Análisis de gestión estratégica del sector hotelero en la región Lambayeque

Yesenia Aylen Serruto Perea Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Jorge Huarachi Chávez Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Sandra Loaiza Chumacero Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Milagros Fernández Chávez Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Marilyn Holguín Segura Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

La investigación es de enfoque cuantitativo de diseño no experimental, transversal correlacional. Se analizaron los factores claves de éxito que toman en cuenta los gerentes de hoteles de tres estrellas de la Región Lambayeque y los niveles de desempeño. La población estuvo conformada por 23 hoteles tres estrellas, de los cuales se tuvo una tasa de respuesta del 72% correspondiente a 21 hoteles, la información se recabó a través de la técnica de la encuesta a través de un cuestionario estructurado. Se concluyó que existe una relación muy significativa entre los factores de éxito de instalaciones, calidad de servicio, posicionamiento y tecnología con el nivel de desempeño de satisfacción del cliente y una relación significativa entre el factor de éxito de la calidad de servicio con el nivel de desempeño de satisfacción del colaborador.

Abstract

The research is a quantitative approach of non-experimental design, transversal correlation. The key factors of success that are taken into account by the managers of three star hotels in the Lambayeque Region and the performance levels were analyzed. The population consisted of 23 three-star hotels, of which there was a response rate of 72% corresponding to 21 hotels, the information was collected through the technique of the survey through a structured questionnaire. It was concluded that there is a very significant relationship between the factors of success of facilities, quality of service, positioning and technology with the level of performance of customer satisfaction and a significant relationship between the factor of success of the quality of service with the level of Employee satisfaction performance.

Keywords: Management analysis Human resources

Introducción

El Perú por ser un país atractivo turísticamente ha crecido a un ritmo sostenido según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – (MINCETUR) (s.f) en un estudio donde analizó las brechas hoteleras en las principales regiones emisores de turistas del Perú, como Lambayeque, indicó que para el 2025 habrá una brecha aproximadamente del 40% en habitaciones, es decir será necesario la apertura de más establecimientos de hospedaje para cubrir la demanda, acotándose que cada hotel buscará obtener una mayor ocupabilidad de habitaciones, diseñando distintas estrategias con el objetivo de satisfacer las necesidades del huésped, lo que va generar una mayor competencia en el sector.

Cada hotel tendrá que identificar estrategias para competir con otros establecimientos hoteleros, sin embargo a la fecha no se ha realizado una investigación sobre las estrategias más utilizadas en este sector, siendo un tema poco abordado hasta el momento en el Perú y más aún en la región Lambayeque. Según Porter, (2010) la selección de la estrategia se funda en el atractivo de los

sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de los cuales depende.

Respecto a la identificación de los factores de éxito utilizados por empresas orientadas al sector hotelero a nivel internacional, Gonzales, Jiménez y Martín (2015) indican que las teorías de factores de éxito y competitividad fueron explicadas por Wernerfelt en 1984 y Grant en1991, quienes clasificaron a los factores en grupos externos y grupos internos. Siendo los factores externos los que la empresa no puede controlar, como variables sociales, económicas, políticas y legales, y como factores internos, están compuestos por variables propias de la empresa y son controladas por estas mismas.

Dentro de estas se distinguen dos: una intangibles, conformada por recursos físicos (instalaciones, inmuebles, maquinaria, etc.), y los recursos financieros; y dentro de los recursos intangibles se encuentran las capacidades desarrolladas por los miembros de la empresa y los recursos humanos, tecnológicos, de reputación y organizativos.

Por otro lado, Yadegaridehkordi, Nilashi, Nizam e Ibrahim (2017) plantearon un modelo donde incluyen factores de éxito muy similares a lo propuesto por Wernerfelt y Grant. En su investigación mencionan que el éxito de la industria hotelera está relacionada a los factores internos como la tecnología, la organización (entendida como desempeño financiero y calidad de servicio), el recurso humano (se tomó en cuenta trabajadores y clientes), y el factor medioambiental (higiene y limpieza, diseño y ambiente del interior y exterior del hotel y la ubicación) concluyéndose que los aspectos de higiene y limpieza del factor medioambiental y el compromiso e implicación del equipo del factor de recurso humano, no tienen influencia en el éxito y la competitividad en los establecimientos de alojamiento, pero sí la satisfacción del cliente, el empoderamiento del mismo y el soporte de la alta dirección.

Un modelo orientado a estudiar los factores de éxito vinculados al mercado es el propuesto en la investigación de Langviniené y Daunoraviiute (2015) quienes propusieron distintos factores de éxito a través de la utilización de un modelo adaptado de diferentes autores como Ballon, Azis, Laudon & Traver, Jhonson, Pigmeneur, Al-Debei & Avison, Bocken y Nakov, incluyendo en el modelo al factor de la innovación, marketing interno, propuesta de valor, gestión de relación con el cliente, empoderamiento a los trabajadores y tecnología, al finalizar el estudio llegaron a la conclusión que el éxito de un establecimiento de alojamiento se fundamenta en la creación de valor del cliente, innovaciones implementadas en los procesos del entrega del servicio y las relaciones con los socios en el sector hotelero, así como con el cliente.

Una de las pocas investigaciones realizadas sobre los factores claves de éxito y su la influencia en el desempeño de los hoteles de 4 y 5 estrellas fue la realizada por Pereira, Claver y Molina (2011) quienes proponen un modelo de factores críticos de éxito que permiten satisfacer las necesidades de los clientes y poder competir con otros establecimiento de forma óptima, proponiendo como factores: Instalaciones del hotel, recursos humanos, calidad de servicio, gestión medioambiental, sistemas de información y las tecnología de información, grado de especialización y segmentación y la distribución del producto hotelero. Según los modelos analizados, se consideró adecuado asumir el modelo propuesto por estos autores.

Por lo expuesto anteriormente, se planteó el siguiente problema de investigación ¿Cuáles son las estrategias competitivas que emplean los hoteles de tres estrellas, para obtener distintos niveles de desempeño empresarial, en el sector hotelero en la Región de Lambayeque? Teniéndose por objetivo general: Determinar cuáles son las estrategias competitivas que emplean los hoteles de tres estrellas para obtener distintos niveles de desempeño empresarial, en la Región Lambayeque, y como objetivos específicos: Determinar los factores de éxito que emplean los hoteles bajo estudio y definir su nivel de desempeño.

La presente investigación queda justificada por su importancia en el ámbito social – empresarial,

porque la buena gestión empresarial tiene un impacto en la sociedad, en relación a las personas, cuidado del medio ambiente, buenas prácticas en tecnología, procesos y servicios.

Marco Teórico

Respecto a las estrategias, Porter (2012) considera que diseñar una estrategia competitiva es crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas, indicando también que una estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que se trata de alcanzarlos. Para ejemplificar como funciona, Porter (2012) presenta un gráfico al cual le llama la rueda de la estrategia competitiva, donde en el centro de la rueda se observa la metas de compañía, es decir como desea competir la compañía, y los radios de la compañía son las políticas operativas por medio de las cuales se tratará de cumplir las metas. Por lo tanto el centro de la rueda y los radios deben conectarse entre sí de lo contrario la rueda no girará. Estos ratios están conformados por investigación, finanzas, productos, mercado objetivo, marketing, ventas, distribución, producción, recursos humanos y compras.

En función a las teorías de los recursos, Alonso y Martín (2009) indica que la teoría de los recursos y capacidades define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado y fundamentando la existencia de una heterogeneidad empresarial y que los recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones.

Fong, Flores y Cardoza (2016) realizaron un análisis bibliométrico, con el objetivo de verificar si las teorías de los recursos y capacidades aún siguen teniendo vigencia, quienes indican que desde los años 80’ se ha venido trabajado en la inquietud de conocer como la gestión estratégica puede llevar al éxito empresarial. En su investigación indican que el origen de la teoría de los recursos y capacidades, proviene del análisis de los recursos de los factores de producción, competencia monopolística en teoría económica, análisis de la innovación competitiva, la teoría del crecimiento de la empresa y los recursos que influyen en la empresa para su crecimiento y por último el modelo clásico de la estrategia de la empresa, tomando como referencia a Ricardo, Chamberlain, Shumpeter, Penrose y Andrews y que uno de los investigadores que introdujo al tema con mayor claridad y definición fue Barney en 1991, quien definió concretamente los recursos y sus características para generar una ventaja competitiva, indicando que la exigencia de la ventaja competitiva va referido a que las empresas gestionen de forma eficiente sus recursos y capacidades, ya que la empresa está conformada por una diversidad de áreas que hacen que la gestión sea más compleja.

Fong, Flores, y Cardoza (2016) también manifiestan que Grant en 1996 llevó la teoría de los recursos y capacidades a un enfoque basado en el conocimiento como acelerador de los recursos y capacidades; como resultado de su investigación concluyeron que esta teoría aún sigue siendo uno de los modelo teóricos más importantes para el desarrollo de la investigación en gestión estratégica, aplicable en nuestros tiempos. Otras de las nociones implicadas son los recursos y capacidades con que se cuentan. En relación a ellos, Alonso y Martín (2009) toman de referencia al definir recursos lo mencionado por (Grant, 2006) quien indica que el análisis de los recursos se realiza primero analizando los recursos en forma individual y que si se quiere que la empresa pueda crear una ventaja competitiva los recursos deben trabajar juntos para crear capacidades.

Johnson, Scholes y Whittington (2006) indican que los recursos están conformados por recursos tangibles y recursos intangibles, donde los recursos tangibles son los activos físicos como las instalaciones de la organización, la mano de obra y la financiación, y en relación a los recursos intangibles se refiere a activos inmateriales como la información, reputación y el conocimiento.

Los recursos están orientados a las capacidades de la empresa, es así que Johnson, Scholes y

Whittington (2006) define a estos como la adecuación y el ajuste de estos recursos y competencias de una organización orientados a que está pueda sobrevivir o prosperar en un futuro. Explicando mejor se podría decir que si una organización dispone de una capacidad diferente a la competencia en términos de recursos o competencias, estas pueden generar una ventaja competitiva a la empresa porque genera valor en el servicio o producto.

Metodología

El enfoque asumido es cuantitativo, su diseño es no experimental, transversal correlacional, que según indican Hernández, Fernández y Baptista, (2014) estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Es decir estos diseños no manipulan deliberadamente las variables del estudio.



Variable dependiente: Nivel de desempeño Variable Independiente: Factores claves de éxito

La población objeto de estudio estuvo conformado por hoteles de tres estrellas de la Región Lambayeque integrado por 29 hoteles. Gerencia Regional de Comercio Exterior Turismo y Artesanía de Lambayeque

(Gercetur, 2016), por el número de hoteles se realizó un censo. El público objetivo a quienes se les envió la encuesta fueron gerentes generales o administradores de dichos hoteles y se tomó en cuenta como criterio de exclusión, a los gerentes o administradores que no aceptaron la invitación a participar como encuestado (a); por tal motivo de los 29 hoteles de 3 estrellas de la Región Lambayeque solo contestaron 21 hoteles, siento esta la población participante de la investigación, como se detalla en la tabla:

Tabla N° 1 Ficha técnica de investigación. Elaboración propia

Ficha técnica de la investigación	
Ámbito geográfico	Ciudad de Chiclayo
Universo	Hoteles de tres estrellas
Tamaño de universo	29 hoteles (100%)
Tasa de respuesta	21 hoteles (72%)
Modo de aplicación	Cuestionario estructurado
Tratamiento de la información	Excel 2013
Período de recogida de la información	Segundo trimestre del 2017

El instrumento para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado que contiene preguntas cerradas y abiertas. Estuvo dividido en dos bloques: El primer bloque es un apartado que describe la parte estratégica donde se incluyen las siguientes variables: el posicionamiento de mercado, recursos humanos, medios y redes sociales, predicción, calidad, tecnología y el alcance de las actividades y el segundo bloque es el desempeño en donde se obtienen datos económicos-

financieros.

Resultados

En relación a los resultados obtenidos en la investigación se manifiesta que en relación al objetivo general, que consistió en determinar cuáles son las estrategias competitivas que emplean los hoteles de tres estrellas para obtener distintos niveles de desempeño empresarial, en la Región Lambayeque, los resultados se muestran en la tabla 2 donde se muestra las correlaciones de los factores claves de éxito con niveles de desempeño.

Tabla N° 2 Correlación de Estrategias Competitivas con Niveles de Desempeño. Elaboración propia

Factores		Desempeño	
		A cuánto equivale la satisfacción del cliente para el hotel.	A cuánto equivale la satisfacción del colaborador para el hotel.
Instalaciones del establecimiento	R Pearson	,712**	,485*
	Sig. (bilateral)	0.000	0.026
Los recursos humanos	R Pearson	0.433	0.373
	Sig. (bilateral)	0.050	0.096
La calidad del servicio	R Pearson	,655**	,563**
	Sig. (bilateral)	0.001	0.008
Posicionamiento de mercado	R Pearson	,557**	,534*
	Sig. (bilateral)	0.009	0.013
Medios y Redes Sociales	R Pearson	,473*	0.250
	Sig. (bilateral)	0.030	0.275
Tecnología	R Pearson	,552**	,542*
	Sig. (bilateral)	0.009	0.011
Alcance de clientes a través de la intermediación turística	R Pearson	0.420	,465*
	Sig. (bilateral)	0.058	0.034

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). 99% muy significativa

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).95%

Indicando que los factores que relacionan muy significativamente ($p < 0.01$) la satisfacción del cliente del hotel son: Instalaciones del establecimiento (0.712), La calidad del servicio (0.655), Posicionamiento de mercado (0.557) y tecnología (0.552). En forma significativa ($p< 0.05$) los medios y redes sociales (0.473). Existe una relación positiva débil con el factor de los recursos humanos (0.433) y el alcance de clientes a través de la intermediación turística (0.420).

Los factores que se relacionan en forma significativa (p< 0.01) referente a lo que equivale la satisfacción del colaborador para el hotel es la calidad de servicio (0.563). En forma significativa (p< 0.05) son las Instalaciones del establecimiento (0.485), Posicionamiento de mercado (0.534), tecnología (0.542), el alcance de clientes a través de la intermediación turística (0.465). Con los factores Los recursos humanos (0.373) y Medios y Redes Sociales (0.250) solo existe una relación positiva débil.

En relación al primer objetivo específico, que consistió en determinar los factores de éxito que emplean los hoteles de tres estrellas en la Región Lambayeque, se visualiza en la Tabla 3:

Tabla N° 3 Factores claves de éxito de hoteles de tres Estrellas Región Lambayeque. Elaboración propia

Factores claves de éxito	Escalas de medición						
	1	2	3	4	5	6	7
1.1. Instalaciones del establecimiento	0.0%	0.0 %	4.8%	0.0%	19. 0%	23.8%	52.4%
1.2. Los recursos humanos	0.0%	0.0 %	9.5%	0.0%	4.8 %	14.3%	71.4%
1.3. La calidad del servicio	0.0%	0.0 %	4.8%	0.0%	4.8 %	14.3%	76.2%
1.4. Posicionamiento de mercado	0.0%	0.0 %	4.8%	4.8%	9.5 %	33.3%	47.6%
1.5. Medios y Redes Sociales	0.0%	4.8 %	0.0%	9.5%	4.8 %	28.6%	52.4%
1.6. Tecnología	0.0%	4.8 %	0.0%	9.5%	4.8 %	47.6%	33.3%
1.7. Alcance de clientes a través de la intermediación turística	4.8%	0.0 %	4.8%	14.3%	9.5 %	19.0%	47.6%

Gráfico N° 1: Factores claves de éxito en Hoteles de 3 estrellas, Región Lambayeque. Elaboración propia



En el Gráfico N° 1 se puede apreciar que el factor de éxito de mayor importancia para los gerentes encuestados de los hoteles de 3 estrellas es el factor de la calidad de servicio con un 76.2%, con una puntuación de 6.57 seguido por el factor de recursos humanos con una puntuación de 6.38, siendo los factores que obtuvieron menor valoración en importancia los de tecnología con un 33% y alcance de cliente a través de la intermediación turística con un 48%. Veamos:

Tabla N° 4 Gestión de la calidad en establecimientos de 3 Estrellas Región Lambayeque. : Elaboración propia

Gestión de la calidad	Escala de Valoración						
	1	2	3	4	5	6	7
Dirección comprometida con la calidad.	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%	28.6%	4.8%	61.9%
Conocimiento de necesidades actuales y futuras de los clientes.	0.0%	0.0%	4.8%	9.5%	14.3%	33.3%	38.1%
Colaboración con proveedores (limpieza, bebidas, etc.) para mejora del servicio ofrecido.	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	14.3%	38.1%	33.3%
Formación en materia de calidad al personal del establecimiento.	0.0%	4.8%	0.0%	23.8%	4.8%	38.1%	28.6%
Fomento de la motivación de los colaboradores.	0.0%	9.5%	0.0%	23.8%	19.0%	23.8%	23.8%
Todo el personal se involucra en la elaboración del producto ofrecido	0.0%	0.0%	0.0%	23.8%	19.0%	19.0%	38.1%
Identificación de mejoras en el proceso de prestación de servicio	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	19.0%	28.6%	38.1%
Control del cumplimiento de objetivos y corrección de desviaciones	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	38.1%	4.8%	42.9%
Hay cultura de mejora continua del producto ofrecido	0.0%	0.0%	0.0%	9.5%	19.0%	42.9%	28.6%

En relación al factor de calidad de servicio, el cual fue el más valorado por los gerentes de hoteles tres estrellas en Lambayeque, se puede observar en Tabla N0 4 que con un 62% los gerentes están comprometidos con la calidad, sin embargo no se da mayor importancia a la formación de los colaboradores en materia de calidad el cual solo representa un 29% de mucha importancia, de igual manera, la motivación de los trabajadores tampoco representa una valoración de importancia para los gerentes, ya que obtuvo solo el 24% de mucha importancia.

Tabla N° 5 Gestión de Recursos Humanos en

Hoteles de 3 Estrellas Región Lambayeque

Recursos Humanos	Medidas Descriptivas			
	Media	Desv. Desviación	Mínimo	Máximo
3.1. ¿Cuántos empleados tiene su hotel?	13.24	9.289	3	37
3.2. ¿Cuántas veces al año se capacita al personal?	3.95	4.018	0	12
3.3. ¿Qué porcentaje de trabajadores poseen estudios de turismo y hotelería?	47.19	18.613	9	80

En relación al segundo factor que obtiene un mayor porcentaje en la investigación es el factor de Recursos Humanos, en Tabla N° 5, se puede observar que en promedio cada hotel cuenta con 13 empleados para un promedio 38 habitaciones por hotel, de los 21 hoteles encuestados solo 01 hotel cuenta con 65 habitaciones. Por otro lado tabla también muestra que en promedio 04 veces al año se capacita al personal y del total de trabajadores solo el 47% poseen estudios generales de turismo y hotelería.

En relación al objetivo segundo objetivo específico que consistió en definir el nivel de desempeño de los hoteles de tres estrellas de la región Lambayeque, se indica lo siguiente:

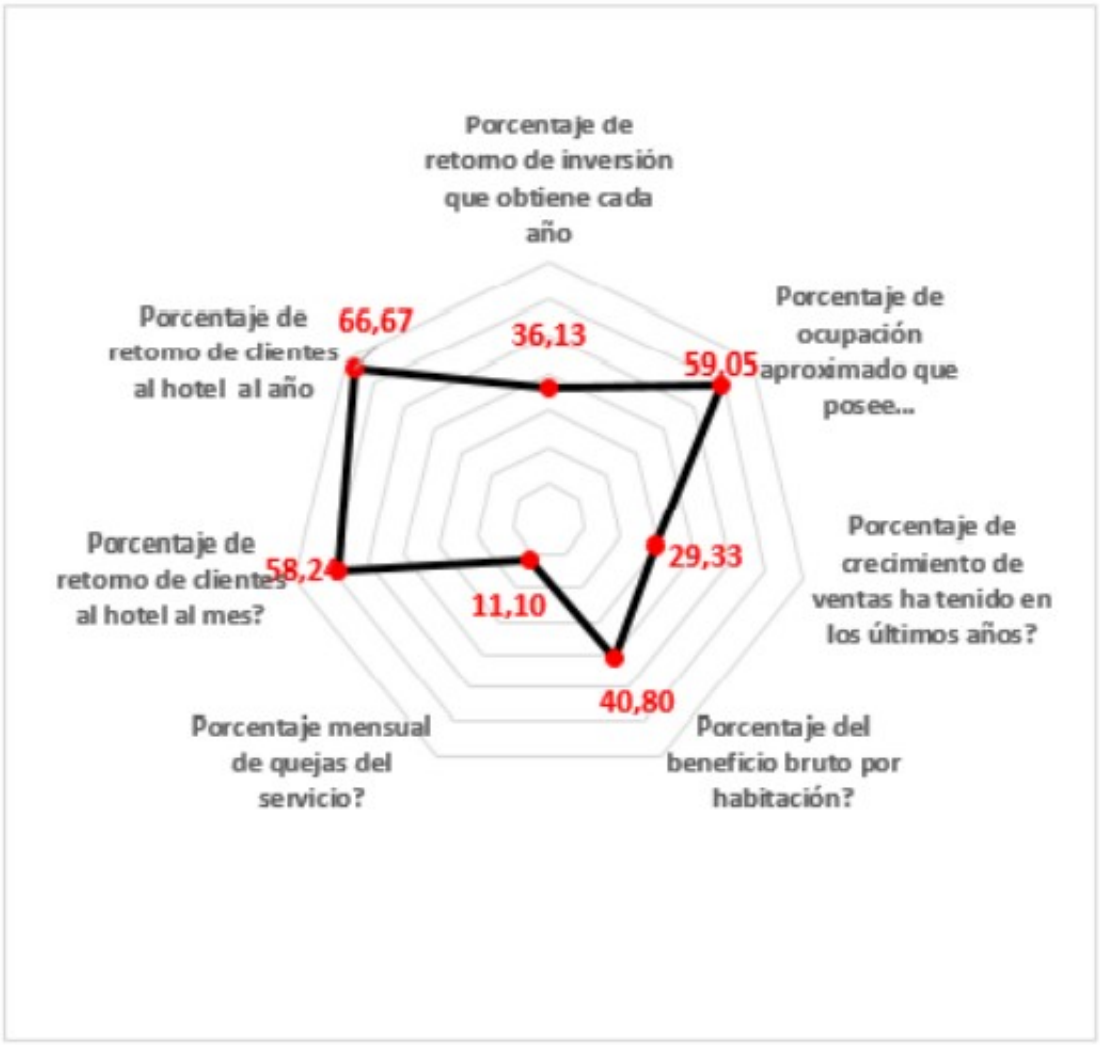
Tabla N° 6 Niveles de Desempeño. Elaboración

Propia

Desempeño	Medidas Descriptivas	
	Media	Desv. Desviación
Porcentaje de retorno de inversión que obtiene cada año	36.13	18.46
Porcentaje de ocupación aproximado que posee eventualmente al año	59.05	20.50
Porcentaje de crecimiento de ventas ha tenido en los últimos años	29.33	31.25
Porcentaje del beneficio bruto por habitación	40.80	24.98
Porcentaje mensual de quejas del servicio	11.10	11.95
Porcentaje de retorno de clientes al hotel al mes	58.24	20.57
Porcentaje de retorno de clientes al hotel al año	66.67	17.34

Gráfico N° 2 Porcentajes de Niveles de

Desempeño. Elaboración propia



En tabla N° 6 y Gráfico N° 2 muestra que el retorno de inversión promedio que obtiene cada hotel al año del 36%, por otro lado el porcentaje promedio de ocupabilidad de los hoteles de 3 estrellas al año es del 60% es decir de cada 10 habitaciones 06 son ocupadas, de igual manera en relación al porcentaje de crecimiento en ventas, en promedio los hoteles han crecido 30% en los últimos años, y tiene un beneficio bruto por habitación en promedio del 41%.

En relación al porcentaje de quejas del servicio, se tuvo un promedio del 11% de quejas, con un porcentaje de retorno de cliente al hotel mensualmente del 58%, y 67% de retorno de cliente anualmente, lo cual hace suponer que de cada 10 clientes 3 a 4 clientes no regresan al hotel.

Conclusiones

Según los resultados obtenidos en investigación, en relación al objetivo general que fue determinar cuáles son las estrategias competitivas que emplean los hoteles de 3 estrellas para obtener distintos niveles de desempeño empresarial, en la Región Lambayeque, los resultados mostraron que los factores de éxito que tienen una relación muy significativa ($p < 0.01$) con el nivel de satisfacción del cliente son las instalaciones del establecimiento (0.712), calidad de servicio (0.655), Posicionamiento del mercado (0.557) y tecnología (0.552) lo cual indica que la gestión de un hotel que desee satisfacer al cliente no debe perder de vista estos factores para poder competir con otros establecimientos.

En relación a los factores de éxito que se relacionan en forma significativa (p< 0.01) con el nivel de satisfacción del colaborador para el hotel es la calidad de servicio (0.563). y solo significativa (p< 0.05) son las Instalaciones del establecimiento (0.485), Posicionamiento de mercado (0.534), tecnología (0.542), el alcance de clientes a través de la intermediación turística (0.465). Existiendo una relación débil con los factores de éxito de los recursos humanos (0.373) y Medios y Redes Sociales (0.250); lo cual indica que se cree que la gestión del recurso humano no tiene una relación significativa con la satisfacción del colaborador.

En relación al 1er objetivo específico que fue determinar los factores de éxito que emplean los hoteles de 3 estrellas en la Región Lambayeque, los resultados muestran que el factor de éxito más importante para los gerentes de hoteles de 3 estrellas es el factor de la calidad de servicio con un 76.2%, seguido por el factor de éxito de recursos humanos con un 71.45%, donde del total de los trabajadores el 47% poseen estudios generales en turismo y hotelería.

En relación al 2do objetivo que fue el de definir el nivel de desempeño de los hoteles de 3 estrellas de la región Lambayeque, se pudo evidenciar que existe el 60% de ocupabilidad en hoteles de 3 estrellas de la Región Lambayeque, los cuales tuvieron un crecimiento del 36% en los últimos años, con un beneficio bruto por habitación del 41%. De igual manera se pudo observar que de cada 10 clientes 3 0 4 clientes no regresa al hotel, teniendo un 11% de quejas por el servicio.

Referencias

Alonso, M. & Martín, J. (2009). Dirección estratégica en el sector turismo. Editorial Síntesis S.A. Madrid. España.

Cornejo, E., Hidalgo, R., Lazo, K., Yáñez, N. (2017). Calidad en las empresas del sector hoteles del Perú. (Tesis de postgrado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Fong, C.; Flores, K. & Cardoza, L. (2016) La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. Departamento de Estudios Regionales. Universidad de Guadalajara. Revista de Investigación de la Universidad de la Salle Bajío.

Gerencia Regional de Comercio Exterior Turismo y Artesanía de Lambayeque (2016). Establecimientos de hospedaje con clase y categoría. Gobierno Regional de Lambayeque.

Recuperado de http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/i mgfckeditor1304/Directorio%20Hospedajes% 20Categorizados%202016.pdf.

Gonzales, R.; Jiménez, J.; Martín, R. (2015). Factores competitivos de éxito en la industria hotelera. En: Impulso al desarrollo económico a través del Turismo: VIII jornadas de investigación en turismo (195-211), Sevilla: Facultad de Turismo y Finanzas. Hernández, Fernández y Baptista, (2014). Metodología de la Investigación, 6ta edición. McGraw Hill. México DF

Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006) Dirección Estratégica. 7ma edición. Madrid – España.

Langviniené, N. & Daunoraviiute, I. (2015). Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. Paper Procedia Social Ang Behavioral Sciences.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f) Brechas hoteleras en 7 ciudades del Perú.

Pereira, J.; Claver, E. & Molina, J. (2011) Efectos empresa, grupo estratégico y localización en el sector hotelero Español. Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante. España

Porter, E. (2010). Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Ediciones Pirámide. Madrid – España.

Porter, E. (2012) Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Ediciones Pirámide. España

Yadegaridehkordi, E.; Nilashi, M.; Nizam, M. & Ibrahim, O. (2017). Predicting determinants of hotel success and development using Structural Equation Modelling (SEM) – ANFIS method. Journal Tourism Management.

References