

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**ANÁLISIS DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LA GESTIÓN  
COMERCIAL DE LOS HOTELES DE TRES, CUATRO Y CINCO  
ESTRELLAS EN LA REGIÓN PUNO PERIODO 2014-2016**

**PRESENTADA POR:**

**DEYSI BRIGIDA PINTO PALACIOS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**PUNO, PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**ANÁLISIS DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LA GESTIÓN  
COMERCIAL DE LOS HOTELES DE TRES, CUATRO Y CINCO ESTRELLAS  
EN LA REGIÓN PUNO PERIODO 2014-2016**

**PRESENTADA POR:**

**DEYSI BRIGIDA PINTO PALACIOS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE



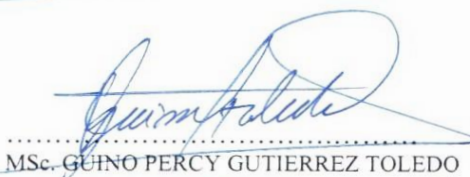
.....  
Dr. JUAN MOISÉS MAMANI MAMANI

PRIMER MIEMBRO



.....  
Dr. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

SEGUNDO MIEMBRO



.....  
MSc. GUANO PERCY GUTIERREZ TOLEDO

ASESOR DE TESIS



.....  
Dra. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA

Puno, 31 de diciembre de 2018

**ÁREA:** Gestión Comercial  
**TEMA:** Retorno de la inversión  
**LÍNEA:** Gestión Empresarial

## DEDICATORIA

Con la mayor gratitud a las personas que siempre me brindaron su comprensión,  
apoyo incondicional y me incentivan a la consecución de mis objetivos,  
Sofía y Julián mis padres y mis hermanas que siempre me manifestaron  
su amor, iniciativa y consejos prudentes.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiar mis pasos por el camino correcto.

A la Escuela de posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano, por brindarme una formación complementaria de calidad y en valores, para ser partícipe del desarrollo de la sociedad.

A los docentes de la Maestría en Contabilidad y Administración, mención Administración y Finanzas, por las enseñanzas y experiencias que contribuyen a nuestra formación profesional.

Al Doctor Alfredo Zamudio por la asesoría en el proceso de investigación.

A los gerentes de hotel y/o administradores por el aporte en la validación de la investigación.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE GENERAL .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico .....	3
1.1.1. Medición del retorno de la inversión.....	3
1.1.2. Nuevas métricas no financieras y el retorno de la inversión .....	5
1.1.3. Métricas del mercado .....	6
1.1.4. Métricas del cliente .....	9
1.1.5. Métricas del valor de la marca .....	11
1.1.6. Clases y categorías de hospedaje .....	11
1.2. Antecedentes .....	15
1.2.1. Nivel Local.....	16
1.2.2. Nivel Nacional .....	16
1.2.3. Nivel Internacional.....	18

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema.....	19
2.2. Enunciados del problema .....	20
2.2.1. Problema general.....	20

2.2.2.	Problema específico .....	20
2.3.	Justificación .....	20
2.4.	Objetivos .....	21
2.4.1.	Objetivo general .....	21
2.4.2.	Objetivos específicos .....	21
2.5.	Hipótesis.....	21
2.5.1.	Hipótesis general .....	22
2.5.2.	Hipótesis específicas .....	22

### CAPÍTULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	Lugar de estudio.....	23
3.2.	Población.....	24
3.3.	Muestra.....	25
3.4.	Método de investigación .....	25
3.4.1.	Enfoque de la investigación .....	25
3.4.2.	Alcance de la investigación.....	26
3.4.3.	Diseño de la investigación .....	26
3.4.4.	Métodos de la investigación.....	26
3.5.	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos .....	27
3.5.1.	Descripción de variables analizadas.....	27
3.5.2.	Recolección de datos.....	27
3.5.3.	Método de correlación de Pearson .....	28
3.5.4.	Análisis de datos y resultados .....	29

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Métricas de mercado .....	36
------	---------------------------	----

4.1.1.	Objetivo Específico 1: Análisis el retorno de la inversión comercial realizada por hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras de mercado.....	36
4.2.	Métricas del cliente .....	39
4.2.1.	Objetivo Específico 2: Determinación el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras de cliente. ....	39
4.3.	Métricas del valor de la marca .....	44
4.3.1.	Objetivo Específico 3: Validación el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras del valor de la marca. ....	44
4.4.	Cuadro de métricas no financieras .....	45
4.4.1.	Objetivo Específico 4: propuesta de un cuadro de métricas no financieras aplicables al sector hotelero para mejorar la gestión comercial .....	45
4.5.	Análisis del retorno de la inversión y las métricas no financieras .....	52
4.5.1.	Objetivo General: Análisis el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial .....	52
4.6.	Análisis de los resultados de las métricas no financieras .....	57
4.7.	Análisis de los resultados de las métricas financieras .....	58
4.8.	Contrastación de hipótesis.....	59
4.9.	Resultados inferenciales adicionales a la comprobación de hipótesis .....	62
CONCLUSIONES .....		64
RECOMENDACIONES .....		65
BIBLIOGRAFÍA .....		66
ANEXOS .....		68

## ÍNDICE DE TABLAS

1 Establecimientos de hospedaje categorizados de Puno .....	24
2 Población y Muestra .....	25
3 Inversión en el sector hotelero en la región Puno .....	31
4 ROI y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno .....	32
5 El ROA y la rentabilidad económica .....	33
6 El ROE y rentabilidad financiera.....	34
7 La cuota de mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno .....	36
8 La penetración de mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno ..	37
9 El tique promedio del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno	39
10 Número de clientes y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno .....	40
11 La rentabilidad del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno .	41
12 La medición del valor del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de la región Puno.....	42
13 La medición del valor de la marca a través de la gestión comercial de los hoteles de la región Puno.....	44
14 Cuadro de mando de métricas no financieras (nivel estratégico) .....	46
15 Cuadro de mando de métricas no financieras (nivel táctico).....	48
16 Cuadro de mando de métricas no financieras (nivel operativo) .....	50
17 Importancia del retorno de la inversión a través de métricas no financieras.....	52
18 Métricas del mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno.....	53
19 Métricas del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno .....	54
20 Métricas del valor de la marca y la gestión comercial de hoteles de la región Puno	55
21 Análisis de métricas no financieras Hotelera Puno .....	57
22 Análisis de la Rentabilidad Económica Hotelera Puno .....	58
23 Análisis de la rentabilidad financiera Hotelera Puno.....	59
24 Correlación entre métricas de mercado y gestión comercial .....	59
25 Correlación entre métricas del cliente y gestión comercial .....	60
26 Correlación entre métricas del valor de la marca y gestión comercial .....	61
27 Correlación entre cuota de mercado y gestión comercial .....	62
28 Correlación entre tique promedio y gestión comercial .....	62
29 Correlación entre número de clientes y gestión comercial .....	63
30 Correlación entre valor del cliente y gestión comercial .....	63



## ÍNDICE DE FIGURAS

1. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	7
2. Inversión en el sector hotelero en la región Puno .....	31
3. ROI y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno .....	32
4. El ROA y la rentabilidad económica .....	33
5. El ROE y la rentabilidad financiera .....	34
6. Nivel de importancia de las métricas financieras .....	35
7. La cuota de mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno .....	36
8. La penetración de mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno .	37
9. El tique promedio del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno .....	39
10. Número de clientes y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno .....	40
11. La rentabilidad del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno	41
12. La medición del valor del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de la región Puno.....	42
13. La medición del valor de la marca a través de la gestión comercial de los hoteles de la región Puno.....	44
14. Importancia del retorno de la inversión a través de métricas no financieras .....	52
15. Métricas del mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno.....	53
16. Métricas del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno.....	54
17. Métricas del valor de la marca y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno.....	55
18. Nivel de importancia de las métricas no financieras .....	56

**ÍNDICE DE ANEXOS**

1. Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno periodo 2014-2016.....	69
2. Encuesta dirigida a administradores, gerentes y/o responsables de hoteles en la región Puno.....	70
3. Población del estudio .....	74
4. Muestra del estudio .....	75
5. Estados Financieros del estudio .....	76

## RESUMEN

El sector turístico constituye en la región la base de la consolidación económica, pues dinamiza varios subsectores como hoteles, restaurantes, agencias de viaje, transportes, artesanías entre otros. Tradicionalmente se utilizan métricas financieras para determinar el retorno de la inversión, las cuales explican lo que ha ocurrido, para poder gestionar por adelante la información financiera se necesitan métricas no financieras que puedan adelantar lo que más tarde reflejen los indicadores financieros. La investigación planteó como objetivo: Analizar el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial. Se utilizó el enfoque cuantitativo, de alcance analítico explicativo, de diseño no experimental longitudinal de tendencia, la unidad de análisis comprende hoteles de tres cuatro y cinco estrellas de la región Puno, de los periodos 2014 al 2016. Los indicadores no financieros de mayor importancia son la penetración de mercado y la rentabilidad del cliente; se corroboró que el retorno de la inversión de los hoteles en la región Puno utilizando métricas de mercado, a través de la penetración de mercado mejora la gestión comercial; con una correlación de 0,946 la cual resulta ser significativa y muy intensa. Se determinó que el retorno de la inversión de los hoteles utilizando métricas del cliente, a través de la rentabilidad del cliente mejora la gestión comercial; con una correlación de 0,891 la cual resulta ser significativa y alta.

**Palabras clave:** gestión comercial, métricas financieras, métricas no financieras, métricas de mercado, métricas de cliente, métricas del valor de la marca, retorno de la inversión y sector hotelero.

## ABSTRACT

The tourism industry is the base of the economic consolidation in the region since it boosts many subindustries such as hotels, restaurants, travel agencies, transportation, handicrafts, among others. Normally financial measures that explain what has happened are used to determine the return on investment (ROI), but to manage the financial data ahead of time, we need non-financial measures that can give as a panorama of the future results of the financial indicators. The objective of this research was to analyze the return on the commercial investment on three, four and five-star hotels in the Puno region applying non-financial measures in the commercial management. A non-experimental quantitative trend study with an explanatory-analytical scope was used to analyze the study unit, i.e. three, four and five-star hotels in the Puno region from 2014 to 2016. The most important non-financial indicators used were market penetration and customer profitability. By using market measures, we verified that the return on hotel investment in the Puno Region improves the commercial management through market penetration with a correlation of 0.946, which represents a significant and very intense result. By using customer measures, we determined that the return on hotel investments improves the commercial management through customer profitability with a correlation of 0.891, which represents a significant and high result.

**Keywords:** Brand value measures, commercial management, customer measures financial measures, non-financial measures, market measures, return on investment and hotel industry.

## INTRODUCCIÓN

Entre el periodo 2014-2016, la industria de Viajes y Turismo a nivel mundial generó el 10% del Producto Interno Bruto (PIB); en el Perú este sector superó el 3% del PBI nacional, generado por actividades económicas como el transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viajes, producción y comercio de artesanía, entre otros.

El Perú es un destino turístico por excelencia, con la mejora y apertura de aeropuertos, la construcción de carreteras, y el aumento de la oferta de empresas ferroviarias y aéreas, es posible recibir cada vez más turistas de todas partes del mundo, que vienen atraídos por maravillas como Machu Picchu, el río Amazonas, el lago Titicaca, las líneas de Nasca, la gastronomía, entre otros.

Tradicionalmente se utilizan métricas financieras para determinar el retorno de la inversión, las cuales presentan resultados de lo que ha ocurrido; las métricas no financieras consideran al cliente como valor fundamental del negocio y permiten tomar decisiones en tiempo real y realizar proyecciones positivas para la empresa. Según investigaciones las métricas no financieras se pueden aplicar al sector supermercados, tiendas por departamento, empresas logísticas, empresas del sector minero, cajas municipales de ahorro y crédito, sector hotelero y entidades no lucrativas.

Las métricas no financieras tienen dos ventajas fundamentales frente a las métricas financieras: permiten medir el retorno de la inversión en la gestión comercial y desarrollar una gestión comercial proactiva. (Zamudio Gutierrez, 2015). La principal contribución de la investigación al sector hotelero es incrementar el valor de la empresa en un tiempo oportuno utilizando métricas no financieras, mediante la adecuada gestión de los de las métricas de mercado, cliente y el valor de la marca, las cuales facilitan información relevante para realizar una gestión comercial práctica y beneficiosa en tiempo presente y efectuar proyecciones objetivas de mercado.

La investigación se plantea como problema: ¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial? El sector turístico es una parte importante de las actividades económicas en la región Puno, por ello, es necesario utilizar métricas no financieras en la gestión comercial de las empresas hoteleras de la región Puno, siendo

importante medir las métricas de mercado, el valor del cliente y el valor de la marca, lo cual permitirá mejorar en beneficio de las propias empresas y de sus clientes. La investigación tiene como propósito analizar el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial. El paradigma que se utilizó es el enfoque cuantitativo, se ubica como una investigación analítica explicativa, de diseño no experimental longitudinal de tendencia.

El estudio comprende cuatro capítulos, los cuales abordan los siguientes aspectos: en el capítulo I se describe el marco teórico y antecedentes. En el capítulo II se plantea el problema que integra la identificación del problema, enunciados del problema, justificación, objetivos e hipótesis de la investigación. En el capítulo III se considera los materiales y métodos, lugar de estudio, población y muestra, así como los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos. En el capítulo IV se presentan los resultados y discusión, los resultados son sistematizados de acuerdo a los objetivos e hipótesis, para lo cual se utilizó el método de correlación de Pearson. En la parte final se encuentran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. Medición del retorno de la inversión

Los indicadores son un instrumento básico de las practicas directivas para el control y despliegue de las estrategias en cada una de las áreas funcionales de las empresas: producción, mercadeo, recursos humanos y finanzas. Una práctica común dentro de muchas organizaciones consiste en aplicar indicadores en cada una de las mencionadas áreas. (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002)

En finanzas se utilizan con mucha frecuencia indicadores para el estudio de la información contenida en los estados financieros básicos. Según Pacheco, las razones financieras suelen ser calificadas en seis tipos fundamentales: liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, crecimiento y valuación. (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002). También se tiene otra clasificación dentro de cuatro rubros: rentabilidad, liquidez, utilización de activos y utilización de pasivos. (Guajardo, 2002)

La rentabilidad es uno de los indicadores financieros más relevantes, para medir el éxito de un negocio; una rentabilidad sostenida combinada con una política de dividendos cautelosa, conlleva a un fortalecimiento del patrimonio. (Chávez, 2005). En una empresa el beneficio es el objetivo más importante, por ello es tan necesario el cálculo de rentabilidad.

Los indicadores de rentabilidad, denominadas también de rendimiento o lucratividad, sirve para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades. (Ortiz A, 2004)

La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados (Sanchez, 2002). En este sentido se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Los principales indicadores financieros que se utilizan para medir el retorno de la inversión en el sector hotelero en la región Puno son: retorno de la inversión, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

#### **1.1.1.1.Retorno de la inversión ó ROI (Return on Investment)**

Es el porcentaje que obtenemos por cada unidad monetaria invertida. Si invertimos 1.000 unidades monetarias y nuestro beneficio es de 100 unidades monetarias el ROI es del 10%. El ROI mide la rentabilidad de nuestra estrategia de inversión, independientemente de nuestra estrategia de financiación (Serrantes Gomez, 2017).

Es la razón financiera que compara la utilidad obtenida respecto a la inversión realizada. Es decir, representa la fórmula para analizar el retorno que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

Es una herramienta que se enfoca en resultados obtenidos y provee lineamientos generales para mostrar como una empresa logra: ajustar las medidas y estrategias del negocio con sus objetivos planteados y mejorar la rentabilidad de los clientes y los presupuestos corporativos.

#### **1.1.1.2.Rentabilidad económica ó ROA (Return on Assets)**

El rendimiento sobre los activos totales, denominado con frecuencia retorno de la inversión, mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.

Se representa por medio de la siguiente formula:



$$ROA = \frac{\textit{Utilidad Neta Operativa}}{\textit{Total Activos}}$$

### 1.1.1.3. Rentabilidad financiera ó ROE (Return on Equity)

El retorno sobre el patrimonio, es la relación entre los beneficios después de impuestos y el patrimonio neto. Mide la capacidad de la empresa para remunerar a los capitales propios. (Sanchez Estella, 2011)

Se representa por medio de la siguiente formula:

$$ROE = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$$

### 1.1.2. Nuevas métricas no financieras y el retorno de la inversión

La medición del retorno de la inversión se realiza mediante el uso de las métricas financieras. Sin embargo, estas son instrumentos limitados, porque solo explican lo que ha pasado en la empresa, por ello permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Las métricas no financieras permiten evaluar la gestión comercial de manera proactiva y se anticipan a los resultados de la información financiera (Zamudio Gutierrez, 2015).

Métricas: es un sistema de medición que cuantifica una tendencia o característica. Se usa para explicar los fenómenos, diagnosticar las causas, compartir los resultados y proyectar los resultados de futuros eventos. Las métricas no se deben estudiar solas se deben comparar con: métricas históricas, métricas presupuestarias, métricas sectoriales, métricas de la competencia y objetivos estratégicos.

Métricas no financieras: son métricas de marketing, para el estudio se utilizarán las métricas de mercado, cliente y valor de la marca.

Satisfacción de los clientes: En mercados donde la competencia es cada vez más agresiva, donde cada vez coexisten más marcas, existen varias formas de diferenciarse, algunas compañías han optado por el precio como variable principal, otras han generado un portafolio de producto cada vez más amplio con innovaciones continuamente o buscan la forma de diferenciarse a través de un servicio. La satisfacción de los clientes logra que la rentabilidad incremente a mediano o largo

plazo, pero la satisfacción de clientes va muy por delante de la rentabilidad y no es un indicador netamente financiero.

Las métricas no financieras pueden ayudar a descubrir problemas de índole comercial y orientar mejorar las estrategias de marketing.

El área de marketing requiere de métricas que les permita medir el desempeño que tienen con los clientes y que lo presupuestado en ventas genere resultados positivos, pues como dictan los principios “lo que no se administra, no se mejora”.

Las métricas por definir y seleccionar dependerán de las estrategias y programas definidos en el plan de mercadeo. Lo ideal es identificar las posibles métricas a medida que se desarrolla el plan de mercadeo. Esto ayuda a determinar que métricas son responsabilidad de cada persona que elabora el plan de mercadeo (Domínguez Doncel & Muñoz Vera, 2010)

Según estudios, todas las métricas se deben definir en tres planos: el estratégico, el táctico y el operativo, para lograr acciones inmediatas o correctivas desde cada nivel organizacional.

Lo que se debe lograr con el mercadeo es la diferenciación, si todas las empresas utilizaran las mismas métricas fracasarían, las métricas deben desarrollarse en función a las estrategias planteadas entre las diferentes métricas existen dos que son de uso habitual: como la cuota de mercado o la cuota de cliente.

### **1.1.3. Métricas del mercado**

Las métricas de mercado se asocian al comportamiento de las categorías de la matriz Boston Consulting Group. La matriz BCG de crecimiento-participación de un producto es una herramienta de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio y analizar el rendimiento de los productos en función a la inversión realizada.

La matriz mide el rendimiento del producto por el atractivo del mercado (tasa de crecimiento) y su cuota de mercado, como medida de competitividad. La matriz desarrolla cuatro cuadrantes, que definen cada uno cuatro situaciones: productos estrella, signos de interrogación, vacas lecheras o perros. (Domínguez Doncel & Muñoz Vera, 2010)

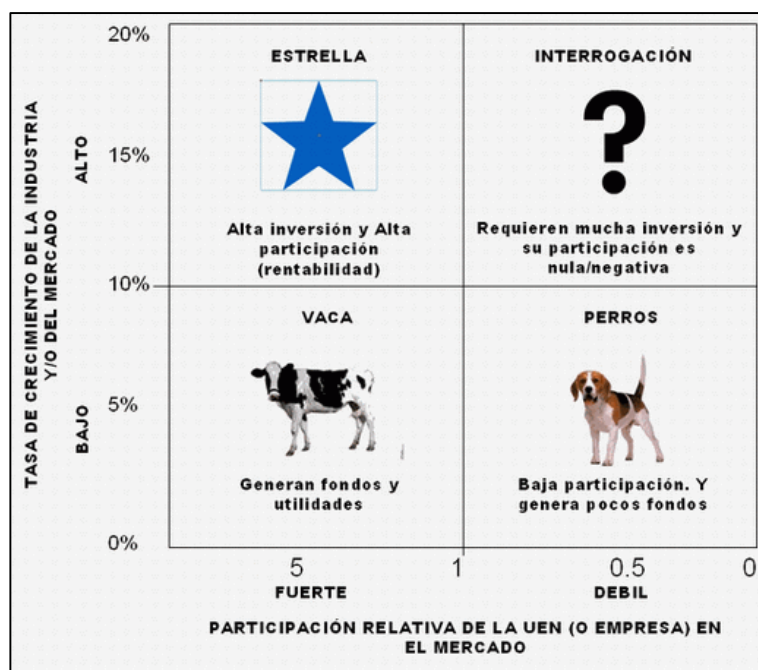


Figura 1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Existen dos variables muy importantes para tomar decisiones estratégicas, que son las siguientes:

**1.1.3.1. Indicador de la cuota de mercado**

La cuota de mercado es un indicador de lo bien que una empresa está haciendo frente a sus competidores. Esta métrica, complementada por cambios en los ingresos por ventas, ayuda a los gerentes a evaluar tanto la demanda primaria como la selectiva en su mercado. Es decir, les permite juzgar no sólo el crecimiento total del mercado o la disminución, sino también las tendencias en las selecciones de los clientes entre los competidores. En general, el crecimiento de las ventas como resultado de la demanda primaria (crecimiento total del mercado) es menos costoso y más rentable que el logrado mediante la captura de participación de los competidores. Por el contrario, las pérdidas de cuota de mercado pueden señalar serios problemas a largo plazo que requieren ajustes estratégicos. (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2010)

La cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos de un producto específico. Este cálculo permite conocer que cantidad de tarta de mercado tiene la compañía y establecer previsiones de crecimiento. Permite también conocer si estamos robando mercado a la

competencia o si la competencia nos lo está robando a nosotros. Se calcula con la siguiente formula: (Domínguez Doncel & Muñoz Vera, 2010).

$$Cuota\ en\ unidades = \frac{Unidades\ Vendidas}{Total\ de\ unidades\ vendidas\ en\ el\ mercado}$$

$$Cuota\ en\ función\ de\ los\ ingresos = \frac{Ventas}{Ventas\ del\ mercado}$$

### 1.1.3.2. Indicador de la penetración de mercado

La estrategia de penetración en el mercado consiste en el desarrollo del negocio básico: incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, desarrollando más servicios), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, con promociones). Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo (Domínguez Doncel & Muñoz Vera, 2010)

La penetración es una medida de la popularidad de la marca o la categoría. Se define como el número de personas que compran una marca específica o una categoría de bienes al menos una vez por periodo, dividido por el tamaño de la población de mercado relevante. (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2010). Consiste en potenciar los productos actuales en los mercados en las que se actúa (Grande Esteban, 2005).

Entonces, la penetración del mercado se refiere a las estrategias que podemos aplicar para incrementar las ventas con los clientes que tenemos actualmente y con los productos o servicios que ofrecemos actualmente. Se calcula con la siguiente formula:

$$Penetración\ del\ mercado = \frac{Clientes\ que\ han\ comprado\ el\ producto\ en\ la\ categoría}{Mercado\ de\ ese\ producto\ (en\ número\ de\ personas)}$$

#### 1.1.4. Métricas del cliente

Para la investigación se considerará cuatro indicadores para evaluar clientes: el tique promedio, el número de clientes, la rentabilidad del cliente y el valor del cliente. Estas métricas permiten conocer el esfuerzo que se hace para conseguir o conservar clientes.

##### 1.1.4.1. Tique promedio

Es una de las métricas más comunes ya que permite conocer las ventas del periodo, la facturación respecto de la misma época del año anterior, y su contraste con su presupuesto. Este indicador no está aún en la memoria por los gerentes de las compañías.

Siendo la siguiente fórmula:

$$\text{Tique promedio} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Registros Acumulados}}$$

##### 1.1.4.2. Número de clientes

Permite conocer la cantidad de clientes que se tiene en un periodo determinado. Por lo tanto, se puede evidenciar que las métricas del cliente tienen un aporte e importancia muy significativos, dentro de las métricas no financieras en la evaluación del ROI. De tal forma que una empresa hotelera, al considerar los indicadores de rentabilidad y valor del cliente, tendrá mejores posibilidades de identificar qué aspectos pueden favorecer para lograr una percepción favorable por parte del cliente, lo cual permite que la empresa tenga mayores beneficios.

##### 1.1.4.3. Indicador de la rentabilidad del cliente

Mide el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente. Los sistemas de costes basados en las actividades permiten medir la rentabilidad del cliente, el segmento o la categoría (Domínguez Doncel & Muñoz Vera, 2010)

Calcular la rentabilidad del cliente es un paso importante para entender qué relaciones con los clientes son mejores que otras. A menudo, la empresa

encontrará que algunas relaciones con los clientes no son rentables. La empresa puede estar mejor (más rentable) sin estos clientes. En el otro extremo, la firma identificará su posición más rentable clientes y estar en condiciones de tomar medidas para garantizar la continuación de estas relaciones provechosas (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2010)

Tener éxito en los índices centrales del cliente (cuota, retención, incremento y satisfacción) no garantiza la rentabilidad del cliente. Este tipo de segmentación revelara que clientes no son tan rentables, pero se debe analizar si los clientes son nuevos y si tienen potencial de crecimiento. Los clientes antiguos no rentables es posible que necesiten un plan para reactivarlos. También es posible que exista algún cliente que, no siendo rentable económicamente, convenga conservar por los beneficios que puede aportar a la imagen de la compañía. Para el cálculo se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Rentabilidad por cliente (ROI)} = \frac{\text{Beneficio debido a ese cliente}}{\text{Inversión en el cliente}}$$

#### 1.1.4.4. Indicador del valor del cliente

El valor del cliente a largo plazo es una forma de medir el valor presente de los flujos de caja, atribuidos al patrón de consumo de un determinado cliente en el sector hotelero. Permite saber cuánto dinero puede llegar a aportar un determinado cliente en el futuro, si continúa con las mismas pautas de compra como hasta ahora.

En la mayor parte de los hoteles, se busca no solo que una persona venga y adquiera el servicio una vez, sino que se convierta en cliente asiduo. Y las métricas habituales no tienen en su ADN este enfoque de largo recorrido.

Kotler definió la probabilidad de tener un cliente a largo plazo como el valor presente del beneficio futuro esperado a lo largo de un horizonte temporal de transacciones con el cliente. (Kotler & Armstrong, 2007).

Se representa con la siguiente formula:

$$CLTV = \frac{\text{Promedio ingresos mensuales por cliente} \times \text{Margen bruto por cliente}}{\text{Tasa de rotacion mensual de clientes}}$$

### 1.1.5. Métricas del valor de la marca

La marca dispone de un valor propio, independiente del valor del producto. Una adecuada gestión del valor de la marca puede contribuir al mantenimiento de relaciones a largo plazo con los consumidores, lo que provocaría el incremento de los ingresos potenciales de la empresa. (Domínguez Doncel & Muñoz Vera, 2010).

Considerando que la marca es un intangible es difícil de medir desde el punto de vista financiero, la adecuada gestión de la marca permitirá el posicionamiento de la empresa y aseguran el margen a largo plazo.

#### 1.1.5.1. Indicadores básicos del valor de la marca

El valor de la marca no se puede medir de forma directa, lo que sí se puede hacer es medir estímulos, percepciones y comportamientos de forma indirecta a través de medidas que se puedan desarrollar con datos concretos disponibles o estudio de mercado. (Domínguez Doncel & Muñoz Vera, 2010).

Se debe considerar que las actividades realizadas en el pasado determinan el presente y ésta el futuro, entonces si se gestiona adecuadamente el valor de la marca, será garantía del beneficio futuro.

Según Domínguez Doncel y Muñoz Vera, el valor de la marca tiene cinco indicadores básicos: cuota de mercado, fidelidad, precio relativo, calidad relativa percibida y disponibilidad.

La metodología Moran de evaluación de marca establece al menos tres de estos indicadores para obtener el valor de la marca.

*Valor de la Marca = Cuota de Mercado \* Índice de Fidelidad \* Precio Relativo*

### 1.1.6. Clases y categorías de hospedaje

Los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan de la siguiente forma:

Clases y categorías de hospedaje

Clase	Categoría
Hotel	Una a cinco estrellas
Apart -Hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Albergue	--

FUENTE: Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR. (MINCETUR, 2015)

Requisitos mínimos de infraestructura de hotel

Requisitos mínimos	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
Ingreso de huéspedes (para uso exclusivo de los huéspedes, separado del ingreso de servicios)	1	1	1
Recepción y conserjería	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Cocina	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Comedor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Bar	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Cafetería	–	–	–
Habitaciones (Número mínimo)	40	30	20
Habitación (Área mínima en m2)			
Simple	13	12	11
Doble	18	16	14
Suite (Sala integrada al dormitorio)	28	26	24
Suite (Sala separada del dormitorio)	32	28	26
Servicios higiénicos (dentro de la habitación)			



Tipo	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha)	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha)	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha)
Área mínima (m2)	5	4	3
Closet o guardarropa (dentro de habitación)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicios y equipos (para todas las habitaciones):			
Sistemas de ventilación y/o de climatización	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Agua fría y caliente	Obligatorio para tinas o duchas y lavatorios	Obligatorio para tinas o duchas y lavatorios	Obligatorio para tinas o duchas
Sistema de comunicación telefónica	En habitación y baño	En habitación y baño	En habitación
Ascensores			
Ascensor de uso publico	Obligatorio a partir de 4 plantas (incluyendo sotano o semisotano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (incluyendo sotano o semisotano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (incluyendo sotano o semisotano)
Ascensor de servicio distinto a los de uso público (con parada en todos los pisos o incluyendo paradas en sótano o semisótano).	Obligatorio a partir de 4 plantas	Obligatorio a partir de 4 plantas	-
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Estacionamientos			
Estacionamiento privado y cerrado (Porcentaje por el número de habitaciones)	30%	25%	20%
Estacionamiento frontal para vehículos en transito	Obligatorio	Obligatorio	-

Servicios básicos de emergencia			
Ambientes separados para equipos de generación de energía eléctrica y almacenamiento de agua potable	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicios higiénicos de uso público	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.
Servicios de teléfono de uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Zona de mantenimiento-Depósito	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Oficio(s)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

FUENTE: Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA. (VIVIENDA, 2014)

Requisitos mínimos de equipamiento de hotel

Requisitos	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
Generales			
Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
En habitaciones			
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio	–
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

FUENTE: Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR. (MINCETUR, 2015)

Requisitos mínimos de servicio de hotel

Requisitos	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
Generales			
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Habitaciones			
Atención en habitación (room service)	Obligatorio	Obligatorio	-
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio de huésped	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

FUENTE: Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR. (MINCETUR, 2015)

Requisitos mínimos de personal de hotel

Requisitos	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
Personal calificado	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

FUENTE: Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR. (MINCETUR, 2015)

**1.2. Antecedentes**

Se realizó la búsqueda de investigaciones relacionadas al análisis del retorno de la inversión comercial en empresas utilizando métricas no financieras a escala local, nacional e internacional. A continuación, se detallan los trabajos de investigación relacionados, que sirvió como base para la propuesta de la investigación:

### 1.2.1. Nivel Local

Mamani (2012), concluye que el factor gestión comercial mediante el empleo de técnicas y análisis documental como instrumento al desarrollo sostenible son: cultura organizacional eje de la cultura de planificación y tecnología utilizada en la producción de la quinua en los años lo califican como regular. Las causas fundamentales en la gestión comercial de los productores de quinua que inciden en el desarrollo sostenible son: sistema económico la tendencia es que mejore de acuerdo a la evaluación económica. El comportamiento de la productividad con la finalidad de establecer su influencia en el desarrollo sostenible de los productores se debe a los siguientes aspectos: pequeña producción minifundista, la cultura de la producción organizada es deficiente y la producción empresarial es insignificante.

Jilapa (2009), concluye que las causas fundamentales en la rentabilidad comercial de los productores de quinua que inciden en el desarrollo sostenible son: el nivel organizacional eje de la cultura de la planificación, la tecnología utilizada en la producción de la quinua en los años lo califican como regular y en el nivel económico la tendencia es que se mejore de acuerdo a la evaluación financiera. Las producciones de la quinua en las actuales condiciones no favorecen a la mayor rentabilidad comercial principalmente por los siguientes aspectos: pequeña producción minifundista, la cultura de la producción organizada es deficiente y la producción empresarial es insignificante.

### 1.2.2. Nivel Nacional

Cokchi *et al.* (2016), concluye que el retorno de la inversión utilizando métricas no financieras (basadas principalmente en el factor humano) y métricas de cliente, mejora la gestión comercial de las empresas logísticas en el Perú. Según la investigación el factor humano es otro aspecto importante en la medición del retorno de la inversión, la valoración del potencial humano y métrica no financiera importante vinculada a la valoración del cliente. La gestión del capital humano puede verse en el desarrollo de capacidades de las personas, la mejora de su desempeño en el trabajo o el incremento de la efectividad de los sistemas organizacionales, todo esto en la medida que se traduzcan en resultados del negocio (productividad, calidad, servicio al cliente, competitividad, rentabilidad, generación de valor al accionista, etc.). Desde la perspectiva del valor del cliente nos permitirá identificar mejor los aspectos y

variables que contribuyen a optimizar la gestión comercial y los beneficios económicos de toda la empresa. (Cokchi Chumbile, Guevara Camarena, & Ormeño Carpio, 2016)

Barboza *et al.* (2016), concluye que el análisis del ROI en las tiendas por departamento en el Perú utilizando métricas no financieras, mejora la gestión comercial las cuales son corroboradas con las encuestas, análisis de EEFF y la utilización del método Delphi. Las métricas no financieras que han mostrado mayor importancia para los 70 TPD encuestadas, así como las que han obtenido un alto puntaje en la correlación de Pearson, son: valor del cliente, rentabilidad del cliente (métrica del cliente) y rotación de inventarios (métrica de TPD). Para las TPD, el cliente es lo más importante, porque se consideran factores como la moda, la preferencia y/o la estacionalidad, la cual varía de consumidor a consumidor; por tanto, están sectorizados para una mejor gestión y fidelización de los mismos.

De acuerdo al análisis de los EEFF, ajustados a inflación de las tres tiendas (Ripley, Saga Falabella y Oeschle) para los periodos cerrados 2011-2014, se observó: en promedio, el cálculo del ROI comercial en Ripley es el mayor de las tres tiendas con un 70%, esto se explica por una muy alta métrica de “Rentabilidad del cliente” y un alto “valor del cliente” representado por el Client Life Time Value (CLTV). La tienda Oeschle presenta el ROI comercial más bajo de las tres tiendas en promedio, esto se explica a que las métricas “Valor del cliente”, “Rentabilidad del cliente” y “Rotación de inventarios” con también las más bajas para esta tienda.

Zamudio (2015), concluye que el análisis del retorno de la inversión de los supermercados en el Perú utilizando métricas no financieras mejora la gestión comercial las cuales son corroboradas con las encuestas, análisis de los EEFF y aplicación del método Delphi. Las métricas no financieras que han mostrado mayor importancia para los 147 retailers encuestados, así como las que han obtenido mayor puntaje en la correlación de Pearson, son: valor del cliente (métrica del cliente), penetración de mercado (métrica de mercado) y rotación de inventarios (métrica del supermercado).

### 1.2.3. Nivel Internacional

Rodríguez (2013), concluye que la estimación del Customer lifetime value (CLV) a escala de clientes de un banco usando variables transaccionales y sociodemográficas ofrece grandes oportunidades en el negocio y mejora el retorno de la inversión del negocio a través de la captación de más consumidores. A escala empresarial concluye que la métrica del CLV es muy útil para seleccionar clientes rentables, gestionar campañas de retención, de segmentación y de desarrollo de la cartera de clientes. En consecuencia, el CLV y el CE son el puente entre el enfoque de *marketing* centrado en las compras y actitudes del cliente y el enfoque de finanzas centrada en el retorno de las inversiones y el valor de la empresa. Asimismo, resalta que el CLV es una métrica desagregada que puede ser usada para identificar a los clientes rentables y distribuir los recursos acordes al valor que estos clientes aportan al negocio, mientras que el CE, considera el valor del tiempo de vida de los clientes actuales y potenciales, es una buena aproximación del valor global de la empresa. Por último, destaca que una estrategia de gestión del valor del cliente es aplicable a cualquier industria y sector, especialmente en aquellos que disponen de gran cantidad de información sobre sus clientes, como el sector de servicios (supermercados, centros comerciales, banca, telecomunicaciones entre otros).

Valenzuela (2007), concluye que las empresas que toman decisiones estratégicas de marketing basadas en el Customer Equity (CE) mejoran su tasa de retención de clientes rentables, los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida y también optimizan mejor sus costes de adquisición e inversión de clientes. Por lo tanto, las empresas que aumentan su tasa de retención de clientes rentables, que implementan estrategias para aumentar el nivel de gasto en el comportamiento de compra y que optimizan sus costes de inversión en clientes son las que declaran obtener un mayor nivel de utilidades, una mayor rentabilidad de su cuota de clientes y un mayor retorno sobre las inversiones de marketing.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

El propósito de la investigación fue validar la teoría del retorno de la inversión en la gestión comercial, utilizando métricas no financieras en el sector hotelero de la región Puno.

En la administración financiera, una de las variables sobre las cuales se busca un manejo eficiente es la rentabilidad, y esta se mide comparando los resultados obtenidos con distintos niveles de inversión realizados y contra los resultados del mercado o la industria en que participa la empresa. En la medida que los indicadores de rentabilidad sean mejores, se dice que el desempeño de la empresa está mejorando y, por ende, esto afectará positivamente al valor de la empresa. Las formas tradicionales de medir el retorno de la inversión son: el ROA, ROE y ROI, que no consideran al cliente como valor fundamental del negocio. Además, el retorno de la inversión es medido a través de métricas financieras, las cuales se centran en lo que ha pasado y no refleja resultados del presente.

Los inversionistas de los diferentes sectores de la economía peruana y, en particular, del sector hotelero utilizan métricas financieras para evaluar su gestión comercial, dejando la oportunidad de desarrollar una gestión comercial proactiva a través de métricas no financieras. En la región Puno, los gerentes de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas generalmente utilizan métricas financieras para el análisis del retorno de la inversión, que les proporciona información de lo que ha ocurrido, pero existe deficiencia en el uso de las métricas no financieras.

Las métricas no financieras tienen dos ventajas fundamentales frente a las métricas financieras: permiten medir el retorno de la inversión en la gestión comercial y desarrollar una gestión comercial proactiva. (Zamudio Gutierrez, 2015). Entre las métricas no financieras más importantes que formulé en este estudio para mejorar el retorno de la inversión tenemos las métricas de mercado, métricas de cliente y métricas del valor de la marca, las cuales considera el valor del cliente.

La principal contribución de la investigación al sector hotelero es incrementar el valor de la empresa en un tiempo oportuno utilizando métricas no financieras, mediante la adecuada gestión de los indicadores de cuota de mercado, penetración de mercado, tique promedio, número de clientes, valor del cliente, rentabilidad del cliente y el valor de la marca, las cuales facilitan información relevante para realizar una gestión comercial práctica y beneficiosa en tiempo presente y efectuar proyecciones positivas de mercado.

## **2.2. Enunciados del problema**

La investigación validó las siguientes interrogantes:

### **2.2.1. Problema general**

¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial?

### **2.2.2. Problema específico**

- ¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras del mercado?
- ¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras del cliente?
- ¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras del valor de la marca?

## **2.3. Justificación**

La mayoría de las empresas utilizan métricas financieras para determinar el retorno de la inversión. Las métricas financieras reflejan resultados que han ocurrido en el pasado, pero no refleja la situación real, lo que se pretendió mostrar con esta investigación es tener



la información actual para poder gestionar la información financiera y que se reflejen en resultados positivos en las métricas financieras.

El sector turístico es una parte importante de las empresas de la región Puno, teniendo en cuenta abarca diversos sectores como hotelería, transportes, restaurantes, entre otros. Asimismo, actualmente los clientes nacionales y extranjeros demandan de todos los servicios que implica la actividad turística. En este sentido, es necesario e importante aplicar métricas no financieras en la gestión comercial de las empresas hoteleras de la región Puno, siendo importante medir los indicadores de mercado, el valor del cliente y el valor de la marca, lo cual permitirá mejorar en beneficio de las propias empresas y de sus clientes.

## **2.4.Objetivos**

Los objetivos que se han planteado y desarrollado en el trabajo de investigación son los siguientes:

### **2.4.1. Objetivo general**

Analizar el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras de mercado.
- Determinar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras de cliente.
- Validar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras del valor de la marca.
- Proponer un cuadro de métricas no financieras aplicables al sector hotelero para mejorar la gestión comercial

## **2.5.Hipótesis**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se planteó las siguientes premisas:

### 2.5.1. Hipótesis general

Las métricas de mercado de la estimación del retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno mejora la gestión comercial.

### 2.5.2. Hipótesis específicas

- El retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas de mercado, a través de la penetración de mercado mejora la gestión comercial.
- El retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del cliente, a través de la rentabilidad del cliente mejora la gestión comercial.
- El retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del valor de la marca, a través del indicador básico del valor de la marca mejora la gestión comercial.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1.Lugar de estudio

La ciudad de Puno está ubicada a 3,825 msnm. en el extremo Sudoriental del Perú, presenta un clima seco y templado con dos estaciones bien definidas la de estío y la lluviosa; edificada a orillas del lago Titicaca con modernas construcciones, cuenta con centros comerciales, centros de artesanía, centros educativos, centros residenciales, bancos, hoteles, restaurantes, agencias de viaje, transportes, cuenta con un centro histórico, donde sobresale la catedral y los principales palacios gubernamentales.

La zona de intervención del trabajo de investigación fueron 27 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas que se encuentran dentro de la jurisdicción de la región Puno, el estudio se enfocó dentro de los últimos tres periodos del 2014 al 2016.

Según el Directorio Estadístico a diciembre del 2016 de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo en la ciudad de Puno, en el cuadro siguiente se muestra el número de establecimientos según clase y categoría, así como el porcentaje que representan sobre el total; por otro lado, se muestra la disponibilidad de habitaciones y camas que tienen cada establecimiento:

Tabla 1

*Establecimientos de hospedaje categorizados de Puno*

<b>CLASE Y CATEGORÍA</b>	<b>N° ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>%</b>	<b>N° HABITACIONES</b>	<b>N° CAMAS</b>
Hotel *****	1	0.26%	123	231
Hotel ****	7	1.83%	444	871
Hotel ***	19	4.96%	677	1158
Hotel **	27	7.05%	591	1010
Hotel *	5	1.31%	128	208
Hostal ***	11	2.87%	184	346
Hostal **	34	8.88%	399	713
Hostal *	19	4.96%	302	467
S/c	260	67.89%	3415	5490
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100.00%</b>	<b>6,263</b>	<b>10,494</b>

Fuente: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR PUNO, 2016)

Según la clasificación de establecimientos de hospedaje categorizados en la región Puno, del total de establecimientos, el 67.89% son establecimientos sin clasificación, el 8.88% son hostales de dos estrellas, el 7.05% son hoteles de dos estrellas, el 4.96% son hoteles de tres estrellas, el 4.96% son hostales de una estrella, el 2.87% son hostales de tres estrellas, el 1.83% son hoteles de cuatro estrellas, el 1.31% son hoteles de una estrella y el 0.26% representa el hotel de cinco estrellas.

Respecto a las habitaciones como SWB, DWB, TWB, SUITS, etc. se observa que los hoteles de tres estrellas son los que ofertan mayor número de habitaciones con 677 en comparación con los demás establecimientos de hospedaje categorizados, seguido por los hoteles de dos estrellas con 591 habitaciones y por los hoteles de cuatro estrellas con 444 habitaciones.

En la región Puno, se cuenta con 383 establecimientos de hospedajes, con una capacidad de recepción de 6,263 habitaciones y 10,494 camas, con demanda en temporada alta que representa los meses de mayo a octubre y ésta disminuye en los meses de noviembre a abril.

### 3.2. Población

Para efectos de la demostración de las hipótesis planteadas y los indicadores estadísticos del estudio, la población fue integrada por el 100% de los hoteles de tres,

cuatro y cinco estrellas de la región de Puno. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2011).

La población está conformada por 27 hoteles de la región de Puno, un hotel de cinco estrellas, siete hoteles de cuatro estrellas y diecinueve hoteles de tres estrellas.

### 3.3.Muestra

La muestra es un sub grupo de la población de interés, este deberá ser representativo de la población. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2011). Para efectos de la demostración de la hipótesis planteada la muestra se calculó de la página de Datum Internacional, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%. (Internacional, 2017)

Para la investigación se utilizó el **muestreo probabilístico** donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, mediante el tipo de **muestreo aleatorio simple**. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2011)

Tabla 2

#### *Población y Muestra*

ÍTEMS	CATEGORÍAS DE HOTEL	POBLACIÓN	MUESTRA
1	Hotel de cinco estrellas	1	1
2	Hoteles de cuatro estrellas	7	7
3	Hoteles de tres estrellas	19	17
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>25</b>

La muestra está conformada por 25 hoteles de la región de Puno, un hotel de cinco estrellas, siete hoteles de cuatro estrellas y diecisiete hoteles de tres estrellas.

Para el análisis de métricas no financieras se tomó como muestra al hotel Hotelera Puno, por la factibilidad al acceso de la información financiera.

### 3.4.Método de investigación

#### 3.4.1. Enfoque de la investigación

El paradigma que se utilizó es el enfoque cuantitativo, ya que se recolectó datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para

establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2011)

### 3.4.2. Alcance de la investigación

Desde la perspectiva del enfoque cuantitativo y tomando como referencia la tipología considerada por Hernández, Fernández y Baptista (2011) considera cuatro alcances de investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa; el trabajo se ubica como una **investigación analítico explicativo**, analítico porque consistió en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes para observar las causas, la naturaleza y los efectos del análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial y explicativo porque pretendió establecer las causas de los fenómenos que se estudiaron.

### 3.4.3. Diseño de la investigación

Teniendo en cuenta la clasificación de diseños consideradas en la literatura sobre investigación cuantitativa y de modo específico, la que considera dos: Los diseños de investigación experimental y los diseños de investigación no experimental; (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2011) para la investigación se tomó el **diseño no experimental longitudinal de tendencia** son aquellos que analizan cambios a través del tiempo (en categorías, conceptos, variables o sus relaciones), dentro de alguna población en general. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2011)

### 3.4.4. Métodos de la investigación

- Método deductivo: es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas (Cegarra Sánchez, 2012).
- Método analítico- sintético: este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o

combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

- Método descriptivo: consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En el trabajo de investigación se utilizó para analizar tablas y figuras, formados por los resultados de los cuestionarios, para mostrar los resultados del diagnóstico a fin de evaluar el retorno de la inversión en la gestión comercial.

**3.5.Descripción detallada de métodos por objetivos específicos**

**3.5.1. Descripción de variables analizadas**

Las variables que se analizaron, se presentan en el siguiente cuadro:

Variables, dimensiones e indicadores

Variable	Dimensión	Indicador
Análisis del retorno de la inversión	Inversión	ROI
	Rentabilidad económica	ROA
	Rentabilidad financiera	ROE
Gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno	Métricas de mercado	Cuota del mercado
		Penetración del mercado
	Métricas del cliente	Rentabilidad del cliente
		Valor del cliente
		Tique promedio
		N° de clientes
	Métricas del valor de la marca	Indicadores básicos del valor de la marca

**3.5.2. Recolección de datos**

Las técnicas de investigación son procedimientos que se deben cumplir para recoger datos requeridos, con la finalidad de comprobar la hipótesis central o probar la hipótesis que hemos asumido cuando nos planteamos un problema de investigación científica. (Charaja Cutipa, 2011) Las técnicas aplicadas para la investigación fueron las encuestas y la investigación documental.

Encuestas: Técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los participantes de una población, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñadas para tal fin. (Niño Rojas, 2011). En esta etapa se realizó una encuesta a los administradores y /o gerentes de los hoteles de la región Puno, para obtener información cuantitativa que valide el uso de las métricas no financieras en el análisis de la inversión en la gestión comercial. La información que se solicitó en la encuesta se relaciona con el conocimiento y manejo de los indicadores de las métricas no financieras.

Investigación documental: Esta es una técnica que consiste en la actividad de recoger los datos de fuentes secundarias como libros, anuarios, memorias, registros de producción, registros de venta, flujo de ingresos, entre otros. Posterior a la encuesta, al hotel focalizado se les solicitó información numérica respecto a los indicadores, la que fue utilizada para realizar el cálculo del retorno de la inversión a través de las métricas del marketing.

### **3.5.3. Método de correlación de Pearson**

Es una medida de relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables.

Este índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sea cuantitativas. La escala de medición y calificación es la siguiente:

*Correlación perfecta, cuando  $r = 1,00$*

*Correlación alta, cuando  $0,70 > r > 0,90$*

*Correlación moderada, cuando  $0,40 > r > 0,70$*

*Correlación baja, cuando  $0,20 > r > 0,40$*

*Correlación escasa, cuando  $0,01 > r > 0,20$*

*Correlación nula, cuando  $r = 0,00$*



#### 3.5.4. Análisis de datos y resultados

El proceso de investigación se efectuó en tres etapas:

Primera etapa: Las métricas no financieras se validaron estadísticamente mediante encuestas realizadas a los administradores y/o gerentes de los hoteles, luego se compararon dichos indicadores con las métricas financieras que determinan el retorno de la inversión en la gestión comercial.

Segunda etapa: Se analizaron los estados financieros de los últimos 03 años de gestión de los hoteles focalizados de la región Puno; convirtiendo sus valores corrientes a valores constantes del 2014 al 2016, teniendo como base al ajuste de inflación por cada año.

Tercera etapa: Las métricas no financieras se validaron estadísticamente y luego se analizaron financieramente los factores que determinan el retorno de la inversión en la gestión comercial de los hoteles en la región Puno.

Se tomaron en cuenta las métricas no financieras que tengan alta correlación con el retorno de la inversión en la gestión comercial, como modelo de medición de la mejora del retorno de la inversión en la gestión comercial de los hoteles en la región Puno.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Durante las seis últimas décadas, el turismo a experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en una de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo, a pesar de las crisis ocasionales. Según la World Travel & Tourism Council para el periodo 2014-2016, se estima que el turismo generó el 10% del PBI mundial, mediante efecto directo, indirecto e inducido. (OMT, 2017).

En el Perú, el PBI turístico representa el 3.75% para el 2014 y el 3.80% para los años 2015 y 2016 del PBI nacional, generado por actividades económicas como el transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viajes, producción y comercio de artesanía, entre otros. (OTP, 2019)

La inversión en hoteles en los últimos años, cabe indicar que entre los años 2011-2016 se han implementado 43 nuevos hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en el país, aumentando la oferta en 3.580 habitaciones. La inversión hotelera realizada en dicho periodo fue de 600 millones de dólares, integrándose 4,800 nuevos establecimientos de hospedaje a la oferta turística. En dicho periodo, la oferta aumentó en 21,000 nuevas plazas cama en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas. De los 600 millones de dólares invertidos, en Lima se registró una inversión de US\$335 millones en la ejecución de 13 hoteles nuevos, mientras que en provincias la inversión fue de 265 millones de dólares en la realización de 30 nuevos hoteles.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles de la región Puno:

Tabla 3

*Inversión en el sector hotelero en la región Puno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	4	16,0	16,0	16,0
De acuerdo	13	52,0	52,0	68,0
Válidos Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	8,0	8,0	76,0
En desacuerdo	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

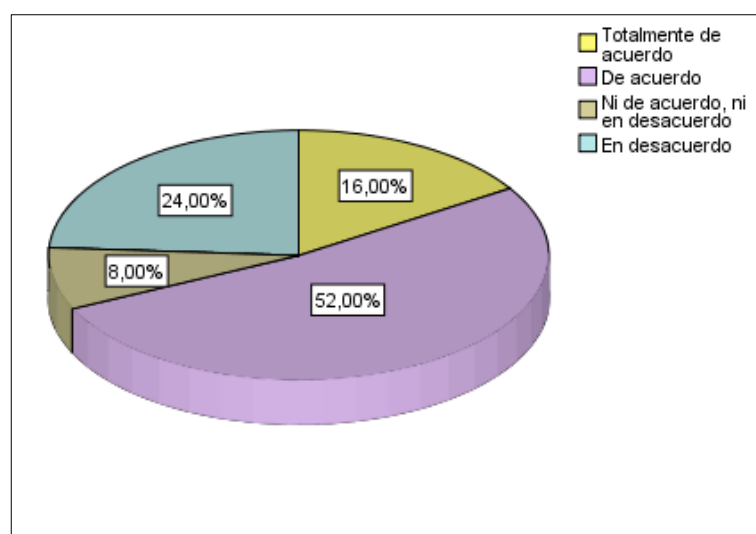


Figura 2. Inversión en el sector hotelero en la región Puno

La tabla 3 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si considera que las inversiones en el sector hotelero están en crecimiento en los últimos tres años: el 52% está de acuerdo, el 24% está en desacuerdo, el 16% está totalmente de acuerdo y el 8% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, un 68% de los encuestados están de acuerdo con respecto a que las

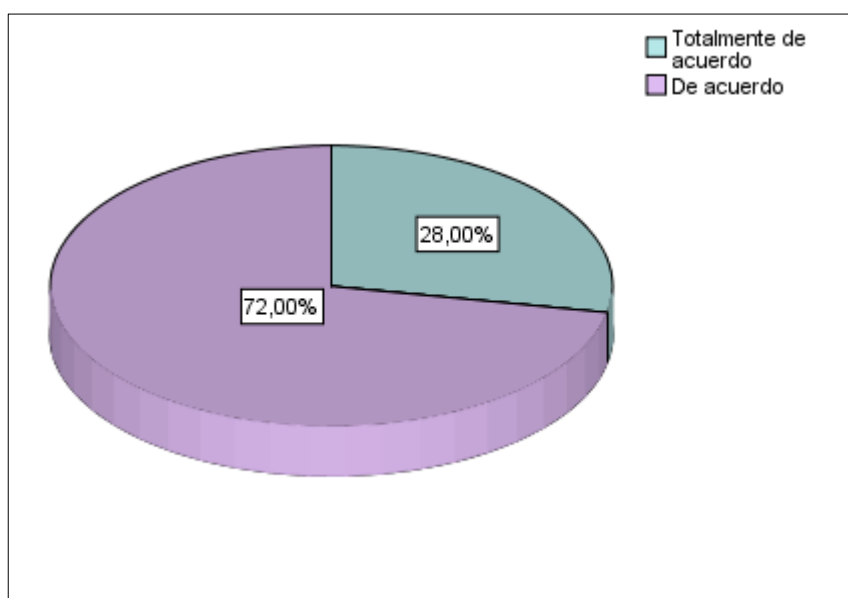
inversiones de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno están en crecimiento en los últimos tres años.

En la región Puno, los últimos años de estudio se mantiene el número de hoteles, sólo un porcentaje mínimo de cadenas hoteleras o empresarios realizaron inversiones en el sector. Existen algunos factores negativos que influyen en el desarrollo de la actividad turística, como son: la consolidación de la marca Puno, mejorar la imagen de la región, implementar las vías de acceso, la planeación de mercado por destino, entre otros.

Tabla 4

*ROI y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	7	28,0	28,0	28,0
Válidos De acuerdo	18	72,0	72,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	



*Figura 3. ROI y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

La tabla 4 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si considera que el análisis del retorno de la

inversión (ROI) juega un papel importante en la gestión comercial de los hoteles en la región Puno: el 72% está de acuerdo y el 28% está totalmente de acuerdo. Es decir, el 100% de los encuestados están de acuerdo con respecto a si considera que el análisis del retorno de la inversión (ROI) juega un papel importante en la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno.

Tabla 5

*El ROA y la rentabilidad económica*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	3	12,0	12,0	12,0
De acuerdo	19	76,0	76,0	88,0
Válidos Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

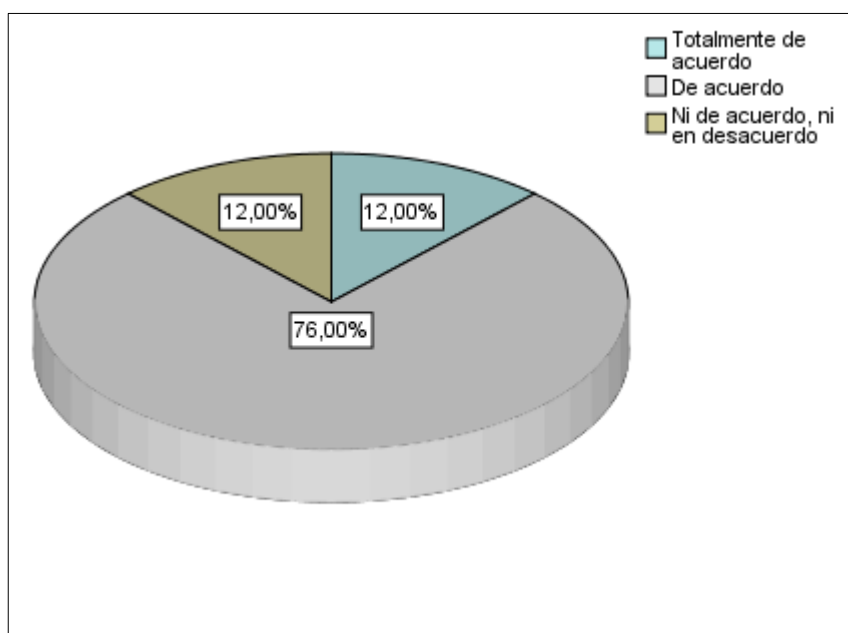


Figura 4. El ROA y la rentabilidad económica

La tabla 5 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si el ROA es el indicado para determinar la rentabilidad económica en el sector hotelero: el 76% está de acuerdo, el 12% está ni de

acuerdo, ni en desacuerdo y el otro 12% está totalmente de acuerdo. Es decir, el 88% de los encuestados están de acuerdo con que el ROA es el indicado para determinar la rentabilidad económica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno.

Tabla 6

*El ROE y rentabilidad financiera*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	3	12,0	12,0	12,0
De acuerdo	18	72,0	72,0	84,0
Válidos Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

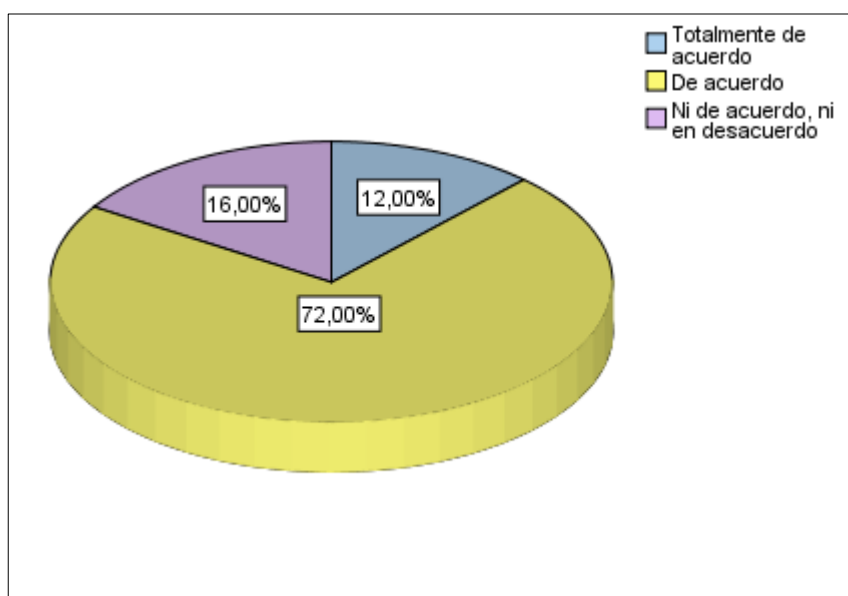
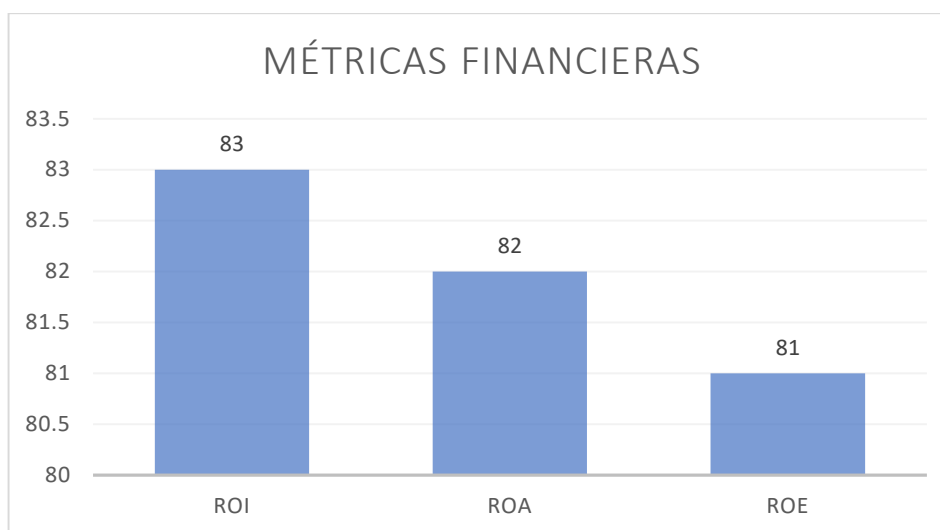


Figura 5. El ROE y la rentabilidad financiera

La tabla 6 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si el ROE es el indicado para determinar rentabilidad financiera en el sector hotelero: el 72% está de acuerdo, el 16% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 12% está totalmente de acuerdo. Es decir, el 84% de los

encuestados están de acuerdo con que el ROE es el indicado para determinar la rentabilidad financiera de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno.



*Figura 6.* Nivel de importancia de las métricas financieras

La figura 6 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a la importancia que representa cada indicador financiero para el retorno de la inversión en la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno. Los promedios ponderados para los indicadores financieros muestran que el indicador ROI obtuvo 83 puntos, el ROA con 82 puntos y el ROE con 81 puntos.

4.1.Métricas de mercado

4.1.1. Objetivo Específico 1: Análisis el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras de mercado.

Tabla 7

La cuota de mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	10	40,0	40,0	40,0
Válidos	De acuerdo	12	48,0	48,0	88,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

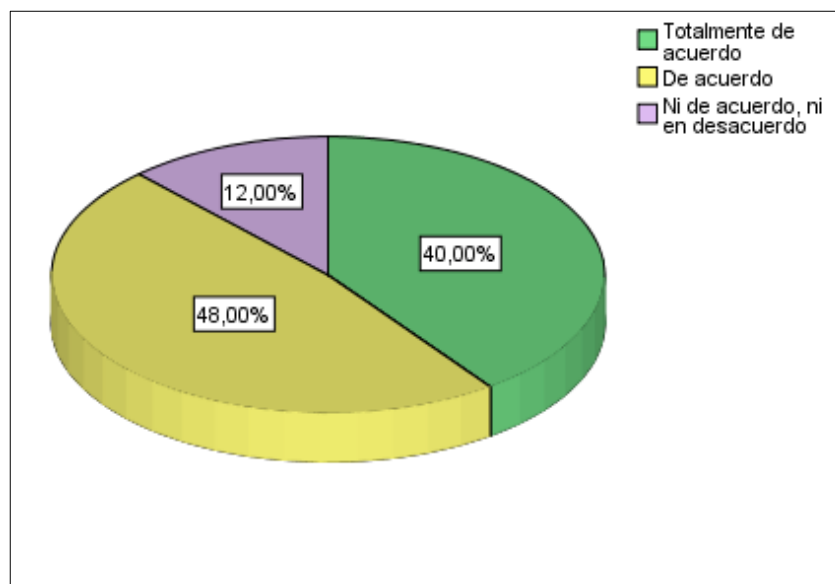


Figura 7. La cuota de mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno

La tabla 7 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si la cuota de mercado se debe a la

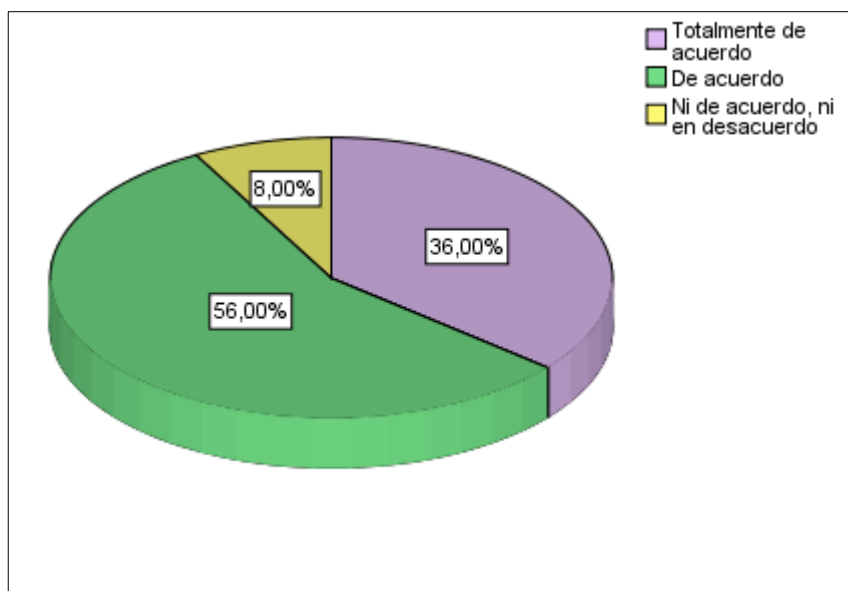


adecuada gestión comercial en el sector hotelero: el 48% está de acuerdo, el 40% está totalmente de acuerdo, y el 12% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 88% de los encuestados está de acuerdo con que la cuota de mercado se debe a la adecuada gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno.

Tabla 8

*La penetración de mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	9	36,0	36,0	36,0
Válidos	De acuerdo	14	56,0	56,0	92,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



*Figura 8. La penetración de mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

La tabla 8 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a la baja penetración del mercado en

el sector hotelero se debe a una inadecuada gestión comercial: el 56% está de acuerdo, el 36% está totalmente de acuerdo y el 8% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 92% de los encuestados están de acuerdo con que la baja penetración de mercado de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno se debe a una inadecuada gestión comercial.

Los gerentes de hotel consideran que la penetración de mercado se debe a una adecuada gestión comercial, pero también existen factores externos difíciles de controlar como el factor climatológico, el social, cultural, político, económico, entre otros.

**Discusión de las métricas de mercado:** en la presente investigación para medir las métricas de mercado en el sector hotelero de la Región Puno, se propuso dos indicadores: la cuota de mercado y la penetración de mercado, el indicador que tuvo mayor índice de valoración es la penetración de mercado.

Según la investigación de Zamudio (2015), para las métricas de mercado el indicador que obtuvo mayor índice de valoración y correlación de Pearson es la penetración de mercado, este indicador permite la mejora de la gestión comercial, el valor resultante es de 0,845 es significativo, indicando una correlación alta (de 0,70 a 0,90).

Por otro lado para la investigación de Barboza *et al.*(2016), a diferencia de los resultados obtenidos en el estudio para el sector hotelero y supermercados, donde el indicador de penetración de mercado son relevantes, en este estudio los indicadores con mayor índice de valoración están relacionadas a las métricas del cliente. Esto se explica por la mayor importancia relativa de los clientes para el sector de tiendas por departamento.

Estos resultados nos permiten corroborar sobre el retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del mercado, a través de la penetración de mercado mejora la gestión comercial.

4.2.Métricas del cliente

4.2.1. Objetivo Específico 2: Determinación el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras de cliente.

Tabla 9

*El tique promedio del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	8,0	8,0	8,0
	En desacuerdo	7	28,0	28,0	36,0
	Totalmente en desacuerdo	16	64,0	64,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

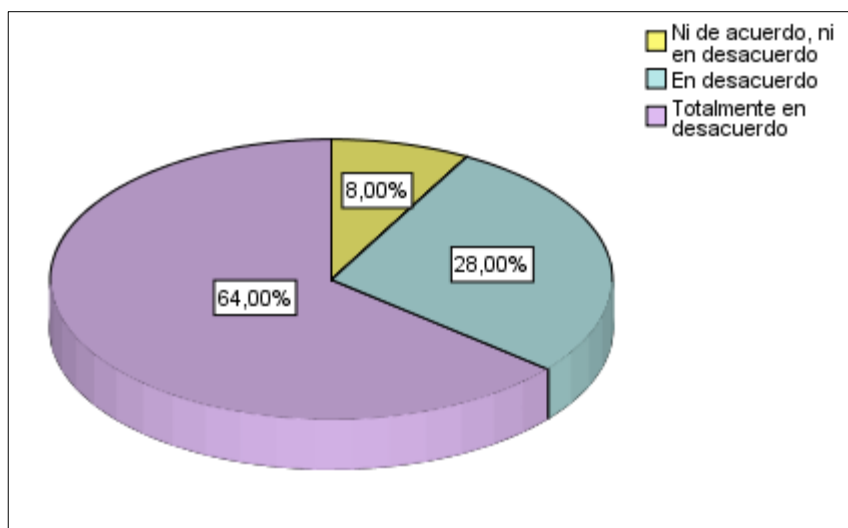


Figura 9. El tique promedio del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno

La tabla 9 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si la eficacia del cliente a través de la gestión comercial del sector hotelero es adecuada: el 64% está totalmente en

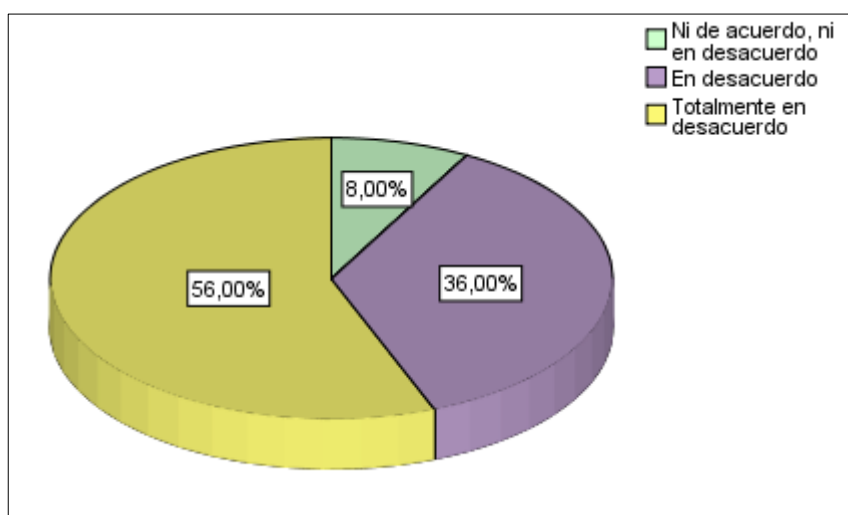
desacuerdo, el 28% está en desacuerdo y el 8% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 92% de los encuestados están en desacuerdo con que la eficacia del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno es adecuada.

La facturación promedio que un cliente realiza en temporada alta es óptima, pero se desestabiliza con la temporada baja y los gerentes de hotel se trabajan para incrementar dicho margen.

Tabla 10

*Número de clientes y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	8,0	8,0	8,0
Válidos	En desacuerdo	9	36,0	36,0	44,0
	Totalmente en desacuerdo	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



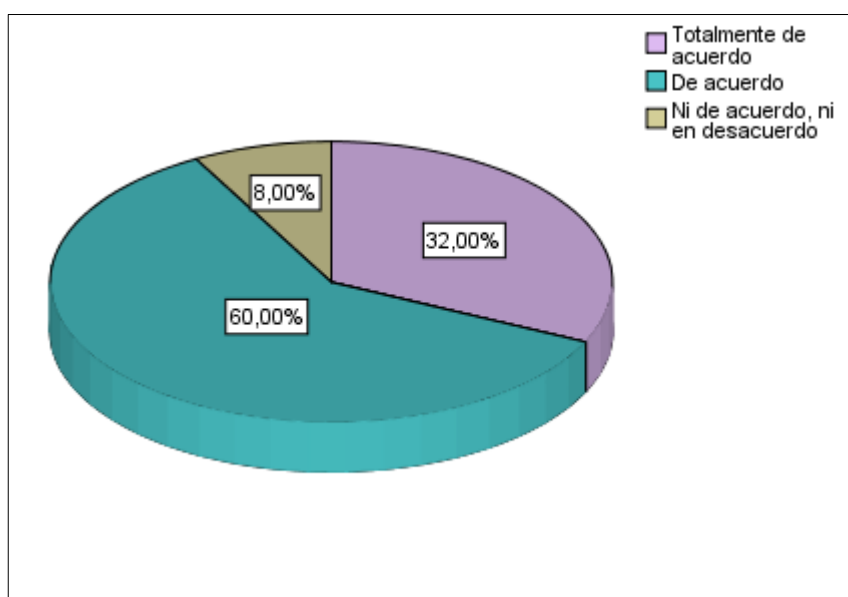
*Figura 10.* Número de clientes y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno

La tabla 10 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si la eficiencia del cliente a través de la gestión comercial del sector hotelero es adecuada: el 56% está totalmente en desacuerdo, el 36% está en desacuerdo y el 8% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 92% de los encuestados están en desacuerdo con que la eficiencia del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno es adecuada.

Tabla 11

*La rentabilidad del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	8	32,0	32,0	32,0
	De acuerdo	15	60,0	60,0	92,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



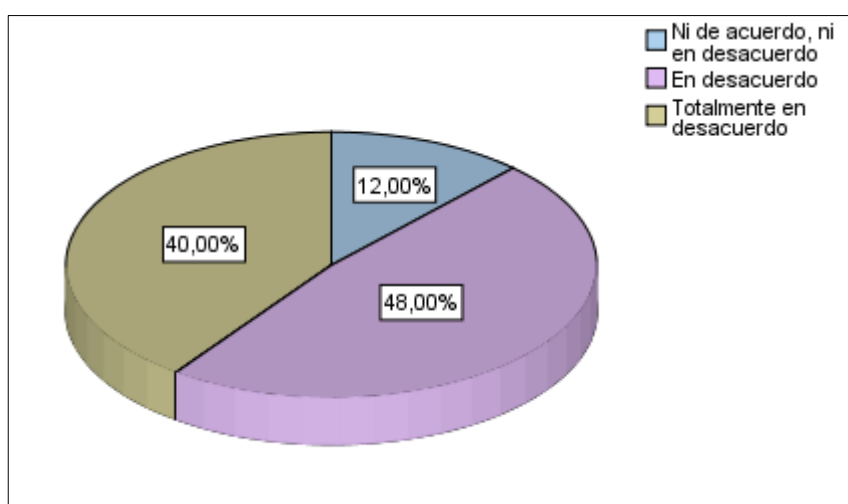
*Figura 11. La rentabilidad del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

La tabla 11 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si la rentabilidad del cliente a través de la gestión comercial del sector hotelero es adecuada: el 60% está de acuerdo, el 32% está totalmente de acuerdo y el 8% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 92% de los encuestados están de acuerdo con que la rentabilidad del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno es adecuada.

Tabla 12

*La medición del valor del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	12,0	12,0	12,0
Válidos	En desacuerdo	12	48,0	48,0	60,0
	Totalmente en desacuerdo	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



*Figura 12. La medición del valor del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

La tabla 12 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si la medición del valor del cliente a través de la gestión comercial del sector hotelero es adecuada: el 48% está en desacuerdo, el 40% está totalmente en desacuerdo y el 12% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 88% de los encuestados están en desacuerdo con que la medición del valor del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno es adecuada.

**Discusión de las métricas del cliente:** en la investigación para medir las métricas del cliente en el sector hotelero de la Región Puno, se propuso cuatro indicadores: el tique promedio, número de clientes, la rentabilidad del cliente y valor del cliente, el indicador que obtuvo mayor índice de valoración es la rentabilidad del cliente.

Según la investigación de Zamudio (2015), para las métricas del cliente los indicadores de mayor relevancia y correlación de Pearson son el valor del cliente y la rentabilidad del cliente, el indicador del valor del cliente permite la mejora de la gestión comercial, ello se puede corroborar porque el valor resultante de 0,875 es significativo; el indicador rentabilidad del cliente permite la mejora de la gestión comercial, porque el valor resultante de 0,867 es significativo, ambos indicando una correlación alta (de 0,70 a 0,90).

Del mismo modo para la investigación de Barboza *et al.* (2016), considera con mayor índice de relevancia y correlación de Pearson al valor del cliente y rentabilidad del cliente, el indicador del valor del cliente permite la mejora de la gestión comercial, porque el valor resultante de 0,810 es significativo; el indicador rentabilidad del cliente permite la mejora de la gestión comercial, porque el valor resultante de 0,862 es significativo e indica una correlación alta (de 0,70 a 0,90).

Estos resultados nos permiten corroborar sobre el retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del cliente, a través de la rentabilidad del cliente mejora la gestión comercial. Este indicador es relevante para el sector hotelero dado que la correlación de Pearson es igual a 0,891, la correlación resulta ser significativa y alta (de 0,70 a 0,90); mientras que el indicador del valor del cliente muestra un valor resultante de 0,418 indicando una correlación moderada (0,40 a 0,70). Los encuestados consideraron que el beneficio neto de un cliente a través de la gestión comercial es adecuado; por otro lado, el valor del cliente

a largo plazo no es muy representativo porque la región Puno promueve el turismo receptivo.

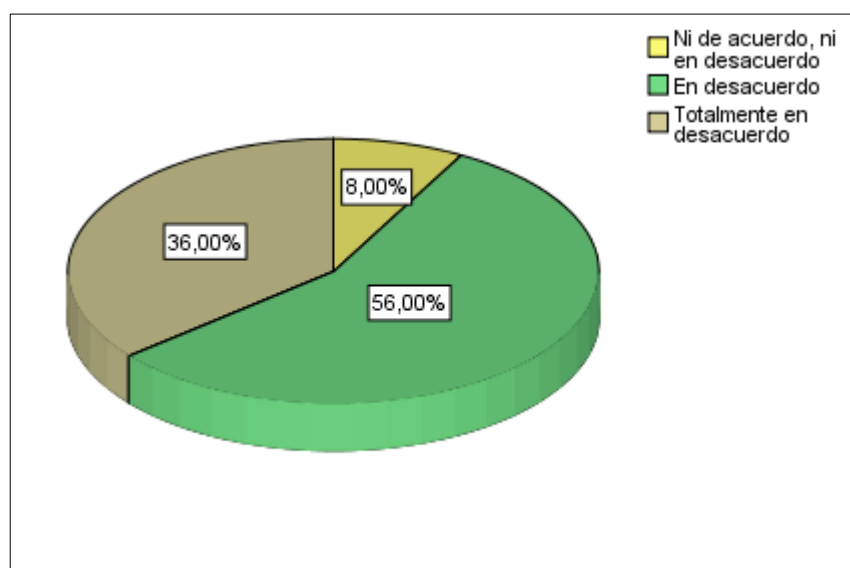
**4.3.Métricas del valor de la marca**

**4.3.1. Objetivo Específico 3: Validación el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras del valor de la marca.**

Tabla 13

*La medición del valor de la marca a través de la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	8,0	8,0	8,0
Válidos	En desacuerdo	14	56,0	56,0	64,0
	Totalmente en desacuerdo	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



*Figura 13. La medición del valor de la marca a través de la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*



La tabla 13 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si la medición del valor de la marca a través de la gestión comercial del sector hotelero es adecuada: el 56% está en desacuerdo, el 36% está totalmente en desacuerdo y el 8% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 92% de los encuestados están en desacuerdo con que la medición del valor de la marca a través de la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno es adecuada.

**Discusión de las métricas del valor de la marca:** en la investigación para medir las métricas del valor de la marca en el sector hotelero de la Región Puno, se propuso el indicador básico del valor de la marca, a través de la cuota de mercado, índice de fidelidad y precio relativo.

Para los supermercados, el volumen de ventas y la rotación de inventarios son prioritarios debido al tipo de productos y precios que se expenden, estos son artículos de primera necesidad que se venden todo el año. Para las tiendas por departamento, lo más importante es el cliente, que dependen de factores como la moda, la preferencia, y/o la estacionalidad, la cual varía de consumidor a consumidor; por lo tanto, están sectorizados para una mejor gestión y fidelización de los mismos. (Barboza Salas, Callier Riveros, & Hernandez Lazo, 2016)

Se corroboró que el retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del valor de la marca, a través del indicador básico del valor de la marca mejora la gestión comercial. En su investigación en supermercados y tiendas por departamento del Perú Zamudio y Barboza consideraron las métricas del negocio y resultó relevante el indicador de rotación de inventarios, para la prestación de bienes es adecuado el uso de este indicador; pero no para la prestación de servicios, por ello se buscó un indicador que se adapte al sector hotelero.

#### **4.4. Cuadro de métricas no financieras**

##### **4.4.1. Objetivo Específico 4: propuesta de un cuadro de métricas no financieras aplicables al sector hotelero para mejorar la gestión comercial**

Tabla 14

Cuadro de mando de métricas no financieras no financieras (nivel estratégico)

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivos estratégicos	Indicador estratégico	Métrica (medida)
Perspectiva financiera	Rentabilidad del MK	Rentabilidad del MK	ROI del MK (y otros ratios de control del área de MK)	$ROI\ DEL\ MK = \frac{Beneficio}{Inversión}$
		Relación entre los gastos previstos y los reales	Beneficio previsto/Beneficio real	$EFICIENCIA\ DEL\ MK = \frac{Gastos\ previstos\ para\ el\ área\ de\ MK}{Gastos\ reales\ del\ área\ de\ MK}$
	Eficiencia del MK	Lo hecho con lo esperado	Cómo contribuye el área de MK	$EFICACIA\ DEL\ MK = \frac{(MB - Costes\ de\ MK)}{Ventas}$
Perspectiva Interna.	Servicios adaptados al mercado objetivo.	Rentabilidad de categoría-situación.	ROI de categoría.	$ROI\ CATEGORÍA = \frac{Beneficio\ de\ esa\ categoría}{Inversión\ realizada\ sobre\ esa\ categoría}$
		Eficiencia de la categoría.	Relación entre los gastos previstos en la categoría y los reales.	$EFICIENCIA\ CATEGORÍA = \frac{Gastos\ previstos\ para\ la\ categoría}{Gastos\ reales\ de\ la\ categoría}$
	Eficacia de la categoría.	Relación entre las ventas		$EFICACIA\ CATEGORÍA = \frac{B^{\circ}\ previsto\ de\ la\ categoría}{B^{\circ}\ real\ de\ la\ categoría}$

	previstas y las reales de la categoría.				
Perspectiva del cliente externo.	Rentabilidad del mercado.	Rentabilidad del mercado.	Rentabilidad del mercado.		$\text{RENTABILIDAD DEL MERCADO} = \frac{\text{Beneficio obtenido en ese Mdo}}{\text{Inversión realizada en ese Mdo}}$
	Eficiencia del mercado.	Eficiencia del mercado.	Eficiencia del mercado.		$\text{EFICIENCIA DEL MERCADO} = \frac{\text{Gastos previstos para ese Mdo}}{\text{Gastos reales en ese Mdo}}$
	Eficacia del mercado.	Eficacia del mercado.	Eficacia del mercado.		$\text{EFICACIA DEL MERCADO} = \frac{\text{Beneficio previsto en ese Mdo}}{\text{Beneficio real en ese Mdo}}$
	Rentabilidad de los clientes.	ROI de cartera.	ROI de cartera.		$\text{ROI DE CARTERA} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión total realizada en los clientes}}$
	Rentabilidad de la cartera de clientes.	Relación entre previsión de gasto y gasto real.	Relación entre previsión de gasto y gasto real.		$\text{EFICIENCIA DE LA CARTERA DE CLIENTES} = \frac{\text{Gastos previstos para la cartera de clientes}}{\text{Gastos reales realizados sobre la cartera de clientes}}$
	Eficiencia de la cartera de clientes.	Lo hecho y lo esperado.	Lo hecho y lo esperado.		$\text{EFICACIA DE LA CARTERA DE CLIENTES} = \frac{\text{Beneficio previsto de la cartera de clientes (actual)}}{\text{Beneficio real de la cartera de clientes (actual)}}$
Perspectiva de crecimiento	Personal preparado y motivado.	Incrementar productividad	Productividad.		$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{(\text{Cifra de ventas} + \text{Otros ingresos})}{\text{Gastos Personal de Área de Marketing}}$

o y formación.	Gastos de personal.	$= \frac{\text{GASTOS DE PERSONAL}}{(\text{Gastos de personal MK año } n - \text{Gastos de personal MK año } n - 1)} * 100\%$
	Reducir-mantener-incrementar gastos de personal.	$= \frac{\text{Gastos Personal MK año } n - 1}{\text{Gastos Personal MK año } n - 1} * 100\%$

Nota: El cuadro de mando de métricas no financieras fue adaptado al sector servicios del libro: Métricas del Marketing cuyo autor es Alejandro Domínguez Doncel & Gemma Muñoz Vera (2010).

Tabla 15

*Cuadro de mando de métricas no financieras (nivel táctico)*

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivos estratégicos	Indicador estratégico	Métrica (medida)
Perspectiva financiera	Como contribuye el área de MK a la generación de B°		Margen de contribución del MK	$\text{MARGEN DE CONTRIBUCION DEL MARKETING} = \frac{((\text{Margen bruto}) - (\text{Costes de marketing}))}{\text{Ventas}}$
Perspectiva interna.	Servicios adaptados al mercado objetivo.	Desarrollo de categoría.	Margen de la categoría.	$\text{DESARROLLO DE CATEGORÍA} = (\text{VNL1} + \text{VNL2} + \text{VNLn}) - (\text{CVL1} + \text{CVL2} + \text{CVLn})$
			Ratio CV por categoría.	$\text{RATIO CV POR CATEGORÍA} = \frac{\text{Margen bruto de la categoría}}{\text{Ingresos de la categoría}}$
			Contribución a beneficio.	$\text{CONTRIBUCIÓN A BENEFICIO} = \frac{\text{Beneficio categoría}}{\text{Beneficio total de todas las categorías}}$
		Desarrollo de nuevas categorías.	Desarrollo de nuevas categorías.	$\text{DESARROLLO DE NUEVAS CATEGORÍAS} = \frac{\text{Categorías nuevas}}{\text{Cartera de productos}}$
		Servicio.	Margen del servicio.	$\text{MARGEN DEL SERVICIO} = \text{Venta Neta} - \text{Coste de Venta}$

Margen del Servicio			$\text{RATIO CV POR SERVICIO} = \frac{\text{Margen Bruto del Servicio}}{\text{Ingresos del Servicio}}$
Ratio CV por Servicio.			$\text{DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS} = \frac{\text{Servicios Nuevos}}{\text{Cartera de Servicios}}$
Desarrollo de nuevos servicios.			
Rentabilidad del segmento.	Rentabilidad del segmento.	Rentabilidad del segmento.	$\text{RENTABILIDAD DEL SEGMENTO} = \frac{\text{Beneficio obtenido en ese segmento}}{\text{Inversión realizada en ese segmento}}$
Eficiencia del segmento.	Eficiencia del segmento.	Eficiencia del segmento.	$\text{EFICIENCIA DEL SEGMENTO} = \frac{\text{Gastos previstos para ese segmento}}{\text{Gastos reales en ese segmento}}$
Eficacia del segmento.	Eficacia del segmento.	Eficacia del segmento.	$\text{EFICACIA DEL SEGMENTO} = \frac{\text{Beneficio previsto en ese segmento}}{\text{Beneficio real en ese segmento}}$
Eficacia de las ofertas.			$\text{EFICACIA DE LAS OFERTAS} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Ofertas}}{\text{N}^\circ \text{ de Reservas (Dda)}}$
Eficacia según país de Procedencia.			$\text{EFICACIA SEGÚN PAÍS} = \frac{\text{Venta real}}{\text{N}^\circ \text{ de Reservas}}$ $\text{EFICACIA SEGÚN PAÍS} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Reservas}}{\text{N}^\circ \text{ de Visitas}}$
Cientes perdidos / Ganados.			$\text{RENTABILIDAD DE LA CARTERA DE CLIENTES} = \frac{\text{Clientes año anterior} - \text{Clientes año actual}}{\text{Total de clientes}}$
Rentabilidad de la cartera de clientes.			$\text{NÚMERO DE CLIENTES POR PERIODO} = \frac{\text{Nuevos clientes en el periodo}}{\text{Número total de clientes}}$

Perspectiva de crecimiento y formación.	Personal informado. Competencias necesarias. Buen ambiente de trabajo. Sistema justo de retribución variable.	Acceso a la información. Encuestas laborales.	Encuesta laboral. Encuesta laboral. Encuesta laboral. Encuesta laboral.
---	--	--	--

Nota: El cuadro de mando de métricas no financieras fue adaptado al sector servicios del libro: Métricas del Marketing cuyo autor es Alejandro Domínguez Doncel & Gemma Muñoz Vera (2010).

Tabla 16

*Cuadro de mando de métricas no financieras (nivel operativo)*

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivos estratégicos	Indicador estratégico	Métrica (medida)
Perspectiva financiera	Comportamiento de los costos	Control de costes Generación de caja	Costes totales unitarios Costes totales fijos	$COSTOS\ TOTALES\ UNITARIOS = \frac{Costes\ Totales}{Número\ de\ unidades\ vendidas}$ $COSTOS\ TOTALES\ FIJOS = \frac{Costes\ fijos}{Número\ de\ unidades\ vendidas}$
Perspectiva interna.	Funcionamiento de las categorías.	Control operativo de la categoría.	Generación de caja (Cash flow) Categorías por clientes. Contribución a ventas.	$GENERACION\ DE\ CAJA = \frac{Total\ de\ cobros\ en\ el\ periodo}{Total\ de\ pagos\ en\ el\ periodo}$ $CATEGORÍA\ POR\ CLIENTES = \frac{Clientes\ que\ compran\ servicios\ de\ toda\ la\ categoría}{Número\ de\ clientes}$ $CONTRIBUCIÓN\ A\ VENTAS = \frac{Ventas\ de\ la\ categoría}{Ventas\ totales}$

Funcionamiento de las líneas de servicio.	Servicios por cliente.	$\frac{\text{SERVICIOS POR CLIENTES}}{\text{Clientes que compran servicios de toda la línea}} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes}}{\text{Ventas de la línea}}$
	Contribución a ventas.	$\text{CONTRIBUCIÓN A VENTAS} = \frac{\text{Ventas de la línea}}{\text{Ventas totales}}$
Perspectiva del cliente externo.	Gestión del cliente.	$\text{RENTABILIDAD POR CLIENTE} = \frac{\text{Beneficio debido a ese cliente}}{\text{Inversión en el cliente}}$
	Gestión de la fuerza de ventas.	$\text{EFICIENCIA POR CLIENTE} = \frac{\text{Gastos previstos por cliente}}{\text{Gastos reales por cliente}}$
	Eficacia por cliente.	$\text{EFICACIA POR CLIENTE} = \frac{\text{Beneficio previsto por cliente}}{\text{Beneficio real por cliente}}$

Nota: El cuadro de mando de métricas no financieras fue adaptado al sector servicios del libro: Métricas del Marketing cuyo autor es Alejandro Domínguez Doncel & Gemma Muñoz Vera (2010).

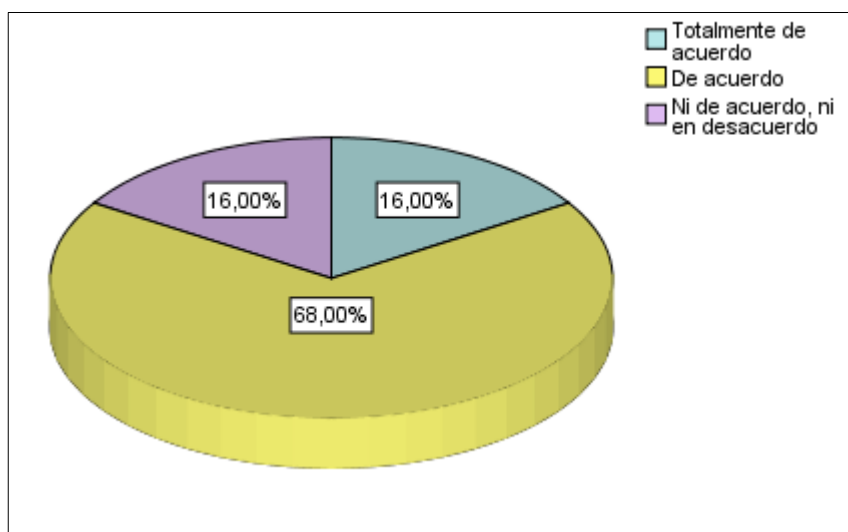
**4.5. Análisis del retorno de la inversión y las métricas no financieras**

**4.5.1. Objetivo General: Análisis el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial**

Tabla 17

*Importancia del retorno de la inversión a través de métricas no financieras*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	4	16,0	16,0	16,0
	De acuerdo	17	68,0	68,0	84,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



*Figura 14. Importancia del retorno de la inversión a través de métricas no financieras*

La tabla 17 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si es importante medir el retorno de la inversión a través de las métricas no financieras, para la mejora en la gestión

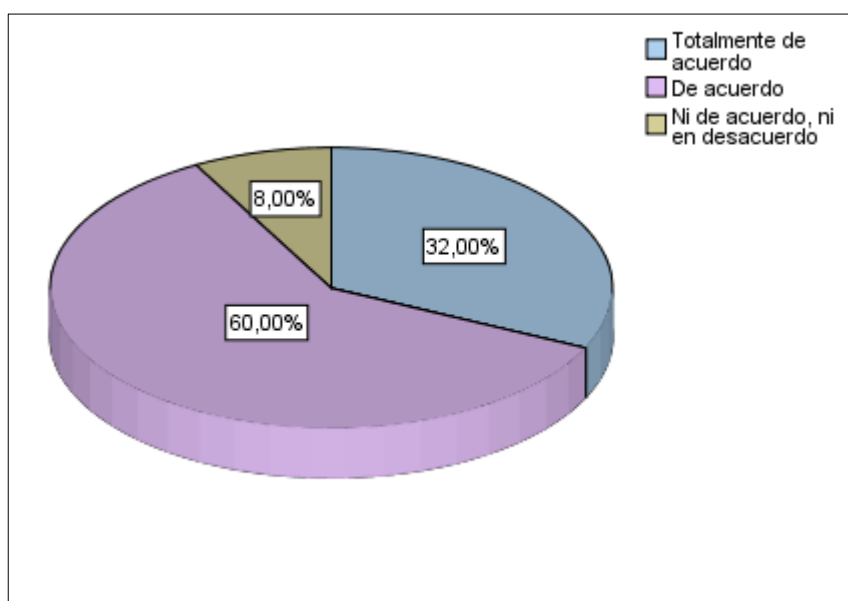


comercial en el sector hotelero: el 68% está de acuerdo, el 16% está totalmente de acuerdo y el otro 16% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 84% de los encuestados están de acuerdo que es importante medir el retorno de la inversión a través de métricas no financieras, para la mejora en la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno.

Tabla 18

*Métricas del mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	8	32,0	32,0	32,0
	De acuerdo	15	60,0	60,0	92,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



*Figura 15. Métricas del mercado y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

La tabla 18 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si medir el retorno de la inversión a través de métricas de mercado, aportaría a una mejor gestión comercial en el sector hotelero: el 60% está de acuerdo, el 32% está totalmente de acuerdo y el 8% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 92% de los encuestados están de acuerdo con que medir el retorno de la inversión a través de métricas de mercado, aportaría a una mejor gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno.

Tabla 19

*Métricas del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	8	32,0	32,0	32,0
	De acuerdo	17	68,0	68,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

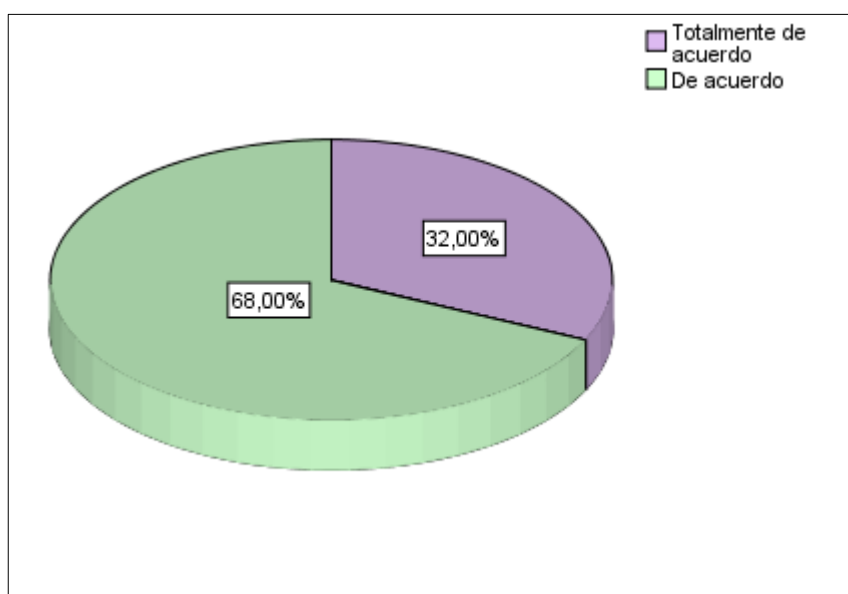


Figura 16. Métricas del cliente y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno

La tabla 19 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si medir el retorno de la inversión a través de métricas de cliente, aportaría a una mejor gestión comercial en el sector hotelero: el 68% está de acuerdo y el 32% está totalmente de acuerdo. Es decir, el 100% de los encuestados están de acuerdo con que medir el retorno de la inversión a través de métricas de cliente, aportaría a una mejor gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno.

Tabla 20

*Métricas del valor de la marca y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	2	8,0	8,0
Válidos	De acuerdo	16	64,0	72,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

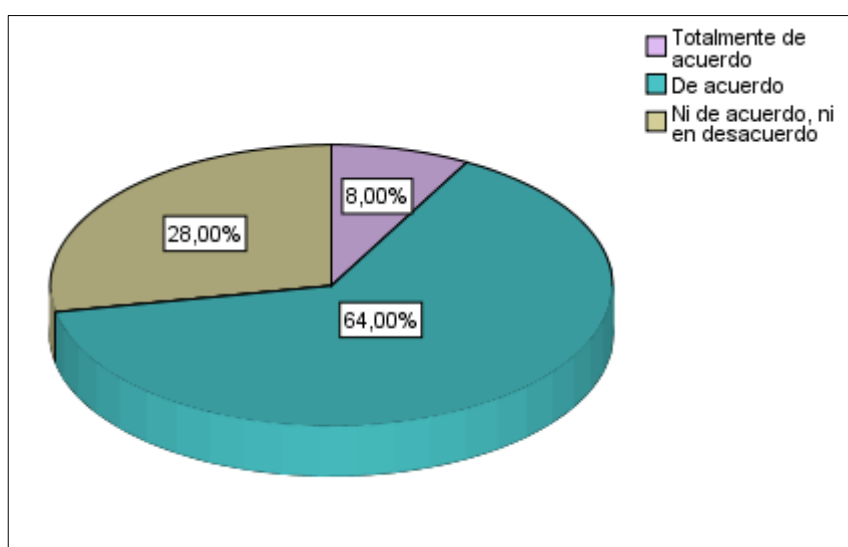
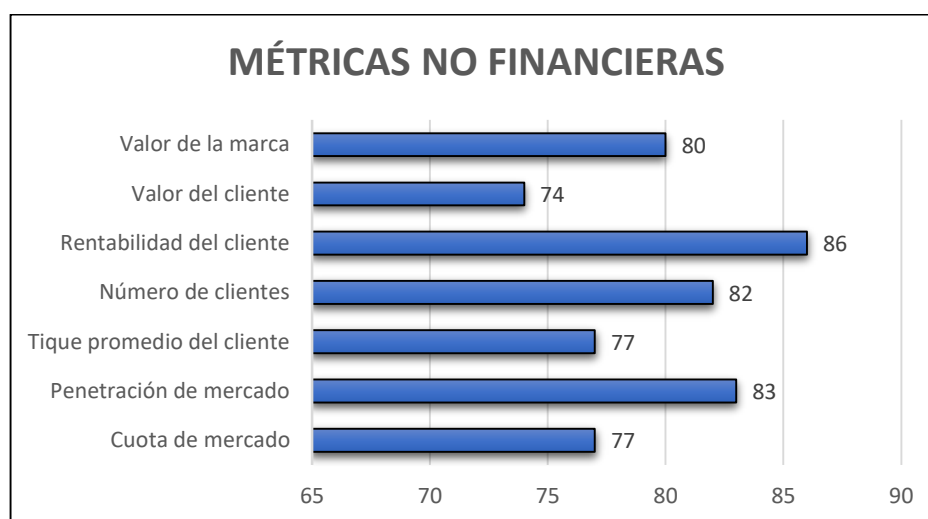


Figura 17. Métricas del valor de la marca y la gestión comercial de los hoteles de la región Puno

La tabla 20 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a si medir el retorno de la inversión a través de métricas del valor de la marca, aportaría a una mejor gestión comercial en el sector hotelero: el 64% está de acuerdo, el 28% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 8% está totalmente de acuerdo. Es decir, el 72% de los encuestados están de acuerdo con que medir el retorno de la inversión a través de métricas del valor de la marca, aportaría a una mejor gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno.



*Figura 18.* Nivel de importancia de las métricas no financieras

La figura 18 indica los resultados a la encuesta realizada a 25 administradores y/o gerentes de hoteles, que manifestaron respecto a la importancia que representa cada indicador no financiero para el retorno de la inversión en la gestión comercial del sector hotelero. Los promedios ponderados para los indicadores no financieros muestran que los indicadores: rentabilidad del cliente, penetración de mercado, número de clientes y valor de la marca son los que más puntaje han obtenido, con 86,83, 82 y 80 respectivamente.

**Discusión:** en la investigación para medir el retorno de la inversión en la gestión comercial se utilizó las métricas no financieras: métricas de mercado, métricas del cliente y métricas del valor de la marca.

Según la investigación de Zamudio (2015), el 99% de los encuestados están de acuerdo con que medir el retorno de la inversión a través de métricas del mercado, aporta a una mejor gestión comercial en los supermercados en el Perú; el 97% están

de acuerdo con que medir el retorno de la inversión a través de las métricas del cliente, aporta a una mejor gestión comercial y el 93% están de acuerdo con que medir el retorno de la inversión a través de las métricas de supermercado, aporta a una mejor gestión comercial.

Por otro lado para la investigación de Barboza *et al.* (2016), 96% de los encuestados están de acuerdo con que medir el retorno de la inversión a través de métricas del mercado, aporta a una mejor gestión comercial en las tiendas por departamento; el 94% están de acuerdo con que medir el retorno de la inversión a través de las métricas del cliente, aporta a una mejor gestión comercial y el 93% están de acuerdo con que medir el retorno de la inversión a través de las métricas de las tiendas por departamento, aporta a una mejor gestión comercial.

Estos resultados nos permiten corroborar sobre las métricas de mercado de la estimación del retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno mejora la gestión comercial.

#### 4.6. Análisis de los resultados de las métricas no financieras

Análisis e interpretación de los resultados de las métricas no financieras.

Tabla 21

##### *Análisis de métricas no financieras Hotelera Puno*

HOTELERA PUNO	2014	2015	2016
ROI Comercial	72.41%	69.49%	75.44%
Métricas del mercado			
Cuota de mercado (en ingresos)	12.62%	13.02%	13.26%
Penetración de mercado	11.60%	11.66%	11.72%
Métricas del cliente			
Tique promedio	S/171.82	S/180.21	S/186.23
Número de clientes	16,600	16,500	16,800
Rentabilidad del cliente	72.41%	69.49%	75.44%
Valor del cliente CLTV	S/721.64	S/738.84	S/800.79
Métricas del valor de la marca			
Valor de la marca	17.29%	18.40%	19.09%

En la tabla 21 se muestran los resultados de las métricas no financieras obtenidas para Hotelera Puno. Las métricas no financieras con mayor importancia para el sector hotelero y con mayor correlación: la penetración de mercado, rentabilidad del cliente y el valor de la marca se analizarán a continuación:

La penetración de mercado ha venido incrementando ligeramente en los últimos tres años, debido a que el crecimiento de inversión de la industria es lento en la región Puno, el crecimiento positivo del turismo receptivo y la ubicación estratégica del hotel.

La rentabilidad del cliente, muestra índices constantes debido a que el que el beneficio neto de un cliente después de descontar los gastos asociados a éste, refleja valores positivos.

Respecto a la métrica del valor de la marca se ha incrementado ligeramente en los últimos tres años, en correlación con la cuota de mercado, índice de satisfacción y el precio relativo.

#### 4.7. Análisis de los resultados de las métricas financieras

Análisis e interpretación de los resultados de las métricas financieras.

Tabla 22

##### *Análisis de la Rentabilidad Económica Hotelera Puno*

DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016
Utilidad Neta Operativa	617,895.14	-395,211.00	292,278.00
Activo Total	7,786,758.00	7,196,857.00	7,201,963.77
ROA=U.O./T.A	7.94%	-5.49%	4.06%

Fuente: Estados Financieros

En la tabla 22 se muestran los resultados de la rentabilidad económica obtenida para Hotelera Puno. Para poder calcular el índice ROA necesitamos la utilidad operativa y el total de la inversión que se refleja en el activo total. Significa que el hotel generó el 7.94% para el 2014, -5.49% para el 2015 y 4.06% para el 2016 de rendimiento operativo o económico sobre la inversión realizada, para los años 2014 y 2016 presentó un rendimiento económico positivo, mientras que para el 2015 tuvo un rendimiento negativo.

Tabla 23

*Análisis de la rentabilidad financiera Hotelera Puno*

DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016
Utilidad Neta	406,434.00	-537,433.00	163,125.00
Patrimonio	7,596,513.00	6,869,203.00	7,032,327.96
ROE=U.N./PATRIM.	5.35%	-7.82%	2.32%

Fuente: Estados Financieros

En la tabla 23 se muestran los resultados de la rentabilidad financiera obtenida para Hotelera Puno. El resultado de 5.35% para el 2014, el -7.82% para el 2015 y el 2.32% para el 2016, para los años 2014 y 2016 indica que la utilidad disponible para los accionistas o utilidad neta financiera ha generado beneficios, mientras que para el 2015 tuvo un rendimiento negativo, lo cual significa que el hotel generó pérdidas.

**4.8. Contrastación de hipótesis**

Se presenta a continuación cada hipótesis específica con las tablas producto de la aplicación del paquete estadístico de Ciencias Sociales SPSS versión 21.

**Hipótesis específica 1**

El retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas de mercado, a través de la penetración de mercado mejora la gestión comercial.

Tabla 24

*Correlación entre métricas de mercado y gestión comercial*

		Métricas del mercado (Penetración de mercado)	Gestión comercial
<b>Métricas del mercado (Penetración de mercado)</b>	Correlación de Pearson	1	,946**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
<b>Gestión comercial</b>	Correlación de Pearson	,946**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Toma de decisión: dado que el resultado de la correlación de Pearson es igual a 0,946 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, según las tablas 8 y 18 queda demostrado que el retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas

en la región Puno utilizando métricas de mercado, a través de la penetración de mercado mejora la gestión comercial. La correlación resulta ser significativa y muy intensa (de 0.90 a 0.99). este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral cuyo resultado es 0,000 menor que la probabilidad de error de 0.01.

**Hipótesis específica 2**

El retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del cliente, a través de la rentabilidad del cliente mejora la gestión comercial.

Tabla 25  
*Correlación entre métricas del cliente y gestión comercial*

		<b>Métricas del cliente (rentabilidad del cliente)</b>	<b>Gestión comercial</b>
<b>Métricas del cliente (rentabilidad del cliente)</b>	Correlación de Pearson	1	,891**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
<b>Gestión comercial</b>	Correlación de Pearson	,891**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Toma de decisión: dado que el resultado de la correlación de Pearson es igual a 0,891 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, según las tablas 11-19 queda demostrado que el retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del cliente, a través de la rentabilidad del cliente mejora la gestión comercial. La correlación resulta ser significativa y alta (de 0,70 a 0,90). Este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral cuyo resultado es 0,000 menor que la probabilidad de error de 0,01.



### Hipótesis específica 3

El retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del valor de la marca, a través del indicador básico del valor de la marca mejora la gestión comercial.

Tabla 26

*Correlación entre métricas del valor de la marca y gestión comercial*

		<b>Métricas del valor de la marca</b>	<b>Gestión comercial</b>
<b>Métricas del valor de la marca</b>	Correlación de Pearson	1	,541**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	25	25
<b>Gestión comercial</b>	Correlación de Pearson	,541**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	25	25

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Toma de decisión: dado que el resultado de la correlación de Pearson es igual a 0,541 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, según las tablas 13 y 20 queda demostrado que el retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del valor de la marca, a través del indicador básico del valor de la marca mejora la gestión comercial. La correlación resulta ser moderada (de 0,40 a 0,70). Este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral cuyo resultado es 0,005 menor que la probabilidad de error de 0,01.

### Hipótesis general

Las métricas de mercado de la estimación del retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno mejora la gestión comercial.

Para comprobar la hipótesis general a través de cada una de las hipótesis específicas, se ha procedido a utilizar la prueba estadística de correlación de Pearson, que se aplica para medir variables cuantitativas. Para la prueba estadística, se han considerado los resultados de las 25 encuestas realizadas a los administradores y gerentes de hoteles de la región Puno.

Se han contrastado y comprobado las tres hipótesis específicas por lo que queda contrastada y comprobada la hipótesis general.

#### 4.9. Resultados inferenciales adicionales a la comprobación de hipótesis

Se presentan algunos resultados inferenciales de las demás variables del estudio que están más relacionadas a la gestión comercial.

Tabla 27

*Correlación entre cuota de mercado y gestión comercial*

		Cuota de mercado	Gestión comercial
<b>Cuota de mercado</b>	Correlación de Pearson	1	,856**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
<b>Gestión comercial</b>	Correlación de Pearson	,856**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Según los resultados obtenidos mediante la correlación de Pearson encontramos que el indicador cuota de mercado permite la mejora de la gestión comercial, ello se puede comprobar porque en la tabla se observa que el valor resultante de 0,856 es significativo, indicando una correlación alta (de 0,70 a 0,90). El resultado es corroborado mediante la prueba de significación bilateral de 0,000 menor a la probabilidad de 0,01.

Tabla 28

*Correlación entre tique promedio y gestión comercial*

		Tique promedio	Gestión comercial
<b>Tique promedio</b>	Correlación de Pearson	1	,737**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
<b>Gestión comercial</b>	Correlación de Pearson	,737**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Según los resultados obtenidos mediante la correlación de Pearson encontramos que el indicador tique promedio permite la mejora de la gestión comercial, ello se puede corroborar porque en la tabla se observa que el valor resultante de 0,737 es significativo,

indicando una correlación alta (0,70 a 0,90). El resultado es corroborado mediante la prueba de significancia bilateral de 0,000 menor a la probabilidad de 0,01.

Tabla 29  
*Correlación entre número de clientes y gestión comercial*

		Número de clientes	Gestión comercial
<b>Número de clientes</b>	Correlación de Pearson	1	,648**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
<b>Gestión comercial</b>	Correlación de Pearson	,648**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Según los resultados obtenidos mediante la correlación de Pearson encontramos que el indicador número de clientes permite la mejora de la gestión comercial, ello se puede corroborar porque en la tabla se observa que el valor resultante de 0,648 indicando una correlación moderada (0,40 a 0,70). El resultado es corroborado mediante la prueba de significancia bilateral de 0,000 menor a la probabilidad de 0,01.

Tabla 30  
*Correlación entre valor del cliente y gestión comercial*

		Valor del cliente	Gestión comercial
<b>Valor del cliente</b>	Correlación de Pearson	1	,418*
	Sig. (bilateral)		,038
	N	25	25
<b>Gestión comercial</b>	Correlación de Pearson	,418*	1
	Sig. (bilateral)	,038	
	N	25	25

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Según los resultados obtenidos mediante la correlación de Pearson encontramos que el indicador valor del cliente permite la mejora de la gestión comercial, ello se puede corroborar porque en la tabla se observa que el valor resultante de 0,418 indicando una correlación moderada (0,40 a 0,70). El resultado es corroborado mediante la prueba de significancia bilateral de 0,038 menor a la probabilidad de 0,05.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Las métricas no financieras que han mostrado mayor importancia para los 25 administradores y/o gerentes los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno, así como las que han obtenido mayor puntaje en la correlación de Pearson: penetración de mercado (métrica de mercado), rentabilidad del cliente (métrica del cliente) y el valor de la marca (métrica del valor de la marca). Se comprobó que las métricas de mercado de la estimación del retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno mejora la gestión comercial.

**SEGUNDA:** Se corroboró que el retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas de mercado, a través de la penetración de mercado mejora la gestión comercial; dado que el resultado de la correlación de Pearson es igual a 0,946 la correlación resulta ser significativa y muy intensa (de 0.90 a 0.99).

**TERCERA:** Se determinó que el retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del cliente, a través de la rentabilidad del cliente mejora la gestión comercial; dado que el resultado de la correlación de Pearson es igual a 0,891 la correlación resulta ser significativa y alta (de 0,70 a 0,90).

**CUARTA:** Se validó que el retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del valor de la marca, a través del indicador básico del valor de la marca mejora la gestión comercial; dado que el resultado de la correlación de Pearson es igual a 0,541 la correlación resulta ser moderada (de 0,40 a 0,70).

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Para tomar decisiones proactivas, se recomienda a los administradores y/o gerentes los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizar las métricas no financieras como las métricas de mercado, cliente y el valor de la marca.

**SEGUNDA:** Para determinar las estrategias de crecimiento y participación, se recomienda el uso de indicadores de penetración de mercado que consiste en el desarrollo del negocio básico: incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales y cuota de mercado que refleja de lo bien que una empresa está haciendo frente a sus competidores.

**TERCERA:** Para evaluar clientes, se recomienda el uso de indicadores de rentabilidad del cliente que mide el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente y el tique promedio que es la facturación promedio que un cliente realiza.

**CUARTA:** Se sugiere medir el valor de la marca, porque una adecuada gestión del valor de la marca puede contribuir al mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barboza Salas, R. J., Callier Riveros, R. S., & Hernandez Lazo, R. A. (2016). *Análisis del ROI en la gestión comercial de las tiendas por departamento en el Perú*. Lima.
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Charaja Cutipa, F. (2011). *El MAPIC en la metodología de investigación*. Puno: Sagitario Impresores.
- Chávez, Á. (2005). *Estrategias financieras y rentabilidad en las PYMES del sector metalmecánico*.
- Cokchi Chumbile, R. M., Guevara Camarena, C., & Ormeño Carpio, K. N. (2016). *Validación de la teoría del retorno de la inversión en la gestión comercial de las empresas logísticas en el Perú*. Lima.
- DIRCETUR PUNO. (2016). *Establecimientos de hospedaje categorizados de Puno*. Puno.
- Domínguez Doncel, A., & Muñoz Vera, G. (2010). *Métricas del Marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2010). *Marketing Metrics*. New Jersey: Pearson Education.
- Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: Esic Editorial.
- Guajardo, G. (2002). *Contabilidad financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2011). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill interamericana editores S.A. de C.V.
- Internacional, D. (10 de 10 de 2017). *Datum Internacional*. Obtenido de Datum Internacional: <http://www.datum.com.pe/margendeerror.php>
- Jilapa Humpiri, R. W. (2009). *Rentabilidad comercial en el desarrollo sostenible de los productores de quinua en la región Puno*. Puno.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para latinoamerica*. México: Pearson educación.
- Mamani Arpasi , Y. M. (2012). *Gestión comercial, como instrumento de desarrollo sostenible de los productores de quinua región Puno*. Puno.
- MINCETUR. (2015). *Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR* . Lima: El peruano.
- Niño Rojas, V. (2011). *Metodología de investigación: diseño y ejecución*. Colombia: Ediciones de la U.
- OMT, O. M. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*.
- Ortiz A, H. (2004). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá: Departamento de publicaciones Universiad externado de colombia.
- OTP, O. T. (2019). *Perú: PBI del sector turismo*. Recuperado el 16 de Febrero de 2019, de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>
- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Rodríguez Herrera, V. (2013). *Estimación del customer lifetime value a nivel de clientes, de un banco usando variables transaccionales y sociodemográficas*. Santiago.
- Sanchez Estella, O. (2011). *Analisis Contable Financiero*. España: Paraninfo.
- Sanchez, J. (2002). *Analisis de rentabilidad de la empresa*. Recuperado el 15 de septiembre de 2017, de (<Http://www.5campus.com/leccion/anarenta>)
- Serrantes Gomez, J. (2017). *Finanzas para Nuevos Emprendedores: Aprende a gestionar las finanzas de tu empresa*. Madrid: IntelligentConta.
- Valenzuela Fernández, L. (2007). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing*. Madrid.
- VIVIENDA. (2014). *Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA*. Lima: El peruano.
- Zamudio Gutierrez, A. (2015). *Analisis del retorno de la inversion en la gestion comercial de los supermercados en el Peru*. Barcelona.



**ANEXOS**



**Anexo 1. Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno periodo 2014-2016**

Interrogantes	Hipótesis	Objetivos	VARIABLES	Dimensión	Indicador	Pruebas estadísticas
<b>General</b>						
¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial?	Las métricas de mercado de la estimación del retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno mejora la gestión comercial.	Analizar el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial	Análisis del retorno de la inversión	Inversión Rentabilidad económica Rentabilidad financiera	ROI ROA ROE	Método de correlación de Pearson
<b>Específicas</b>						
¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras del mercado?	El retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del mercado, a través de la penetración de mercado mejora la gestión comercial.	Analizar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras de mercado	Gestión Comercial	Métricas de mercado	Cuota de Mercado Penetración de Mercado	Método de correlación de Pearson
¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras del cliente?	El retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del cliente, a través de la rentabilidad del cliente mejora la gestión comercial.	Determinar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras de cliente	Gestión Comercial	Métricas de cliente	Tique promedio N° de clientes Valor del cliente Rentabilidad del Cliente	Método de correlación de Pearson
¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas no financieras del valor de la marca?	El retorno de la inversión de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno utilizando métricas del valor de la marca, a través del indicador básico del valor de la marca mejora la gestión comercial	Validar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas utilizando métricas no financieras del valor de la marca	Gestión Comercial	Métricas del valor de la marca	Indicadores básicos del valor de marca.	Método de correlación de Pearson

**Anexo 2.** Encuesta dirigida a administradores, gerentes y/o responsables de hoteles en la región Puno

Buenos días/tardes. Soy egresada de la Maestría en Administración y finanzas de la UNA PUNO, estoy realizando un estudio sobre el “Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los hoteles de la región Puno” periodo 2014-2016, agradezco su gentil colaboración

**Análisis del retorno de la inversión**

**A. Inversión**

1. ¿Usted considera que las inversiones en el sector hotelero están en crecimiento en los últimos tres años?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
2. ¿Usted considera que el análisis del ROI juega un papel importante en la gestión comercial de los hoteles de la región Puno?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
3. ¿Considera que el ROA es el indicado para determinar la rentabilidad económica en el sector hotelero?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
4. ¿Considera que el ROE es el indicado para determinar la rentabilidad financiera en el sector hotelero?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
5. Califique del 1 al 4 en cada indicador el nivel de importancia que representa para el retorno de la inversión en la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno (1 nada importante, 4 muy importante).

<b>Indicadores financieros</b>	<b>Nada</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
ROI	(1)	(2)	(3)	(4)
ROA	(1)	(2)	(3)	(4)
ROE	(1)	(2)	(3)	(4)

**Gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno**

**A. Métricas del mercado**

6. considera usted que la cuota de mercado (% de mercado) se debe a la adecuada gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
7. ¿considera usted que la baja penetración del mercado de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno se debe a una inadecuada gestión comercial?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

**B. Métricas del cliente**

8. ¿considera usted que el tique promedio del cliente (facturación promedio que un cliente realiza) a través de la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno es adecuada?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
9. ¿considera usted que el número de clientes a través de la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno es adecuada?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
10. ¿considera usted que la rentabilidad del cliente (beneficio neto de un cliente) a través de la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno es adecuada?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
11. ¿considera usted que la medición del valor del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno es adecuada?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

**C. Métricas del valor de la marca**

12. ¿Considera usted que el valor de la marca a través de la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno es adecuada?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

**Análisis del retorno de la inversión y las métricas no financieras**

13. ¿Considera usted importante medir el retorno de la inversión a través de métricas no financieras, para mejorar la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
14. ¿Considera usted que medir el retorno de la inversión a través de métricas del mercado, aportara a una mejor gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
15. ¿Considera usted que medir el retorno de la inversión a través de métricas del cliente, aportara a una mejor gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
16. ¿Considera usted que medir el retorno de la inversión a través de métricas del valor de la marca, aportara a una mejor gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
17. Califique del 1 al 4 en cada indicador el nivel de importancia que representa para el retorno de la inversión en la gestión comercial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la región Puno (1 nada importante, 4 muy importante)

<b>Indicadores no financieros</b>	<b>Nada</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
Cuota de mercado	(1)	(2)	(3)	(4)
Penetración de mercado	(1)	(2)	(3)	(4)
Tique promedio del cliente	(1)	(2)	(3)	(4)
Número de clientes	(1)	(2)	(3)	(4)
Rentabilidad del cliente	(1)	(2)	(3)	(4)
Valor del cliente	(1)	(2)	(3)	(4)
Valor de la marca	(1)	(2)	(3)	(4)

## Información adicional

18. ¿A cuánto ascendió las ventas anuales del hotel?

Año 2014:

Año 2015:

Año 2016:

19. ¿Cuántos clientes tuvo el hotel?

Año 2014:

Año 2015:

Año 2016:

20. ¿A cuánto ascendió el precio promedio del hotel?

Año 2014:

Año 2015:

Año 2016:

21. ¿Cuánto es el porcentaje de culpabilidad?

Temporada alta:

Temporada baja:

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

**Anexo 3.** Población del estudio

ÍTEMS	RAZÓN SOCIAL	CATEGORÍA
1	Inversiones Nacionales de Turismo S.A.	*****
2	Nessus Hoteles S.A.	****
3	Casona Plaza Hotel E.I.R.L.	****
4	Cartir Perú S.R.L.	****
5	Hotelería E Inversiones Latino S.A.	****
6	Operaciones y Servicios Generales Puno S.A.C.	****
7	Inmobiliaria de Turismo S.A.	****
8	Taypikala Hotel Lago S.A.C.	****
9	Hotel Balsa Inn E.I.R.L.	***
10	Nessus Hoteles Perú S.A.C.	***
11	Hotel Casona Colon Inn S.A.C.	***
12	Inversiones Punuypampa E.I.R.L.	***
13	Hotel Ciudad del Lago E.I.R.L.	***
14	Empresa de Servicios Turísticos Conde de Lemos	***
15	Hotel Don Julio S.R.L.	***
16	Hotelera Puno S.A.	***
17	Empresa de Servicios Turísticos American S.C.R.L.	***
18	Hhp Hoteles Hacienda del Peru S.R.L.	***
19	Hhp Hoteles Hacienda del Peru S.R.L.	***
20	Intiqa Hotel E.I.R.L.	***
21	Hotel Italia S.C.R.L.	***
22	Inversiones Turisticas Plaza Mayor S.R.L.	***
23	Qelqatani Hotel E.I.R.L.	***
24	Sol Plaza E.I.R.L.	***
25	Hotelería Peruana S.A.C	***
26	Perú Inka Puno Hotel E.I.R.L.	***
27	Cadena Hotelera Turística Juliaca S.A.	***

Fuente: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. (DIRCETUR PUNO, 2016)

**Anexo 4.** Muestra del estudio

ÍTEMS	RAZÓN SOCIAL	CATEGORÍA
1	Inversiones Nacionales de Turismo S.A.	*****
2	Nessus Hoteles S.A.	****
3	Casona Plaza Hotel E.I.R.L.	****
4	Cartir Perú S.R.L.	****
5	Hotelería e Inversiones Latino S.A.	****
6	Operaciones y Servicios Generales Puno S.A.C.	****
7	Inmobiliaria de Turismo S.A.	****
8	Taypikala Hotel Lago S.A.C.	****
9	Hotel Balsa Inn E.I.R.L.	***
10	Nessus Hoteles Perú S.A.C.	***
11	Hotel Casona Colon Inn S.A.C.	***
12	Inversiones Punuypampa E.I.R.L.	***
13	Hotel Ciudad del Lago E.I.R.L.	***
14	Empresa de Servicios Turísticos Conde de Lemos	***
15	Hotel Don Julio S.R.L.	***
16	Hotelera Puno S.A.	***
17	Empresa De Servicios Turísticos American S.C.R.L.	***
18	Hhp Hoteles Hacienda del Perú S.R.L.	***
19	Hhp Hoteles Hacienda del Perú S.R.L.	***
20	Intiqa Hotel E.I.R.L.	***
21	Hotel Italia S.C.R.L.	***
22	Inversiones Turísticas Plaza Mayor S.R.L.	***
23	Qelqatani Hotel E.I.R.L.	***
24	Sol Plaza E.I.R.L.	***
25	Hoteleria Peruana S.A.C	***

Fuente: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. (DIRCETUR PUNO, 2016)

Anexo 5. Estados Financieros del estudio

**HOTEL PUNO**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**  
**(En Soles)**

	<u>S/.</u>	<u>PASIVO</u>
<b><u>ACTIVO</u></b>		
<b><u>ACTIVOS CORRIENTES</u></b>		
Caja y Bancos	292,499	
Cuentas por Cobrar Comerciales	168,595	Remuneraciones y Participaciones por pagar
Cuentas por Cobrar IPP	694,779	Tributos por Pagar
Cuentas por Cobrar Diversas	819,541	Cuentas por Pagar Comerciales
Impuestos Pagados por Adelantado	33,807	Cuentas x pagar a los Accionistas, directores y Gerentes
Anticipo de proveedores	4,812	Cuentas por Pagar Diversas
	<b><u>2,014,033</u></b>	<b><u>184,61</u></b>
<b><u>ACTIVO REALIZABLE</u></b>		
Existencias	14,729	
	<b><u>14,729</u></b>	<b><u>5,62</u></b>
<b><u>ACTIVO INMOBILIARIO</u></b>		
Terreno edifi. Estruct. Y construcción	7,754,130	
Inmueble, Maquinaria y Equipo Diversos	1,272,883	
Depreciación	-3,269,017	
	<b><u>5,757,996</u></b>	<b><u>406,43</u></b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>7,786,758</u></b>	<b><u>7,596,51</u></b>
		<b><u>7,786,75</u></b>
		<b><u>190,24</u></b>
		<b><u>5,62</u></b>
		<b><u>190,24</u></b>
		2,173,13
		12,93
		4,137,92
		866,09
		<b><u>406,43</u></b>
		<b><u>7,596,51</u></b>
		<b><u>7,786,75</u></b>



**HOTEL PUNO**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**  
**POR FUNCIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**  
**( Expresado en Nuevos Soles )**

	2,014
<b>VENTAS NETAS</b>	
Servicio de Alojamiento	1,529,965
Ingresos por Alimentos	425,751
Ingresos por Bebidas	119,180
Servicio de Lavandería	9,202
Servicio de Telefonía	1,493
Miscelaneos	27,409
Servicio Cambio de Moneda	3,289
Alq. Salones Eventos (SUM)	8,705
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>2,124,995</b>
 <b>Costo de Ventas</b>	
Costo de Alimentos Alojamiento	-119,134
Costo de servicio de Alojamiento	-459,934
Costo de ventas de alimentos	-140,361
Costo de venta de Bebidas	-31,267
Costo Servicio de Lavandería	-6,269
Costo de Servicios Telefónicos	-363
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>-757,328</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,367,667</b>
 <b>GASTOS DE ADM. Y VTAS.</b>	
Gastos de Administración	-529,390
Gastos de Ventas	-304,072
<b>TOTAL GASTOS DE ADM. Y VTAS.</b>	<b>-833,462</b>
 <b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	
Ingresos Financieros	93,573.71
Ingreso por subsidio	2,761
Cargas Financieras (Gastos Financieros)	-12,644.71
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS NETOS</b>	<b>83,690</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN DEL HOTEL</b>	<b>617,895.14</b>
<b>RESUL. EJERC. ANTES DE PARTIC. E I.R.</b>	<b>617,895</b>
<b>DISTRIBUCION LEGAL DE LA RENTA (8%)</b>	<b>-49,432</b>
<b>RESULTADO ANTES DEL IMP. UTILIDAD</b>	<b>568,464</b>
<b>(+) GASTOS REPARABLES</b>	<b>10,214</b>
<b>RENTA NETA IMPONIBLE</b>	<b>578,678</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>162,030</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO UTILIDAD</b>	<b>406,434</b>

**HOTEL PUNO**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**  
(En Soles)

	<u>S/.</u>	<u>PASIVO</u>
<b><u>ACTIVO</u></b>		
<b><u>ACTIVOS CORRIENTES</u></b>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	421,811	
Cuentas por Cobrar Comerciales	60,806	
Cuentas por Cobrar Acc. Personal	1,700	
Cuentas por Cobrar Diversas	606,108	
Impuestos Pagados por Adelantado	257,523	
Anticipo de Proveedores	12,378	
	<u>1,360,326</u>	
<b><u>ACTIVO REALIZABLE</u></b>		
Existencias	25,220	
	<u>25,220</u>	
<b><u>ACTIVO INMOBILIARIO</u></b>		
Terreno edifi. Estruct. Y construccion	7,754,130	
Inmueble, Maquinaria y Equipo Diversos	1,444,902	
Depreciación	-3,387,721	
	<u>5,811,312</u>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>7,196,857</u>	
<b><u>PASIVO</u></b>		
Remuneraciones y Participaciones por Pagar		
Tributos por Pagar		
Cuentas por Pagar Comerciales		
Cuentas por Pagar a los Accionistas, Directores y Gerentes		
Cuentas por Pagar Diversas		
		<u>3</u>
<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>		
Cuentas por Pagar Provisiones		
		<u>3</u>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<u>6,3</u>
<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>		
Capital Social		
Legal		
Utilidades Acumulados		
Resultado del Ejercicio		
		<u>-3</u>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<u>6,8</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<u>7,1</u>

**HOTEL PUNO**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**  
**POR FUNCIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**  
**( Expresado en Nuevos Soles )**

	<b>2,015</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	
Servicio de Alojamiento	1,621,872
Ingresos por Alimentos	446,682
Ingresos por Bebidas	123,569
Servicio de Lavandería	9,049
Servicio de Telefonía	682
Miscelaneos	10,552
Servicio Cambio de Moneda	5,154
Tours Turísticos	16,671
Alq. Salones Eventos (SUM)	3,644
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>2,237,874</b>
 <b>Costo de Ventas</b>	
Costo de servicio de Alojamiento	-527,993
Costo de ventas de alimentos	-305,413
Costo de venta de Bebidas	-81,584
Costo Servicio de Lavandería	-6,192
Costo de Servicios Telefónicos	-474
Costo de Servicio de Tours	-9,373
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>-931,029</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,306,845</b>
 <b>GASTOS DE ADM. Y VTAS.</b>	
Gastos de Administración	-1,482,559
Gastos de Ventas	-186,997
<b>TOTAL GASTOS DE ADM. Y VTAS.</b>	<b>-1,669,555</b>
 <b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	
Ingresos Financieros	85,982
Ingreso por subsidio	0
Cargas Financieras (Gastos Financieros)	-118,482
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS NETOS</b>	<b>-32,500</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN DEL HOTEL</b>	<b>-395,211</b>
<b>RESUL. EJERC. ANTES DE PARTIC. E I.R.</b>	<b>-395,211</b>
<b>DISTRIBUCION LEGAL DE LA RENTA (8%)</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>-395,211</b>
(+) GASTOS REPARABLES	6,117
(+) GASTOS REPARABLES (ctas x cobrar IPP)	897,031
<b>RENTA NETA IMPONIBLE</b>	<b>507,938</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>142,223</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO UTILIDAD</b>	<b>-537,433</b>



**HOTEL PUNO**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUNCIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**  
**( Expresado en Nuevos Soles )**

	<b>2,016</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	
Servicio de Alojamiento	1,601,462
Ingresos por Alimentos	526,987
Ingresos por Bebidas	40,527
Servicio de Lavanderia	9,128
Servicio de Telefonía	144
Servicio Cambio de Moneda	2,988
Tours Turísticos	26,254
Miscelaneos	5,228
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>2,212,718</b>
 <b>COSTO DE VENTAS</b>	
Costos de Servicios de Alojamiento	-549,509
Costos de ventas de alimentos	-368,342
Costo de venta de Bebidas	-30,031
Costo Servicio de Lavanderia	-6,390
Costos de Servicios Telefónicos	-101
Costo de Servicio de Tours	-18,378
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>-972,750</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,239,968</b>
 <b>GASTOS DE ADM. Y VTAS.</b>	
Gastos de Administración	-673,125
Gastos de Ventas	-225,540
<b>TOTAL GASTOS DE ADM. Y VTAS.</b>	<b>-898,665</b>
 <b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	
Otros ingresos	32,845
Diferencia de Cambio Neto	-81,871
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS NETOS</b>	<b>-49,026</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN DEL HOTEL</b>	<b>292,278</b>
<b>RESUL. EJERC. ANTES DE PARTIC. E I.R.</b>	<b>292,278</b>
 <u>(+) ADICIONES TRIBUTARIAS</u>	52,130
 <u>RENTA IMPONIBLE</u>	<b>344,407</b>
 <b>PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES (8%)</b>	-27,553
<b>UTILIDAD CONTABLE MENOS PARTICIPACION</b>	<b>264,725</b>
 <b>(+) ADICIONES TRIBUTARIAS</b>	79,683
 <b>RENTA NETA IMPONIBLE</b>	344,408
 <b>IMPUESTO A LA RENTA (29.5%)</b>	-101,600
<b>RESULTADO DEL EJERC</b>	<b>163,125</b>