

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADOS



Planeamiento Estratégico para el Hotel Costa del Sol Cajamarca

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Jhonny Lorenzo Advincula Mango

Edwin Harold Asenjo Malaver

Roger Javier Celis Cuzco

Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán

Surco, setiembre 2019

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros profesores de CENTRUM PUCP por los conocimientos y experiencias compartidos que nos acompañaran en nuestra vida profesional en especial a nuestro asesor de tesis Dr. Ricardo Pino. Al Gerente del Hotel Costa del Sol Cajamarca, quién nos dedicó su tiempo y compartió sus puntos de vista e información que nos permitió desarrollar el plan estratégico expuesto en la tesis.



Dedicatorias

A mi familia por su apoyo y paciencia que me brindaron en cada momento para poder cumplir con este objetivo en mi vida profesional

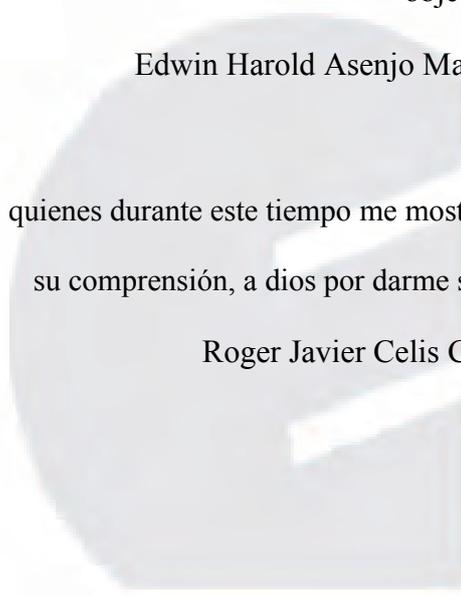
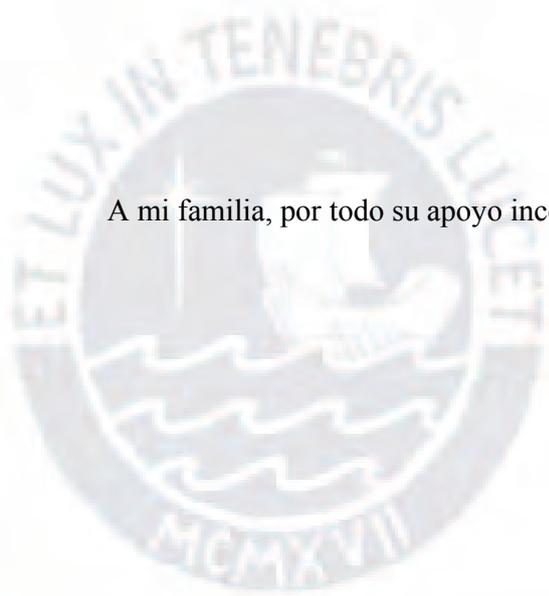
Jhonny Advincula Mango

A Dios, a mis padres las personas más importantes que han estado siempre a mi lado y me alentaron a ser mejor persona, y ahora hacen posible cumplir uno de mis mayores objetivos.

Edwin Harold Asenjo Malaver

A mi familia, por todo su apoyo incondicional, quienes durante este tiempo me mostraron su comprensión, a dios por darme salud.

Roger Javier Celis Cuzco



Resumen Ejecutivo

El Hotel Costa de Sol fundó su primer hotel en Tumbes hace más de 20 años y en atención a la demanda de servicios a nivel nacional, decidió expandir la cadena de hoteles con sedes en diferentes ciudades del Perú.

El plan estratégico desarrollado en el presente documento se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de proyectarse al futuro. Mediante el análisis competitivo se identificó el nivel de atractividad de la industria del turismo peruano, concluyendo que es altamente atractiva en la Región Cajamarca debido a que sus barreras de entrada son bajas, y los servicios de hospedaje turísticos al ser únicos pueden ser explotados por la organización.

Las fuerzas que interactúan en la industria exigen que se desarrollen los factores claves de éxito de la misma para hacer frente a los riesgos y amenazas, y aprovechar las oportunidades. Hotel Costa del Sol Cajamarca cuenta con una amplia trayectoria y experiencia que, sumado a su fuerte posición competitiva en la industria hotelera en el país, lo posiciona como una corporación con capacidades para alcanzar su visión propuesta en el presente plan estratégico.

Los objetivos de largo plazo pretenden establecer el camino para alcanzar la visión establecida, los cuales están soportados en los intereses, el potencial y los principios cardinales del Hotel Costa de Sol Cajamarca. El potencial de la empresa es de gran envergadura, pero al ser un jugador del sector hotelero deberá innovar sus servicios e infraestructura de modo que se pueda diferenciar y los clientes se fidelicen.

Abstract

The Hotel Costa de Sol founded its first hotel in Tumbes more than 20 years ago and in response to the demand for services nationwide, decided to expand the chain of hotels with locations in different cities of Peru.

The strategic plan developed in this document is composed of a set of activities that are developed sequentially in order to project into the future. Through competitive analysis, the level of attractiveness of the Peruvian tourism industry was identified, concluding that it is highly attractive in the Cajamarca Region because its entry barriers are low, and the tourist lodging services being unique can be exploited by the organization.

The forces that interact in the industry demand that the key success factors of the industry be developed to face the risks and threats and take advantage of the opportunities. Hotel Costa del Sol Cajamarca has an extensive background and experience that, added to its strong competitive position in the hotel industry in the country, positions it as a corporation with capabilities to achieve its vision proposed in this strategic plan.

The long-term objectives are intended to establish the path to reach the established vision, which are supported by the interests, potential and the cardinal principles of the Hotel Costa de Sol Cajamarca. The potential of the company is of great importance, but since it is a player in the hotel sector, it will have to innovate its services and infrastructure in such a way that it can be differentiated, and the clients can be trusted.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de Hotel Costa del Sol –Cajamarca	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	9
2.3. Misión	9
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética	10
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	12
3.1.2. Potencial nacional.....	15
3.1.3. Principios cardinales.....	22
3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Cajamarca	24
3.2. Análisis Competitivo del País	24
3.2.1. Condiciones de los factores	25
3.2.2. Condiciones de la demanda	26
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	28
3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Cajamarca	29

3.3. Análisis del Entorno PESTE	29
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	30
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	32
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	34
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	36
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	37
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	38
3.5. Hotel Costa del Sol Cajamarca y sus Competidores	39
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	39
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	40
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	41
3.5.4. Amenaza de los entrantes	41
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	42
3.6. Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca y sus Referentes.....	42
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	43
3.8. Conclusiones	46
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	48
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	48
4.1.1. Administración y gerencia (A)	48
4.1.2. Marketing y ventas (M)	50
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	53
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	57
4.1.5. Recursos humanos (H)	59
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	59
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	60

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	61
4.3. Conclusiones	62
Capítulo V: Intereses de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo.....	63
5.1. Intereses de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca.....	63
5.2. Potencial del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca	63
5.3. Principios Cardinales de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca.....	66
5.4. Matriz de Intereses de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca (MIO).....	68
5.5. Objetivos de Largo Plazo	69
5.6. Conclusiones	69
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	70
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	70
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	70
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	74
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	75
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	78
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	79
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	79
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	79
6.9. Matriz de Ética (ME)	84
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	84
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	85
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	85
6.13. Conclusiones	86
Capítulo VII: Implementación Estratégica	89

7.1. Objetivos de Corto Plazo	89
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	89
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	89
7.4. Estructura Organizacional Propuesto para Hotel Costa del Sol Cajamarca.....	92
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	95
7.6. Recursos Humanos y Motivación	95
7.7. Gestión del Cambio.....	97
7.8. Conclusiones	97
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	99
8.1. Perspectivas de Control.....	99
8.1.1. Aprendizaje interno	100
8.1.2. Procesos.....	100
8.1.3. Clientes	100
8.1.4. Financiera	101
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	101
8.3. Conclusiones	101
Capítulo IX: Competitividad de Hotel Costa del Sol Cajamarca	103
9.1. Análisis Competitivo del Hotel Costa del Sol Cajamarca	103
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Hotel Costa del Sol Cajamarca.....	107
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Hotel Costa del Sol Cajamarca.....	108
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	109
9.5. Conclusiones	111
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	112
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	112

10.2. Conclusiones 112

10.3. Recomendaciones..... 115

10.4. Futuro de Hotel Costa del Sol Cajamarca 116

Referencias..... 118



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	14
Tabla 2	<i>Perú: Población Total por Provincia, 2014 - 2015</i>	17
Tabla 3	<i>Producto Bruto Interno (Variación Porcentual) 2007 – 2016</i>	20
Tabla 4	<i>Evolución del Perú en los 12 Pilares de la Competitividad</i>	25
Tabla 5	<i>Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016 – 2019</i> ...	33
Tabla 6	<i>Perú: Estructura Socioeconómica de Personas, Según Departamentos 2017</i>	35
Tabla 7	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	38
Tabla 8	<i>Precios por Tipo de Habitación de Hotel en Cajamarca</i>	40
Tabla 9	<i>Relación de Hoteles de 4 y 3 Estrellas en la Provincia de Cajamarca</i>	42
Tabla 10	<i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	44
Tabla 11	<i>Matriz del Perfil Referencial</i>	45
Tabla 12	<i>Precios por Tipo de Habitación</i>	51
Tabla 13	<i>Campañas Promocionales del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca</i>	53
Tabla 14	<i>Clasificación y Equipamiento de Habitaciones</i>	55
Tabla 15	<i>Clasificación y Equipamiento de Salas de Conferencia</i>	55
Tabla 16	<i>Disponibilidad de Áreas de Servicios</i>	56
Tabla 17	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	60
Tabla 18	<i>VARIABLES demográficas de Cajamarca y Perú, 2015</i>	63
Tabla 19	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	67
Tabla 20	<i>Matriz FODA de Hotel Costa del Sol Cajamarca</i>	70
Tabla 21	<i>Resumen de la Calificación de Factores Determinantes</i>	71
Tabla 22	<i>Matriz PEYEA de Hotel Costa del Sol Cajamarca</i>	72
Tabla 23	<i>Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de Hotel Costa del Sol Cajamarca</i>	74

Tabla 24	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Hotel Costa del Sol Cajamarca</i>	79
Tabla 25	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Hotel Costa del Sol Cajamarca</i>	80
Tabla 26	<i>Matriz de Rumelt de Hotel Costa del Sol Cajamarca</i>	81
Tabla 27	<i>Matriz de Ética de Hotel Costa del Sol Cajamarca</i>	82
Tabla 28	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	86
Tabla 29	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores</i>	87
Tabla 30	<i>Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo</i>	89
Tabla 31	<i>Matriz de Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i>	90
Tabla 32	<i>Políticas de cada Estrategia</i>	93
Tabla 33	<i>Tablero de Control (Balanced Scorecard)</i>	100
Tabla 34	<i>Plan Estratégico Integral</i>	116

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Entrada principal del Hotel Costa del Sol Wyndham – Cajamarca.	2
<i>Figura 2.</i>	Perú: Llegada de Turismo en Millones y Variación Porcentual.	3
<i>Figura 3.</i>	Perfil de cliente de Costa del Sol Wyndham	4
<i>Figura 4.</i>	Presupuesto Costa del Sol.....	5
<i>Figura 5.</i>	Evolución de Hotel Costa del Sol en el Perú	8
<i>Figura 6.</i>	Políticas de estado peruano.	13
<i>Figura 7.</i>	Población mundial 1950 – 2100	15
<i>Figura 8.</i>	Población de América Latina y el Caribe, 1950 - 2100.....	16
<i>Figura 9.</i>	Población peruana 1950 - 2100.....	16
<i>Figura 10.</i>	Exportaciones totales (variación % real anual).....	27
<i>Figura 11.</i>	PBI economía mundial y Países Desarrollados 2017 – 2018 (Var %)	32
<i>Figura 12.</i>	Inversión privada (var % real anual).....	34
<i>Figura 13.</i>	Organigrama de Costa del Sol Wyndham Cajamarca.....	49
<i>Figura 14.</i>	Factores para determinar tarifas de hoteles.....	51
<i>Figura 15.</i>	Sede Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca.....	52
<i>Figura 16.</i>	Áreas a cargo de la gerencia de operaciones en la Industria Hotelera.	53
<i>Figura 17.</i>	Mapa de procesos del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca	55
<i>Figura 18.</i>	Certificación de Gestión de Calidad y Ambiental.	57
<i>Figura 19.</i>	Evolución de cuentas por cobrar.....	58
<i>Figura 20.</i>	Evolución de cuentas por cobrar.....	58
<i>Figura 21.</i>	Distribución de la población de la provincia de Cajamarca, 2016	65
<i>Figura 22.</i>	Turistas en la Ciudad de Cajamarca, 2009 – 2014.....	65
<i>Figura 23.</i>	Gráfica de Matriz PEYEA de Hotel Costa del Sol Cajamarca	72

<i>Figura 24.</i>	Matriz Boston Consulting Group de Hotel Costa del Sol Cajamarca.....	75
<i>Figura 25.</i>	Matriz Interna Externa de Hotel Costa del Sol Cajamarca	76
<i>Figura 26.</i>	Matriz de la Gran Estrategia de Hotel Costa del Sol Cajamarca	78
<i>Figura 27.</i>	Organigrama propuesto para Hotel Costa del Sol Cajamarca	93
<i>Figura 28.</i>	Pilares de Responsabilidad Social propuesto para Hotel Costa del Sol Cajamarca	95
<i>Figura 29.</i>	Modelo de motivación y expectativas de RRHH.....	96
<i>Figura 30.</i>	Evolución de resultados de competitividad del Perú 2008 – 2018.....	104
<i>Figura 31.</i>	Evolución de resultados de competitividad del Perú 2008 – 2018.....	105
<i>Figura 32.</i>	Perfil del Perú según resultados de competitividad 2018 de la World Economic Forum	106

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

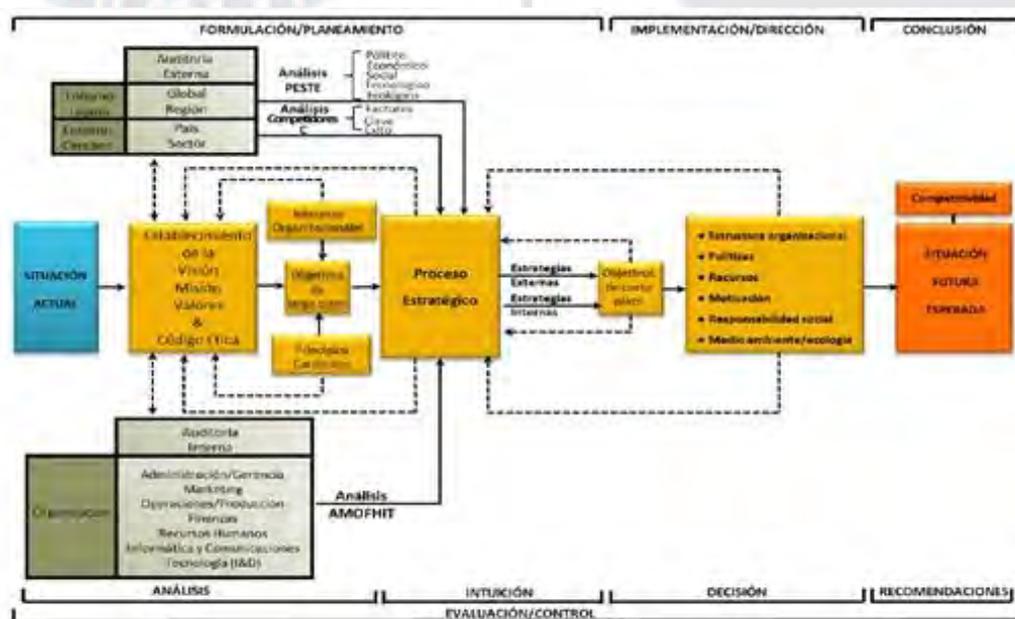


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Hotel Costa del Sol –Cajamarca

El presente capítulo detalla los antecedentes y servicios que brinda la cadena Costa del Sol Wyndham, específicamente del Hotel Costa del Sol de Cajamarca, como una de sus sedes con alta proyección de crecimiento en la demanda de servicios turísticos en la región Cajamarca y en el sector hotelero del Perú. Se presenta un análisis general de la empresa establecida en Cajamarca resaltando sus principales características, líneas de negocio y procesos; así como, información y proyección de ventas de los últimos años, lo que permitirá orientar el horizonte de la empresa, y crear estrategias que permitan mitigar las debilidades y amenazas que enfrentan.

1.1. Situación General

Hoteles Costa del Sol es una cadena de hoteles 100% con capital peruano incursionando en el rubro de servicios hoteleros en Tumbes desde 1995, al transcurrir de los años expandieron hoteles en las principales ciudades de la costa, sierra y selva del Perú. Costa del Sol Wyndham Cajamarca es uno de los diez hoteles de la familia Costa del Sol, se encuentra ubicado a solo unos pasos de su esplendorosa Plaza de Armas y a tres kilómetros del Aeropuerto Mayor General FAP Armando Revoredo Iglesias. La excelente ubicación geográfica en el Jirón Cruz de Piedra 707 - Plaza de Armas Cajamarca (ver Figura 1), le permite contar con la cercanía de los principales atractivos turísticos de la Ciudad de Cajamarca como la Plaza de Armas, el Cuarto del Rescate, el Mirador de Santa Apolonia, Museo de Arqueología, Iglesia Belén, entre otros. Asimismo, la ubicación permite contar con accesibilidad a los principales recintos turísticos de la región como los Baños del Inca, Centro Arqueológico de Otuzco, Cumbemayo, Granja Porcón, entre otros; lo cual se convierte en una de las fortalezas más destacadas del Hotel y encontrarse en el centro de las principales operaciones comerciales, turísticas y económicas, entre otras.



Figura 1. Entrada principal del Hotel Costa del Sol Wyndham – Cajamarca. Tomado de Home Costa del Sol Wyndham – Cajamarca (<http://www.costadelsolperu.com/cajamarca>)

Entre los principales servicios que brinda Hotel Costa del Sol Wyndham – Cajamarca se encuentran los servicios de alojamiento en habitaciones standard (simple, doble, matrimonial, triple), superior (doble o matrimonial), Junior Suite, Suite (familiar premium); desayuno buffet; Restaurante Paprika; Bar Walak; room service; spa y gimnasio, entre otros; los cuales permiten brindar un servicio completo de acuerdo a las exigencias, gustos y preferencias de los huéspedes. Asimismo, se brindan servicios de alquiler de salas de eventos de acuerdo a las necesidades y exigencias de los clientes, brindándoles un ambiente cálido, seguro y moderno para eventos como capacitaciones, talleres, exposiciones, presentaciones, entre otros con la mejor infraestructura y precios del mercado, diseñado para eventos importantes en el ámbito privado, público y de la sociedad en general; cuenta con cinco salas (Catequil, Cuismaco, Pultamarca, Callacpuma y Yumbay) con capacidad para 730 asistentes.

El crecimiento del turismo a nivel nacional ha crecido significativamente en los últimos años debido a las estrategias de promoción turística por parte de entidades gubernamentales y privadas. En el 2018, el turismo receptivo generó una entrada de divisas de 4,895 millones de dólares informó la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex

Perú), lo que se incrementó en 8% respecto al 2017 y se proyecta que crezca entre 3 a 5% durante el 2019. Entre los principales turistas, Comex indicó que provienen de Chile y EE.UU., países que engloban el 50% del total de viajeros. Asimismo, indicó que el Perú ocupó el cuarto puesto en recepción de turistas en Sudamérica, detrás de Brasil, Argentina y Chile. Por otro lado, el número de establecimientos de hospedaje en el país, a diciembre de 2018, ascendió a 22,157, con una tasa de crecimiento de 0.4% respecto al periodo de 2017 (Portal del Turismo, 2019).

La llegada de turistas al Perú mostró una tasa de crecimiento de 8% y alcanzaría los 4.8 millones durante el 2019 con una proyección de crecimiento de 10% como se observa en la Figura 2, debido a la realización de eventos especiales que atraen la presencia de visitantes y que contribuyen el turismo intrarregional de Latinoamérica como los juegos competitivos Dakar y Panamericanos, sumado al acceso de tarifas competitivas de vuelos. La necesidad de contar con mayor oferta de servicios relacionados al turismo como hoteles, restaurantes, cafeterías, entre otros; genera la expectativa y crecimiento en la región Cajamarca dada sus recursos turísticos, lo cual es promocionada activamente por sus atractivos como los Baños del Inca, Cuarto del Rescate, Cumbemayo, Plaza de Armas, Centro Arqueológico de Otuzco, entre

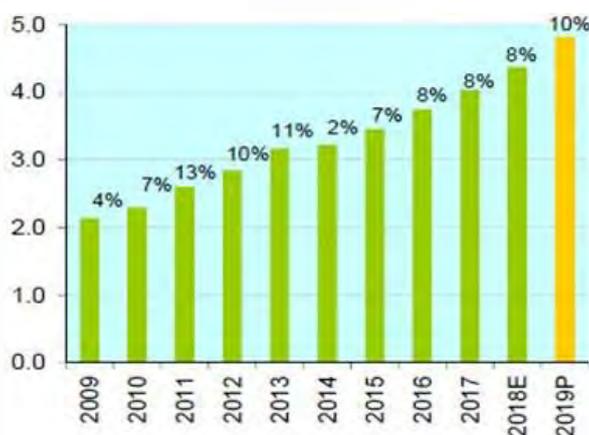


Figura 2. Perú: Llegada de Turismo en Millones y Variación Porcentual. Tomado de “Reporte Semanal Año 20 – Número 5”, por Estudios Económicos de Scotiabank, 2019 (https://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2019/febrero/20190201sem_es.pdf)

otros, precisas para el desarrollo de las exigencias de oferta del turismo actual y de acuerdo con las tendencias globales y buenas prácticas.

La globalización se traduce en la interacción activa de individuos y mercancías, éstos requieren su movilización interna y externa; por lo que exigen servicios de adecuados a las necesidades y perfiles de los clientes. Costa del Sol en su cadena de servicios a nivel presenta la participación en e-commerce en 29%, receptivo en 14%, corporativo en 31%, particular 20%, institucional 4%, entre otros (ver Figura 3).

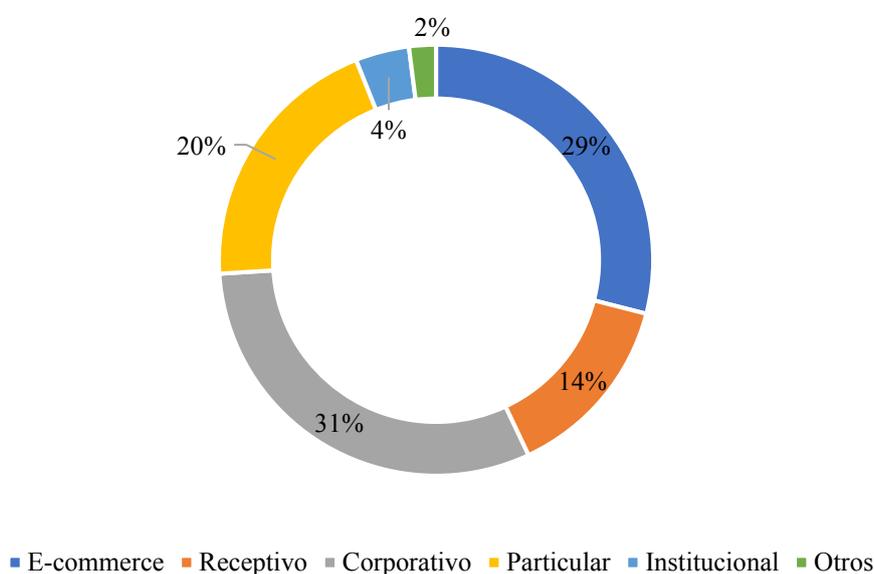


Figura 3. Perfil de cliente de Costa del Sol Wyndham
Tomado del Departamento de Finanzas del Hotel Costa del Sol Wyndham

A nivel de la cadena de hoteles, la participación por segmento de clientes presenta una proyección en el 2019 de venta total de 6'345,855 soles, con lo que se cuenta con gastos estimados en los diferentes segmentos en corporativo con 498,890 soles, receptivo con 410,066 soles, E-commerce con 542,448, particular con 57,400 soles, paprika con 22,290 y con mayor participación en todos con 1'152,806 soles, así el presupuesto total del 2019 alcanza el monto total de 2'683,900 incrementándose en 83.4% respecto al presupuesto del 2018 (ver Figura 4).

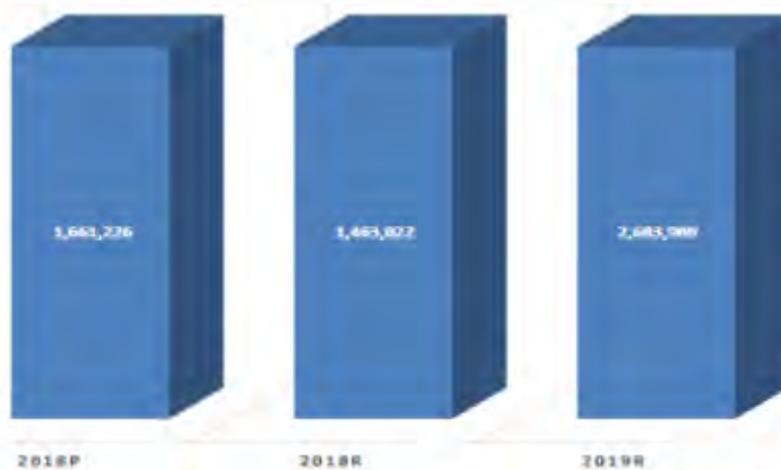


Figura 4. Presupuesto Costa del Sol
Tomado del Departamento de Finanzas del Hotel Costa del Sol Wyndham

Las ventas totales del Hotel Costa del Sol en el periodo del 2017 fueron de 7,393 miles de soles con ventas al crédito de 3,019 con participación de 41%, mientras que en el 2018 registró 7,354 miles de soles con una disminución mínima de 0.05% con participación en las ventas al crédito de 35% y 243 cuentas por cobrar con rotación de 27 veces al año. Siendo la participación de medios de pago 50% en tarjetas, 10% efectivo y 40% de crédito, el Hotel Cadena de Sol de Cajamarca cuenta con planificación en la facturación y proyección de cobranza durante los siete primeros días de cada mes.

Las estrategias de marketing se basan principalmente en la captación de nuevos clientes y en la satisfacción de los clientes de cualquiera de los hoteles de la cadena Costa del Sol; las promociones se caracterizan con la asignación de códigos promocionales, publicación en diarios de las regiones, post en redes sociales, entre otros; los cuales conforman una herramienta fundamental para alcanzar mayor nivel de ventas en las campañas de alojamiento prevista en fechas de temporada alta como San Valentín, Semana Santa, Día del Trabajo, Fiestas Patrias, Santa Rosa de Lima, Combate de Angamos, Día de todos los Santos, Inmaculada Concepción, y Año Nuevo.

Las certificaciones de gestión de calidad obtenidas por la Cadena de Hoteles de Costa del Sol demuestran el compromiso y responsabilidad de la institución con los clientes,

proveedores, estado y medio ambiente; por lo han logrado obtener la certificación ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad, e ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental. Asimismo, entre sus principales estrategias cuenta con la alianza comercial con la cadena internacional Wyndham Hotel Group, la cual es dueña de diversas marcas como Wyndham, Ramada, entre otras, con el objetivo de crear nombre de manera internacional, y ser pioneros en la marca que aún no existía en el Perú, poco a poco fueron expandiendo esta alianza con todos los hoteles de la cadena. Finalmente, en el año 2015 se realizó el upgrade de marca a la marca Wyndham, siendo ahora Costa del Sol Wyndham en nuestros hoteles de Tumbes, Piura, Chiclayo, Trujillo, Cajamarca, Lima y Lima Airport.

1.2. Conclusiones

El sector turismo ha mostrado una tendencia importante y creciente en los últimos años, que alcanzó en promedio 4.3 millones de dólares con una tasa de crecimiento de 8% y se espera que alcance una tasa de crecimiento de 10%, debido al desarrollo potencial y la promoción de recursos turísticos como recintos arqueológicos, ruta gastronómica, práctica de deportes de aventura, sedes de importantes reuniones de nivel internacional y nacional, turismo vivencial, turismo recreacional y vivencial, entre otros.

Ante las expectativas de desarrollo mostradas en las últimas décadas, Hotel Costa del Sol fundó su primer hotel en Tumbes hace más de 20 años y en atención a la demanda de servicios a nivel nacional, decidió expandir la cadena de hoteles con sede en Piura, Chiclayo, Trujillo, Cajamarca, Lima Airport, Lima City, Cusco, Pucallpa y Arequipa. Hotel Costa del Sol en Cajamarca cuenta con una excelente localización geográfica, lo que permite la cercanía a los principales centros turísticos y de desarrollo en la provincia; asimismo cuenta con las certificaciones ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad e ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental, y alianzas estratégicas con Wyndham Hotels and Resorts

refuerza el compromiso de expansión y contar con la verificación de los estándares de calidad internacional.

Costa del Sol Wyndham Cajamarca ofrece diversos servicios con la disposición de 73 habitaciones, salas de eventos, directorios, restaurante Paprika, Bar Walak, gimnasio, spa, entre otros, convirtiéndose en un hotel estratégico y de soporte para el turismo vivencial, de negocios, gastronómico, de aventura entre otros; por lo que cuenta con fortalezas definidas para la expansión de ofertas de servicios y precios competitivos. Por otro lado, el nivel de ventas dado que cuenta con una considerable participación de tipo corporativo debe enfrentar el nivel de ventas de tipo crédito y de acuerdo a los tiempos estimados la rotación de las cuentas por pagar, lo que se debe considerar para el óptimo desarrollo del Hotel en Cajamarca con la generación de estandarización de procesos, personal especializado en atención al sector turismo, desarrollo de innovación y aplicación de buenas prácticas, entre otros.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

El presente capítulo detalla los cimientos en el que se propone el Plan Estratégico para Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca como la visión, misión, valores y códigos de ética, lo que permitirá inducir a los colaboradores ante la toma decisiones y acciones que permitan alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. Asimismo, se detalla los antecedentes de creación y eventos especiales del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca.

2.1. Antecedentes

En la última década del siglo pasado, una familia peruana empezó el sueño formar una cadena de hoteles con capital peruano, la ciudad fronteriza de Tumbes fue la primera donde se inauguró la actual cadena de hoteles en el año 1995, desde entonces gracias al compromiso y trabajo en equipo de todos colaboradores, la confianza de los clientes y la visión de largo plazo de nuestros directores y staff gerencial, han permitido que la cadena de hoteles continúe creciendo en las principales regiones del Perú (ver Figura 5).



Figura 5. Evolución de Hotel Costa del Sol en el Perú
Adaptado del Departamento de RRHH del Hoteles Costa de Sol Wyndham

La segunda sede se estableció en la ciudad de Piura fundada en 1997, seguida de Chiclayo en el 2001 y Cajamarca en el 2005; la incursión en Lima en el Aeropuerto

Internacional Jorge Chávez tuvo como nombre original fue Costa del Sol Ramada Lima Airport, esto debido principalmente a que el objetivo era crear nombre de manera internacional, y contar con este paso tan grande estuviese de la mano de una marca que aún no existía en el Perú, poco a poco fue expandiendo esta alianza con otros hoteles, seguidos el establecimiento de los hoteles en Cusco, Trujillo, Salaverry, Pucallpa y Arequipa.

Desde inicios del 2015, la cadena de Hoteles Costa del Sol realiza una alianza para la afiliación a la marca Wyndham Hotels and Resorts. Este acuerdo con Wyndham refuerza la alianza a esta cadena hotelera internacional, con lo cual se refleja el compromiso de seguir la expansión de Costa del Sol, y aumentar su presencia internacional mediante con la conversión de la marca. Asimismo, ha logrado obtener las certificaciones ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad e ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental, en su compromiso de calidad en sus servicios con mayor valor agregado y responsabilidad, esto le permite competir con las cadenas de hoteles con altos estándares de calidad certificados.

2.2. Visión

Se propone la siguiente visión para el presente Plan Estratégico:

"Al 2029, ser el hotel con mayor participación de mercado turístico en la región Cajamarca, ofreciendo para ello un servicio de calidad en cuanto alojamiento, alimentación, y esto acompañado de un servicio integrado de turismo que permita a nuestros visitantes disfrutar de la variedad paisajista y cultural de Cajamarca, logrando satisfacer sus expectativas".

2.3. Misión

Se propone la siguiente misión para el presente Plan Estratégico:

"Brindar una experiencia memorable al turista que visite Cajamarca, y en general a todos los usuarios de nuestro servicio hotelero, cumpliendo estándares de calidad de servicio".

2.4. Valores

Los valores a considerar en la implementación del plan estratégico tienen como base fundamental el cumplimiento y correcto comportamiento para el logro de los objetivos propuestos, entre los que destacan:

- Integridad, en el actuar de todos los colaboradores con honestidad que englobe los valores, códigos de ética y objetivos de la empresa.
- Responsabilidad, en el uso de los recursos para brindar un servicio con calidad y respeto al medio ambiente.
- Proactividad, mostrar mejores resultados de servicio y productos.
- Trabajo en equipo, mostrar una excelente coordinación entre los colaboradores con la finalidad de minimizar tiempos y no generar cuellos de botellas.
- Vocación de servicio, satisfacer las necesidades exigentes del cliente y superar las expectativas.
- Humildad, prevalecer siempre la razón del cliente ante la satisfacción de un servicio de calidad.
- Seguridad, brindar la seguridad de todos los recursos que se encuentran en la sede con el mayor respeto y cumplimiento en los reglamentos de seguridad.
- Innovación, explorar e incentivar el desarrollo de nuevos servicios y productos.
- Respeto, en el actuar dentro los procesos internos como externos de todos los colaboradores.
- Calidad, en todos los servicios y productos ofrecidos.

2.5. Código de Ética

La gestión del Plan Estratégico de Costa del Sol Wyndham Cajamarca se realizará bajo el código de ética que demuestre que “los detalles importan”:

- Cumplir con los valores y códigos de ética que definen a la Cadena de Hotel Costa del Sol.
- Velar por el cumplimiento de los valores y objetivos pactados con la cadena Wyndham Hotel Group.
- Velar por la integridad y disposición de servicio en todos los procesos de la institución y líneas de negocio.
- Cumplir con la política de ética, como mecanismo creado para fomentar una cultura ética y de transparencia entre todos los actores relacionados a la organización.
- Contribuir con el respeto y desarrollo de las comunidades que forma parten de la región, como compromiso de responsabilidad social y velar por el desarrollo sostenible.
- Colaborar con organizaciones que trabajan con el cuidado de la salud y la educación como campañas publicitarias y de sensibilización.
- Compromiso con el desarrollo de los colaboradores, con incentivos y reconocimientos ante los resultados de la organización.

2.6. Conclusiones

El presente capítulo detalló los antecedentes relevantes de la familia Costa del Sol y su política de expansión desde 1995, presentando como principales filiales regionales a en Piura, Chiclayo, Trujillo, Lima, Cajamarca, Cusco, entre otros. El desenvolvimiento adecuado ante el mercado ha permitido que la sede en Cajamarca presente diversos servicios con calidad certificada y con alianzas estratégicas.

Se plantea la misión y visión, basados en valores y códigos de ética de acuerdo a los objetivos que se pretende alcanzar y la tendencia de continuar como líder en el sector turismo con aspiración a alcanzar mayor participación en el mercado y rentabilidad, así como alcanzar mayor satisfacción de los clientes y con mejores expectativas demostrando un servicio inolvidable e incomparable.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo expone la auditoría externa para el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca, en el cual se realizan tres análisis: (a) la teoría tridimensional de las naciones, (b) el análisis de la competitividad del país y (c) el análisis del entorno PESTE. Con estos análisis se identifica los factores claves de éxito, que permitirán identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo. Con ello, se presentarán la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC) y mediante el benchmarking la matriz de perfil referencial (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (1978) citado por D'Alessio desarrolló la teoría tridimensional de las naciones, donde se evalúan las siguientes tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y, (c) los principios cardinales. Las relaciones internacionales conllevan al desarrollo del planeamiento estratégico de las naciones y por analogía se puede adaptar a sus organizaciones (D'Alessio, 2015).

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son los intereses de todo el país y que el Estado busca conseguir para la obtención de algún beneficio o para protegerse de las acciones de acuerdos de otras naciones o extranjeros. Estos intereses pueden ser de dos tipos, comunes si existe la posibilidad de acuerdos y alianzas; u opuestos si existe la poca probabilidad de llegar a un acuerdo. Referente a los intereses comunes, estos deben buscarse de manera agresiva, ya que permiten algún tipo de beneficio para la nación, mientras que los segundos deben ser descartados (D'Alessio, 2015).

Según el Plan Nacional “El Perú hacia el 2021” (CEPLAN,2011), los intereses nacionales son: a) Derecho fundamentales y dignidad de las personas, b) Oportunidad y

acceso a los servicios, c) Estado y gobernabilidad, d) Economía, competitividad y empleo, e) Desarrollo regional e infraestructura y f) Recursos naturales y ambiente.

A partir de los seis ejes estratégicos, dentro del acuerdo nacional se aprobaron 31 políticas de Estado, las cuales han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (ver Figura 6).



Figura 6. Políticas de estado peruano.
Tomado de Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021 por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, Lima, Perú: Autor. (p.9),

Estas políticas de Estado constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las metas y acciones incluidos en el Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011). En base a los cuatro ejes temáticos, se ha desarrollado la Matriz de Intereses Nacionales, que se presenta en la Tabla 4, donde se incluye además el interés de otras naciones, que puede resultar opuesto o complementario del Perú. Las naciones

seleccionadas son los países vecinos, como Ecuador y Chile, así como también los principales socios comerciales que son China y Estados Unidos (International Trade Center, 2018). Se incluye también las naciones de España, Japón y Argentina por ser los destinos más importantes seleccionados por los migrantes peruanos, luego de los Estados Unidos (“Perfil de los migrantes,” 2014). Además, se ha incluido a Venezuela y Cuba por ser las principales fuerzas antidemocráticas en la región latinoamericana de mayor consideración.

Para el logro y éxito de los intereses nacionales, la nación debe ser una economía competitiva que permita la generación masiva de empleo con alta productividad. Asimismo, el Perú ha identificado al mercado extranjero como la principal fuente de oportunidades para el desarrollo económico y los recursos naturales como la principal riqueza del país. Respecto a la infraestructura la Nación busca que esté debidamente distribuida en sus regiones, a fin de hacer llegar los beneficios del crecimiento económico a todo el territorio nacional. Por último, se debe acelerar la reforma del estado, con la finalidad de lograr que la gestión pública sea eficiente y facilite la gobernabilidad.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (modesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		* APEC	* Estados Unidos * Chile * Brasil	** Venezuela ** Cuba * China * Japón
2. Oportunidad y acceso a los servicios		* Chile * Colombia		** Bolivia
3. Estado y gobernabilidad	* China * Estados Unidos			** Venezuela ** Brasil
4. Economía, competitividad y empleo		* APEC * Unión Europea * Chile * Brasil	** Venezuela	* Japón * Corea
5. Desarrollo regional e infraestructura			* Estados Unidos * China * Japón	** Venezuela * Argentina * España

Nota. (*) Países con intereses comunes del Perú (**) Países con intereses opuestos al Perú.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional busca analizar las debilidades y fortalezas internas del Perú, para ello se desarrollan exhaustivamente siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Dominio demográfico. Hacia el año 1950 la población mundial superaba los dos mil millones 500 mil personas, para el año 2000 la población mundial se duplicó y logró superar los seis mil millones 126 mil personas. Por su parte, la población latinoamericana en el año 1950 fue de 168 millones 844 mil personas triplicándose para el 2000 a 526 millones 890 mil personas. Al año 2015, la población mundial se incrementó un 20% respecto a lo registrado en el año 2000, debido a la reducción de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida al nacer (ver Figura 7). Para el año 2050 se estima que la población mundial habrá superado los nueve mil millones 725 mil habitantes. De igual forma la población latinoamericana bordeará las 784 millones 247 mil personas, mientras que la población del Perú sería de 41 millones 899 mil personas (ver Figura 8).

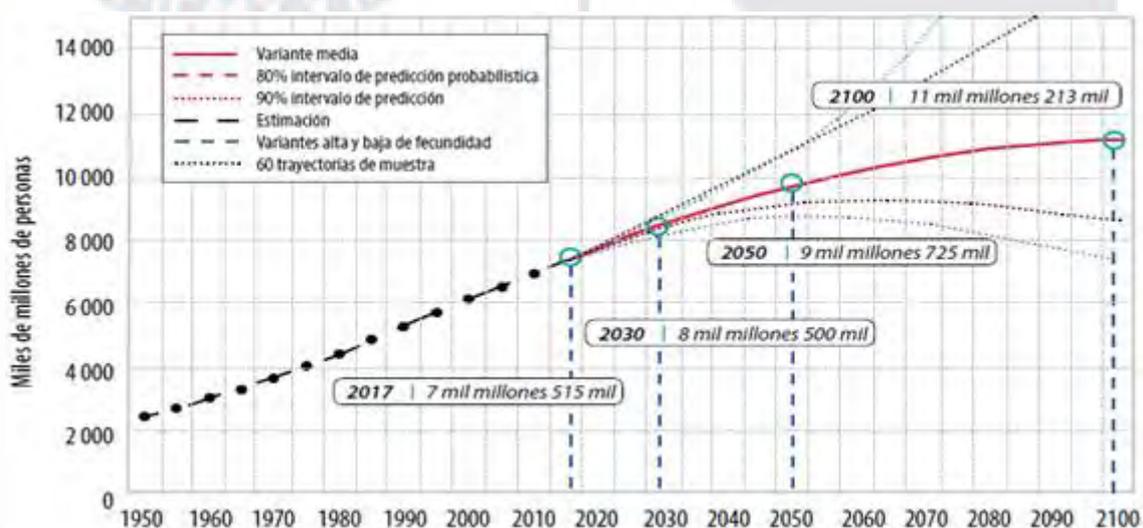


Figura 7. Población mundial 1950 – 2100

Tomado de “Perú 2030: Tendencias Globales y Regionales” (CEPLAN, 2017). Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PER%C3%9A-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>

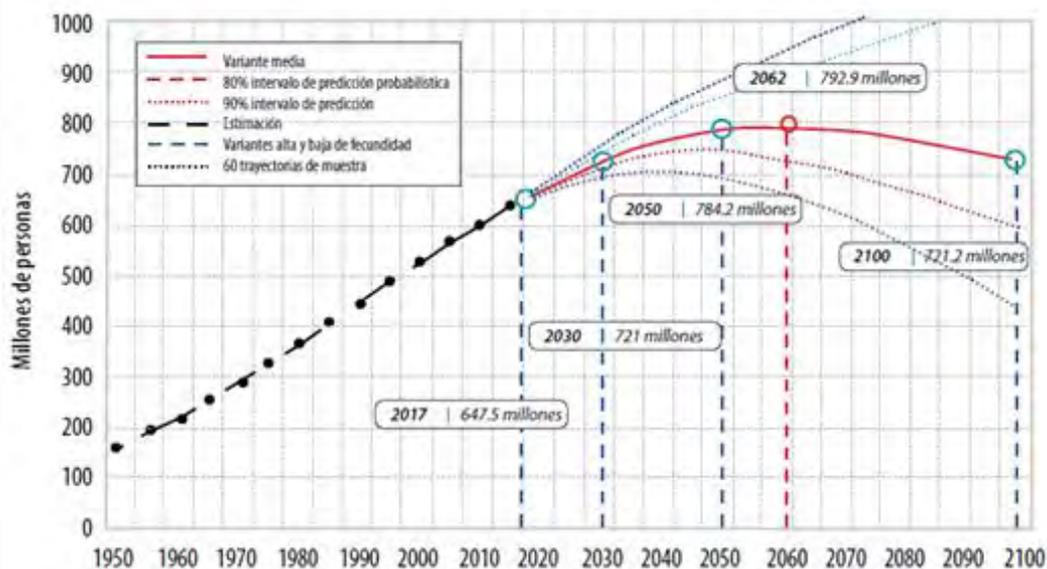


Figura 8. Población de América Latina y el Caribe, 1950 - 2100

Tomado de “Perú 2030: Tendencias Globales y Regionales” (CEPLAN, 2017). Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PER%C3%9A-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>

La población peruana para el 2017 registró 32.1 millones de persona, según las tendencias de la población, se estima 36.9 millones de personas para el 2030, 41.8 millones de personas para el 2050, 43.7 millones de personas para 2070 y 41.6 millones de personas para el 2100, registrando en esta última una tasa de decrecimiento de 4.8% (ver Figura 9).

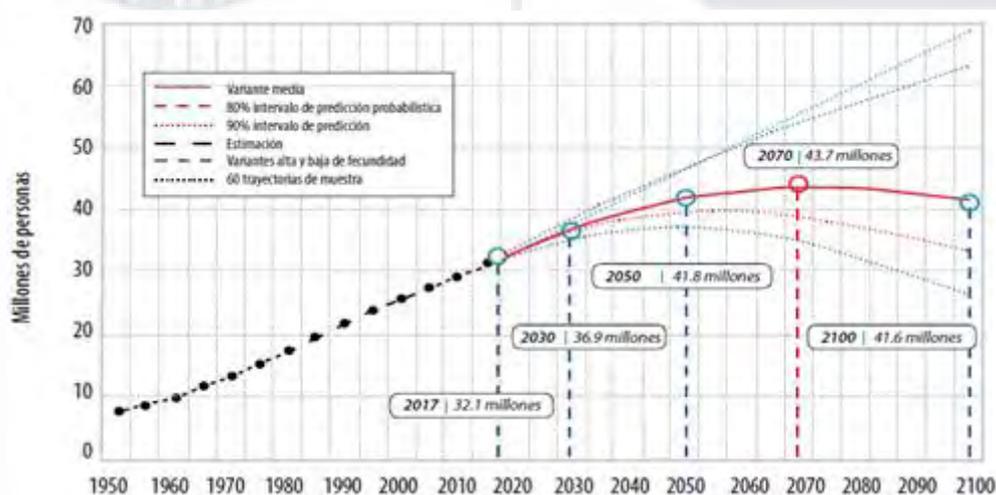


Figura 9. Población peruana 1950 - 2100

Tomado de “Perú 2030: Tendencias Globales y Regionales” (CEPLAN, 2017). Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PER%C3%9A-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>

Respecto a la ubicación geográfica de la población peruana, el 76.2% vive en zona urbana y el 23.8% en zona rural, básicamente impulsado por el fuerte movimiento migratorio de la sierra a la costa dada en la década de los ochenta, como consecuencia del terrorismo y el rápido proceso de urbanización (INEI, 2016). Siete regiones albergan al 61.4% de la población peruana: (a) Lima, con 9'838,251 habitantes; (b) Piura, con 1'844,129; (c) La Libertad que alberga a 1'859,640; (d) Cajamarca, con 1'529,725; (e) Puno, que tiene 1'151,000 habitantes; (f) Junín, con 1'350,000 habitantes; y (g) Cusco, con 1'316,000 (ver Tabla 2).

Tabla 2

Perú: Población Total por Provincia, 2014 - 2015

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y PRINCIPAL CIUDAD	2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Perú	30'814,175	15'438,887	15'375,288	31'151,643	15'605,814	15'545,829
Amazonas	421,122	221,729	199,393	422,629	222,536	200,093
Áncash	1'142,409	579,214	563,195	1'148,634	582,978	565,656
Apurímac	456,652	232,984	223,668	458,830	234,224	224,606
Arequipa	1'273,180	631,863	641,317	1'287,205	638,480	648,725
Ayacucho	681,149	347,517	333,632	688,657	351,747	336,910
Cajamarca	1'525,064	767,895	757,169	1'529,755	770,434	759,321
Cusco	1'308,806	663,640	645,166	1'316,729	667,502	649,227
Huancavelica	491,278	246,268	245,010	494,963	248,341	246,622
Huánuco	854,234	433,958	420,276	860,537	437,223	423,314
Ica	779,372	391,313	388,059	787,170	395,398	391,772
Junín	1'341,064	677,188	663,876	1'350,783	682,129	668,654
La Libertad	1'836,960	915,804	921,156	1'859,640	927,260	932,380
Lambayeque	1'250,349	607,572	642,777	1'260,650	612,304	648,346
Lima Y Callao	10'685,466	5'218,056	5'467,410	10'848,566	5'294,800	5'553,766
Loreto	1'028,968	537,202	491,766	1'039,372	542,646	496,726
Madre De Dios	134,105	77,021	57,084	137,316	78,863	58,453
Moquegua	178,612	95,309	83,303	180,477	96,276	84,201
Pasco	301,988	159,944	142,044	304,158	161,372	142,786
Pasco - Cerro De Pasco	66,584	33,638	32,946	66,272	33,529	32,743
Resto De Población	235,404	126,306	109,098	237,886	127,843	110,043
Piura	1'829,496	918,461	911,035	1'844,129	925,765	918,364
Puno	1'402,496	702,934	699,562	1'415,608	709,705	705,903
San Martín	829,520	451,136	378,384	840,790	457,187	383,603
Tacna	337,583	174,813	162,770	341,838	176,941	164,897
Tumbes	234,638	127,216	107,422	237,685	128,833	108,852
Ucayali	489,664	259,850	229,814	495,522	262,870	232,652

Tomado de "Población y vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

La densidad poblacional del Perú es de 24.2 hab/km²; siendo mucho mayor en la Provincia Constitucional del Callao y en los departamentos ubicados en la costa. Si se compara por departamentos, Lima presenta una densidad de 282.4 hab. /km², seguida de Lambayeque con 87.1 hab. /km², La Libertad con 72.9 hab. /km², Piura con 51.7 hab. /km². En el otro extremo, se encuentran Madre de Dios, Loreto y Ucayali y todos ubicados en la selva, donde la densidad poblacional es menor a 5.0 hab. /km² (INEI, 2015).

Dominio geográfico. Según informe publicado por MINDEF (2016), el Perú es el tercer país más grande de América del Sur y uno de los 20 más extensos del mundo, debido a su mega diversidad cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee tres grandes regiones:

- Costa, es una franja estrecha de desiertos y valles fértiles que nacen en los ríos que bajan de la Cordillera de los Andes y terminan en el océano Pacífico, posee un clima templado cálido, pero con una alta humedad, densas neblinas y la temperatura puede alcanzar los 30°C. En su parte norte tiene temperaturas cálidas casi todo el año, con un corto período de lluvias entre noviembre y diciembre, su parte sur y central tienen dos estaciones marcadas, de invierno (abril a octubre) y estival (noviembre a marzo).
- Sierra, la Cordillera de los Andes domina su paisaje con varias ecorregiones en sus diferentes altitudes, los Andes del norte son más bajos y más húmedos que el promedio, los Andes del centro son los más altos y empinados (el nevado Huascarán, con 6,768 msnm es el más alto del país), los Andes del sur son de mayor espesor conocidos como el altiplano. La sierra presenta dos estaciones: el verano (abril a octubre) con días soleados, noches frías y poca lluvia; y el invierno (noviembre a marzo) con lluvias abundantes. Durante el día, el sol puede calentar hasta los 24°C y en las noches la temperatura puede bajar hasta los -3°C.

- Selva, es una vasta región llana cubierta por vegetación en la cuenca del río Amazonas que nace de la unión de los ríos Marañón y Ucayali. Es la región más extensa del territorio del Perú formada por la selva alta o ceja de montaña (arriba de los 700 msnm) y la selva baja (por debajo de los 700 msnm). Tiene dos estaciones bien marcadas: los meses de noviembre a marzo, son de abundantes lluvias; y entre abril y octubre hay pocas lluvias, pero la humedad es muy alta durante todo el año.

Una característica especial es la accidentada y variada geografía de Perú, lo cual complica algunas conexiones entre las poblaciones a lo largo de territorio, dado que el país no cuenta con infraestructura adecuada, dificultando la presencia del Estado en algunas zonas (CEPLAN, 2011). A nivel nacional, el Perú goza de una ubicación estratégica envidiable, con acceso a la cuenca del Pacífico. Por lo tanto, tiene acceso a más de 60 naciones, en Asia, Oceanía, América del Norte y Centroamérica. Además, puede utilizar cuencas fluviales del río Amazonas y sus afluentes, así como rutas interoceánicas a través del canal de Panamá y el estrecho de Magallanes.

Dominio económico. En el año 2015 la economía en Perú cerró con un crecimiento de 3.3%, como resultado del contexto externo que ha sido adverso para el Perú. La coyuntura internacional, en cuanto a materia económica en el año 2015, ha sido desfavorable para los países exportadores de materias primas tradicionales, como consecuencia del bajo crecimiento económico de China, que es el principal consumidor de minerales, entre otros commodities (Fondo Monetario Internacional, 2015). El Perú ha mantenido un crecimiento positivo en su economía, desde el año 2007. Aun cuando, desde el 2014 se ve una desaceleración, por las razones explicadas previamente. Mientras que para el año 2019 se espera un incremento como consecuencia de proyectos de inversión pública viables, llegando a los S/ 1,348 millones, lo que supera en 194% el mismo periodo del año anterior (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Tabla 3

Producto Bruto Interno (Variación Porcentual) 2007 – 2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Demanda Interna	12.1	13.6	-3.3	14.9	7.7	7.3	7.3	2.2	2.9	1.1
a. Consumo privado	8.6	8.9	3.1	9.1	7.2	7.4	5.7	3.9	4	3.3
b. Consumo público	4.3	5.4	13	5.6	4.8	8.1	6.7	6	9.8	-0.5
c. Inversión bruta interna	27.4	30	-23.8	37.8	10	6.5	11.5	-3.1	-2.9	-3.9
Inversión bruta fija	22.22	24.4	-1.6	23	5.9	16.2	7.7	-2.1	-5.3	-4.6
- Privada	23.3	23.9	-9.1	25.5	10.8	15.5	6.9	-0.3	-4.3	-5.9
- Pública	17.1	26.8	33	15	-11.2	19.5	11.1	-1.1	-9.5	0.6
2. Exportaciones	6.8	7.1	-0.8	1.4	6.9	5.8	-1.3	-0.9	4	9.5
4. Importaciones	21.3	24.1	-16.7	26	11.6	10.7	4.2	-1.4	2.4	-2.2
3. Producto Bruto Interno	8.5	9.1	1	8.5	6.5	6	5.8	2.4	3.3	4

Nota. Tomado de “Estadística económica,” por el banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/billetes-y-monedas.html>

Dominio tecnológico – científico. Según la publicación del WEF (2017) en base a 137 países, Perú retrocedió al puesto 72 en el índice de competitividad global, en preparación tecnológica ocupa el puesto 86, en sofisticación de negocios el puesto 80, en innovación el puesto 113. Resulta importante mencionar este último pilar de innovación, donde se registra la peor ubicación porque muestra el déficit del país en prácticamente todos sus componentes: capacidad de innovación (113), calidad de las instituciones de investigación científica (105), inversión de las empresas (123), colaboración universidades-empresas (107), adquisición de productos de tecnología avanzada por parte del Gobierno (116), disponibilidad de científicos e ingenieros (102) y patentes (77).

Según la CONCYTEC (2016), el año 2014 el gasto de los Centros de Investigación en I+D fue de 438 millones de soles, el 2015 se incrementó a 518 millones de soles, pero aun así ambos montos representaron 0.08% del PBI de sus respectivos años, lamentablemente esta cifra es la más baja en relación a los demás miembros de la Alianza del Pacífico.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. La historia peruana ha pasado tres grandes épocas desde la Prehispánica, por la Colonial hasta la República. El imperio inca se fortaleció y dominó sobre el resto de culturas, hasta 1532 que se produjo la llegada y conquista de los españoles formando el Virreinato del Perú, finalmente en 1821 se produjo la

Independencia del Perú con José de Martín y hasta la actualidad es un gobierno republicano independiente. Por su historia, la psicología del peruano varía tanto como sus hábitos y costumbres debido a la mega diversidad de sus regiones, culturas y grupos humanos; a pesar de aun existir una marcada desigualdad social, la identidad y sentimiento de amor a ser peruano viene creciendo favorablemente en la actualidad junto con el impulso y bienestar del país.

La Constitución Política del Perú (1993) aprobada mediante referéndum, señala en el Artículo 43° lo siguiente: “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y organizado según el principio de separación de poderes” (Título II, Capítulo I, Del Estado, la Nación y el Territorio). El Gobierno peruano está conformado por tres poderes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder Judicial.

Dominio Militar. Según el Portal del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, su origen datan al año 1950 cuando los Estados Mayores Generales de las instituciones militares establecieron la importancia de que exista una organización conjunta permanente entre los Medios Militares, Aéreos y Navales de la Nación para organizar y ejecutar el planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones conjuntas al más alto nivel en el frente externo y frente interno como el desarrollo nacional, defensa nacional y labores internacionales.

El ranking emitido por el Global Firepower (2018), sitúa al poder militar peruano en el puesto 42 de 136 países evaluados, a nivel sudamericano por debajo de Brasil (14) y Argentina (37) pero por encima de Colombia (45) y Venezuela (46). Además, entre todas sus fuerzas armadas cuenta con un total de 369 mil soldados, fuentes naturales de petróleo, excelente capacidad logística, un presupuesto militar de 2,560 millones de dólares, y un territorio con más de 1,285 millones de km^2 .

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales buscan analizar las oportunidades y amenazas externas del Perú, para ello se desarrollan exhaustivamente cuatro factores: (a) Influencia de terceras partes, (b) Lazos pasados-presentes, (c) Contrabalance de intereses, y (d) Conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. El BBVA Research (2018) menciona tres factores externos claves que influirán en las proyecciones del Perú en los siguientes años: el crecimiento global robusto y sincronizado, los precios atractivos de los metales y la FED mantiene su estímulo monetario. La reforma fiscal en EEUU, a través de la normalización de la política monetaria de la FED, tendrá un efecto positivo directo en el crecimiento; la política y el comercio en China aun atraviesan dificultades, pero podrían moderar su crecimiento en el 2019; la inversión y el comercio en la Eurozona respiran un ambiente de progreso por la salida del QE en el BCE.

La inversión privada minera se verá favorecida, los precios promedio de los metales industriales se muestran más altos que en 2017; sin embargo, como en el caso del cobre, los precios corregirán gradualmente a la baja por reversión de posiciones no comerciales. La FED continúa con su ajuste monetario agresivo, aprovechando las pocas holguras de la economía para incrementar el gasto público y los costos de financiamiento de la inversión.

Lazos pasados y presente. El portal del Ministerio de Relaciones Exteriores se puede apreciar que los lazos que Perú ha establecido a lo largo de su historia con las distintas organizaciones, comunidades, movimientos y cumbres a nivel mundial, se clasifican de la siguiente manera: i) asuntos multilaterales y globales, a través de la Dirección de Organismos y Política Multilateral, La Dirección de Medio Ambiente, La Dirección de Derechos Humanos, la Dirección de Control de Drogas, la Dirección de Seguridad y Defensa; ii) asuntos económicos globales, a través de la OCDE desde el 2012, los más de 18 Tratados de

Libre Comercio suscritos a octubre de 2016 que involucran a 52, acuerdos bilaterales y plurilaterales, la OMC desde 1951; iii) de proyección e integración regional, a través de la Comunidad Andina, el Mercado Común del Sur, la Asociación Latinoamericana de Integración, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, la Alianza del Pacífico; iv) de cooperación internacional, ciencia y tecnología; v) de asuntos culturales, vi) de soberanía, límites y asuntos antárticos; y vii) promoción económica.

Contrabalance de los intereses. El Perú comparte con otros países sudamericanos no, el pasado como historia y la cultura, y además similares problemas y oportunidades de cara a la globalización. La Dirección de América del Sur es el área responsable de las relaciones entre el Perú y los países de la subregión como Chile, Colombia y Brasil antes mencionados en la matriz de intereses y también miembros de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR). La misión es promover y defender los intereses del Perú en el ámbito político - diplomático de las relaciones bilaterales teniendo como prioridades la gobernabilidad democrática, el respeto a los derechos humanos, promover el desarrollo, el crecimiento económico con inclusión social, la seguridad, la defensa, la preservación del medio ambiente, la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos implícitos.

Conservación de los enemigos. Según estudios de la OCDE de Chile (2018), existen tres factores que necesitan impulsar: un crecimiento más sostenible, la productividad y desempeño de las exportaciones, y la inclusión y calidad del empleo. Resulta importante analizar sus debilidades y fortalezas para tomarlas como ejemplo y hacerles frente ante cualquier situación. La realidad de nuestro país vecino es que su supervisión financiera no es de la mejor, la deuda pública ha aumentado, los ingresos fiscales dependen del precio del cobre, el crecimiento de la productividad es débil, alta desigualdad, sistema privado de pensiones comprometido por el envejecimiento de la población, débil competencia entre empresas, el gasto en I+D es bajo en proporción al PBI, el desempeño de las exportaciones ha

empeorado, barreras arancelarias generalizadas, sistemas de conexión de transporte deficientes, bajas transferencias monetarias, bajo nivel de empleo de jóvenes y las mujeres, trabajos temporales o informales, acceso limitado a los sistemas de capacitaciones.

3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Cajamarca

El Perú cuenta con expectativas positivas de desarrollo y crecimiento en un entorno favorable, la región Cajamarca como parte de la macro región norte, goza también de expectativas positivas de crecimiento, productividad y desarrollo. La similitud con los países y regiones vecinas por sus características geografías, climáticas, altitudinales y culturales, hace que la provincia se encuentre en competencia y busque estrategias necesarias para ser competitiva en similitud al promedio de las regiones ubicadas en la zona nororiental del país, de acuerdo a la tendencia mundial de la globalización y la proyección de futuros crecimientos.

Las alianzas y acuerdos internacionales son muy importantes para mantener una orientación compatible de las cadenas productivas tanto para el consumo interno como para las exportaciones, la presencia del Estado e Instituciones integras ayudarán a combatir la degradación de los valores y delincuencia, el mejoramiento de la infraestructura logística, educativa y de turismo fomentarán las inversiones privadas. En una visión macro y de acuerdo al CEPLAN (2016), el plan estratégico del Perú rumbo al bicentenario, todas las instituciones que apoyan al Estado Peruano deben contemplar los siguientes ejes: i) derechos humanos e inclusión social, ii) oportunidades y acceso a servicios, iii) estado y gobernabilidad, iv) economía, competitividad y empleo, v) desarrollo territorial e infraestructura productiva, y vi) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres.

3.2. Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del país requiere del uso del diamante de Porter (Porter, M., 2015) que considera las cuatro fuerzas que intervienen interactuando entre sí para determinar la competitividad de una nación: (a) Condiciones de los factores, (b) Condiciones de la demanda, (c) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) Sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

La Sociedad Nacional de Industrias (2016), indicó en el resumen ranking de competitividad, la situación de los factores productivos del Perú enfocados en doce pilares. El Perú mostró mejoras en instituciones, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de mercados financieros, sofisticación empresarial; pero retrocedió en estabilidad macroeconómica, eficiencia del mercado de bienes, e innovación (ver Tabla 4).

Tabla 4

Evolución del Perú en los 12 Pilares de la Competitividad

Pilares	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1 Instituciones	106	3.4	116	3.3
2 Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3 Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4 Salud y educación básica	98	5.3	100	5.3
5 Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6 Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7 Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8 Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9 Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10 Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11 Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12 Innovación	119	2.8	116	2.8

Nota. Tomado de “WEF Publica Informe de Competitividad Global 2016-2017” por el Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias (CDI-SNI), 2016. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016) recalcó que son cuatro las áreas importantes para lograr la productividad del Perú: (a) la innovación, (b) la educación, (c) la eficiencia y (d) la infraestructura física e institucional. Agregó además que, a pesar del innegable progreso económico del Perú en los últimos 25 años, la mayoría de las áreas que afectan la productividad están aún rezagadas.

Respecto a la eficiencia del sector empresarial y productivo, son tres los procesos claves para lograrla: (a) la transformación estructural de las empresas, (b) la renovación de las empresas, y (c) la formalización. Respecto a las dos primeras, el Perú tiene aún el 75% de los empleos de manera informal, lo cual representa un factor de ineficiencia. Respecto a la infraestructura (redes viales, aeropuertos, puertos, etc.) y aspectos intangibles como las instituciones del Estado, en general estamos muy retrasados a excepción de lo relacionado a políticas macroeconómicas, fiscales y monetarias; además el aspecto portuario se está modernizando con respecto a puertos, pero aún falta mucho en redes viales.

En lo que respecta a la gobernabilidad peruana, se tiene muchas cosas por hacer, una marcada disparidad en la competitividad nacional, por ejemplo, entre la Capital Lima y Amazonas o Loreto; el proceso de descentralización a través de las regiones, provincias y municipios aún es ineficiente, no hay signos de capacidad para administrar profesionalmente sus presupuestos y planes de desarrollo.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El WEF (2016) publicó que el Perú se encuentra en el puesto 108 en exportaciones como porcentaje del PIB con un 20.9%, mostrando una tendencia en caída desde años pasados. Sin embargo, las condiciones promisorias del contexto mundial para los próximos años indican que la tendencia irá al alza. Los rubros mineros y pesqueros (sector primario) son los ocasionará mayor impulso, mientras que los sectores no tradicionales crecerán a un ritmo menor.

El MEF (2016) puntualizó que la demanda interna creció 3.7% en 2017 y llegaría a 4.5% en el 2019, favorecido por la recuperación de la inversión privada y pública por las mejores condiciones para consumir de las familias. Otros factores que fortalecen esta tendencia son la generación de empleo formal, menor tasa de inflación y presiones depreciatorias, menor vulnerabilidad económica de las familias, y recuperación de la confianza del consumidor. Las exportaciones totales en el 2018 y 2019 registraron crecimiento de 4.2% y 3%, las exportaciones no tradicionales registran una tendencia creciente del 2015 con proyección al 2019, las exportaciones tradicionales registran una tendencia decreciente del 2016 al 2019, (ver Figura 10).



Figura 10. Exportaciones totales (variación % real anual).

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú desarrolló el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN-2021, el cual consta de seis ejes estratégicos: (a) derechos humanos e inclusión social, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía diversificada, competitividad y empleo, (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva, y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres. Asimismo, la Municipalidad provincial

de Cajamarca de forma conjunta con organizaciones de la sociedad civil y sector empresarial en consideración con el Plan Bicentenario del Perú, desarrolló su Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021, que permitirá promover el desarrollo integral de la provincia por intermedio de un diagnóstico profundo de aspectos sociales como características poblacionales, servicios básicos, educación, salud; aspectos económicos como pobreza, actividades económicas, minería, turismo; aspectos ambientales como agua, residuos sólidos, aire, recursos naturales; y aspectos institucionales como presupuesto, gasto público (CEPLAN, 2016).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El Perú cuenta con una tradición exportadora, si bien es cierto en mayoría se encuentran concentrados por productos tradicionales y no tradicionales, sin embargo en los últimos años se ha podido evidenciar que las exportaciones de productos no tradicionales van incrementándose, es así que en el que intervienen diferentes Tratados de Libre Comercio con países de destino como: Estados Unidos, China, Canadá, Suiza y Chile, según el informe técnico número dos respecto a la evolución de las exportaciones e importaciones (INEI, 2016). Asimismo, la intervención de organismos internacionales que afianzan el compromiso y tratados multilaterales como el Banco Mundial, Organización Mundial de la Salud, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización de los Estados Americanos, Corporación Andina de Fomento, Banco Interamericano de Desarrollo, Organización Internacional de Trabajo, entre otros.

El Perú como Cajamarca trabaja de la mano con organizaciones públicas y privadas sin fines de lucro, nacionales e internacionales para cumplir los objetivos estratégicos institucionales. En el país, existe un buen número de organizaciones sin fines de lucro (ONG) que abarcan también los lineamientos del PEDN Perú hacia el 2021. Entre ellos se encuentran la CEPAL, ALBA, ALADI, CAN, CIDH, OLADE, Caritas del Perú; así mismo, instituciones

propias de las regiones como PROREGION en Cajamarca, Bancos internacionales como Banco Interamericano de Desarrollo, COFIDE, Banco Mundial, también intervienen en el proceso de desarrollo. Por último, están los ministerios que ayudan a la implantación y desarrollo de los planes del Gobierno.

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Cajamarca

El análisis de condiciones de los factores evidencia que para aprovechar el potencial del Perú se tienen muchos retos por alcanzar como innovación, educación, eficiencia, en infraestructura física e institucional. Ello implica que Cajamarca debe implementar en conjunto el PEDN Perú al 2021 con los planes desarrollados como el Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021, y otros planes estratégicos presentados por la sociedad civil e instituciones públicas y privadas.

En el eje social-cultural deben mejorar los logros de aprendizaje en los estudiantes de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, mejorar el acceso equitativo a servicios de salud de calidad de la población, mejorar la nutrición de los niños menores de cinco años, mejorar la salud materno neonatal, ampliar la cobertura y calidad en los servicios de agua, saneamiento básico y vivienda, promover el ejercicio de los derechos de las poblaciones vulnerables; en el eje económico deben mejorar la competitividad económica de las cadenas productivas estratégicas en la provincia; en el eje de desarrollo ambiental debe promover la gestión sostenible de los recursos naturales con enfoque de cuenta en la región; en el eje de desarrollo institucional debe fortalecer la gestión institucional del Municipio Provincial.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa o auditoría de la gestión estratégica es una herramienta de planificación que permite identificar los factores externos claves que afectan de manera directa al sector en estudio, en este caso, la provincia de Cajamarca a través del análisis de las

siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales, y legales, (b) económicas y financieras, (c) sociales, culturales, y demográficas (d) tecnológicas y científicas, y (e) ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2015).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El gobierno peruano se basa en las leyes enmarcadas en la Constitución Política del Perú, la política nacional se divide en los poderes ejecutivo, legislativo, y judicial. En el Perú, la situación política actual se encuentra caracterizada por la estabilidad democrática y económica; sin embargo, la situación política muestra debilidades por los escándalos de corrupción, favoritismo e influencia de poderes, entre otros. Entre las políticas priorizadas por el gobierno, se encuentran las reformas que eliminen todo rastro de corrupción e impunidad en la sociedad, siendo uno de los principales problemas. El Perú, se encuentra dentro del ranking de los países más corruptos a nivel mundial, ocupando el puesto 101, según el Índice de Percepción de Corrupción 2016 elaborado por Transparencia Internacional, el cual indicó que aumentó la percepción en corrupción como en América Latina, lo cual afecta la competitividad de las regiones del Perú. Las principales actividades económicas de la región central se desarrollan en desventaja a las condiciones en comparación a otras regiones; las oportunidades del entorno externo se encuentran como potenciales para el desarrollo. Esto afecta a todos los sectores involucrados y mucho más a la infraestructura siendo el más sensible, porque sobrevaloran costos y eso hace los productos y servicios sean de mala calidad.

El Perú defiende la libre competencia dentro de su territorio nacional, para ello, creo la Comisión de Defensa de la Libre Competencia, encargando hacer cumplir el decreto legislativo número 1034 ley de represión de conductas anticompetitivas, y de la ley número 26876, ley antimonopolio y anti oligopolio del sector eléctrico. Lo que se busca con este órgano, es combatir enérgicamente los cárteles y la concentración permanentemente en los

diversos sectores de la economía nacional, con lo cual vela por la libre competencia y entrada de nuevas empresas a nivel nacional.

En referencia a la constitución de empresas en el Perú, la Ley General de Sociedades – Ley N°26887 establece las reglas aplicables a todas las sociedades que convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio común de actividades económicas. Asimismo, el Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al empleo decente. En el ámbito hotelero, deben regirse en la Ley General del Turismo – Ley N°29408, la cual contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, los principios básicos de la actividad turística y los objetivos de la política estatal, declarando al MINCETUR como el ente rector a nivel nacional competente en materia turística.

En la sección de prestadores de servicios turísticos, los establecimientos de hospedaje deben cumplir con el Reglamento de acuerdo al Decreto Supremo N°001-2015-MINCETUR establece las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje; así como las funciones de los órganos competentes en dicha materia, así como, la obligación de presentar una Declaración Jurada de cumplimiento de las condiciones mínimas para la prestación del servicio. Establece la clasificación de Hotel, Apart-Hotel, Hostal y Albergue, que podrán ser ostentados por los establecimientos que cumplan con los requisitos de infraestructura en la Norma A.030 Hospedaje del Título III del Reglamento Nacional de Edificaciones aprobado por R.M N°005-2019-VIVIENDA, así como los requisitos de equipamiento y servicios conforme la clase y/o categoría solicitada.

En el ámbito laboral, de acuerdo con la Ley 27671 (2002), se establece una jornada laboral de ocho horas diarias o 48 horas semanales como máximo y en el caso de trabajo en horario corrido, el trabajador tiene derecho a tomar sus alimentos en un tiempo no menor a 45 minutos; el trabajador que labora en jornadas nocturnas (10 p.m. a 6 a.m.) no podrá percibir

una remuneración semanal, quincenal o mensual inferior a la remuneración mínima mensual vigente a la fecha de pago con una sobretasa del 35% . A partir del 1 de mayo del 2018 la remuneración mínima vital, se ha incrementado a S/ 930 Soles de acuerdo al Decreto Supremo N° 004-2018-TR. Este incremento salarial aumenta la demanda interna y favorece a los ciudadanos de la Región Lima, así como a muchos jóvenes que pronto formarán parte de la PEA. Con lo afirmado en las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales se puede identificar una oportunidad que es el fortalecimiento del gobierno para el sector turismo.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018, emitido por el Banco Central de Reserva del Perú indica que la economía mundial presenta un crecimiento de 3%. El crecimiento de las economías desarrolladas crecería en promedio 1.9% para el 2017 y 2018, las economías emergentes mostrarían un gran dinamismo por la mejora de los precios de materias primas y la aplicación de políticas expansivas (BCRP, 2017a).

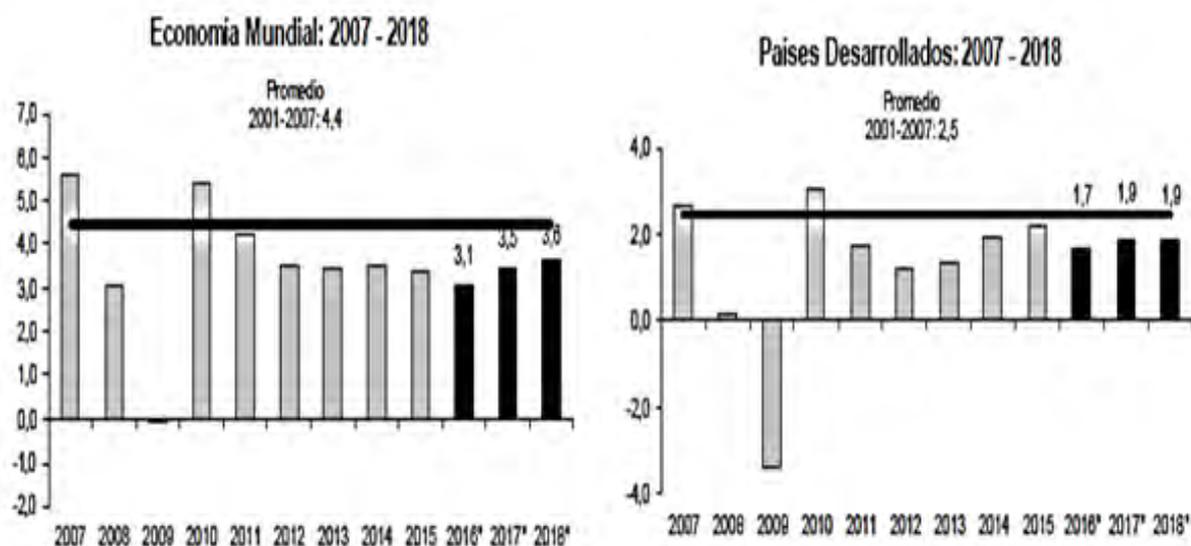


Figura 11. PBI economía mundial y Países Desarrollados 2017 – 2018 (Var %) Tomado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportes-de-inflacion-junio-2017.pdf>

La balanza comercial mostró un déficit de US\$ 3,2 mil millones en 2015 y un superávit de US\$ 0,6 mil millones en 2016. En los próximos dos años, el superávit comercial continuaría elevándose (a niveles de más de US\$ 2 mil millones por año) por el crecimiento de las exportaciones, tanto por mayores volúmenes como por mayores precios de commodities. En relación a la política monetaria, en una entrevista, Renzo Rossini gerente general del Banco central de Reserva del Perú anunciaba que la política monetaria durante el 2017 tuvo una postura de empuje a la actividad económica, y que durante el 2018 se seguiría manteniendo esa posición (Diario el comercio, 23 de noviembre del 2017).

Según el MMM - Marco Macroeconómico Multianual al 2019, el PBI proyecta un crecimiento de 4.3% para el cierre del 2019, sin embargo, lo recientemente ocurrido con el fenómeno del niño costero el PBI crecerá 3.5%, cifra alcanzada por el Banco Central de Reserva (BCRP), en momentos en que el país registra una desaceleración de la inversión y es

Tabla 5

Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016 – 2019

	2016	2017*		2018*		2019*		
	Año	Ene - Set	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17
Agropecuario	2.6	1.5	2.5	2.1	4.5	4.3	4.4	4.4
Agrícola	1.7	0.8	2.9	1.4	4.6	4.3	4.5	4.4
Pecuario	4	2.7	1.9	3.1	4.2	4.2	4.4	4.4
Pesca	-10.1	34.2	30.2	4.3	7.2	22.5	2.9	4.1
Minería e hidrocarburos	16.3	3.4	3.5	3.5	5.3	3.8	2.0	2.5
Minería metálica	21.2	4.5	4.1	4.6	4.6	4.2	2.4	2.2
Hidrocarburos	-5.1	-2.7	0.5	-2.5	10.6	1.8	0.0	5.3
Manufactura	-1.4	0.8	1.6	-0.2	3.6	5.0	4.1	4.2
Recursos primarios	-0.6	9.6	11.2	2.4	4.6	9.1	4.7	5.6
Manufactura no primaria	-1.7	-2.0	-1.5	-1.0	3.3	3.5	3.7	3.7
Electricidad y agua	7.3	1.5	2.2	1.4	4.5	3.0	4.5	4.0
Construcción	-3.1	-0.7	0.9	3.5	8.0	8.9	9.5	9.5
Comercio	1.8	0.8	1.8	1.5	3.5	3.5	3.8	3.8
Servicios	4	3.1	3.1	3.4	3.6	3.7	4.3	4.0
PRODUCTO BRUTO INTERNO	4	2.4	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2
Nota:								
PBI primario	10	4.1	4.7	3.1	5.1	4.9	2.9	3.4
PBI no primario	2.4	1.9	2.2	2.5	3.9	4.1	4.6	4.4

Nota. RI: Reporte de Inflación. *Proyección. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019". Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>

afectado por intensas lluvias. Este resultado se ubica por debajo de la última proyección del Ministerio de Economía y Finanzas, que prevé que la economía peruana crezca 3.5% a causa del llamado efecto Odebrecht. Para el 2018 y 2019, el Banco Central de Reserva del Perú estima el crecimiento de la economía de 4.2% (ver Tabla 5).

La inversión en el 2017 creció en 5% y en el periodo 2018-2019 crecería en promedio 5.7%, el mayor dinamismo provendría de los sectores no transables, el sector minería e hidrocarburos disminuirá debido a la reducción de precios de las materias prima. La aceleración de la inversión en otros sectores vinculados a infraestructura se intensificará y será el motor del crecimiento de la economía (ver Figura 12).

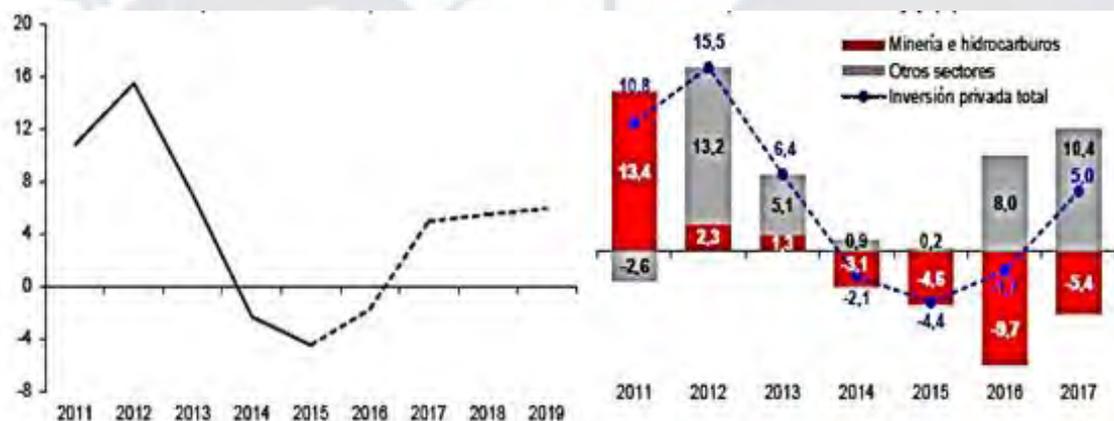


Figura 12. Inversión privada (var % real anual)

Tomado de Marco Macroeconómico Multianual 2017.2019. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú tiene una extensión territorial de 1'285,215.6 km^2 , con una población estimada en el año 2017 de 31'826,018 personas. La población económicamente activa (PEA) para el año 2016 fue de 16,142.1 millones de personas, ubicándose la mayoría en la costa con 8,852.6 millones de personas y la PEA Ocupada a nivel nacional es de 15'541,484 millones de personas. El Perú, según CPI (2017), la población es de 31,826.1 millones de habitantes distribuidos en 24 departamentos. El mayor porcentaje lo conforman los adultos

con un 23.6% del total, mientras que los jóvenes en el rango de 13 a 24 años, considerados el futuro y la esperanza de nuestro país en general conforma un 10.8% del total. Según CPI (2017), Cajamarca tiene 1,537.2 millones de habitantes, de los cuáles, un 3.4% pertenecen al segmento AB, 10.7% al segmento C, un 16.5% al segmento D y un 69.43% al segmento E, como se detalla en la siguiente Tabla 6.

Tabla 6

Perú: Estructura Socioeconómica de Personas, Según Departamentos 2017

Departamentos	Perú Personas Mls	AB %	C %	D %	E %
Amazonas	425	2.8	10.6	18.9	67.7
Áncash	1,160.5	7.7	21.1	24.7	46.5
Apurímac	462.8	3.3	7.4	15	74.3
Arequipa	1,315.5	19.8	31.8	30.9	17.5
Ayacucho	703.6	3.4	8	17.4	71.2
Cajamarca	1,537.2	3.4	10.7	16.5	69.4
Cusco	1,331.8	8.7	12.9	20.3	58.1
Huancavelica	502.1	0.9	5.8	10.3	83
Huánuco	872.5	4.4	11.9	17	66.7
Ica	802.6	13.8	38.2	34.6	13.4
Junín	1,370.3	7.6	17.2	26.6	48.6
La Libertad	1,905.3	9	17.3	26.2	47.5
Lambayeque	1,280.8	10.5	23.8	30.7	35
Lima	11,181.7	24.8	41.1	24.8	9.3
Loreto	1,058.9	4.5	14.1	15.4	66
Madre de Dios	143.7	4.9	16.9	33.3	44.9
Moquegua	184.2	22	32.9	25.4	19.7
Pasco	308.5	2.8	16	31.4	49.8
Piura	1873	6.8	19.4	28	45.8
Puno	1,442.9	6.4	12.1	17.1	64.4
San Martín	862.8	4.8	16.8	24.3	55
Tacna	350.1	16.2	31.7	34.2	17.9
Tumbes	243.4	7.9	22.8	37.2	32.1
Ucayali	506.9	4.9	13	30.9	51.2
TOTAL PERÚ	31,826.1	13.6	25.8	24.2	36.4

Nota. Tomado de "CPI" Market Report 2017. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

La región Cajamarca es una región multicultural, por lo que crecieron diferentes pueblos con diferentes culturas, entre los cuales se pueden establecer: La sociedad urbana, la sociedad rural y las comunidades nativas aguarunas asentadas en la parte norte de la región, en la cuenca del alto Marañón, grupo que al igual que los campesinos han sufrido históricamente la marginación social y el despojo de sus recursos.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú es reconocido como país exportador de materia prima y también podría llegar a ser un país exportador de productos finales con valor agregado; sin embargo, la deficiencia actual es que no se tiene una adecuada capacitación e inversión en tecnología y conocimiento. La inversión en ciencia y tecnología en Perú es uno de los más bajos de la región y del mundo, con una inversión del 0.15 % (2010) de su PBI, para el fomento de actividades de investigación y desarrollo. Lamentable aún son las cifras per cápita, donde Perú invierte nueve dólares por habitante, a comparación de Brasil que invierte 92 dólares. Las actividades de investigación y desarrollo hacen posible el avance y difusión de los conocimientos científicos, el desarrollo de nuevas tecnologías, la innovación en las empresas para diversificar su productividad, aumentos en la eficiencia, disminución de costos, atracción de fuentes alternas de inversión, entre otros.

Perú se ubica en el último lugar en el rubro de infraestructura tecnológica e infraestructura científica, siendo el cuarto descenso consecutivo desde el 2009, así mismo según el Mapa de Capital Humano elaborado por Perú Económico en su edición de octubre del 2013, indicó que existe un déficit de mano de obra calificada que incluye al obrero calificado, técnico especializado y mandos de nivel medio hacia arriba, en este sentido son puntos críticos en los cuales se tiene que invertir para incrementar la productividad, el crecimiento sostenido y mejorar la competitividad en los diferentes sectores de la economía.

Como en toda región, una de las características que predominan en el mundo globalizado es el uso de la tecnología, este indicador es bajo en general en el país, por lo que en índices de competitividad se encuentra rezagado. La mayor inversión de tecnología permitirá desarrollar actividades eficientemente con igualdad de oportunidades de otras regiones y del país. En el reporte de la WEF – IGC 2017 -2018, el Perú retrocesio cinco

posiciones respecto al Informe del año pasado; sin embargo, en el pilar preparación tecnológica mejoró dos posiciones y en el pilar innovación mejoró seis posiciones.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado viene siendo tema de agenda del gobierno local, regional y central, y de organizaciones públicas y privadas. El estado como ente rector dispuso al Ministerio del Ambiente a monitorear y crear diversos movimientos, corrientes y políticas que proclaman la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, reciclaje, consumo de productos orgánicos, entre otros.

El Perú es un país con un importante patrimonio natural y cultural, que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad y proyección regional y mundial. En razón a ello, la Política Nacional del Ambiente se sustenta en el análisis situacional en diversidad biológica, en sus bosques, desarrollo agroindustrial, pesquería, acuicultura, industrias hidrocarburíferas y minero-metalúrgicas, turismo y producción de biocombustibles y energías alternativas.

En el Perú, se han establecidos los estándares ambientales que son de obligatoriedad para las empresas, entre los que se tiene los Estándar de Calidad Ambiental (ECA; indicadores de calidad ambiental en el aire, agua y suelo) y los Límites Máximos Permisibles (LMP, parámetros que miden la concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productiva). El cumplimiento de la normativa en temas ecológicos y ambientales es de vital importancia, dado que la región central es susceptible de incidencias climáticas y desastres naturales, el cuidado y la preservación del medio ambiente debe ser considerada en el mantenimiento, ampliación lo largo de toda la región para garantizar su capacidad óptima, y

mejorar las economías de las regiones colindantes. Con lo afirmado en las fuerzas ecológicas y ambientales se puede identificar una oportunidad que es el fortalecimiento del gobierno para el sector turismo, así mismo, se identificó una amenaza que son los fenómenos naturales que afecten la afluencia de turistas.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la evaluación del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) considerando las oportunidades y amenazas detectadas el entorno global del Hotel Costa del Sol Cajamarca (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Demanda creciente de Turistas en la Región Cajamarca.	0.13	4	0.52
2. Estabilidad macroeconómica en el Perú	0.08	4	0.32
3. Fortalecimiento del gobierno para el sector turismo	0.12	3	0.36
4. Ubicación céntrica	0.08	3	0.24
5. Cadena reconocida a nivel nacional	0.12	3	0.36
6. Mayor accesibilidad al departamento de Cajamarca	0.08	3	0.24
Subtotal	0.61		2.04
Amenazas			
1. Aparición de nuevas cadenas de hoteles	0.10	2	0.20
2. Conflictos sociales en la Región Cajamarca.	0.05	2	0.10
3. Tipo de cambio del dólar variable que dinamiza el costo de tarifas del servicio.	0.06	2	0.12
4. Inestabilidad política y económica de la Región Cajamarca	0.05	1	0.05
5. Fenómenos naturales que afecten la afluencia de turistas	0.04	1	0.04
6. Estrategias de marketing agresivas (ofertas turísticas) por parte de los competidores	0.09	1	0.09
Subtotal	0.39		0.60
Total	1.00		2.64

Nota. Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde Mal

Con la evaluación del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) considerando las oportunidades y amenazas detectadas el entorno. En consideración al análisis realizado en los puntos anteriores y sobre

la base de la metodología para la construcción se obtuvo el puntaje ponderado total alcanzado a partir de la evaluación es 2.64, lo cual es en promedio a 2.5, lo que significa que Cajamarca, se encuentra en el límite del esfuerzo por lograr estrategias que permitan capitalizar las oportunidades que presenta el entorno, y evitar las amenazas.

3.5. Hotel Costa del Sol Cajamarca y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un alto nivel de negociación frente al sector, debido principalmente a que no son controlados de manera permanente por ninguna entidad; de manera tal que los precios y calidad de servicio son establecidos por el mercado. Los principales proveedores para la empresa son: (a) empresas de servicios, (b) empresas de perecibles envasados, (c) empresas no perecibles, (d) empresas de perecibles frescos. Con respecto a la evaluación y selección de proveedores vigentes, se realizan de dos formas:

- Proveedores corporativos: la evaluación se realiza desde la oficina corporativa.
- Proveedores de cada sede: la evaluación de proveedores se realiza por parte del Encargado de Almacén.

Para el caso de proveedores nuevos la evaluación de proveedores se realizará de la siguiente forma:

- Proveedores de servicios: se evalúa al año, posteriormente una vez al año si es muy bueno, si es bueno a los 6 meses, si es regular al mes siguiente.
- Proveedores de perecibles envasados: se evalúa a los seis meses, y posteriormente una vez a los 6 meses si es muy bueno, si es bueno a los 3 meses, si es regular al mes siguiente.
- Proveedores no perecibles: como suministros de limpieza que afecten directamente el servicio brindado: se evaluará a la primera entrega, y posteriormente una vez al año si es muy bueno, si es bueno a los 6 meses, y si es regular cada mes.

- Proveedores perecibles frescos: se evalúa a los tres meses, y posteriormente una vez a los 3 meses si es muy bueno, si es bueno al mes, si es regular a los 15 días.

En caso un proveedor se califique como malo no será considerado como proveedor, de igual forma si es que califica como regular dos veces consecutivas o dos veces en un periodo de un año.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo ya que la diversidad de atractivos hoteleros con la infraestructura, ambiente y calidad de servicio que ofrece el Hotel Costa del Sol, en la provincia de Cajamarca es diferenciada; sin embargo, los precios de los paquetes pueden disminuir según la estacionalidad turística en cada distrito de la provincia.

En contraparte, el turismo interno tiene mayor poder de negociación ya que los paquetes hoteleros turísticos son adquiridos en el Perú y pueden tener más ofertas de servicios turísticos que le permitan negociar precios hoteleros. Además, es importante considerar que existen muchas agencias de turismo informales que ejercen competencia desleal en cuanto al precio, con lo cual el poder del comprador aumenta y tiene la opción de escoger (ver Tabla 8).

Tabla 8

Precios por Tipo de Habitación de Hotel en Cajamarca

Tipo de Habitación	Tarifa S/ (por noche)
Simple (cama queen)	285.00
Dobles (cama 2 plazas)	395.00
Triplas (cama de 1 1/2 plazas)	585.00
Junior Suites (cama king)	675.00
Suites (cama king)	875.00
Suites ejecutivas (dormitorio y sala)	1,075.00
Suites deluxe (cama king)	1,165.00

Nota. Tomado del Portal de Costa de Sol (<https://www.costadelsolperu.com/nosotros/>)

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es baja, ya que los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que llevan a cabo funciones idénticas o similares a las del servicio al que se hace referencia, tomando en consideración la dificultad para perfilar los límites de lo que es un servicio hotelero turístico, en tanto que este depende totalmente de la percepción de cada consumidor y de su propia experiencia en el consumo. Se puede establecer que “casi todos los productos o servicios turísticos son, a su vez, sustitutos de otros y es posible afirmar que no existen productos sustitutos, sino que todos los productos son, a su vez, competidores directos” (OMT, 2010). Así, un producto de alojamiento no es sustituible por otro alojamiento en una zona determinada, uno y otro no actúan como sustitutos, sino como competidores, pero, posiblemente, en nichos de mercado distintos. No obstante, y en la medida de que se trata de experiencias, no se puede establecer fácilmente cuando un producto es sustituto de otro, sino que más bien cabe interpretar que todos compiten en un mercado abierto y donde todos son, por una u otra razón, competidores directos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrantes es moderada, ya que las barreras de entrada son bajas, cada empresa hotelera puede explotar sus atractivos de forma creativa e innovadora y valerse de sus recursos, infraestructura, tecnología de información y comunicación (TIC), calidad de servicios, entre otros para difundirla en su entorno y constituirse en competidores en cuanto a servicios hoteleros turísticos.

En este contexto, respecto al acceso a los canales de distribución, las cadenas hoteleras reconocidas por su “marca”, tienen más facilidades para hacer la venta directamente con el cliente, vía convenios o contratos con las empresas, y con las agencias de viajes, lo que se convierte en una barrera para el acceso de nuevos participantes, sobre todo hoteles independientes.

Otros factores que no representan barreras a la entrada para la empresa son que los activos que se usan en este negocio no son únicos, tampoco existen procesos o procedimientos críticos para realizarlo, y los nuevos competidores no enfrentan dificultades para conseguir los insumos necesarios ni para obtener nuevos clientes. De esta manera, se puede inferir que la amenaza de nuevos entrantes a la industria hotelera en la provincia de Cajamarca es moderada.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF), la competitividad turística se define como un conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible de la industria del turismo que, a su vez, contribuye al desarrollo y la competitividad de un país. En ese sentido, el WEF define al Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI, por sus siglas en inglés) como el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible de un país, lo que a su vez contribuye al desarrollo y la competitividad de este. El TTCI es usado para la medición de la competitividad considerando cuatro índices prioritarios: (a) entorno propicio, (b) políticas y condiciones favorables, (c) infraestructura, y (d) recursos humanos, culturales y naturales. En este sentido existen empresas que ofrecen dentro de sus servicios hoteleros, estos factores, destacando en uno más que en otro. En la categoría de hotel 4 estrellas, Hotel Costa del Sol Cajamarca, compiten dentro de su localidad con el Hotel Gran Continental. Debajo de esta clase, existen 19 competidores categorizados como hotel 3 estrellas (ver Tabla 9).

3.6. Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca y sus Referentes

De acuerdo al análisis presentado, y con las exigencias de la industria hotelera, los factores claves de éxito muestran el desarrollo de la organización en la provincia de Cajamarca. Sin embargo, los resultados indican que no se viene aprovechando eficientemente los recursos en comparación con otros países, como se muestra en la matriz de perfil

referencial (ver Tabla 9). Entre los factores claves de éxito que destacan sus principales referentes se encuentran la participación de mercado en la industria hotelera, calidad de servicio, precios competitivos, entre otros.

Tabla 9

Relación de Hoteles de 4 y 3 Estrellas en la Provincia de Cajamarca

Clase	Categoría	Razón Social	Nombre Comercial	Distrito	Provincia
4 Estrellas	Hotel	Inmobiliaria Y Servicios Masaris S.A.C.	Hoteles Costa Del Sol	Cajamarca	Cajamarca
4 Estrellas	Hotel	Llaque Cacho Walter- Hotel	Gran Continental	Cajamarca	Cajamarca
4 Estrellas	Hotel	Llaque Cacho Walter- Hotel	Continental	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Turismo El Ingenio De Cajamarca S.A.	El Ingenio	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	N.H.E.I.R. Ltda	Las Américas Hotel	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Arribasplata Bazan Amelia T.	Casa Blanca	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Consortio El Portal Del Marques Sac	El Portal Del Marques	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Multiservicios Elinor S.R.L.	La Casa De Abraham	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Eber Marin Bolaños	El Mirador Del Inca	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Inversiones Generales "El Rosario"Srl	Hotel Korimarka	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Cosmir Eirl	Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Servicios Turisticos Clarin S.A.C.	Clarín	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Hostal San Carlos 2	San Carlos 2	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Grupo Collantes Sac	Tartar	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Hotel Sol De Belen E.I.R.L.	Tartar	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Qhapac Ñan Srl	Qhapac Ñan	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	V Y R PILANCONES SAC	PILANCONES	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Gran Kuntur Wasi Hotel Srl	Gran Kuntur Wasi Hotel	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Blanco Chavez Jhuliana Anais	Yuraq Hotel	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Carranza Leon José Santos	El Ronderito	Cajamarca	Cajamarca
3 Estrellas	Hotel	Narro Alva Jesus Edelmira	Killary	Cajamarca	Cajamarca

Nota. Adaptado de Directorio de Establecimientos de Servicios Turísticos ([http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(wmivxgjd10onbvrfo4303ot3\)\)/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos+de+Hospedaje+Clasificados+y%2Fo+Categorizados](http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(wmivxgjd10onbvrfo4303ot3))/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos+de+Hospedaje+Clasificados+y%2Fo+Categorizados))

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Con el análisis previo, se determinan los aspectos que influyen directa o indirectamente en el desarrollo de la organización en el sector hotelero en la provincia de

Cajamarca, para lo cual se han determinado los factores claves de éxito que son relevantes para cumplir el presente plan estratégico, estos han sido valorados en función al efecto que representan en la industria hotelera, y en sus pares competitivos y referenciales.

Los factores se encuentran determinados con sus respectivos pesos, valores y puntajes, entre los cuales se encuentran:

- Participación de mercado en la industria hotelera
- Calidad de servicio
- Precios competitivos
- Solvencia financiera
- Investigación y desarrollo
- Infraestructura y Tecnología emergente
- Disponibilidad de mano de obra
- Condiciones regulatorias favorables
- Cadena logística eficiente

Matriz Perfil de Competitividad (MPC): La MPC permite identificar a los destacados competidores de la industria hotelera en la provincia de Cajamarca, entre los que se encuentran las empresas Hotel y Spa Laguna Seca y Gran Hotel Continental, ambos con mayor puntaje ponderado de 2.60 y 2.84 respectivamente, siendo el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca la empresa con mayor puntaje de 3.18 (ver Tabla 10).

Matriz Perfil Referencial (MPR): La MPR permite analizar la empresa con otras que operan en la misma industria a nivel mundial. Las empresas tomadas como referenciales en el sector hotelero son Tulemar Bungalows and Villas (Manuel Antonio, Costa Rica), y Hotel Belvedere (Riccione, Italia) con puntajes de 3.91 y 3.73 respectivamente, con mayor valoración participación de mercado, solvencia financiera y precios competitivos (ver Tabla 11).

Tabla 10

Matriz del Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	COSTA DE SOL WYNDHAM (Cajamarca)		HOTEL Y SPA LAGUNA SECA (Cajamarca)		GRAN HOTEL CONTINENTAL (Cajamarca)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado hotelero	0.25	4	1.00	3	0.75	3	0.75
2. Calidad de servicio	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
3. Precios competitivos	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
4. Solvencia Financiera	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
5. Investigación y Desarrollo	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
6. Infraestructura y Tecnología emergente	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
7. Disponibilidad de mano de obra	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
8. Condiciones regulatorias favorables	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
9. Cadena de abastecimiento y distribución	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Total	1.00		3.18		2.60		2.84

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

Tabla 11

Matriz del Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	COSTA DE SOL WYNDHAM (Cajamarca)		TULEMAR BUNGALOWS AND VILLAS (Manuel Antonio, Costa Rica)		HOTEL BELVEDERE (Riccione, Italia)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado hotelero	0.25	4	1.00	4	1.00	4	1.00
2. Calidad de servicio	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Precios competitivos	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4. Solvencia Financiera	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Investigación y Desarrollo	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
6. Infraestructura y Tecnología emergente	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
7. Disponibilidad de mano de obra	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28
8. Condiciones regulatorias favorables	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18
9. Cadena de abastecimiento y distribución	0.03	1	0.03	4	0.12	4	0.12
Total	1.00		3.18		3.91		3.73

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

Cabe indicar que, en esta economía globalizada, para ser competitivo, es clave mejorar la gestión de la organización, que permita ofrecer un valor agregado en comparación con los demás a través de: (a) mejoras en infraestructura, (b) servicios y medioambiente, y (c) tecnología de la información, entre otros, lo cual fortalecerá el crecimiento económico en diferentes áreas.

3.8. Conclusiones

De acuerdo a la evaluación externa realizada, se concluye que se debe establecer estrategias claras que permitan aprovechar las oportunidades que hoy se presentan en el mundo para fortalecer, hacer crecer y mejorar la rentabilidad del servicio hotelero que brinda el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca. Por otra parte, deben existir estrategias que mitiguen los riesgos sobre todo en aspectos de gestión y promoción internacional de la cadena hotelera, para evitar caer en futuras controversias por usurpación de denominación de origen de la corporación.

Además, mediante el análisis competitivo se identificó el nivel de atractividad de la industria del turismo peruano, concluyendo que es altamente atractiva en la Región Cajamarca debido a que sus barreras de entrada son bajas, y los servicios de hospedaje turísticos al ser únicos pueden ser explotados por la organización, y por tanto el poder de negociación de compradores es bajo.

El factor social y el cuidado del medio ambiente generan alta implicancia para el desarrollo sostenible de la corporación en la provincia de Cajamarca, y los intereses empresariales deben tomar en cuenta este escenario para minimizar riesgos y desarrollar estrategias que transformen los contextos sociales y ambientales en favor de la corporación.

Las fuerzas que interactúan en la industria exigen que se desarrollen los factores claves de éxito de la misma para hacer frente a los riesgos y amenazas, y aprovechar las oportunidades. Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca cuenta con una amplia trayectoria y

experiencia que, sumado a su fuerte posición competitiva en la industria hotelera en el país, lo posiciona como una corporación con capacidades para alcanzar su visión propuesta en el presente plan estratégico.



Capítulo IV: Evaluación Interna

El presente capítulo describe el diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que posee el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca, de modo que permita ser reorganizado para alcanzar las estrategias y objetivos planteados. En ese sentido, se realiza el análisis AMOFHIT del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca, así como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado identificar y evaluar las relaciones entre estas (D'Alessio, 2013).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca busca mantener su estructura organizativa con una distribución horizontal a pesar de su crecimiento en los últimos años. La Gerencia General del hotel está a cargo del Sr. Aitor Apaolaza, con 11 áreas que le reportan directamente, quienes a su vez tienen a su cargo diversos puestos (Ver Figura 13). Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca desarrolla un proceso de planeamiento formal, esto se ejerció derivado del ingreso de nuevos inversionistas, y la Junta de Directorio, a cargo del Sr. Mario Mustafa, el cual demanda resultados financieros de corto plazo.

La competencia y el entorno se supervisan constantemente pero no se cuenta con procedimientos estandarizados para el relevamiento de información de los competidores, sino que se hace de una manera poco formal. Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca se apoya mucho en la opinión de sus usuarios para tener la información con respecto a precios y estrategias de sus competidores. Los pronósticos de ventas se elaboran anualmente, y con revisiones trimestrales para supervisar el cumplimiento de los KPIs.

La estructura organizativa no se revisa regularmente, sin embargo, el diseño organizacional es adecuado. El crecimiento de la corporación en los últimos tres años ha

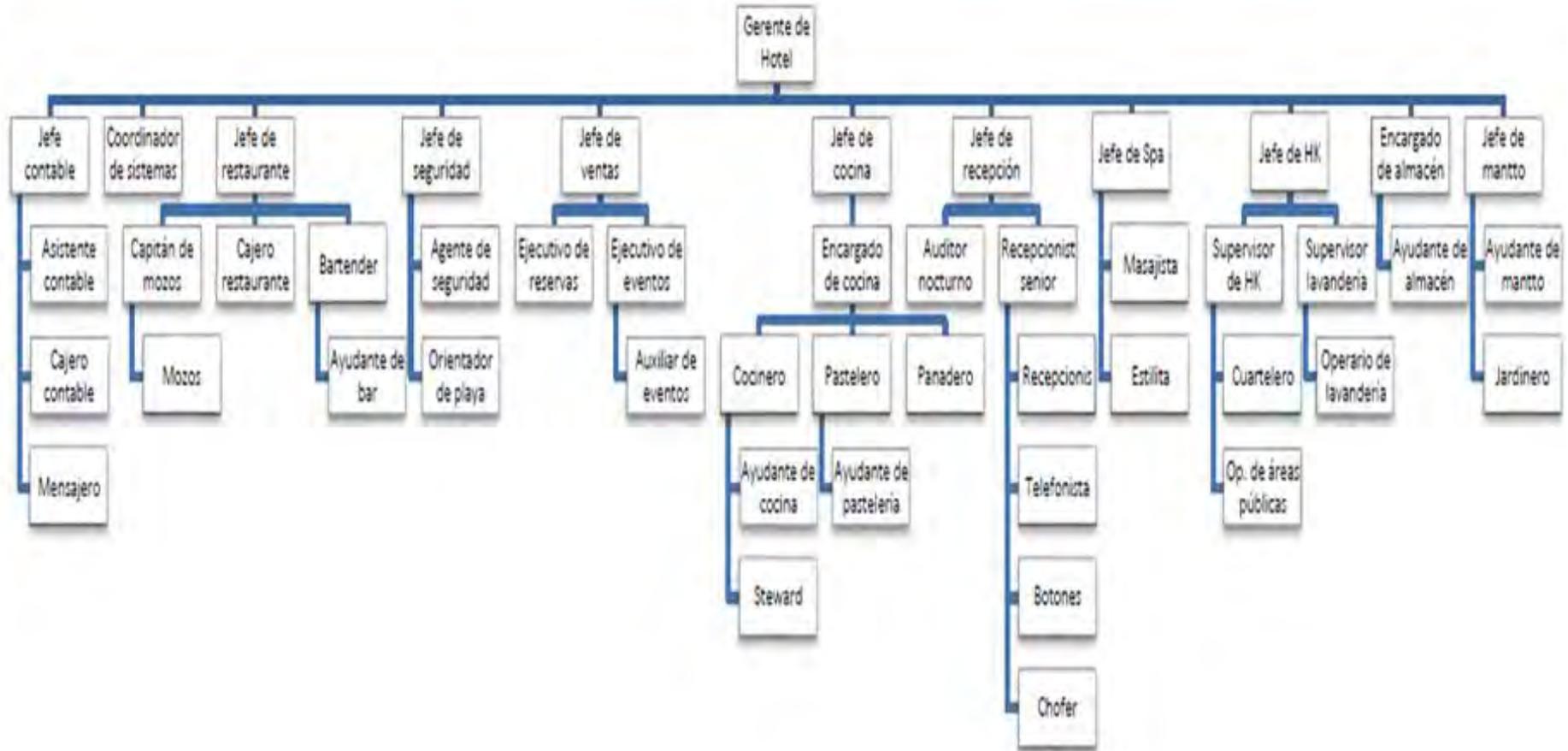


Figura 13. Organigrama de Costa del Sol Wyndham Cajamarca.
 Recuperado de: <http://www.costadelsolperu.com/cajamarca/>

demandado modificaciones en el diseño organizacional de la estructura organizativa del hotel en Cajamarca, reforzando la flexibilidad en la toma de decisiones. Las relaciones laborales y la motivación de los colaboradores son adecuadas, como consecuencia de la cultura de apertura, trabajo en equipo, innovación, y toma de decisiones responsable.

La administración de sueldos y salarios es efectiva, se estima que el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca es una de las dos cadenas en la región Cajamarca que ofrece remuneraciones por encima del mercado. El esquema de sueldos no lo rige la plaza donde opere, sino que se establece políticas por cada posición tomando en consideración el perfil del puesto y los años de experiencia. Con respecto a la línea de carrera en Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca, se promueve en todos los niveles de la organización, para poder acceder a coordinaciones o gerencias si se exige al colaborador tener un título profesional, ya sea técnico o universitario. La empresa prioriza las promociones de manera interna en primera instancia.

Hay una fuerte área de oportunidad con respecto a los reconocimientos y premios a los colaboradores, pues no existe una política definida, sino que cada área lo maneja según el criterio de su líder, incluso existen áreas que no reconocen ni premian a sus miembros en ningún momento. En lo que respecta al liderazgo, se puede inferir que existe un liderazgo transformacional. La capacidad de los líderes quienes en su mayoría no llegan a los 45 años, se ha visto reflejada en los resultados de la organización. Por otro lado, no existe un plan de capacitación, generándose un área de oportunidad para que la empresa desarrolle un plan anual para capacitación y desarrollo.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El área de marketing para el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca enfrenta funciones y retos que difieren en su complejidad y dimensión. Para explicar estas se emplean las 4P (precio, producto, plaza, y promoción).

Precio: El hotel cuenta con distintos tipos de habitaciones (simple, doble, junior, suites, suites ejecutivas, deluxe). Y uno de los objetivos del hotel es: “vender una habitación ideal, para un cliente ideal, en el momento ideal y al precio ideal”. Para lograr este objetivo, el área de marketing cuenta con herramientas para optimizar el precio de venta de una habitación en coordinación con el área de Finanzas y Contabilidad. La estrategia que propone la corporación para la definición de tarifas varía con el canal de venta (ver Figura 14). Sin embargo, otros factores dependiendo del canal, cumplen un rol en la determinación de la tarifa.

TARIFAS Canal Operadores Turísticos	TARIFAS Canal Directo	TARIFAS Canal Plataforma Online	TARIFAS Canal Corporativo
Grupos/Individuales	Grupos/Individuales	Por volumen	Por volumen
Por producción	Por temporada	Dependiendo de comisión	Por temporada
Por mercado	De acuerdo a disponibilidad		Por evento especial
Por temporada			
Por evento especial			

Figura 14. Factores para determinar tarifas de hoteles.
Adaptado de “Comunicación Personal,” por C. Gómez y M. Agramunt, 24 de setiembre de 2014.

Producto o Servicio: El Hotel Costa del Sol Wyndham busca cubrir las siguientes necesidades: alojamiento, alimentos, y bebidas, de manera individual o combinada con un nivel de servicio apropiado en un contexto físico y social que satisface los aspectos fisiológicos, psicológicos sociales de las personas. La cantidad de posibles variables en los servicios que brinda el hotel, así como las características y facilidades de su infraestructura debe ser percibida de manera diferente por cada huésped. El servicio está determinado por el

tipo de habitación que requiere el cliente para su estancia, en relación a ello, la tarifa (ver Tabla 12).

Tabla 12

Precios por Tipo de Habitación

Tipo de Habitación	Tarifa S/ (por noche)
Simples (cama queen)	285.00
Dobles (cama 2 plazas)	395.00
Triples (cama de 1 1/2 plazas)	585.00
Junior Suites (cama king)	675.00
Suites (cama king)	875.00
Suites ejecutivas (dormitorio y sala)	1,075.00
Suites deluxe (cama king)	1,165.00

Nota. Tomado de: "Manual de operaciones e infraestructura del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca 2018"

Plaza: El Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca se encuentra ubicado en Jirón de Piedra 707-Cajamarca, su excelente ubicación en el centro histórico de Cajamarca (ver Figura 15).



Figura 15. Sede Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca.
Recuperado de: <http://www.costadelsolperu.com/cajamarca/>

Promoción: El grado de intensidad de las promociones que realiza el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca es más intenso en el canal directo o en la plataforma online puesto que se tiene una relación directa con el tomador de decisión. Debido a las herramientas de

decisión que provee el área de ventas y reservas, es posible optimizar la venta de habitaciones que aún no están reservadas incluso días antes de la fecha de ingreso del huésped. Las promociones que realiza el hotel se basan en: códigos promocionales, diarios de la provincia de Cajamarca, redes sociales e impresiones. En la Tabla 13, se muestran las campañas promocionales que existen durante los meses del año. Según lo identificado en marketing y ventas el Hotel Costa del Sol cuenta con fortalezas como es la ubicación estratégica, servicio de post venta personalizado, canales de venta en distintas regiones.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Un hotel o una cadena hotelera brindan un servicio, el de hospedaje y no un producto. De acuerdo con la información del gerente, es la persona encargada de planificar y gestionar recursos entre las áreas operativas para brindar una buena atención a sus huéspedes o clientes, considerando los requerimientos.



Figura 16. Áreas a cargo de la gerencia de operaciones en la Industria Hotelera. Adaptado de “Comunicación Personal,” por L. Barboza, 26 de setiembre de 2014; y de “Working Together: Hotel Departments (Presentation Notes) [Trabajando Juntos: Departamentos de Hotel],” por Texas Education Agency (TEA), 2012. Recuperado de <http://cte.sfasu.edu/wp-content/uploads/2012/11/Presentation-Notes-Working-Together-Hotel-Departments.pdf>

Tabla 13

Campañas Promocionales del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Semana del chilcano	10 al 17											
Día del Pisco Sour		02-feb										
San Valentín		14-feb										
Carnaval de Cajamarca			2 al 6									
Día de la Mujer			08-mar									
Semana Santa				18 al 21								
Día de la secretaría				26-abr								
Día del vendedor				29-abr								
Día del trabajo					01-may							
Día de la madre					12-may							
Día del padre						16-jun						
Copa América						14/06 al 07/07						
Inti Raymi Cusco						24-jun						
Día del ceviche						28-jun						
Día del Amigo (Pilsen)							07-jul					
Fiestas Patrias							Dom. y Lunes					
Santa Rosa de Lima								30-ago				
Día de la Primavera									23 - set			
Canción Criolla/Halloween										Jueves		
Navidad											Miércoles	
Año Nuevo												Martes

Nota. Tomado de: “Manual de Marketing del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca 2018”

de estos, la rentabilidad esperada, y los estándares de calidad de servicio preestablecidos. El gerente de operaciones subordina a las siguientes áreas: (a) front office, (b) housekeeping, (c) seguridad y emergencias, y (d) mantenimiento (ver Figura 17).

Por otro lado, las diversas actividades core del negocio para el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca son: recepción y alojamiento, esparcimiento, cocina, restaurante y eventos.

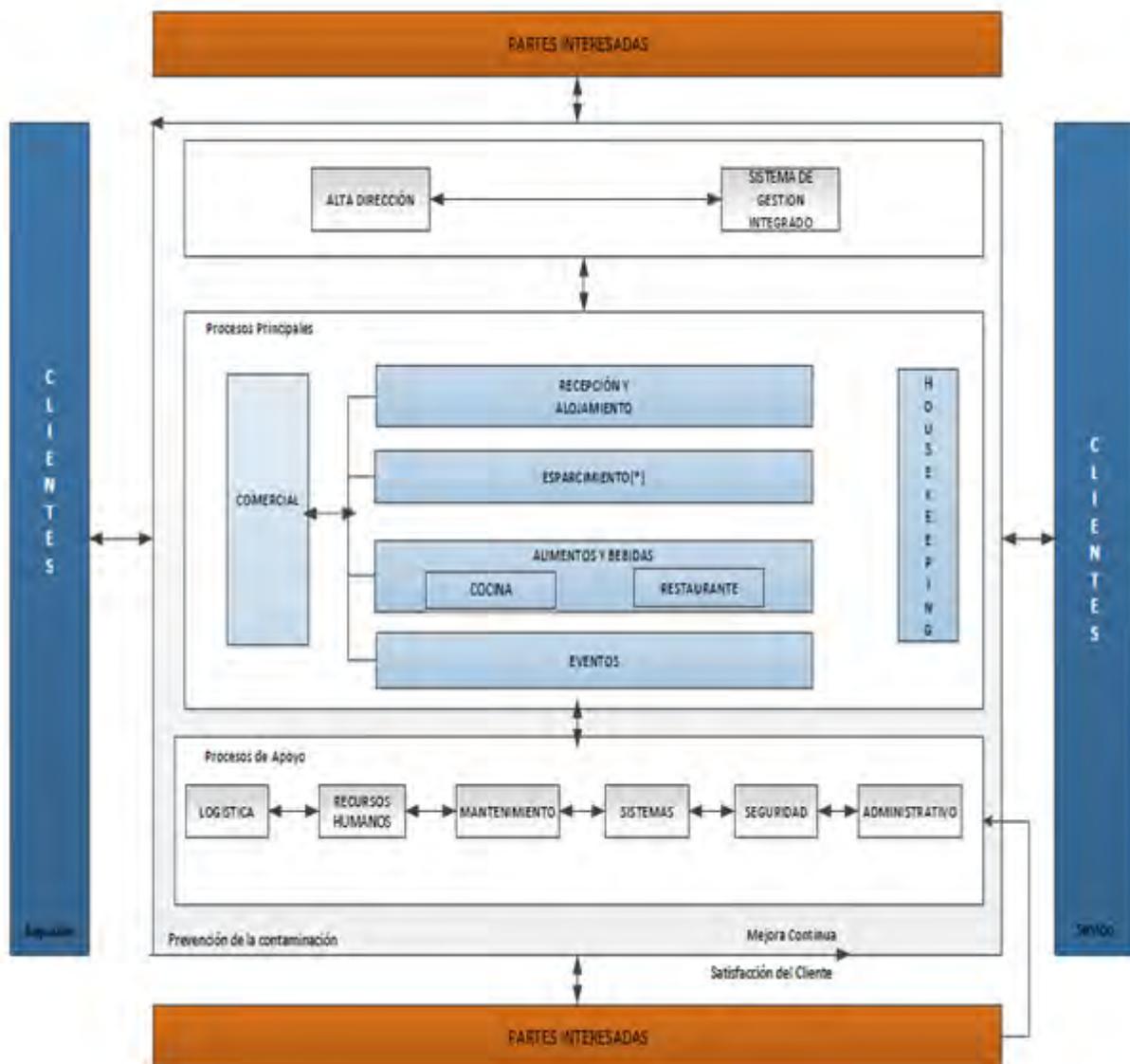


Figura 17. Mapa de procesos del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca. Recuperado de: <http://www.costadelsolperu.com/cajamarca/>

En cuanto a la infraestructura, a 2018 el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca cuenta con un total de 73 habitaciones totalmente equipadas como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Clasificación y Equipamiento de Habitaciones

Tipo De Habitación	Núm. de Hab.	Tv Cable	Tel.	Caja Fuerte	Mini bar	Jacuzzi	Sauna
Simples (Cama Queen)	41	32"	Si	Si	Si	No	No
Dobles (cama 2 plazas)	16	32"	Si	Si	Si	No	No
Triples (cama de 1 1/2 plazas)	2	32"	Si	Si	Si	No	No
Junior Suites (cama king)	2	32"	Si	Si	Si	No	No
Suites (cama king)	4	32"	Si	Si	Si	Si	No
Suites ejecutivas (dormitorio y sala)	2	32"	Si	Si	Si	Si	No
Suites deluxe (cama king)	4	36"	Si	Si	Si	Si	Si
Accesible	2	32"	Si	Si	Si	No	No

Nota. Tomado de: "Manual de operaciones e infraestructura del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca 2018"

En cuanto a salas de conferencias, a 2018, el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca cuenta con un total de 5 salas totalmente equipadas como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

Clasificación y Equipamiento de Salas de Conferencia

Salón	Auditorio	Escuela	U Banquete	Directorio	Espiga	Cocktail
Catequil	280	100	50	180	50	300
Cuismanco	250	80	40	100	45	280
Pulltumarca	100	40	20	50	30	80
Callacpuma	100	40	25	50	30	80
Yumbay					8	

Nota. Tomado de: "Manual de operaciones e infraestructura del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca 2018"

En cuanto a la disponibilidad de recursos y áreas de atención en áreas de servicios se muestran en la Tabla 16. Las políticas de control de costos son rígidas, pero a la vez carece de gran visibilidad en múltiples áreas del negocio, es así, que no se vienen realizando auditorías internas o externas en las áreas de operación, lo que limita identificar oportunidades de mejora en sus procesos. Por otro lado, la empresa cuenta con certificaciones de calidad como ISO 9001:2008, y Gestión Ambiental ISO 14001:2004, como se observa en la Figura 18.

Tabla 16

Disponibilidad de Áreas de Servicios

Restaurante “Paprika”	Desayuno Buffet Lunes a viernes de 5:30 a 10:00 h. Sábado y domingo de 5:30 a 10:45 h. Atención de Lunes a Domingo hasta las 23 h. Servicio a la habitación las 24 h.
Karaoke	Atención de Jueves a sábado de 20:00 a 02:00 h.
Walak Bar	Atención: Domingo a miércoles de 12 a 01 h. y jueves a sábado de 12 a 02 h.
Spa	Sauna seca, sauna a vapor, jacuzzi, piscina techada, masajes y tratamientos, sala de reposo y gimnasio equipado.

Nota. Tomado de: “Manual de operaciones e infraestructura del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca 2018”

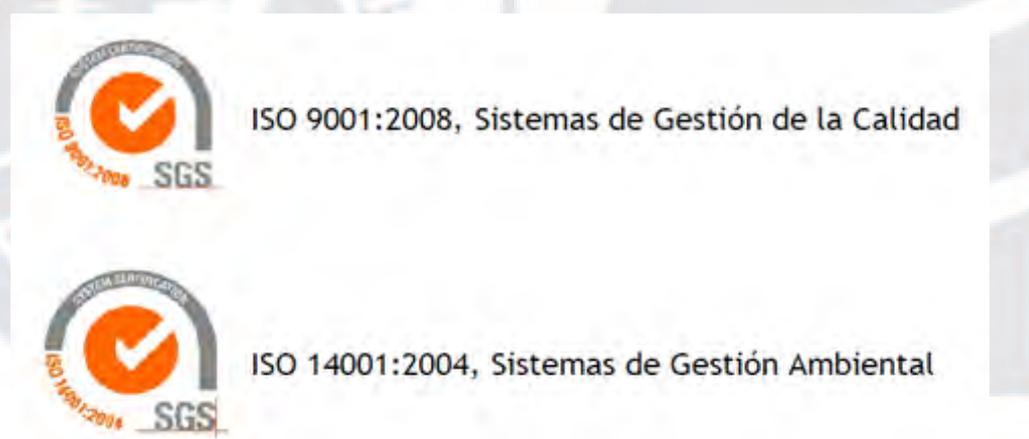


Figura 18. Certificación de Gestión de Calidad y Ambiental.
Tomado de: “Manual de Inducción del Departamento de Recursos Humanos 2019”

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La gerencia financiera ha sufrido cambios en los últimos 3 años debido a la rotación en el departamento de Finanzas que produjo pérdida de información, y el riesgo de incrementar las cuentas incobrables en 2018. Desde el 2017, se viene reestructurando los procesos contables, financieros y de compras, y al 2019, se ha conseguido mejoras considerables en la recuperación de ingresos, y en la gestión de pago a proveedores. En ese

sentido, la evolución de cuentas por cobrar ha disminuido en 2018 como se observa en la Figura 19.



Figura 19. Evolución de cuentas por cobrar.
Tomado de: "Informe de Créditos y Cobranzas 2019"

Por otro lado, la composición de ventas por medio de pagos alcanzó los S/113,6 millones. Sin embargo, el mayor porcentaje de transacciones se obtuvo a través de tarjeta de crédito (50%), como se observa en la Figura 20.

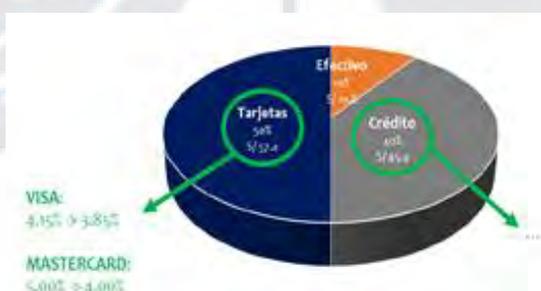


Figura 20. Evolución de cuentas por cobrar.
Tomado de: "Informe de Créditos y Cobranzas 2019"

La estructura de costos se encuentra elaborada mediante un método de clasificación; de acuerdo a las actividades de operación se asigna a un centro de costos para cada área según sea el gasto. Es importante la clasificación, porque permite elaborar los estados financieros ordenados, que son emitidos a los accionistas e inversionistas para la toma de decisiones futuras.

Con respecto a proyectos de mejora relacionados a la gestión de créditos y cobranzas en 2018, se encuentran: centralización de las facturas en el sistema New Conta-centralización de la devolución de pagos en cuentas bancarias, y la renovación de contrato de crédito.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El departamento de recursos humanos ha sido reestructurado, y cuenta con poca empoderación sobre la gestión de talento, dejando esta responsabilidad a cada uno de los responsables de área, quienes, por sus múltiples responsabilidades, no cuentan con el tiempo requerido para gestionar bajo un modelo de gestión y desarrollo humano. La planilla del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca asciende a poco más de 45 colaboradores entre todas las áreas de al 2018.

El Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca fomenta el trabajo en equipo, flexibilidad e innovación en sus colaboradores. El clima organizacional no se mide periódicamente, pero se promueve la política de puertas abiertas para poder conversar sobre temas de relaciones interpersonales de trabajo, e incentivar proyectos de mejora continua. El 80% de las promociones laborales son internas, se fomenta constantemente la línea de carrera en la empresa. El Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca ofrece como parte de sus prestaciones, el pago completo para los colaboradores para acceder a títulos profesionales, técnicos o de post grado, siendo requisito que el colaborador tenga 3 años en el puesto, y que la carrera que sea afín a su puesto de trabajo.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca cuenta con sistemas de información gerencial (Ventura SAP), donde se integran los módulos de ventas, logística, facturación, cobranzas y post venta. Los sistemas actuales han ido mejorando en los últimos 2 años, lo que han permitido mejorar, y algunos casos optimizar los procesos internos. En ese sentido, los proyectos que Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca en coordinación con la Corporación

ha priorizado en 2019, están: Resalida SAP con Ventura SAP, Implementación de UBL 2.1 en facturación electrónica, Implementación de TravelClick (Channel Manager y Motor de Reserva), Estandarización de servicio de internet; y Digitalización información huésped no domiciliado (migrar a todos los huéspedes). Por otro lado, el soporte y mantenimiento a los sistemas de información son manejados en outsourcing por una empresa especializada, de esa manera la empresa optimiza su planilla laboral. Las actualizaciones de los sistemas de información se continúan ejecutando.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En un sector hotelero que cada vez se torna más competitivo, en la que el alojamiento es percibido frecuentemente como un commodity, el empleo de tecnología es imprescindible como alternativa de sobrevivencia a largo plazo. En el último ranking de competitividad del FEM (2013a), el Perú no logró escalar puestos en los planos tecnológico y de innovación. Se puede identificar en puntajes (que van de 0 a 7): en conocimientos tecnológicos (3.4), sofisticación de la empresa (3.9), e innovación (2.8), la modesta performance del país. En ese sentido, las propiedades que aprovechen este potencial y logren sobresalir tendrán una ventaja competitiva. El Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca no cuenta con un departamento de I&D que se ocupe de brindar nuevas experiencias para los huéspedes. La innovación se inclina más por la adquisición de equipos de infraestructura que permitan brindar mayor capacidad de servicio a menor costo. En este sentido, la innovación genera diferenciación, así como ahorro en costos.

Según Sarah (2013), destaca que existen aeropuertos en el mundo en el que el check-in se realiza sin la presencia del pasajero, como es el caso del hotel La Tour en Birmingham Inglaterra, en los que los huéspedes están evitando la mala experiencia de llegar y encontrar colas para el registro. Se trata de la interacción del futuro huésped con un sistema que le brinda todas las facilidades para escoger la habitación y los servicios deseados. Dicha aplicación interactúa con un sistema de pagos en el que el mismo usuario pasa su tarjeta de crédito y logra concretar la

operación. Según lo observado en tecnología e investigación y desarrollo se puede identificar una debilidad en el Hotel Costa del Sol ya que cuentan con una capacidad mínima de innovación y desarrollo.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI se elabora a partir de los factores de éxito claves identificados en el proceso de evaluación interna, es decir, de las fortalezas y debilidades de AMOFHIT, y, para esto, se asignan pesos entre 0.00 (para aquellos factores poco importantes) y 1.00 (para los factores más importantes). El peso representa la importancia relativa en el desarrollo de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca. Los valores ponderados obtenidos por debajo de 2.5 indican que las organizaciones son débiles internamente, mientras que, si son superiores, señalan una posición interna fuerte (D'Alessio, 2015).

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Diversificación de servicios del hotel en crecimiento.	0.13	4	0.52
2. Canales de venta en distintas regiones.	0.10	4	0.40
3. Capacidad de infraestructura cumple altos estándares de calidad de servicio hotelero.	0.10	3	0.30
4. Servicio de Post Venta personalizado.	0.10	3	0.30
5. Reconocimiento a la Aplicación de Buenas Prácticas de Gestión del Servicio de Hospedaje otorgada por el MINCETUR.	0.07	3	0.21
6. Solvencia Financiera.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.57		1.94
Debilidades			
1. Carencia de personal especializado en atención hotelera en la región.	0.15	2	0.30
2. Falta potenciar la gestión talento para el sector turismo y hotelero en la región Cajamarca.	0.09	2	0.18
3. Capacidad mínima de innovación y desarrollo.	0.08	1	0.08
4. Falta de aplicación de buenas prácticas en responsabilidad social.	0.06	1	0.06
5. Falta de estandarización de procesos.	0.03	1	0.03
6. Falta de autonomía otorgada a los principales ejecutivos o Gerentes para tomar decisiones de cambio para el hotel.	0.02	1	0.02
Subtotal	0.43		0.67
Total	1.00		2.61

Nota. 4 – Fortaleza Mayor, 3 – Fortaleza Menor, 2 – Debilidad Menor, 1 – Debilidad Mayor.

La MEFI de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca se realizó con 12 factores determinantes, 6 fortalezas, y 6 debilidades, y se determinó un valor de 2.61 (ver Tabla 17), el cual demuestra que la empresa se encuentra en el límite de ser internamente fuerte. Por lo tanto, se debe desarrollar estrategias internas para mejorar sus debilidades, y convertirlas en fortalezas; así como potenciar sus fortalezas para su constante crecimiento.

4.3. Conclusiones

Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca se encuentra en un entorno de crecimiento por las condiciones favorables del sector turismo en la región Cajamarca. La disponibilidad de su infraestructura es un factor importante para el crecimiento de sus servicios que ofrece a los usuarios. La MEFI de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca, permite visualizar la importante necesidad de tomar acciones para trabajar en las debilidades de la organización.

Capítulo V: Intereses de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el análisis tridimensional (Hartmann, 1978), al igual que la visión planteada en el Capítulo II, permitirán establecer los OLP para el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca. “Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D’Alessio, p. 219), por el cual es importante realizar una evaluación de los intereses y potenciales del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca, sumado a ello los principios cardinales para determinar el grado de intensidad de los competidores que muestran un interés opuesto y comunes.

5.1. Intereses de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca

Alcanzar un éxito en la industria y en el mercado donde se compite, la identificación de estos intereses parte de los principios cardinales del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca. En tal sentido los intereses, son los siguientes:

- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes que consumen y reciben los productos y servicios ofrecidos.
- Maximizar las ventas anuales incrementando la ocupabilidad en un 20% mensual, en relación al año anterior.
- Incrementar la rentabilidad para los accionistas.
- Fortalecer la imagen de la corporación como complejo hotelero.
- Promover la investigación y desarrollo de buenas prácticas de infraestructura y servicio hotelero.

5.2. Potencial del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca

La provincia de Cajamarca, como ciudad regional, es el centro de operaciones del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca, la cual presenta los mejores índices a nivel

provincial. En la Tabla 18, se presenta las variables demográficas de Cajamarca y Perú, en el cual destaca la alta densidad poblacional de la región Cajamarca. La provincia de Cajamarca cuenta con distritos, entre los más poblados se encuentran los distritos de Cajamarca, Los Baños del Inca, La Encañada, entre otros; cabe destacar que sólo en el distrito de Cajamarca la población urbana es mayor que la población rural con participación de 80% y 20%, mientras que los otros distritos, la participación de la población rural es mayor que la población urbana, como se observa en la Figura 21.

Tabla 18

Variables Demográficas de Cajamarca y Perú, 2015

VARIABLES	UNIDAD	CAJAMARCA	PERÚ
Superficie	Mil km ²	33.3	1285
Población	Millones Hab.	1.5	31
Densidad Poblacional	Hab./Km ²	46	25
PBI Nominal	Millones U\$\$	4,373	195573
PBI per Cápita	U\$\$	2,851	6193
Exportaciones	Millones U\$\$	1,573	36312
Tasa de Pobreza	%	47.4	20.7
Tasa de Pobreza Extrema	%	20.0	3.8
Tasas de Crecimiento			
Población	Variación Cinco Años	0.3	1.1
PBI real	Variación Cinco Años	0.2	4.3
Exportaciones	Variación Cinco Años	-12.2	-4.8
Participación Región			
Participación Región/ País			
Superficie	%	2.6	100
Población	%	4.9	100
PBI Nominal	%	2.5	100
Exportaciones	%	4.3	100

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Cajamarca 2016 del Instituto Nacional de Estadístico e Informática

En el sector Turismo, según las cifras indicadas por MINCETUR, la ciudad de Cajamarca ha mostrado la llegada de turistas de manera constante hasta el año 2011. Los años 2012 hubo un declive en la llegada de turistas para que finalmente en el 2014 vuelva a repuntarse este sector. La cantidad de turistas extranjeros aún se mantiene baja, como se observa en la Figura 22.

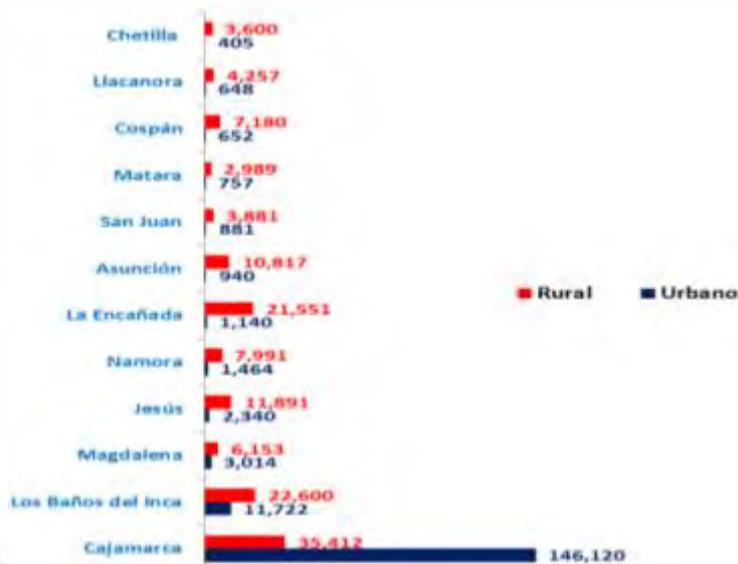


Figura 21. Distribución de la población de la provincia de Cajamarca, 2016 Tomado de Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021. Municipalidad de Cajamarca (2016). Recuperado de <http://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>



Figura 22. Turistas en la Ciudad de Cajamarca, 2009 – 2014 Tomado de Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021. Municipalidad de Cajamarca (2016). Recuperado de <http://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>

En este sentido, el potencial de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca está alineada a sus principales competencias:

- **Cultura organizacional basada en el desarrollo y gestión del talento humano:**

La empresa es reconocida por ofrecer un ambiente positivo y equitativo para todos sus usuarios, fomentando el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas, así como, brindando reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Gracias a esta labor, cuenta con altos niveles de satisfacción interna que le ha permitido seguir ocupando el primer lugar de preferencia como hotel de 4 estrellas en la región Cajamarca.

Excelencia en el servicio y enfoque en el cliente: La empresa destaca en su segmento por la calidad del servicio que brinda a sus clientes. Su filosofía de trabajo consiste en entender las necesidades (explícitas y no explícitas) de sus clientes, anticipándose a ellas de forma eficiente y creando una experiencia de servicio única y memorable. Muestra de ello son los comentarios positivos que se comparten en redes sociales tales como Booking, en esta última, la Empresa ocupa el tercer lugar dentro de todos los hoteles en Lima y una calificación de “Excelente”, categoría más alta ofrecida por viajeros (Booking Perú, 2018).

Estas competencias permiten generar ventajas competitivas y, de este modo, obtener un mejor posicionamiento en el mercado y mejores resultados económicos.

5.3. Principios Cardinales de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca

Según D'Alessio (2015), indicó que los principios cardinales son los alineamientos o directrices que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para el entorno de una organización. En ese sentido, los principios cardinales se convierten en determinantes para el desarrollo de la matriz de intereses de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca.

Influencia de Terceras Partes: Se puede identificar al gobierno y entes reguladores que influyen en los intereses del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca al viabilizar el sector. También se identifican a las comunidades y sociedad en general, quienes pueden obstaculizar el flujo del servicio. Por otro lado, se tiene a los diversos proveedores, con quienes se tiene intereses compartidos.

Las empresas de la industria del turismo peruano se encuentran supervisadas por organismos de regulación del sector. Estos organismos se encuentran enmarcados en la ley N.º 27889 del Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico; así mismo el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR), es un instrumento que combina atractivos, servicios y facilidades de manera tal que motive la decisión de viaje de los turistas al lugar donde se ofrece dicho producto.

Lazos presentes y futuros: Históricamente la competencia en el sector hotelero ha estado enfocada al liderazgo en costo, en algunos casos afectada por malas prácticas por parte de intermediarios que se referían mal a otros competidores del sector, aspecto que suele presentarse por las negociaciones, sobre todo con entidades del Estado.

Los datos registrados en MINCETUR indican que, de los 19,682 hospedajes, menos del 13 % (2,529 hospedajes) cumplen con presentar la Declaración Jurada; mientras que los restantes califican como informales. Asimismo, de los 10,023 operadores turísticos registrados en MINCETUR, solo el 39.3 % (3,939 operadores turísticos) son formales. Mientras que solo el 1.7 % de 149, 378 restaurantes registrados en MINCETUR son formales (CANATUR, 2016, 02 de diciembre). Frente a esta situación, la Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo (APAVIT) está haciendo los esfuerzos necesarios para mitigar este hecho, a través de campañas de concientización sobre los beneficios que brinda la formalización y la agremiación de las empresas turísticas. No obstante, es necesario: (a) simplificar los marcos regulatorios, (b) fortalecer los mecanismos de supervisión, (c) otorgar incentivos de formalización, (d) capacitar constantemente a los microempresarios y (d) establecer estrategias de difusión de servicios turísticos que beneficien a las empresas turísticas.

Contrabalance de intereses: Existen intereses comunes con competidores sobre el acceso a estandarización de procesos, participación de mercado, productividad, nivel de servicio, y generación de economías de escala. En esta industria hotelera, las empresas tienen interés de incrementar su participación de mercado a través del fortalecimiento de la calidad de servicio, y el mayor alcance de su infraestructura operativa. Los competidores del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca como el Hotel y SPA Laguna Seca Gran Hotel Continental están concentrados en la captación de la mayor cantidad de ingresos por servicios de alojamiento turísticos prestados.

Conservación de enemigos: De acuerdo a lo indicado por el MINCETUR; Hotel y SPA Laguna Seca Gran Hotel Continental son la principal competencia hotelera del Hotel

Costa del Sol Wyndham en la provincia de Cajamarca. A pesar de que existe una fuerte competencia en la región, no es posible calificar como enemigos a todos sus integrantes. Así mismo, esta fuerte competencia hace que se estimulen nuevas ideas para enfrentarla mediante la innovación de servicios, fortalecimiento de su infraestructura, adquisición y aplicación de nuevas tecnologías para la optimización de sus principales procesos.

5.4. Matriz de Intereses de Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca (MIO)

De acuerdo con los principios cardinales evaluados, la Matriz de Intereses Organizacionales (ver Tabla 19) en función a los intereses del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca, y los actores o grupos poseen intereses comunes y opuestos. Se detalla las entidades u organizaciones según el nivel de intensidad de intereses, es decir, dependiendo de cuán agresiva es la competencia (no considera el nivel de supervivencia, dado que los conflictos entre organizaciones son juegos de suma no cero).

Tabla 19

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes que consumen y reciben los productos y servicios ofrecidos.	Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca	Hotel y Spa Laguna Seca * (Cajamarca) Gran Hotel Continental* (Cajamarca)	Hotel Wyndham* (Ecuador)
2. Maximizar las ventas anuales incrementando la ocupabilidad en un 20% mensual, en relación al año anterior.	Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca	Hotel y Spa Laguna Seca * (Cajamarca) Gran Hotel Continental* (Cajamarca)	Hotel Wyndham* (Ecuador)
3. Incrementar la rentabilidad para los accionistas.	Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca	Hotel y Spa Laguna Seca * (Cajamarca) Gran Hotel Continental* (Cajamarca)	Hotel Wyndham* (Ecuador)
4. Fortalecer la imagen de la corporación como complejo hotelero.	Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca	Hotel y Spa Laguna Seca * (Cajamarca) Gran Hotel Continental* (Cajamarca)	Hotel Wyndham* (Ecuador)
5. Promover la investigación y desarrollo de buenas prácticas de infraestructura y servicio hotelero.	Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca	Hotel y Spa Laguna Seca * (Cajamarca) Gran Hotel Continental* (Cajamarca)	Hotel Wyndham* (Ecuador)

Nota. Intereses comunes **Intereses opuestos.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. Pág. 95 México D.F: Pearson

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) planteados para el Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca son los siguientes:

- **OLP1.** Al 2029, las ventas se incrementarán a US\$ 10 millones. Al 2018 las ventas fueron de US\$2,5 millones.
- **OLP2.** Al 2029, incrementar la capacidad instalada del hotel en 35%, con respecto al número de habitaciones, y su equipamiento. En 2018, el número de habitaciones es de 73.
- **OLP3.** Al 2029, incrementar la participación de mercado de forma sostenible en 8% anual, al 2018 el número de clientes fueron 21,793.
- **OLP4.** Al 2029, la tasa de rotación de personal se reducirá a 2%. En 2018, la tasa de rotación de personal es mayor a 10%.

5.6. Conclusiones

Los cuatro objetivos de largo plazo planteados en el capítulo pretenden establecer el camino para alcanzar la visión establecida, los cuales están soportados en los intereses, el potencial y los principios cardinales del Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca. El potencial de la empresa es de gran envergadura, pero al ser un jugador del sector hotelero deberá innovar sus servicios e infraestructura constantemente, de modo que los clientes se fidelizan.

En ese sentido, Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca debe supervisar el cumplimiento de sus estrategias, y los resultados de sus principales competidores, debido a que las probables compras y fusiones de diversas empresas en el rubro, representa una amenaza para la corporación. Por otro lado, la alta gerencia debe tener claro que los OLP se alcanzarán, si los mandos medios y el staff operativo, está comprometido con las metas de la corporación.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo expone la formulación y planeamiento del plan estratégico en función al análisis externo e interno de los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias para poder llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

La primera fase del cruce, con las matrices, son: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente, en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, se desarrollaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta útil y una de las más importantes en la generación de estrategias de una organización. Para su elaboración se utilizan las oportunidades y amenazas que se obtienen en la MEFE y las fortalezas y debilidades que se derivan de la MEFI. Con la información obtenida se desarrollan las entradas para los cuatro cuadrantes de la matriz, es decir Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA) (ver Tabla 20).

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de Hotel Costa del Sol Cajamarca. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica:

Tabla 20

Matriz FODA de Hotel Costa del Sol Cajamarca

MATRIZ FODA		FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
		1. Diversificación de servicios del hotel en crecimiento. 2. Canales de venta en distintas regiones. 3. Capacidad de infraestructura cumple altos estándares de calidad de servicio hotelero. 4. Servicio de Post Venta personalizado. 5. Reconocimiento a la Aplicación de Buenas Prácticas de Gestión del Servicio de Hospedaje otorgada por el MINCETUR. 6. Solvencia Financiera. 7. Ubicación estratégica del hotel.	1. Carencia de personal especializado en atención hotelera en la región. 2. Falta potenciar la gestión talento para el sector turismo y hotelero en la región Cajamarca. 3. Capacidad mínima de innovación y desarrollo. 4. Falta de aplicación de buenas prácticas en responsabilidad social. 5. Falta de estandarización de procesos. 6. Falta de autonomía otorgada a los principales ejecutivos o Gerentes para tomar decisiones de cambio para el hotel.
OPORTUNIDADES- O	FO. Explote	DO. Busque	
1. Demanda creciente de Turistas en la Región Cajamarca.	FO1. Desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura. (F1,F2,F3,O1,O5)	DO1. Desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa (D4,O5,O6)	
2. Estabilidad macroeconómica en el Perú	FO2. Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F6,O1,O5)	DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes (D5,O5,O6)	
3. Fortalecimiento del gobierno para el sector turismo	FO3. Consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor cobertura mix de sus servicios hoteleros (F2,O4,O5)	DO3. Considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales. (D3,D5,D6,O5)	
4. Ubicación céntrica	FO4. Desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F3,F5,O3,O5)	DO4. Desarrollar nuevos servicios que integren cada una de las áreas de la cadena de valor del hotel. (D1,D2,O1,O5,O6)	
5. Cadena reconocida a nivel nacional			
6. Mayor accesibilidad al departamento de Cajamarca			
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Aparición de nuevas cadenas de hoteles	FA1. Desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales. (F3,A1,A3)	DA1. Implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) (D6,A1)	
2. Conflictos sociales en la Región Cajamarca.	FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel (F3,A1)	DA2. Desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incremente la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo. (D3,A6)	
3. Tipo de cambio del dólar variable que dinamiza el costo de tarifas del servicio.	FA3. Desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. (F1,F2,A6)	DA3. Desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior (D4,A2,A4,A5)	
4. Inestabilidad política y económica de la Región Cajamarca	FA4. Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero (F2,F3,A1)		
5. Fenómenos naturales que afecten la afluencia de turistas			
6. Estrategias de marketing agresivas (ofertas turísticas) por parte de los competidores			

agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la posición estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, calificándose de menos de uno (mejor) hasta menos de seis (peor). Con la asignación de los valores, se calcula el promedio (ver Tabla 21).

Tabla 21

Resumen de la Calificación de Factores Determinantes

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-2.67	0.71
Fortaleza de la Industria (FI)	3.38	
Fortaleza Financiera (FF)	3.22	1.22
Estabilidad del Entorno (EE)	-2.00	

El análisis de la MPEYEA da como resultado un pequeño vector (0.71, 1.22), que se ubica en el cuadrante de la postura estratégica agresivo para Hotel Costa del Sol Cajamarca (ver Figura 23). Esta es una postura típica de un mercado sensible, y debe seguir estrategias del tipo agresivo para conseguir su crecimiento frente a sus competidores directos que son los hoteles en Cajamarca, por lo tanto, resulta coherente generar estrategias agresivas para el posicionamiento de Hotel Costa del Sol Cajamarca que está creciendo en el marco de las tendencias locales y mundiales.

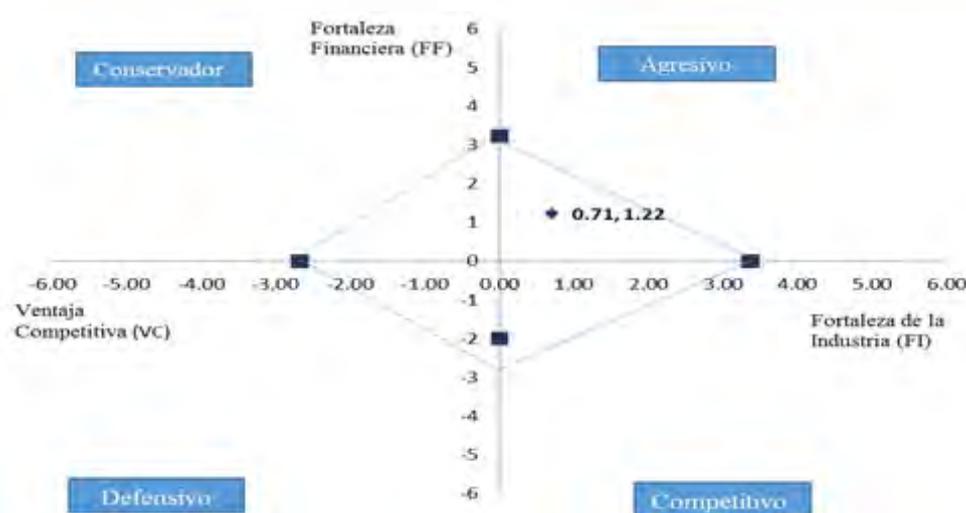


Figura 23. Gráfica de Matriz PEYEA de Hotel Costa del Sol Cajamarca
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015.
México D.F.; México: Pearson

Tabla 22

Matriz PEYEA de Hotel Costa del Sol Cajamarca

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja

Promedio = 4.00

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta

Promedio = 3.38

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas

Promedio = 3.22

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

1. 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
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida

Promedio = 3.33

Por otro lado, es una industria atractiva con poca turbulencia que goza de una clara ventaja competitiva debido a que es una herramienta necesaria para las empresas del milenio. Uno de los factores crítico de este sector es la dificultad de ingresos de nuevo entrantes debido a que es un sector que requiere grandes inversiones.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje x corresponde a la participación relativa en la industria y el eje y indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado participativa.

II: productos estrellas que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen en contraposición a su alta participación en el mercado.

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el ingreso aproximado de los principales productos o servicios que generan la mayor facturación para Hotel Costa del Sol Cajamarca (ver Tabla 23). De acuerdo a la matriz BCG, las características y las estrategias aplicables a sus productos o servicios se ubican en los cuadrantes II y III (ver Figura 24).

Tabla 23

Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de Hotel Costa del Sol Cajamarca

Producto o servicio	A. Ingresos 2017 (miles de \$)	B. Ingresos 2018 (miles de \$)	Participación relativa de mercado (B/TOT=B)	Tasa de Crecimiento ((B-A)/A)
1- Servicio de Alojamiento	3,361,181.52	3,663,687.86	62.26%	9.00%
2-A&B	1,245,135.01	1,220,720.60	20.75%	-1.96%
3-Eventos	760,377.82	882,038.27	14.99%	16.00%
4-Otros departamentos	66,721.56	86,738.03	1.47%	30.00%
5-Ingresos No Operativos	40,421.60	31,093.54	0.53%	-23.08%
Total	\$5,473,837.52	\$5,884,278.30		

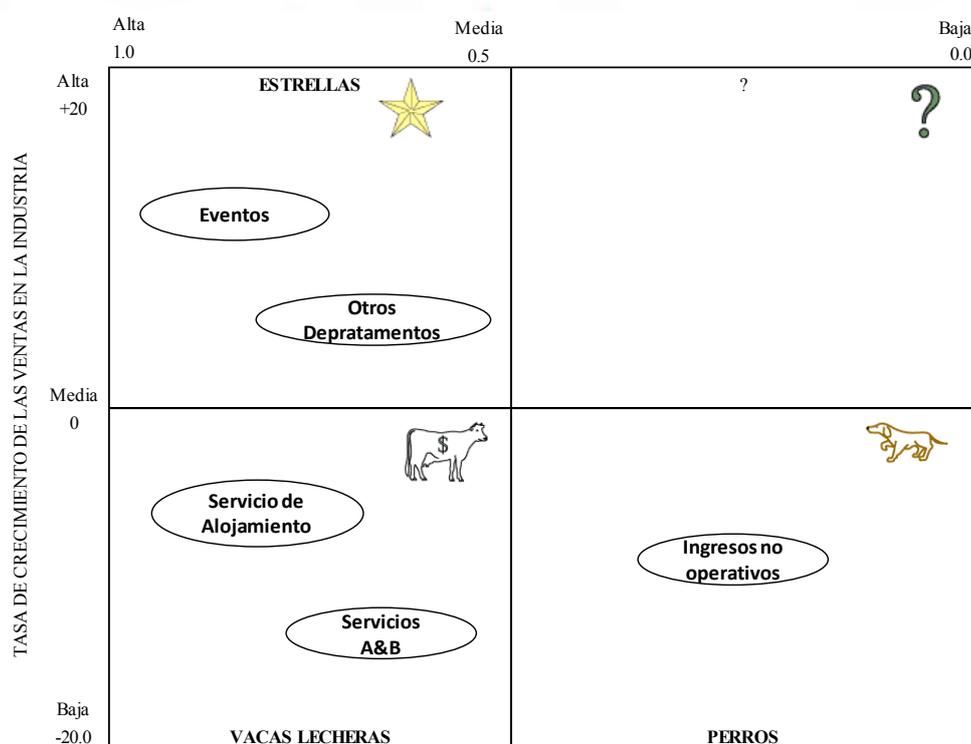


Figura 24. Matriz Boston Consulting Group de Hotel Costa del Sol Cajamarca

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es considerada una matriz de portafolio que ubica a los productos o divisiones de la organización en una de las nueve celdas que contiene, las que han sido diseñadas en función de los puntajes obtenidos en la MEF E y MEF I (D'Alessio, 2015). La MIE tiene dos ejes, el eje X corresponde al puntaje ponderado de la MEF I y se divide en tres sectores: (a) débil: de 1.00 a 1.99, (b) promedio: de 2.00 a 2.99, y (c) fuerte: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la división para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades (ver Figura 25).

El eje Y presenta el puntaje ponderado de la MEFE y se encuentra dividido en tres sectores, (a) bajo: de 1.00 a 1.99, (b) medio: de 2.00 a 2.99, y (c) alto: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la organización para capitalizar oportunidades y evitar amenazas. De ello se derivan tres regiones las cuales conllevan a tres tipos de estrategias para las divisiones ubicadas en cada una de las nueve celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer), la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y generar utilidades), y la región 3 sugiere cosechar y desinvertir recursos (D'Alessio, 2015).

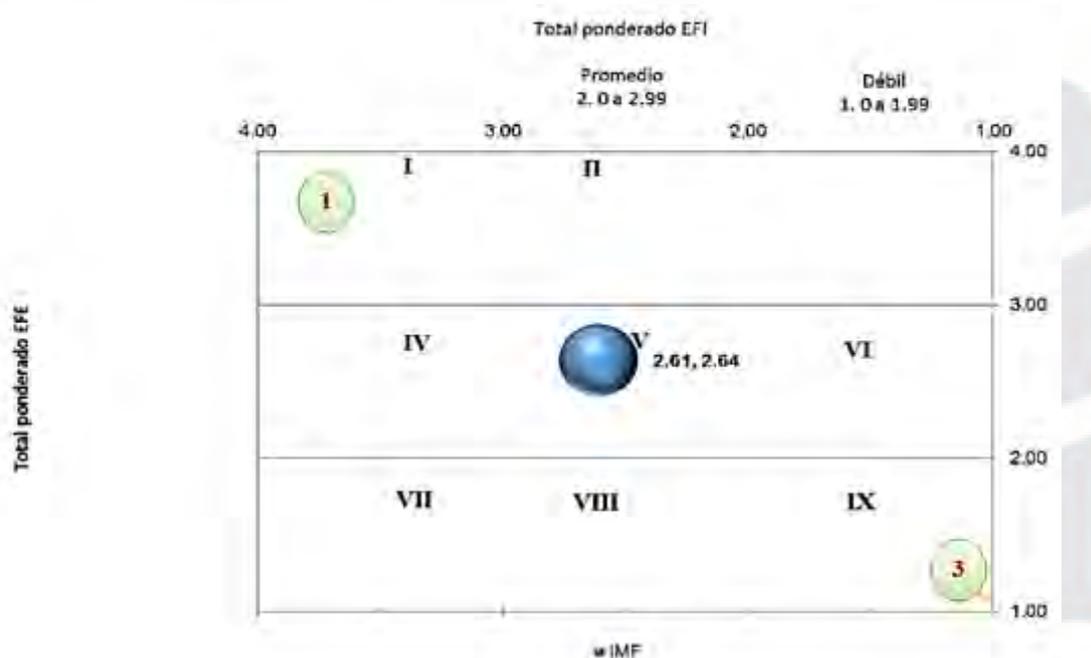


Figura 25. Matriz Interna Externa de Hotel Costa del Sol Cajamarca Adaptado del “Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

De acuerdo a los ponderados totales en las matrices MEFE (2.64) y MEFI (2.61), Hotel Costa del Sol Cajamarca cae dentro del quinto cuadrante cuya prescripción están orientadas a retener y mantener, además se ubica en la región 2, cuyas estrategias es penetración del mercado y desarrollo de productos. A pesar de ello su posición promedio en términos de EFI y EFE, supone adoptar estrategias como:

FO1. Desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura. **(F1,F2,F3,O1,O5)**

FO2. Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros. **(F3,F6,O1,O5)**

FO3. Consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor cobertura mix de sus servicios hoteleros. **(F2,O4,O5)**

FO4. Desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales. **(F3,F5,O3,O5)**

DO1. Desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa. **(D4,O5,O6)**

DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes **(D5,O5,O6)**

DO3. Considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales. **(D3,D5,D6,O5)**

DO4. Desarrollar nuevos servicios que integren cada una de las áreas de la cadena de valor del hotel. **(D1,D2,O1,O5,O6)**

FA1. Desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales. **(F3,A1,A3)**

FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel. **(F3,A1)**

FA3. Desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. **(F1,F2,A6)**

FA4. Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero. **(F2,F3,A1)**

DA1. Implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) **(D6,A1)**

DA2. Desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incremente la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo. **(D3,A6)**

DA3. Desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior. **(D4,A2,A4,A5)**

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia es una importante herramienta que ayuda a elegir las estrategias más apropiadas para la organización. El sustento de esta matriz radica en el concepto de que la situación de una organización se evalúa en razón del crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización. Esta matriz tiene cuatro cuadrantes cada uno de los cuales tiene estrategias apropiadas para el sector o unidad de negocios que se estudia.



Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia de Hotel Costa del Sol Cajamarca Adaptado del “Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

En esta matriz, Hotel Costa del Sol Cajamarca se encuentra ubicado en el cuadrante I (ver Figura 26) y tiene una posición competitiva fuerte y de rápido crecimiento, se trata de un

sector con un rápido crecimiento del mercado y una posición de permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos, las estrategias externas deben ser conservadora, estando en la necesidad de ejercer penetración en el mercado, desarrollo de productos o servicios y diversificación concéntrica. Además, las estrategias internas deben estar relacionadas a la mejora continua.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica agrupa las estrategias emparejadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, buscando repeticiones de las mismas y reteniendo aquellas que presenten el mayor número de repeticiones (D'Alessio, 2015). Para Hotel Costa del Sol Cajamarca, los resultados de la MDE indicaron doce estrategias retenidas (ver Tabla 24).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada (D'Alessio, 2015). Las entradas corresponden a la MEFE y la MEFI. Para cada estrategia seleccionada de acuerdo al resultado de la MDE, se determina un punto de actividad (PA). El peso del factor clave multiplicado por el valor de PA resulta en el valor total del puntaje de actividad (TPA). Asimismo, al final se suman los valores calculados por estrategia para cada uno de los factores claves. Un valor mayor a cinco representa una estrategia aceptable (el valor mínimo es 2 y el máximo 8), un valor entre 4 y 5 está considerado como estrategia de contingencia (ver Tabla 25).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificadas las estrategias retenidas éstas deberán ser evaluadas con los cuatros criterios propuestos por Rumelt (ver Tabla 26).

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica del Hotel Costa del Sol Cajamarca

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS EXTERNAS	ESTRATEGIAS INTERNAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. Desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura. (F1,F2,F3,O1,O5)	Intensiva/Penetración de mercados		X	X	X	X	X	5
FO2. Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F6,O1,O5)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X	X		X	X	4
FO3. Consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor cobertura mix de sus servicios hoteleros (F2,O4,O5)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X		X	X	X	4
FO4. Desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F3,F5,O3,O5)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X		X	X	X	4
DO1. Desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa (D4,O5,O6)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X		X	X	X	4
DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes (D5,O5,O6)		Mejora Continua	X	X	X	X		4
DO3. Considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales. (D3,D5,D6,O5)		Mejora Continua	X		X	X	X	4
DO4. Desarrollar nuevos servicios que integren cada una de las áreas de la cadena de valor del hotel. (D1,D2,O1,O5,O6)	Intensiva/Desarrollo de servicios		X		X	X	X	4
FA1. Desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales. (F3,A1,A3)	Integración vertical hacia atrás		X			X	X	3
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel (F3,A1)		Mejora Continua	X			X	X	3
FA3. Desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. (F1,F2,A6)		Mejora Continua	X	X		X		3
FA4. Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero (F2,F3,A1)	Intensiva/Desarrollo de servicios		X			X	X	3
DA1. Implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) (D6,A1)	Diferenciación		X			X	X	3
DA2. Desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incremente la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo. (D3,A6)	Diferenciación		X			X	X	3
DA3. Desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior (D4,A2,A4,A5)		Mejora Continua	X			X	X	3

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Tomado de “El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 25

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Hotel Costa del Sol Cajamarca

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 11	Estrategia 12	Estrategia 13	Estrategia 14	Estrategia 15																
ESTRATEGIAS RETENIDAS	FO1. Desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura. (F1,F2,F3,O1,O5)	FO2. Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros. (F3,F6,O1,O5)	FO3. Consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor cobertura mix de sus servicios hoteleros (F2,O4,O5)	FO4. Desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F3,F5,O3,O5)	DO1. Desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa (D4,O5,O6)	DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes (D5,O5,O6)	DO3. Considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales. (D3,D5,D6,O5)	DO4. Desarrollar nuevos servicios que integren cada una de las áreas de la cadena de valor del hotel. (D1,D2,O1,O5,O6)	FA1. Desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales. (F3,A1,A3)	FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel (F3,A1)	FA3. Desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. (F1,F2,A6)	FA4. Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero (F2,F3,A1)	DA1. Implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) (D6,A1)	DA2. Desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incremente la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo. (D3,A6)	DA3. Desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior (D4,A2,A4,A5)																
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
OPORTUNIDADES																															
1. Demanda creciente de Turistas en la Región Cajamarca.	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.45	4	0.30	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2. Estabilidad macroeconómica en el Perú	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.20	2	0.20	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3. Fortalecimiento del gobierno para el sector turismo	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.27	2	0.18	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4. Ubicación céntrica	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5. Cadena reconocida a nivel nacional	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.08	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
6. Mayor accesibilidad al departamento de Cajamarca	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.18	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
AMENAZAS																															
1. Aparición de nuevas cadenas de hoteles	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Conflictos sociales en la Región Cajamarca.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3. Tipo de cambio del dólar variable que dinamiza el costo de tarifas del servicio.	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.21	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
4. Inestabilidad política y económica de la Región Cajamarca	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.21	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5. Fenómenos naturales que afecten la afluencia de turistas	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
6. Estrategias de marketing agresivas (ofertas turísticas) por parte de los competidores	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
FORTALEZAS																															
1. Diversificación de servicios del hotel en crecimiento.	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2. Canales de venta en distintas regiones.	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	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
3. Capacidad de infraestructura cumple altos estándares de calidad de servicio hotelero.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.24	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4. Servicio de Post Venta personalizado.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.18	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
5. Reconocimiento a la Aplicación de Buenas Prácticas de Gestión del Servicio de Hospedaje otorgada por el MINCETUR.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.08	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
6. Solvencia Financiera.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.08	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
DEBILIDADES																															
1. Carencia de personal especializado en atención hotelera en la región.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.40	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Falta potenciar la gestión talento para el sector turismo y hotelero en la región Cajamarca.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
3. Capacidad mínima de innovación y desarrollo.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Falta de aplicación de buenas prácticas en responsabilidad social.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.21	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5. Falta de estandarización de procesos.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.18	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
6. Falta de autonomía otorgada a los principales ejecutivos o Gerentes para tomar decisiones de cambio para el hotel.	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	1	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.18	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Total	2.00		5.82		5.73		5.62		5.34		5.06		5.23		5.91		5.72		5.48		5.00		5.33		6.00		5.84		5.84		5.84

Tabla 26

Matriz de Rumelt de Hotel Costa del Sol Cajamarca

ESTRATEGIAS RETENIDAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1. Desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura. (F1,F2,F3,O1,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
FO2. Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F6,O1,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
FO3. Consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor cobertura mix de sus servicios hoteleros (F2,O4,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
FO4. Desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F3,F5,O3,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa (D4,O5,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes (D5,O5,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
DO3. Considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales. (D3,D5,D6,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
DO4. Desarrollar nuevos servicios que integren cada una de las áreas de la cadena de valor del hotel. (D1,D2,O1,O5,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
FA1. Desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales. (F3,A1,A3)	SI	SI	SI	SI	SI
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel (F3,A1)	SI	SI	SI	SI	SI
FA3. Desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. (F1,F2,A6)	SI	SI	SI	SI	SI
FA4. Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero (F2,F3,A1)	SI	SI	SI	SI	SI
DA1. Implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) (D6,A1)	SI	SI	SI	SI	SI
DA2. Desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incremente la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo. (D3,A6)	SI	SI	SI	SI	SI
DA3. Desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior (D4,A2,A4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 27

Matriz de Ética de Hotel Costa del Sol Cajamarca

ESTRATEGIAS	FO1.Desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura. (F1,F2,F3,O1,O5)	FO2. Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros. (F3,F6,O1,O5)	FO3.Consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor cobertura mix de sus servicios hoteleros (F2,O4,O5)	FO4. Desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F3,F5,O3,O5)	DO1.Desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa (D4,O5,O6)	DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes (D5,O5,O6)	DO3. Considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales. (D3,D5,D6,O5)	DO4. Desarrollar nuevos servicios que integren cada una de las áreas de la cadena de valor del hotel. (D1,D2,O1,O5,O6)	FA1. Desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales. (F3,A1,A3)	FA2.Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel (F3,A1)	FA3.Desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. (F1,F2,A6)	FA4.Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero (F2,F3,A1)	DA1. Implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) (D6,A1)	DA2. Desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incrementen la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo. (D3,A6)	DA3. Desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior (D4,A2,A4,A5)
Derechos															
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	N	N	P	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	P	N	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia															
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo															
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo= (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) mide las estrategias desde tres parámetros: (a) derecho, (b) justicia y (c) utilitarismo. Dentro de cada parámetro, existen tópicos establecidos, que deben analizarse si cada estrategia (a) viola, (b) promueve o (c) es neutral en el caso del derecho; es (a) justa, (b) neutral o (c) injusta en el caso de la justicia, o es (a) excelente, (b) neutra o (c) perjudicial en el caso del utilitarismo. Se han analizado las 13 estrategias, en cada parámetro y cada tópico establecido, teniendo cuidado de que ninguna viole los derechos, pues, de ser este el caso, la estrategia se descarta y no continúa con el análisis (ver Tabla 27).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz CPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas para el presente Plan Estratégico de Hotel Costa del Sol Cajamarca son las siguientes:

FO1. Desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura. **(F1,F2,F3,O1,O5)**

FO2. Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros. **(F3,F6,O1,O5)**

FO3. Consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor cobertura mix de sus servicios hoteleros. **(F2,O4,O5)**

FO4. Desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales. **(F3,F5,O3,O5)**

DO1. Desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa. **(D4,O5,O6)**

DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes **(D5,O5,O6)**

DO3. Considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales. **(D3,D5,D6,O5)**

DO4. Desarrollar nuevos servicios que integren cada una de las áreas de la cadena de valor del hotel. **(D1,D2,O1,O5,O6)**

FA1. Desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales. **(F3,A1,A3)**

FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel. **(F3,A1)**

FA3. Desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. **(F1,F2,A6)**

FA4. Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero. **(F2,F3,A1)**

DA1. Implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) **(D6,A1)**

DA2. Desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incremente la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo. **(D3,A6)**

DA3. Desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior. **(D4,A2,A4,A5)**

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirven para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia (ver Tabla 28).

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz permite confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores. Es conveniente que antes de ejecutar las estrategias a retener, se debe evaluar lo que harán los competidores cuando se inicie su implementación, por lo que se recomienda su continua evaluación (ver Tabla 29).

6.13. Conclusiones

El desarrollo de las matrices: MFODA, MPEYEA, MIE y MGE permitieron identificar factores críticos de éxito de cuyo emparejamiento y análisis se pudo obtener diferentes estrategias que tienen aplicación en los sectores prioritarios para Hotel Costa del Sol Cajamarca, estas son las estrategias retenidas, las cuales están orientadas a sectores, segmentos y servicios.

La matriz MIE aplicada a Hotel Costa del Sol Cajamarca señala que debe retener y mantener aplicando estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica y mejora continua, ubicándola en la segunda región. Esta zona se caracteriza por su rápido crecimiento del mercado y la débil posición competitiva de la organización.

Al final de la evaluación se definieron 15 estrategias retenidas que fueron las que superaron las otras matrices filtro, quedando a disposición para su implementación, de ser el caso. Es importante considerar dentro de un proceso estratégico la implicación de un nivel alto de compromiso para afrontar los desafíos que van a permitir cambios necesarios de corto y largo plazo para Hotel Costa del Sol Cajamarca para poder cumplir con las propuestas indicadas en las matrices anteriores.

Tabla 28

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

ESTRATEGIAS RETENIDAS	OLP1. Al 2029, las ventas se incrementarán a US\$ 10 millones. Al 2018 las ventas fueron de US\$2,5 millones.	OLP2. Al 2029, incrementar la capacidad instalada del hotel en 35%, con respecto al número de habitaciones, y su equipamiento. En 2018, el número de habitaciones es de 73.	OLP3. Al 2029, incrementar la participación de mercado de forma sostenible en 8% anual, al 2018 el número de clientes fueron 21,793.	OLP4. Al 2029, la tasa de rotación de personal se reducirá a 2%. En 2018, la tasa de rotación de personal es mayor a 10%.
FO1. Desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura. (F1,F2,F3,O1,O5)	SI	SI	SI	NO
FO2. Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F6,O1,O5)	NO	SI	NO	NO
FO3. Consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor cobertura mix de sus servicios hoteleros (F2,O4,O5)	SI	NO	SI	NO
FO4. Desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F3,F5,O3,O5)	NO	NO	SI	SI
DO1. Desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa (D4,O5,O6)	SI	SI	SI	NO
DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes (D5,O5,O6)	NO	SI	SI	NO
DO3. Considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales. (D3,D5,D6,O5)	SI	SI	NO	NO
DO4. Desarrollar nuevos servicios que integren cada una de las áreas de la cadena de valor del hotel. (D1,D2,O1,O5,O6)	SI	SI	NO	NO
FA1. Desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales. (F3,A1,A3)	NO	SI	SI	NO
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel (F3,A1)	NO	NO	NO	SI
FA3. Desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. (F1,F2,A6)	NO	NO	NO	SI
FA4. Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero (F2,F3,A1)	SI	SI	SI	NO
DA1. Implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) (D6,A1)	SI	SI	NO	NO
DA2. Desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incremente la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo. (D3,A6)	SI	SI	NO	NO
DA3. Desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior (D4,A2,A4,A5)	SI	SI	SI	NO

Tabla 29

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 1 HOTEL Y SPA LAGUNA SECA (Cajamarca)	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 2 GRAN HOTEL CONTINENTAL (Cajamarca)
FO1. Desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura. (F1,F2,F3,O1,O5)	Fortalecer el mix de servicios hoteleros	Fortalecer el mix de servicios hoteleros
FO2. Consequir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F6,O1,O5)	Fomentar la inversión extranjera	Fomentar la inversión extranjera
FO3. Consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor cobertura mix de sus servicios hoteleros (F2,O4,O5)	Promover nuevos servicios para diferentes tipos de turistas	Promover nuevos servicios para diferentes tipos de turistas
FO4. Desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F3,F5,O3,O5)	Desarrollar alianzas o franquicias	Desarrollar alianzas o franquicias
DO1. Desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa (D4,O5,O6)	Fortalecer la imagen de la marca con proyectos de responsabilidad social y transparencia corporativa	Fortalecer la imagen de la marca con proyectos de responsabilidad social y transparencia corporativa
DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes (D5,O5,O6)	Promover alianzas estratégicas con proveedores	Promover alianzas estratégicas con proveedores
DO3. Considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales. (D3,D5,D6,O5)	Desarrollar proyectos de responsabilidad social	Desarrollar proyectos de responsabilidad social
DO4. Desarrollar nuevos servicios que integren cada una de las áreas de la cadena de valor del hotel. (D1,D2,O1,O5,O6)	Fortalecer el mix de servicios hoteleros	Fortalecer el mix de servicios hoteleros
FA1. Desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales. (F3,A1,A3)	Fortalecer la gestión comercial	Fortalecer la gestión comercial
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel (F3,A1)	Fortalecer su infraestructura	Fortalecer su infraestructura
FA3. Desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. (F1,F2,A6)	Implementar buenas prácticas de gestión y desarrollo humano	Implementar buenas prácticas de gestión y desarrollo humano
FA4. Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero (F2,F3,A1)	Investigar las necesidades frecuentes para todo tipo de usuario hotelero	Investigar las necesidades frecuentes para todo tipo de usuario hotelero
DA1. Implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) (D6,A1)	Fortalecer el mix de servicios hoteleros	Fortalecer el mix de servicios hoteleros
DA2. Desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incremente la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo. (D3,A6)	Fortalecer el mix de servicios hoteleros	Fortalecer el mix de servicios hoteleros
DA3. Desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior (D4,A2,A4,A5)	Fortalecer la imagen de la marca	Fortalecer la imagen de la marca

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el capítulo V se plantearon los objetivos a largo plazo (OLP) para Hotel Costa del Sol Cajamarca, según D'Alessio (2015) la suma de los objetivos a largo plazo nos permitirá alcanzar la visión deseada, en el presente capítulo para cada objetivo a largo plazo se proponen objetivos a corto plazo (OCP). “Estos objetivos a corto plazo deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración” (D'Alessio, 2015).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), las características de los OCP deben cumplir nueve características; (a) desafiantes, (b) medibles, (c) realistas, (d) cuantitativos, (e) temporales, (f) congruentes, (g) comprensibles, (h) alcanzables e, (i) jerarquizados (ver Tabla 30).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015) un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada, a cada objetivo a corto plazo, se le debe asignar los recursos que utilizará para poder alcanzarlos, los cuales serán de utilidad para evaluar los resultados esperados (ver Tabla 31).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas descritas en el presente Plan Estratégico son importantes para orientar las estrategias retenidas hacia el logro de la visión. Se detallan las políticas para cada estrategia retenida para Hotel Costa del Sol Cajamarca (ver Tabla 32).

Tabla 30

Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo
OLP1		Al 2029, las ventas se incrementarán a US\$ 10 millones. Al 2018 las ventas fueron de US\$2,5 millones.
	OCP1.1	Del 2020 al 2022, incrementar la demanda de servicios de hospedaje al turista en 10%, que permita facturar US\$ 5 millones.
	OCP1.2	Del 2023 al 2026, implementar por lo menos, 3 convenios anuales, con empresas privadas y estatales, que incremente la facturación a US\$ 10 millones.
	OCP1.3	Del 2027 al 2029, incrementar la demanda de servicios de hospedaje al turista en 40%, que permita facturar US\$ 10 millones.
OLP2		Al 2029, incrementar la capacidad instalada del hotel en 35%, con respecto al número de habitaciones, y su equipamiento. En 2018, el número de habitaciones es de 73.
	OCP2.1	Del 2020 al 2022, incrementar 10 habitaciones en el hotel, que permita ampliar la capacidad instalada en 15%, teniendo en cuenta la diversificación mayor en ofertas de servicios.
	OCP2.2	Del 2023 al 2026, incrementar el gasto por permanencia promedio de los clientes en \$200, para justificar la ampliación y remodelación de la infraestructura del hotel.
	OCP2.3	Del 2027 al 2029, incrementar 15 habitaciones en el hotel, que permita ampliar la capacidad instalada en 35%, teniendo en cuenta la diversificación mayor en ofertas de servicios.
OLP3		Al 2029, incrementar la participación de mercado de forma sostenible en 8% anual, al 2018 el número de clientes fueron 21,793.
	OCP3.1	Del 2020 al 2022, incrementar en 10% anual el número de clientes.
	OCP3.2	Del 2023 al 2026, implementar por lo menos 3 tipos de ofertas turísticas anual.
	OCP3.3	Del 2027 al 2029, alcanzar que el 50% de los clientes alojados, sean referentes de clientes potenciales, teniendo el soporte de la experiencia del servicio.
OLP4		Al 2029, la tasa de rotación de personal se reducirá a 2%. En 2018, la tasa de rotación de personal es mayor a 10%.
	OCP4.1	Del 2020 al 2022, invertir en por lo menos 2 capacitaciones anual que permita a los colaboradores el conocimiento técnico la gestionar la oferta turística.
	OCP4.2	Del 2023 al 2026, implementar un sistema de reconocimiento mensual y semestral, para los mejores colaboradores del hotel.
	OCP4.3	Del 2027 al 2029, incrementar parcialmente la oferta de escala salarial a los colaboradores del hotel de acuerdo a resultados de la evaluación de desempeño.

Tabla 31

Matriz de Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Presupuesto Asignado (en miles de dólares)	Responsables
OLP1	OCP1.1	Al 2029, las ventas se incrementarán a US\$ 10 millones. Al 2018 las ventas fueron de US\$2,5 millones. Del 2020 al 2022, incrementar la demanda de servicios de hospedaje al turista en 10%, que permita facturar US\$ 5 millones.	Recursos Financieros: Inversión privada	US\$ 80,000	Gerencia General, Supervisores de Área Empresa privada Especialistas en gestoría gubernamental e ingenieros en tendido de fibra óptica Especialistas en proyectos de cadenas hoteleras, capacitadores en servicios de calidad
			Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología		
			Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa		
OCP1.2	Del 2023 al 2026, implementar por lo menos, 3 convenios anuales, con empresas privadas y estatales, que incremente la facturación a US\$ 10 millones.	Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología	US\$ 30,000	Gerencia General, Supervisores de Área Especialistas en proyectos de cadenas hoteleras, capacitadores en servicios de calidad Especialistas en proyectos de cadenas hoteleras	
		Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología			
		Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa			
OCP1.3	Del 2027 al 2029, incrementar la demanda de servicios de hospedaje al turista en 40%, que permita facturar US\$ 10 millones.	Recursos Financieros: Inversión privada	US\$ 80,000	Gerencia General, Supervisores de Área Especialistas en proyectos de cadenas hoteleras, capacitadores en servicios de calidad Especialistas en proyectos de cadenas hoteleras	
		Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología			
		Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa			
OLP2	OCP2.1	Al 2029, incrementar la capacidad instalada del hotel en 35%, con respecto al número de habitaciones, y su equipamiento. En 2018, el número de habitaciones es de 73. Del 2020 al 2022, incrementar 10 habitaciones en el hotel, que permita ampliar la capacidad instalada en 15%, teniendo en cuenta la diversificación mayor en ofertas de servicios.	Recursos Financieros: Inversión privada	US\$ 90,000	Gerencia General Gerencia General Gerencia General y supervisión de trabajos de construcción Gerencia General y especialistas en implementación de tecnologías de servicios en hoteles.
			Recursos Físicos: Infraestructura existente como base para el rediseño de ambientes.		
			Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y supervisión de contratistas de construcción.		
			Recursos Tecnológicos: Implementación de tecnología actual en la infraestructura: auxiliares de servicios como CIRI, automatización de servicios de iluminación y climatización de las habitaciones.		
			Recursos Tecnológicos: Implementación de tecnología para ofertar los servicios renovados del hotel mejora de servidores (implementación de aplicativos, comunicación por redes sociales).		
OCP2.2	Del 2023 al 2026, incrementar el gasto por permanencia promedio de los clientes en \$200, para justificar la ampliación y remodelación de la infraestructura del hotel.	Recursos Financieros: Inversión en marketing para atraer clientes.	US\$ 40,000	Gerencia General Gerencia General Gerencia General y recursos humanos del hotel. Gerencia General y especialistas en creación y mantenimiento de aplicativos.	
		Recursos Físicos: Infraestructura remodelada, nuevos servicios.			
		Recursos Humanos: Personal de atención entrenado			
OCP2.3	Del 2027 al 2029, incrementar 15 habitaciones en el hotel, que permita ampliar la capacidad instalada en 35%, teniendo en cuenta la diversificación mayor en ofertas de servicios.	Recursos Financieros: Inversión en marketing para atraer clientes.	US\$ 90,000	Gerencia General Gerencia General Gerencia General y supervisión de trabajos de construcción Gerencia General y especialistas en implementación de tecnologías de servicios en hoteles.	
		Recursos Físicos: Infraestructura remodelada, nuevos servicios.			
		Recursos Humanos: Personal de atención entrenado			
OLP3	OCP3.1	Al 2029, incrementar la participación de mercado de forma sostenible en 8% anual, al 2018 el número de clientes fueron 21,793. Del 2020 al 2022, incrementar en 10% anual el número de clientes.	Recursos Financieros: Inversión en marketing, implementación de aplicativo	US\$ 50,000	Gerencia General, especialistas en marketing digital y utilización de aplicativos. Gerencia General, crear área de rutas turísticas Gerencia General y supervisores de administración.
			Recursos Físicos: Identificar nuevas rutas de turismo en la provincia.		
			Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y personal de servicios entrenado		
			Recursos Físicos: Diseñar nuevos paquetes turísticos.		
			Recursos Humanos: Realizar convenios con agencias y guías de turismo para determinar las nuevas rutas.		
OCP3.2	Del 2023 al 2026, implementar por lo menos 3 tipos de ofertas turísticas anual.	Recursos Financieros: Evaluación económica de los nuevos paquetes.	US\$ 20,000	Gerencia General, Finanzas Gerencia General, crear área de rutas turísticas Gerencia General y Administrador del hotel	
		Recursos Físicos: Diseñar nuevos paquetes turísticos.			
		Recursos Humanos: Realizar convenios con agencias y guías de turismo para determinar las nuevas rutas.			
OCP3.3	Del 2027 al 2029, alcanzar que el 50% de los clientes alojados, sean referentes de clientes potenciales, teniendo el soporte de la experiencia del servicio.	Recursos Financieros: Estructurar precios para los nuevos paquetes.	US\$ 20,000	Gerencia General, Finanzas Gerencia General, crear área de rutas turísticas Gerencia General y Administrador del hotel Gerencia General, TIC del hotel	
		Recursos Físicos: Diseñar nuevos paquetes turísticos.			
		Recursos Humanos: Realizar convenios con agencias y guías de turismo para determinar las nuevas rutas.			
OLP4	OCP4.1	Al 2029, la tasa de rotación de personal se reducirá a 2%. En 2018, la tasa de rotación de personal es mayor a 10%. Del 2020 al 2022, invertir en por lo menos 2 capacitaciones anual que permita a los colaboradores el conocimiento técnico la gestión de la oferta turística.	Recursos Financieros: Elaborar cronograma de recursos	US\$ 10,000	Gerencia General, Finanzas Administración del hotel Administración del hotel Gerencia General, Finanzas
			Recursos Físicos: Evaluar los espacios para capacitaciones		
			Recursos Humanos: Evaluación constante del personal capacitado.		
			Recursos Físicos: Implementar tableros informativos en donde colocar las fotografías de los trabajadores reconocidos, hacer entrega de incentivos como diplomas u otros presentes.		
OCP4.2	Del 2023 al 2026, implementar un sistema de reconocimiento mensual y semestral, para los mejores colaboradores del hotel.	Recursos Físicos: Implementar tableros informativos en donde colocar las fotografías de los trabajadores reconocidos, hacer entrega de incentivos como diplomas u otros presentes.	US\$ 60,000	Gerencia General, crear área de rutas turísticas	
		Recursos Humanos: Realizar la evaluación de los trabajadores para nombrar los trabajadores que deben ser reconocidos.			
		Recursos Humanos: Realizar convenios con institutos que tienen la capacidad de brindar soporte, evaluar de forma constante al personal capacitado.			
OCP4.3	Del 2027 al 2029, incrementar parcialmente la oferta de escala salarial a los colaboradores del hotel de acuerdo a resultados de la evaluación de desempeño.	Recursos Financieros: Proyección de inversión estimada en capacitación de los trabajadores.	US\$ 150,000	Gerencia General, Finanzas	
		Recursos Humanos: Realizar convenios con institutos que tienen la capacidad de brindar soporte, evaluar de forma constante al personal capacitado.			

7.4. Estructura Organizacional Propuesto para Hotel Costa del Sol Cajamarca

“No existe la estructura organizacional ideal. Se tiene que buscar una estructura que sea la que mejor se adecue a las estrategias retenidas para lograr la implementación con mayores posibilidades de éxito” (D’Alessio, 2015).

La estructura organizacional de Hotel Costa del Sol Cajamarca es horizontal y rígida. Las operaciones en el sector hotelero deben estar por encima del 95% de aprovechamiento de su capacidad instalada, es por ello, que se supervisa continuamente que la estructura organizativa esté alineada con las necesidades de sus procesos internos, como: logística, producción, mantenimiento y calidad.

En esa línea, los competidores directos de Hotel Costa del Sol Cajamarca poseen estructuras organizacionales altamente rígidas, muy similar a la desarrollada por la organización. En este sentido, a partir de la estructura organizativa actual se propone un ajuste en el diseño en base a la experiencia de los autores del presente plan estratégico (ver Figura 27).

Uno de los déficits del sector hotelero a nivel general es la falta de diferenciación el diseño propuesto es una estructura matricial que promueve un enfoque de esfuerzo y colaboración entre todas las áreas. Las áreas de soporte de sistema, seguridad y proyectos colaboraran de manera transversal con las divisiones clásicas del hotel las cuales se proponen agrupar en áreas, a las cuales se les ha agregado el área de recursos humanos (RRHH) que no se encuentra en el organigrama actual. El objetivo es que estas áreas soporten a los departamentos directamente involucrados en el giro del negocio para brindar productos de calidad al cliente de la forma más eficiente. La estructura matricial brinda una mayor velocidad en el flujo de la información y la posibilidad de pasar de una comunicación vertical y centralista al trabajo en equipo mejorando la coordinación entre todas las áreas.

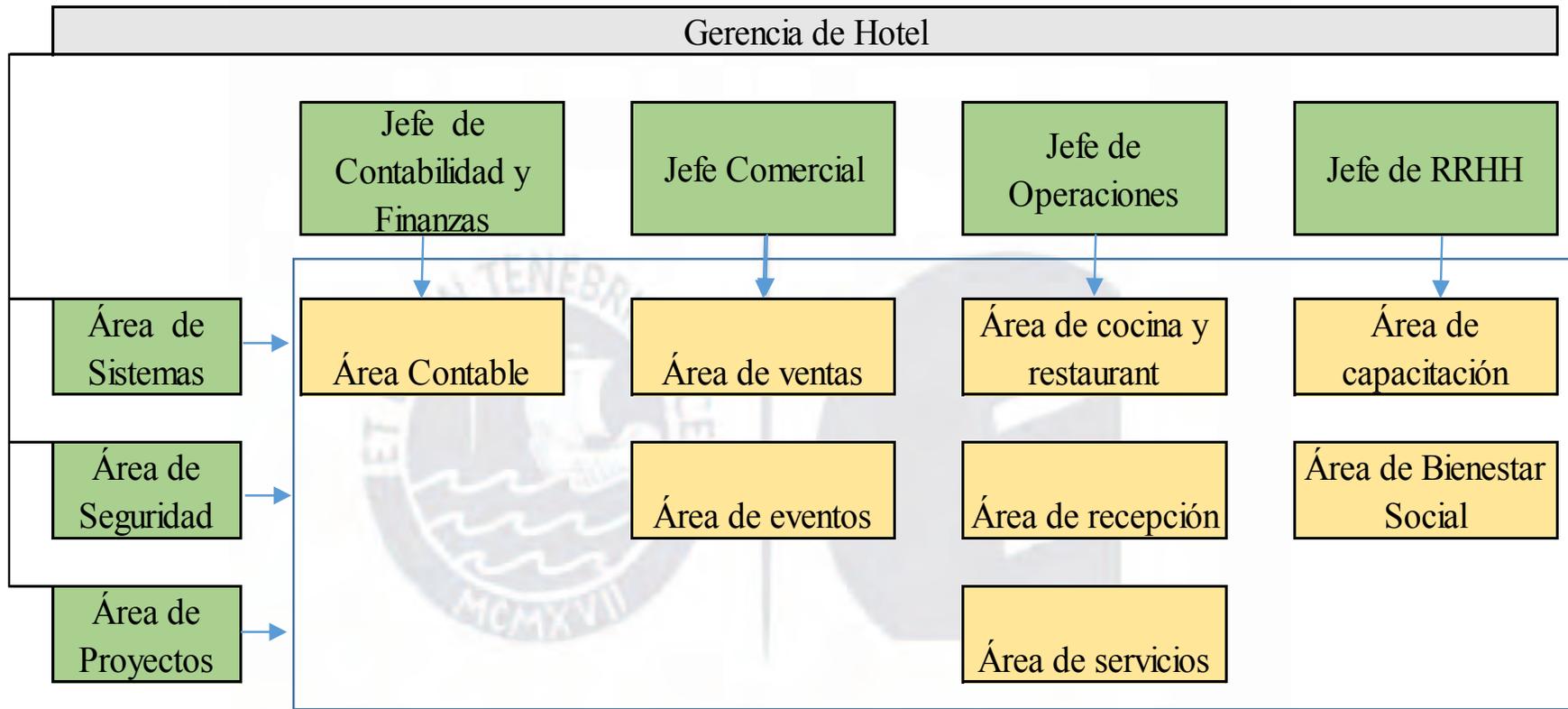


Figura 27. Organigrama propuesto para Hotel Costa del Sol Cajamarca

Tabla 32

Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS VS POLITICAS	P1. Ética en todas las negociaciones con clientes, proveedores y procesos internos	P2. Promover el trabajo en equipo	P3. Fomentar el empleo	P4. Fortalecer la infraestructura de operaciones	P5. Promover la excelencia operacional	P6. Promover la responsabilidad social
FO1. Desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura. (F1,F2,F3,O1,O5)	SI	SI	SI	SI	NO	NO
FO2. Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F6,O1,O5)	NO	SI	NO	SI	SI	SI
FO3. Consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor cobertura mix de sus servicios hoteleros (F2,O4,O5)	SI	NO	SI	NO	NO	NO
FO4. Desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F3,F5,O3,O5)	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa (D4,O5,O6)	SI	NO	NO	NO	NO	NO
DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes (D5,O5,O6)	SI	SI	NO	NO	NO	NO
DO3. Considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales. (D3,D5,D6,O5)	NO	NO	NO	NO	SI	NO
DO4. Desarrollar nuevos servicios que integren cada una de las áreas de la cadena de valor del hotel. (D1,D2,O1,O5,O6)	NO	NO	NO	NO	SI	NO
FA1. Desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales. (F3,A1,A3)	SI	NO	NO	NO	NO	SI
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel (F3,A1)	SI	NO	NO	SI	SI	NO
FA3. Desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. (F1,F2,A6)	NO	NO	NO	SI	SI	NO
FA4. Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero (F2,F3,A1)	NO	NO	NO	SI	SI	NO
DA1. Implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) (D6,A1)	NO	NO	NO	NO	SI	SI
DA2. Desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incremente la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo. (D3,A6)	SI	SI	SI	SI	NO	NO
DA3. Desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior (D4,A2,A4,A5)	SI	NO	SI	NO	NO	NO

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Hotel Costa del Sol Cajamarca viene ejecutando una estrategia de desarrollo sostenible que se refleja en todos los procesos del negocio, sumando los esfuerzos de proveedores, clientes y colaboradores para lograr un impacto positivo en el ambiente y en las generaciones futuras, en cada proyecto donde opera. Propone focalizar sus esfuerzos en tres frentes (ver Figura 28).



Figura 28. Pilares de Responsabilidad Social propuesto para Hotel Costa del Sol Cajamarca

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Las actividades de Hotel Costa del Sol Cajamarca en la gestión de recursos humanos empiezan por la atracción y gestión de talento donde la empresa viene desarrollando procesos de reclutamiento y selección óptimos para atraer el mejor talento y retenerlo, buscando personas que estén comprometidas y con ganas de pertenecer a esta transnacional. Asimismo, para lograr sus objetivos a largo plazo la capacitación del personal es importante para formar líderes y especializar al nivel operativo en sus funciones, de esta forma se potenciará las habilidades de cada colaborador. En la gestión de talento, Hotel Costa del Sol Cajamarca considera importante:

- Ubicar a las personas adecuadas, en los puestos adecuados, en el momento adecuado.
- Identificar fortalezas y puntos de mejora.

- Facilitar el desarrollo de los colaboradores.
- Diferenciar el talento en la organización.
- Identificar sucesores para puestos claves.
- Facilitar el desarrollo de necesidades de retención.
- Identificar necesidades de talento para cumplir con los objetivos actuales y futuros de la organización.

La motivación es de vital importancia, y la organización viene trabajando en esquemas de compensación económica variable para todas las Gerencias. La motivación no solo debe ser económica sino debe ser acompañada por políticas de reconocimiento a nivel grupal e individual. En este sentido, la organización viene aplicando el modelo desarrollado por la revista Forbes y Harvard Business Review (2014) en lo que respecta a salarios y beneficios para la motivación de los colaboradores (ver Figura 29).



Figura 29. Modelo de motivación y expectativas de RRHH. Forbes y Harvard Business Review (2014)

7.7. Gestión del Cambio

Se espera minimizar la resistencia al cambio involucrando a la Alta Gerencia, las Gerencias, Departamentos, Área, staff de colaboradores, y los stakeholderes, en la difusión e implementación de los objetivos de corto plazo del plan estratégico. El proceso de cambio, para ser efectivo, necesita ser planificado de manera adecuada (D'Alessio, 2015). En ese sentido, Hotel Costa del Sol Cajamarca, propone las siguientes acciones:

- Planificar la estrategia al cambio
- Establecer un sentido de urgencia
- Conformar un grupo gerencial con experiencia en coaching
- Elaborar una visión para el cambio
- Comunicar esta visión de cambio
- Delegar a otros para alcanzar la visión de cambio
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores
- Tercerizar cuando sea posible, oportunidad para optimizar recursos en la organización a nivel interno o en cada proyecto donde opera.
- Consolidar proyectos de mejora continua de corto y largo plazo, partiendo de la orientación del presente plan estratégico.

7.8. Conclusiones

Se han determinado los objetivos de corto plazo que ayudarán al cumplimiento de los objetivos de largo plazo, a cada objetivo de corto plazo se asignan los recursos necesarios que permitirán su cumplimiento, en cuanto a infraestructura, recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros. Así mismo es importante un presupuesto asignado para cada recurso, además de un responsable que supervisará su ejecución. Por otro lado, también es importante que se cuente con colaboradores motivados, y líderes con capacidad gerencial y toma de decisiones.

A lo largo de este capítulo, y en base a los 4 OLP, se han establecido 12 objetivos de corto plazo realistas y cuantificables. Estos se han considerado a fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico. Así mismo, en base a las estrategias, se han planteado 6 políticas que sean factibles y controlables, alineadas a cada una de las estrategias retenidas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de elaboración de un planeamiento estratégico se constituye en el proceso de analizar y controlar el cumplimiento de las estrategias, principalmente, por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son supervisadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo. En el proceso de evaluación se dan criterios de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. En ese sentido, la evaluación estratégica revisará el análisis externo e interno, y para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo se propone responsables (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una herramienta de control estratégico que cumple cinco principios básicos. El primero, consiste en trasladar la estrategia a elementos que puedan ser medibles y por tanto controlables, esto se traduce en un mapa estratégico que permiten visualizar el avance de una organización. El segundo, está relacionado con alineamiento de la organización a la estrategia, de modo tal que las unidades de negocio se vinculan con la estrategia a través de los objetivos que aparecen en el tablero de control balanceado. El tercero, establece que se requiere la participación de todos los miembros de la organización para lo cual se usa el tablero de control, pues éste ayuda a comunicar y sensibilizar a los integrantes en las nuevas estrategias implementadas. El cuarto, señala que la estrategia es un proceso continuo a través de asignación de presupuestos que permitan su cumplimiento, programando reuniones de gestión gerencial y estableciendo un sistema de retroalimentación que permita hacer los ajustes necesarios y asegurar el aprendizaje dentro de la organización. Finalmente, el quinto, establece movilizar el cambio mediante el liderazgo de la plana gerencial donde se evidencie y demuestre que el tablero no

sólo es de control sino también de cambio, por lo que el gerente debe ser un líder motivador dentro de la organización (D'Alessio, 2013).

En este sentido, el tablero de control balanceado considera cuatro perspectivas: aprendizaje interno y crecimiento organizacional, procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva es el motor impulsor de los cuatro y refleja los conocimientos y habilidades que Hotel Costa del Sol Cajamarca posee tanto para desarrollar sus productos o servicios, así como para aprender buenas prácticas, y ejecutarlas en el corto plazo. En esta perspectiva, se busca lograr que el aprendizaje y el crecimiento de Hotel Costa del Sol Cajamarca, sea un factor que mejore las competencias de sus colaboradores; así como el uso de la tecnología sea un generador de valor en sus procesos operativos; la disponibilidad de información estratégica asegure la eficiente toma de decisiones; y la creación de un clima organizacional que afiance las acciones transformadoras del negocio que permita alcanzar los resultados esperados.

8.1.2. Procesos

Considerando el mercado al que se enfoca Hotel Costa del Sol Cajamarca y la satisfacción de las expectativas de los mismos, se identifican en esta perspectiva los procesos claves, en los cuales se debe gestionar proyectos de mejora continua, que permita lograr productos innovadores que se ajusten a las necesidades cada vez más exigentes de los clientes.

8.1.3. Clientes

Para alcanzar los resultados financieros esperados, es importante que Hotel Costa del Sol Cajamarca pueda tener una mayor cantidad de clientes satisfechos, con fin de asegurar la

fidelización en el corto plazo, además de alcanzar mejores expectativas en la industria en que compete.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva tiene como objetivo evaluar los resultados económicos, que aseguren maximizar los beneficios del negocio de Hotel Costa del Sol Cajamarca que permita incrementar la rentabilidad para los accionistas.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado para el presente plan estratégico pueden cambiarse y modificarse (ver Tabla 33). Algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015).

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite evaluar a través de indicadores el nivel de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (OCP), lo que conduzca alcanzar los OLP, y por lo tanto la visión de la organización, en este caso Hotel Costa del Sol Cajamarca. En el presente Tablero de Control Balanceado, la perspectiva que agrupa la mayor cantidad de OCP (4), es la de procesos internos, lo que evidencia un interés prioritario por desarrollar proyectos de mejora que mejore los procesos internos, y el incremento de la capacidad instalada del hotel, que cumpla con las especificaciones técnicas requeridas en su distribución, que permita, por lo menos, incrementar a 35 habitaciones al 2029.

Tabla 33

Tablero de Control (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Meta
Aprendizaje Interno	OCP1.2 Del 2023 al 2026, implementar por lo menos, 3 convenios anuales, con empresas privadas y estatales, que incremente la facturación a US\$ 10 millones.	Nuevos clientes corporativos	Facturación por número de nuevos clientes corporativos / Total de facturación clientes por segmento	US\$	US\$ 10 MM
Aprendizaje Interno	OCP4.1 Del 2020 al 2022, invertir en por lo menos 2 capacitaciones anual que permita a los colaboradores el conocimiento técnico la gestionar la oferta turística.	Número de capacitaciones	Número de colaboradores capacitados/ Total de colaboradores	%	>= 90%
Aprendizaje Interno	OCP4.2 Del 2023 al 2026, implementar un sistema de reconocimiento mensual y semestral, para los mejores colaboradores del hotel.	Sistema de reconocimiento	Número de acciones de reconocimiento implementada / Total de proyecto de RRHH en cartera	%	>=85%
Cliente	OCP3.1 Del 2020 al 2022, incrementar en 10% anual el número de clientes.	Demanda de clientes	Número de incremento de clientes anual / Total de clientes en el año anterior	%	>= 90%
Cliente	OCP3.2 Del 2023 al 2026, implementar por lo menos 3 tipos de ofertas turísticas anual.	Paquetes turísticos	Número de paquetes nuevos/ Total paquetes turísticos actual	%	>=3
Cliente	OCP3.3 Del 2027 al 2029, alcanzar que el 50% de los clientes alojado, sean referentes de clientes potenciales, teniendo el soporte de la experiencia del servicio.	Demanda de clientes	Número de clientes nuevos referidos por clientes antiguos / Total de clientes	%	>= 90%
Proceso Interno	OCP2.1 Del 2020 al 2022, incrementar 10 habitaciones en el hotel, que permita ampliar la capacidad instalada en 15%, teniendo en cuenta la diversificación mayor en ofertas de servicios.	Capacidad instalada	Número de incremento de habitaciones por segmento de servicio /Total de capacidad instalada	%	>=15%
Proceso Interno	OCP2.2 Del 2023 al 2026, incrementar el gasto por permanencia promedio de los clientes en \$200, para justificar la ampliación y remodelación de la infraestructura del hotel.	Gasto por cliente	Facturación promedio por cliente /Total facturación	US\$	>= US\$200
Proceso Interno	OCP2.3 Del 2027 al 2029, incrementar 15 habitaciones en el hotel, que permita ampliar la capacidad instalada en 35%, teniendo en cuenta la diversificación mayor en ofertas de servicios.	Capacidad instalada	Número de incremento de habitaciones por segmento de servicio	Número	>=35%
Proceso Interno	OCP4.3 Del 2027 al 2029, incrementar parcialmente la oferta de escala salarial a los colaboradores del hotel de acuerdo a resultados de la evaluación de desempeño.	Sueldo	Número de S/ de incremento en la planilla anual/Total de planilla S/	Número	>= 15%
Financiera	OCP1.1 Del 2020 al 2022, incrementar la demanda de servicios de hospedaje al turista en 10%, que permita facturar US\$ 5 millones.	Demanda de clientes	Facturación promedio por incremento de cliente /Total facturación en el año anterior	US\$	US\$ 5 MM
Financiera	OCP1.3 Del 2027 al 2029, incrementar la demanda de servicios de hospedaje al turista en 40%, que permita facturar US\$ 10 millones.	Demanda de clientes	Facturación promedio por incremento de cliente /Total facturación en el año anterior	US\$	US\$ 10 MM

Capítulo IX: Competitividad de Hotel Costa del Sol Cajamarca

El presente capítulo detalla las propuestas finales del Planeamiento Estratégico de Hotel Costa del Sol Cajamarca, asimismo se presenta el análisis competitivo, y la potencialidad de incursionar en posibles clústeres en la región

9.1. Análisis Competitivo del Hotel Costa del Sol Cajamarca

El concepto de competitividad surgió después de varias propuestas e historias de pensamientos que permitieron ir delimitando varios de los aspectos en un concepto complejo de explicar. Entre los cuales se encuentran los economistas clásicos como Adam Smith, y David Ricardo con su Ley de la Ventaja Comparativa; economistas marxistas como Karl Marx con su obra Capital, Max Weber con la obra Capital, Socialismo y Democracia. En el campo de la administración Alfred P. Sloan con la obra My years at General Motors, y Peter Drucker con The age of discontinuity presentaron como hacerlo competitivo. Robert Solow recalzó la importancia de conocimiento, la innovación tecnológica y la educación en su obra Technical change and aggregate production function. Nicholas y Negroponte y otros economistas reformularon el concepto del “conocimiento” en 1995 (D’Alessio, 2015).

Michael Porter fue quien integró las propuestas que a lo largo de los años ha ido tomando forma hasta presentar el modelo “Diamante de la Competitividad” presentado en 1990 su obra “The competitive advantage of nations”, definiendo la competitividad como la que utiliza un país sus recursos humanos, económicos y naturales. A partir del cual, se presentaron dos teorías económicas fundamentales entre la tradicional y la moderna, y los principales estudios reconocidos mundialmente presentados por el World Economic Forum [WEF] y el International Institute for Management Development [IMD] (D’Alessio, 2015).

Los estudios presentados por el IMD exponen anualmente el ranking de competitividad nacional a nivel mundial describiendo cómo una nación gestiona sus recursos y capacidades para incrementar el bienestar de sus habitantes. La medición y análisis se

realizan mediante cuatro factores: el desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de negocios e infraestructura. El análisis del IMD 2018 desde un enfoque único de los países para ser competitivos, se presenta en tanto como una herramienta y como objetivo de la política económica. Las cinco principales economías más competitivas del mundo fueron Estados Unidos en primer lugar, seguido por Hong Kong, Singapur, los Países Bajos y Suiza.

Por su parte, CENTRUM PUCP compartió los resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018 del Institute for Management Development (IMD) el cual ubica al Perú en el lugar 54 en una muestra de 63 países, una posición mejor respecto al año 2017 (ver Figura 30).

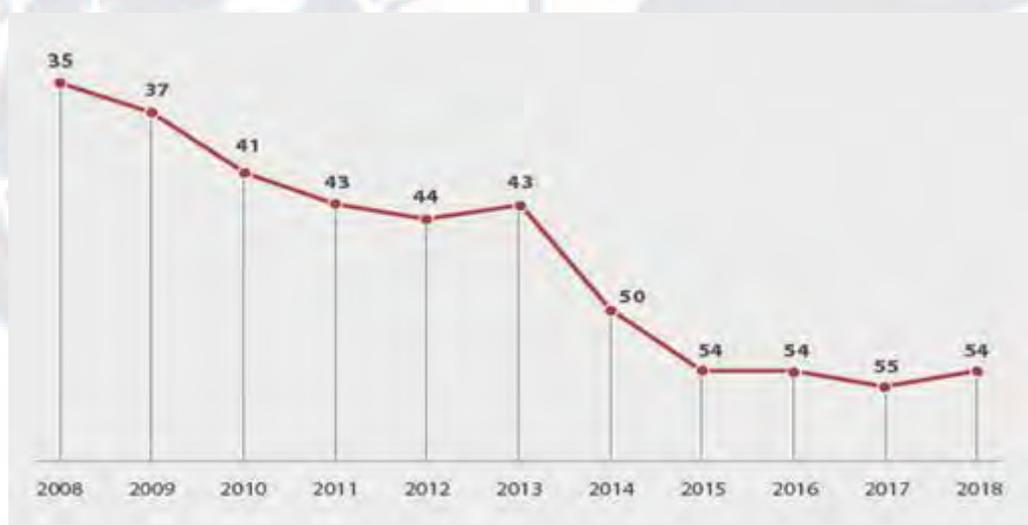


Figura 30. Evolución de resultados de competitividad del Perú 2008 – 2018. Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018 de CENTRUM Católica (2018)

La posición del Perú que ha mejorado en los últimos años es producto de resultados mixtos. Los aspectos en los que se mejora, en relación a los otros países del estudio son: Empleo, Política Fiscal, Legislación para los Negocios, Mercado Laboral, Finanzas, Prácticas Gerenciales, Actitudes y Valores, Infraestructura Básica, Salud y Medio Ambiente y Educación. Las deficiencias con menores puntos, en donde se ha calificado al Perú más bajo con respecto a los otros países de la muestra son: Economía Doméstica, Comercio

Internacional, Inversión Extranjera, Precios, Finanzas Públicas, Marco Institucional y Marco Social.

El pilar eficiencia en los negocios es el que presenta resultados más favorables, como se aprecia en la Figura 31, explicada por una mezcla de resultados; continua existiendo una alta preocupación sobre los bajos niveles de productividad y eficiencia en los negocios, factor que cae dos posiciones y llegó al puesto 60, sin embargo, se ha mejorado ligeramente en cuatro factores: Mercado Laboral, Finanzas, Prácticas Gerenciales y Actitudes y Valores. El comparativo de resultados desde el 2008 indica que dentro de los factores que abarca este pilar, el que ha mostrado peores resultados fue Productividad y Eficiencia, el cual se convierte en un tema relevante a mejorar, seguido de Prácticas Gerenciales, Mercado Laboral y Finanzas.

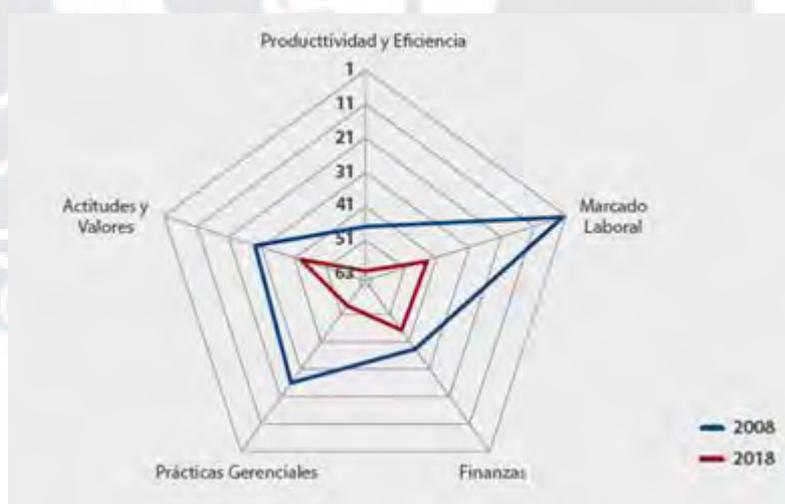


Figura 31. Evolución de resultados de competitividad del Perú 2008 – 2018. Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018 de CENTRUM Católica (2018)

World Economic Forum (WEF) presentó el Informe de Competitividad Global 2018 con nueva estructura y ranking no comparable con los informes presentados en años anteriores, la nueva versión buscó responder a los desafíos del cambio tecnológico y la 4ta Revolución Industrial. Se agrupó el análisis en 12 Pilares de la competitividad agrupados en cuatro categorías: Entorno habilitante, Capital humano, Mercados y Ecosistemas e

Innovación. El Perú alcanzó el puesto 63 entre 140 economías, el cuarto lugar en Sudamérica y sexto en Latinoamérica y el Caribe, detectando la principal fortaleza del país en la Estabilidad Macroeconómica, y en el que se encuentran las principales debilidades en indicadores de los pilares: Instituciones, Infraestructura, Educación, Mercado Laboral y Capacidad de innovación (ver Figura 32).

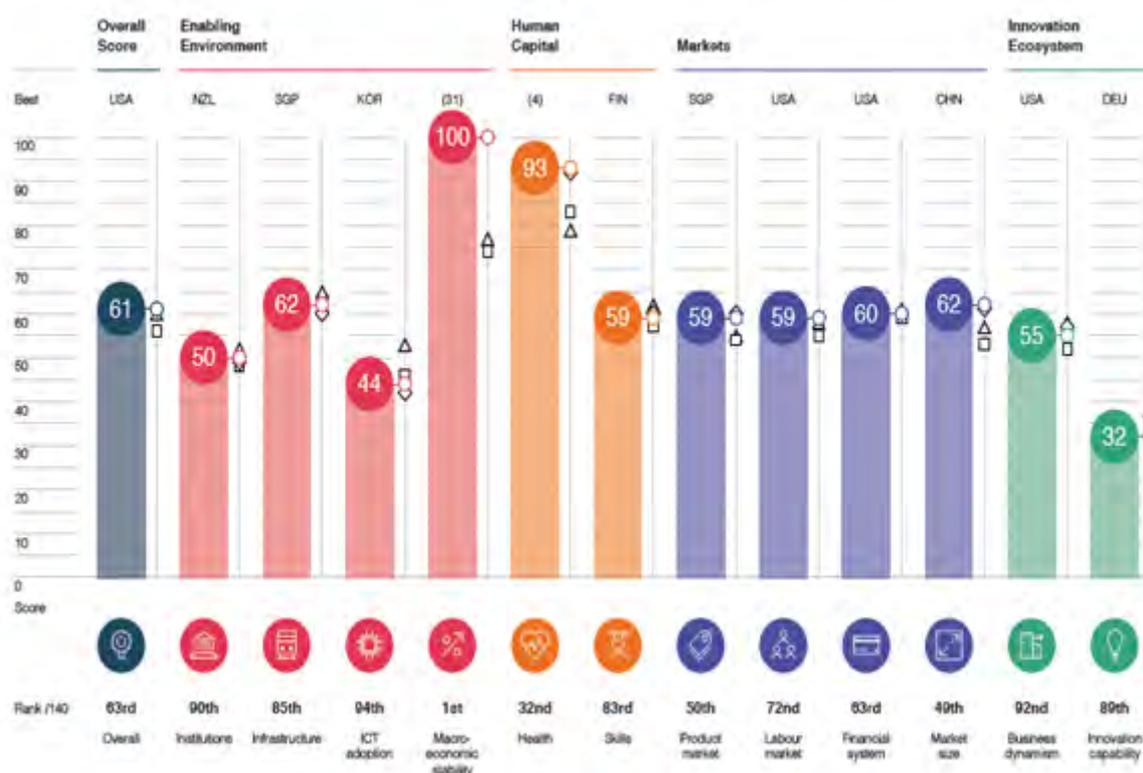


Figura 32. Perfil del Perú según resultados de competitividad 2018 de la World Economic Forum

Tomado de WEF – ICG 2018. Centro de Desarrollo Industrial (2018). Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2018/PERFIL_PERU2018.pdf

Ante los resultados mostrados en las publicaciones del IMD y WEF, el Perú mostró un ligero avance; sin embargo, aún se encuentra en una situación mundial desfavorable competitivamente, por tanto, Hotel Costal del Sol Cajamarca debe enfrentar su posicionamiento frente a estas expectativas. Ante la mejor posición de factores de empleo, política fiscal, legislación para los negocios, mercado laboral, finanzas, prácticas gerenciales, actitudes y valores, salud y medio ambiente, entre otros; Hotel Costa del Sol Cajamarca

cuenta con las condiciones óptimas para enfrentar y desarrollar sus acciones en aprovechamiento de estos factores. Asimismo, los factores que demostraron menores resultados fueron Economía Doméstica, Comercio Internacional, Inversión Extranjera, Precios, Finanzas Públicas, Marco Institucional y Marco Social, los mismos que Hotel Costa del Sol puede enfrentar con sus estrategias de objetivos de corto y largo plazo, dinamizando el sector de la economía a través del consumo masivo y sus actividades de desarrollo sostenible. Es así que de acuerdo al Código de Buen Gobierno Corporativo para el Hotel Costa de Sol, se tendrá las bases para potencializar sus fortalezas, enfatizar aún mayor la automatización de sus procesos de servicio, utilizando la tecnología; así como invertir en la capacitación de su fuerza laboral.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Hotel Costa del Sol Cajamarca

Hotel Costa del Sol ha mostrado posicionarse en el mercado hotelero a lo largo de los últimos años en el mercado nacional y presencia de categoría internacional a través de la alianza con Wyndham Hotel Group, debido a la alta demanda de los servicios y el fomento del turismo, por lo que las sedes en importantes regiones como Cajamarca se fundan estratégicamente para buscar mayor proximidad con sus clientes potenciales. Entre las ventajas competitivas que posee Hotel Costa del Sol Cajamarca se encuentran en generar rendimientos considerables en el sector de servicios y turismo, que permitan la atención satisfactoria y eficiente en sus servicios:

- Posicionamiento líder en el mercado hotelero.
- Reconocimiento como miembro y con las condiciones de alianza con Wyndham Group.
- Oferta de varias opciones de servicios (restaurante, bar, karaoke, spa, piscina, lavandería, entre otros).
- Ubicación privilegiada del Hotel Costa de Sol en la región Cajamarca.

- Posee consumidores potenciales que reconocen la calidad y nivel de satisfacción de los servicios e instalaciones.
- Reconocimiento nacional e internacional a través de la alianza estratégica Wyndham Hotels Group.
- Identificación de mejora en infraestructura y vías de transporte y comunicación (servicios de transporte terrestre y aéreo)
- Para la generación de Clústeres, posee un acercamiento idóneo estipulado en los códigos de ética, en el cual se compromete en el respeto y compromiso.
- Proximidad con sus clientes a través de la publicidad y alianzas con importantes empresas de la región.
- Acercamiento con la población Cajamarca a través de sus acciones de Responsabilidad Social y desarrollo sostenible.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Hotel Costa del Sol Cajamarca

El Hotel Costa del Sol con el objetivo de posicionarse en el mercado nacional e internacional, a lo largo de los años ha realizado alianzas y estrategias de inversión, alcanzando actualmente a ser miembro Wyndham Hotel Group, la cual tiene más de nueve mil hoteles a nivel mundial entre sus marcas: Wyndham, Ramada, Wyndham Garden, Ramada Encore, entre otras. En cumplimiento con los valores y código de ética, y en la búsqueda de alcanzar los objetivos con sostenibilidad en el tiempo como el grupo Costa del Sol y parte del grupo internacional Wyndham, cuenta con el compromiso de desarrollo sostenible y buen gobierno corporativo, en el cual se garantiza el uso responsable de los recursos y las políticas del cuidado del medio ambiente.

Ante el análisis del mercado hotelero, se encuentran diferentes sinergias que permiten directa e indirectamente alcanzar mayor productividad y competitividad a través de los

grupos de interés que permitan la complementariedad y el acceso a recursos o insumos, recursos humanos capacitados, información, demanda y oferta de servicios, con los que se consideran potenciales clústeres de Hotel Costa de Sol: proveedores, comunidades y voluntariados.

Los clústeres identificados permiten asociarse directamente como proveedores con otras empresas; como de las empresas de publicidad y comercio que venden servicios a través de plataformas como Trivago, Booking, Tripadvisor, Kayak, entre otros; convenios con aerolíneas. Las agencias turísticas representan puntos de ventas que pueden realizar paquetes turísticos incluyendo los servicios de hospedaje. Las comunidades con las que se tiene una comunicación sencilla, directa y con el objetivo de desarrollar sus capacidades y velar por el cuidado y medio ambiente de su comunidad permiten formar parte de su staff de personal.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los principales aspectos estratégicos ante los principales clústeres detectados, se detalla lo siguiente:

Clúster Proveedores: Hotel Costa del Sol Cajamarca, ha elaborado estrategias de inversión financiera corporativa, afiliación y reconocimiento de los principales proveedores contando con alianzas estratégicas y poder de negociación con ellos, desde aquellos que brindan servicios como aquellos proveedores de productos corporativos, de servicios, productos no perecibles, perecibles envasados y frescos. Estos deben de obtener una validación de logística cada tres meses que certifique el cumplimiento de la garantía y de los productos que presenta el Hotel Costa del Sol Cajamarca.

Asimismo, los proveedores como empresas de marketing y publicidad permiten participar en masivas plataformas que ofrecen el servicio de hospedaje a través de las compras online, en plataformas, y en convenios con instituciones a través de la organización de eventos públicos y privados en los salones de eventos que se adecuan de acuerdo a las

necesidades y requerimientos. Entre las principales plataformas que brindan los servicios de publicidad y canal de ventas, se encuentran Despegar, Booking, Kayak, Trivago, Tripadvisor, Atrapalo, entre otros, cuales brindan una accesibilidad en brindar información a través de fotos, comentarios y puntuaciones de clientes, así como brindar ofertas y promociones en tiempo real.

Clúster Agencias turísticas: En la misma línea, Hotel Costa de Cajamarca se encuentra influenciado por el turismo y las actividades principales que se desarrollan en la región; así las empresas turísticas e instituciones de turismo y comercio afianzan el requerimiento de servicios hoteleros que demandan al incentivar el turismo y el desarrollo económico de Cajamarca, encontrando nichos de mercado que deben ser atendidos al dinamizarse la economía de la región. Instituciones como Promperú incentiva el turismo a través de portales como Y tú qué planes? en el cual se promueve el turismo con fotografías, videos y experiencias en los principales recintos, siendo estas una ventaja dado que el Hotel Costa de Sol cuenta con la ubicación más estratégica en la región de Cajamarca al estar ubicado en el centro histórico de la ciudad.

Clúster Comunidades: La inversión social de Hotel Costa del Sol Cajamarca es un pilar importante en su desarrollo con la finalidad de generar valor compartido, participa en proyectos con iniciativas sociales relacionadas a la cadena de valor de la empresa que promueve la inclusión. La inversión social empieza con los negocios responsables como inclusión de la comunidad en el mercado laboral, siendo el asentamiento del Hotel Costa del Sol en la región, uno de los cimientos para la inclusión de personal y desarrollo de sus capacidades, fomentando la participación, velar por sus costumbres y cultura, conservar su cultura culinaria, celebrar sus festividades, respeto y cuidado del medio ambiente. Asimismo, formar parte de las principales relaciones sociales con las comunidades ante sus expectativas,

requerimientos y necesidades; siendo un nexo principal para brindar las oportunidades y dinamismo.

9.5. Conclusiones

Hotel Costa del Sol Cajamarca, se encuentra posicionado y liderado en el mercado hotelero peruano contando con los principales servicios de hospedaje en la región. Ante las expectativas de competitividad a nivel mundial, el Hotel Costa de Sol cuenta con los estándares de calidad en el sector hotelero puesto que se encuentra en alianza con la red Wyndham Hotel Group, la cual cuenta con el reconocimiento de más de nueve mil hoteles a nivel mundial con el reconocimiento y certificación de calidad a nivel internacional.

El análisis de las ventajas competitivas que se deben aprovechar ha permitido identificar posibles clústeres como proveedores, agencias de viajes y turismo, comunidades que permitirán el desarrollo económico y social permitiendo un beneficio mutuo y ventajoso, en función del turismo y el desarrollo de las principales actividades económicas de la región tales como Minería, Comercio, Servicios, entre otros. Estas ventajas deben ser aprovechadas por Costa del Sol Wyndham para atender la demanda de servicios de hospedaje, reuniones, alimentación y ocio; debe encontrar medidas de acción para el incentivo y desarrollo de alcanzar y mostrar mayor competitividad y buscar el constante posicionamiento en el mercado para satisfacer al consumidor de procedencia nacional como internacional.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente y último capítulo cierra el proceso del planeamiento estratégico agregado para Hotel Costa del Sol Cajamarca, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral, que resume el proceso estratégico desde la formulación, planeamiento e implementación, la cual ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan (D'Alessio, 2015).

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral se define como una herramienta que va a ayudar al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizar el seguimiento del mismo (D'Alessio (2015).

Una vez culminado el plan estratégico, es indispensable elaborar el resumen en un cuadro denominado Plan Estratégico Integral (ver Tabla 34), resaltando lo más relevante del planeamiento elaborado. Esto nos permite tener una visión global del plan y sirve para dar a conocer lo que hay que hacer, establecer responsables y plazos, tomar decisiones y tener un adecuado control del proceso estratégico, a la vez que se puedan realizar las correcciones pertinentes.

10.2. Conclusiones

Existe una oportunidad importante para introducir nuevos servicios en la región Cajamarca, considerando que es una de las regiones con un alto potencial en recursos turísticos como el Complejo Turístico Baños del Inca, Complejo Arqueológico Cumbemayo, granja Porcón, La Colpa, la ciudad de Cajamarca, entre otros; la ubicación estratégica del Costa del Sol le permite contar con accesibilidad y cercanía de estos principales recintos.

Dentro de las principales fortalezas identificadas en el Hotel Costa de Sol, se encuentran las siguientes: (a) diversificación de servicios del hotel en crecimiento, (b) canales de venta en distintas regiones (c) capacidad de infraestructura cumple altos estándares de calidad de servicio hotelero, (d) servicio de post venta personalizado. (e) reconocimiento a la aplicación de buenas prácticas de gestión del servicio de hospedaje otorgada por el MINCETUR, y (f) solvencia financiera. Las principales oportunidades son las siguientes: (a) demanda creciente de turistas en la región Cajamarca, (b) estabilidad macroeconómica en el Perú, (c) fortalecimiento del gobierno para el sector turismo, (d) ubicación céntrica, (e) cadena reconocida a nivel nacional, y (f) mayor accesibilidad al departamento de Cajamarca. Por otro lado, algunas de sus principales debilidades son: (a) carencia de personal especializado en atención hotelera en la región, (b) falta potenciar la gestión talento para el sector turismo y hotelero, (c) capacidad mínima de innovación y desarrollo, (d) falta de aplicación de buenas prácticas en responsabilidad social, (e) falta de estandarización de procesos, y (f) falta de autonomía otorgada a los principales ejecutivos o gerentes para tomar decisiones de cambio para el hotel. Como resultado del análisis FODA se han encontrado más fortalezas a explotar con sus oportunidades, que amenazas a evitar con sus debilidades.

Las estrategias y acciones futuras de Hotel Costa del Sol han sido propuestas, como resultado del análisis de la matriz PEYEA, el cual indica que la organización debe continuar con una posición agresiva, para lo cual se deberán alinear los esfuerzos de la organización, y sus principales procesos internos de operaciones, comercial, recursos humanos y marketing. En este sentido, la organización para alcanzar sus 4 objetivos de largo plazo, debe centralizar sus esfuerzos por ejecutar las 15 estrategias retenidas , luego de su evaluación: (a) desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura, (b) conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros, (c) consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor

cobertura mix de sus servicios hoteleros, (d) desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales, (e) desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa, (f) Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes, (g) considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales, (h) desarrollar nuevos servicios que integren cada uno de los áreas de la cadena de valor del hotel, (i) desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales, (j) desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel, (k) desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo,(l) adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero, (m) implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero), (n) desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incremente la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo., y (o) desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior.

Desde el punto de vista de gestión interna, la cultura organizacional, los activos, las personas, los sistemas, el capital de trabajo, y los materiales, son los recursos con los que cuenta la empresa para poder llevar a cabo las estrategias retenidas. Los clientes de Hotel Costa de Sol tienen un alto nivel de exigencia en el nivel de satisfacción en los servicios que se les brinde, desde la cordialidad e ingreso a sus instalaciones, evaluación de sus instalaciones, conformidad de los productos, y el ambiente en general; por lo que ante el crecimiento del sector de servicios por el turismo requiere estar preparado para enfrentar el crecimiento y conservar el liderazgo.

10.3. Recomendaciones

Implementar el presente plan estratégico en el Hotel Costa del Sol Cajamarca para alcanzar ventajas competitivas en el sector servicios de hospedajes y turismo, con la satisfacción en sus principales servicios mencionados en el presente plan estratégico. La ejecución inmediata debe estar a cargo de la Alta Gerencia y la Gerencia de Administración. Es relevante que se transmita a los futuros Gerentes continuar con la ejecución del plan estratégico.

La comunicación asertiva será clave en todo el proceso del crecimiento del Hotel Costa del Sol Cajamarca, así como la confianza entre todos sus líderes, y el empowerment que deben transmitir a todos sus colaboradores. Se debe tener en cuenta, que el aprendizaje continuo en habilidades técnicas, pero también en habilidades blandas permitirá que los colaboradores fortalezcan sus posiciones que permita incrementar su productividad laboral.

Para poder alcanzar cada uno de los objetivos de corto y largo plazo, es necesario fomentar la innovación. Aproximadamente un 40% del staff de Costa del Sol Cajamarca tiene entre 25 y 35 años, el gran potencial que representa este equipo de trabajo debe saber aprovecharse, y esto será responsabilidad de los directivos y mandos medios.

Luego de la evaluación de las matrices del presente plan estratégico, se puede identificar que, Costa del Sol Cajamarca deberá elaborar estrategias intensivas de penetración de nuevos mercados y desarrollo de nuevos servicios, para lo cual puede aprovechar algunas de sus fortalezas y estrategias con Wyndham Hotel Group, su cadena de distribución a nivel nacional y su sólida solvencia financiera.

La estructura e intervención del área de Marketing, su evolución y trabajo integral con el grupo Costa de Sol y Wyndhan Hotel Group, y las demás áreas de la empresa son fundamentales tanto para atender y crear estrategias que satisfagan las exigencias del cliente de procedencia nacional e internacional. El conocimiento profundo de los gustos y

necesidades de los clientes actuales y potenciales es clave para el logro de los objetivos de crecimiento en participación de mercado.

El liderazgo de la alta gerencia y los mandos medios deben traer esfuerzos coordinados en todo momento. Los líderes deben formar continuamente líderes, y personal auto dirigido, que fomente la participación en todos los niveles, aplicando el liderazgo transformacional. Las posiciones de liderazgo deben ser llenadas con aquellos colaboradores que posean sólidos atributos de inteligencia emocional, habilidades técnicas y habilidades blandas. La gestión de responsabilidad social corporativa, y las iniciativas a favor del medio ambiente y ecología en Cajamarca, deben estar presentes en cada una de las estrategias propuestas. Se recomienda a la Alta Gerencia y las áreas encargadas de cumplir con los objetivos y tratados en favor de la comunidad garantizado la inclusión de la población.

10.4. Futuro de Hotel Costa del Sol Cajamarca

Hotel Costa del Sol Cajamarca es el único responsable de su futuro organizacional en los próximos 5 años. Si la empresa continúa innovando en la oferta de servicios en el mercado hotelero, haciendo eficientes sus procesos internos, manejando adecuadamente su estructura de costos y realizando adecuadas acciones en responsabilidad social, el futuro se visualiza promisorio. El presente plan estratégico puede ayudar a generar los lineamientos y acciones que se han propuestos en la visión para el 2029. Si bien es cierto la situación económica en el país se ha venido reactivando en los dos últimos años, aún existe mucha incertidumbre por la presente inestabilidad política del gobierno que retrasa la inversión privada en cada sector. En este sentido, se recomienda la puesta en marcha del presente Plan Estratégico para el Hotel Costa del Sol Cajamarca, que permita incrementar su crecimiento para los próximos 10 años; sin embargo, deberá hacer frente a la coyuntura social, económica y política que afronta en la actualidad el país, con mayor sensibilidad en la región Cajamarca dado los conflictos sociales que presentan.

Tabla 34

Plan Estratégico Integral

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">"Brindar una experiencia memorable al turista que visite Cajamarca, y en general a todos los usuarios de nuestro servicio hotelero, cumpliendo estándares de calidad de servicio"</p>	<p>MISIÓN</p> <p>VISIÓN: "Al 2029, ser el hotel con mayor participación de mercado turístico en la región Cajamarca, ofreciendo para ello un servicio de calidad en cuanto alojamiento, alimentación, y esto acompañado de un servicio integrado de turismo que permita a nuestros visitantes disfrutar de la variedad paisajista y cultural de Cajamarca, logrando satisfacer sus expectativas".</p>						<p>VALORES</p>	
	<p>INTERESES ORGANIZACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes que consumen y reciben los productos y servicios ofrecidos. - Maximizar las ventas anuales incrementando la ocupabilidad en un 20% mensual, en relación al año anterior. - Incrementar la rentabilidad para los accionistas. - Fortalecer la imagen de la corporación como complejo hotelero. - Promover la investigación y desarrollo de buenas prácticas de infraestructura y servicio hotelero. 	<p>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</p>				<p>PRINCIPIOS CARDINALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad, en el actuar de todos los colaboradores con honestidad que englobe los valores, códigos de ética y objetivos de la empresa. • Responsabilidad, en el uso de los recursos para brindar un servicio con calidad y respeto al medio ambiente. • Proactividad, mostrar mejores resultados de servicio y productos. • Trabajo en equipo, mostrar una excelente coordinación entre los colaboradores con la finalidad de minimizar tiempos y no generar cuellos de botellas. • Vocación de servicio, satisfacer las necesidades exigentes del cliente y superar las expectativas. • Humildad, prevalecer siempre la razón del cliente ante la satisfacción de un servicio de calidad. • Seguridad, brindar la seguridad de todos los recursos que se encuentran en la sede con el mayor respeto y cumplimiento en los reglamentos de seguridad. • Innovación, explorar e incentivar el desarrollo de nuevos servicios y productos. • Respeto, en el actuar dentro los procesos internos como externos de todos los colaboradores. • Calidad, en todos los servicios y productos ofrecidos. 	
	<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>OLP1. Al 2029, las ventas se incrementarán a US\$ 10 millones. Al 2018 las ventas fueron de US\$2,5 millones.</p>	<p>OLP2. Al 2029, incrementar la capacidad instalada del hotel en 35%, con respecto al número de habitaciones, y su equipamiento. En 2018, el número de habitaciones es de 73.</p>	<p>OLP3. Al 2029, incrementar la participación de mercado de forma sostenible en 8% anual, al 2018 el número de clientes fueron 21,793.</p>	<p>OLP4. Al 2029, la tasa de rotación de personal se reducirá a 2%. En 2018, la tasa de rotación de personal es mayor a 10%.</p>	<p>POLÍTICAS</p>		<p>CÓDIGO DE ÉTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los valores y códigos de ética que definen a la Cadena de Hotel Costa del Sol • Velar por el cumplimiento de los valores y objetivos pactados con la cadena Wyndham Hotel Group. • Velar por la integridad y disposición de servicio en todos los procesos de la institución y líneas de negocio. • Cumplir con la política de ética, como mecanismo creado para fomentar una cultura ética y de transparencia entre todos los actores relacionados a la organización. • Contribuir con el respeto y desarrollo de las comunidades que forma parten de la región, como compromiso de responsabilidad social y velar por el desarrollo sostenible. • Colaborar con organizaciones que trabajan con el cuidado de la salud y la educación como campañas publicitarias y de sensibilización. • Compromiso con el desarrollo de los colaboradores, con incentivos y reconocimientos ante los resultados de la organización.
	<p>FO1.Desarrollar servicios hoteleros de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura. (F1,F2,F3,O1,O5)</p>	SI	SI	SI	NO	<p>P1. Ética en todas las negociaciones con clientes, proveedores y procesos internos.</p> <p>P2. Promover el trabajo en equipo.</p> <p>P3. Fomentar el empleo</p> <p>P4. Fortalecer la infraestructura de operaciones.</p> <p>P5. Promover la excelencia operacional</p> <p>P6. Promover la responsabilidad social</p>		
	<p>FO2. Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros(F3,F6,O1,O5)</p>	NO	SI	NO	NO			
	<p>FO3.Consolidar la participación de mercado en la Región Cajamarca, a través de la mayor cobertura mix de sus servicios hoteleros(F2,O4,O5)</p>	SI	NO	SI	NO			
	<p>FO4. Desarrollar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F3,F5,O3,O5)</p>	NO	NO	SI	SI			
	<p>DO1.Desarrollar la imagen de la cadena hotelera Hotel Costa del Sol, a través de buenas prácticas de Responsabilidad Social y Transparencia Corporativa (D4,O5,O6)</p>	SI	SI	SI	NO			
	<p>DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas y en volumen a nivel corporativo para ser más productivos y satisfacer la demanda de los clientes (D5,O5,O6)</p>	NO	SI	SI	NO			
	<p>DO3. Considerar a la comunidad local como stakeholder del desarrollo de la cadena hotelera en Cajamarca, otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales. (D3,D5,D6,O5)</p>	SI	SI	NO	NO			
<p>DO4. Desarrollar nuevos servicios que integren cada una de las áreas de la cadena de valor del hotel. (D1,D2,O1,O5,O6)</p>	SI	SI	NO	NO				
<p>FA1. Desarrollar la promoción de servicios en conjunto con tour operadores de Cajamarca, y atraer nuevos mercados potenciales. (F3,A1,A3)</p>	NO	SI	SI	NO				
<p>FA2.Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del hotel (F3,A1)</p>	NO	NO	NO	SI				
<p>FA3.Desarrollar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo.(F1,F2,A6)</p>	NO	NO	NO	SI				
<p>FA4.Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del servicio hotelero (F2,F3,A1)</p>	SI	SI	SI	NO				
<p>DA1. Implementar estrategias comerciales por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) (D6,A1)</p>	SI	SI	NO	NO				
<p>DA2.Desarrollar las expectativas de servicios brindados durante su estadía en el hotel, que incremente la satisfacción del cliente, logrando su fidelización y recompra en el corto plazo.(D3,A6)</p>	SI	SI	NO	NO				
<p>DA3. Desarrollar la imagen de marca que se fije en la mente del consumidor que viaja a Cajamarca, como una oferta hotelera superior (D4,A2,A4,A5)</p>	SI	SI	SI	NO				
<p>TABLERO DE CONTROL</p>	<p>OBJETIVOS DE CORTO PLAZO</p>				<p>TABLERO DE CONTROL</p>			
<p>1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>	<p>OCP 1.1 Del 2020 al 2022, incrementar la demanda de servicios de hospedaje al turista en 10%, que permita facturar US\$ 5 millones.</p> <p>OCP 1.2 Del 2023 al 2026, implementar por lo menos, 3 convenios anual, con empresas privadas y estatales, que incremente la facturación a US\$ 10 millones.</p> <p>OCP 1.3 Del 2027 al 2029, incrementar la demanda de servicios de hospedaje al turista en 40%, que permita facturar US\$ 10 millones.</p>	<p>OCP 2.1 Del 2020 al 2022, incrementar 10 habitaciones en el hotel, que permita ampliar la capacidad instalada en 15%, teniendo en cuenta la diversificación mayor en ofertas de servicios.</p> <p>OCP 2.2 Del 2023 al 2026, incrementar el gasto por permanencia promedio de los clientes en \$200, para justificar la ampliación y remodelación de la infraestructura del hotel.</p> <p>OCP 2.3 Del 2027 al 2029, incrementar 15 habitaciones en el hotel, que permita ampliar la capacidad instalada en 35%, teniendo en cuenta la diversificación mayor en ofertas de servicios.</p>	<p>OCP 3.1 Del 2020 al 2022, incrementar en 10% anual el número de clientes.</p> <p>OCP 3.2 Del 2023 al 2026, implementar por lo menos 3 tipos de ofertas turísticas anual.</p> <p>OCP 3.3 Del 2027 al 2029, alcanzar que el 50% de los clientes alojados, sean referentes de clientes potenciales, teniendo el soporte de la experiencia del servicio.</p>	<p>OCP 4.1 Del 2020 al 2022, invertir en por lo menos 2 capacitaciones anual que permita a los colaboradores el conocimiento técnico la gestionar la oferta turística.</p> <p>OCP 4.2 Del 2023 al 2026, implementar un sistema de reconocimiento mensual y semestral, para los mejores colaboradores del hotel.</p> <p>OCP 4.3 Del 2027 al 2029, incrementar parcialmente la oferta de escala salarial a los colaboradores del hotel de acuerdo a resultados de la evaluación de desempeño.</p>	<p>1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos Internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>			
<p>RECURSOS</p> <p>(a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, (d) recursos tecnológicos</p>								

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP. (2015). *Cajamarca: Atractivos turísticos*.
Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Cajamarca-Atractivos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP. (2016). *Caracterización Cajamarca*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Cajamarca-Characterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP. (2017). *Cuadros anuales históricos*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP. (2017). *Reporte de inflación diciembre 2017, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Blogs.gestion.pe. (2017). *¿Por qué la economía peruana está desacelerada?* Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/06/por-que-la-economia-peruana-esta-desacelerada.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *“Plan bicentenario al 2021”*. Obtenido de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)X|. (2017). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016*. Obtenido de https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf

Diario El Comercio. (2017). *BCR: Analistas ajustan al alza sus proyecciones de crecimiento en 2017 y 2018*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-proyeccion-pbi-elevado-2017-2018-noticia-456675>

Gobierno Regional Cajamarca. (2010). *Plan de desarrollo regional concertado Cajamarca 2021*. Obtenido de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/planificacion/PlanDesarrolloRegionalConcertado2021.pdf>

Hotel Costa del Sol Wyndham Cajamarca. (2019). *Portal Institucional*. Obtenido de <http://www.costadelsolperu.com/cajamarca/>

Institute for Management Development. (2016). *Ranking de competitividad mundial al 2016*

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2007). *“Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2015). *Perú: Síntesis estadística 2015*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2016). *Compendio Estadístico 2016*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2017). *Indicadores del VI Censo Nacional de Comisarias 2017*. Obtenido de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1528/cap04.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2017). *Nota de Prensa: Más de Medio Millón de Maestros en el Perú celebran su día*. Obtenido de <http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n143-2017-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2017). *Series Nacionales – Estadísticas – Economía*. Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (s.f.). *Síntesis Estadística 2016*. Obtenido de 2016: http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Peruano de Economía. (2017). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Ministerio de Defensa MINDEF. (2005). *Perú en el Mundo*. Obtenido de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas MEF. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas MEF. (2017). *Presupuesto aprobado año 2017*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>

- Ministerio de Educación. (2015). *Cajamarca: ¿Cómo vamos en educación?* Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4702>
- Municipalidad Provincial de Cajamarca. (2013). *Plan de Desarrollo Concertado de la provincia de Cajamarca al 2021*. Obtenido de http://www.municaj.gob.pe/webmpc/archivos/presupuestal/pdc_2021.pdf
- Municipalidad Provincial de Cajamarca. (2016). *Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021*. Obtenido de <http://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (s.f.). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020*. Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>
- Scotiabank. (2019). *Reporte Semanal Año 20 – Número 5*. Obtenido de https://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2019/febrero/20190201sem_es.pdf
- Semana Económica. (2017). *Semana Económica*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/153905-sueldo-minimo-cual-seria-el-efecto-de-un-aumento-en-la-economia/>
- Sociedad Nacional de Industrias SIN. (2017). *Nota de Prensa: Informe Global de Competitividad del World Economic Forum 2017 – 2018*. Obtenido de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- UNESCO. (2017). *Perú*. Obtenido de <https://en.unesco.org/countries/peru>
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf