

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO**



**“VALIDACIÓN DE LA TEORÍA DEL RETORNO DE LA  
INVERSIÓN EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS  
HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE  
PUNO, PERIODOS 2015-2017”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. ESTHER PINTO PALACIOS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN TURISMO**

**PUNO – PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO**

**“VALIDACIÓN DE LA TEORÍA DEL RETORNO DE LA  
INVERSIÓN EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS HOTELES  
DE CUATRO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE PUNO, PERIODOS  
2015-2017”**

**TESIS PRESENTADA POR:  
Bach. ESTHER PINTO PALACIOS  
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN TURISMO**

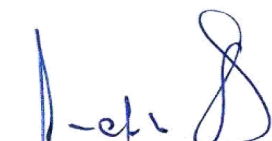


**APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:**

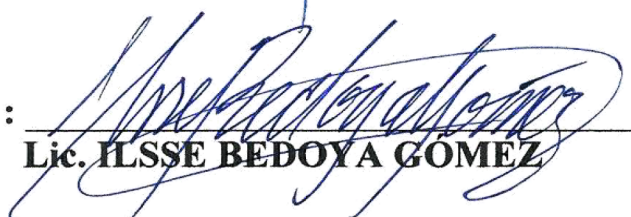
**PRESIDENTE**

:   
\_\_\_\_\_ **Dr. RUTH FRESIA BOZA CONDORENA**

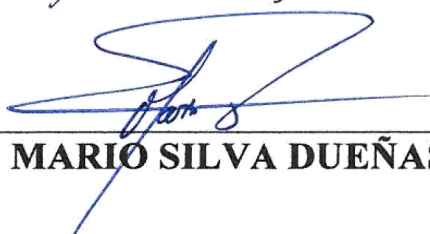
**PRIMER MIEMBRO**

:   
\_\_\_\_\_ **Lic. JAIME HUARACHA VELASQUEZ**

**SEGUNDO MIEMBRO**

:   
\_\_\_\_\_ **Lic. ILSSE BEDOYA GOMEZ**

**DIRECTOR / ASESOR**

:   
\_\_\_\_\_ **Dr. MARIO SILVA DUEÑAS**

**ÁREA : Ciencias Sociales.**

**TEMA : Administración de empresas turísticas.**

**FECHA DE SUSTENTACIÓN: 28 DE DICIEMBRE DEL 2018.**

## DEDICATORIA

Dedico esta investigación:

A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría que todo es posible.

A mis padres y hermanas quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivos de mi vida.

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano Puno y a la Facultad de Ciencias Sociales, por brindarme la oportunidad de estudiar en sus aulas y en ellas desarrollar mis habilidades.

A todos mis profesores, por compartir sus conocimientos en bien de mi formación profesional.

A mis amigos, por su apoyo académico y su compañía en el camino de la vida.



## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	10
<b>ABSTRACT</b> .....	11

### CAPITULO I

#### INTRODUCCIÓN

<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	13
1.1.1 Formulación del Problema.....	14
1.1.1.1 Problema General .....	14
1.1.1.2 Problemas Específicos .....	14
<b>1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	15
1.2.1 Investigaciones a nivel local.....	15
1.2.2 Investigaciones a nivel nacional .....	17
1.2.3 Investigaciones a nivel internacional .....	19
<b>1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	21
1.3.1 Objetivo General.....	21
1.3.2 Objetivos Específicos .....	21

### CAPITULO II

#### REVISIÓN DE LITERATURA

<b>2.1 MARCO TEÓRICO</b> .....	22
2.1.1 Medición del retorno de la inversión en los hoteles de la ciudad de Puno. ....	22
2.1.1.1 Retorno de la inversión o ROI (return on investment).....	22
2.1.1.2 Utilidad operativa de corto plazo o EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) .....	22
2.1.1.3 Tasa interna de retorno (TIR) .....	23
2.1.1.4 Valor actual neto (VAN).....	23
2.1.2 Nuevas métricas no financieras y el retorno de la inversión .....	23
2.1.2.1 Métricas .....	23
<b>2.2 MARCO CONCEPTUAL</b> .....	27
<b>2.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	30
2.3.1 Hipótesis General.....	30
2.3.2 Hipótesis Específicas .....	30
<b>2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b> .....	31

### CAPITULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

<b>3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	32
---	----

<b>3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	32
<b>3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	33
<b>3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	33
<b>3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	34
<b>3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	34
<b>3.7 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN</b> .....	34

#### CAPITULO IV

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

<b>4.1 MÉTRICAS FINANCIERAS Y EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LA GESTIÓN COMERCIAL</b> .....	36
<b>4.2 MÉTRICAS NO FINANCIERAS Y EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LA GESTIÓN COMERCIAL</b> .....	39
4.2.1 Análisis del primer objetivo específico. ....	39
4.2.2 Análisis del segundo objetivo específico.....	41
4.2.3 Análisis del retorno de la inversión y las métricas no financieras .....	43
4.2.4 Análisis de los resultados de las métricas no financieras .....	45
4.2.5 Análisis del tercer objetivo específico.....	46
4.2.6 Contrastación de Hipótesis .....	52
4.2.7 Resultados inferenciales adicionales a la comprobación de hipótesis .....	54
<b>CONCLUSIONES</b> .....	57
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	59
<b>REFERENCIAS</b> .....	61
<b>ANEXOS</b> .....	62
<b>ANEXO 01: “VALIDACIÓN DE LA TEORÍA DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE PUNO, PERIODOS 2015-2017”</b> .....	63
<b>ANEXO 02: ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES DE HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE PUNO</b> .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Inversión en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.....	36
Tabla N° 2. ROI y la gestión comercial en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.....	37
Tabla N° 3. El método VAN y el valor del negocio.....	37
Tabla N° 4. El método del TIR y la tasa de retorno de la inversión. ....	38
Tabla N° 5. El método EBITDA y la rentabilidad del negocio. ....	38
Tabla N° 6. Nivel de importancia de las métricas financieras.....	39
Tabla N° 7. La cuota de mercado y la gestión comercial en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno. ....	40
Tabla N° 8. La penetración de mercado y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.....	40
Tabla N° 9. El tique promedio del cliente y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.....	41
Tabla N° 10. Número de clientes y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno. ....	42
Tabla N° 11. La rentabilidad del cliente y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.....	42
Tabla N° 12. Importancia del retorno de la inversión a través de métricas no financieras.....	43
Tabla N° 13. Métricas del mercado y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno. ....	43
Tabla N° 14. Métricas del cliente y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno. ....	44
Tabla N° 15. Nivel de importancia de las métricas no financieras.....	44
Tabla N° 16. Análisis de métricas no financieras CARTIR PERU SRL.....	45
Tabla N° 17. Correlaciones entre penetración de mercado y gestión comercial. ....	53
Tabla N° 18. Correlaciones entre rentabilidad del cliente y gestión comercial.....	54
Tabla N° 19. Correlaciones entre la cuota de mercado y gestión comercial. ....	55
Tabla N° 20. Correlaciones entre el tique promedio y gestión comercial. ....	55
Tabla N° 21. Correlaciones entre número de clientes y gestión comercial. ....	56

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1. Población y muestra. ....	33
Cuadro N° 2. Cuadro de métricas no financieras (nivel estratégico).....	46
Cuadro N° 3. Cuadro de mando de métricas no financieras (nivel táctico).....	49
Cuadro N° 4. Cuadro de mando de métricas no financieras (nivel operativo). ....	51

**ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

CLV, CLTV O LTV	:	VALOR DEL TIEMPO DE VIDA DEL CLIENTE.
EBITDA	:	BENEFICIO ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.
EFQM	:	FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.
IOR	:	IMPACTO EN LAS RELACIONES.
MB	:	MARGEN BRUTO.
MK	:	MARKETING.
ROA	:	RETORNO DE ACTIVOS.
ROE	:	RENTABILIDAD SOBRE RECURSOS PROPIOS.
ROI	:	RETORNO DE LA INVERSIÓN.
TIR	:	TASA INTERNA DE RETORNO.
TPD	:	TIENDAS POR DEPARTAMENTO.
VAN	:	VALOR ACTUAL NETO.

## RESUMEN

En los últimos años, la actividad turística en la región Puno, ha mostrado gran dinamismo, lo que se ha traducido en una creciente expansión de hoteles y hospedajes, teniendo hasta la actualidad 384 establecimientos, de los cuales siete son hoteles de cuatro estrellas con disponibilidad de 440 habitaciones y 848 camas en la ciudad de Puno. El sector hotelero constituye una representativa fuente de economía, es por ello el interés de analizar el retorno de la inversión en la gestión comercial de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Puno. Generalmente se utilizan métricas financieras para determinar el retorno de la inversión siendo instrumentos que 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 se planteó como objetivo: Analizar el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, utilizando métricas no financieras en la gestión comercial. El paradigma que se utilizó es el enfoque cuantitativo, se ubica como una investigación exploratorio-correlacional, según el método hipotético-deductivo, la unidad de análisis comprende hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, de los periodos 2015 al 2017. Los resultados y conclusiones más importantes a las que se llegó son: según la correlación de Pearson queda demostrado que el análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas del mercado y cliente mejora la gestión comercial, la correlación resulta ser significativa y alta (de 0.70 a 0.90). Las métricas no financieras que han mostrado mayor importancia, así como las que han obtenido mayor puntaje en la correlación de Pearson: rentabilidad del cliente y penetración de mercado.

**Palabras Clave:** Análisis, finanzas, hotel, inversión.

## ABSTRACT

In recent years, tourism activity in the Puno region has shown great dynamism, which has translated into a growing expansion of hotels and lodgings, with 384 establishments to date, of which seven are four-star hotels with availability of 440 rooms and 848 beds in the city of Puno. The hotel sector is a representative source of economy, which is why it is important to analyze the return on investment in the commercial management of the four-star hotels in the city of Puno. Generally, financial metrics are used to determine the return on investment, being instruments that explain what has happened, in order to be able to manage the financial information ahead, non-financial metrics are needed that can advance what later reflect the financial indicators. The research was aimed at: Analyze the return on commercial investment of four-star hotels in the city of Puno, using non-financial metrics in commercial management. The paradigm that was used is the quantitative approach, it is located as an exploratory-correlational investigation, according to the hypothetical-deductive method, the analysis unit includes four-star hotels of the city of Puno, from the periods 2015 to 2017. The results and the most important conclusions reached are: according to the Pearson correlation, it is demonstrated that the analysis of the return on investment of the four-star hotels in the city of Puno using market metrics and client improves the commercial management, the correlation it turns out to be significant and high (from 0.70 to 0.90). The non-financial metrics that have shown greater importance, as well as those that have obtained the highest score in the Pearson correlation: client profitability and market penetration.

**Key Words:** Analysis, finance, hotel, investment.

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

Perú recibió en el 2017 alrededor de 4 millones de visitantes internacionales, de los cuales 2,5 millones (64%) llegaron por vacaciones, recreación u ocio y el resto por negocios, viajes familiares, salud, educación, entre otros motivos. El 60% de ellos provienen de diversos países de Latinoamérica, 18% de Europa, 16% de Norteamérica, 6% de Asia y Oceanía. Estos turistas permanecieron en el país alrededor de 10 noches y gastaron en promedio unos US\$ 946. Así lo señala el estudio “Perfil del Turista Extranjero 2017”, elaborado por PromPerú.

El promedio de estadía fue de nueve noches y los hospedajes más concurridos fueron los hoteles de cuatro y cinco estrellas. Al igual que en 2016, Lima, Cusco y Puno fueron las ciudades más visitadas, pero, en el cuarto lugar, Arequipa desplazó a Ica, que ahora ocupa el quinto puesto, según el estudio difundido por el servicio TurismoIN de PromPerú.

La ciudad de Puno cuenta con una oferta hotelera en crecimiento de los cuales 7 de los establecimientos son de la categoría de cuatro estrellas, con disponibilidad de habitaciones 440 y camas 848. Evidenciándose en los indicadores mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje con total de 449,037 arribos anuales en el 2015, 482,284 en el 2016 y 479,597 en el 2017 ; con un promedio de permanencia 1.43 en el 2015, 1.41 en el 2016 y 1.42 en el 2017. (MINCETUR/VMT/DGIETA-Sistema de Información de Estadística de Turismo 2018)

La investigación se plantea como problema: ¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial?, tomando como interrogantes específicas: ¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas no financieras del mercado? Y ¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas no financieras del cliente? 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 los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, siendo



importante medir los indicadores de mercado y el valor del cliente, 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 cuatro estrellas en la ciudad Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial. El paradigma que se utilizó es el enfoque cuantitativo, se ubica como una investigación exploratorio-correlacional.

El estudio comprende cuatro capítulos, los cuales abordan los siguientes aspectos: en el capítulo I se plantea el problema que integra el planteamiento del problema, formulación del problema, antecedente de la investigación y objetivos de la investigación. En el capítulo II se describe el marco teórico, marco conceptual 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 la correlación de Pearson. En la parte final se encuentran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El propósito de la investigación fue validar si la teoría del retorno de la inversión en la gestión comercial, utilizando métricas no financieras, que es aplicable al sector hotelero de la ciudad de 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 contra 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 dirá 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: ROA (return on assets), ROE (return on equity) y ROI (return on investment), 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.

Las ventajas de métricas no financieras es que permiten medir el retorno de la inversión a través del valor del cliente en la gestión comercial y desarrollar una gestión comercial proactiva. Bajo este contexto surge la necesidad de buscar nuevas herramientas no financieras que nos permitan poder tener la capacidad de gestionar los resultados antes que estos se produzcan (Zamudio, 2015) en la investigación se dio énfasis a las métricas de mercado y métricas de cliente.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

La investigación validó las siguientes interrogantes:

#### **1.1.1.1 Problema General**

¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial?

#### **1.1.1.2 Problemas Específicos**

- ¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas no financieras del mercado?
- ¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas no financieras del cliente?
- ¿De qué manera se puede optimizar el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial?

## 1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó la búsqueda de investigaciones relacionadas con el análisis del retorno de la inversión comercial en empresas utilizando métricas no financieras a escala local, nacional e internacional, solamente se hallaron dos trabajos relacionados con la gestión y rentabilidad comercial a nivel local, tres estudios respecto a métricas no financieras y el retorno de la inversión en otras organizaciones a nivel nacional y dos estudios relacionados con métricas de marketing con un enfoque de cliente a nivel internacional. A continuación, se indicarán los trabajos de investigación relacionados, que sirvieron como base para la propuesta de la presente investigación:

### 1.2.1 Investigaciones a nivel local

Según Tisnado (2015), en su artículo: gestión de la calidad en la industria hotelera de Puno- caso hoteles de tres estrellas. Concluye lo siguiente:

El objetivo del estudio fue el análisis de la gestión de calidad en la Industria Hotelera de Puno. La gestión de calidad en los establecimientos hoteleros en la categoría de tres estrellas se analizó utilizando el modelo de calidad de European Foundation Quality Management (EFQM) en una población de 17 establecimientos hoteleros. Los resultados indican que de las 20 herramientas de gestión utilizadas por los gestores y/o directivos sobresalen: mejora continua(82%), análisis FODA(82%) y uso del internet con 82% de utilización, respectivamente, no figuran como utilizados ningún modelo de gestión de calidad; aplicando el modelo bajo el enfoque EFQM el indicador de eficiencia alcanzó un puntaje de 356 de un total de 500 puntos, cuyo cumplimiento es de 72%, alcanzando el calificativo de buena; y finalmente utilizando el coeficiente de correlación de Spearman cuyas probabilidades indican que los agentes impulsores del modelo: liderazgo( $p=0,68$ ), estrategia( $p=0,72$ ), personas( $p=0,69$ ), alianzas y recursos( $p=0,62$ ) y, procesos, productos y servicios( $p=0,63$ ), donde la correlación es significativa para niveles de 0.01 y 0.05, estadísticamente revelan una significancia aceptable con valores cercanos a 1, que permite concluir que están asociados y existe una relación entre la gestión de calidad con el crecimiento de las ventas y la rentabilidad en los hoteles de tres estrellas.

Señala Perez & Calancho (2015), en su tesis de pregrado: Calidad de servicio desde la percepción del cliente relacionado con la gestión hotelera en los hoteles 4 estrellas de la ciudad de Puno, agosto – octubre del 2015. Concluye lo siguiente:

El trabajo de investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre la calidad de servicio desde la percepción del cliente con la gestión hotelera en hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Puno, Agosto a Octubre del año 2015, cuya muestra estuvo conformada por 24 directivos y 339 clientes (huéspedes) y los resultados obtenidos reflejan que: Del 100% de directivos, el 66.67% respondieron que la gestión hotelera es eficiente, el 20.83% gestión medianamente eficiente y un 12.50% ineficiente. Respecto a la planificación el 54.17% de los directivos manifestaron que es eficiente, asimismo el 62.50% en la organización, 50% en dirección, 45.83% en coordinación y 58.33% en control. Sobre la calidad de servicio que brindan los hoteles de 4 estrellas, el 74.63% de los clientes que es buena, 22.42% percibe que es regular y solo un 2.95% tiene percepción mala. En relación al aspecto tangible del servicio el 70,80% tiene percepción buena, de igual forma el 67.85% sobre la confiabilidad, 57.52% respecto a la capacidad de respuesta, 75.81% sobre la seguridad y el 71.98% sobre la empatía; mientras la percepción regular de los clientes en un porcentaje considerable se presenta en el 30.68%, sobre la confiabilidad y en el 38.64% sobre la capacidad de respuesta, Al relacionar las variables, en forma global, el 41.7% dentro de una gestión eficiente tiene percepción buena sobre la calidad de servicio, pero el 12.5% dentro de una gestión hotelera ineficiente tiene percepción mala. Por tanto la percepción del cliente sobre la calidad de servicio tiene relación significativa ( $p < 0.05$ ) con la gestión hotelera.

Según Phala (2015), en su tesis de pregrado: Gestión de costos de servicio y rentabilidad de Hotelería e Inversiones Latino S.A. –Hotel Tierra Mística Qalasaya de la ciudad de Puno, periodos 2008-2010. Concluye lo siguiente:

La investigación tuvo por objetivo analizar y determinar los costos de prestación de servicios de hospedaje en la categoría de cuatro estrellas. Para tal finalidad se ha determinado la aplicación de costos y de tal manera se ha recopilado información, mediante documentos como libros contables y los respectivos estados financieros existentes que tienen una relación directa entre los costos de servicios y la rentabilidad obtenida en los periodos comprendidos en este estudio. Los resultados demostraron que la rentabilidad de la inversión (económica) obtenida por la empresa ha sido del 1.81% en

el periodo 2009 y 0.6% en el periodo 2010, por cada nuevo sol invertido, haciendo una comparación de ambos periodos podemos observar que la rentabilidad ha sufrido una disminución del 1.21% respecto al periodo 2009; asimismo la rentabilidad sobre capitales propios obtenida por la empresa ha sido del 6.07% en el periodo 2009 y 1.90% en el periodo 2010, por cada Nuevo sol invertido en el patrimonio, haciendo una comparación de ambos periodos podemos observar que la rentabilidad ha sufrido una disminución del 4.17% respecto al periodo 2009; Estos resultados nos permiten aseverar que los márgenes de rentabilidad son muy bajos y desfavorables para la empresa, es decir se demuestra un nivel muy bajo del rendimiento esperado que son desfavorables para el desarrollo de la empresa.

### **1.2.2 Investigaciones a nivel nacional**

Conforme señala Cokchi, Guevara & Ormeño (2016), en su tesis de maestría: Validación de la teoría del retorno de la inversión en la gestión comercial de las empresas logísticas en el Perú. Concluye lo siguiente:

La investigación tuvo el propósito de validar si el modelo del retorno de la inversión, es aplicable a la gestión comercial de las empresas logísticas en el Perú. Los resultados revelaron 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.

Refiere Barboza, Callier y Hernández (2016), en su tesis de Maestría: Análisis del ROI en la gestión comercial de las tiendas por departamento en el Perú. Lo siguiente:

El propósito del estudio fue: Determinar la aplicabilidad del modelo del retorno de la inversión en la gestión comercial de las Tiendas por Departamento en el Perú, como herramienta de evaluación en el marco de los modelos financieros empresariales, así como determinar el comportamiento del ROI en función de métricas no financieras. Los resultados corroboran 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 Estados financieros 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. Además, de acuerdo al análisis de los estados financieros, 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.

Según Zamudio (2015), en su tesis doctoral: Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú. Concluye lo siguiente:

La investigación tuvo el propósito de: determinó las metodologías para la estimación del retorno de la inversión comercial en el marco de los modelos financieros empresariales y sociales, propone un modelo que explique el comportamiento de este retorno en función de métricas no financieras de la gestión comercial. Los resultados validan 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 estados financieros 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 Investigaciones a nivel internacional

Según Castelló (2012), en un estudio realizado acerca del Retorno de la Inversión y el impacto en la relación de la Comunicación Empresarial y Publicitaria en Plataformas Sociales: Herramientas disponibles en el Mercado, ejecutado en la ciudad de Alicante (España). Concluye lo siguiente:

El estudio tuvo como objetivo principal la identificación de las herramientas disponibles en el mercado para el análisis del retorno de la inversión (ROI) y el impacto en la relación (IOR) de las acciones de comunicación empresarial y publicitaria llevadas a cabo en plataformas sociales. Se trata de una investigación cualitativa, de tipo descriptivo, donde se encontró la importancia y aplicabilidad que tiene el ROI en este rubro, debiéndose considerar de manera fundamental que las empresas sean conscientes de la necesidad de adaptar sus estrategias de comunicación empresarial y publicitaria a las peculiaridades de las plataformas 2.0 de manera profesional para aprovechar al máximo sus potencialidades y encajar naturalmente dentro de la experiencia del usuario. Además, se encontró que la presencia de marcas en los nuevos entornos digitales es una realidad motivada por las bondades de las plataformas sociales en el ámbito del marketing y la comunicación empresarial. Por ello, se determinó que uno de los mayores retos del marketing y la estrategia comunicativa en las redes sociales es el cálculo del retorno de la inversión. Asimismo, se destaca que con la aparición de los medios sociales, además del ROI se habla del IOR (Impact On Relationship), como el cálculo del impacto de las relaciones entre las marcas y sus seguidores.

Rodríguez (2013), en su tesis: Estimación del customer lifetime value (CLV) a nivel de clientes, de un banco usando variables transaccionales y sociodemográficas. Concluye lo siguiente:

La estimación del CLV a escala de clientes de un banco usando variables transaccionales y socio demográficas 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).

Según Simón (2014), En su tesis doctoral: El Retorno de la Inversión (ROI) en los Eventos, herramienta imprescindible para la evaluación del Éxito. Concluye lo siguiente:

Los eventos son herramientas de comunicación en los que una empresa o entidad invierte un porcentaje de su presupuesto anual para conseguir unos objetivos concretos. En este sentido, se resalta que para saber si a esta empresa le ha sido rentable esta inversión es indispensable calcular el retorno que le ofrece la misma; para ello existe una fórmula de cálculo de este retorno, la fórmula ROI. Asimismo, tras analizar algunas de las teorías más completas y las diferentes áreas de retorno que se pueden estimar, se concluye que el ROI en los eventos se puede y se debe medir. Para medirlo es necesario aplicar un proceso que parte de la definición clara de los objetivos y variables a evaluar. La mencionada autora agrega que teniendo claros esos parámetros, una vez finalizado el acto, será mucho más sencillo determinar en qué medida han sido rentables para la empresa o entidad organizadora. Por ello, también se determinó que sin una evaluación rigurosa de los resultados y del retorno de la inversión es imposible identificar con seguridad si un evento ha sido rentable o no.



### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

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

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Estimar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de cuatro estrellas utilizando métricas no financieras de mercado.
- Validar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de cuatro estrellas utilizando métricas no financieras de cliente.
- Proponer un modelo de cuadro de mando financiero para optimizar una mejora en el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial.

## CAPITULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1 Medición del retorno de la inversión en los hoteles de la ciudad de Puno.

Los principales indicadores financieros que se utilizan para medir el retorno de la inversión en el sector hotelero son: El retorno de la inversión o ROI y la utilidad operativa de corto plazo o “EBITDA”, además del valor actual neto (VAN) Y la tasa interna de retorno (TIR).

##### 2.1.1.1 Retorno de la inversión o ROI (return on investment)

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. Se representa por medio de la siguiente formula:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta de Actividad}}{\text{Inversiones realizadas o Costos}}$$

##### 2.1.1.2 Utilidad operativa de corto plazo o EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)

Es la utilidad antes de descontar los intereses, las depreciaciones, las amortizaciones y los impuestos. Esta cifra se obtiene a partir del Estado de Resultado (o estado de pérdidas y ganancias) y suele ser útil como medida de los beneficios económicos generados por una compañía a partir de sus actividades operacionales durante un determinado periodo, porque prescinde de cuestiones financieras y tributarias, así como de gastos contables que no implican pagos efectivos de dinero”. (Cornejo & Díaz, 2006)

El EBITDA es un índice que mide la capacidad que tiene la empresa de generar flujo de efectivo producto de su operación directa, después de cubrir los costos y gastos de operación. El objetivo de determinar el EBITDA es medir la generación de flujo remanente después de la operación de la empresa y evaluar si esta mide un nivel adecuado de liquidez para la cobertura y respaldo de los compromisos financieros y de sus deudas, lo que podría implicar un nivel de riesgo para la empresa. Se representa por medio de la siguiente fórmula:

$$EBITDA = Utilidad\ de\ Operación + Depreciación + Amortización$$

### **2.1.1.3 Tasa interna de retorno (TIR)**

Es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para cantidades que no se han retirado del proyecto.

### **2.1.1.4 Valor actual neto (VAN)**

Es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un Proyecto. Si tras medir los flujos de los ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.

## **2.1.2 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, 2015)

### **2.1.2.1 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.

### **2.1.2.1.1 Métricas no financieras**

Son métricas de marketing, para el estudio se utilizarán las métricas de mercado y cliente.

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 & Muñoz, 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.

#### **2.1.2.1.1.1 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 & Muñoz, 2010)

##### **a. 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 solo 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, 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. (Domínguez & Muñoz, 2010)

Se calcula con la siguiente formula:

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

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

#### **b. 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 & Muñoz, 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, 2010). Consiste en potenciar los productos actuales en los mercados en las que se actúa. (Grande, 2005)

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

*Penetración del mercado*

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

#### 2.1.2.1.1.2 Métricas del cliente

Para la investigación se considerará dos indicadores para evaluar clientes: la rentabilidad del cliente (ROI) y la satisfacción del cliente. Estas métricas permiten conocer el esfuerzo que se hace para conseguir o conservar clientes.

##### a. 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 costos basados en las actividades permiten medir la rentabilidad del cliente, el segmento o la categoría. (Domínguez & Muñoz, 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, 2010)

Tener éxito en los índices centrales del cliente (cuota, retención, incremento y satisfacción) no garantiza la rentabilidad del cliente. Este tipo de segmentación revelará 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 fórmula:

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

### b. Tique promedio

Es una de las métricas más comunes en hotelería puesto 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:

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

### c. 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.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Cliente:** Se refiere a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

**Correlación de pearson:** Es un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas y continuas. Dado dos variables, la correlación permite hacer estimaciones del valor de una de ellas conociendo el valor de la otra variable.

**Costo de ventas:** El costo de venta es el costo en que se incurre para comercializar un bien, o para prestar un servicio. Es el valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que se vende.

**Cuota de mercado:** La cuota de mercado es la proporción de mercado que consume los productos o servicios de una empresa determinada. Centrándonos en los productos, este

porcentaje puede calcularse atendiendo a las unidades vendidas o a los ingresos generados por esas ventas

**Desarrollo turístico:** El desarrollo turístico puede definirse específicamente como la provisión y el mejoramiento de las instalaciones y servicios idóneos para satisfacer las necesidades del turista, y definido de una manera más general, puede también incluir los efectos asociados, tales como la creación de empleos o la generación de ingresos (Pearce, 1991:14).

**Hotel:** Se designa con el término de Hotel a aquel edificio preparado y diseñado para albergar temporalmente a personas, especialmente a aquellos que se encuentran de viaje, ya sea por turismo o bien por alguna razón laboral y entonces, el hotel resulta ser la principal alternativa y también la más usada por estos para alojarse durante sus desplazamientos, dependiendo por supuesto de la calidad que ostente el hotel en cuestión, los cuales contribuirán a hacer su estadía más placentera y relajada es así que se diferenciarán entre sí por el grado de confort, posicionamiento y el nivel de los servicios que ofrecen. Tal es así que con alguna que otra diferencia podremos encontrarnos con la siguiente clasificación: de 1 a 5 Estrellas, Letras de E a A, en Clases, de la cuarta a la primera y finalmente Diamantes y World Tourism.

**Inversión:** En el contexto empresarial, la inversión es el acto mediante el cual se usan ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad económica o negocio, con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto, a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

**Margen bruto:** El margen bruto es el beneficio directo que obtiene una empresa por un bien o servicio, es decir, la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un producto y su coste de producción. Por ello también se conoce como margen de beneficio. Lo más común es calcularlo como un porcentaje sobre las ventas.

Es el beneficio directo de la actividad de la empresa y por tanto, no descuenta ni los gastos de personal, ni generales, ni los impuestos. Sirve para darnos cuenta si un negocio es rentable, conque si el margen bruto es negativo, el resto de costes serán imposible cubrir. Es por eso que se le conoce también como utilidad bruta.



**Marketing:** Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

**Mercado:** Es un conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones. Estas pueden tener como partícipes a individuos, empresas, cooperativas, entre otros. El mercado contiene usuarios en busca de recursos insuficientes con relación a las necesidades ilimitadas.

**Penetración de mercado:** La acción de aumentar la cuota de mercado de un producto existente o introducción de nuevos productos para ganar cuota de mercado a través de descuentos por volumen, publicidad, precios más bajos, o agrupación como una estrategia.

**Rentabilidad:** Se refiere a los beneficios conseguidos o que pueden obtenerse procedentes de una inversión realizada con anterioridad.

**Rentabilidad de cliente:** Es un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. En un mercado altamente competitivo, centrarse en los clientes y gestionar su rentabilidad a largo plazo puede ser una fuente de ventaja competitiva sustentable.

**Retorno de la inversión:** Es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones. Asimismo compara el beneficio o la utilidad obtenida con relación a la inversión realizada, es decir, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

**Sector hotelero:** El Sector Hotelero, lo comprenden todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante un precio fijado con anterioridad, con o sin servicios complementarios.

**Tique promedio:** Es la facturación promedio que un cliente realiza en la compra de un producto o servicio. Es decir, es el resultado de dividir el total de ventas realizadas por el número de pedidos, es decir, el valor promedio de lo que se gastan los clientes cada vez que compran un producto o servicio.

**Turismo:** Según la Organización Mundial del Turismo, comprende «las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros». El turismo puede ser doméstico (turistas que se desplazan dentro de su propio país) o internacional. Este último es hoy por hoy una importante fuente de ingresos para muchos países.

**Venta:** Es el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos. (American Marketing Association).

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

## 2.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

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

### 2.3.1 Hipótesis General

El análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, utilizando métricas no financieras mejora la gestión comercial.

### 2.3.2 Hipótesis Específicas

- El análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas del mercado mejora la gestión comercial.
- El análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas del cliente mejora la gestión comercial.

## 2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Análisis del retorno de la inversión.

INDICADORES:

- ROI
- VAN
- TIR
- EBITDA

VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno.

INDICADORES:

- Cuota del mercado.
- Penetración del mercado.
- Rentabilidad del cliente.
- Tique promedio.
- N° de clientes.

## CAPITULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que se utilizó es de tipo no experimental longitudinal de tendencia, por cuanto se analizó la información que valide la teoría del retorno de la inversión en la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, periodos 2015-2017 con el uso de las métricas no financieras.

#### 3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se aplicó fue:

##### a. Método Analítico

Este método consiste en descomponer un todo, en sus partes con la finalidad de estudiar y conocer las características, naturaleza y propiedades de los elementos y que permitió encontrar una verdad o solucionar un problema mediante la investigación.

Este método nos permitió analizar cada una de las métricas no financieras que determinan el retorno de la inversión en los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno.

##### b. Método Deductivo

Este método indica que el estudio parte de lo general a lo particular, de la ley al hecho, puede afirmarse que va de arriba hacia abajo. 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, 2012)

Se utilizó este método porque partimos del análisis de hechos generales para llegar a conclusiones de orden particular, para el presente trabajo de investigación se utilizó para determinar las conclusiones finales de la investigación.

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación del presente trabajo de investigación es la aplicada, en vista de que el resultado de la investigación será de utilidad para los lectores y usuarios de la información.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### a. Población

Para efectos de la demostración de las hipótesis planteadas y los indicadores estadísticos del estudio, la población del presente trabajo de investigación está integrada por el 100% de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2011)

#### b. Muestra

Atendiendo el tamaño de la población de Hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, para la investigación se asume estudiarla en su totalidad, asegurando así su receptividad y su validez externa. AL respecto afirma (Mc Guian, 1996) “si una población es pequeña, tal vez sea posible observar a todos los individuos además de estudiar adecuadamente la población es preferible a estudiar solo a una muestra de ella”. (Tamayo, 2001) Sugiere llamarla muestra censal, pues recoge un censo en la totalidad del personal adscrito al estudio.

*Cuadro N° 1. Población y muestra.*

N°	NOMBRE O RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	CLASE	CATEG.
1	Casona Plaza Hotel E.I.R.L.	Casona Plaza	H	* * * * *
2	Nessus Hoteles S.A.	Casa Andina Private Collection	H	* * * *
3	Cartir Peru S.R.L.	Jose Antonio	H	* * * *
4	Hoteleria E Inversiones Latino S.A.	Qalasaya	H	* * * *
5	operac. y Serv. Grles Puno S.A.C.	Royal Inn Puno	H	* * * *
6	Inmobiliaria de Turismo SA.	Sonesta Posada del Inca	H	* * * *
7	Taypikala Hotel Lago S.A.C.	Taypikala Lago	H	* * * *

*Fuente: DIRCETUR-PUNO 2015.*

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

La investigación se desarrolló con datos documentarios extraídos de los estados financieros variables de los periodos 2015, 2016 y 2017 de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

### 3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- a. **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, 2011). En esta etapa se realizó una encuesta a los gerentes de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de 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.
- b. **Investigación documental.**- Consistió en una revisión de los estados financieros variables, anuarios, memorias de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno; posterior a la encuesta, a los hoteles focalizados 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.

### 3.7 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para el análisis de la información, hicimos uso de la estadística descriptiva, por tanto los datos recopilados fueron tabulados y presentados en cuadros estadísticos, descritos y analizados cada uno de ellos para una mejor comprensión.

#### a. 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 se utilizó para medir el grado de relación de dos variables porque ambas son cuantitativas.

La escala de medición y calificación se da como sigue:

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  $r=0,00$

## CAPITULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos, entre ellas la encuesta, análisis documentario aplicado a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

#### 4.1. MÉTRICAS FINANCIERAS Y EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LA GESTIÓN COMERCIAL.

Tabla N° 1. Inversión en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	De acuerdo	4	57,1	57,1	71,4
	En desacuerdo	2	28,6	28,6	100,0
Total		7	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla N° 1 indica los resultados a la encuesta realizada a 07 gerentes de hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, manifiestan respecto a si considera que las inversiones en el sector hotelero están en crecimiento en los últimos tres años: el 57,1% está de acuerdo, el 28,6% está en desacuerdo y el 14,3% está totalmente de acuerdo. Es decir, un 71,4% de los encuestados están de acuerdo con respecto a que las inversiones de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno están en crecimiento en los últimos tres años.



*Tabla N° 2.* ROI y la gestión comercial en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	42,9	42,9	42,9
	De acuerdo	4	57,1	57,1	100,0
Total		7	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N°2 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles, que manifiestan respecto a si considera que el análisis del retorno de la inversión (ROI) juega un papel importante en la gestión comercial de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Puno: el 57,1% está de acuerdo y el 42,9% 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 cuatro estrellas en la ciudad de Puno.

*Tabla N° 3.* El método VAN y el valor del negocio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	6	85,7	85,7	85,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	100,0
Total		7	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N°3 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles, que manifiestan respecto a si el método VAN es el indicado para determinar el valor del negocio en el sector hotelero: el 85,7% está de acuerdo y el 14,3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, 6 de los gerentes encuestados están de acuerdo con que el método VAN es el indicado para determinar el valor del negocio de los hoteles cuatro estrellas en la ciudad Puno.

*Tabla N° 4.* El método del TIR y la tasa de retorno de la inversión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	6	85,7	85,7	85,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N°4 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles, que manifiestan respecto a si el método TIR es el indicado para determinar la tasa de retorno de la inversión del negocio en el sector hotelero: el 85,7% está de acuerdo y el 14,36% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, 6 de los 7 encuestados están de acuerdo con que el método del TIR es el indicado para determinar la tasa de retorno de la inversión del negocio de los hoteles cuatro estrellas en la ciudad de Puno.

*Tabla N° 5.* El método EBITDA y la rentabilidad del negocio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	5	71,4	71,4	71,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N°5 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas, que manifiestan respecto a si el método Ebitda es el indicado para determinar la rentabilidad del negocio en el sector hotelero: el 71,4% está de acuerdo y el 28,6% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, 5 de los 7 encuestados están de acuerdo con que el método Ebitda es el indicado para determinar la rentabilidad del negocio de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

Tabla N° 6. Nivel de importancia de las métricas financieras.

Indicadores Financieros	Importancia
ROI	23
VAN	24
TIR	22
EBITDA	20

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N°6 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas, que manifiestan respecto a la importancia que representa cada indicador financiero para el retorno de la inversión en la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno. Los promedios ponderados para los indicadores financieros muestran que el indicador VAN obtuvo 24 puntos, el ROI obtuvo 23 puntos, el TIR con 22 puntos y finalmente el Ebitda con 20 puntos.

## **4.2. MÉTRICAS NO FINANCIERAS Y EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LA GESTIÓN COMERCIAL.**

### **4.2.1. Análisis del primer objetivo específico.**

Estimar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de cuatro estrellas utilizando métricas no financieras de mercado.

El desarrollo del análisis del retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de cuatro estrellas utilizando métricas no financieras de mercado, se realizó basándose en datos de las encuestas aplicadas a los gerentes de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, que se pasará a explicar mediante los cuadros de análisis.

#### 4.2.1.1.Métricas de mercado

Tabla N° 7. La cuota de mercado y la gestión comercial en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	De acuerdo	4	57,1	57,1	85,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	100,0
Total		7	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N°7 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas, que manifiestan respecto a si la cuota de mercado se debe a la adecuada gestión comercial en el sector hotelero: el 57,1% está de acuerdo, el 28,6% está totalmente de acuerdo, y el 14,3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 85,7% de los encuestados con que la cuota de mercado se debe a la adecuada gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

Tabla N° 8. La penetración de mercado y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	4	57,1	57,1	57,1
	De acuerdo	2	28,6	28,6	85,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	100,0
Total		7	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N°8 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas, que manifiestan respecto a la baja penetración del mercado en el sector hotelero se debe a una inadecuada gestión comercial: el 57,1% está de totalmente de acuerdo, el 28,6% está de acuerdo y el 14,3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 85,7% de los encuestados están de acuerdo con que la baja penetración de mercado de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno se debe a una inadecuada gestión comercial.

#### 4.2.2. Análisis del segundo objetivo específico.

Validar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de cuatro estrellas utilizando métricas no financieras de cliente.

El desarrollo de la estimación del retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de cuatro estrellas utilizando métricas no financieras de cliente, se realizó sobre la base de las encuestas aplicadas a los gerentes de los hoteles.

##### 4.2.2.1. Métricas de cliente

*Tabla N° 9.* El tique promedio del cliente y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	En desacuerdo	3	42,9	42,9	57,1
	Totalmente desacuerdo	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N°9 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas, que manifiestan respecto a si la eficacia del cliente a través de la gestión comercial del sector hotelero es adecuada: el 42,9% está totalmente en desacuerdo, el 42,9% está en desacuerdo y el 14,3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 85,8% de los encuestados están en desacuerdo con que la eficacia del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno es adecuada.

*Tabla N° 10.* Número de clientes y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	En desacuerdo	2	28,6	28,6	57,1
	Totalmente desacuerdo en	3	42,9	42,9	100,0
Total		7	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N° 10 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas, que manifiestan respecto a si la eficiencia del cliente a través de la gestión comercial del sector hotelero es adecuada: el 42,9% está totalmente en desacuerdo, el 28,6% está en desacuerdo y el 28,6% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 71,5% de los encuestados están en desacuerdo con que la eficiencia del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno es adecuada.

*Tabla N° 11.* La rentabilidad del cliente y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	42,9	42,9	42,9
	De acuerdo	3	42,9	42,9	85,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	100,0
Total		7	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N° 11 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas, que manifiestan respecto a si la rentabilidad del cliente a través de la gestión comercial del sector hotelero es adecuada: el 42,9% está totalmente de acuerdo, el 42,9% está de acuerdo y el 14,3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 57,2% de los encuestados están en desacuerdo con que la rentabilidad del cliente a través de la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno es adecuada.

#### 4.2.3. Análisis del retorno de la inversión y las métricas no financieras

Tabla N° 12. Importancia del retorno de la inversión a través de métricas no financieras.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	de	2	28,6	28,6	28,6
	De acuerdo		4	57,1	57,1	85,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		1	14,3	14,3	100,0
Total			7	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla N°12 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas, que manifiestan 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 57,1% está de acuerdo, el 28,6% está totalmente de acuerdo y el otro 14,3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 85,7% 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 cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

Tabla N° 13. Métricas del mercado y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	de	3	42,9	42,9	42,9
	De acuerdo		3	42,9	42,9	85,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		1	14,3	14,3	100,0
Total			7	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla N°13 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas, que manifiestan 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

42,9% está totalmente de acuerdo, el 42,9% está de acuerdo y el 14,3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es decir, el 85,8% 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 cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

*Tabla N° 14. Métricas del cliente y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	3	42,9	42,9	42,9
De acuerdo	4	57,1	57,1	100,0
Total	7	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N° 14 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas, que manifiestan 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 57,1% está de acuerdo y el 42,9% 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 cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

*Tabla N° 15. Nivel de importancia de las métricas no financieras.*

Indicadores No Financieros	Importancia
Cuota de mercado	24
Penetración de mercado	25
Tique promedio del cliente	23
Número de clientes	24
Rentabilidad del cliente	26

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N° 15 indica los resultados a la encuesta realizada a 7 gerentes de hoteles de cuatro estrellas, que manifiestan 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 y penetración de mercado son los que más puntaje han obtenido, con 26 y 25, respectivamente.



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

Análisis e interpretación de los resultados de las métricas no financieras del principal hotel de cuatro estrellas de la ciudad de Puno:

*Tabla N° 16.* Análisis de métricas no financieras CARTIR PERU SRL.

<b>CARTIR PERU SRL</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>ROI Comercial</b>	<b>72.41%</b>	<b>78.57%</b>	<b>81.82%</b>
<b>Métricas del mercado</b>			
Cuota de mercado (en ingresos)	21.47%	21.84%	21.73%
Penetración de mercado	28.67%	28.61%	28.41%
<b>Métricas del cliente</b>			
Tique promedio	S/204.77	S/211.80	S/214.50
Número de clientes	33,100	33,400	33,700
Rentabilidad del cliente	72.41%	78.57%	81.82%

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla N°16 muestra los resultados de las métricas no financieras obtenidas para CARTIR PERU SRL. Las métricas no financieras con mayor importancia para el sector hotelero y con mayor correlación: la penetración de mercado y rentabilidad del cliente se analizarán a continuación:

La penetración de mercado ha venido disminuyendo ligeramente en los últimos tres años, producto de las estrategias de marketing de la competencia.

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

**4.2.5. Análisis del tercer objetivo específico.**

Propuesta de modelo de cuadro de mando financiero para optimizar una mejora en el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial.

**CUADRO DE MANDO DE METRICAS NO FINANCIERAS**

*Cuadro N° 2. Cuadro de métricas no financieras (nivel estratégico).*

<b>Perspectiva</b>	<b>Tema estratégico</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicador estratégico</b>	<b>Métrica (medida)</b>
Perspectiva Interna.	Servicios adaptados al mercado objetivo.	Rentabilidad de categoría-situación.	ROI de categoría.	$ROI\ CATEGORIA = \frac{\text{Beneficio de esa categoría}}{\text{Inversión realizada sobre esa categoría}}$
		Eficiencia de la categoría.	Relación entre los gastos previstos en la categoría y los reales.	$EFICIENCIA\ CATEGORIA = \frac{\text{Gastos previstos para la categoría}}{\text{Gastos reales de la categoría}}$
		Eficacia.	Relación entre las ventas previstas y las reales de la categoría.	$EFICACIA\ CATEGORIA = \frac{B^p\ \text{previsto de la categoría}}{B^r\ \text{real de la categoría}}$
		Rentabilidad de línea de Servicio-Situación.	ROI de línea.	$RENTABILIDAD\ DE\ LINEA = \frac{\text{Beneficio de esa línea}}{\text{Inversión realizada sobre esa línea}}$
		Eficiencia del Servicio.	Relación entre los gastos previstos en el servicio y los reales.	$EFICIENCIA\ SERVICIO = \frac{\text{Gastos previstos para el servicio}}{\text{Gastos reales para el servicio}}$

...Continúa

	Eficacia.	Relación entre las ventas previstas y las reales del servicio.	$EFICACIA\ SERVICIO = \frac{B^o\ previsto\ del\ servicio}{B^o\ real\ del\ servicio}$
	Grado de innovación.	Innovación en la prestación del servicio.	$GRADO\ INNOVACIÓN = \frac{Ventas\ de\ servicios\ nuevos\ en\ el\ periodo}{Ventas\ totales}$
Perspectiva del cliente externo.	Rentabilidad del mercado.	Rentabilidad del mercado.	$RENTABILIDAD\ DEL\ MERCADO = \frac{Beneficio\ obtenido\ en\ ese\ Mdo}{Inversión\ realizada\ en\ ese\ Mdo}$
	Eficiencia del mercado.	Eficiencia del mercado.	$EFICIENCIA\ DEL\ MERCADO = \frac{Gastos\ previstos\ para\ ese\ Mdo}{Gastos\ reales\ en\ ese\ Mdo}$
	Eficacia del mercado.	Eficacia del mercado.	$EFICACIA\ DEL\ MERCADO = \frac{Beneficio\ previsto\ en\ ese\ Mdo}{Beneficio\ real\ en\ ese\ Mdo}$
Rentabilidad de los clientes.	Rentabilidad cartera de clientes.	ROI de cartera.	$ROI\ DE\ CARTERA = \frac{Beneficio}{Inversión\ total\ realizada\ en\ los\ clientes}$
	Eficiencia de la cartera de clientes.	Relación entre previsión de gasto y gasto real.	$EFICIENCIA\ DE\ LA\ CARTERA\ DE\ CLIENTES = \frac{Gastos\ previstos\ para\ la\ cartera\ de\ clientes}{Gastos\ reales\ realizados\ sobre\ la\ cartera\ de\ clientes}$
	Eficacia de la cartera de clientes.	Lo hecho y lo esperado.	$EFICACIA\ DE\ LA\ CARTERA\ DE\ CLIENTES = \frac{Beneficio\ previsto\ de\ la\ cartera\ de\ clientes\ (actual)}{Beneficio\ real\ de\ la\ cartera\ de\ clientes\ (actual)}$
	Coste de captación de nuevo cliente.	Tasa de captación.	$COSTE\ DE\ CAPTACIÓN\ DE\ NUEVO\ CLIENTE = \frac{Total\ ingresos\ clientes\ nuevos}{Inversión\ total\ de\ captación}$
	Incremento de clientes.	Tasa de conversión.	$INCREMENTO\ DE\ CLIENTES = \frac{Número\ de\ clientes\ nuevos}{Peticiónes\ prospectivas\ recibidas}$
Encantar al consumidor.	Calidad de la venta.	Ratio CV.	$CALIDAD\ DE\ LA\ VENTA = \frac{MB}{Ventas}$

...Continúa

	Fidelidad/satisfacción.	Tasa de retención.	
			$\text{FIDELIDAD (SATISFACCIÓN)} = \frac{\text{Clientes que han sido baja en el período}}{\text{Clientes al final del período anterior}}$
Perspectiva de crecimiento y formación.	Personal preparado y motivado.	Incrementar productividad.	$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Cifra de ventas + Otros ingresos}}{\text{Gastos Personal de Área de Marketing}}$
		Reducir- mantener- incrementar gastos de personal.	$\text{GASTOS DE PERSONAL} = \frac{\text{Gastos de personal MK año n. - Gastos de personal MK año n-1}}{\text{Gastos Personal MK año n-1}} + 100\%$

... Continúa

Cuadro N° 3. Cuadro de mando de métricas no financieras (nivel táctico).

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivos estratégicos	Indicador estratégico	Métrica (medida)	
Perspectiva interna.	Servicios adaptados al mercado objetivo.	Desarrollo de categoría.	Margen de la categoría.	$DESARROLLO DE CATEGORÍA = (VNL1 + VNL2 + VNLn) - CVL1 + CVL2 + CVLn$	
		Ratio CV por categoría.	Ratio CV por categoría.	$RATIO CV POR CATEGORÍA = \frac{\text{Margen bruto de la categoría}}{\text{Ingresos de la categoría}}$	
		Contribución a beneficio.	Contribución a beneficio.	$CONTRIBUCIÓN A BENEFICIO = \frac{\text{Beneficio categoría}}{\text{Beneficio total de todas las categorías}}$	
	Desarrollo de Servicio.	Desarrollo de nuevas categorías.	Desarrollo de nuevas categorías.	Desarrollo de nuevas categorías.	$DESARROLLO DE NUEVAS CATEGORÍAS = \frac{\text{Categorías nuevas}}{\text{Cartera de productos}}$
		Margen del Servicio.	Margen del Servicio.	Margen del Servicio.	$MARGEN DEL SERVICIO = \text{Venta Neta} - \text{Coste de Venta}$
		Ratio CV por Servicio.	Ratio CV por Servicio.	Ratio CV por Servicio.	$RATIO CV POR SERVICIO = \frac{\text{Margen Bruto del Servicio}}{\text{Ingresos del Servicio}}$
Perspectiva del cliente externo.	Rentabilidad del mercado.	Desarrollo de nuevos servicios.	Desarrollo de nuevos servicios.	$DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS = \frac{\text{Servicios Nuevos}}{\text{Cartera de Servicios}}$	
		Rentabilidad del segmento.	Rentabilidad del segmento.	$RENTABILIDAD DEL SEGMENTO = \frac{\text{Beneficio obtenido en ese segmento}}{\text{Inversión realizada en ese segmento}}$	
		Eficiencia del segmento.	Eficiencia del segmento.	$EFICIENCIA DEL SEGMENTO = \frac{\text{Gastos previstos para ese segmento}}{\text{Gastos reales en ese segmento}}$	
	Funcionamiento de la cartera de clientes.	Eficacia del segmento.	Eficacia del segmento.	Eficacia del segmento.	$EFICACIA DEL SEGMENTO = \frac{\text{Beneficio previsto en ese segmento}}{\text{Beneficio real en ese segmento}}$
		Eficacia de las ofertas.	Eficacia de las ofertas.	Eficacia de las ofertas.	$EFICACIA DE LAS OFERTAS = \frac{\text{Nº de Ofertas}}{\text{Nº de Reservas (Dda)}}$
		Eficacia según país de Procedencia.	Eficacia según país de Procedencia.	Eficacia según país de Procedencia.	$EFICACIA SEGÚN PAÍS = \frac{\text{Venta real}}{\text{Nº de Reservas}}$ $EFICACIA SEGÚN PAÍS = \frac{\text{Nº de Visitas}}{\text{Nº de Reservas}}$

...Continúa

		$\frac{\text{RENTABILIDAD DE LA CARTERA DE CLIENTES}}{\text{Total de clientes}} = \frac{\text{Clientes año anterior} - \text{Clientes año actual}}{\text{Total de clientes}}$
		$\frac{\text{NÚMERO DE CLIENTES POR PERIODO}}{\text{Número total de clientes}} = \frac{\text{Nuevos clientes en el periodo}}{\text{Número total de clientes}}$
	<p>Clientes perdidos / Ganados.</p> <p>Número de clientes por periodo.</p> <p>Encuesta laboral.</p> <p>Encuesta laboral.</p> <p>Encuesta laboral.</p> <p>Encuesta laboral.</p>	
<p>Perspectiva de crecimiento y formación.</p> <p>Personal informado.</p> <p>Acceso a la información.</p> <p>Competencias necesarias.</p> <p>Buen ambiente de trabajo.</p> <p>Sistema justo de retribución variable.</p>		

... Continúa

Cuadro N° 4. Cuadro de mando de métricas no financieras (nivel operativo).

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivos estratégicos	Indicador estratégico	Métrica (medida)
Perspectiva interna.	Funcionamiento de las categorías.	Control operativo de la categoría.	Categorías por clientes.	$\frac{\text{CATEGORÍA POR CLIENTES}}{\text{Clientes que compran servicios de toda la categoría}} = \frac{\text{Número de clientes}}{\text{Número de clientes}}$
	Funcionamiento de las líneas de servicio.	Control operativo de la línea.	Contribución a ventas.	$\text{CONTRIBUCIÓN A VENTAS} = \frac{\text{Ventas de la categoría}}{\text{Ventas totales}}$
Perspectiva del cliente externo.			Líneas por cliente.	$\text{SERVICIOS POR CLIENTES} = \frac{\text{Clientes que compran servicios de toda la línea}}{\text{N° de clientes}}$
			Contribución a ventas.	$\text{CONTRIBUCIÓN A VENTAS} = \frac{\text{Ventas de la línea}}{\text{Ventas totales}}$
		Gestión del cliente.	Gestión de la fuerza de ventas.	$\text{RENTABILIDAD POR CLIENTE} = \frac{\text{Beneficio debido a ese cliente}}{\text{Inversión en el cliente}}$
			Eficiencia por cliente.	$\text{EFICIENCIA POR CLIENTE} = \frac{\text{Gastos previstos por cliente}}{\text{Gastos reales por cliente}}$
			Eficacia por cliente.	$\text{EFICACIA POR CLIENTE} = \frac{\text{Beneficio previsto por cliente}}{\text{Beneficio real por cliente}}$
			Calidad de cliente (ratio CV).	$\text{CALIDAD DE CLIENTE} = \frac{\text{MB de cliente}}{\text{Ventas a ese cliente}}$
			Nuevos clientes.	$\text{NUEVOS CLIENTES} = \frac{\text{Número de clientes que han comprado por primera vez en el periodo}}{\text{Total de clientes al final del periodo}}$
		Índice operativo de compra.	$\text{ÍNDICE OPERATIVO DE COMPRA} = \frac{\text{Total de compra por un segmento de cliente}}{\text{Total de clientes del segmento}}$	
		Promedio de costes por visita.	$\text{PROMEDIO DE COSTES POR VISITA} = \frac{\text{Costes totales}}{\text{Número de visitas efectivas}}$	

*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).*  
 Fuente: Elaboración Propia.

#### **4.2.6. Contrastación de Hipótesis**

Mediante los resultados del presente trabajo de investigación se contrastó y comprobó las dos hipótesis específicas por lo que queda contrastada y comprobada la hipótesis general, siendo su síntesis como sigue:

##### **Hipótesis general**

El análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas no financieras mejora la gestión comercial.

##### **Hipótesis nula**

El análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas no financieras no 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 encuestas realizadas a los 7 gerentes de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

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

##### **4.2.6.1. Contrastación de la hipótesis específica 01.**

##### **Hipótesis específica 1**

El análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas del mercado mejora la gestión comercial.

##### **Hipótesis nula**

El análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas del mercado no mejora la gestión comercial.



Tabla N° 17. Correlaciones entre penetración de mercado y gestión comercial.

		MÉTRICAS DE MERCADO - GESTIÓN PENETRACIÓN DE COMERCIAL MERCADO	
MÉTRICAS DE MERCADO PENETRACIÓN DE MERCADO	Correlación de Pearson - Sig. (bilateral) N	1  7	,881**  7
GESTIÓN COMERCIAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,881**  7	1  7

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

Fuente: Elaboración propia.

Toma de decisión: dado que el resultado de la correlación de Pearson es igual a 0,881 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, queda demostrado que el análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas del mercado mejora la gestión comercial. La correlación resulta ser significativa y muy intensa (de 0.70 a 0.90). Este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral cuyo resultado es 0,009 menor que la probabilidad de error de 0.01.

#### 4.2.6.2. Contrastación de la hipótesis específica 02.

##### Hipótesis Específica 2

La estimación del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas del cliente mejora la gestión comercial.

##### Hipótesis nula

La estimación del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas del cliente no mejora la gestión comercial.

Tabla N° 18. Correlaciones entre rentabilidad del cliente y gestión comercial.

		MÉTRICAS DEL CLIENTE - GESTIÓN COMERCIAL	
		RENTABILIDAD DEL CLIENTE	
MÉTRICAS DEL CLIENTE - RENTABILIDAD DEL CLIENTE	Correlación de Pearson	1	,884**
	Sig. (bilateral)		,008
	N	7	7
	Correlación de Pearson	,884**	1
	Sig. (bilateral)	,008	
GESTIÓN COMERCIAL	N	7	7

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

Fuente: Elaboración propia.

Toma de decisión: dado que el resultado de la correlación de Pearson es igual a 0,884 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, queda demostrado que el análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas 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 0,008 menor que la probabilidad de error de 0,01.

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

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

**4.2.7.1. Métricas de mercado - cuota de mercado***Tabla N° 19. Correlaciones entre la cuota de mercado y gestión comercial.*

		LA CUOTA DE MERCADO	GESTIÓN COMERCIAL
LA CUOTA DE MERCADO	Correlación de Pearson	1	,867*
	Sig. (bilateral)		,011
	N	7	7
GESTIÓN COMERCIAL	Correlación de Pearson	,867*	1
	Sig. (bilateral)	,011	
	N	7	7

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

*Fuente:* Elaboración propia.

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 0,867 indicando una correlación alta (de 0,70 a 0,90). El resultado es corroborado mediante la prueba de significación bilateral de 0,011 menor a la probabilidad de 0,05.

**4.2.7.2. Métricas de cliente - tique promedio***Tabla N° 20. Correlaciones entre el tique promedio y gestión comercial.*

		EL TIQUE PROMEDIO	GESTIÓN COMERCIAL
EL TIQUE PROMEDIO	Correlación de Pearson	1	,766*
	Sig. (bilateral)		,045
	N	7	7
GESTIÓN COMERCIAL	Correlación de Pearson	,766*	1
	Sig. (bilateral)	,045	
	N	7	7

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

*Fuente:* Elaboración propia.

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 0,766 es significativo, indicando una correlación alta (0,70 a 0,90). El resultado es corroborado mediante la prueba de significancia bilateral de 0,045 menor a la probabilidad de 0,05.

#### 4.2.7.3. Métricas de cliente - número de clientes

Tabla N° 21. Correlaciones entre número de clientes y gestión comercial.

		NÚMERO DE CLIENTES	GESTIÓN COMERCIAL
NÚMERO DE CLIENTES	Correlación de Pearson	1	,842*
	Sig. (bilateral)		,018
	N	7	7
	Correlación de Pearson	,842*	1
GESTIÓN COMERCIAL	Sig. (bilateral)	,018	
	N	7	7

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

Fuente: Elaboración propia.

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 0,842 indicando una correlación moderada (0,70 a 0,90). El resultado es corroborado mediante la prueba de significancia bilateral de 0,018 menor a la probabilidad de 0,05.

## CONCLUSIONES

Luego de haber expuesto y analizado nuestros resultados, alcanzado los objetivos y contrastado con nuestras hipótesis planteadas, las siguientes son las conclusiones a las cuales hemos arribado como fruto de nuestra investigación:

### **PRIMERO:**

Se requiere métricas no financieras que puedan adelantar lo que más tarde reflejen las métricas financieras porque las métricas no financieras permiten medir el retorno de la inversión a través del valor del cliente en la gestión comercial y posibilitan desarrollar una gestión comercial proactiva. Las métricas no financieras que han mostrado mayor importancia para los 7 gerentes los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, así como las que han obtenido mayor puntaje en la correlación de Pearson son: rentabilidad del cliente y penetración de mercado; por lo que se determinó que el análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, utilizando métricas no financieras mejora la gestión comercial.

### **SEGUNDO:**

Según los resultados de la investigación referente a la correlación las métricas de mercado y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno. Se denota que las métricas no financieras de penetración de mercado han mostrado mayor importancia para los 7 gerentes, así como la que obtuvo mayor puntaje en la correlación de Pearson. En tanto, existe evidencia que el análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, basado en las métricas de mercado mejora la gestión comercial.

### **TERCERO:**

Según los resultados de la investigación relativo a la correlación de las métricas del cliente y la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno. Se denota que las métricas no financieras de rentabilidad del cliente han mostrado mayor importancia para los 7 gerentes, así como la que han obtenido mayor puntaje en la correlación de Pearson. Por cuanto existe evidencia que el análisis del retorno de la

inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, fundamentado en las métricas de cliente mejora la gestión comercial.

**CUARTO:**

Se postuló factible y provechosa la aplicación del Modelo del Retorno de la Inversión, dentro del cual se considera fundamental aplicar métricas no financiera de mercado y de cliente, orientada principalmente al valor del huésped o del cliente (interno y externo) para toda empresa hotelera, considerando junto con ello a los proveedores y operadores de este sector por lo que se propuso la implementación del cuadro de mando financiero para la mejora de la gestión comercial.

## RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo de investigación y luego de haber formulado las conclusiones respectivas, nos permitimos dar a conocer las recomendaciones siguientes:

### **PRIMERO:**

Para tener mejores proyecciones de mercado y asegurar el retorno de la inversión; se recomienda a los gerentes los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, utilizar las métricas no financieras en la gestión comercial siendo que el éxito de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para el cliente, que resulte de una combinación entre las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa. Además de la propuesta de valor al cliente, el de la satisfacción del cliente, junto a sus métodos de medición y el de la fidelización y consecuente lealtad del mismo hacia la empresa suministradora del servicio.

### **SEGUNDO:**

Para lograr el desarrollo del negocio y la alta participación de mercado, se recomienda el uso de indicadores de penetración de mercado y cuota de mercado, siendo que los inversionistas tratan de recuperar su inversión en un tiempo adecuado, por ello se consideró importante medir el retorno de la inversión fuera de formas clásicas en su medición, las cuales se centran en lo que ha pasado y, por tanto, solo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva.

### **TERCERO:**

Para estimar las métricas del cliente, se recomienda el uso de indicadores de rentabilidad del cliente, el tique promedio y el número de clientes, puesto que analizar la orientación de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno hacia el mercado y el cliente, tanto en el sentido de satisfacción como de valoración de la propia empresa a través de sus clientes es importante ya que el éxito final de la empresa dependerá del consumidor final.

**CUARTO:**

Se recomienda el uso del cuadro de mando financiero para la mejora de la gestión comercial, en base a la factibilidad que resulto su aplicación en el sector servicios considerando fundamental aplicar métricas no financiera de mercado y de cliente, orientada principalmente al valor del huésped para toda empresa hotelera, considerando junto con ello a los proveedores y operadores de este sector.



## REFERENCIAS

- Barboza, R. J., Callier, R. S., & Hernandez, R. A. (2016). *Análisis del ROI en la gestión comercial de las tiendas por departamento en el Perú*. Lima.
- Calancho, P., & Perez, K. (2015). *Calidad de servicio desde la percepción del cliente relacionado con la gestión hotelera en los hoteles 4 estrellas de la ciudad de Puno*. Puno.
- Castelló, A. (2012). *Retorno de la Inversión y el impacto en la relación de la Comunicación Empresarial y Publicitaria en Plataformas Sociales*. España.
- Cegarra, J. (2012). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cokchi, R. M., Guevara, C. S., & Ormeño, K. N. (2016). *Validación de la teoría del retorno de la inversión en la gestión comercial de las empresas logísticas en el Perú*. Lima.
- Cornejo, E., & Díaz, D. (2006). Medidas de Ganancia: EBITDA, EBIT, Utilidad Neta y Flujo de Efectivo. *Revista Economía y Administración*, 36.
- Domínguez, A., & Muñoz, G. (2010). *Métricas del Marketing*. New Jersey: Pearson Education.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., & Pfeifer, P. (2010). *Marketing Metrics*. New Jersey: Pearson Education.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: Esic Editorial.
- Gutierrez, A. Z. (2015). *Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú*. España.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2011). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill interamericana editores S.A. de C.V.
- Mc Guian, F. (1996). *Psicología Experimental*. México: Mc. Graw Hill Hispanoamericana.
- Niño, V. M. (2011). *Metodología de investigación: diseño y ejecución*. Colombia: Ediciones de la U.
- Phala, F. (2016). *Gestión de costos de servicio y rentabilidad de Hotelería e Inversiones Latino S.A. - Hotel Tierra Mística Qalasaya de la ciudad de Puno, periodos 2009 - 2010*. Puno.
- Rodriguez, V. A. (2013). *Estimación del customer lifetime value a nivel de clientes de un banco, usando variables transaccionales y sociodemográficas*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Simón, P. (2014). *El Retorno de la Inversión (ROI) en los Eventos, herramienta imprescindible para la evaluación del Éxito*. Madrid.
- Tamayo, M. (2001). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Tisnado, T. (2015). *Gestión de la calidad en la industria hotelera de Puno: Caso hoteles de tres estrellas*. Puno.
- Zamudio, A. (2015). *Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú*. España.

# ANEXOS

**ANEXO 01: “VALIDACIÓN DE LA TEORÍA DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE PUNO, PERIODOS 2015-2017”.**

Interrogantes	Hipótesis	Objetivos	VARIABLES	Dimensión	Indicador	Pruebas estadísticas
<b>General</b>						
¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, utilizando métricas no financieras en la gestión comercial?	El análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, utilizando métricas no financieras mejora la gestión comercial.	Analizar el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, utilizando métricas no financieras en la gestión comercial.	Análisis del retorno de la inversión.	Inversión. Valor del negocio Tasa de retorno del negocio. Rentabilidad del negocio.	ROI VAN TIR EBITDA	Método de correlación de Pearson.
<b>Específicas</b>						
¿Cuál es el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, utilizando métricas no financieras del mercado?	El análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, utilizando métricas del mercado mejora la gestión comercial.	Estimar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de cuatro estrellas utilizando métricas no financieras de mercado.	Gestión Comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno.	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 cuatro estrellas en la ciudad de Puno, utilizando métricas de cliente?	El análisis del retorno de la inversión de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno, utilizando métricas del cliente mejora la gestión comercial.	Validar el retorno de la inversión comercial realizada por los hoteles de cuatro estrellas utilizando métricas no financieras de cliente.	Gestión Comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno.	Métricas de cliente.	Rentabilidad del cliente. Tique promedio. Nº de clientes.	Método de correlación de Pearson.
¿De qué manera se puede optimizar el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial?		Proponer un modelo de cuadro de mando financiero para optimizar una mejora en el retorno de la inversión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno utilizando métricas no financieras en la gestión comercial.				

**ANEXO 02: ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES DE HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE PUNO****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 retorno de la inversión (ROI) juega un papel importante en la gestión comercial de los hoteles cuatro estrellas en la ciudad de Puno?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

**B. Valor del negocio**

3. ¿Considera que el método del VAN es el indicado para determinar el valor del negocio 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

**C. Tasa de retorno del negocio**

4. ¿Considera que el método del TIR es el indicado para determinar la tasa de retorno de la inversión del negocio 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

**D. Rentabilidad del negocio**

5. ¿Considera que el método EBITDA es el indicado para determinar la rentabilidad del negocio 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

6. 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 cuatro estrellas en la ciudad de 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)
VAN	(1)	(2)	(3)	(4)
TIR	(1)	(2)	(3)	(4)
EBITDA	(1)	(2)	(3)	(4)

### **Gestión comercial de los hoteles cuatro estrellas en la ciudad de Puno**

#### **A. Métricas del mercado**

7. ¿Considera usted que la cuota de mercado (% de mercado) se debe a la adecuada gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno?

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

8. ¿Considera usted que la baja penetración del mercado de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno se debe a una inadecuada gestión comercial?

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

#### **B. Métricas del cliente**

9. ¿Considera usted que el tique promedio del cliente (facturación promedio que un cliente realiza) a través de la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad Puno es adecuada?

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

10. ¿Considera usted que el número de clientes a través de la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno es adecuada?

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

11. ¿Considera usted que la rentabilidad del cliente (beneficio neto de un cliente) a través de la gestión comercial de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Puno es adecuada?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. 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 cuatro estrellas en la ciudad de 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 cuatro estrellas en la ciudad de 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 cuatro estrellas en la ciudad de Puno?

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

16. 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 cuatro estrellas en la ciudad de 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)

**Información Adicional (Extraído directamente de los Estados Financieros y Registro de Huéspedes).**

17. A cuanto ascendió las ventas anuales del hotel en los periodos 2015, 2016 y 2017:

Ventas anuales:

---

Precio promedio por habitación: \_\_\_\_\_

18. ¿Cuántos clientes tuvo el hotel en los años 2015, 2016 y 2017?

---

19. ¿Cuál fue la facturación promedio el hotel en los años 2015, 2016 y 2017?

---

20. ¿Cuánto es el beneficio por cliente y la inversión para brindar el servicio?  
Colocar en %

---

21. A cuanto ascendió la inversión en marketing en el año 2017 (ó % del costo de marketing respecto al costo de ventas)

---

¡Muchas gracias por su colaboración!