



ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL HOTEL ESCUELA
BOUTIQUE LA CASA DE DON IGNACIO**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

JELDY SHANERY CRUZ ESPINOZA

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del
Capital Humano**

CRISTIAN JAVIER LOPEZ ZERECEDA

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del
Capital Humano**

CARLA SUSANA VALDEIGLESIAS PACHECO

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del
Capital Humano**

Asesor:

Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2019

Resumen ejecutivo

El turismo a nivel mundial ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, Perú recibió 4'032,339 arribos de turistas extranjeros durante el 2017, mientras que a Cusco llegaron 3'270,803 de turistas, 63% extranjeros y 37% nacionales, consolidándose la región como el principal destino del Perú. La oferta hotelera ha crecido paralelamente a la cantidad de arribos; sin embargo, el 85% de los establecimientos de hospedaje están sin categoría.

El Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio, presenta una mezcla de conceptos con el objeto de ofrecer una experiencia diferente a los pasajeros, empero, sus resultados económicos han sido y son negativos hasta la fecha, por lo que ha sido necesario la elaboración de un plan estratégico que guíe a la empresa a mejorar su situación económica y su posicionamiento en el mercado.

La visión propuesta está orientada a la rentabilidad sostenible del negocio; aprovechando las principales oportunidades del entorno, como: (a) el crecimiento económico sostenido del Perú y estabilidad política y normatividad en el sector y (b) el uso de dispositivos móviles y aplicaciones, orientadas a mejorar la experiencia del turista y la cadena de valor del sector; así como contar con la capacidad para afrontar las siguientes amenazas: (a) las huelgas y manifestaciones sociales no controladas, que perjudican la imagen del Perú y sus productos turísticos; reduciendo, deteniendo y cancelando las llegadas de turistas y (b) la competencia de inversores hoteleros extranjeros y nacionales, con mayores ventajas competitivas en el país y en la región Cusco.

Para lograr la sostenibilidad económica el Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio, deberá diseñar ventajas competitivas basadas en sus principales fortalezas: (a) la tendencia creciente de ventas directas; (b) la ubicación estratégica y adecuada accesibilidad y

(c) el clima laboral adecuado y mínima rotación de personal. Por otro lado es necesario mitigar las debilidades del hotel: (a) la carencia de herramientas de gestión empresarial necesarias para la toma de decisiones; (b) el débil posicionamiento en el sector; (c) el carecer de un área de ventas exclusivo para el hotel; (c) la incipiente creatividad y efectividad en la publicidad y promociones; (d) el no contar con un área de contabilidad con experiencia en el sector; y (e) el débil desarrollo de nuevos productos y procesos.

En el análisis se ha determinado ocho los factores críticos del sector: (a) la disponibilidad de insumos, materiales y accesorios; (b) la estandarización de procesos; (c) el capital humano con vocación de servicio; (d) el conocimiento y acceso a mercados más competitivos; (e) la infraestructura hotelera acorde a necesidades viajero (f) el rendimiento y productividad; (g) las prácticas éticas y socialmente responsables con Stakeholders; y (h) la capacidad de inversión y liquidez de la empresa; como resultado el Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio tiene una calificación de 2.25 en relación a los líderes de la industria que tienen 3.54 puntos.

Con este panorama se ha diseñado cinco objetivos estratégicos (a) incrementar las ventas 10% anualmente, hasta fines del 2023; (b) Lograr la rentabilidad financiera y hacerla sostenible, anualmente con un incremento del 5%, hasta finales del 2023; (c) Lograr el posicionamiento del Hotel a nivel agencias y operadores nacionales e internacionales, hasta fines del 2023; (d) Lograr el fortalecimiento empresarial del hotel en Cusco, a través del diseño y uso de herramientas estratégicas hasta fines del 2020 y (e) Ejecutar un gobierno corporativo en el hotel acorde a las necesidades del mercado y los Stakeholders; hasta fines del 2022. Estos objetivos están alineados a las siguientes estrategias externas: (a) estrategia de integración – integración vertical hacia adelante; (b) estrategia intensiva – penetración en el mercado y desarrollo de nuevos mercados; y (c) estrategias defensivas – a través de la aventura conjunta; con éstas se pretende lograr la visión de largo plazo diseñada.

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo	ii
Tabla de contenidos	iv
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	ix
Introducción	1
Capítulo I: Generalidades	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad	5
1.3. Justificación del Proyecto	5
1.4. Objetivos Generales y Específicos	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.1. Objetivos específicos	6
1.5. Alcance y Limitaciones de la Investigación	8
1.5.1. Alcance	8
1.5.2. Limitaciones	8
Capítulo II: La Empresa	9
2.1. Antecedentes de la Empresa	9
2.2. Descripción del Negocio	10
2.2.1. Público Objetivo	10
2.2.2. Servicios y facilidades	11
2.2.3. Infraestructura	13
2.3. Ciclo de Vida del Producto	13
2.3.1. Introducción	14
2.3.2. Crecimiento	15
2.3.3. Madurez	15
2.3.4. Declinación	16
2.4. Estructura Organizacional Actual de la Empresa	16
2.5. Situación Actual de la Industria del Turismo	19
Capítulo III: Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa	28
3.1. Visión	28
3.1.1. Visión actual de la empresa	28
3.1.2. Análisis de la visión actual	28
3.1.3. Matriz de la Visión Propuesta para la Empresa	29
3.1.4. Visión propuesta	29
3.2. Misión	29
3.2.1. Misión Actual de la Empresa	30
3.2.2. Análisis de la Misión Actual	30
3.2.3. Elementos de la Misión Propuesta para la Empresa	30
3.2.4. Misión Propuesta	30
3.3. Valores	31
3.3.1. Valores actuales de la empresa	31
3.3.2. Análisis de los valores actuales	31
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa	31
3.3.4. Valores propuestos	31
3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa	33
Capítulo IV.: Análisis Externo	34
4.1. Tendencias de Las Variables del Entorno	34
4.1.1. Análisis Político – Legal	34
4.1.2. Análisis Económico	36
4.1.3. Análisis Cultural y Social	39

4.1.4. Análisis Tecnológico	42
4.1.5. Análisis Ecológico	44
4.2. Impacto en Clientes/Proveedores de Cada una de las Variables del Entorno	49
4.2.1. Impacto sobre clientes	49
4.2.2. Impacto sobre los proveedores	50
4.3. Efecto en la Empresa de Cada una de las Variables del Entorno	51
4.4. Oportunidades y Amenazas	52
4.4.1. Oportunidades	52
4.4.2. Amenazas	53
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	53
Capítulo V: Análisis de la Industria	55
5.1. Descripción del Mercado	55
5.1.1. Demanda	55
5.1.2. Oferta	59
5.2. Descripción de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria	62
5.2.1. Desarrollo potencial de productos sustitutos	62
5.2.2. Ingreso potencial de nuevos competidores	64
5.2.3. Poder de negociación de los clientes	65
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores	67
5.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras	68
5.3. Matriz de Atractividad de Cada una de las Cinco Fuerzas	69
5.4. Matriz de Perfil Competitivo	69
Capítulo VI: Análisis Interno	71
6.1. Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa	71
6.1.1. Administración y gerencia	71
6.1.2. Marketing y ventas	72
6.1.3. Operaciones	73
6.1.4. Finanzas y contabilidad	75
6.1.5. Recursos humanos	75
6.1.6. Sistemas de información y comunicaciones	76
6.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo	76
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	77
6.2.1. Calidad	77
6.2.2. Eficiencia	77
6.2.3. Innovación	78
6.2.4. Solvencia	78
6.3. Benchmarking con los Líderes de cada una de las actividades de la cadena de valor	78
6.4. Competencias de la Empresa	80
6.5. Identificación y Determinación de Ventajas Competitivas	80
6.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos	81
Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias	83
7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos	83
7.1.1. Objetivos estratégicos	83
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos	84
7.2. Diseño y Formulación de Estrategias	86
7.2.1. Modelo océano azul	86
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa	86
7.2.1.2. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)	87
7.2.1.3. Lienzo de la nueva estrategia propuesta	88
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias	89
7.2.2.1. Matriz FODA	89
7.2.2.2. Matriz PEYEA	93
7.2.2.3. Matriz interna externa	97

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group	97
7.2.2.5. Matriz de la gran estrategia	98
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas	99
Capítulo VIII: Selección de la Estrategia	101
8.1. Método de Factores Claves	101
8.1.1. Criterios de selección	101
8.1.2. Matriz de selección	103
8.2. Método de Escenarios	105
8.3. Descripción de la Estrategia Seleccionada	109
8.4. Descripción de la Estrategia Contingente	109
Capítulo IX: Implantación de la Estrategia	110
9.1. Mapa de la Estrategia	110
9.2. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia	111
9.3. Indicadores para cada uno de los Objetivos Específicos	113
9.4. Metas para cada uno de los Objetivos Específicos	114
9.5. Iniciativas (Acciones a llevar a cabo para cada uno de los Objetivos Específicos)	115
9.6. Responsable para cada una de las Iniciativas	119
9.7. Presupuesto y Cronograma para cada una de las Iniciativas	124
9.8. Cuadro de Inversión	126
Capítulo X: Evaluación	127
10.1. Evaluación Cualitativa	127
10.1.1. Criterios de evaluación	127
10.1.2. Comparación de las estrategias con los criterios	127
10.2. Evaluación Financiera	129
10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con estrategia)	129
10.2.1.1. Estado de resultados (situación actual y con estrategia)	131
10.2.1.2. Balance general (situación actual y con estrategia)	134
10.2.1.3. Flujo de efectivo (situación actual y con estrategia)	136
10.2.2. Evaluación financiera (VAN, TIR, Ratios Financieros)	137
10.2.2.1. Valor actual neto (VAN)	137
10.2.2.2. Tasa interna de retorno (TIR)	139
10.2.2.3. Ratios financieros	140
Capítulo 11: Conclusiones y Recomendaciones	142
11.1. Conclusiones	142
11.2. Recomendaciones	143
Referencias	144
Anexos	148

Lista de tablas

Tabla N° 01 Reservas por Tipo de Huéspedes	10
Tabla N° 02 Grado de Ocupabilidad – Ultimos 3 años	11
Tabla N° 03 Segmentación de turismo interno y externo	11
Tabla N° 04 Utilidades entre el 2015 al 2018	15
Tabla N° 05 Llegada mensual de turistas internacionales	20
Tabla N° 06 Número de establecimientos de hospedaje por regiones	23
Tabla N° 07 Establecimiento de Hospedajes – Provincia Cusco	24
Tabla N° 08 Matriz de la Visión Propuesta	29
Tabla N° 09 Elementos de la Misión	30
Tabla N° 10 Matriz de Alineamiento de la Visión, Misión y Valores	33
Tabla N° 11 Impacto sobre Clientes	50
Tabla N° 12 Impacto sobre Proveedores	51
Tabla N° 13 Matriz EFE del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio	54
Tabla N° 14 Arribo de Turistas Extranjeros a Perú	55
Tabla N° 15 Turistas Nacionales y Extranjeros a Cusco	55
Tabla N° 16 Infraestructura Hotelera de la Provincia del Cusco	60
Tabla N° 17 Hoteles y Habitaciones de Cusco por Categoría (Diciembre de 2012)	60
Tabla N° 18 Habitaciones de Cusco por Categoría (Diciembre de 2012)	61
Tabla N° 19 Productos Sustitutos	63
Tabla N° 20 Matriz de Productos Sustitutos	64
Tabla N° 21 Matriz de Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	65
Tabla N° 22 Matriz del Poder Negociador de los Clientes	60
Tabla N° 23 Matriz del Poder Negociador de los Proveedores	67
Tabla N° 24 Matriz de la Competencia en el Mismo Sector	68
Tabla N° 25 Análisis del Grado de Atractividad de la Industria	69
Tabla N° 26 Matriz de Perfil Competitivo	70
Tabla N° 27 Comparación con los líderes de la industria	79
Tabla N° 28 Matriz VRIO	80
Tabla N° 29 Matriz de Evaluación de Factores Internos	81
Tabla N° 30 Utilidad Anual	84
Tabla N° 31 Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear	88
Tabla N° 32 Matriz FODA del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio	92
Tabla N° 33 Matriz PEYEA	93
Tabla N° 34 Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva	95
Tabla N° 35 Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria	95
Tabla N° 36 Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno	96
Tabla N° 37 Criterios de Selección de Estrategia según Rumelt	102
Tabla N° 38 Matriz de Selección	104
Tabla N° 39 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (CPE Externo)	106
Tabla N° 40 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (CPE Interno)	107
Tabla N° 41 Resumen de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	108
Tabla N° 42 Cuadro de Mando Integral del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio	112
Tabla N° 43 Indicadores para cada uno de los Objetivos Específicos	113
Tabla N° 44 Metas para cada uno de los Objetivos Específicos	114
Tabla N° 45 Iniciativas para cada uno de los Objetivos Específicos (Perspectiva Financiera)	115
Tabla N° 46 Iniciativas para cada uno de los Objetivos Específicos (Perspectiva Clientes)	116
Tabla N° 47 Iniciativas para cada uno de los Objetivos (Perspectiva Procesos Internos)	117
Tabla N° 48 Iniciativas para cada uno de los Objetivos (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento)	118
Tabla N° 49 Responsable para cada una de las Iniciativas (Perspectiva Financiera)	119
Tabla N° 50 Responsable para cada una de las Iniciativas (Perspectiva Clientes)	121
Tabla N° 51 Responsable para cada una de las Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	122
Tabla N° 52 Responsable para cada una de las Iniciativas (Aprendizaje y Crecimiento)	123
Tabla N° 53 Cronograma y Presupuesto para cada una de las Iniciativas (a)	124

Tabla N° 54 Cronograma y Presupuesto para cada una de las Iniciativas (b)	125
Tabla N° 55 Inversión	126
Tabla N° 56 Criterios de Evaluación vs Estrategia Seleccionada	128
Tabla N° 57 Flujo de caja incremental	130
Tabla N° 58 Estado de resultados sin Estrategia (Situación Actual y Proyectada)	131
Tabla N° 59 Estado de resultados con Estrategia (Situación Actual y Proyectada)	132
Tabla N° 60 Balance General sin Estrategia (Situación Actual y Proyectada)	134
Tabla N° 61 Balance General con Estrategia (Situación Actual y Proyectada)	135
Tabla N° 62 Flujo de Efectivo sin Estrategia (Situación Actual y Proyectada)	136
Tabla N° 63 Flujo de Efectivo con Estrategia (Situación Actual y Proyectada)	137
Tabla N° 63 Calculo del Ke – Modelo CAPM	138

Lista de figuras

Figura 01. Ciclo de Vida del Producto	12
Figura 02. Organigrama del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio.	14
Figura 03. Llegada de Turistas internacionales a Perú. Fuente MINCETUR Perú abril 2018	16
Figura 04. PBI del Turismo	18
Figura 05. Evolución de la llegada de turistas nacionales y extranjeros	19
Figura 06. Tendencias globales de turismo.	24
Figura 07. Transporte de Pasajeros e Ingresos por Viajes	35
Figura 08. Inversión en Capital para Viajes y Turismo	36
Figura 09. Contribución Directa de Viajes y Turismo al Empleo	38
Figura 10. Contribución del Turismo al Empleo Generado	38
Figura 11. Tendencia de Pernoctaciones por Arribos en la Región Cusco	52
Figura 12. Arribos de turistas extranjeros a Cusco, según país de procedencia	53
Figura 13. Arribos de turistas nacionales a Cusco, según país de procedencia	54
Figura 14. Arribos y Pernoctaciones por Tipo de Hotel	54
Figura 15. Modelo de la cinco fuerzas competitivas	57
Figura 16. Cadena de Valor del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio	71
Figura 17. Ventas por tipo de pasajero	77
Figura 18. Lienzo actual del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio	80
Figura 19. Lienzo de la nueva estrategia del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio	82
Figura 20. Matriz PEYEA del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio	88
Figura 21. Matriz Interna-Externa del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio	89
Figura 22. Matriz Boston Consulting Group del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio	90
Figura 23. Matriz de la gran estrategia	91
Figura 24. Las cuatro perspectivas	102
Figura 25. Mapa estratégico del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio	103
Figura 26. Estimaciones de la Liquidez sin y con estrategia	127
Figura 27. Estimaciones del ROA sin y con estrategia	128
Figura 28. Estimaciones del ROE sin y con estrategia	129

Introducción

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994), el 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, por negocios y otros.

El turismo es una de las industrias que tiene mayor capacidad de generar desarrollo, debido a los sectores y sub sectores que involucra. A nivel global, durante el 2017 el turismo global alcanzó 1,322 millones de arribos, 7% superior al año 2016¹. En el Perú, durante el año 2017, se tuvo 4'032,339 arribos de turistas extranjeros, 7.7% superior al año anterior²; por otro lado la Región Cusco recibió 3'270,803 de turistas, de los cuales 2'063,154 fueron extranjeros (63%) y 1'207,649 nacionales (37%)³, situación que la convierte en el principal destino turístico del Perú con el 51% de los turistas extranjeros. La oferta hotelera de la Región Cusco durante el año 2015 fue de 1,740 establecimientos, 22,023 habitaciones y 41,463 camas; de los cuales el 85% son establecimientos sin categoría⁴. En los últimos 5 años se han construido nuevos hoteles y se han consolidado nuevas cadenas hoteleras, regionales, nacionales e internacionales, existiendo una amplia oferta hotelera.

El Hotel Boutique Escuela “La Casa de Don Ignacio” es un modelo de negocio, que incluye dentro de su formato un factor diferenciador como “Hotel Boutique Escuela”. Este modelo de negocio combina la operación hostelera con un centro de educación y entrenamiento de personal para el sector turismo (Escuela), así como con el concepto de “boutique”, siendo la experiencia del cliente un híbrido en el mercado.

¹ Organización Mundial del Turismo (OMT - Enero 2018). *Resultados del turismo internacional en 2017*.

² Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú – MINCETUR (Mayo 2018). *Sistema de Información Estadística de Turismo*.

³ Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), mayo 2018.

⁴ Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) Cusco. *Boletín Estadístico de Turismo 2015*.

A nivel de la región Cusco es el único hotel con estas características; el presente plan estratégico está conformado por diez capítulos en los cuales se hace un análisis interno y externo para determinar las estrategias adecuadas para la rentabilidad del hotel.

En el capítulo uno, se presenta los antecedentes del sector, la determinación del problema, el mismo que radica en que a pesar de haber transcurrido diez años en el mercado, no ha logrado posicionarse ni generar la rentabilidad esperada; por consiguiente es necesario se analicen las causas de este problema y se propongan las acciones necesarias a corto, mediano y largo plazo.

El capítulo dos, está referido a la empresa, sus características, público objetivo, los servicios, la infraestructura y organización con la que cuenta el hotel. También se hace un análisis de la situación de la empresa en función al ciclo de vida del producto, teniendo como conclusión que por la rentabilidad negativa, aún se encuentra en la etapa de introducción. Por otro lado, se muestra la situación del mercado del turismo a nivel internacional, nacional y regional, exponiendo el crecimiento sostenido en estos tres ámbitos.

En el capítulo tres, se presenta la propuesta de la misión, visión y valores de la empresa, en base al análisis de las herramientas de gestión actuales.

En los capítulos cuatro y cinco, se ha efectuado el análisis externo de la industria del turismo, teniendo como resultados las oportunidades y amenazas para el Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio.

El capítulo seis, está referido al análisis interno, necesario para determinar las fortalezas y debilidades del hotel. El capítulo siete, presenta los objetivos y estrategias necesarios para que la empresa genere utilidades.

Los capítulos ocho y nueve validan las estrategias: integración, intensivas y defensivas, planteadas para la mayor competitividad del Hotel. El capítulo diez se menciona las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado con el presente trabajo.

Capítulo I: Generalidades

1.1. Antecedentes

Consecutivamente a la elección de Machu Picchu como una de las siete maravillas del mundo moderno, tanto el Perú en general y el Cusco en particular como destinos turísticos, han experimentado un incremento en la afluencia de turistas.

Según cifras oficiales, hasta diciembre del 2017 llegaron al Perú 4'032,339 turistas extranjeros, lo que representó un crecimiento de 7,7%, respecto al 2016, año en el que ingresaron al país 3'744,461 turistas. El principal mercado emisor fue Chile con 1'101,055 visitantes (4,3%), seguido de Estados Unidos con 598,685 visitantes (2,1%). El tercer principal emisor es Ecuador con 288,987 visitantes.

(Fuente: <http://tnews.com.pe/data-turismo-principales-indicadores-del-turismo-receptivo-en-cusco/> ; 28 de febrero 2018)

Durante el 2016 la región Cusco recibió 3'053,279 turistas de los cuales 1'968,916 fueron visitantes de otros países, principalmente norteamericanos, europeos, latinoamericanos y asiáticos; mientras que el resto, fueron de Lima y otros departamentos.

(Fuente: <https://peru.com/viajes/conozca-peru/cusco-recibe-mas-3-millones-turistas-2016-destinos-machu-picchu-turismo-viajes-noticia-495865> ; 26 de enero del 2017)

La información más reciente refiere a setiembre de 2018, la misma que en referencia a la llegada de turistas extranjeros al Cusco, indica que esta creció en 5% entre Enero y Septiembre 2018, sumaron 1.7 millones, cantidad mayor en 118 mil respecto al mismo periodo del 2017, indicado por el Banco Central de Reserva en Noviembre del 2018.

Los establecimientos de hospedaje son parte del núcleo de servicios turísticos ofrecidos en la Región del Cusco aparte de los servicios de transporte, restaurantes, agencias de viaje especializado y operadores turísticos los cuales funcionan de manera paralela, aunque no necesariamente coordinada. Un establecimiento de hospedaje es una empresa que

presta servicios de hostelería y alojamiento a viajeros en forma temporal, estando este clasificado y categorizado según sus características, capacidad, servicios y otros.

“La Casa de Don Ignacio” dentro de este mercado, tiene la particularidad de combinar la hostelería propiamente dicha, entendida como una empresa que presta servicios de hostelería y alojamiento a sus clientes, brindando además la experiencia de hospedarse en un establecimiento con características especiales, lo que lo transforma en Boutique, así mismo fusiona todo este concepto con un centro de entrenamiento para personal con instalaciones especializadas de servicio, siendo así un “hotel – boutique – escuela”.

Un Hotel – Escuela es un establecimiento en el que se combinan dos actividades: la de educar y capacitar, y brindar los servicios de alojamiento y alimentación, tal y como lo brindaría un hotel de primera en el mundo. (M. Alvarado, R Panchano, J. Freine, M. Barrionuevo, C. Santana – Universidad de ECOTEC, 2015).

El propósito de un Hotel – Escuela es garantizar el desarrollo de las prácticas de los estudiantes en condiciones reales de servicio, bajo la supervisión de profesores, al tiempo que se propicie la retroalimentación necesaria para el perfeccionamiento de los planes de estudio que se imparten.

Por otro lado, el concepto de “hotel – boutique”, se refiere a un concepto incorporado desde los años 80: “Son hoteles pequeños, de no más de 30 habitaciones, tienen un servicio personalizado y todos los dormitorios son distintos.”

(Fuente: <http://archivo.elcomercio.pe/vamos/mundo/que-hotel-boutique-que-se-estan-haciendo-conocidos-noticia-1573023>),

El concepto Hotel – Boutique, propicia que la experiencia del huésped sea como “sentirse invitado en el hogar”, al que se le muestra lo mejor de la ciudad. Los establecimientos que adoptan este concepto son generalmente, casonas antiguas, con tradición e historia.

En este sentido “La Casa de Don Ignacio” es una propuesta que combina tanto el concepto de Hotel – Boutique con el concepto de Hotel – Escuela, fusionando estos tres aspectos, los cuales brinden una experiencia diferente al huésped.

1.2. Determinación del Problema / Oportunidad

Según la información económica y financiera, el desempeño del hotel ha sido negativo desde su inicio hasta la fecha en que se realizó el estudio, experimentando pérdidas sustanciales, estos resultados demuestran que existe un problema, el cual debe ser investigado para diseñar las estrategias que reviertan tal situación a mediano y largo plazo.

Por consiguiente la definición del problema es: El Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio, presenta utilidades negativas pese a que ya tiene diez años en el mercado turístico.

La investigación planteada deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual de la Casa Don Ignacio?
- ¿Cómo se puede mejorar el posicionamiento y la rentabilidad del hotel?
- ¿Qué acciones a corto, mediano y largo plazo se deben ejecutar para mejorar el hotel?

Por otro lado, la situación también presenta una oportunidad, el crecimiento sostenido de la industria del turismo tanto a nivel internacional como regional, se pueden aprovechar si se ejecutan y cambian determinadas acciones estratégicas y tácticas de la empresa.

1.3. Justificación del Proyecto

La Casa Don Ignacio es el único Hotel Boutique Escuela en la ciudad del Cusco, ubicado en una de las zonas más privilegiadas del Centro histórico, cuenta con moderna infraestructura y el concepto diferenciador frente al resto de establecimientos similares. A

pesar de esto, los 10 años que lleva en el mercado y habiendo pasado por dos procesos de remodelación, aún no ha logrado posicionarse ni generar la rentabilidad esperada.

Por consiguiente es necesario se analicen las causas de este problema y se propongan las acciones necesarias a corto, mediano y largo plazo, a través de un Plan Estratégico.

Del mismo modo, académicamente, se tendrá un amplio conocimiento de los factores críticos de éxito que determinan la competitividad del sector turismo en Cusco. Las herramientas utilizadas para el diagnóstico, análisis y propuestas han sido estudiadas y desarrolladas en los cursos de la maestría, aspecto que demuestra su aplicabilidad en un entorno real.

La investigación puede ser la base para el diseño de estrategias de empresas con similares características en el Perú y a nivel internacional.

1.4. Objetivos Generales y Específicos

1.4.1. Objetivo general.

Elaborar el Plan Estratégico de La Casa de Don Ignacio Hotel Boutique Escuela para el periodo 2019 – 2023 con la finalidad de lograr generar rentabilidad y posicionamiento en el mercado hotelero local.

1.4.2. Objetivos específicos.

Con el propósito de alcanzar el objetivo general, se ha considerado los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar un análisis interno del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio, para determinar sus debilidades y fortalezas.
- Analizar el perfil competitivo del Hotel frente a sus competidores.
- Diseñar propuestas de valor agregado e innovación, que brinden la sostenibilidad económica y operativa de la empresa.

- Proponer estrategias y acciones futuras para la sostenibilidad de la empresa y el incremento de la rentabilidad.

1.5. Alcance y Limitaciones de la Investigación

1.5.1. Alcance.

El plan estratégico es un Proyecto de Investigación Gerencial Aplicado, podrá ser utilizado como referencia y documento guía.

El alcance de la investigación consiste en la elaboración de un plan estratégico para la Casa de Don Ignacio Hotel Boutique Escuela orientado a la mejora y posicionamiento del establecimiento en la ciudad del Cusco.

La presente investigación se limita al ámbito geográfico de la Ciudad del Cusco; así mismo se aplica a las condiciones del sector turismo, comprendidas entre enero del 2015 y junio del 2018.

1.5.2. Limitaciones.

Las restricciones halladas en la elaboración de la tesis fueron: (a) la información de fuentes representativas del sector turismo a nivel nacional y regional son escasas y no actualizadas; (b) no existe datos estadísticos actualizados sobre turismo e infraestructura hotelera a nivel nacional ni regional; (c) Falta de data histórica referente a los ingresos, egresos y rentabilidad del hotel.

Capítulo II: La Empresa

2.1. Antecedentes de la Empresa

El Hotel Boutique Escuela está ubicado en el Centro Histórico del Cusco, en la Avenida Pardo N° 954, parte noreste del valle del Cusco, distrito y provincia del mismo nombre.

El Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio pertenece a la Corporación Educativa San Ignacio de Loyola, esta corporación inicia sus operaciones educativas en el Perú el año 1968, poniendo en marcha la Academia San Ignacio de Loyola, el año 1996 se crea la Universidad San Ignacio de Loyola, en 1998 se crea la Escuela de Chefs USIL (*a vísperas del año 2000 que inicia el boom gastronómico en el país*); como consecuencia USIL planea expandir la oferta educativa orientada a la gastronomía, es así que se crea el Restaurante Escuela Don Ignacio en el año 2006, posteriormente el 28 de mayo del 2007 la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) inaugura la Casa Hospedaje “Casa de Don Ignacio” para estudiantes nacionales como internacionales, pasando así a formar parte de uno de los negocios a cargo de la Empresa DEUSIL.

Al iniciar sus actividades se identificó que este formato de negocio podría recibir además de estudiantes internacionales y practicantes, a turistas, es así que el año 2010 se invierte en la primera remodelación, habilitando habitaciones e incorporando espacios típicos de un establecimiento hotelero.

El año 2013 se toma la decisión de relanzar la Casa Hospedaje, se modifican y mejoran las instalaciones, se redecoran los espacios y finalmente se cambia el nombre a “La Casa de Don Ignacio Hotel Boutique Escuela”, nombre que refleja el tipo de hotel y a la vez se relaciona con la parte académica, al ser un espacio que los alumnos de la Universidad pueden utilizar para realizar sus prácticas pre – profesionales.

Actualmente La Casa de Don Ignacio, recibe huéspedes nacionales, extranjeros y a la vez estudiantes nacionales e internacionales ligados a la Universidad San Ignacio de Loyola.

2.2. Descripción del Negocio

La Casa de Don Ignacio Hotel Boutique Escuela, es un formato hotelero estrechamente relacionado a la fusión entre la prestación de servicios de hospedaje y la educación, cuenta con una privilegiada ubicación, dentro del centro histórico de la ciudad del Cusco, a pocos minutos del aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Astete y muy cerca de los principales puntos de interés para los visitantes.

2.2.1. Público Objetivo.

Para definir de manera exacta la cantidad de huéspedes que recibe la Casa de Don Ignacio, se realizó un análisis de los 3 últimos años, determinando que:

- 9.07% de los clientes son huéspedes corporativos (*aquellos que viajan por temas laborales*).
- 17.63% de los clientes son huéspedes de la corporación USIL.
- 29.53% de los clientes está representado por huéspedes directos (*quienes realizan reservas por medio de la web y en forma directa con el hotel*).
- 43.76% del mercado del hotel está representado por el turismo receptivo a través de agencias de viajes.

Tabla N° 01

Reservas por Tipo de Huéspedes

Tipo de huéspedes	2015	2016	2017	2018	Promedio
Directos	23.50%	38.67%	26.41%	31.10 %	29.92%
Corporativos	4.97%	9.01%	13.22%	13.52 %	10.18%
Por agencias de viaje	61.65%	37.19%	32.44%	36.47 %	41.94%
Huéspedes USIL	9.85%	15.11%	27.93%	18.91 %	17.95%
Total	100%	100%	100%	100 %	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el segmento mayoritario está conformado por huéspedes que vienen por agencias de viaje, seguido por los pasajeros directos, ambos hacen el 77% de los clientes del hotel.

Tabla N° 02

Grado de ocupabilidad – Últimos 3 años

2016	2017	2018
29.38%	26.24%	30.31%

Tabla N° 03

Segmentación de turismo interno y externo

Tipo de huéspedes	2016	2017	2018
Nacionales	34.61%	28.36%	34.11%
Extranjeros	65.39%	71.64%	65.89%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Servicios y facilidades.

La Casa de Don Ignacio Hotel Boutique Escuela cuenta con los siguientes servicios y facilidades:

- 01 habitación Deluxe (*habitación matrimonial*): Con estilo moderno y vista a la Av. Pardo, avenida representativa del Centro Histórico. Esta habitación tiene un promedio de área de 30 m², cuenta con una cama King size, clóset, frigobar, porta maletero, caja de seguridad electrónica, mesa de desayunador, TV Cable y WiFi.
- 07 habitaciones Superiores (*4 habitaciones matrimoniales y 3 habitaciones dobles*): Con estilo moderno, tienen en promedio 26 m² de área, cama King size o double twin, clóset, porta maletero, caja de seguridad electrónica, TV Cable y WiFi.

- 13 habitaciones Estándar (*3 habitaciones simples, 6 habitaciones dobles y 4 triples*): Con estilo moderno, tienen en promedio 26 m² de área, cama King size o double twin, clóset, porta maletero, caja de seguridad electrónica, TV Cable y WiFi.
- 6 departamentos con capacidad hasta 19 huéspedes, con una distribución estilo flat, incluyen servicios higiénicos, una cocineta y una pequeña sala de estar.
- Servicios adicionales: Traslado del aeropuerto al hotel previa reservación, room service (*servicio a cuarto*) hasta las 13:00, snack bar, servicios de box breakfast y box lunch, servicio de almuerzos o cenas previa reservación y servicio de lavandería.

2.2.3. Infraestructura.

La Casa de Don Ignacio Hotel Boutique Escuela, es una propiedad alquilada, dividida en dos niveles en la parte delantera y tres niveles en la parte posterior.

La propiedad pertenece a la familia Corzo, es una casa que desde hace 8 años fue acondicionada para hotel, tiene un área de 1,682.35 m², divididos de la siguiente manera en cada nivel:

- Área 1er nivel: 804.12 m².
- Área 2do nivel: 622.85 m².
- Área 3er nivel: 255.38 m².

El 90% de la construcción es de adobe, mientras que el 10% restante pertenece a la construcción del 3er y último piso de la parte posterior para ello se utilizó material noble.

Para una mejor ilustración se puede apreciar el anexo N° 01 con fotografías del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio.

2.3. Ciclo de Vida de un Producto o Servicio

Para Hair, Lamb y McDaniel (2011), “El ciclo de vida del producto es un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte)”.

Para Kotler y Armstrong (2012), “el ciclo de vida del producto es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia”.

El ciclo de vida es una herramienta directa de la mercadotecnia, que permite conocer la etapa en la que se encuentra un determinado producto, así como el ciclo de vida del mismo.

Diversos expertos en temas de mercadotecnia coinciden en señalar que son 4 las etapas que conforman el ciclo de vida del producto, estas son:

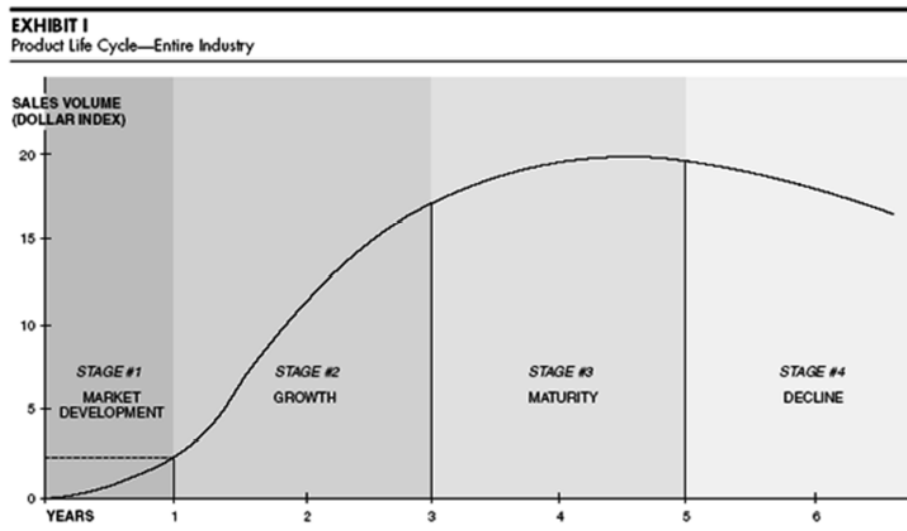


Figura 01. Ciclo de Vida del Producto. Theodore Levitt, 1965 – Harvard business review <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>

2.3.1. Introducción.

Según Stanton, Etzel y Walker (2004). “Ésta primera etapa se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado. Se caracteriza por: Los precios del nuevo producto, así como los gastos de producción, marketing y otros; las ventas son bajas; las utilidades son muy bajas y el objetivo principal en esta etapa es dar a conocer el producto”.

La etapa de introducción de La Casa de Don Ignacio Hotel Boutique Escuela empezó el año 2007. No se puede precisar los datos de los primeros años, debido a que no existen registros informativos.

Se cuenta con datos económicos desde el 2015, analizando esta información, la etapa actual del hotel es la de introducción, el cuadro de ventas de los últimos 3 años muestra el bajo crecimiento en ventas del hotel; el relanzamiento del hotel en el año 2013 contribuye con el inicio de la etapa de introducción nuevamente, como un segundo inicio después del 1er lanzamiento del producto al mercado.

Tabla N° 04

Utilidades entre los Años 2015 – 2018

2015	2016	2017	2018
-S/525,895.00	-S/433,733.00	-S/589,138.00	-S/567,516.33

Fuente: Elaboración propia

Cuando se observa la tabla de grado de ocupabilidad de los últimos tres años del hotel se observa claramente que este no llega ni al 50% de lo esperado, por ende el efecto en los estados financieros es negativo, esto indica claramente la falta de un Plan Estratégico para el desarrollo del negocio.

2.3.2. Crecimiento.

Esta etapa surge después de que el producto sobreviviera a la etapa de introducción, es en esta etapa que las ventas comienzan a aumentar. Las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2011), “la etapa de crecimiento de un producto inicia con el aumento gradual en su curva de ventas durante la etapa de introducción, esta etapa aún no es visible en el caso del hotel”.

2.3.3. Madurez.

Es en esta etapa del ciclo de vida del producto que las ventas o disminuyen o se mantienen.

Según Kotler y Armstrong (2007), Esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros.

Esta etapa se podría apreciar en el hotel con el incremento de las ventas y el correspondiente aumento de utilidades en el hotel.

2.3.4. Declinación.

En ésta última etapa la demanda disminuye, por ello las ventas pueden caer a cero o a su más bajo nivel. La consecuencia es que la mayoría de competidores abandonan el mercado en esta etapa.

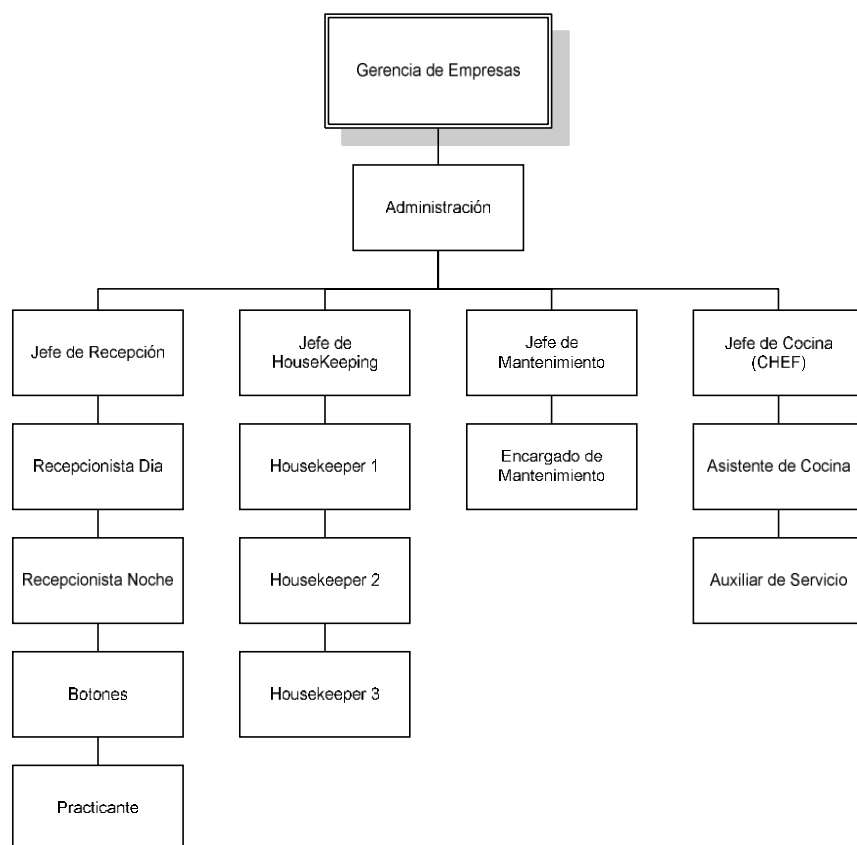
Esta etapa es inevitable por las siguientes razones:

- Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad.
- La necesidad del producto desaparece.

Según: Stanton, Etzel y Walker (2004).

2.4. Estructura Organizacional Actual de la Empresa

La Casa de Don Ignacio Hotel Boutique Escuela, pertenece a la Corporación Educativa San Ignacio de Loyola, inicialmente el hotel estuvo bajo responsabilidad de la Facultad de Administración Hotelera, Turismo y Gastronomía, para luego formar parte de las empresas de USIL.



1

Figura 02. Organigrama del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio.

En la planilla del Hotel Boutique Escuela La Casa de Don Ignacio se tiene actualmente a 15 personas, divididos en las siguientes áreas:

- Área de administración: 1 persona, responsable de la parte logística, operativa, comercial del hotel.
- Área de Recepción: 4 personas, responsables de realizar el registros de huéspedes, atender las sugerencias y/o quejas de los huéspedes, llevar el control de las llaves de las habitaciones y atender cualquier tipo de solicitud que este dentro de los servicios del hotel. Así mismo opera en estrecha coordinación con todas las demás áreas del hotel, en especial con el área de housekeeping. Cabe precisar que en éste área se incluye a la persona encargada de reservas, al botones y al recepcionista nocturno,

- Área de Alimentos y Bebidas: 3 personas, responsables de cocina y comedor, atienden principalmente el desayuno buffet y los servicios adicionales en habitaciones, cortesías, almuerzos o cenas según reservas. Tienen a su cargo registrar los consumos, emitir los pedidos y realizar el control de los productos que van a ser utilizados en los distintos platos a preparar.
- Área de Housekeeping: 3 personas, responsables principalmente de mantener en excelentes condiciones las habitaciones y las áreas comunes del hotel. Realiza la limpieza de las áreas públicas, prepara las habitaciones para los huéspedes recién llegados, mantener limpias y acondicionadas las habitaciones de los huéspedes ya alojados, repone los artículos propios de las habitaciones.
- Área de Mantenimiento: 02 personas, responsables de verificar el correcto funcionamiento de las instalaciones del hotel, reparar y mantener en buenas condiciones las áreas comunes, instalaciones eléctricas y otros que requiera refacciones en general.

2.5. Situación Actual de la Industria del Turismo

El 2017 el turismo global fue de 1, 322 millones de arribos, 7% superior al año 2016; dicha cifra representa el mejor resultado en los últimos siete años, según señala el Barómetro de la Organización Mundial de Turismo. Esta situación convierte al turismo en un sector atractivo con un crecimiento sostenido, que promueve el desarrollo económico de los países receptores.

Esto se debe a que el turismo está concatenado con diversos sub sectores de industrias y servicios, como: alojamiento, agencias de viaje, transporte (*aerolíneas y buses*), restaurantes, venta de artesanías, entre otros.

En el Perú, durante el año 2017, se tuvo 4'032,339 arribos de turistas extranjeros, 7.7% superior al año anterior.

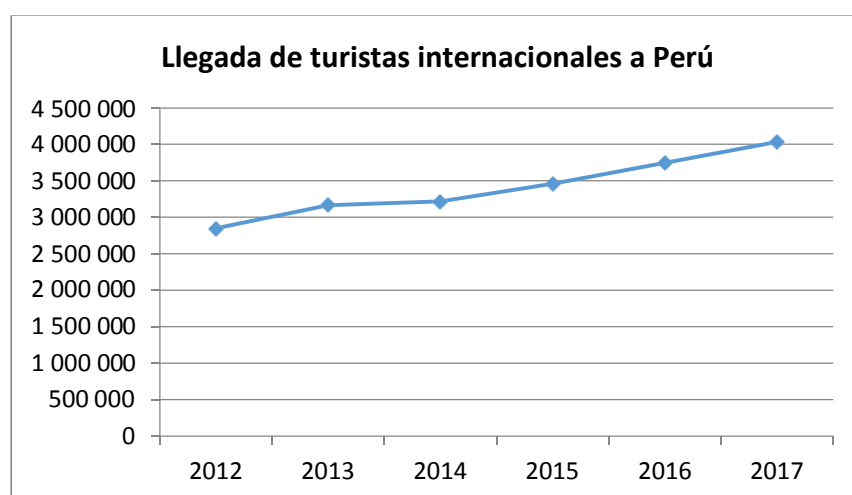


Figura 03. Llegada de Turistas internacionales a Perú. Fuente MINCETUR Perú abril 2018

Tabla N° 05

Perú: Llegada mensual de Turistas Internacionales

Meses	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	246 858	255 983	266 299	298 225	304 712	327 642	388 534
Febrero	241 127	263 144	268 118	295 126	324 365	325 001	372 409
Marzo	228 614	253 180	266 479	274 152	300 342	295 655	-
Abril	215 975	236 237	241 635	262 713	276 086	312 587	-
Mayo	215 592	256 187	264 283	268 354	296 146	301 189	-
Junio	225 036	258 511	245 733	275 926	276 779	318 588	-
Julio	268 788	302 309	299 154	332 645	365 320	388 939	-
Agosto	242 986	276 730	291 276	305 699	339 081	361 264	-
Septiembre	234 605	249 413	254 394	270 498	303 223	340 535	-
Octubre	244 308	282 219	274 695	301 735	324 565	352 679	-
Noviembre	238 813	258 735	257 567	272 924	299 785	331 844	-
Diciembre	242 921	270 991	285 301	297 712	334 057	376 416	-
Total	2 845 623	3 163 639	3 214 934	3 455 709	3 744 461	4 032 339	760 943

Fuente: MINCETUR, mayo 2018

Como se puede apreciar existe un crecimiento sostenido, tanto a nivel Perú como Cusco, aspecto que puede justificar el desempeño como país dentro del ranking internacional: Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017, publicado por el Foro Económico Mundial (WEF), en el cual, Perú ocupa la posición 51, habiendo ascendido 7 posiciones respecto al 2015. Según cifras de la Organización Mundial del Turismo, el turismo en Perú empleó a 390,655 personas y atrajo alrededor de 3.5 millones de turistas extranjeros en el 2016, quienes generaron ingresos al país por US\$ 3,320 millones.

World Economic Forum *World Economic Forum*

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

Así mismo, el PBI generado por la industria turística alcanza US\$ 7,376 millones, un 3.8% del PBI nacional, si bien estas cifras son alentadoras, las limitaciones que enfrenta el país con respecto a este sector son de magnitud similar. En cuanto a competitividad de precios, que comprende impuestos aéreos y cargos, entre otros, el Perú ocupa el puesto 127; asimismo, en lo que a infraestructura terrestre y portuaria se refiere, se ubica en el puesto 109; y finalmente, el puesto 108 en seguridad y protección ciudadana.

El gasto turístico interno ascendió a S/ 26 mil millones en el 2015, así mismo, el ingreso de divisas por turismo asciende a US\$ 4 151 millones, significando un incremento de 47,5% entre el 2011 y el 2015.

En el año 2015 tres grandes actividades económicas contribuyeron con el 63,6% a la generación de este indicador: el transporte de pasajeros (carretera, aéreo, acuático, ferroviario y alquiler de vehículos), la provisión de alimentos y bebidas y el alojamiento para visitantes, como puede observarse en el siguiente figura.



Figura 04. PBI del Turismo. Fuente: INEI – MINCETUR

Por otro lado, la Región Cusco recibió 3'270,803 de turistas, de los cuales 2'063,154 fueron extranjeros (63%) y 1'207,649 nacionales (37%).

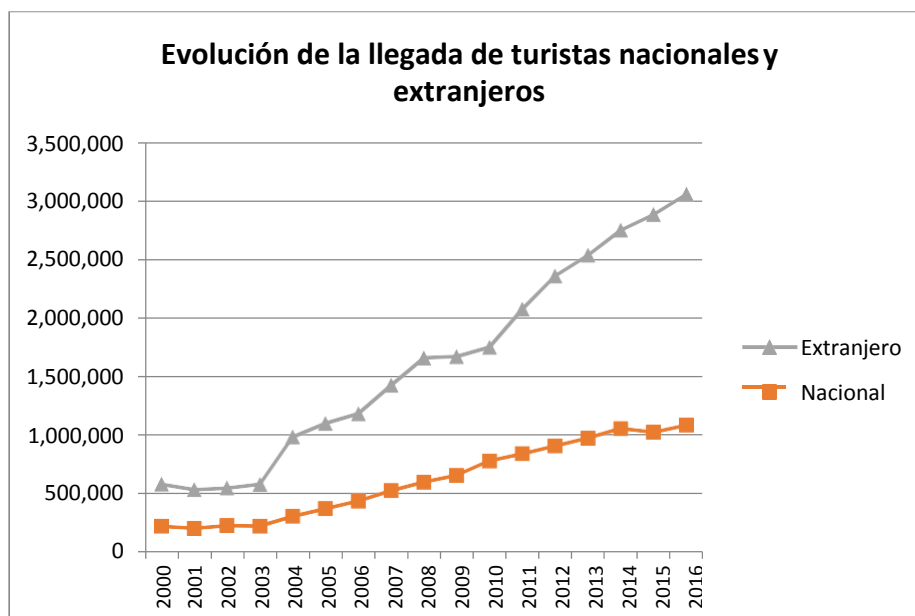


Figura 05. Evolución de la llegada de turistas nacionales y extranjeros. Fuente: Boletín estadístico de Turismo 2015, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco

La cifra de turistas extranjeros y nacionales a Cusco el año 2015 fue de 2'881,677, esto sugiere un crecimiento de 5.6% de visitantes a la región en el año 2016. Según cifras de MINCETUR, en la Región Cusco el año 2016 se han considerado 1,944 establecimientos de hospedaje autorizados; cabe destacar que el año 2015 este número llegó al total de 1,776 establecimientos (incremento de 8.6 %).

Para el año 2017 arribaron a Cusco 2'063,595 extranjeros no residentes en el Perú y en cuanto a viajeros nacionales, arribaron 1'208,117, cifras proporcionadas por MINCETUR.

Tabla N° 06

Número de Establecimientos de Hospedaje por Regiones

Departamentos	2014	2015	2016	2017
Amazonas	249	272	291	296
Ancash	728	770	820	828
Apurímac	447	475	505	510
Arequipa	1 165	1 295	1 433	1 457
Ayacucho	323	370	425	434
Cajamarca	605	651	711	728
Callao	257	265	262	258
Cusco	1 548	1 776	1 944	1 972
Huancavelica	124	136	149	156
Huánuco	418	474	509	512
Ica	717	770	810	826
Junín	938	1 054	1 153	1 174
La Libertad	940	1 001	1 046	1 062
Lambayeque	489	522	577	592
Lima	5 099	5 322	5 486	5 475
Loreto	586	647	695	698
Madre De Dios	237	263	272	277
Moquegua	173	195	209	218
Pasco	257	283	305	302
Piura	739	790	864	879
Puno	596	663	737	754
San Martín	579	655	713	718
Tacna	407	454	490	500
Tumbes	173	189	198	206
Ucayali	361	420	453	458
Total	18 155	19 711	21 054	21 288

Fuente: Mincetur <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

El último análisis de datos realizado por la DIRCETUR en el 2016, muestra que hasta el 2015 la cantidad de empresas de hospedaje en la provincia del Cusco sumo un total de 881 establecimientos, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Cabe mencionar que a Marzo de 2019, aun no se cuenta con información oficial, por parte del ente rector principal, sobre cifras exactas que reflejen la evolución de la industria del turismo durante el año 2018.

Tabla N° 07

Establecimientos de Hospedaje – Provincia Cusco

Categoría	Cantidad Establecimientos	Cantidad Habitaciones
5 Estrellas	12	1048
4 Estrellas	11	992
3 Estrellas	83	2993
2 Estrellas	100	2055
1 Estrella	42	737
Albergue No	12	160
Categorizados	1701	18195
Total	1961	26180

Fuente: Estadísticas de Turismo 2017, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

Esta información muestra que el 82% de los establecimientos están sin categoría, clasificación en la que actualmente se encuentra el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio.

Del mismo modo se puede apreciar que existe una tendencia de los turistas por elegir establecimientos de hospedaje no categorizados.

Según Carlos Canales, presidente del Buró de convenciones y visitantes de Lima, *“Las inversiones hoteleras en el Perú entre el 2015 y 2021 ascenderán a los 2,500 millones de dólares de los cuales el 65% del monto estará destinado a la construcción de hoteles de 3 estrellas e inferiores a esta categoría”*.

Fuente Diario Gestión, 01 de Junio 2015”

<https://gestion.pe/economia/empresas/inversiones-hoteleras-peru-sumaran-us-2-500-millones-2015-2021-91346>

Dentro del entorno del sector turismo existen tendencias tecnológicas, que en el mediano plazo pueden marcar la diferencia en muchos casos, considerando que el sector en análisis está en constante cambio, debido a que siempre se está buscando cubrir necesidades y tendencias, desde que el potencial cliente elige su destino hasta el momento en que realizan la actividad misma.

A continuación se presentan algunas tendencias tecnológicas que pueden cambiar las operaciones en el sector:

- Uso de información estadística: Esta tendencia, básicamente de almacenamiento masivo de datos de los clientes, puede funcionar como una herramienta que favorezca a cualquier prestador de servicios turísticos a mejorar.
- Marketing digital: Utilizado como una herramienta de publicidad, es una tendencia efectiva y económica, debido a sus bajos costos y su mayor alcance.
- Entorno móvil: Orientado a la conectividad con los clientes a través de distintos dispositivos móviles que se usan a diario. Está vinculado con el mercadeo en páginas web, el mailing y la disponibilidad de aplicaciones.
- Innovación y diferenciación: El contar con características diferenciadoras en relación a los competidores, es parte de una ventaja competitiva; los clientes siempre buscarán proveedores que satisfagan sus necesidades con productos o servicios innovadores.
- Adaptación: Las necesidades y preferencias de los clientes, están en constante cambio, para tener una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo, es

necesario que las empresas tengan la capacidad de adaptarse a estas nuevas demandas.

- Modelos de fidelización: Las empresas competitivas deben contar con estrategias eficaces para fidelizar a sus clientes.
- Redes sociales y aplicaciones: Actualmente son recursos indispensables para las empresas, debido a que la mayoría de personas tiene acceso a ellas y las utiliza constantemente; las redes sociales pueden generar logros a corto plazo.
- Economía colaborativa: Se trata de generar alianzas estratégicas con otras empresas de la industria del turismo.

Fuente Entorno turístico, <https://www.entornoturistico.com/10-tendencias-tecnologicas-en-el-turismo/>

Del mismo modo, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), existen las siguientes tendencias en el desarrollo del turismo global:



Figura 06. Tendencias globales de turismo.

Esta información muestra las nuevas directrices a considerar en el mercado, es importante identificarlas y tomarlas como referencia a fin de mejorar e incrementar las oportunidades de crecimiento y desarrollo del negocio en la industria.

Capítulo III: Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

3.1. Visión

“En todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Una declaración de visión debe responder la siguiente pregunta fundamental: ¿En qué queremos convertirnos?”

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David – Cap. 2- La Visión y Misión de la empresa. Pag. 54

De acuerdo al concepto de visión de Fred R. David, es importante que la organización tenga un acuerdo respecto a lo que se quiere alcanzar a largo plazo en la empresa.

3.1.1. Visión actual de la empresa.

“Líder en la formación de profesionales éticos y de alta calidad, según estándares nacionales e internacionales”.

3.1.2. Análisis de la visión actual.

La visión actual fue diseñada para la Universidad San Ignacio de Loyola, que describe el objetivo que quiere alcanzar la Universidad como institución educativa, la misma que podría parcialmente aplicar en el supuesto que La Casa Don Ignacio mantuviese el concepto de Escuela Hotel, sin embargo, se requiere una visión específica, propia del negocio, que este más referida al rubro hotelero.

3.1.3. Matriz de la Visión Propuesta para la Empresa.

Matriz de la visión propuesta para la empresa:

Tabla N° 08

Matriz de la Visión Propuesta

Elementos a conocer	Análisis
¿Qué ofrecerá?	Espacio para prácticas profesionales en el rubro hotelero así como calidad en el servicio y la atención al cliente.
¿Dónde se desarrollará?	Cusco ciudad
¿Cuál es nuestra meta?	Ser un negocio líder en el rubro de la hotelería, con un factor diferenciador en su modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Visión propuesta.

“Ser un negocio líder en el rubro de la hotelería, con rentabilidad atractiva y sostenible a través del modelo hotel escuela”.

3.2. Misión

Todo negocio, empresa u organización responde a una razón de ser, una empresa correctamente estructurada demuestra que la administración estratégica empleada responde a los pilares principales de la creación de una empresa, es decir, a una pregunta que guía la misión de la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio?

La misión de la empresa es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño gerencial.

Definir cuál es el negocio, responde directamente al propósito que distingue a una empresa de otras similares, tener definida la misión es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva.

Fred R. David “Administración Estratégica” *Pearson Educación*. Capítulo 2 (2003).

3.2.1. Misión Actual de la Empresa.

“Formar profesionales competentes y emprendedores, con responsabilidad social y con plena capacidad para desenvolverse nacional e internacionalmente”.

3.2.2. Análisis de la Misión Actual.

Esta misión, tal como pasa en la visión de la empresa, responde al objetivo estratégico de USIL como universidad, como institución de formación superior, sin embargo, no encaja necesariamente con el modelo de negocio materia de investigación.

En base al análisis de la misión actual, podemos destacar los siguientes términos: Competentes, emprendedores, responsabilidad social, considerando que serán parte de los valores y características que necesitamos para delimitar una misión que se acerca al “core” del negocio hotelero.

3.2.3. Elementos de la Misión Propuesta para la Empresa.

Tabla N° 09

Elementos de la Misión

Elementos	
¿Qué somos?	Hotel Escuela
¿Qué ofrecemos?	Capacitación mediante la práctica. Satisfacer necesidades y expectativas de los huéspedes.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Turistas nacionales e internacionales Alumnos internacionales de USIL Clientes corporativos

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Misión Propuesta.

“Somos un hotel escuela que brinda servicios de alojamiento de la más alta calidad a turistas nacionales y extranjeros; y a la vez ofrece la posibilidad de realizar prácticas profesionales para estudiantes de USIL”.

3.3. Valores

Los valores, son cualidades, creencias o principios que una empresa debe desear, estos a su vez guiarán las decisiones, acciones y conductas de los que forman parte de la misma.

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

- Emprendimiento
- Investigación y desarrollo
- Responsabilidad social
- Globalización

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

Los valores actuales de la empresa, al igual que la visión y misión responden a las características de USIL como una organización educativa. Sin embargo, no todos los valores necesariamente pueden ser considerados en el negocio hotelero.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

- Emprendimiento
- Calidad
- Hospitalidad
- Ética

3.3.4. Valores propuestos.

Emprendimiento.

“Es la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo.”

El fomentar una cultura emprendedora, no solo forma parte de los valores de USIL, sino también de todos los negocios que forman parte de la organización, la misma que tomaría forma al constituirse La Casa Don Ignacio como el primer Hotel Escuela en la Ciudad del Cusco.

Calidad.

“Superioridad o excelencia de algo o alguien”.

Se debe cultivar la calidad como valor no solo para mejorar y estandarizar el servicio, sino para extenderlo a todos los aspectos de trabajo con los colaboradores y practicantes.

Hospitalidad.

“Proviene del Latin Hospitalitas, que significa asistencia y atención de todo aquel que necesita algo”

El considerar la hospitalidad como un valor, permite inculcar en los colaboradores una mentalidad acertada sobre el servicio y la atención al cliente.

Ética.

“Conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad”.

Mostrar frente a los clientes internos y externos, transparencia y honestidad.

3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa

Tabla N° 10

Matriz de Alineamiento de la Visión, Misión y Valores

Matriz de alineamiento	
Visión	Ser un negocio líder en el rubro de la hotelería, con rentabilidad atractiva y sostenible a través del modelo hotel escuela.
Misión	Somos un hotel escuela que ofrece la posibilidad de realizar prácticas profesionales para estudiantes de USIL y a la vez brindar servicios de alojamiento de la más alta calidad a turistas nacionales y extranjeros.
Valores	• Emprendimiento • Calidad • Integridad • Ética

Fuente: Elaboración propia

La visión, misión y valores son fundamentales, debido a que forman parte de la identidad y dirección que va a tomar, al mismo tiempo que contribuyen a cumplir los objetivos propuestos.

Respecto a la visión, misión y valores propuestos, estos son coherentes porque tienen establecido su razón de ser, que es el motivo por el cual existe, siendo la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal meta y objetivo trazado.

Capítulo IV.: Análisis Externo

4.1. Tendencias de Las Variables del Entorno

Las variables del entorno son todos aquellos actores o fuerzas que influyen directa o indirectamente en el desarrollando de la actividad en la que está inmerso el negocio, en este caso el sector turismo; este análisis ponderar los cambios que puedan presentarse a futuro, los mismos que contribuyen con el fracaso o el éxito de la empresa.

4.1.1. Análisis Político – Legal.

En Perú, las normas para la industria del turismo están regidas por las siguientes instituciones y organismos públicos y privados:

1. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Organismo del Estado que brinda los lineamientos políticos del sector, norma la operatividad de las empresas, haciéndolas cumplir en el ámbito nacional.
2. Gobiernos Regionales. Las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), son instituciones que dependen del Gobierno Regional y están encargadas de normar y dirigir las actividades de turismo en cada región.
3. Gobiernos locales. Según Ley 27972 (Ley Orgánica de Municipalidades), las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, dentro de sus funciones se encuentran: (a) Fomentar el turismo sostenible y regular los servicios destinados a ese fin, en cooperación con las entidades competentes y (b) Organizar en coordinación con el respectivo gobierno regional y las municipalidades distritales de su jurisdicción, instancias de coordinación para promover el desarrollo económico local; aprovechando las ventajas comparativas de los corredores productivos, ecoturísticos y de biodiversidad.

4. Comisión de Promoción del Perú (PROMPERÚ). Es la institución encargada de promocionar a nivel mundial la imagen del país, también ofrece información sobre destinos y atiende los reclamos de turistas a nivel nacional.
5. Cámara Nacional de Turismo (CANATUR). Institución que agrupa a las diferentes empresas de turismo, dentro de sus funciones están las de promover la actividad turística, brindar información y expresar opiniones.
6. Asociación de Agencias de Turismo del Cusco (AATC). Institución que tiene el objetivo de establecer canales de coordinación con los demás organismos del Estado.
7. Ministerio de Cultura del Perú. Institución encargada de conservar el patrimonio cultural; también promueve la integración y apoyo a expresiones culturales.

El Perú cuenta con el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR)⁵, herramienta que direcciona la estrategia para lograr el desarrollo sostenible del turismo.

Actualmente no se cuenta con una normatividad clara para la tributación en el sector turismo, principalmente en el sub sector hotelero, no existen incentivos y los beneficios que otorga el Impuesto General a las Ventas (IGV) son burocráticos. (Fuente: Planeamiento Estratégico para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, Pontificia Universidad Católica del Perú, Febrero 2015).

⁵ MINCETUR aprueba y actualiza el PENTUR dentro de las políticas de Estado, como instrumento de planeamiento y gestión del sector turismo.

4.1.2. Análisis Económico.

Durante los años 2002 y 2013, el Perú se diferenció como uno de los países de más alto rendimiento en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PIB de 6.1% anual.

Entre los años 2014 y 2017, la economía se estancó, por la caída del precio internacional de las materias primas (principalmente cobre); esta situación generó una contracción de la inversión privada, menor ingreso fiscal y desaceleración del consumo interno. Es así, en los últimos cuatro años, el PIB registró un crecimiento promedio de 3.1%.

La inflación general promedio estuvo en 2.8% el 2017, en el rango meta del Banco Central de Reserva.

Como parte del ajuste, en los últimos años el déficit fiscal se ha incrementado y cerró en 3.2% del PIB el 2017. El mayor déficit procede de la disminución en los ingresos, efecto de los menores precios de exportación y la desaceleración económica, y el incremento en los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente en el caso de bienes y servicios y salarios.

A pesar de ello, con 24.7 (9.4)% del PIB, la deuda pública bruta (neta) del Perú sigue siendo una de las más bajas de la región.

Para el 2018, se estima una aceleración del PIB basada en el aumento de la inversión privada, principalmente minera, ante la recuperación parcial del precio de los commodities. Así mismo se tiene la expectativa de un mayor impulso de la inversión pública, a través de la ejecución de las obras de reconstrucción por los daños causados por el Fenómeno del Niño y la vinculada a los Juegos Panamericanos que el Perú albergará en el 2019, así como con la aceleración de grandes proyectos de infraestructura. Las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación con los precios de los commodities que Perú exporta, una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados

de capital y la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. La economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. Por otro lado, para incrementar el crecimiento de largo plazo, se necesita de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos. (Fuente: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>; 3 de abril del 2018)

Respecto al escenario económico relacionado a la industria del turismo; se hace difícil la medición, pues no figura como actividad económica en la contabilidad nacional, sino que es transversal a una serie de actividades económicas como hospedaje, servicios, transporte, entre otros. De acuerdo a estimaciones del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, el turismo representa cerca del 3.3% del PBI y genera 1.1 millones de empleos directos e indirectos. Las actividades económicas que atienden al turismo son alojamiento, restaurantes, servicios financieros, entretenimiento, transportes y agencias de viaje, entre otros.

El Perú, no obstante de contar con diversos atractivos culturales y naturales, no está considerado dentro de los grandes del sector. Por el contrario, solo recibe el 0.3% del turismo mundial y el 3.5% del turismo en Latinoamérica. El Turismo se habría desacelerado por sexto año consecutivo pasando de un crecimiento de 11% en el 2011 a 1.4% en el 2017, viéndose arrastrado por las actividades de alojamiento y restaurantes que representan alrededor del 95% del sector.

El turismo receptivo, aquel realizado por personas provenientes del extranjero, es importante, debido a que constituye una fuente significativa de divisas que contribuye a reducir el déficit estructural en la cuenta corriente de la balanza de pagos.

El ingreso de divisas que genera la industria del turismo, considerando la metodología de la OMT, es decir, agrupando ingresos por viajes y transporte por pasajeros, muestra que

durante el 2017 ingresaron US\$ 4,573 millones, un crecimiento de 6.3% respecto al 2016 y un acumulado de 48.8% en los últimos cinco años. Las divisas obtenidas representan aproximadamente 2% del PBI y 7% de las Reservas Internacionales. Aunque solo el 25% del total de turistas corresponde a extranjeros, se estima que su gasto alcanza en promedio US\$ 1,000 por viaje, siete veces más que el gasto realizado por un turista interno, según BBVA Research. (Fuente: Cámara de Comercio de Lima, Marzo 2018)

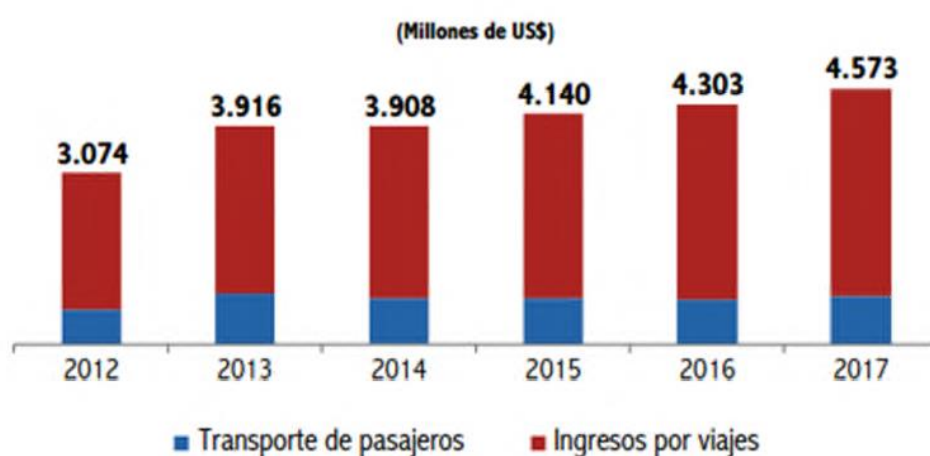


Figura 07. Transporte de Pasajeros e Ingresos por Viajes. (Fuente: Cámara de Comercio de Lima, Marzo 2018)

Durante el 2017 se invirtieron S/ 7.200 millones en infraestructura turística; en líneas generales, Perú tiene buenos indicadores del sector, Lima y Cusco se han posicionado como destinos importantes de Sudamérica y el costo de estadía de un turista extranjero se ha elevado a un promedio de US\$ 90.00.

(Fuente: <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>, 25 de marzo 2018).

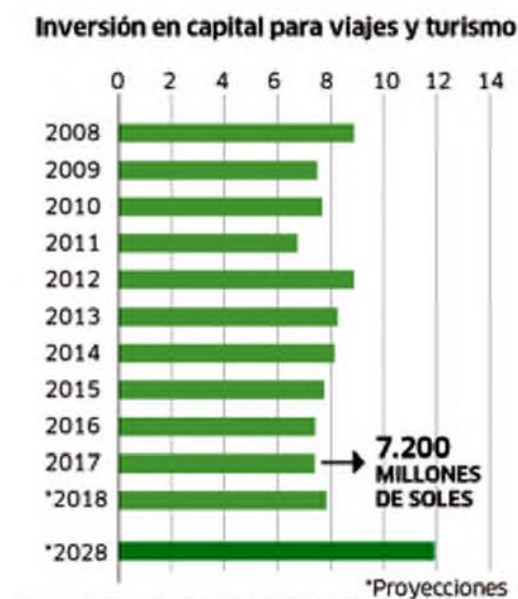


Figura 08. Inversión en Capital para Viajes y Turismo (Fuente: <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>, 25 de marzo 2018)

Para el periodo 2018, según proyecciones y primeros datos del BCR del Perú, el PBI de nuestra economía coloca al sector pesca como principal, con un 5.04%, mientras que lo referido a servicios tiene 4.47%, se señala también que para el 2018 todos los sectores muestran crecimiento, a excepción de la minería.

4.1.3. Análisis Cultural y Social.

Un punto de partida fundamental para la construcción de lo que llamamos turismo cultural, es el hecho que la cultura, independientemente de cómo se interprete, subyace al proceso de desarrollo, es anterior a las estructuras económicas o políticas (Throsby, 2001: 73).

El turismo es una práctica cultural que caracteriza a las sociedades contemporáneas, antes, la cultura y el turismo eran ámbitos autónomos y diferentes. El aspecto cultural estaba orientado a la satisfacción de las necesidades de consumo de la población local, a excepción de los elementos de alta cultura (emblemas nacionales) y, por lo tanto, merecedores de la atención de turistas. El turismo se consideraba una actividad productiva, relacionada con el

ámbito económico y el comercio. Sin embargo, en los últimos años la cultura y el turismo se han fusionado, debido a diferentes aspectos relacionados con la oferta y demanda, entre ellos:

- Demanda: (i) los demandantes muestran mayor interés en la cultura (manifestación de la identidad local frente a la globalización); (ii) incremento del nivel educativo de los turistas, (iii) envejecimiento en los países desarrollados, (iv) cambio de los patrones de consumo, (v) crecimiento de la industria del turismo y mayor accesibilidad a experiencias culturales.
- Oferta: (i) la industria del turismo se considera una alternativa económica para la sostenibilidad de la cultura, (ii) la oferta de productos culturales se ha incrementado, en paralelo al respeto por el patrimonio y las identidades locales, (iii) el turismo cultural se considera una forma de turismo “bueno” que las naciones y regiones deben desarrollar.

(Fuente: Alianza entre turismo y cultura en el Perú, Organización Mundial del Turismo OMT, 2016).

Por otro lado, dentro de la situación social, la generación de empleo en el sector turismo no ha dejado de crecer desde el 2011, cuando se generaron 313 mil empleos. Según cifras de la Organización Mundial del Turismo, durante el año 2016, el sector turismo en el Perú empleó 390,655 personas.

El 2017 el sector generó 400 mil empleos directos y se espera que para el 2018 aumenten en 15 mil más. La contribución total del sector (no solo gastos de hotel y viajes, sino también tasas, comida, restaurantes, ropa u otros bienes) al empleo en el 2017 fue de 1,2 millones de empleos, es decir, 8% del empleo total.

(Fuente: <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>, 25 de marzo del 2018)



Figura 09. Contribución Directa de Viajes y Turismo al Empleo (Fuente: <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>, 25 de marzo 2018).

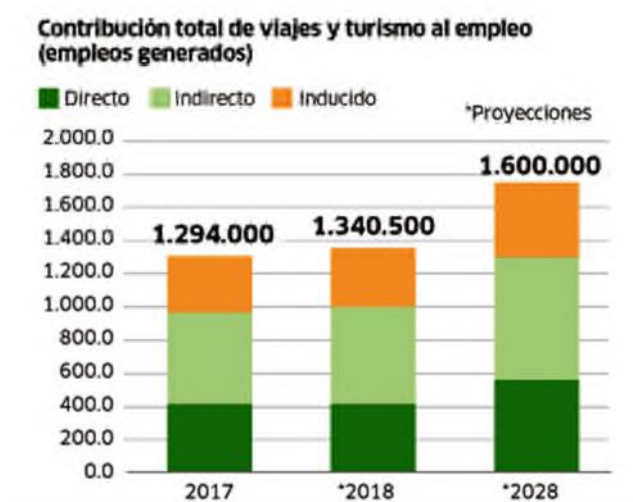


Figura 10. Contribución del Turismo al Empleo Generado (Fuente: <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>, 25 de marzo 2018).

Durante el 2017 el entorno social en Perú fue agitado, hubo diferentes huelgas y protestas, principalmente, reclamos al gobierno.

En junio del 2017, el Sindicato Único de Trabajadores en la Educación Regional (SUTER) del Cusco inició una huelga en la región para exigir al Gobierno central que aumentara el sueldo mínimo de los docentes al valor de 1 Unidad Impositiva Tributaria (UIT), es decir, S/4,050; en ese momento, el piso salarial de los maestros públicos llegaba a S/1.200. La huelga docente alcanzó 25 regiones del Perú y duró hasta septiembre de ese año.

Durante julio del 2017, la Federación Médica Peruana (FMP) anunció que iniciaba una huelga nacional. Los médicos reclamaban, entre otras cosas, el incremento del presupuesto para el Ministerio de Salud (MINSA) y para el Seguro Integral de Salud (SIS), así como la optimización de la infraestructura hospitalaria pública.

(Fuente: <https://elcomercio.pe/peru/2017-huelgas-pusieron-jaque-pais-fotos-noticia-483657>, 30 de diciembre del 2017).

Las manifestaciones y huelgas, son un aspecto negativo para el turismo. Los visitantes entorpecen sus actividades programadas, y otros cancelan su vista al Perú.

En el aspecto social, el BCR señala que en el 2018 la tasa de desempleo anual ha incrementado respecto al 2017, situándose con un 8.10%; una cifra no muy alentadora que se espera reducir para el 2019.

4.1.4. Análisis Tecnológico.

La tecnológica también ha incursionado en la industria del turismo, con el objetivo de mejorar la experiencia de los turistas en las diferentes actividades que realicen.

El avance constante en el desarrollo de tecnologías, especialmente información y comunicación, el número creciente de personas con móviles, junto con el aumento en las tasas turísticas hicieron necesario nuevos objetivos y canales de distribución de información.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (MINCETUR), ha dado apoyo para la creación de varias aplicaciones para teléfonos inteligentes “smartphones” y dispositivos móviles, con el propósito de facilitar y potenciar la experiencia de los turistas.

En el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en Lima, se cuenta con una aplicación que puede descargarse por medio de un código QR; esta aplicación cuentan con información y teléfonos de seguridad. Por otro lado, una vez activada, los pasajeros pueden ser monitoreados a través de pantallas de seguridad ciudadana y de un sistema de comunicación

integrado a lo largo del corredor turístico. Por otro lado, también se tiene la presencia de Audio Guías y Servicios Turísticos, dos aplicaciones creadas con el soporte de organismos públicos; las mismas que permiten descargar guías en audios, en inglés como español, de rutas en la capital de Perú; por otro lado la aplicación de Servicios Turísticos, es un geolocalizador que a través del GPS del teléfono móvil se pueden encontrar hoteles, restaurantes, museos, etc., que se encuentren cerca de su ubicación. (Fuente: <http://agencia.donweb.com/peru-apuesta-a-los-turistas-tecnologicos/>, 2014).

Según la página web El Portal del Turismo, la tecnología es protagonista en la industria de viajes, debido a sus herramientas innovadoras que simplifican los procesos y generan información más personalizada para el usuario, menciona también que la empresa SKIFT, investigadora del sector turismo, realizó un foro mundial que reunió a los principales estrategias para debatir el futuro de los viajes. En este evento se discutió sobre las actuales tendencias, en las que mencionan:

- La inteligencia artificial: Considerando el uso de los asistentes virtuales y las plataformas móviles.
- La personalización: Acciones que mejoren la fidelidad para clientes, facilidades y flexibilidad en servicios.
- Interacción humana: Lo digital no puede relegar lo presencial.
- El futuro de los viajes pertenece claramente a la tecnología. Las empresas que definirán la forma en cómo buscamos y experimentamos los viajes serán los gigantes tecnológicos Google, Facebook y Amazon, que trabajan en conjunto con empresas de turismo como Expedia.

Sin duda, este escenario representa un reto para las industrias del sector, que deberán estar a la vanguardia en un mundo cada vez más globalizado.

(Fuente: <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/la-influencia-de-las-nuevas-tecnologias-en-el-turismo>, Diciembre 2016).

En el sector hotelero se puede mencionar a Trip advisor, Booking y Expedia como las principales plataformas importantes en las que se comparten opiniones diversas de viajeros, se prevé que para el 2020, las agencias de viajes online serán el boom del sector turismo, ya que tendrán un crecimiento anual de 12%, se caracterizarán por ser intermediarias digitales entre los servicios turísticos y los clientes a través de aplicaciones móviles y páginas web (Fuente: <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/el-auge-de-las-agencias-de-viajes-online-y-sus-proximos-desafios>, Septiembre 2016).

4.1.5. Análisis Ecológico.

A partir de la década de los 90`s se intensifica la preocupación por la problemática ambiental, y el turismo no fue ajeno a ello, es así que se inicia el desarrollo de una serie de nuevos productos turísticos, que tienen como escenario principal la naturaleza y el medio rural, hablamos de: agroturismo, ecoturismo, turismo cultural, turismo de naturaleza, entre otros. La preocupación surge, debido a que el turismo no solamente es reconocido como la industria que genera desarrollo socio económico y cultural, sino que también contribuye a la gradual degradación ambiental y a la pérdida de la identidad local.

(Fuente: Revistas de investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2003 <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/viewFile/5982/5179>)

Con el fin de promover el manejo sostenible de la actividad turística, la Dirección Nacional de Turismo ha diseñado manuales de buenas prácticas ambientales.

El propósito de dichos manuales es incentivar e incluir, dentro de la actividad turística, la conciencia y responsabilidad de un turismo sostenible y responsable, entre los planes de desarrollo de prestadores de servicios turísticos y de los gobiernos regionales.

Entre los manuales elaborados se encuentran los siguientes:

De gestión de servicios:

- a. Manual de buenas prácticas de gestión de servicio de manipulación de alimentos para restaurantes y servicios afines.
- b. Manual de buenas prácticas de gestión de servicio para establecimientos de hospedaje.
- c. Manual de buenas prácticas de gestión de servicio para agencias de viaje y turismo.
- d. Manual de buenas prácticas de gestión de servicio para guías de turismo y operación turística.

De gestión ambiental:

- a. Manual de buenas prácticas de gestión de servicio para agencias de viaje y turismo.
- b. Manual de buenas prácticas de gestión de servicio para guías de turismo.
- c. Manual de buenas prácticas de gestión de servicio para establecimientos de hospedaje.
- d. Manual técnico de difusión de educación ambiental para albergues en zonas rurales.
- e. Manual técnico de difusión del sistema de tratamiento de aguas servidas para albergues en zonas rurales.
- f. Manual técnico de difusión para el manejo de residuos sólidos para albergues en zonas rurales.

De igual modo, la guía introductoria de buenas prácticas ambientales para el sector turismo elaborada por el MINCETUR y enmarcada en el plan nacional de calidad turística (CALTUR), constituye un gran referente para mejorar la calidad de vida, estableciendo lineamientos aplicados a través de medidas preventivas que eviten los riesgos ambientales asociados a cualquier actividad y, la ejecución de acciones positivas que reduzcan el impacto ambiental en el desarrollo turístico.

Fuente:

http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=728&Itemid=3690, Ministerio del Ambiente, abril 2018)

Por otra parte, el MINCETUR aprobó la política ambiental del sector turismo, la misma que se manifiesta en una serie de lineamientos:

- a. Promover y apoyar el uso sostenible de los recursos de la naturaleza y del ambiente en general, como respeto del derecho de las generaciones futuras a su usufructo y beneficio, de acuerdo a lo establecido en la ley general del ambiente y en el marco del SNGA.
- b. Promover el uso adecuado de los recursos turísticos y el incremento de la competitividad, calidad y conciencia turísticas en armonía con el ambiente.
- c. Reconocer que este aprovechamiento debe ser compatible con las necesidades de las poblaciones actuales y su derecho a una calidad de vida digna y justa.
- d. Promover e implementar medidas que contribuyan al control y prevención de la contaminación ambiental y a la conservación de la biodiversidad.
- e. Reconocer la necesidad de una visión integral del aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar el sostenimiento de los servicios actuales de la biodiversidad.

- f. Priorizar el principio de prevención como la alternativa de mayor rentabilidad económica, ecológica y social.
- g. Promover la reducción del consumo de recursos, el reuso, el reciclaje y la eco eficiencia, como estrategias de apoyo al control del deterioro ambiental.
- h. Implementar, mantener y evaluar constantemente sus acciones de control de contaminación ambiental.
- i. Reconocer que el ambiente es un derecho y deber para todos sus miembros y promover que sea tratado integralmente en todos sus niveles.
- j. Comprometerse a que todos sus miembros asuman, en caso necesario, su compromiso con la conservación y el uso sostenible de los recursos del ambiente, mediante la participación voluntaria y la búsqueda de acuerdos concertados.
- k. Promover la generación de sinergias dentro del sector y con otros sectores, así como con los niveles regional y local de gobierno o representación de las comunidades. Evitar la duplicidad de acciones en el desarrollo turístico.
- l. Reconocer la necesidad de incorporar la mejora continua en sus procesos como un requisito para la competitividad, el perfeccionamiento de la calidad de sus servicios y productos, y el incremento de la conciencia turística en armonía con el ambiente.
- m. Velar porque sus operaciones no afecten el ambiente de otros países o zonas de jurisdicción internacional.

Fuente:

http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=722&Itemid=3686, Ministerio del Ambiente Abril 2018)

En estos momentos la sostenibilidad ecológica y ambiental es una particularidad que brinda un valor diferencial para turistas, quienes pueden estar dispuestos incrementar sus

pagos por un hotel o agencia de viajes que emplea buenas prácticas para el cuidado y sostenibilidad del medio ambiente.

En Perú existen cadenas hoteleras exitosas a través del concepto de turismo sostenible, entre ellas: Inkaterra (hoteles en Cusco y Puerto Maldonado) y la cadena Rainforest Expeditions (Puerto Maldonado).

4.2. Impacto en Clientes/Proveedores de Cada una de las Variables del Entorno

4.2.1. Impacto sobre clientes.

El marco político gubernamental genera un efecto positivo, debido a que las leyes, normas y políticas protegen en mayor medida las actividades de turismo realizadas, así como el uso de los servicios ofrecidos.

La mayor inversión en infraestructura hotelera, genera un efecto positivo en los clientes, debido a que brinda mayores oportunidades de elección.

La variable cultural; genera un efecto positivo en los clientes, debido a que existe una tendencia al desarrollo de nuevos productos culturales en diferentes zonas, que amplía el menú de actividades que pueden ejecutar en su estadía.

Por otro lado, la variable social, debido a la tendencia a constantes movilizaciones y huelgas, genera un efecto negativo en los clientes, porque a causa de estos eventos postergan, paralizan o anulan sus actividades en turismo.

La variable tecnológica, genera un efecto positivo en los clientes, porque facilitan y potencian su experiencia en los diferentes destinos, a través del uso de dispositivos móviles y diversas aplicaciones.

La variable ecológica, genera un efecto positivo, debido a que globalmente existe una tendencia hacia la protección del medio ambiente.

Tabla N° 11

Impacto sobre Clientes

Variables	Impacto	
	Positivo	Negativo
Político	Normas protegen la industria	Postergación y cancelación de operaciones que daña la imagen de Perú y Cusco como destino
Económico	A mayor inversión en la industria, mayor opción de elección	
Cultural	Tendencia al desarrollo de nuevos productos turísticos	
Social		
Tecnológica	Facilitan y potencian la experiencia de los turistas	
Ecológica	Tendencia hacia la protección del medio ambiente	

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Impacto sobre los proveedores.

La variable política y gubernamental genera un efecto positivo en los proveedores de la empresa, debido a que son negocios formales.

Por otro lado, la poca claridad y burocracia en la tributación en el sector turismo, genera efectos negativos (principalmente informalidad) sobre todo en las agencias de viajes, operadores y servicio de transporte.

La variable económica, genera efectos positivos en los proveedores, debido a que garantizan un crecimiento sostenible y la presencia de mayores oportunidades.

La variable cultural, genera beneficios principalmente a los proveedores de destinos culturales (turismo rural comunitario) que pueden desarrollar y ofrecer nuevos productos.

Por otro lado, la variable social, por tendencia a la inestabilidad genera un efecto negativo en todos los proveedores, ya que las movilizaciones y huelgas, paralizan todas las actividades, no solamente operativas sino financieras.

La variable tecnológica, genera oportunidades para los proveedores de la empresa, gracias a facilitar la búsqueda de información y recursos, comunicación, cotizaciones, transacciones, entre otros, minimizando los costos y tiempos.

El aspecto ecológico, genera un efecto mediano en los proveedores, debido a todas las regulaciones y parámetros que deben cumplir para ofrecer sus productos o servicios a la empresa.

Tabla N° 12

Impacto sobre Proveedores

Variables	Impacto	
	Positivo	Negativo
Político	Promueve la formalidad de los negocios del sector	La poca claridad y burocracia en la tributación genera informalidad en otros negocios del sector
Económico	Garantiza un crecimiento sostenible y la presencia de mayores oportunidades	
Cultural	A proveedores de destinos culturales que pueden desarrollar y ofrecer nuevos productos	
Social		Paralizan todas las actividades, no solamente operativas sino financieras
Tecnológica	Facilitan la búsqueda de información y recursos, comunicación, cotizaciones, transacciones, entre otros, minimizando los costos y tiempos	
Ecológica		Las regulaciones y parámetros que deben cumplir para ofrecer sus productos o servicios a la empresa

Fuente: Elaboración propia

4.3. Efecto en la Empresa de Cada una de las Variables del Entorno

Dentro del aspecto político legal, la parte tributaria genera efectos no favorables debido a la burocracia generada. Por otro lado, el respeto a las leyes vigentes garantiza el desarrollo de la empresa en el largo plazo.

La variable económica, brinda un horizonte de sostenibilidad para el crecimiento económico de la empresa.

Es respeto y puesta en valor del aspecto cultural, genera efectos positivos para la empresa, ya que se pueden hacer alianzas estratégicas con proveedores de destinos culturales (turismo rural comunitario y todas sus variantes) para consolidar la oferta de servicios del hotel.

Las manifestaciones y paralizaciones de carácter social, siempre generaran una situación negativa para la empresa y empresas del sector.

La variable tecnológica genera efectos positivos debido a que se puede acceder a tecnologías a bajo costo que optimicen la operatividad del hotel.

El aspecto ecológico genera un efecto positivo, porque brinda la oportunidad de diseñar aplicar políticas orientadas al cuidado del medio ambiente, situación que derivaría en la mayor satisfacción de los clientes.

4.4. Oportunidades y Amenazas

4.4.1. Oportunidades.

- a. Crecimiento económico sostenido del Perú y estabilidad política y normatividad en el sector.
- b. Mecanismos de promoción del destino Perú por parte de instituciones públicas como PROMPERU en mercados internacionales atractivos.
- c. Tendencia creciente de arribos de turistas internacionales y nacionales tanto al Perú como a Cusco; así como el mayor gasto en estadía.
- d. Uso de dispositivos móviles y aplicaciones, orientadas a mejorar la experiencia del turista y la cadena de valor del sector.

- e. Existencia de culturas distintas y únicas, bases para el desarrollo de nuevos productos turísticos.

4.4.2. Amenazas.

- a. La presencia de huelgas y manifestaciones sociales no controladas, que perjudican la imagen del Perú y sus productos turísticos; disminuyendo, paralizando y cancelando arribos de turistas.
- b. Competencia de inversores hoteleros extranjeros y nacionales, con mayores ventajas competitivas en el país y en la región Cusco.
- c. Fenómenos climatológicos que pueden afectar directamente el desarrollo de actividades turísticas y el acceso a los principales destinos.

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

Como resultado del análisis PESTE se ha elaborado la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que cuantifica las oportunidades y amenazas que brinda el entorno para el hotel – escuela – boutique la Casa de Don Ignacio.

La siguiente tabla muestra la matriz EFE para el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, que tiene ocho factores, cinco oportunidades y tres amenazas. El valor ponderado que se obtuvo es de 1.46, que se halla por debajo del promedio (2.50), lo que muestra una respuesta pobre del Hotel frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla N° 13

Matriz EFE del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio

Factores Externos Clave				
Oportunidades		Peso	Valor	Ponderación
1	Crecimiento económico sostenido del Perú y estabilidad política y normatividad en el sector.	0.11	3	0.33
2	Mecanismos de promoción del destino Perú por parte de instituciones públicas como PROMPERU en mercados internacionales atractivos.	0.12	1	0.12
3	Tendencia creciente de arribos de turistas internacionales y nacionales tanto al Perú como a Cusco; así como el mayor gasto en estadía.	0.15	1	0.15
4	Uso de dispositivos móviles y aplicaciones, orientadas a mejorar la experiencia del turista y la cadena de valor del sector.	0.12	2	0.24
5	Existencia de culturas distintas y únicas, bases para el desarrollo de nuevos productos turísticos.	0.10	1	0.10
		0.60		0.94
Amenazas				
1	La presencia de huelgas y manifestaciones sociales no controladas, que perjudican la imagen del Perú y sus productos turísticos; disminuyendo, paralizando y cancelando arribos de turistas.	0.14	1	0.14
2	Competencia de inversores hoteleros extranjeros y nacionales, con mayores ventajas competitivas en el país y en la región Cusco.	0.14	1	0.14
3	Fenómenos climatológicos que pueden afectar directamente el desarrollo de actividades turísticas y el acceso a los principales destinos.	0.12	2	0.24
		0.40		0.52
		1.00		1.46

Fuente: Elaboración propia. *Nota.* Valor: 4 = responde muy bien, 3 = responde bien, 2 = responde promedio, 1 = responde mal

Capítulo V: Análisis de la Industria

5.1. Descripción del Mercado

5.1.1. Demanda.

La demanda en Perú está constituida por los turistas, a nivel nacional se muestra una tendencia creciente, como puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla N° 14

Arribo de Turistas Extranjeros a Perú

Meses	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Enero	246 858	255 983	266 299	298 225	304 712	327 642
Febrero	241 127	263 144	268 118	295 126	324 365	325 001
Marzo	228 614	253 180	266 479	274 152	300 342	295 655
Abril	215 975	236 237	241 635	262 713	276 086	312 587
Mayo	215 592	256 187	264 283	268 354	296 146	301 189
Junio	225 036	258 511	245 733	275 926	276 779	318 588
Julio	268 788	302 309	299 154	332 645	365 320	388 939
Agosto	242 986	276 730	291 276	305 699	339 081	361 264
Septiembre	234 605	249 413	254 394	270 498	303 223	340 535
Octubre	244 308	282 219	274 695	301 735	324 565	352 679
Noviembre	238 813	258 735	257 567	272 924	299 785	331 844
Diciembre	242 921	270 991	285 301	297 712	334 057	376 416
Total	2 845 623	3 163 639	3 214 934	3 455 709	3 744 461	4 032 339

Fuente: MINCETUR 2018

Del mismo modo, en la región Cusco la tendencia es creciente:

Tabla N° 15

Turistas Nacionales y Extranjeros a Cusco

Año	Nacional	Extranjero	Total
2007	524,845	898,600	1,423,445
2008	596,951	1,060,573	1,657,524
2009	655,448	1,012,839	1,668,287
2010	778,464	969,488	1,747,952
2011	839,687	1,234,604	2,074,291
2012	907,579	1,449,483	2,357,062
2013	973,033	1,559,836	2,532,869
2014	1,055,370	1,691,728	2,747,098
2015	1,023,419	1,858,258	2,881,677
2016	1,084,363	1,968,916	3,053,279
2017	1,207,649	2,063,154	3,270,803

Fuente: MINCETUR 2018

Por otro lado, la tendencia de pernoctaciones también se muestra creciente, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

AÑOS	PERNOCTACIONES			ARRIBOS			PERNOCTACIONES/ARRIBOS		
	NACIONAL (NP)	EXTRANJ (EP)	TOTAL (TP)	NACIONAL (NA)	EXTRANJ (EA)	TOTAL (TA)	NACIONAL (NP/NA)	EXTRANJ (EP/EA)	TOTAL (TP/TA)
1996	380,532	465,596	846,128	247,415	215,915	463,330	1.54	2.16	1.83
1997	369,339	460,569	829,908	248,963	218,752	467,715	1.48	2.11	1.77
1998	339,333	524,985	864,318	227,181	269,762	496,943	1.49	1.95	1.74
1999	357,812	676,947	1,034,759	231,850	330,627	562,477	1.54	2.05	1.84
2000	340,544	734,103	1,074,647	220,785	358,503	579,288	1.54	2.05	1.86
2001	324,428	683,483	1,007,911	203,540	329,303	532,843	1.59	2.08	1.89
2002	342,030	677,197	1,019,227	226,941	320,482	547,423	1.51	2.11	1.86
2003	343,359	710,139	1,053,498	222,896	355,197	578,093	1.54	2.00	1.82
2004	478,669	1,105,957	1,584,626	305,411	677,000	982,411	1.57	1.63	1.61
2005	519,898	1,309,752	1,829,650	371,908	726,908	1,098,816	1.40	1.80	1.67
2006	645,861	1,418,723	2,064,584	436,394	744,898	1,181,292	1.48	1.90	1.75
2007	774,582	1,674,215	2,448,797	524,845	898,600	1,423,445	1.48	1.86	1.72
2008	849,146	1,933,511	2,782,657	596,951	1,060,573	1,657,524	1.42	1.82	1.68
2009	925,885	1,833,964	2,759,849	655,448	1,012,839	1,668,287	1.41	1.81	1.65
2010	1,094,543	1,692,562	2,787,105	778,464	969,488	1,747,952	1.41	1.75	1.59
2011	707,493	1,524,348	2,231,841	839,687	1,234,604	2,074,291	0.84	1.23	1.08
2012	1,308,558	2,490,205	3,798,763	907,579	1,449,483	2,357,062	1.44	1.72	1.61
2013	1,452,071	2,668,132	4,120,203	973,033	1,559,836	2,532,869	1.49	1.71	1.63
2014	1,515,261	2,905,435	4,420,696	1,055,370	1,691,728	2,747,098	1.44	1.72	1.61
2015	1,481,431	3,138,025	4,619,456	1,023,419	1,858,258	2,881,677	1.45	1.69	1.60

Figura 11. Tendencia de Pernoctaciones por Arribos en la Región Cusco Fuente: Boletín Estadístico de Turismo 2015, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR)

Como se puede observar, la evolución de las llegadas y pernoctaciones, muestra un crecimiento sostenido durante los años 1996 al 2015, llegando a 3'138,408 pernoctaciones y 2'881,677 llegadas a la Región Cusco, sustentado principalmente por el incremento de visitantes extranjeros.

El promedio de permanencia de visitantes para el año 2015 fue de 1.60 pernoctaciones por arribo. Así también se puede apreciar que el promedio de permanencia del turista extranjero (1,69 pernocte por arribo) fue mayor al turista nacional (1,45 pernocte por arribo) en la Región Cusco.

Respecto a la procedencia de los turistas extranjeros a la Región Cusco, el mayor porcentaje está conformado por turistas de Estados Unidos (25,73% del total de llegadas de

extranjeros). Por otro lado, en Sudamérica el país con mayor cantidad de emisión de turistas a Cusco, es Brasil, con el 7,05% del total.

N° de orden	PAIS	2014	2015	PARTICIPACION PORCENTUAL 2015	VARIACION PORCENTUAL 2014-2015
1	ARGENTINA	80,240	95,929	5.16	19.55
2	ALEMANIA	72,975	76,846	4.13	5.30
3	BOLIVIA	5,418	5,984	0.32	10.49
4	BRASIL	136,130	130,978	7.05	-3.78
5	CANADA	76,092	84,178	4.53	10.63
6	CENTRO AMERICA	10,256	17,036	0.92	66.11
7	COLOMBIA	53,734	51,539	2.77	-4.08
8	CHILE	58,847	69,950	3.76	18.87
9	ECUADOR	13,146	13,195	0.71	0.37
10	ESTADOS UNIDOS (USA)	424,535	478,301	25.73	12.66
11	ESPAÑA	57,826	66,827	3.60	15.57
12	FRANCIA	111,938	126,486	6.81	13.00
13	ITALIA	33,412	34,920	1.88	4.51
14	JAPON	85,438	76,435	4.11	-10.54
15	KOREA DEL NORTE	6,032	7,710	0.41	27.82
16	MEXICO	46,854	58,866	3.17	25.64
17	PARAGUAY	3,277	4,987	0.27	52.18
18	INGLATERRA - REINO UNIDO	89,571	103,025	5.54	15.02
19	URUGUAY	11,559	11,527	0.62	-0.28
20	VENEZUELA	5,306	5,576	0.30	5.09
21	AFRICA	3,992	4,713	0.25	18.06
22	OCEANIA (AUSTRALIA s)	86,957	93,511	5.03	7.54
23	OTROS PAISES DE AMERICA	11,623	13,599	0.73	17.00
24	OTRO PAIS DE ASIA	19,375	21,535	1.16	11.15
25	OTRO PAIS DE EUROPA	140,901	147,191	7.92	4.46
26	INDIA	6,237	6,438	0.35	3.22
27	ISRAEL	16,480	16,339	0.88	-0.86
28	KOREA DEL SUR	8,322	10,465	0.56	25.75
29	REPUBLICA POPULAR CHINA	10,667	18,384	0.99	72.34
30	SINGAPUR	2,629	2,806	0.15	6.73
31	TAIWAN	1,436	3,412	0.18	137.60
	TOTAL (2)	1,691,203	1,858,688	100.00	9.90

Figura 12. Arribos de turistas extranjeros a Cusco, según país de procedencia. Fuente: Boletín Estadístico de Turismo 2015, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR)

Respecto, a la procedencia de los turistas nacionales a la Región Cusco, durante el 2015, el mayor porcentaje estuvo conformado por visitantes de la misma región 42.4%, así mismo, visitantes de Lima Metropolitana y del Callao constituyen el 25% del total de visitantes.

NRO DE ORDEN	DEPARTAMENTO	2014	2015	PARTICIPACION PORCENTUAL 2014	VARIACION PORCENTUAL 2013-2014
1	HUANUCO	1,217	1,014	0.10	-16.68
2	TACNA	7,562	5,796	0.57	-23.35
3	AMAZONAS	588	1,307	0.13	122.28
4	ANCASH	1,472	1,978	0.19	34.38
5	APURIMAC	32,397	27,634	2.70	-14.70
6	LA LIBERTAD	3,966	4,068	0.40	2.57
7	MOQUEGUA	1,331	1,884	0.18	41.55
8	UCAYALI	339	470	0.05	38.64
9	AREQUIPA	88,433	96,750	9.45	9.40
10	AYACUCHO	5,455	4,438	0.43	-18.64
11	HUANCAVELICA	2,237	4,083	0.40	82.52
12	ICA	3,834	4,046	0.40	5.53
13	JUNIN	2,856	1,997	0.20	-30.08
14	LIMA METROPOLITANA Y CALLAO	223,902	256,967	25.11	14.77
15	SAN MARTIN	1,500	1,479	0.14	-1.40
16	CAJAMARCA	6,668	7,987	0.78	19.78
17	CUSCO	511,187	434,396	42.44	-15.02
18	PIURA	3,493	3,737	0.37	6.99
19	PUNO	46,563	39,456	3.86	-15.26
20	PASCO	406	543	0.05	33.74
21	TUMBES	447	702	0.07	57.05
22	LAMBAYEQUE	2,201	2,881	0.28	30.90
23	LORETO	1,411	1,203	0.12	-14.74
24	MADRE DE DIOS	28,624	25,432	2.48	-11.15
25	LIMA PROVINCIAS	77,235	93,190	9.11	20.66
	TOTAL (3)	1,055,324	1,023,438	100.00	-3.02

Figura 13. Arribos de turistas nacionales a Cusco, según país de procedencia. Fuente: Boletín Estadístico de Turismo 2015, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR)

En función al perfil de la demanda en Cusco; las categorías superiores (*upscale* y *luxury*) es muy relevante: el 40% de la demanda de habitaciones pertenece a estas dos categorías mientras que la demanda de *midscale* es “únicamente” un 60%.

	Arribos	Pernotaciones	Habitaciones	
			Nº	% habs
Midscale	571,564	980,305	1,490	60%
Upscale	156,292	310,767	498	20%
Luxury	186,843	336,415	509	20%
Total	914,700	1,627,487	2,497	100%

Figura 14. Arribos y Pernotaciones por Tipo de Hotel. Fuente: Brechas hoteleras en 7 ciudades del Perú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Octubre 2013.

5.1.2. Oferta.

Para este análisis, se ha considerado la oferta hotelera de la provincia del Cusco; según datos estadísticos de la DIRCETUR Cusco (Agosto 2016); la ciudad del Cusco cuenta con 881 establecimientos de hospedaje, con 12,799 habitaciones y 24,854 camas registradas. En relación a las categorías, los establecimientos de 3, 4 y 5 estrellas son 64 (7.3%), mientras que 815 son de menor categoría alcanzando (92.5%), asimismo se cuenta con 2 albergues registrados en la provincia del Cusco.

La capacidad disponible de los establecimientos de 3, 4 y 5 estrellas es de 3,109 habitaciones y 6,037 camas; por otro lado, los hospedajes de menor categoría congregan un total de 9,622 habitaciones y 18,540 camas.

En cuanto, a la infraestructura promedio los alojamientos con más de 3 estrellas disponen de 49 habitaciones y 94 camas en promedio, mientras que los hospedajes con menos de 3 estrellas disponen de 12 habitaciones y de 23 camas aproximadamente. (Fuente: Boletín Estadístico de Turismo 2015, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco - DIRCETUR).

Las últimas cifras publicadas por MINCETUR muestran el avanzado crecimiento de la oferta de establecimientos de hospedaje en la provincia de Cusco, como se observa en total existen 1961 establecimientos, de los cuales resaltan aquellos no categorizados con un número total de 1701, que corresponde a casi el 87%.

Tabla N° 16

Infraestructura Hotelera de la Provincia del Cusco

Número de establecimientos de hospedaje en la provincia de Cusco

Categoría	Cantidad Establecimientos	Cantidad Habitaciones
5 Estrellas	12	1048
4 Estrellas	11	992
3 Estrellas	83	2993
2 Estrellas	100	2055
1 Estrella	42	737
Albergue	12	160
No		
Categorizados	1701	18195
Total	1961	26180

Fuente: Estadísticas de Turismo 2017, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

Durante el año 2013, Cusco contaba con 81 hoteles; 72% pequeños (menos de 51 habitaciones), 19% medianos (entre 51 y 100 habitaciones), 6% grandes (más de 100 habitaciones) y el 3% restante muy grandes (más de 151 habitaciones). El 59% de las 3,971 habitaciones disponibles eran midscale, un 17% upscale y un 24% luxury.

Fuente: Brechas hoteleras en 7 ciudades del Perú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Octubre 2013.

Tabla N° 17

Hoteles y Habitaciones de Cusco por Categoría (Diciembre de 2016)

Cusco	Hoteles		Habitaciones	
	N°	%	N°	%
Midscale	64	79%	2,352	59%
Upscale	7	9%	682	17%
Luxury	10	12%	937	24%
Total	81	100%	3,971	100%

Fuente: Brechas hoteleras en 7 ciudades del Perú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Octubre 2017

Tabla N° 18

Habitaciones de Cusco por Categoría (Diciembre de 2012)

Hoteles		
1 – 50 habitaciones	58	72%
51 – 100 habitaciones	15	19%
101 – 150 habitaciones	5	6%
151 – 200 habitaciones	2	23%
201 – 250 habitaciones	1	1%
Total	81	100%

Fuente: Brechas hoteleras en 7 ciudades del Perú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Octubre 2013.

Para la investigación de Mercado se identificó el problema objeto de investigación relacionado con la baja rentabilidad del negocio, se planteó el objetivo general y objetivos específicos y se analiza la oferta y la demanda turística, para finalmente obtener estrategias y plantear las recomendaciones y conclusiones del plan estratégico.

Todos los datos analizados se obtienen de fuentes oficiales del Estado.

5.2. Descripción de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria

El modelo de las cinco fuerzas permite realizar un análisis competitivo, y poder determinar la estructura y atractividad de la industria donde la empresa compite. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición del hotel – escuela – boutique la Casa de Don Ignacio en el sector y los mercados que lo componen.

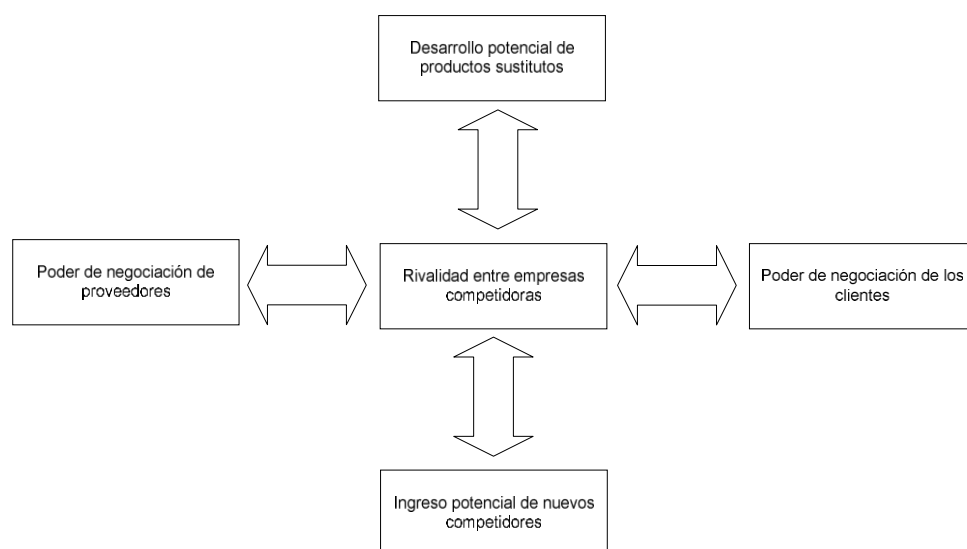


Figura N° 15. Modelo de la cinco fuerzas competitivas. Fuente: Tomado de PORTER 1980.

5.2.1. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Un sustituto puede ofrecer la misma función en el mercado. Hay otros productos que compiten indirectamente con el producto planteado, que están orientados a satisfacer la misma necesidad.

El producto sustituto, satisface la misma necesidad, pero con otra tipo de tecnología y tal vez en otro lugar. La diferente naturaleza de los productos sustitutos, no implica que no quebranten la rentabilidad de la empresa.

El valorar la intensidad de la amenaza, implica analizar si los productos sustitutos representan un problema.

Tabla N° 19

Productos Sustitutos

Productos sustitutos	Consideraciones
Airbnb	Startup americana de alquiler de alojamiento particular
Couch Surfing	Albergar a alguien en un sofá durante su estancia, ejerciendo de guía local y enriqueciendo la visita ofreciendo otra perspectiva del lugar que se está visitando
HomeAway	Conecta viajeros con propietarios y agentes, proporcionando acceso a viajeros a una amplia variedad de alojamientos alrededor del mundo, está completamente comprometido con los alquileres de vacaciones directos con propietarios, y dirigido a dar un valor excepcional a los anunciantes.
Glamping Hub	También conocido como camping de lujo o con glamour, es esa escapada a la naturaleza que siempre has querido hacer. En ambientes naturales tales como la playa, la montaña, el bosque, el desierto, etc. alojado en una unidad única, como una casa árbol apartada.
House trip	Empresa Suiza parte de TripAdvisor
Be mate	Apartamentos particulares en alquiler

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que el apartamento vacacional siga siendo el producto sustitutivo del hotelero por excelencia; las nuevas formas de "comercialización" que están surgiendo hacen que se pueda ver como otro sustitutivo diferente al tradicional debido a las formas en las que está llegando al viajero y el daño que está provocando directa e indirectamente al producto hotelero y todo lo que le rodea.

(Fuente: <http://comunidad.hosteltur.com/post/2013-09-26-los-sustitutivos-del-producto-hotelero.html>, septiembre 2013)

El efecto sustitución resultará mayor cuanto más interesante sea la combinación calidad precio.

Existe una diversidad de productos sustitutos en el sector hotelero, son numerosos, de buena calidad, son de fácil accesibilidad por medio de páginas web y/o dispositivos móviles y cuentan con precios atractivos.

Tabla N° 20

Matriz de Productos Sustitutos

Poder negociador de los clientes		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Disponibilidad de sustitutos	Muchos		2				Pocos
Facilidad de cambio para el cliente	Bajo			3			Alto
Nivel de diferenciación	Alto				4		Bajo
Rendimiento y calidad entre el producto y sus sustitutos	Alto				4		Promedio
					Promedio		3.25

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Ingreso potencial de nuevos competidores.

Es necesario conocer y analizar la fuerza de los competidores potenciales en este mercado; este análisis determinará, qué tan atractivo es el mercado para potenciales competidores.

El ingreso de nuevas empresas significa menos participación en el mercado, situación que puede generar que las empresas existentes bajen sus precios, o exageren sus costos, reduciendo la rentabilidad. El análisis dará como resultado el nivel de atraktividad del mercado para la entrada de nuevos competidores. (Fuente: Atraktividad de los mercados turísticos y fortalezas de destino; Secretaria de Turismo México)

La amenaza de nuevos competidores en Cusco en el sector hotelero es ALTA; éstos encuentran las siguientes facilidades:

- Demanda creciente de turistas nacionales y extranjeros en Cusco.
- Existencia de oferta de recursos humanos calificados.
- Economías de escala: las empresas de prestación de servicio hotelero realizan sus economías de escalas bajando sus costes por medio de sus proveedores, al

comprar en grandes cantidades inmobiliarios, alimentos, etc. Les permite ofrecer un servicio a bajos precios. Con lo cual, la llegada de nueva competencia es baja.

Barreras de entrada

- Costos altos de inmuebles por metro cuadrado, ubicados en el centro histórico del Cusco.
- Alta inversión en función a: (a) capacidad del hotel, (b) categoría del establecimiento, (c) ubicación, y (d) adquisición del inmueble.
- Obligaciones legales: permisos necesarios en Municipios y Gobierno Regional, para poder iniciar el negocio.
- Escasez de oferta de inmuebles que sean “adecuados”.

Tabla N° 21

Matriz de Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Poder negociador de los clientes		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Demanda existente	Reducida					5	Alta
Oferta de recursos humanos	Bajo				4		Alto
Costos de inmuebles	Alto	1					Bajo
Obligaciones legales	Alto			3			Bajo
					Promedio		3.25

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Poder de negociación de los clientes.

Los compradores intermediarios tienen un gran poder y la demanda cada día se hace más sofisticada y exigente. Cuando los compradores buscan inducir la baja de precios y negociar una calidad superior y más servicios, su poder crece y amenaza reducir la rentabilidad de las inversiones.

Para el análisis se puede responder al siguiente cuestionamiento: ¿Cómo pueden influir los clientes en los rendimientos del mercado?

La respuesta está comprendida por los siguientes factores:

- a. Los clientes tienen facilidad para cambiar de proveedor.
- b. Los clientes tienen poder para precio del servicio.
- c. Los clientes cuentan con información sobre el sector hotelero en Cusco.
- d. Existen productos sustitutos.
- e. Existe la posibilidad de alianzas verticales dentro de la cadena de valor
(operadores turísticos internacionales con cadenas hoteleras en Perú y Cusco).
- f. La alta sensibilidad del cliente sobre el precio hotelero.

Los clientes del sector hotelero tienen la facilidad de cambiar de proveedor dada la accesibilidad a la información sobre el sector hotelero en Cusco y sobre los productos sustitutos existentes.

Existe la posibilidad de que los clientes efectúen directamente la compra.

Por consiguiente, el poder de negociación de los clientes es ALTO.

Tabla N° 22

Matriz del Poder Negociador de los Clientes

Poder negociador de los clientes		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
N° de compradores importantes	Pocos					5	Muchos
Diferenciación	Baja				4		Alta
Costo de cambio	Bajo				4		Alto
Integración en definición de un solo precio	Baja				4		Alta
						Promedio	4.25

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

Los insumos, materiales, capital humano, atractivos, etc., son factores ofrecidos por diversos proveedores. Los proveedores pueden incrementar sus precios o reducir la calidad cuando tienen alto poder de negociación. El análisis permitirá conocer qué tanto poder de negociación tienen éstos proveedores; si pueden imponer condiciones que afecten la rentabilidad de las operaciones, mayor será su amenaza.

Los proveedores para el hotel – escuela – boutique la Casa de Don Ignacio, son: (a) proveedores de alimentos y bebidas, (b) de Menajería, mobiliario, accesorios y artículos de limpieza, (c) recursos humanos, (d) transporte, (e) restaurantes y (f) servicios en general: energía, agua, internet, televisión por cable, servicios financieros.

Características de los proveedores:

- a. Son muchos y con limitado poder de negociación.
- b. La empresa es considerada comprador importante.
- c. No están muy diferenciados y si existiera un cambio no generarían costos adicionales.
- d. No tienen la capacidad de vender el producto ofrecido por el Hotel.

Por consiguiente no se consideran a los proveedores como una amenaza al sector.

Tabla N° 23

Matriz del Poder Negociador de los Proveedores

Poder negociador de los proveedores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Concentración de proveedores	Bajo				4	Alto
Poder de la marca	Fuerte			3		Débil
Costos de cambio	Importante			3		irrelevante
Precios de proveedores	Poco			3		Mucho
					Promedio	3.25

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras.

La medición de la rivalidad actual es la ponderación de la intensidad de la amenaza de aquellos que se encuentran compitiendo actualmente en el mercado/segmento estratégico en el que se desea ingresar o permanecer. Un competidor actual es un competidor que se encuentra compitiendo con productos similares.

La rivalidad del sector hotelero en Cusco es ALTA, debido a las siguientes razones:

- Presencia de número alto de competidores (cadenas de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas).
- Concentración en el reparto del mercado.
- Costos variables (economías de escala).
- Diferenciación de servicios.

Tabla N° 24

Matriz de la Competencia en el Mismo Sector

Rivalidad de empresas		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
N° de competidores	Muchos		2			Pocos
Crecimiento del sector	Bajo					5 Alto
Estacionalidad de ventas	Alta				4	Baja
Barreras de salida	Pocas		2			Muchas
Promedio						3.25

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Matriz de Atractividad de Cada una de las Cinco Fuerzas

Analizando las 5 fuerzas de Porter, la atractividad del sector hotelero en Cusco es ALTA, teniendo un promedio de 3.45, como se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla N° 25

Análisis del Grado de Atractividad de la Industria

Atractividad de la industria hotelera	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Productos sustitutos				3.25	3.25
Amenaza de entrada de nuevos competidores				3.25	3.25
Poder negociador de los clientes					4.25
Poder negociador de los proveedores				3.25	3.25
Rivalidad entre empresas				3.25	3.25
				Promedio	3.45

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Matriz de Perfil Competitivo

Este análisis ayudará a determinar la posición competitiva Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio. La competencia está compuesta por: (a).

La siguiente Tabla se presenta la matriz de perfil competitivo para el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, que cuenta con ocho factores críticos de éxito, siendo los más importantes por su peso: (a) estandarización de procesos, (b) conocimiento y acceso a mercados más competitivos, (c) infraestructura del hotel e (d) inversión y liquidez.

Tabla N° 26

Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito del sector	Peso	Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio		YAWAR INKA HOTEL		KENAMARI HOTEL		HOTEL EL PUMA	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Disponibilidad de insumos, materiales y accesorios	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
2 Estandarización de procesos	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30
3 Capital humano con vocación de servicio	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24
4 Conocimiento y acceso a mercados más competitivos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	2	0.30
5 Infraestructura hotelera acorde a necesidades viajero	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	2	0.28
6 Rendimiento y productividad	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
7 Prácticas éticas y socialmente responsables con Stakeholders	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
8 Inversión y liquidez	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26
Total	1.00		2.25		3.54		3.54		2.28

Fuente: Elaboración propia. *Nota.* Valor: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor

La matriz de perfil competitivo se ha elaborado en base a las entrevistas a especialistas en el sector turismo, de las cuales se han identificado los factores críticos de éxito y el peso de cada uno para la evaluación correspondiente. Los especialistas entrevistados: Jeldy Cruz, administradora del hotel La Casa de Don Ignacio; Shawn Wroughton, propietario del hotel Antigua Casona San Blas y Patricia Pinillos, gerente de hotel Belmond Rio Sagrado Urubamba.

Capítulo VI: Análisis Interno

6.1. Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa

6.1.1. Administración y gerencia.

La administración en Cusco no cuenta con los instrumentos de gestión necesarios para la toma de decisiones: planes estratégicos, planes operativos, planes de operación, marketing, investigaciones de mercado, etc. Las decisiones derivan de las situaciones presentadas día a día, que luego se sustentan ante la gerencia en Lima. Por otro lado, la gerencia de negocios ubicada en Lima no comunica la existencia de planes herramientas estratégicas a mediano o largo plazo; realizad inspecciones en Cusco tres veces al año.

El área de auditoria si exige la presentación de documentos sustentatorios cada mes, los mismos que se presentan en archivos virtuales y en físico.

La empresa cuenta con el reglamento interno de trabajo (RIT) que detalla las actividades y horarios por cada área.

La empresa no realiza prácticas de gobierno corporativo de manera alineada a la visión y misión del negocio, hace donaciones de blancos y colchones a hogares de escasos recursos económicos.

El estilo de liderazgo en Cusco es participativo, aprovechando la experiencia de todos los integrantes del equipo.

En relación a la red de datos, el hotel cuenta con una base de datos de los clientes atendidos durante todos los años de operación.

La Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) tiene 50 años de operación como corporación educativa, con sedes en Perú, Estados Unidos (Miami) y Paraguay, tiene una

imagen y prestigio ganados, sin embargo, el hotel que inició sus actividades el año 2007 no es suficientemente conocido.

6.1.2. Marketing y ventas.

Las ventas del hotel se concentran en el segmento corporativo y huéspedes directos (captados por referencias y pagina WEB). Otro segmento significativo es el de estudiantes internacionales de USIL (la tarifa por noche es baja, sin embargo la cantidad es representativa).

Las tarifas actualmente utilizadas son las de hace 2 años, se carece de un estudio de costo beneficio.

La política de precios de la empresa maneja 4 tipos de tarifas: (a) publicada, (b) corporativa, (c) preferencial y (d) estudiantes; siendo las más competitivas la corporativa y preferencial, las promociones realizadas también se efectúan en base a estas dos.

La empresa no cuenta con un área de ventas específico, la Administración en Cusco y el área de Recepción se encargan de estas actividades.

El hotel no cuenta con un sistema de monitoreo de servicio postventa, las situaciones negativas encontradas se mejoran con cada experiencia.

El servicio post – venta consiste en el envío de correos electrónicos (*en base a las fichas de registro*), con el contenido de agradecimiento por la preferencia y solicitando comentarios a través de la página WEB o por medio de TRIP ADVISOR.

La creatividad y efectividad en la publicidad y promociones es incipiente, dependiendo de Lima.

El análisis del consumidor y sus preferencias se realizan durante el proceso del servicio, desde que el cliente hace contacto hasta que se retira del hotel.

Se realizan promociones para diversas fiestas nacionales, locales y corporativas: fiestas del Cusco, fiestas patrias, vacaciones corporativas para USIL; se modifica constantemente las tarifas en OTA's (Online Travel Agencies); así también, se realizan algunas promociones en redes sociales.

Se cuenta con los siguientes medios de control: (a) información de ventas en el sistema (Infhotel); (b) cuadro de facturación interno y (c) consolidado de documentos fiscales en físico y en sistema realizado cada semana.

Por otro lado, mensualmente se realiza un análisis de precios de proveedores, tipos de productos a comprar y actividades a realizar; son los insumos para hacer un presupuesto en caso se necesiten realizar gastos no convencionales. Así mismo, en función a la proyección de ocupabilidad se modifican tarifas en la página WEB, de acuerdo al análisis de tarifas de competidores.

6.1.3. Operaciones.

El hotel cuenta con 21 habitaciones: simples, dobles, triples, cuádruples; teniendo una capacidad instalada para 44 personas.

Se cuenta con 5 mini – departamentos: Dobles, Triples y cuádruples (*Capacidad para 20 personas*); además cuenta con área de almacenes, cocina, mantenimiento, housekeeping y comedor para 40 personas. El hotel dentro de su infraestructura cuenta con estacionamiento y rampas para discapacitados.

El suministro de materiales e insumos se realiza con la siguiente frecuencia: (a) insumos para cocina cada 10 a 15 días, (b) materiales para cocina y comedor cada mes, (c) materiales para housekeeping cada mes, (d) materiales para recepción cada 6 meses y (e) materiales y equipos para mantenimiento cada 6 meses.

Los servicios que son tercerizados son: (a) lavandería, (b) trabajos complejos de mantenimiento, (c) courier y (d) seguridad nocturna en el local.

El hotel cuenta con algunos procesos estandarizados: recepción, limpieza de habitaciones, desayuno buffet y armado de mesas.

6.1.4. Finanzas y contabilidad.

Las tarifas rack⁶ son altas en relación a competidores con mayor categoría.

En relación a las fuentes de capital, la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) asume los gastos, costos y pago de tributos del hotel.

La comunicación con el Directorio, se realiza a través de la Gerencia de Negocios.

La contabilidad es tercerizada y no está especializada en la gestión hotelera, a ellos se les envía la información en físico para su revisión y acción necesaria.

Las decisiones financieras, de inversión, situación patrimonial y de dividendos, se centralizan entre la Gerencia de negocios y el Directorio de USIL.

6.1.5. Recursos humanos.

El hotel no cuenta con profesionales altamente capacitados, la mayoría de ellos están en el hotel por experiencia en otros lugares; la selección de personal se realiza en coordinación con el área de Capital Humano en Lima, pasando todos los filtros y realizando las entrevistas en Cusco y vía telefónica en Lima.

No se cuenta con un plan de capacitación, se implementan cada vez que se puede, usualmente se ha tenido capacitaciones genéricas de seguridad en el trabajo y primeros auxilios.

Actualmente el hotel cuenta con 14 colaboradores trabajando directamente. En caso de horas extra, se les comunica con 5 días de anticipación, y previo consentimiento de ellos se realiza el servicio adicional.

El costo de la planilla en Cusco es S/. 38,000.00, monto que está por debajo de la mayoría de hoteles en Cusco, debido a que el hotel no paga puntos hoteleros como los demás. Considerando que actualmente el único incentivo son las horas extras; pese a esta situación el personal está comprometido y la rotación es nula.

⁶ Tarifa Rack (Hotelería) Precio más caro al que se puede vender una habitación. Se utiliza generalmente cuando el hotel tiene mucha demanda y pocas habitaciones.

El clima laboral del hotel es considerado “bueno”, sin embargo existen problemas de comunicación entre áreas. Se promueve una cultura organizacional enfocada en el trato familiar, fortalecida con la adecuada actitud.

6.1.6. Sistemas de información y comunicaciones.

La información importante y urgente es recibida y enviada a todos por correo electrónico. Hay ciertos problemas de comunicación con el área contable, (*empresa tercera contratada por USIL*) debido a que no tienen mucho conocimiento sobre facturación en hoteles.

El área de sistemas, solamente trabaja 5 días, muchas veces se tienen problemas de facturación, WIFI sin señal, sistema que no responde, entre otros, lo que genera una capacidad de respuesta muy lenta.

La Gerencia de Negocios y el Directorio de USIL, no solicitan información sobre costos ni calidad en la gestión del hotel.

Todos los sistemas del hotel cuentan con usuarios y claves personales para el ingreso, por otro lado se tiene un sistema de cámaras para monitoreo en administración y recepción que funciona las 24 horas del día y personal de seguridad 12 horas durante la noche.

6.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo.

No se realizan desarrollo de nuevos productos ni procesos, así como no se cuentan con acciones de mejora calidad.

El nivel de automatización está en función al sistema hotelero en recepción, por el cual se registran todas las ventas y se realiza la facturación; sin embargo, el personal que usa el sistema directamente carece de capacitación en el uso del mismo.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.

Actualmente el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, no tiene un análisis formal de la eficiencia, situación que impide calificar adecuadamente los procesos de la cadena de valor.

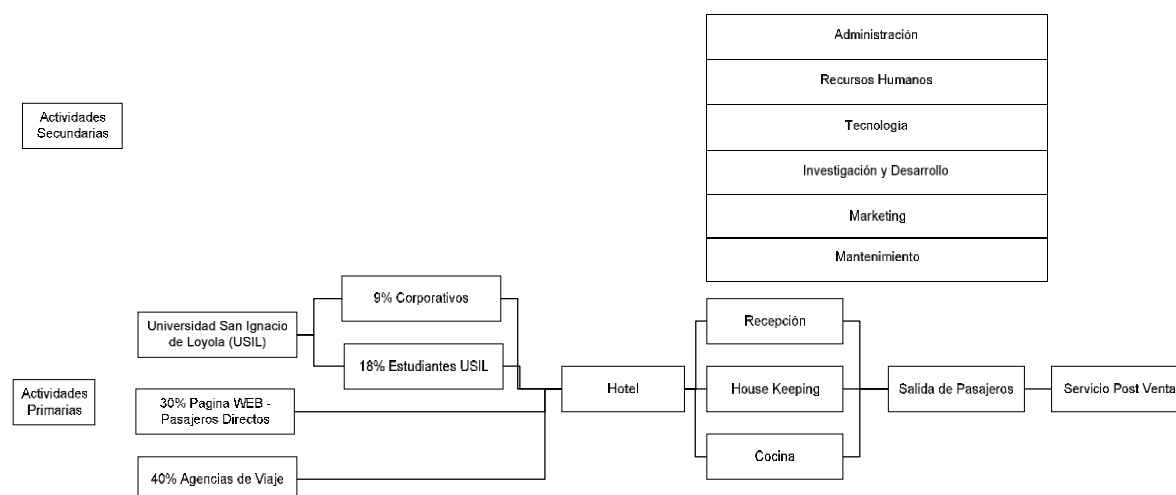


Figura N° 16. Cadena de Valor del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio. Fuente: Elaboración propia.

6.2.1. Calidad.

El hotel tiene estandarizados los principales procesos de las actividades primarias: (a) recepción, (b) limpieza de habitaciones, (c) desayuno buffet y (d) armado de mesas; sin embargo se carece de estandarización en los servicios post venta; así como en las actividades secundarias.

6.2.2. Eficiencia.

Es la relación de los productos o servicios obtenidos entre la cantidad de recursos utilizados; en este entender los procesos que no son eficientes son: (a) marketing y ventas, (b) sistemas de información y comunicaciones, (c) tecnología, investigación y desarrollo.

6.2.3. Innovación.

La empresa no cuenta con políticas ni protocolos de innovación de procesos, productos o servicios. Las situaciones negativas se resuelven día a día, y las situaciones favorables no son insumo para la creación o desarrollo de nuevos productos o servicios.

6.2.4. Solvencia.

La solvencia del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, depende de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), aspecto que se convierte en una debilidad, tanto para la toma de decisiones, como para la parte operativa.

6.3. Benchmarking con los Líderes de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor

Se ha estimado el desempeño en base a los datos del sector, considerando como líderes de la categoría al XIMA Cusco Hotel, Sonesta Hotel Cusco y Hotel José Antonio.

En la siguiente tabla se puede apreciar que el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, está por debajo de la media (2.5 *puntos*), y por otro lado en relación a los líderes del sector muestra diferencias carencias en la cadena de valor.

Tabla N° 27

Comparación con los líderes de la industria

Actividades de la Cadena de Valor		Ponderación	La Casa de Don Ignacio		XIMA Cusco Hotel		Sonesta Hotel Cusco		Hotel José Antonio	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Actividades Primarias	Marketing y Ventas									
	Publicidad & Promoción	0.07	1.00	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28
	Posicionamiento	0.06	1.00	0.06	2.00	0.12	3.00	0.18	4.00	0.24
	Actualización de tarifas	0.03	2.00	0.06	3.00	0.18	3.00	0.09	3.00	0.09
	Política de Precios	0.03	2.00	0.06	3.00	0.18	3.00	0.09	3.00	0.09
	Área de Ventas	0.07	1.00	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
	Servicio Post Venta	0.03	2.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.06	2.00	0.06
	Operaciones									
	Infraestructura y ubicación	0.07	3.00	0.14	4.00	0.56	3.00	0.21	4.00	0.28
	Capacidad Instalada	0.07	2.00	0.14	4.00	0.56	4.00	0.28	4.00	0.28
	Logística	0.03	2.00	0.06	3.00	0.18	3.00	0.09	3.00	0.09
	Tercerización	0.03	2.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.06	2.00	0.06
	Estandarización de Procesos	0.06	1.00	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18
	Administración y Gerencia									
	Manejo de Instrumentos de Gestión	0.03	1.00	0.03	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09
	Gobierno Corporativo	0.03	2.00	0.06	4.00	0.24	3.00	0.09	3.00	0.09
	Autonomía en Toma de Decisiones	0.07	1.00	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
	Finanzas									
	Capacidad de Inversión	0.06	1.00	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18
	Rentabilidad	0.07	1.00	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
Actividades Secundarias	Recursos Humanos									
	Nivel de especialización	0.03	1.00	0.03	4.00	0.12	3.00	0.09	3.00	0.09
	Programas de Capacitación	0.02	2.00	0.04	3.00	0.12	3.00	0.06	3.00	0.06
	Nivel de Rotación	0.03	3.00	0.09	2.00	0.18	2.00	0.06	2.00	0.06
	Costo de Planilla	0.03	1.00	0.03	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09
	Clima Laboral	0.02	3.00	0.06	3.00	0.18	3.00	0.06	3.00	0.06
	Sistemas de Comunicación	0.03	1.00	0.03	3.00	0.09	4.00	0.12	2.00	0.06
	Innovación y Desarrollo	0.03	1.00	0.03	3.00	0.09	2.00	0.06	2.00	0.06
1.00			1.51		4.42		2.98		3.12	

Fuente: Elaboración propia. *Nota.* Valor: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor

6.4. Competencias de la Empresa

Como se ha podido apreciar en la tabla de benchmarking, las competencias del Hotel Escuela Boutique están centralizadas en la mínima rotación de personal, el adecuado clima laboral y la infraestructura y ubicación.

6.5. Identificación y Determinación de Ventajas Competitivas

Para la identificación de las ventajas competitivas del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, se ha realizado el análisis de la matriz VRIO:

- Valioso: Recurso con capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza.
- Raro: Recurso de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado (*cantidad, tiempo de vigencia*).
- Inimitable: Recurso difícil de copiar o imitar por la competencia.
- Organizado: Recurso explotado eficientemente por la empresa.

Tabla N° 28

Matriz VRIO

Capacidades / Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado
Prestigio de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) que fortalece la imagen del Hotel	SI	SI	SI	NO
Ubicación estratégica y facilidad de acceso (centro de la ciudad).	SI	SI	SI	SI
Optimo clima laboral.	SI	NO	NO	NO
Mínima rotación de personal.	SI	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

Del análisis interno de la empresa se han tomado los factores que son relevantes y se han analizado mediante la matriz VRIO para determinar la ventaja competitiva del Hotel.

Se desatacan dos factores como base de la ventaja competitiva del Hotel: (a) La ubicación estratégica y facilidad de acceso del Hotel, y (b) el prestigio de la Universidad, no es aprovechado de manera eficiente.

6.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Por medio de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se presentan las fortalezas y debilidades que contribuyen al desempeño del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio.

La siguiente tabla muestra la matriz para Hotel, la misma que cuenta con 15 factores internos, siendo seis son fortalezas y nueve debilidades.

El valor obtenido es de 2.35, que se halla ubicado debajo del promedio, escenario que indica que el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio presenta debilidades y también no está aprovechando apropiadamente las fortalezas que posee.

Tabla N° 29

Matriz de Evaluación de Factores Internos

FORTALEZAS	Peso	Valor	Ponderación
1 Tendencia creciente de ventas directas.	0.11	4	0.44
2 Estilo de liderazgo participativo	0.07	3	0.21
3 Procesos de actividades primarias estandarizados.	0.07	3	0.21
4 Ubicación estratégica y adecuada accesibilidad.	0.11	4	0.44
5 Adecuado control de suministro de materiales e insumos.	0.07	3	0.21
6 Clima laboral adecuado y mínima rotación de personal.	0.05	4	0.20
	0.48		1.71
DEBILIDADES			
1 Carencia de herramientas de gestión empresarial necesarios para la toma de decisiones	0.07	1	0.07
2 No se practica el gobierno corporativo.	0.04	2	0.08
3 Débil posicionamiento en el sector.	0.07	1	0.07
4 Tarifas desactualizadas.	0.04	2	0.08
5 No se cuenta con un área de ventas exclusivo para el hotel.	0.07	1	0.07
6 Creatividad y efectividad en la publicidad y promociones incipientes.	0.07	1	0.07
7 Área de contabilidad tercerizada y sin experiencia en el sector.	0.07	1	0.07
8 Área de sistemas no funciona con horario hotelero.	0.04	2	0.08
9 Débil desarrollo de nuevos productos ni procesos.	0.05	1	0.05
	0.52		0.64
	1.00		2.35

Fuente: Elaboración propia .Nota. Valor: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1= Debilidad mayor

Como resumen del análisis de las fortalezas y debilidades se define que el negocio se encuentra en la industria turística.

Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos

El alcance de los objetivos planteados comprende el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, con un horizonte temporal de cinco años, desde el 2019 hasta el 2023.

7.1.1. Objetivos estratégicos.

Toda empresa tiene tres objetivos independientes de la voluntad de sus dirigentes: supervivencia, rentabilidad y crecimiento⁷.

Para el caso del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, los objetivos estratégicos estarán orientados a buscar estos tres aspectos.

Objetivo estratégico 1.

Incrementar las ventas 10% anualmente, hasta fines del 2023.

Objetivo estratégico 2.

Lograr la rentabilidad financiera y hacerla sostenible, anualmente con un incremento del 5%, hasta finales del 2023.

Objetivo estratégico 3.

Lograr el posicionamiento del Hotel a nivel agencias y operadores nacionales e internacionales, hasta fines del 2023.

Objetivo estratégico 4.

Lograr el fortalecimiento empresarial del hotel en Cusco, a través del diseño y uso de herramientas estratégicas hasta fines del 2020.

Objetivo estratégico 5.

Ejecutar un gobierno corporativo en el hotel acorde a las necesidades del mercado y los Stakeholders; hasta fines del 2022.

⁷ La Gerencia Integral; Jean – Paul Sallenave 1994.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.

Incrementar las ventas 10% anualmente, hasta fines del 2023.

Las ventas entre el 2015 y 2017 han tenido utilidades negativas, en promedio pérdidas de S/. 540,163.67; como puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla N° 30

Utilidades Anuales

2015	2016	2017	2018
-S/525,895.00	-S/433,733.00	-S/589,138.00	-S/567,516.33

Fuente: Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio

Por otro lado se hace necesario concentrarse en los segmentos más rentables: (a) pasajeros libres, (b) agencias de viaje, (c) USIL y (d) Corporativo; que hacen 82.4%b de los ingresos anuales, como se muestra a continuación:

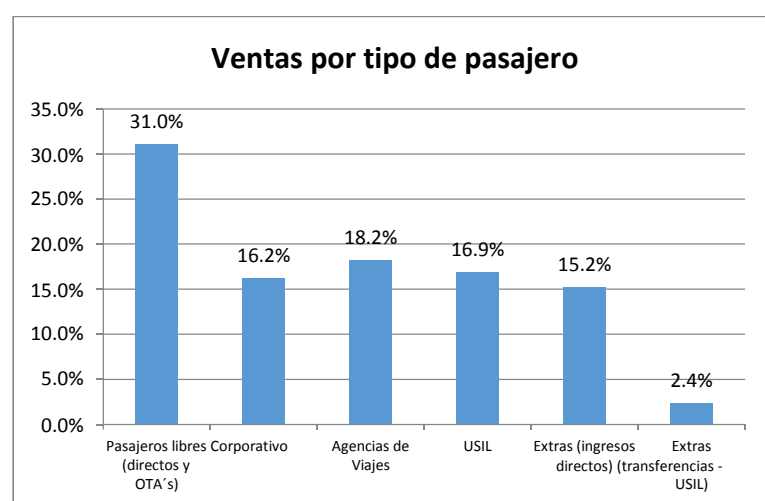


Figura N° 17. Ventas por tipo de pasajero. Fuente: Elaboración propia.

Lograr la rentabilidad financiera y hacerla sostenible, anualmente con un incremento del 5%, a partir del 2022.

Como se ha visto en la información anterior, las utilidades son negativas, resultados negativos en los últimos tres años; por lo cual es necesario diseñar e implementar un plan de mejora, proyectando obtener utilidades positivas a partir del quinto año.

Lograr el posicionamiento del Hotel a nivel agencias y operadores nacionales e internacionales, hasta fines del 2023.

Pese a que el 31% de los ingreso por ventas proviene de pasajeros libres y directos; el nivel de posicionamiento del hotel es reducido en relación a los principales competidores y los líderes de la industria. Por lo cual, es necesario implementar acciones de corto y mediano plazo para incrementar el posicionamiento nacional e internacional.

Lograr el fortalecimiento empresarial del hotel en Cusco, a través del diseño y uso de herramientas estratégicas hasta fines del 2020.

El Hotel no cuenta con herramientas estratégicas como: planes estratégicos, planes operativos, planes de operación, marketing, investigaciones de mercado, que sirvan de guía y normen la operatividad institucional del hotel.

Ejecutar un gobierno corporativo en el hotel acorde a las necesidades del mercado y los Stakeholders; hasta fines del 2022.

Según las tendencias y características de los clientes globales, el necesario que las empresas tengan prácticas de gobiernos corporativos.

En Latinoamérica, Brasil, Argentina, México, Perú, Bolivia y Colombia ya tienen Código Marco. En Perú, se llama “Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas”.

Las prácticas pueden ser las siguientes: (a) Redactar un código de ética, (b) Establecer códigos de conducta (hacia la sociedad, para la empresa y hacia terceros) basados en los

valores de la empresa, (c) Fijar reglas de conducta empresarial y definir a los responsables de lograr los objetivos, (d) Crear un canal de diálogo para mejorar la calidad de las relaciones con los grupos de interés, (e) Gestionar informes financieros periódicos y (f) Publicar un calendario de actividades que informe de evolución y situación de la empresa.

7.2. Diseño y Formulación de Estrategias

Para el diseño y formulación de las estrategias que permitan generar valor agregado al Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, se ha utilizado dos modelos: (a) el Océano Azul, y (b) las matrices de formulación de estratégicas Clásicas.

7.2.1. Modelo océano azul.

La estrategia del Océano Azul, consiste en encontrar nuevas oportunidades que separen a la empresa de la competencia existente, para lo cual se usa el Lienzo Estratégico que ayudará a analizar cuál es la capacidad de respuesta de la empresa y de industria frente a las variables en las cuales compiten (Chan & Mauborgne, 2008).

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

El lienzo actual del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, se centra en la ubicación e infraestructura, al igual que el promedio de la industria; por otro lado la ventaja competitiva del sector se basa en la toma de decisiones autónomas así como en la capacidad de inversión; como puede verse en la siguiente gráfico:

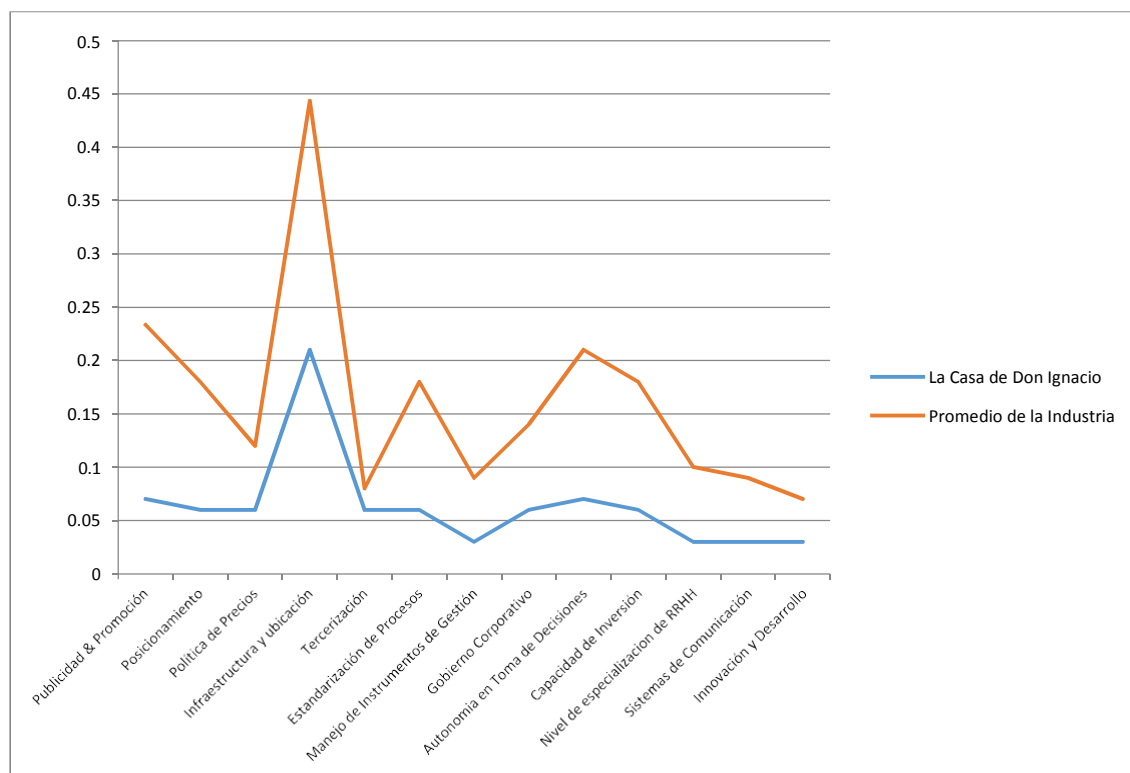


Figura N° 18. Lienzo actual del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio. Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con expertos del sector.

7.2.1.2. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).

En la siguiente tabla se muestra la matriz eliminar, reducir, incrementar y crear, aplicada al Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, para mejorar su estrategia actual. Los puntos resaltantes referidos a incrementar o mejorar son: (a) el nivel de especialización de RRHH, (b) los sistemas de comunicación, (c) la innovación y desarrollo, (d) el posicionamiento, (e) la estandarización de procesos, e (f) incrementar la publicidad y promoción.

Se debe crear los instrumentos de gestión estratégica necesarios, contar con una política de precios, implementar un gobierno corporativo y generar la autonomía en la toma de decisiones en Cusco.

Tabla N° 31

Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear

Eliminar	Incrementar
	Nivel de especialización de RRHH Sistemas de Comunicación Innovación y Desarrollo Posicionamiento Estandarización de Procesos Publicidad & Promoción
Reducir	Crear
Tercerización Infraestructura y ubicación	Manejo de Instrumentos de Gestión Política de Precios Gobierno Corporativo Autonomía en Toma de Decisiones

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.3. Lienzo de la nueva estrategia propuesta.

En la siguiente figura se presenta el lienzo de la estrategia propuesta para el Hotel Escuela Boutique; después de que se ha decidido qué se debe eliminar, reducir, incrementar y crear.

También se puede apreciar el comportamiento promedio de la industria, como referencia para este diseño. Como puede observarse no se logra crear un océano azul, sin embargo, se propone mejorar la gestión en puntos específicos.

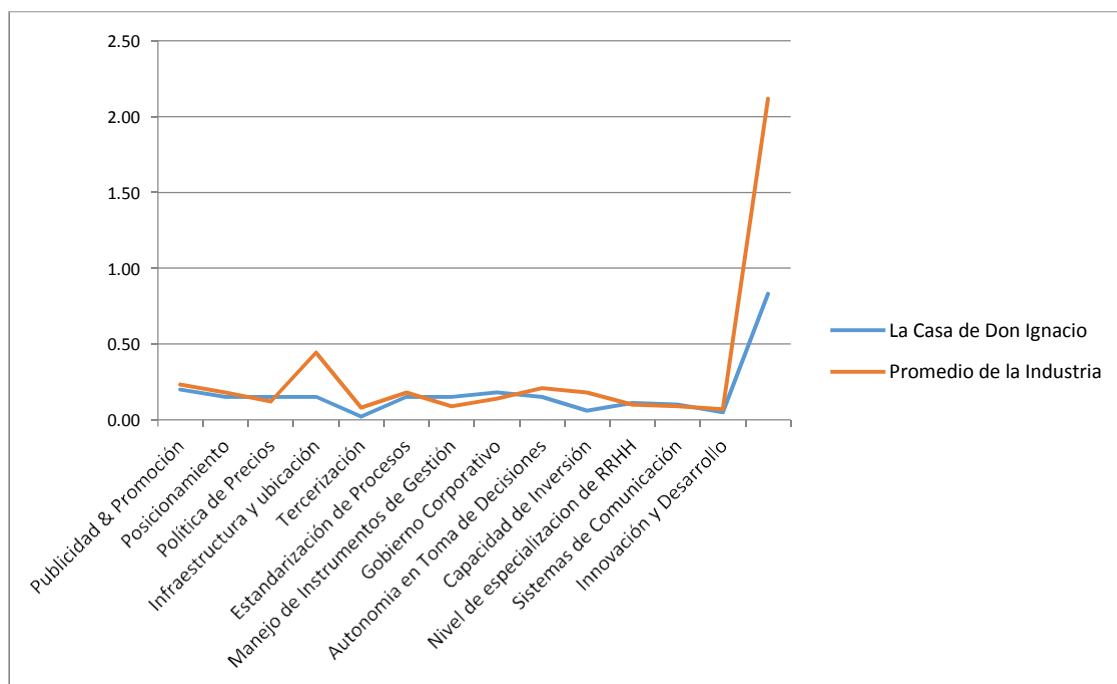


Figura N° 19. Lienzo de la nueva estrategia del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio. Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.

Luego de haber analizado los factores externos e internos, la matriz de perfil competitivo, y considerar las propuestas de misión, visión y objetivos estratégicos, se cuenta con la base para el diseño de estrategias factibles para la empresa.

7.2.2.1. Matriz FODA.

La combinación FO utiliza las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades; las estrategias DO mejora las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades; las estrategias FA usa las fortalezas para neutralizar las amenazas y las estrategias DA mejoran las debilidades y evitan las amenazas.

En la siguiente tabla se presenta la lista de estrategias identificadas en base al análisis de las Oportunidades /Amenazas versus las Fortalezas /Debilidades del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio.

Estrategias FO (explote).

FO1. Incrementar las ventas directas aprovechando los mecanismos de promoción del Estado y la estabilidad económica y social del Perú (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4).

FO2. Diseñar nuevos mecanismos de comercialización y comunicación con los clientes, para incrementar la participación de mercado (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5).

FO3. Generar alianzas estratégicas con agencias de viaje y operadores nacionales e internacionales para el desarrollo de nuevos mercados (F2, F4, O1, O2, O3, O5).

Estrategias DO (busque).

DO1. Contar con herramientas estratégicas que fortalezcan la empresa y la hagan rentable, capaz de aprovechar la demanda existente (D1, D2, D3, D5, D6, O1, O2, O3).

DO2. Implementar un área exclusiva de ventas que puede incrementar la participación de mercado de manera sostenible (D5, D9, O1, O2, O3, O4, O5).

DO3. Contar con áreas de contabilidad y finanzas orientadas al sector hotelero, capaces de dinamizar los procesos contables, financieros y de toma de decisiones (D7, D8, O1, O2, O3).

Estrategias FA (confronte).

FA1. Desarrollar mecanismos y planes de contingencia para contrarrestar cambios en las actividades y reservas, efecto de situaciones sociales o fenómenos climatológicos (F2, F3, F6, A1, A3).

FA2. Participar en ferias y misiones comerciales a nivel nacional e internacional para promocionar el hotel en nuevos mercados (F1, F2, F6, A2).

Estrategias DA (Evite).

DA1. Reestructurar el concepto de negocio del hotel para facilitar el adecuado posicionamiento (D1, D2, D3, D4, D6, A2).

DA2. Contar con alianzas estratégicas con operadores de diferentes destinos para minimizar postergaciones y cancelaciones de actividades (D5, D6, D9, A2, A3, A3, A4).

DA3. Implementar un plan de comercialización orientado a pasajeros de América del Sur y Nacionales para contrarrestar postergaciones por huelgas y movilizaciones (D5, D9, A1, A2, A3).

Tabla N° 32

Matriz FODA del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio

	Fortalezas	Debilidades
	1. Tendencia creciente de ventas directas. 2. Estilo de liderazgo participativo 3. Procesos de actividades primarias estandarizados. 4. Ubicación estratégica y adecuada accesibilidad. 5. Adecuado control de suministro de materiales e insumos. 6. Clima laboral adecuado y mínima rotación de personal.	1. Carencia de herramientas de gestión empresarial necesarias para la toma de decisiones 2. No se practica el gobierno corporativo. 3. Débil posicionamiento en el sector. 4. Tarifas desactualizadas. 5. No se cuenta con un área de ventas exclusivo para el hotel. 6. Creatividad y efectividad en la publicidad y promociones incipientes. 7. Área de contabilidad tercerizada y sin experiencia en el sector. 8. Área de sistemas no funciona con horario hotelero. 9. Débil desarrollo de nuevos productos ni procesos.
Oportunidades		
1. Crecimiento económico sostenido del Perú y estabilidad política y normatividad en el sector. 2. Mecanismos de promoción del destino Perú por parte de instituciones públicas como PROMPERU en mercados internacionales atractivos. 3. Tendencia creciente de arribos de turistas internacionales y nacionales tanto al Perú como a Cusco; así como el mayor gasto en estadía. 4. Uso de dispositivos móviles y aplicaciones, orientadas a mejorar la experiencia del turista y la cadena de valor del sector. 5. Existencia de culturas distintas y únicas, bases para el desarrollo de nuevos productos turísticos.	FO1. Incrementar las ventas directas aprovechando los mecanismos de promoción del Estado y la estabilidad económica y social del Perú (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4). FO2. Diseñar nuevos mecanismos de comercialización y comunicación con los clientes, para incrementar la participación de mercado (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5). FO3. Generar alianzas estratégicas con agencias de viaje y operadores nacionales e internacionales para el desarrollo de nuevos mercados (F2, F4, O1, O2, O3, O5).	DO1. Contar con herramientas estratégicas que fortalezcan la empresa y la hagan rentable, capaz de aprovechar la demanda existente (D1, D2, D3, D5, D6, O1, O2, O3). DO2. Implementar un área exclusiva de ventas que puede incrementar la participación de mercado de manera sostenible (D5, D9, O1, O2, O3, O4), O5. DO3. Contar con áreas de contabilidad y finanzas orientadas al sector hotelero, capaces de dinamizar los procesos contables, financieros y de toma de decisiones (D7, D8, O1, O2, O3).
Amenazas		
1. Las huelgas y movilizaciones sociales no controladas, que dañan la imagen del país y los productos turísticos, reduciendo, paralizando y cancelando los arribos de turistas. 2. Competencia de inversores hoteleros extranjeros y nacionales, con mayores ventajas competitivas en el país y en la región Cusco. 3. Fenómenos climatológicos que pueden afectar directamente el desarrollo de actividades turísticas y el acceso a los principales destinos.	FA1. Desarrollar mecanismos y planes de contingencia para contrarrestar cambios en las actividades y reservas, efecto de situaciones sociales o fenómenos climatológicos (F2, F3, F6, A1, A3). FA2. Participar en ferias y misiones comerciales a nivel nacional e internacional para promocionar el hotel en nuevos mercados (F1, F2, F6, A2).	DA1. Reestructurar el concepto de negocio del hotel para facilitar el adecuado posicionamiento (D1, D2, D3, D4, D6, A2). DA2. Contar con alianzas estratégicas con operadores de diferentes destinos para minimizar postergaciones y cancelaciones de actividades (D5, D6, D9, A2, A3, A4). DA3. Implementar un plan de comercialización orientado a pasajeros de América del Sur y Nacionales para contrarrestar postergaciones por huelgas y movilizaciones (D5, D9, A1, A2, A3).

Fuente: Elaboración propia

Gracias al análisis de la matriz FODA se puede llegar a detallar ciertas propuestas de valor par el turismo externo e interno como la promoción agresiva a través de redes sociales, precios acorde la competencia dentro del mercado, flexibilidad en políticas de reservas, servicio personalizado y planes de contingencia hacia posibles acontecimientos negativos y no controlados.

7.2.2.2. **Matriz PEYEA.**

La matriz PEYEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) presenta cuales son las estrategias más óptimas para la empresa. En los ejes de la matriz se encuentran dos dimensiones internas: (La Fuerza Financiera FF y la Ventaja Competitiva VC) y dos dimensiones externas: (la Estabilidad del Entorno EE y la Fuerza de la Industria FI). En cada dimensión se establecen variables, entre las cuales deben de incluirse los factores de las matrices EFE y EFI.

En la siguiente tabla, se puede observar la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) del Hotel, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 2.00.

Tabla N° 33

Matriz PEYEA

FORTALEZA FINANCIERA - FF										Puntaje
Rendimiento sobre la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceada	2
Capital de trabajo	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2

Promedio	FF	2.00
----------	-----------	------

Fuente: Elaboración propia

En siguiente tabla, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) del Hotel, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -2.86 .

Tabla N° 34

Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

VENTAJA COMPETITIVA - VC										Puntaje
Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	-2
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	-4
Ciclo de vida de producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	-5
Diversidad de productos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-2
Integración de empresas afines a la industria	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-2
Accesibilidad a materias primas	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-3
Especialización de recursos humanos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-2
Promedio									VC	-2.86

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) del sector de ladrillero, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 3.14.

Tabla N° 35

Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA - FI										Puntaje
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
Poder de negociación de oferentes	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio									FI	3.14

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se puede apreciar la matriz de calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE), la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -3.14.

Tabla N° 36

Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

ESTABILIDAD DEL ENTORNO - EE										Puntaje
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	-3
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	-3
Escala de precios de productos competidores	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	-3
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	-3
Competencia en la industria	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-4
Elasticidad de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	-3
Presión de productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-3
Promedio									EE	-3.14

Fuente: Elaboración propia

En la matriz PEYEA el vector resultante se encuentra en el cuadrante competitivo que indica que existe una alta turbulencia en el entorno, pobre fortaleza financiera, limitada ventaja competitiva; por lo cual el hotel debería enfocarse en estrategias defensivas.

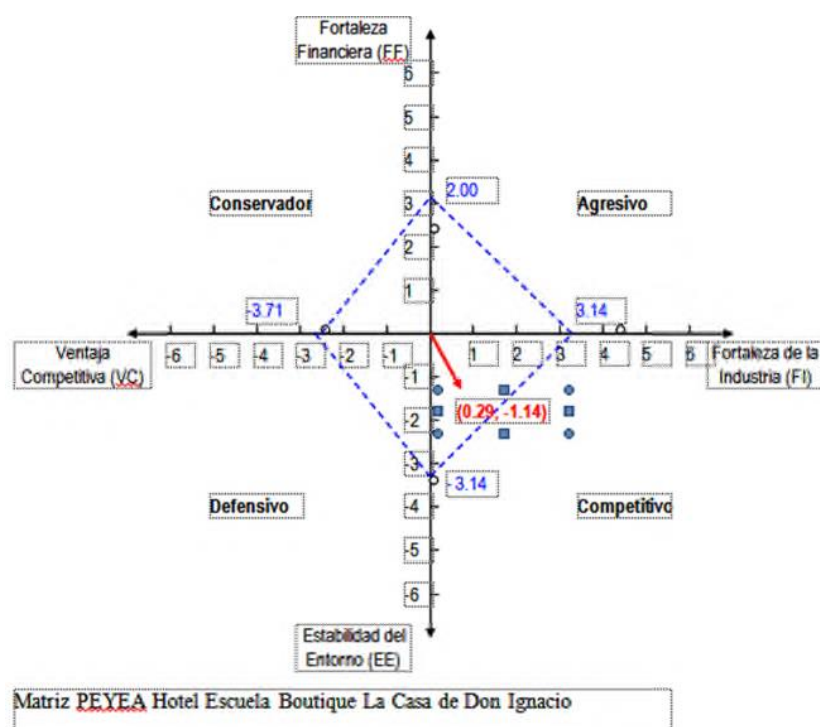


Figura N° 20. Matriz PEYEA del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio. Fuente: Elaboración propia.

7.2.2.3. Matriz interna externa.

La matriz IE ubica al Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio es una representación de nueve secciones, basada en dos dimensiones clave: el puntaje de la matriz EFI de 2.35 sobre el eje X, y el puntaje de la matriz EFE de 1.46 sobre el eje Y.

La matriz IE ubica al Hotel en el cuadrante VIII, lo que indica que la prescripción es “cosechar” aplicar estrategias defensivas (*aventuras conjuntas*).

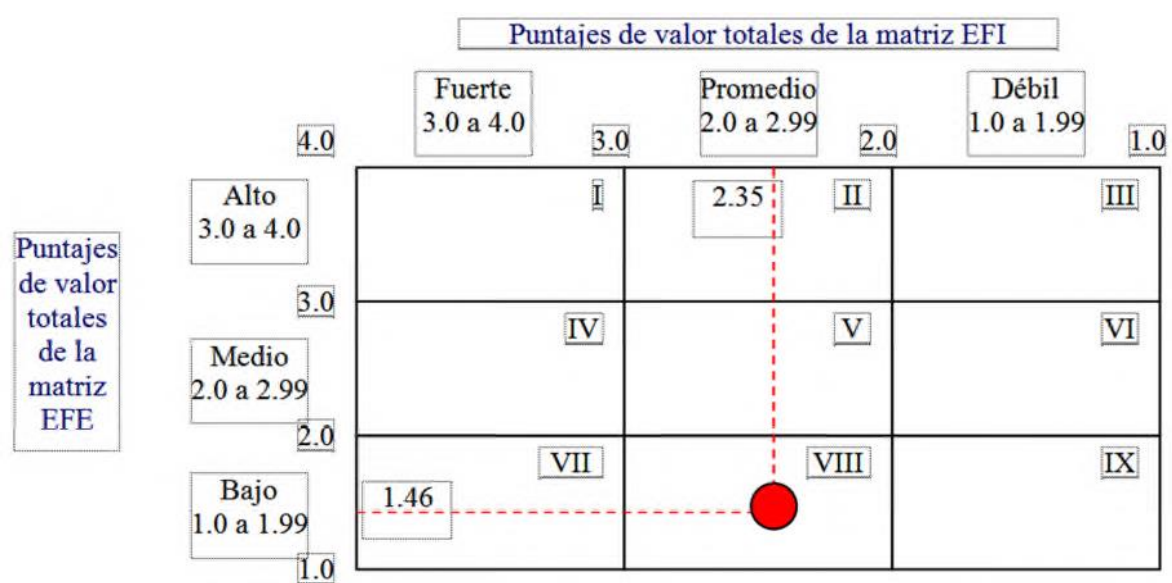


Figura N° 21. Matriz Interna-Externa del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio.
Fuente: Elaboración propia.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.

Para el caso del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, los resultados de la Matriz Boston Consulting Group (BCG) se muestran en la siguiente figura, en la cual se puede observar que como productos estrella son los pasajeros libres que constituyen el 31% de las ventas; por otro lado los extras y transferencias están considerados como productos interrogación; los corporativos, agencias de viaje y USIL son las vacas lecheras que representan el 51% de las ventas; mientras que los ingresos directos y extras son considerados productos perro.

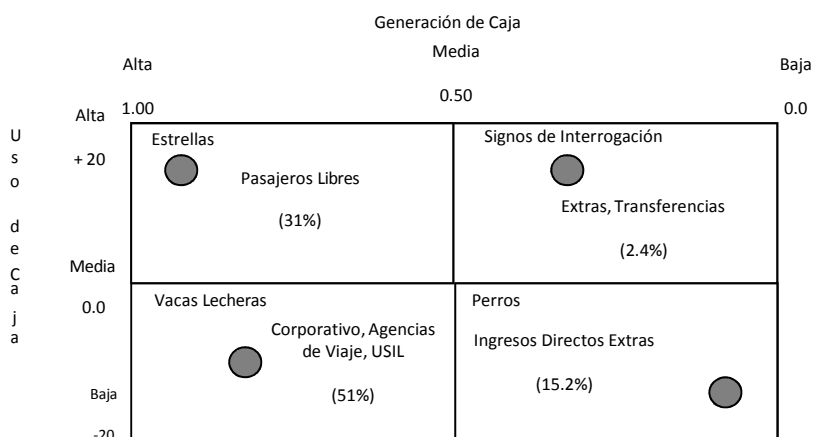


Figura N° 22. Matriz Boston Consulting Group del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio. Fuente: Elaboración propia

7.2.2.5. Matriz de la gran estrategia.

La matriz de la gran estrategia, ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, de acuerdo con esta definición, las variables que la matriz señala, permiten que un negocio pueda ser categorizado en uno de los cuatro cuadrantes, con distintas características basadas en las estrategias que pueda implementar.

El Hotel por las características internas y las condiciones del mercado se ubica entre el cuadrante I, donde la prescripción a seguir sería de:

- Desarrollo de mercados
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Integración horizontal
- Integración vertical hacia adelante y atrás
- Diversificación concéntrica

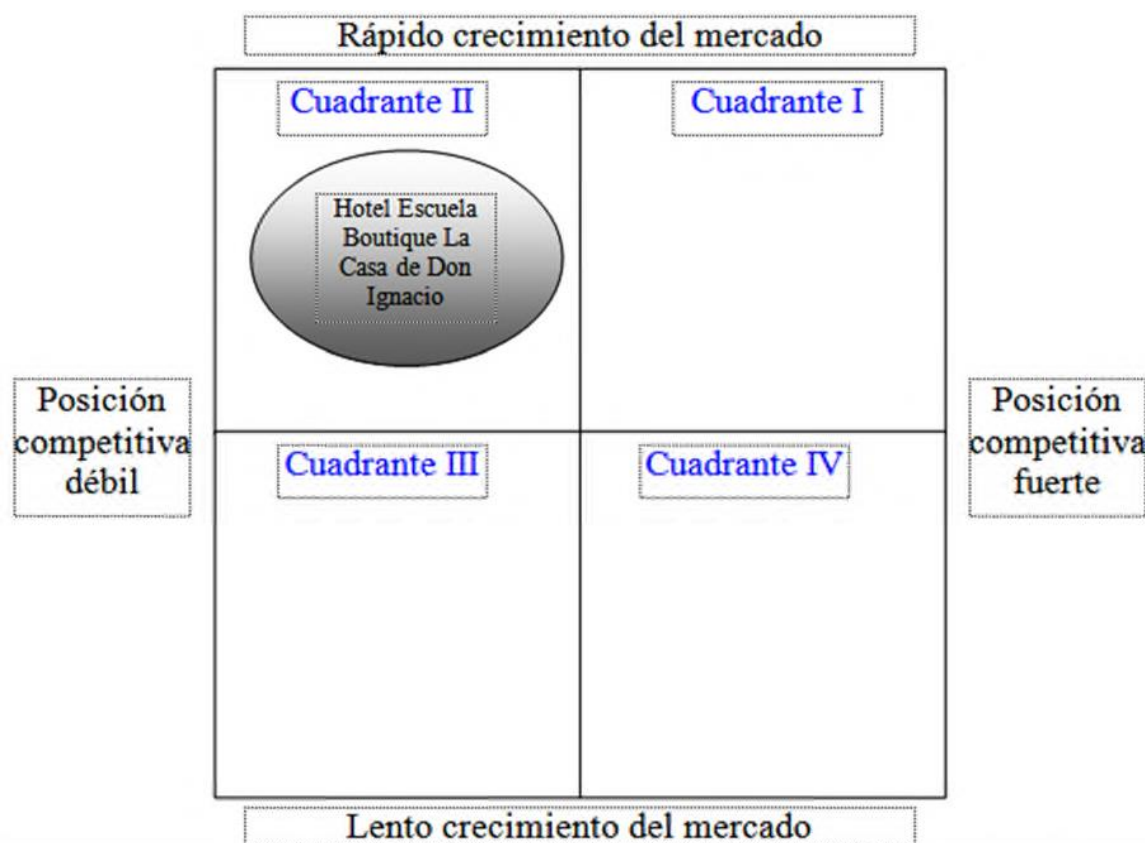


Figura N° 23. Matriz de la gran estrategia. Fuente: Elaboración propia

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

La Matriz FODA, permitió tener un panorama actual de cómo se encuentra el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, estudiando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, identificando como consecuencia los elementos internos y externos.

A través de la Matriz PEYEA, se pudo analizar los elementos incluidos en las matrices EFI (Evaluación de los factores internos) y EFE (Evaluación de los factores externos). Sus ejes muestran dos dimensiones: una interna (fuerza financiera y ventaja competitiva) y la otra externa (estabilidad del entorno y fuerza de la industria), orientándose a definir en qué posición estratégica se encuentran la empresa.

La Matriz interna – externa (IE), ubica al hotel en el cuadrante ocho, en el cual se prescribe “cosechar”, a través de la aplicación de estrategias defensivas (aventuras conjuntas).

La Matriz Boston Consulting Group (BCG), se utilizó para examinar la posición de los productos dentro del mercado. En este caso para el Hotel, la matriz identifica como productos estrella a los pasajero libres, los cuales constituyen el 31% de las ventas.

Por último la matriz de la Gran Estrategia, ubica al Hotel en el cuadrante II, donde la prescripción consiste en:

- Desarrollo de mercados
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Integración horizontal
- Integración vertical hacia adelante y atrás
- Diversificación concéntrica

Capítulo VIII: Selección de la Estrategia

8.1. Método de Factores Claves

En el presente capítulo, se busca elegir la estrategia ideal que deberá implementar el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio en los próximos cinco años; mediante el método de escenarios, promedio y la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).

8.1.1. Criterios de selección.

De acuerdo a Rumelt (1980), se consideran cuatro criterios para la evaluación de la estrategia:

Evaluación Interna.

- Congruencia.- Las estrategias no deben ser incompatibles entre las áreas de la empresa.
- Viabilidad.- la estrategia debe realizarse sin utilizar todos los recursos que puedan estar disponibles.

Evaluación Externa.

- Consonancia.- La estrategia debe adaptarse al ambiente externo y a los cambios que ocurren en el entorno.
- Ventaja.- Debe encaminar a la empresa a la creación de una Ventaja Competitiva.

Tabla N° 37

Criterios de Selección de Estrategia según Rumelt

Estrategias	Congruencia	Viabilidad	Consonancia	Ventaja	Se acepta
1. Incrementar las ventas directas aprovechando los mecanismos de promoción del Estado y la estabilidad económica y social del Perú	SI	SI	SI	SI	SI
2. Diseñar nuevos mecanismos de comercialización y comunicación con los clientes, para incrementar la participación de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
3. Generar alianzas estratégicas con agencias de viaje y operadores nacionales e internacionales para el desarrollo de nuevos mercados	SI	SI	SI	SI	SI
4. Contar con herramientas estratégicas que fortalezcan la empresa y la hagan rentable, capaz de aprovechar la demanda existente	SI	SI	SI	SI	SI
5. Implementar un área exclusiva de ventas que puede incrementar la participación de mercado de manera sostenible	SI	NO	SI	SI	NO
6. Contar con áreas de contabilidad y finanzas orientadas al sector hotelero, capaces de dinamizar los procesos contables, financieros y de toma de decisiones	SI	SI	SI	SI	SI
7. Desarrollar mecanismos y planes de contingencia para contrarrestar cambios en las actividades y reservas, efecto de situaciones sociales o fenómenos climatológicos	SI	SI	SI	SI	SI
8. Participar en ferias y misiones comerciales a nivel nacional e internacional para promocionar el hotel en nuevos mercados	SI	NO	SI	SI	NO
9. Reestructurar el concepto de negocio del hotel para facilitar el adecuado posicionamiento	SI	SI	SI	SI	SI
10. Contar con alianzas estratégicas con operadores de diferentes destinos para minimizar postergaciones y cancelaciones de actividades	SI	SI	SI	SI	SI
11. Implementar un plan de comercialización orientado a pasajeros de América del Sur y Nacionales para contrarrestar postergaciones por huelgas y movilizaciones	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

De las 11 estrategias propuestas, 9 se consideran aptas según los criterios de selección de Rumelt.

Las estrategias de:

- Implementar un área exclusiva de ventas que puede incrementar la participación de mercado de manera sostenible
- Participar en ferias y misiones comerciales a nivel nacional e internacional para promocionar el hotel en nuevos mercados

No cumplen el criterio de viabilidad, debido a que su implementación puede generar sobre costos.

8.1.2. Matriz de selección.

Para seleccionar las estrategias más adecuadas se ha elaborado la matriz de selección de la estrategia, en la cual se suman las repeticiones y se retienen las de mayor repetición, utilizando las de menor repetición como estrategias de contingencia.

Tabla N° 38

Matriz de Selección

Estrategias externas		Estrategias específicas	FODA PEYEA IE BCG GE					Total
INTEGRACIÓN	Integración Vertical hacia Adelante	Incrementar las ventas directas aprovechando los mecanismos de promoción del Estado y la estabilidad económica y social del Perú	X		X	X	X	4
		Diseñar nuevos mecanismos de comercialización y comunicación con los clientes, para incrementar la participación de mercado	X			X	X	3
		Contar con herramientas estratégicas que fortalezcan la empresa y la hagan rentable, capaz de aprovechar la demanda existente	X				X	2
INTENSIVAS	Penetración en el Mercado	Contar con áreas de contabilidad y finanzas orientadas al sector hotelero, capaces de dinamizar los procesos contables, financieros y de toma de decisiones	X				X	2
		Desarrollar mecanismos y planes de contingencia para contrarrestar cambios en las actividades y reservas, efecto de situaciones sociales o fenómenos climatológicos	X			X	X	3
	Desarrollo de Producto	Reestructurar el concepto de negocio del hotel para facilitar el adecuado posicionamiento	X			X	X	3
		Implementar un plan de comercialización orientado a pasajeros de América del Sur y Nacionales para contrarrestar postergaciones por huelgas y movilizaciones	X			X	X	3
DEFENSIVAS	Aventura Conjunta	Generar alianzas estratégicas con agencias de viaje y operadores nacionales e internacionales para el desarrollo de nuevos mercados	X	X	X	X		4
		Contar con alianzas estratégicas con operadores de diferentes destinos para minimizar postergaciones y cancelaciones de actividades	X	X	X	X		4

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse las estrategias más recomendadas son:

- Integración vertical hacia adelante
- Aventura conjunta
- Desarrollo de producto

8.2. Método de Escenarios

Los escenarios, son situaciones posibles de ocurrir en el futuro, que permite a la empresa, que es probable o improbable de ocurrir.

De acuerdo a lo anterior se estima los posibles escenarios obtenidos de las matrices EFE y EFI, la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) determina el atractivo de las estrategias y utiliza como insumos el análisis interno y externo efectuado, relacionando cada estrategia con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla N° 39

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (CPE Externo)

Factores clave	Integración Vertical hacia Adelante			Penetración en el Mercado						Desarrollo de Producto						Aventura Conjunta			
	Incrementar las ventas directas aprovechando los mecanismos de promoción del Estado y la estabilidad económica y social del Perú	Diseñar nuevos mecanismos de comercialización y comunicación con los clientes, para incrementar la participación de mercado	Contar con herramientas estratégicas que fortalezcan la empresa y la hagan rentable, capaz de aprovechar la demanda existente	Contar con áreas de contabilidad y finanzas orientadas al sector hotelero, capaces de dinamizar los procesos contables, financieros y de toma de decisiones	Desarrollar mecanismos y planes de contingencia para contrarrestar cambios en las actividades y reservas, efecto de situaciones sociales o fenómenos climatológicos	Reestructurar el concepto de negocio del hotel para facilitar el adecuado posicionamiento	Implementar un plan de comercialización orientado a pasajeros de América del Sur y Nacionales para contrarrestar postergaciones por huelgas y movilizaciones	Generar alianzas estratégicas con agencias de viaje y operadores nacionales e internacionales para el desarrollo de nuevos mercados	Contar con alianzas estratégicas con operadores de diferentes destinos para minimizar postergaciones y cancelaciones de actividades										
Oportunidades	Peso	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
1. Crecimiento económico sostenido del Perú y estabilidad política y normatividad en el sector.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2. Mecanismos de promoción del destino Perú por parte de instituciones públicas como PROMPERU en mercados internacionales atractivos.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3. Tendencia creciente de arribos de turistas internacionales y nacionales tanto al Perú como a Cusco; así como el mayor gasto en estadía.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45
4. Uso de dispositivos móviles y aplicaciones, orientadas a mejorar la experiencia del turista y la cadena de valor del sector.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5. Existencia de culturas distintas y únicas, bases para el desarrollo de nuevos productos turísticos.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Amenazas																			
1. La presencia de huelgas y manifestaciones sociales no controladas, que perjudican la imagen del Perú y sus productos turísticos; disminuyendo, paralizando y cancelando arribos de turistas s.	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	4	0.56	4	0.56	1	0.14	2	0.28	1	0.14
2. Competencia de inversores hoteleros extranjeros y nacionales, con mayores ventajas competitivas en el país y en la región Cusco.	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42
3. Fenómenos climatológicos que pueden afectar directamente el desarrollo de actividades turísticas y el acceso a los principales destinos.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48
CPE Externo			2.80		2.80		2.80		2.80		3.51		3.36		3.04		3.06		3.19

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 40

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (CPE Interno)

Factores clave	Integración Vertical hacia Adelante			Penetración en el Mercado						Desarrollo de Producto						Aventura Conjunta			
	Incrementar las ventas directas aprovechando los mecanismos de promoción del Estado y la estabilidad económica y social del Perú	Diseñar nuevos mecanismos de comercialización y comunicación con los clientes, para incrementar la participación de mercado	Contar con herramientas estratégicas que fortalezcan la empresa y la hagan rentable, capaz de aprovechar la demanda existente	Contar con áreas de contabilidad y finanzas orientadas al sector hotelero, capaces de dinamizar los procesos contables, financieros y de toma de decisiones	Desarrollar mecanismos y planes de contingencia para contrarrestar cambios en las actividades y reservas, efecto de situaciones sociales o fenómenos climatológicos	Reestructurar el concepto de negocio del hotel para facilitar el adecuado posicionamiento	Implementar un plan de comercialización orientado a pasajeros de América del Sur y Nacionales para contrarrestar postergaciones por huelgas y movilizaciones	Generar alianzas estratégicas con agencias de viaje y operadores nacionales e internacionales para el desarrollo de nuevos mercados	Contar con alianzas estratégicas con operadores de diferentes destinos para minimizar postergaciones y cancelaciones de actividades										
Fortalezas	Peso	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
1. Tendencia creciente de ventas directas.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	1	0.11
2. Estilo de liderazgo participativo	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14
3. Procesos de actividades primarias estandarizados.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4. Ubicación estratégica y adecuada accesibilidad.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
5. Adecuado control de suministro de materiales e insumos.	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6. Clima laboral adecuado y mínima rotación de personal.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Debilidades																			
1. Carencia de herramientas de gestión empresarial necesarias para la toma de decisiones	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
2. No se practica el gobierno corporativo.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12
3. Débil posicionamiento en el sector.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
4. Tarifas desactualizadas.	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16
5. No se cuenta con un área de ventas exclusivo para el hotel.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
6. Creatividad y efectividad en la publicidad y promociones incipientes.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07
7. Área de contabilidad tercerizada y sin experiencia en el sector.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14
8. Área de sistemas no funciona con horario hotelero.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
9. Débil desarrollo de nuevos productos ni procesos.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.10	2	0.10	2	0.1	2	0.10	4	0.2	4	0.20	2	0.1
CPE Interno			3.18		3.18		3.01		3.01		3.01		3.01		2.77		2.77		2.79
Puntaje Total			5.98		5.98		5.81		5.81		6.52		6.37		5.81		5.83		5.98

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 41

Resumen de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

	Estrategias	CPE		Puntaje	Promedio
		Externo	Interno		
Integración Vertical hacia Adelante	Incrementar las ventas directas aprovechando los mecanismos de promoción del Estado y la estabilidad económica y social del Perú	2.80	3.18	5.98	5.98
	Diseñar nuevos mecanismos de comercialización y comunicación con los clientes, para incrementar la participación de mercado	2.80	3.18	5.98	
	Contar con herramientas estratégicas que fortalezcan la empresa y la hagan rentable, capaz de aprovechar la demanda existente	2.80	3.01	5.81	
Penetración en el Mercado	Contar con áreas de contabilidad y finanzas orientadas al sector hotelero, capaces de dinamizar los procesos contables, financieros y de toma de decisiones	2.80	3.01	5.81	6.03
	Desarrollar mecanismos y planes de contingencia para contrarrestar cambios en las actividades y reservas, efecto de situaciones sociales o fenómenos climatológicos	3.51	3.01	6.52	
	Reestructurar el concepto de negocio del hotel para facilitar el adecuado posicionamiento	3.36	3.01	6.37	
Desarrollo de Producto	Implementar un plan de comercialización orientado a pasajeros de América del Sur y Nacionales para contrarrestar postergaciones por huelgas y movilizaciones	3.04	2.77	5.81	6.09
	Generar alianzas estratégicas con agencias de viaje y operadores nacionales e internacionales para el desarrollo de nuevos mercados	3.06	2.77	5.83	
	Contar con alianzas estratégicas con operadores de diferentes destinos para minimizar postergaciones y cancelaciones de actividades	3.19	2.79	5.98	
Aventura Conjunta					5.91

Fuente: Elaboración propia. *Nota:* Los valores de calificación son los siguientes: 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, 4 = altamente atractivo.

8.3. Descripción de la Estrategia Seleccionada

La estrategia seleccionada es la de “Desarrollo de Producto”, basada en la introducción de los servicios del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, dentro de nuevos mercados y áreas geográficas, para cumplir este cometido se debe:

- Reestructurar el concepto de negocio del hotel para facilitar el adecuado posicionamiento.
- Implementar un plan de comercialización orientado a pasajeros de América del Sur y Nacionales para contrarrestar postergaciones por huelgas y movilizaciones.

8.4. Descripción de la Estrategia Contingente

En caso que la estrategia de Desarrollo de Mercados no se ejecute exitosamente, se puede realizar la estrategia de Penetración en el Mercado, basada en incrementar la participación de mercado del hotel en los mercados actuales (agencias de viaje y pasajeros libres).

Esta estrategia debe cumplirse a través de:

- Diseñar nuevos mecanismos de comercialización y comunicación con los clientes, para incrementar la participación de mercado
- Contar con herramientas estratégicas que fortalezcan la empresa y la hagan rentable, capaz de aprovechar la demanda existente
- Contar con áreas de contabilidad y finanzas orientadas al sector hotelero, capaces de dinamizar los procesos contables, financieros y de toma de decisiones
- Desarrollar mecanismos y planes de contingencia para contrarrestar cambios en las actividades y reservas, efecto de situaciones sociales o fenómenos climatológicos

Capítulo IX: Implantación de la Estrategia

En este capítulo se revisará el mapa de la estrategia y los objetivos específicos, con sus respectivos indicadores, así como las áreas responsables, el correspondiente presupuesto para su ejecución y el cronograma.

9.1. Mapa de la Estrategia

El Mapa Estratégico es una herramienta que permite alinear todas las áreas de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en el Plan Estratégico y definir qué es lo que se tiene que hacer para alcanzarlos.

El Mapa Estratégico mide el desempeño de la empresa y considera cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera.

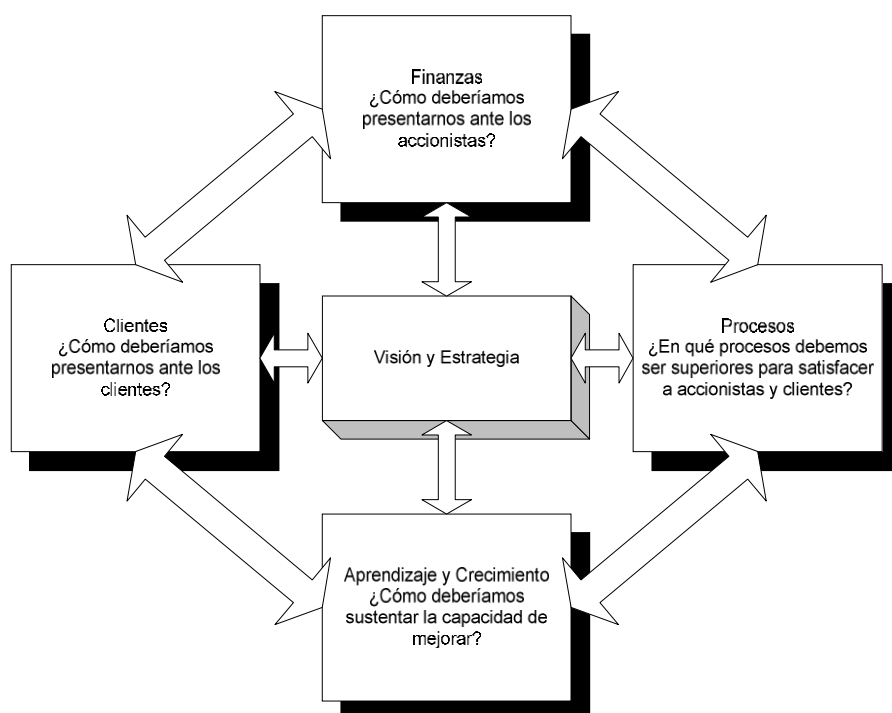


Figura N° 24. Las cuatro perspectivas. Tomado de Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2009).

El mapa estratégico propuesto para el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, contiene perspectivas con objetivos relacionados entre sí a través de rutas estratégicas. Cada objetivo, iniciando desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, sirve para lograr un objetivo principal, con el propósito final de lograr los objetivos de la perspectiva financiera.

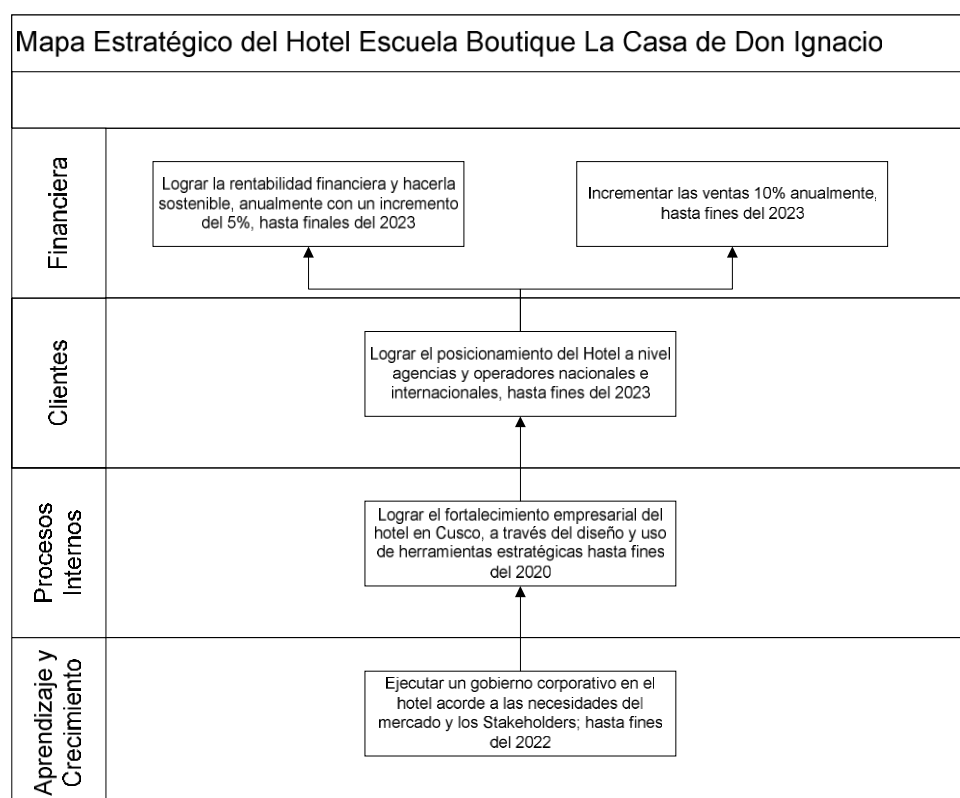


Figura N° 25. Mapa estratégico del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio

9.2. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia

Teniendo los objetivos estratégicos según las perspectivas, se ha construido el Cuadro de Mando Integral, según las cuatro perspectivas.

Tabla N° 42

Cuadro de Mando Integral del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio

Perspectiva	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Mediano y Corto Plazo
Financiera	Incrementar las ventas 10% anualmente, hasta fines del 2023	Contar con un programa de capacitación para el personal en ventas y atención al cliente. Lograr alianzas estratégicas con agencias de turismo en Cusco y Lima. Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo en Cusco y Lima. Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo a nivel internacional. Desarrollar campañas de marketing temáticas durante cada año. Participar en ferias y Workshops de turismo a nivel nacional e internacional.
	Lograr la rentabilidad financiera y hacerla sostenible, anualmente con un incremento del 5%, hasta finales del 2023	Contar con una adecuada estructura de costos y flujos de caja. Contar con un sistema de identificación, evaluación y reducción de costos. Contar con un sistema de información gerencial a través de indicadores de rentabilidad mensual.
Clientes	Lograr el posicionamiento del Hotel a nivel agencias y operadores nacionales e internacionales, hasta fines del 2023	Cambiar la denominación del Hotel, enfocada en las competencias y características del mismo, así como la respectiva categorización. Desarrollar campañas de marketing virtual de los servicios del hotel. Posicionamiento de la página WEB. Contar con un sistema de seguimiento post venta a los pasajeros, que permita actualizar las necesidades de los viajeros.
Procesos Internos	Lograr el fortalecimiento empresarial del hotel en Cusco, a través del diseño y uso de herramientas estratégicas hasta fines del 2020	Contar con un Plan Estratégico que guíe las acciones del Hotel. Contar con procesos estandarizados para las áreas fundamentales del Hotel. Contar con un óptimo sistema contable, que sea capaz de resolver los problemas y cuestionamientos hoteleros.
Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar un gobierno corporativo en el hotel acorde a las necesidades del mercado y los Stakeholders; hasta fines del 2022	Implementar programas de seguridad ocupacional y ergonomía en el hotel. Contar con un programa de seguimiento a los colaboradores que involucre sus expectativas y dificultades. Participar activamente en eventos del sector y relacionados directamente al entorno del hotel. Elaborar y ejecutar prácticas de gobierno corporativo. Contar con un programa de capacitación para el personal del hotel en habilidades blandas, calidad y productividad.

Fuente: Elaboración propia

9.3. Indicadores para cada uno de los Objetivos Específicos

En la siguiente tabla se presenta los objetivos específicos con sus respectivos indicadores.

Tabla N° 43

Indicadores para cada uno de los Objetivos Específicos

Perspectiva	Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Indicadores
Financiera	Contar con un programa de capacitación para el personal en ventas y atención al cliente.	N° de personas capacitadas
	Lograr alianzas estratégicas con agencias de turismo en Cusco y Lima.	N° de acuerdo vigentes
	Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo en Cusco y Lima.	Cantidad de Misiones por año
	Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo a nivel internacional.	Cantidad de Misiones por año
	Desarrollar campañas de marketing temáticas durante cada año.	N° de campañas por año
	Participar en ferias y Workshops de turismo a nivel nacional e internacional.	N° de eventos por año
	Contar con una adecuada estructura de costos y flujos de caja.	Informe de costos
	Contar con un sistema de identificación, evaluación y reducción de costos.	N° de reportes por año
	Contar con un sistema de información gerencial a través de indicadores de rentabilidad mensual.	N° de reportes por año
Clientes	Cambiar la denominación del Hotel, enfocada en las competencias y características del mismo, así como la respectiva categorización.	Informe de actividad
	Desarrollar campañas de marketing virtual de los servicios del hotel.	N° de campañas por año
	Posicionamiento de la página WEB.	Informes de % de incremento
	Contar con un sistema de seguimiento post venta a los pasajeros, que permita actualizar las necesidades de los viajeros.	N° de seguimientos al año
Procesos Internos	Contar con un Plan Estratégico que guíe las acciones del Hotel.	Informe de documento
	Contar con procesos estandarizados para las áreas fundamentales del Hotel.	N° Procesos documentados
	Contar con un óptimo sistema contable, que sea capaz de resolver los problemas y cuestionamientos hoteleros.	Informe de puesta en marcha
	Implementar programas de seguridad ocupacional y ergonomía en el hotel.	N° actividades por año
	Contar con un programa de seguimiento a los colaboradores que involucre sus expectativas y dificultades.	N° actividades por año
Aprendizaje y Crecimiento	Participar activamente en eventos del sector y relacionados directamente al entorno del hotel.	N° eventos por año
	Elaborar y ejecutar prácticas de gobierno corporativo.	Informe de acciones por año
	Contar con un programa de capacitación para el personal del hotel en habilidades blandas, calidad y productividad.	N° de personas capacitadas

Fuente: Elaboración propia

9.4. Metas para cada uno de los Objetivos Específicos

En la siguiente tabla se presenta las metas para cada uno de los objetivos específicos.

Tabla N° 44

Metas para cada uno de los Objetivos Específicos

Perspectiva	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Indicadores	Metas					
				Actual 2018	2019	2020	2021	2022	2023
Financiera	Incrementar las ventas 10% anualmente, hasta fines del 2023	Contar con un programa de capacitación para el personal en ventas y atención al cliente.	N° de personas capacitadas	0	5	6	6	7	7
		Lograr alianzas estratégicas con agencias de turismo en Cusco y Lima.	N° de acuerdo vigentes	0	5	7	9	11	13
		Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo en Cusco y Lima.	Cantidad de Misiones por año	0	1	2	3	3	3
		Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo a nivel internacional.	Cantidad de Misiones por año	0	0	0	1	1	1
		Desarrollar campañas de marketing temáticas durante cada año.	N° de campañas por año	0	2	2	2	3	3
		Participar en ferias y Workshops de turismo a nivel nacional e internacional.	N° de eventos por año	0	1	1	2	2	2
	Lograr la rentabilidad financiera y hacerla sostenible, anualmente con un incremento del 5%, hasta finales del 2023	Contar con una adecuada estructura de costos y flujos de caja.	Informe de costos	0	1				
		Contar con un sistema de identificación, evaluación y reducción de costos.	N° de reportes por año	0	2	2	3	3	4
		Contar con un sistema de información gerencial a través de indicadores de rentabilidad mensual.	N° de reportes por año	0	2	2	3	3	4
		Cambiar la denominación del Hotel, enfocada en las competencias y características del mismo, así como la respectiva categorización.	Informe de actividad	0	1				
Clientes	Lograr el posicionamiento del Hotel a nivel agencias y operadores nacionales e internacionales, hasta fines del 2023	Desarrollar campañas de marketing virtual de los servicios del hotel.	N° de campañas por año	0	2	2	3	3	4
		Posicionamiento de la página WEB.	Informes de % de incremento	0	10%	15%	20%	25%	30%
		Contar con un sistema de seguimiento post venta a los pasajeros, que permita actualizar las necesidades de los viajeros.	N° de seguimientos al año	0	10%	15%	20%	25%	30%
		Contar con un Plan Estratégico que guíe las acciones del Hotel.	Informe de documento	0	1				
Procesos Internos	Lograr el fortalecimiento empresarial del hotel en Cusco, a través del diseño y uso de herramientas estratégicas hasta fines del 2020	Contar con procesos estandarizados para las áreas fundamentales del Hotel.	N° Procesos documentados	10%	18%	36%	54%	72%	100 %
		Contar con un óptimo sistema contable, que sea capaz de resolver los problemas y cuestionamientos hoteleros.	Informe de puesta en marcha	0	1				
		Implementar programas de seguridad ocupacional y ergonomía en el hotel.	N° actividades por año	0	1	1	1	1	1
Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar un gobierno corporativo en el hotel acorde a las necesidades del mercado y los Stakeholders; hasta fines del 2022	Contar con un programa de seguimiento a los colaboradores que involucre sus expectativas y dificultades.	N° actividades por año	0	10%	15%	20%	25%	30%
		Participar activamente en eventos del sector y relacionados directamente al entorno del hotel.	N° eventos por año	0	0	1	1	1	1
		Elaborar y ejecutar prácticas de gobierno corporativo.	Informe de acciones por año	0	1	1	1	2	2
		Contar con un programa de capacitación para el personal del hotel en habilidades blandas, calidad y productividad.	N° de personas capacitadas	0	5	10	15	15	15

Fuente: Elaboración propia

9.5. Iniciativas (Acciones a llevar a cabo para cada uno de los Objetivos Específicos)

Tabla N° 45

Iniciativas para cada uno de los Objetivos Específicos (Perspectiva Financiera)

Perspectiva	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Indicadores	Metas						Iniciativas
				Actual 2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Financiera	Incrementar las ventas 10% anualmente, hasta fines del 2023	Contar con un programa de capacitación para el personal en ventas y atención al cliente.	N° de personas capacitadas	0	5	6	6	7	7	Hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación en ventas.
		Lograr alianzas estratégicas con agencias de turismo en Cusco y Lima.	N° de acuerdo vigentes	0	5	7	9	11	13	Contactar con agencias líderes en el mercado y proponer alianzas estratégicas.
		Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo en Cusco y Lima.	Cantidad de Misiones por año	0	1	2	3	3	3	Contactar con agencias líderes en el mercado y programar visitas comerciales.
		Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo a nivel internacional.	Cantidad de Misiones por año	0	0	0	1	1	1	Contactar con agencias líderes en el mercado internacional y programar visitas comerciales.
		Desarrollar campañas de marketing temáticas durante cada año.	N° de campañas por año	0	2	2	2	3	3	Identificar fechas y temas durante el año, preparar logística y hacer marketing.
	Lograr la rentabilidad financiera y hacerla sostenible, anualmente con un incremento del 5%, hasta finales del 2023	Participar en ferias y Workshops de turismo a nivel nacional e internacional.	N° de eventos por año	0	1	1	2	2	2	Identificar eventos de turismo, preparar material promocional y participar.
		Contar con una adecuada estructura de costos y flujos de caja.	Informe de costos	0	1					Contratar una consultoría de costos.
		Contar con un sistema de identificación, evaluación y reducción de costos.	N° de reportes por año	0	2	2	3	3	4	Contratar una consultoría de costos.
		Contar con un sistema de información gerencial a través de indicadores de rentabilidad mensual.	N° de reportes por año	0	2	2	3	3	4	Contratar una consultoría para el desarrollo e implementación de un SIG.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 46

Iniciativas para cada uno de los Objetivos Específicos (Perspectiva Clientes)

Perspectiva	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Indicadores	Metas						Iniciativas
				Actual 2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Clientes	Lograr el posicionamiento del Hotel a nivel agencias y operadores nacionales e internacionales, hasta fines del 2023	Cambiar la denominación del Hotel, enfocada en las competencias y características del mismo, así como la respectiva categorización.	Informe de actividad	0	1					Contratar una consultoría para el cambio y trámites legales de la denominación.
		Desarrollar campañas de marketing virtual de los servicios del hotel.	N° de campañas por año	0	2	2	3	3	4	Tercerizar la promoción virtual, con reportes mensuales.
		Posicionamiento de la página WEB.	Informes de % de incremento	0	10%	15%	20%	25%	30%	Tercerizar la posicionamiento virtual, con reportes mensuales.
		Contar con un sistema de seguimiento post venta a los pasajeros, que permita actualizar las necesidades de los viajeros.	N° de seguimientos al año	0	10%	15%	20%	25%	30%	Contratar diseño e implementación de sistema, gestionar reportes periódicos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 47

Iniciativas para cada uno de los Objetivos Específicos (Perspectiva Procesos Internos)

Perspectiva	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Indicadores	Metas						Iniciativas
				Actual 2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Procesos Internos	Lograr el fortalecimiento empresarial del hotel en Cusco, a través del diseño y uso de herramientas estratégicas hasta fines del 2020	Contar con un Plan Estratégico que guíe las acciones del Hotel.	Informe de documento	0	1					Contratar consultoría de facilitación del plan estratégico.
		Contar con procesos estandarizados para las áreas fundamentales del Hotel.	N° Procesos documentados	10%	18%	36%	54%	72%	100%	Diagnóstico de procesos de todo el hotel. Plan de estandarización y control del sistema.
		Contar con un óptimo sistema contable, que sea capaz de resolver los problemas y cuestionamientos hoteleros.	Informe de puesta en marcha	0	1					Tercerizar contabilidad con expertos del sector.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 48

Iniciativas para cada uno de los Objetivos Específicos (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento)

Perspectiva	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Indicadores	Metas						Iniciativas
				Actual 2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar un gobierno corporativo en el hotel acorde a las necesidades del mercado y los Stakeholders; hasta fines del 2022	Implementar programas de seguridad ocupacional y ergonomía en el hotel.	N° actividades por año	0	1	1	1	1	1	Elaborar diagnóstico y ejecutar plan de mejoras.
		Contar con un programa de seguimiento a los colaboradores que involucren sus expectativas y dificultades.	N° actividades por año	0	10%	15%	20%	25%	30%	Actualizar base de datos de personal, elaborar reportes de monitoreo.
		Participar activamente en eventos del sector y relacionados directamente al entorno del hotel.	N° eventos por año	0	0	1	1	1	1	Identificar eventos de carácter social y participar en los mismos.
		Elaborar y ejecutar prácticas de gobierno corporativo.	Informe de acciones por año	0	1	1	1	2	2	Diseñar políticas y acciones de GC, ejecutar involucrando al personal y Stakeholders.
		Contar con un programa de capacitación para el personal del hotel en habilidades blandas, calidad y productividad.	N° de personas capacitadas	0	5	10	15	15	15	Hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación por cada área.

Fuente: Elaboración propia

9.6. Responsable para cada una de las Iniciativas

Tabla N° 49

Responsable para cada una de las Iniciativas (Perspectiva Financiera)

Perspectiva	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Indicadores	Iniciativas	Responsable
Financiera	Incrementar las ventas 10% anualmente, hasta fines del 2023	Contar con un programa de capacitación para el personal en ventas y atención al cliente.	N° de personas capacitadas	Hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación en ventas.	Administración
		Lograr alianzas estratégicas con agencias de turismo en Cusco y Lima.	N° de acuerdo vigentes	Contactar con agencias líderes en el mercado y proponer alianzas estratégicas.	Gerencias de Empresas y Administración
		Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo en Cusco y Lima.	Cantidad de Misiones por año	Contactar con agencias líderes en el mercado y programar visitas comerciales.	Gerencias de Empresas y Administración
		Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo a nivel internacional.	Cantidad de Misiones por año	Contactar con agencias líderes en el mercado internacional y programar visitas comerciales.	Gerencias de Empresas y Administración
		Desarrollar campañas de marketing temáticas durante cada año.	N° de campañas por año	Identificar fechas y temas durante el año, preparar logística y hacer marketing.	Administración
		Participar en ferias y Workshops de turismo a nivel nacional e internacional.	N° de eventos por año	Identificar eventos de turismo, preparar material promocional y participar.	Gerencias de Empresas y Administración
	Lograr la rentabilidad financiera y hacerla sostenible, anualmente con un incremento del 5%, hasta finales del 2023	Contar con una adecuada estructura de costos y flujos de caja.	Informe de costos	Contratar una consultoría de costos.	Administración
		Contar con un sistema de identificación, evaluación y reducción de costos.	N° de reportes por año	Contratar una consultoría de costos.	Administración
		Contar con un sistema de información gerencial a través de indicadores de rentabilidad mensual.	N° de reportes por año	Contratar una consultoría para el desarrollo e implementación de un SIG.	Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 50

Responsable para cada una de las Iniciativas (Perspectiva Clientes)

Perspectiva	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Indicadores	Iniciativas	Responsable
Clientes	Lograr el posicionamiento del Hotel a nivel agencias y operadores nacionales e internacionales, hasta fines del 2023	Cambiar la denominación del Hotel, enfocada en las competencias y características del mismo, así como la respectiva categorización.	Informe de actividad	Contratar una consultoría para el cambio y trámites legales de la denominación.	Administración
		Desarrollar campañas de marketing virtual de los servicios del hotel.	N° de campañas por año	Tercerizar la promoción virtual, con reportes mensuales.	Administración
		Posicionamiento de la página WEB.	Informes de % de incremento	Tercerizar la posicionamiento virtual, con reportes mensuales.	Administración
		Contar con un sistema de seguimiento post venta a los pasajeros, que permita actualizar las necesidades de los viajeros.	N° de seguimientos al año	Contratar diseño e implementación de sistema, gestionar reportes periódicos.	Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 51

Responsable para cada una de las Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)

Perspectiva	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Indicadores	Iniciativas	Responsable
Procesos Internos	Lograr el fortalecimiento empresarial del hotel en Cusco, a través del diseño y uso de herramientas estratégicas hasta fines del 2020	Contar con un Plan Estratégico que guíe las acciones del Hotel.	Informe de documento	Contratar consultoría de facilitación del plan estratégico.	Gerencias de Empresas y Administración
		Contar con procesos estandarizados para las áreas fundamentales del Hotel.	N° Procesos documentados	Diagnóstico de procesos de todo el hotel. Plan de estandarización y control del sistema.	Gerencias de Empresas y Administración
		Contar con un óptimo sistema contable, que sea capaz de resolver los problemas y cuestionamientos hoteleros.	Informe de puesta en marcha	Tercerizar contabilidad con expertos del sector.	Gerencias de Empresas y Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 52

Responsable para cada una de las Iniciativas (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento)

Perspectiva	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Indicadores	Iniciativas	Responsable
Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar un gobierno corporativo en el hotel acorde a las necesidades del mercado y los Stakeholders; hasta fines del 2022	Implementar programas de seguridad ocupacional y ergonomía en el hotel.	N° actividades por año	Elaborar diagnóstico y ejecutar plan de mejoras.	Administración
		Contar con un programa de seguimiento a los colaboradores que involucren sus expectativas y dificultades.	N° actividades por año	Actualizar base de datos de personal, elaborar reportes de monitoreo.	Administración
		Participar activamente en eventos del sector y relacionados directamente al entorno del hotel.	N° eventos por año	Identificar eventos de carácter social y participar en los mismos.	Administración
		Elaborar y ejecutar prácticas de gobierno corporativo.	Informe de acciones por año	Diseñar políticas y acciones de GC, ejecutar involucrando al personal y Stakeholders.	Gerencias de Empresas y Administración
		Contar con un programa de capacitación para el personal del hotel en habilidades blandas, calidad y productividad.	N° de personas capacitadas	Hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación por cada área.	Administración

Fuente: Elaboración propia

9.7. Cronograma y presupuesto para cada una de las Iniciativas

Tabla N° 53

Cronograma y Presupuesto para cada una de las Iniciativas (a)

Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Iniciativas	Presupuesto	Cronograma																			
			2019				2020				2021				2022				2023			
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Contar con un programa de capacitación para el personal en ventas y atención al cliente.	Hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación en ventas.	S/. 16,000.00	8%			8%	10%			10%	10%			10%	11%			11%	11%			11%
Lograr alianzas estratégicas con agencias de turismo en Cusco y Lima.	Contactar con agencias líderes en el mercado y proponer alianzas estratégicas.	S/. 45,000.00	11%				16%				20%				24%				29%			
Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo en Cusco y Lima.	Contactar con agencias líderes en el mercado y programar visitas comerciales.	S/. 60,000.00				8%				17%				25%				25%				25%
Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo a nivel internacional.	Contactar con agencias líderes en el mercado internacional y programar visitas comerciales.	S/. 90,000.00												33%				33%				34%
Desarrollar campañas de marketing temáticas durante cada año.	Identificar fechas y temas durante el año, preparar logística y hacer marketing.	S/. 48,000.00	8%			8%	8%			8%	8%			8%	13%			13%	13%			13%
Participar en ferias y Workshops de turismo a nivel nacional e internacional.	Identificar eventos de turismo, preparar material promocional y participar.	S/. 60,000.00		12%				13%				25%			25%				25%			
Contar con una adecuada estructura de costos y flujos de caja.	Contratar una consultoría de costos.	S/. 6,000.00				50%	50%															
Contar con un sistema de identificación, evaluación y reducción de costos.	Contratar una consultoría de costos.	S/. 6,000.00		7%		7%		7%		7%		7%	7%	7%		7%	7%	7%	7%	7%	8%	8%
Contar con un sistema de información gerencial a través de indicadores de rentabilidad mensual.	Contratar una consultoría para el desarrollo e implementación de un SIG.	S/. 12,000.00		7%		7%		7%		7%		7%	7%	7%		7%	7%	7%	7%	7%	8%	8%
Cambiar la denominación del Hotel, enfocada en las competencias y características del mismo.	Contratar una consultoría para el cambio y trámites legales de la denominación, así como la respectiva categorización.	S/. 6,000.00				50%	50%															
Desarrollar campañas de marketing virtual de los servicios del hotel.	Tercerizar la promoción virtual, con reportes mensuales.	S/. 21,000.00		7%		7%		7%		7%		7%	7%	7%		7%	7%	7%	7%	7%	8%	8%
Posicionamiento de la página WEB.	Tercerizar la posicionamiento virtual, con reportes mensuales.	S/. 30,000.00	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	8%	8%	8%	8%
Contar con un sistema de seguimiento post venta a los pasajeros, que permita actualizar las necesidades de los viajeros.	Contratar diseño e implementación de sistema, gestionar reportes periódicos.	S/. 12,000.00	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	8%	8%	8%	8%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 54

Cronograma y Presupuesto para cada una de las Iniciativas (b)

Objetivos de Mediano y Corto Plazo	Iniciativas	Presupuesto	Cronograma																			
			2019				2020				2021				2022				2023			
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Contar con un Plan Estratégico que guíe las acciones del Hotel.	Contratar consultoría de facilitación del plan estratégico.	S/. 20,000.00	50%	50%																		
Contar con procesos estandarizados para las áreas fundamentales del Hotel.	Diagnóstico de procesos de todo el hotel. Plan de estandarización y control del sistema.	S/. 100,000.00		2%	2%	2%		4%	4%	4%		6%	6%	6%		9%	9%	9%		12%	12%	13%
Contar con un óptimo sistema contable, que sea capaz de resolver los problemas y cuestionamientos hoteleros.	Tercerizar contabilidad con expertos del sector.	S/. 90,000.00	50%	50%																		
Implementar programas de seguridad ocupacional y ergonomía en el hotel.	Elaborar diagnóstico y ejecutar plan de mejoras.	S/. 25,000.00	20%				20%				20%				20%				20%			
Contar con un programa de seguimiento a los colaboradores que involucre sus expectativas y dificultades.	Actualizar base de datos de personal, elaborar reportes de monitoreo.	S/. 5,000.00	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	8%	8%	8%	8%
Participar activamente en eventos del sector y relacionados directamente al entorno del hotel.	Identificar eventos de carácter social y participar en los mismos.	S/. 10,000.00								25%				25%				25%				25%
Elaborar y ejecutar prácticas de gobierno corporativo.	Diseñar políticas y acciones de GC, ejecutar involucrando al personal y Stakeholders.	S/. 25,000.00				14%				14%				14%				29%				29%
Contar con un programa de capacitación para el personal del hotel en habilidades blandas, calidad y productividad.	Hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación por cada área.	S/. 40,000.00	8%				17%				25%			25%				25%				
Total		S/. 727,000.00																				

Fuente: Elaboración propia

9.8. Cuadro de Inversión

Tabla N° 55

Cuadro de inversión

Tipo de Inversión	Detalle	Sub Total	Total
Inversión Fija tangible	Contar con un sistema de identificación, evaluación y reducción de costos.	S/. 6,000.00	
	Contar con un sistema de información gerencial a través de indicadores de rentabilidad mensual.	S/. 12,000.00	
	Contar con un sistema de seguimiento post venta a los pasajeros, que permita actualizar las necesidades de los viajeros.	S/. 12,000.00	
	Contar con un óptimo sistema contable, que sea capaz de resolver los problemas y cuestionamientos hoteleros.	S/. 90,000.00	
	Contar con un programa de seguimiento a los colaboradores que involucre sus expectativas y dificultades.	S/. 5,000.00	
	TOTAL INVERSIÓN FIJA TANGIBLE		S/. 125,000.00
Inversión Fija Intangible	Contar con un Plan Estratégico que guíe las acciones del Hotel.	S/. 20,000.00	
	Contar con un programa de capacitación para el personal en ventas y atención al cliente.	S/. 16,000.00	
	Contar con una adecuada estructura de costos y flujos de caja.	S/. 6,000.00	
	Cambiar la denominación del Hotel, enfocada en las competencias y características del mismo.	S/. 6,000.00	
	Elaborar y ejecutar prácticas de gobierno corporativo.	S/. 25,000.00	
	Contar con un programa de capacitación para el personal del hotel en habilidades blandas, calidad y productividad.	S/. 40,000.00	
	Contar con procesos estandarizados para las áreas fundamentales del Hotel.	S/. 100,000.00	
	Implementar programas de seguridad ocupacional y ergonomía en el hotel.	S/. 25,000.00	
	TOTAL INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE		S/. 238,000.00
Capital de Trabajo	Lograr alianzas estratégicas con agencias de turismo en Cusco y Lima.	S/. 45,000.00	
	Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo en Cusco y Lima.	S/. 60,000.00	
	Desarrollar misiones comerciales dirigidas a las agencias de turismo a nivel internacional.	S/. 90,000.00	
	Desarrollar campañas de marketing temáticas durante cada año.	S/. 48,000.00	
	Participar en ferias y Workshops de turismo a nivel nacional e internacional.	S/. 60,000.00	
	Desarrollar campañas de marketing virtual de los servicios del hotel.	S/. 21,000.00	
	Posicionamiento de la página WEB.	S/. 30,000.00	
	Participar activamente en eventos del sector y relacionados directamente al entorno del hotel.	S/. 10,000.00	
	TOTAL INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO		S/. 364,000.00
	TOTAL INVERSIÓN		S/. 727,000.00

Capítulo X: Evaluación

Según David (2003), la evaluación de las estrategias es necesaria para la fortuna de una empresa; los análisis oportunos pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que alguna situación se vuelva crítica.

En este capítulo se presenta un análisis financiero del impacto de la estrategia propuesta, de manera que se pueda justificar la implementación de la misma.

10.1. Evaluación Cualitativa

Debido a que no es posible determinar de manera concluyente si una estrategia es óptima, es necesario evaluar sus características; para este análisis se emplearán los criterios de Rumelt.

10.1.1. Criterios de evaluación.

Según Rumelt, los criterios son:

- Congruencia.- Las estrategias no deben ser incompatibles entre las áreas de la empresa.
- Consonancia.- La estrategia debe adaptarse al ambiente externo y a los cambios que ocurren en el entorno.
- Viabilidad.- la estrategia debe realizarse sin utilizar todos los recursos que puedan estar disponibles.
- Ventaja.- Debe encaminar a la empresa a la creación de una Ventaja Competitiva.

10.1.2. Comparación de las estrategias con los criterios.

Para que el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, logre implementar la estrategia de Desarrollo de Mercados, deberá realiza dos estrategias específicas:

- Reestructurar el concepto de negocio del hotel para facilitar el adecuado posicionamiento.
- Implementar un plan de comercialización orientado a pasajeros de América del Sur y Nacionales para contrarrestar postergaciones por huelgas y movilizaciones.

En la siguiente tabla se puede apreciar la comparación entre la estrategia y los criterios de Rumelt,

Tabla N° 56

Criterios de Evaluación vs Estrategia Seleccionada

Estrategia	Criterios			
	Congruencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja
Desarrollo de Mercados	Ok	Ok	Ok	Ok

Fuente: Elaboración propia

Congruencia

La estrategia intensiva, así como las estrategias específicas no son incompatibles con ningún área del Hotel.

Consonancia.

El hecho de reestructurar la denominación de la empresa, así como el enfocarse en pasajeros de América del Sur y Nacionales, son acciones que se adaptan al entorno tanto local, nacional como internacional.

Viabilidad.

La estrategia de Desarrollo de Mercados, no abarca todos los recursos de la empresa, por lo cual se hace viable su implementación y ejecución.

Ventaja.

La estrategia se orienta a generar una ventaja competitiva, la especialización en determinados segmentos de mercado.

10.2. Evaluación Financiera

La evaluación financiera de la estrategia planteada ayudará a identificar los costos y las ganancias para el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, mediante la comparación de la situación actual y la situación esperada con la implementación de la estrategia.

10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con estrategia).

La proyección de los Estados Financieros de la empresa, se han efectuado en base a la regresión lineal simple, tomando como base los años 2015, 2016, 2017 y 2018.

Un modelo de regresión es un modelo que permite describir cómo influye una variable “X” sobre otra variable “Y”.

La variable independiente, explicativa o exógena es “X”, mientras que la variable dependiente, respuesta o endógena es “Y”. El objetivo es obtener estimaciones razonables de “Y” para distintos valores de “X” a partir de una muestra de “n” pares de valores $(x_1, y_1), \dots, (x_n, y_n)$.

El modelo de regresión lineal simple tiene la siguiente expresión:

$$Y = \alpha + \beta X + \varepsilon,$$

En donde α es la ordenada en el origen (el valor que toma Y cuando X vale 0), β es la pendiente de la recta (e indica cómo cambia Y al incrementar X en una unidad) y ε una variable que incluye un conjunto grande de factores, cada uno de los cuales influye en la

respuesta sólo en pequeña magnitud, a la que llamaremos error. X e Y son variables aleatorias, por lo que no se puede establecer una relación lineal exacta entre ellas.

Tabla N° 57

Flujo de Caja incremental

	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Con proyecto	-S/. 727,000.00	-S/. 198,576.51	S/. 264,163.84	S/. 901,630.28	S/. 1,767,765.75	S/. 2,980,802.64
Sin Proyecto		-S/. 679,888.44	-S/. 706,925.37	-S/. 782,864.42	-S/. 826,202.05	-S/. 891,273.96
FLUJO INCREMENTAL	-S/. 727,000.00	S/. 481,311.93	-S/. 442,761.53	S/. 118,765.86	S/. 941,563.70	S/. 2,089,528.67

Fuente: Elaboración propia

Donde la inversión esta conformada de la siguiente manera:

Tipo de Inversión	Sub Total	Total
Inversión Fija tangible	S/. 125,000.00	
Inversión Fija Intangible	S/. 238,000.00	
Capital de Trabajo	S/. 364,000.00	
		S/. 727,000.00

Teniendo el flujo de caja incremental, se ha obtenido el valor actual neto (VAN), que debe ser igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Donde Y_t representa el flujo de ingresos del proyecto, E_t sus egresos e I_0 la inversión inicial en el momento cero de la evaluación. La tasa de descuento se representa mediante i .

En el caso de que la empresa Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, su Valor Actual Neto (VAN) es de S/. 466,998.31.

10.2.1.1. Estado de resultados (situación actual y con estrategia).

Manteniendo la empresa sin ninguna estrategia, lo más probable es que las utilidades sigan siendo negativas, en la siguiente tabla se puede apreciar la proyección del estado de resultados hasta el año 2023 en el cual se llegar a perder s/. 715,638.83.

Tabla N° 58

Estado de Resultados sin Estrategia (Situación Actual y Proyectada)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	S/. 790,288.00	S/. 618,275.00	S/. 668,839.33	S/. 663,759.33	S/. 658,679.33	S/. 653,599.33	S/. 648,519.33	S/. 643,439.33
COSTOS DE OPERACIÓN	S/. 1,025,528.00	S/. 1,008,166.00	S/. 1,044,730.67	S/. 1,067,813.67	S/. 1,090,896.67	S/. 1,113,979.67	S/. 1,137,062.67	S/. 1,160,145.67
DEPRECIACIÓN	S/. 137,306.00	S/. 146,048.00	S/. 150,408.00	S/. 155,863.50	S/. 161,319.00	S/. 166,774.50	S/. 172,230.00	S/. 177,685.50
UTILIDAD BRUTA	-S/. 372,546.00	-S/. 535,939.00	-S/. 526,299.33	-S/. 559,917.83	-S/. 593,536.33	-S/. 627,154.83	-S/. 660,773.33	-S/. 694,391.83
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	S/. 59,294.00	S/. 49,593.00	S/. 35,041.50	S/. 39,892.00	S/. 30,191.00	S/. 15,639.50	S/. 20,490.00	S/. 10,789.00
GASTOS INDIRECTOS	S/. 1,893.00	S/. 3,606.00	S/. 6,175.50	S/. 5,319.00	S/. 7,032.00	S/. 9,601.50	S/. 8,745.00	S/. 10,458.00
UTILIDAD OPERATIVA	-S/. 433,733.00	-S/. 589,138.00	-S/. 567,516.33	-S/. 605,128.83	-S/. 630,759.33	-S/. 652,395.83	-S/. 690,008.33	-S/. 715,638.83

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 59

Estado de Resultados con Estrategia (Situación Actual y Proyectada)

	2019	2020	2021	2022	2023
				S/.	S/.
INGRESOS	S/. 723,497.67	S/. 824,787.35	S/. 940,257.58	1,071,893.64	1,221,958.75
COSTOS DE OPERACIÓN	S/. 939,676.03	S/. 808,768.43	S/. 675,090.87	S/. 538,643.35	S/. 399,425.87
DEPRECIACIÓN	S/. 155,863.50	S/. 161,319.00	S/. 166,774.50	S/. 172,230.00	S/. 177,685.50
UTILIDAD BRUTA	-S/. 372,041.85	-S/. 145,300.08	S/. 98,392.21	S/. 361,020.29	S/. 644,847.38
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	S/. 54,443.50	S/. 59,294.00	S/. 49,593.00	S/. 35,041.50	S/. 39,892.00
GASTOS DE VENTAS	S/. 177,050.00	S/. 78,390.00	S/. 136,170.00	S/. 158,190.00	S/. 177,200.00
GASTOS INDIRECTOS	S/. 2,749.50	S/. 1,893.00	S/. 3,606.00	S/. 6,175.50	S/. 5,319.00
UTILIDAD OPERATIVA	-S/. 606,284.85	-S/. 284,877.08	-S/. 90,976.79	S/. 161,613.29	S/. 422,436.38

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, con la aplicación de la estrategia, a partir del año 4 (2022) se tiene utilidades positivas (s/. 161,613.29); cabe mencionar que la inversión en la estrategia está concentrada en el incremento agresivo de las ventas, la disminución de los costos y las políticas de gobierno corporativo.

10.2.1.2. Balance general (situación actual y con estrategia).

Tabla N° 60

Balance General sin Estrategia (Situación Actual y Proyectada)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE								
CAJA Y BANCOS	S/. 790,288.00	S/. 618,275.00	S/. 668,839.33	S/. 663,759.33	S/. 658,679.33	S/. 653,599.33	S/. 648,519.33	S/. 643,439.33
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	S/. 3,058.00	S/. 3,185.00	S/. 3,308.67	S/. 3,433.17	S/. 3,557.67	S/. 3,682.17	S/. 3,806.67	S/. 3,931.17
INVENTARIOS	S/. 69,514.00	S/. 70,513.00	S/. 71,512.67	S/. 72,512.17	S/. 73,511.67	S/. 74,511.17	S/. 75,510.67	S/. 76,510.17
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 862,860.00	S/. 691,973.00	S/. 743,660.67	S/. 739,704.67	S/. 735,748.67	S/. 731,792.67	S/. 727,836.67	S/. 723,880.67
ACTIVO NO CORRIENTE								
MAQUINARIA Y EQUIPOS	S/. 469,081.00	S/. 467,804.00	S/. 470,069.67	S/. 471,449.67	S/. 472,829.67	S/. 474,209.67	S/. 475,589.67	S/. 476,969.67
DEPRECIACIÓN	-S/. 137,306.00	-S/. 146,048.00	-S/. 146,048.00	-S/. 146,048.00	-S/. 146,048.00	-S/. 146,048.00	-S/. 146,048.00	-S/. 146,048.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 331,775.00	S/. 321,756.00	S/. 324,021.67	S/. 325,401.67	S/. 326,781.67	S/. 328,161.67	S/. 329,541.67	S/. 330,921.67
TOTAL ACTIVO	S/. 1,194,635.00	S/. 1,013,729.00	S/. 1,067,682.33	S/. 1,065,106.33	S/. 1,062,530.33	S/. 1,059,954.33	S/. 1,057,378.33	S/. 1,054,802.33
PASIVO CORRIENTE								
PROVEEDORES	S/. 112,884.00	S/. 98,295.00	S/. 102,843.33	S/. 102,607.33	S/. 102,371.33	S/. 102,135.33	S/. 101,899.33	S/. 101,663.33
EMPLEADOS	S/. 55,125.00	S/. 48,000.00	S/. 50,221.00	S/. 50,105.50	S/. 49,990.00	S/. 49,874.50	S/. 49,759.00	S/. 49,643.50
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 168,009.00	S/. 146,295.00	S/. 153,064.33	S/. 152,712.83	S/. 152,361.33	S/. 152,009.83	S/. 151,658.33	S/. 151,306.83
PATRIMONIO								
PATRIMONIO	S/. 520,170.00	S/. 426,434.00	S/. 453,212.00	S/. 452,047.00	S/. 450,882.00	S/. 449,717.00	S/. 448,552.00	S/. 447,387.00
CAPITAL	S/. 506,456.00	S/. 441,000.00	S/. 461,406.00	S/. 460,346.50	S/. 459,287.00	S/. 458,227.50	S/. 457,168.00	S/. 456,108.50
TOTAL PATRIMONIO	S/. 1,026,626.00	S/. 867,434.00	S/. 914,618.00	S/. 912,393.50	S/. 910,169.00	S/. 907,944.50	S/. 905,720.00	S/. 903,495.50
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	S/. 1,194,635.00	S/. 1,013,729.00	S/. 1,067,682.33	S/. 1,065,106.33	S/. 1,062,530.33	S/. 1,059,954.33	S/. 1,057,378.33	S/. 1,054,802.33

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que con la ejecución de la estrategia, el patrimonio de la empresa crece en 61% el año 5 (2023) en relación al mismo año (sin estrategia), consolidando la empresa en el largo plazo.

Tabla N° 61

Balance General con Estrategia (Situación Actual y Proyectada)

	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA Y BANCOS	S/. 723,497.67	S/. 824,787.35	S/. 940,257.58	S/. 1,071,893.64	S/. 1,221,958.75
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	S/. 3,433.17	S/. 3,557.67	S/. 3,682.17	S/. 3,806.67	S/. 3,931.17
INVENTARIOS	S/. 72,512.17	S/. 73,511.67	S/. 74,511.17	S/. 75,510.67	S/. 76,510.17
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 799,443.01	S/. 901,856.68	S/. 1,018,450.91	S/. 1,151,210.97	S/. 1,302,400.08
ACTIVO NO CORRIENTE					
MAQUINARIA Y EQUIPOS	S/. 471,449.67	S/. 472,829.67	S/. 474,209.67	S/. 475,589.67	S/. 476,969.67
DEPRECIACIÓN	-S/. 146,048.00	-S/. 146,048.00	-S/. 146,048.00	-S/. 146,048.00	-S/. 146,048.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 325,401.67	S/. 326,781.67	S/. 328,161.67	S/. 329,541.67	S/. 330,921.67
TOTAL ACTIVO	S/. 1,124,844.67	S/. 1,228,638.35	S/. 1,346,612.58	S/. 1,480,752.64	S/. 1,633,321.75
PASIVO CORRIENTE					
PROVEEDORES	S/. 102,607.33	S/. 102,371.33	S/. 102,135.33	S/. 101,899.33	S/. 101,663.33
EMPLEADOS	S/. 50,105.50	S/. 49,990.00	S/. 49,874.50	S/. 49,759.00	S/. 49,643.50
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 152,712.83	S/. 152,361.33	S/. 152,009.83	S/. 151,658.33	S/. 151,306.83
PATRIMONIO					
PATRIMONIO	S/. 452,047.00	S/. 450,882.00	S/. 449,717.00	S/. 448,552.00	S/. 447,387.00
CAPITAL	S/. 520,084.84	S/. 625,395.01	S/. 744,885.74	S/. 880,542.30	S/. 1,034,627.91
TOTAL PATRIMONIO	S/. 972,131.84	S/. 1,076,277.01	S/. 1,194,602.74	S/. 1,329,094.30	S/. 1,482,014.91
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	S/. 1,124,844.67	S/. 1,228,638.34	S/. 1,346,612.57	S/. 1,480,752.63	S/. 1,633,321.74

Fuente: Elaboración propia

10.2.1.3. Flujo de efectivo (situación actual y con estrategia).

Tabla N° 62

Flujo de Efectivo sin Estrategia (Situación Actual y Proyectada)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL INGRESOS	S/. 790,288.00	S/. 618,275.00	S/. 668,839.33	S/. 663,759.33	S/. 658,679.33	S/. 653,599.33	S/. 648,519.33	S/. 643,439.33
-COSTO DE VENTA	S/. 1,164,727.00	S/. 1,157,820.00	S/. 1,201,314.17	S/. 1,228,996.17	S/. 1,259,247.67	S/. 1,290,355.67	S/. 1,318,037.67	S/. 1,348,289.17
-GASTO ADMINISTRATIVO	S/. 59,294.00	S/. 49,593.00	S/. 35,041.50	S/. 39,892.00	S/. 30,191.00	S/. 15,639.50	S/. 20,490.00	S/. 10,789.00
-INVERSIONES	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
TOTAL EGRESOS	S/. 1,224,021.00	S/. 1,207,413.00	S/. 1,236,355.67	S/. 1,268,888.17	S/. 1,289,438.67	S/. 1,305,995.17	S/. 1,338,527.67	S/. 1,359,078.17
SALDO	-S/. 433,733.00	-S/. 589,138.00	-S/. 567,516.33	-S/. 605,128.83	-S/. 630,759.33	-S/. 652,395.83	-S/. 690,008.33	-S/. 715,638.83

Fuente: Elaboración propia

Manteniendo es “statu quo”, el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, tendrá pérdidas sucesivas, alcanzando el año 2023, un estado negativo de menos 715,638.83 soles anuales; por el contrario, con el cumplimiento de la estrategia se estima tener utilidades de 435,783.45 (año 5, 2023).

Tabla N° 63

Flujo de Efectivo con Estrategia (Situación Actual y Proyectada)

	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL INGRESOS	S/. 723,497.67	S/. 824,787.35	S/. 940,257.58	S/. 1,071,893.64	S/. 1,221,958.75
-COSTO DE VENTA	S/. 942,425.53	S/. 810,661.43	S/. 678,696.87	S/. 544,818.85	S/. 404,744.87
-GASTO ADMINISTRATIVO	S/. 54,443.50	S/. 59,294.00	S/. 49,593.00	S/. 35,041.50	S/. 39,892.00
-INVERSIONES	S/. 177,050.00	S/. 78,390.00	S/. 136,170.00	S/. 158,190.00	S/. 177,200.00
TOTAL EGRESOS	-S/. 450,421.35	-S/. 123,558.08	S/. 75,797.71	S/. 333,843.29	S/. 600,121.88
SALDO	-S/. 450,421.35	-S/. 123,558.08	S/. 75,797.71	S/. 333,843.29	S/. 600,121.88
SALDO ACUMULADO	-S/. 450,421.35	-S/. 573,979.43	-S/. 498,181.72	-S/. 164,338.43	S/. 435,783.45

Fuente: Elaboración propia

10.2.2. Evaluación financiera (VAN, TIR, Ratios Financieros).

10.2.2.1. Valor actual neto (VAN).

Para evaluar el Valor Presente Neto (VAN) del flujo diferencial se ha considerado una tasa de descuento COK (Costo de Oportunidad de capital) la cual fue determinada mediante el método CAPM (Capital Asset Pricing Model) basado en el rendimiento de valores semejantes en los mercados de capitales.

De esta manera, se consideraron las siguientes variables:

- Beta apalancada, se consideró como referencia beta de la industria hotelera en Estados Unidos debido a que no existe una beta para el mercado local.
- Tasa libre de riesgo, se consideró el promedio aritmético de los bonos del tesoro americano de acuerdo a la información presentada por Aswath Damodaran.

- Riesgo de mercado, se consideró el promedio aritmético en base a la información presentada por Aswath Damodaran para la industria.
- Inflación del Perú, fue obtenida en base al promedio aritmético de los últimos 5 años.
- Riesgo País, se obtuvo del indicador EMBI+ elaborado por JP Morgan 2016.

Tabla N° 64

Calculo del Ke – Modelo CAPM

Cálculo del Ke - modelo CAPM		
Beta apalancado EE.UU.	:	1,27
Deuda / Capital	:	0,9220
Tasa libre de riesgo	:	5,35%
Riesgo de Mercado	:	13,57%
Inflación Perú	:	3,50%
Riesgo País Perú	:	1,65%
Tasa de impuesto	:	29,50%
Riesgo del negocio	:	4,00%
Beta desapalancado EEUU	:	0,84
Beta apalancada Perú	:	1,38
Ke	:	26%
Fuente: Elaboración propia		

Flujo de Caja incremental

	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Con proyecto	S/. 727,000.00	S/. 273,371.35	S/. 45,168.08	S/. 211,967.71	S/. 492,033.29	S/. 777,321.88
Sin Proyecto		S/. 605,128.83	S/. 630,759.33	S/. 652,395.83	S/. 690,008.33	S/. 715,638.83
FLUJO INCREMENTAL	S/. 727,000.00	-S/. 331,757.48	-S/. 585,591.25	-S/. 440,428.12	-S/. 197,975.04	S/. 61,683.05

En el caso de que la empresa Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, su Valor Actual Neto (VAN) resultaría negativo y alcanzaría el valor de S/. -1'638,449.30.

10.2.2.2. Tasa interna de retorno (TIR).

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad es una herramienta financiera, utilizada en este caso para valorizar la inversión a realizar; es la tasa que iguala el valor presente neto a cero.

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La TIR, representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.

La tasa interna de retorno puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} + I_0$$

Donde r es la tasa interna de retorno. Al simplificar y agrupar los términos, se obtiene lo siguiente:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Para el caso de la empresa Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, si se aplica la estrategia sugerida el TIR se estima en 43%.

10.2.2.3. Ratios financieros.

Liquidez.

La Liquidez, es la capacidad que tiene la empresa, para asumir sus obligaciones financieras; en caso la empresa Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, no aplique la estrategia recomendada la liquidez tendrá un decremento de 0.3% cada año, mientras, si se aplica la estrategia la liquidez tendrá un incremento del 13% anual, como puede observarse en el siguiente gráfico.

La liquidez para el año 2019 sin estrategia será de 4.84, mientras que con estrategia será de 5.23; para el año 2023 la liquidez sin estrategia será 4.78 y con estrategia 8.61.

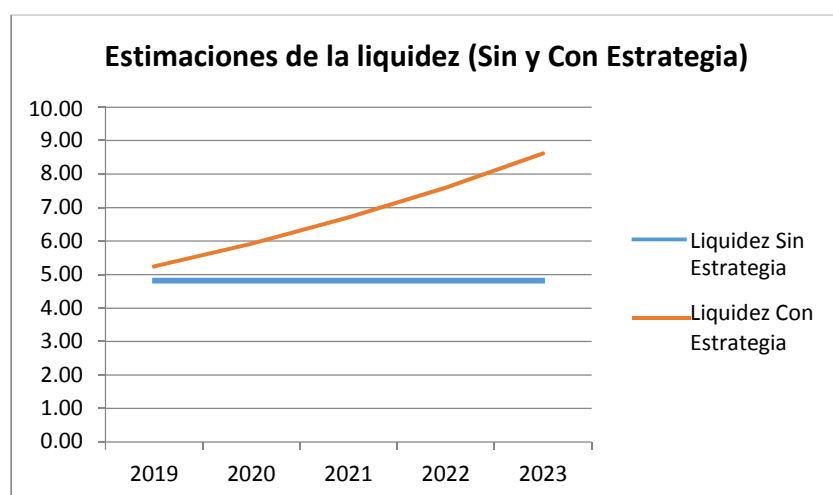


Figura N° 26. Estimaciones de la Liquidez sin y con estrategia. Fuente: Elaboración propia
Rentabilidad de las inversiones (Return on Assets – ROA).

La rentabilidad de las inversiones o del activo (ROA), resulta de la diferencia de la utilidad operativa y los activos.

En caso no se aplique la estrategia el ROA tiene una tendencia decreciente, mientras que en el caso de que se ejecuten las estrategia, se estima un comportamiento creciente. Para el año 2019 sin estrategia el ROA será de -0.59, con estrategia será -0.54; para el año 2023 el ROA sin estrategia será de -0.67 y con estrategia de 0.26.

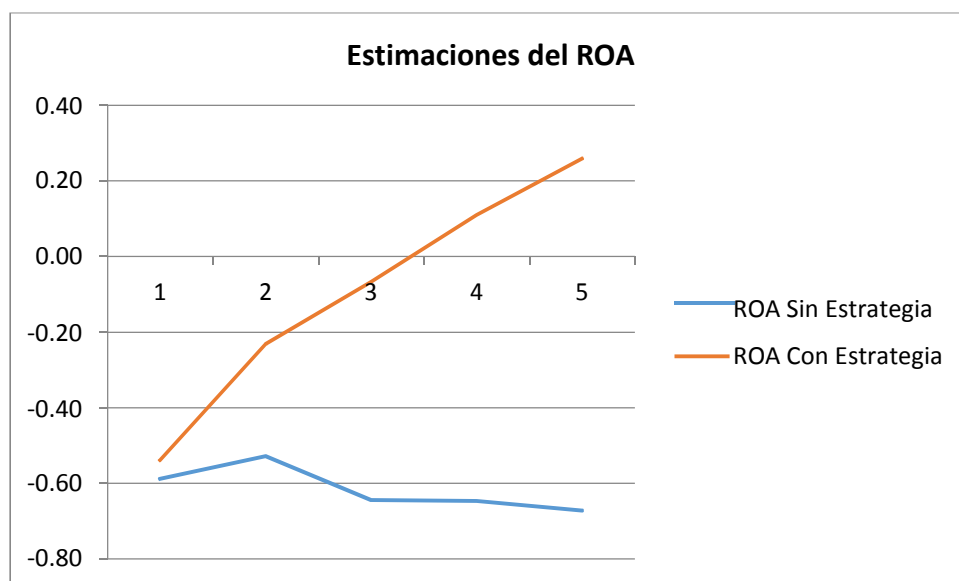


Figura N°27. Estimaciones del ROA sin y con estrategia. Fuente: Elaboración propia

Rentabilidad financiera (Return on Equity – ROE).

El ROE resulta de la relación del beneficio económico y el total del patrimonio, muestra el retorno para los accionistas de la empresa.

Para el año 2019 el ROE sin estrategia es de -0.66, mientras que, con la aplicación de la estrategia es de -0.46; para el año 2023 el ROE sin estrategia es de -0.79 y con la ejecución de la estrategia es de 0.40, como se aprecia en el siguiente gráfico.

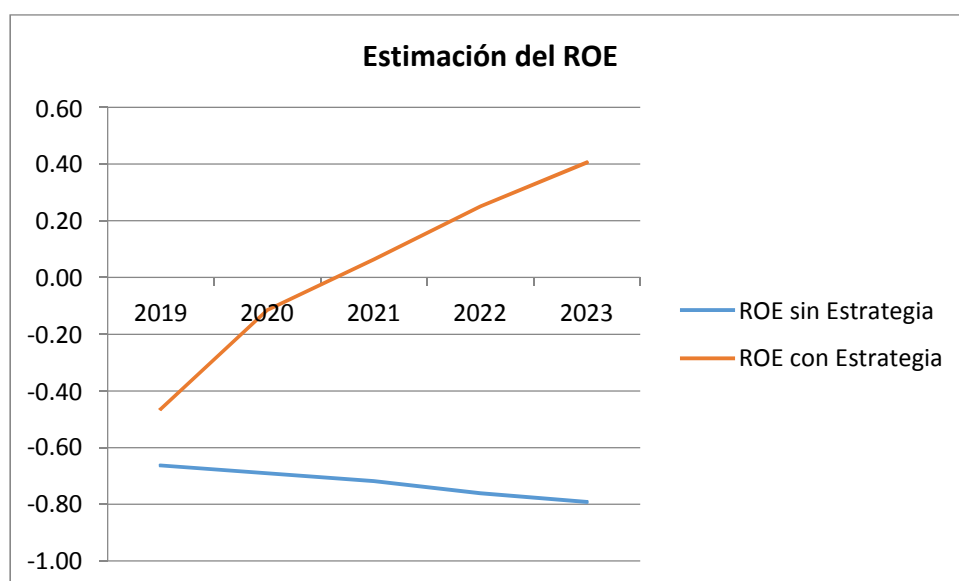


Figura N°28. Estimaciones del ROE sin y con estrategia. Fuente: Elaboración propia

Capítulo 11: Conclusiones y Recomendaciones

11.1. Conclusiones

- La industria del turismo en Cusco muestra un crecimiento constante, tanto de turistas nacionales como extranjeros, aproximadamente de 3.5% anual, lo cual genera oportunidades de inversión y desarrollo en el sector hotelero.
- El Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, de acuerdo al análisis del ciclo de vida del producto, se encuentra aún en la etapa de introducción, principalmente debido a las utilidades negativas de los ejercicios a la fecha.
- Las principales fortalezas del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, son (a) la tendencia creciente de ventas directas; (b) la ubicación estratégica y adecuada accesibilidad y (c) el clima laboral adecuado y mínima rotación de personal.
- Algunos de los factores críticos de éxito que generan ventajas competitivas en el sector hotelero en Cusco, está referido a la ubicación y accesibilidad, aspectos con los que cuenta la empresa Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, los cuales no son aprovechados económica y comercialmente, principalmente debido a la falta de categorización y a los altos costos operativos.
- Los principales competidores están concentrados en la política de precios, la infraestructura y ubicación, así como en la tercerización de actividades, situación que brinda diferentes espectros para la innovación y desarrollo en favor del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio.
- La estrategia planteada está basada en (a) el incremento de las ventas, (b) la disminución de costos y (c) la aplicación del gobierno corporativo.
- El análisis financiero con la aplicación de la estrategia muestra resultados positivos, se puede observar en el cuadro de Estados de Resultados que aplicando la estrategia para el 2022 se obtiene una utilidad **operativa** de S/. 161,613.29; por otro lado, con la

simulación de aplicación de la estrategia, los indicadores de liquidez, ROA y ROE se muestran atractivos.

11.2. Recomendaciones

- Es necesario que el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio implemente las estrategias recomendadas, situación que generará se cumplan con las metas y objetivos planteados hasta el 2023, así como incrementará la rentabilidad de la empresa.
- Es necesario que el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, se concentre en el nivel de especialización de los Recursos Humanos, los Sistemas de Comunicación, la Innovación y Desarrollo, el Posicionamiento en el mercado, la Estandarización de todos sus procesos, así como en el incremento y efectividad de la publicidad y promoción.
- Es necesario que la gestión del Hotel, incorpore el adecuado manejo de instrumentos de gestión, cuente con una efectiva política de precios, implemente el gobierno corporativo y tenga plena autonomía en la toma de decisiones.
- Es importante trabajar en el gobierno corporativo para que éste aporte: transparencia, asegurando la revelación exacta y puntual de cualquier tema; responsabilidad corporativa, para reconocer los derechos de todas las partes y estimular a la cooperación entre los miembros; equidad para proteger también a los accionistas y propietarios y rendición de cuentas, informando los resultados de operación del negocio.
- Es recomendable que la empresa gestione una recategorización del establecimiento, al mismo tiempo que pueda hacer un cambio con la denominación, aspecto que hará que

se orienten las acciones a crear ventajas competitivas en base a la especialización (atención de huéspedes).

Referencias

Agencia de Noticias Tecnológicas (2018). *Perú apuesta a los turistas tecnológicos*.

<http://agencia.donweb.com/peru-apuesta-a-los-turistas-tecnologicos/>

Banco Mundial (2018). *Perú Panorama General*.

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Cámara de Comercio de Lima – Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (2018).

Pilares de la Productividad y Competitividad Sostenible.

<https://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/>

Cámara Nacional de Turismo del Perú – CANATUR, Portal de Turismo (2018).

<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/la-influencia-de-las-nuevas-tecnologias-en-el-turismo>

Carlos Pachas, Fanny Vilchez (2015). Planeamiento Estratégico de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo. Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Postgrado Centrum – Tulane University, Lima, Perú 2015.

David Throsby (2001). *Economía y Cultura*. United Kingdom at the University Press Cambridge 2001.

Diario Gestión (2015). <https://gestion.pe/economia/empresas/inversiones-hoteleras-peru-sumaran-us-2-500-millones-2015-2021-91346>

Diario La República (2018). *Turismo en Perú generó ingresos por más de US\$ 8 mil millones*. <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR (2018) Cusco. *Boletín Estadístico de Turismo 2015*.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco – DIRCETUR Cusco (2018). *Boletín estadístico de Turismo 2015*. Cusco 2018.

El Comercio (2013). ¿Qué es un hotel boutique y porque se están haciendo conocidos?

<http://archivo.elcomercio.pe/vamos/mundo/que-hotel-boutique-que-se-estan-haciendo-conocidos-noticia-1573023>

Entorno Turístico (2018). <https://www.entornoturistico.com/10-tendencias-tecnologicas-en-el-turismo/>

Foro Económico Mundial sobre América Latina 2018. <https://es.weforum.org/focus/foro-economico-mundial-sobre-america-latina-2018>

Fred R. David (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición Pearson Educación México 2003.

Hair, Lamb y McDaniel (2011). *Marketing 11e*. México 2011.

Hosteltur.com (2018). *Los Sustitutos del Producto Hotelero*.

<http://comunidad.hosteltur.com/post/2013-09-26-los-sustitutivos-del-producto-hotelero.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2018). <https://www.inei.gob.pe/>

Jean – Paul Sallenave (1994). *La Gerencia Integral*. Grupo Editorial Norma Bogotá, Colombia 1994.

Kaplan, R.S. y Norton (2009). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Gestión 2000, Grupo Planeta, Barcelona, España 2009.

Michael E. Porter (1980). *Competitive strategy*. The free press, New York 1980.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú – MINCETUR (Mayo 2018). *Sistema de Información Estadística de Turismo*.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). <https://www.gob.pe/mincetur>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013). *Brechas Hoteleras en 7 Ciudades del Perú*. MINCETUR, Lima, Perú 2013.
- Ministerio del Ambiente (2018). *Buenas Prácticas Ambientales en el Sector Turismo*.
http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=728&Itemid=3690
- M. Alvarado, R Panchano, J. Freine, M. Barrionuevo, C. Santana (2015). *Características y definición de un hotel-escuela*. Universidad ECOTEC, Ecuador 2018.
- Organización Mundial del Turismo (Enero 2018). *Resultados del turismo internacional en 2017*.
- Organización Mundial del Turismo OMT (2018). <http://www2.unwto.org/es>
- Organización Mundial del Turismo OMT (2016). *Alianza entre turismo y cultura en el Perú, Modelos de colaboración entre turismo, cultura y comunidad*. Organización Mundial del Turismo OMT (2016).
- Oscar Tinoco (2003). *Los Impactos del Turismo en el Perú*.
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/viewFile/5982/5179>
- Peru.com (2017). <https://peru.com/viajes/conozca-peru/cusco-recibe-mas-3-millones-turistas-2016-destinos-machu-picchu-turismo-viajes-noticia-495865> . *Cusco recibió más de millones de turistas el 2016*.
- Philip Kotler y Gary Armstrong (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. Pearson Educación Decimoprimer edición. México 2007.
- Secretaría de Turismo México (2005). *Atractividad del Mercado Turístico*. Secretaría de Turismo México (2005)
- T News (2018). <http://tnews.com.pe/category/data-turismo/>. *Data Turismo: Principales indicadores del turismo receptivo en Cusco*.

William J. Stanton; Michael J. Etzel y Bruce J. Walker (2004). *Fundamentos de Marketing*.

México: McGraw-Hill Interamericana, 2004.

W. Chan Kim – Renée Mauborgne (2005). *La Estrategia del Océano Azul: Como desarrollar*

un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Grupo

Editorial Norma Bogotá, Colombia 2005.

Anexos

Anexo 01.

Infraestructura y servicios del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio



Infraestructura y servicios del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio



Infraestructura y servicios del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio



Anexo 02.

Entrevistas a expertos del sector

1era Entrevista – Gestión Hotelera

Nombre del entrevistado: Patricia Pinillos

Fecha de la entrevista: 15/04/2018

Cargo: Gerente de Hotel

Empresa: Cadena Hotelera Belmond

Sector: Hotelería

Desarrollo de la entrevista:

1.- ¿Cómo fue el inicio de tu carrera antes de asumir la gerencia en el hotel Belmond Rio Sagrado en Urubamba - Cusco?

Inicié mi trayectoria en Belmond Perú desempeñándome como ejecutiva de ventas en el hotel Belmond Park Miraflores en Lima, luego de unos años pasé a ser gerente de ventas corporativas y posteriormente fue guest relation & concierge manager, es en ese puesto fue donde me di cuenta que mi pasión era estar siempre en relación con las personas y poder servirlos.

Después de toda esta experiencia en el 2013 me hice cargo de la gerencia del Belmond Hotel Rio Sagrado, ubicado en una de las zonas más bellas del Cusco, Urubamba y es un lugar del que me enamoré desde que llegué.

2.- ¿Cuáles son las oportunidades que ofrece Belmond para el desarrollo profesional de sus colaboradores?

Belmond brinda a sus trabajadores la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro del hotel, tenemos varios colaboradores que se iniciaron con nosotros como practicantes y

ascendieron rápido a puestos superiores, gracias a sus cualidades personales y su pasión por el servicio, eso es algo que siempre inculcamos y reconocemos.

Las actitudes personales orientadas al servicio, pasión y preocupación por las personas han permitido el crecimiento profesional de varios colaboradores.

3.- ¿Cómo resumes el servicio que brinda Belmond Hotel Rio Sagrado a sus huéspedes, cómo influyen en su experiencia de viaje?

Alrededor del 50% de huéspedes que recibe Belmond Hotel Rio Sagrado son norteamericanos, luego están los europeos, latinoamericanos y los peruanos, que cada vez son más, nos encanta recibirlos y que disfruten. El perfil de huéspedes generalmente son aquellos que quieren tener una experiencia en el valle sagrado, por ser una zona campestre, fuera de la ciudad y que por supuesto quieren conocer Machu Picchu, comentando sobre nuestro servicio somos muy interactivos, nuestro personal está dedicado completamente a los huéspedes, los conocen y se informan sobre ellos, siempre estamos en contacto con los huéspedes para ser sus cómplices, sorprenderlos y/o preparar detalles para que tengan un momento especial.

4.- ¿Realizan actividades de responsabilidad social, cómo es el comportamiento del hotel con el medio ambiente?

Hemos desarrollado varios proyectos, entre ellos capacitamos a las señoras de la zona de Urubamba en el reciclado de papel para que crearan cartas, postales, tarjetas, etc.

Después de esta capacitación la creatividad de ellas aumentó e hicieron distintas cosas utilitarias que sirvieron para proveer a Belmond en épocas de navidad y otras, vendiendo sus creaciones y las ayudamos capacitándolas también en marketing y ventas.

Nuestros colaboradores por su parte pusieron en práctica una iniciativa interesante, preparan ellos mismos su papel reciclado con unas lindas flores y un mensaje de bienvenida para nuestros huéspedes. Estamos comprometidos también en hacer conocer los productos de

la zona, por ejemplo en el spa utilizamos café de Quillabamba, sal de maras y quinua para algunos tratamientos específicos para la piel.

5.- ¿Cuál es el futuro para la cadena hotelera Belmond?

Belmond seguirá creciendo, así como el turismo en todo el país, siempre manteniendo la calidad y la exclusividad en el servicio de lujo, nos modernizamos manteniendo nuestra particularidad que es la magia de las experiencias que las personas buscan cuando viajan.

2da Entrevista – Gestión Hotelera

Nombre del entrevistado: Shawn Wroughton

Fecha de la entrevista: 20/05/2018

Cargo: Gerente – Propietario de Hotel

Empresa: Hotel Antigua Casona San Blas.

Sector: Hotelería

Desarrollo de la entrevista:

1.- ¿Cómo iniciaste tu carrera antes de ser Gerente del Hotel Antigua Casona San Blas?

Mi familia se dedica al negocio de la hotelería desde hace 20 años aproximadamente, nuestro primer hotel inaugurado por mi padre fue en Panamá y posteriormente en Lima, así que crecí en este ambiente toda mi vida por lo que siempre supe cómo era el manejo del hotel tanto administrativamente como operativamente.

En la apertura Antigua Casona San Blas en Cusco inmediatamente yo me hice cargo del hotel ya que era un reto que quería asumir y sobre todo que Cusco es una ciudad que me encanta y quise establecerme aquí.

2.- ¿Cuánto tiempo de apertura tiene el hotel?

Antigua Casona San Blas se apertura en Julio del 2016, ya tenemos operando 02 años.

3.- ¿Cuál es el promedio de ocupabilidad mensual en el hotel Antigua Casona san Blas, promedio de permanencia de sus pasajeros y país de origen que reserva con mayor frecuencia?

El hotel generalmente cierra cada mes con un promedio mensual de ocupabilidad del 90%.

El promedio de permanencia de nuestros pasajeros es de 4 días.

La mayoría de nuestros pasajeros son de origen Estadounidense, seguido por pasajeros de Reino Unido y Brasil.

4.- ¿Cuáles son las oportunidades que ofrecen a sus colaboradores para su desarrollo profesional?

Desde que se abrió el hotel contamos con el apoyo de jóvenes que recién iniciaban su carrera dentro de la hotelería, la mayoría con muy poca o casi nada de experiencia, ya con 2 años de apertura ellos son ahora los jefes de las diferentes áreas del hotel, ofrecemos carrera interna y ya tuvimos jóvenes que ascendieron no solo en el hotel de Cusco, si no también fueron ubicados en nuestro hotel de Lima y Máncora.

5.- ¿Cómo es el servicio que brindan a sus huéspedes, cómo influyen en su experiencia de viaje?

La mayoría de nuestros pasajeros los recibimos a través de reservas directas por nuestra página web, o buscadores como Booking.com, Expedia, etc., estos pasajeros nos dimos cuenta que buscan justamente experiencias por lo que nosotros nos enfocamos en brindar una atención totalmente personalizada, amigable y familiar.

Muy aparte de brindar todas las comodidades a nuestros pasajeros, y tener una infraestructura moderna manteniendo el encanto colonial de nuestra cultura lo que más destaca en nosotros, y se ve reflejado en los comentarios de los pasajeros, es el personal. Los pasajeros se van con la sensación de haber estado en familia, en casa. Por lo que constantemente recibimos reservas de pasajeros que llegan a nosotros por recomendaciones, lo cual nos impulsa a seguir con este concepto de trabajo personalizado y de ambiente familiar.

6.- ¿Cuál es el futuro para Antigua Casona San Blas?

Definitivamente seguiremos creciendo, a la fecha ya tenemos en proceso la ampliación del hotel, llegaremos a contar con 58 habitaciones, piscina, spa, yoga room.

Así mismo ya tenemos el proyecto de expandirnos en las zonas más importantes de Cusco, ya contamos con terrenos en Machupicchu y Piscacucho, por lo que iniciaremos el próximo año la construcción de estos 02 nuevos hoteles.

7.- ¿Cómo es el comportamiento del hotel con el medio ambiente?

Estamos comprometidos al 100% del cuidado con el medio ambiente.

Actualmente ya venimos implementando cero plásticos en el hotel, en lugar de utilizar botellas de agua de plástico instalamos por diferentes zonas comunes y dentro de las habitaciones puntos de agua filtrada, por lo que los huéspedes pueden llenar sus cantimploras con esta agua.

Estamos en el proceso de reciclaje y colocar señalética en áreas comunes para que este proceso sea compartido, tanto por los huéspedes como por el personal.

Anexo 3: 3era Entrevista – Gestión Hotelera

Nombre del entrevistado: Jeldy Cruz

Fecha de la entrevista: 21/05/2018

Cargo: Administradora

Empresa: Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio.

Sector: Hotelería

Desarrollo de la entrevista:

1.- ¿Cómo iniciaste tu carrera antes de ser Gerente del Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio?

Yo inicié trabajando en una agencia de viajes en Cusco, me encargaba del asistir al área de operaciones y contactaba directamente al pasajero, luego decidí cambiar un poco de rubro y conocer más la hotelería, fue entonces que empecé a trabajar en el Hotel Casa Andina en el puesto de concierge, al cabo de 4 años decidí conocer otro tipo de movimiento hotelero e inicié un nuevo reto en el Hotel Palacio del Inka, un hotel 5 estrellas con altos estándares de calidad, fue aquí que me di cuenta que el servicio a los demás es un trabajo de mucha paciencia, pero finalmente satisfactorio, posteriormente se dio una convocatoria de USIL solicitando un administrador para el hotel, decidí postular y aquí estoy, sin duda con uno de los retos más grandes para mí como profesional y como persona, aprendiendo mucho de todo.

2.- ¿Cuánto tiempo de apertura tiene el hotel?

El Hotel ya tiene 10 años de antigüedad, en la última remodelación del 2013 se relanzó el producto, así que podríamos considerar que lleva 5 años en el mercado con este nuevo estilo.

3.- ¿Cuál es el promedio de ocupabilidad mensual en el Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio, promedio de permanencia de sus pasajeros y país de origen que reserva con mayor frecuencia?

Casa Don Ignacio generalmente cierre los mejores meses con un 55% de ocupabilidad, estamos trabajando para hacer crecer ese porcentaje. El promedio de permanencia de nuestros pasajeros es de 3 días y 2 noches, esto porque en una mayoría recibimos a huéspedes corporativos en el hotel, quienes generalmente se hospedan entre 2 a 3 noches como máximo. En su mayoría recibimos huéspedes norteamericanos, seguido de latinoamericanos y europeos.

4.- ¿Cuáles son las oportunidades que ofrecen a sus colaboradores para su desarrollo profesional

Lamentablemente al ser un hotel pequeño, no contamos con jefaturas en todas las áreas, por ello no ofrecemos suficiente oportunidad de ascenso en el hotel, pero priorizamos a nuestros colaboradores si tenemos algún puesto abierto para que ellos mismos pueden crecer profesionalmente y experimentando otras funciones.

5.- ¿Cómo es el servicio que brindan a sus huéspedes, cómo influyen en su experiencia de viaje?

Al nosotros tener el nombre de Casa, siempre nos hemos enfocado en hacer cumplir esa denominación, tenemos un ambiente muy casero y pequeño, por ello nuestro servicio refleja lo mismo, tratamos de siempre estar atentos a cualquier detalle, nos involucramos con los huéspedes de manera que ellos puedan confiar en nosotros y nuestro servicio, nuestra principal motivación es verlos felices en nuestra casa, y ello también se demuestra en los comentarios en las redes.

Ayudamos en todo lo necesario para que tengan una bonita experiencia de viaje en la ciudad.

6.- ¿Cuál es el futuro para Hotel Escuela Boutique La Casa de Don Ignacio?

Nosotros somos un negocio de la Universidad San Ignacio de Loyola, aún no tenemos claro el futuro para el hotel, pero por ahora nos enfocamos en hacerlo crecer, dependerá mucho de ese crecimiento y madurez para definir los planes más adelante, planes que finalmente tomarán los directivos de la corporación.

7.- ¿Cómo es el comportamiento del hotel con el medio ambiente?

No tenemos un plan definido, pero lo poco que hacemos definitivamente ayuda al cuidado del medio ambiente, tenemos nuestros cartelitos “amigable con el medio ambiente” para el cambio de blancos en habitaciones, realizamos revisión constante de nuestras cañerías, duchas y otros que nos ayuden a detectar cualquier mal funcionamiento para remediarlo de inmediato, utilizamos dicroicos y focos ahorradores en todos los ambientes y separamos los residuos sólidos de todas las instalaciones.