

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Casona de Yucay

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Daniel Kasuga Komiya

Héctor Jesús Huamancayo Huayhua

Celso Nicolás Ysla Ramirez

Asesor: Kelly Rojas Valdez

Surco, julio de 2014

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a:

Nuestra asesora de tesis, profesora Kelly Rojas Valdez, por su permanente soporte y dedicación manifestados en este proyecto de investigación.

A nuestros profesores que nos dieron la oportunidad de compartir experiencias y contar con herramientas que nos acompañarán a lo largo de nuestra vida profesional.

A la señora Teresa de De Bari, propietaria del hotel "La Casona de Yucay", quien nos permitió desarrollar el presente Plan Estratégico.



Dedicatorias

A Dios por darme la oportunidad de vivir esta experiencia.

A mi familia por creer siempre en mi y darme siempre su apoyo

*A mi esposa Kathy y mi hija Bali, por el tiempo que
me otorgaron para que pueda cumplir esta meta*

Daniel Kasuga Komiya

*A mi esposa Carmen Yovanna, y a mi Hijo Oscar Nicolás por su paciencia y
comprensión. Por vuestra bondad y sacrificio me inspiraron a ser mejor para ustedes, ahora
puedo decir que esta tesis lleva mucho de ustedes, gracias por estar siempre a mi lado.*

Celso Ysla Ramírez

*A Dios por ser mi guía en la vida, a mis hijos Kathia, Karen, Omar y
Xiomara que son mis amores de mi vida y mis hermanos por la paciencia que me brindan en
cada momento.*

Héctor Huamancayo Huayhua

Resumen Ejecutivo

El presente documento presenta un Planeamiento Estratégico del hotel La Casona de Yucay, el cual es el resultado de realizar un análisis de los factores externos e internos que afectan al hotel para luego aplicar el proceso estratégico. En este plan estratégico se ha establecido la visión, misión, objetivos a largo y corto plazo, así como estrategias, políticas necesarias y el *balanced scorecard* (BSC), que deberán ser tomados en cuenta por la Casona de Yucay. Dentro de las principales estrategias formuladas para ser implementadas durante la vigencia del plan estratégico están relacionadas con: (a) el desarrollo y penetración en el mercado, por medio de ofertas relacionadas al turismo de aventura especializado como parte del posicionamiento que debe buscar el hotel; (b) el establecimiento de alianzas estratégicas con sus principales canales de ventas como las agencias u operadores de viajes; (c) mejorar el modelo de gestión de la administración del hotel; y (d) desarrollo y penetración en el mercado, por medio de un nuevo plan de marketing y comunicación, que a la vez esté relacionado con la próxima implementación del aeropuerto de Chincheros.

Con el plan estratégico presentado se posicionará a La Casona de Yucay como la principal alternativa de hospedaje relacionada con actividades de aventura, en el valle de Urubamba en un ambiente cálido y natural, que le permitirá crecer en forma sostenible y rentable dentro de la industria asociada al turismo.

Abstract

This document presents a Strategic Planning at La Casona de Yucay, which is the result of an analysis of the external and internal factors affecting the hotel and then apply the strategic process. This strategic plan has been established vision, mission, goals, long and short term as well as strategies and policies needed scorecard (BSC) balanced, which should be taken into account by the Casona de Yucay. Among the main strategies developed to be implemented during the life of the strategic plan are related to: (a) the development and the market penetration, by offers related to tourism specialist adventure as part of the position to look for the hotel; (b) the establishment of strategic alliances with their major sales channels such as agencies or tour operators; (c) improve the management model of the hotel management; and (d) the development and the market penetration, with a new marketing plan and communication, related, at the same time, with the upcoming implementation of Chinchero airport.

With the presented strategic plan will position La Casona de Yucay as the main alternative accommodation related adventure activities in the Urubamba Valley in a warm, natural environment, allowing it to grow sustainably and profitably within the industry associated tourism.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xv
Capítulo I: Situación General de la Casona de Yucay	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	3
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	4
2.1 Antecedentes	4
2.2 Visión	4
2.3 Misión	5
2.4 Valores	5
2.5 Código de Ética	6
2.6 Conclusiones	6
Capítulo III: Evaluación Externa.....	7
3.1 Análisis del Entorno PESTE	7
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	7
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	9
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	12
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	15
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	18
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	20
3.3 La Casona de Yucay y sus Competidores	22
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	22
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	23

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	25
3.3.4 Amenaza de los entrantes	26
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	27
3.4 La Casona de Yucay y sus Referentes	28
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	30
3.6 Conclusiones	33
Capítulo IV: Evaluación Interna	34
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	34
4.1.1 Administración y gerencia (A)	34
4.1.2 Marketing y ventas (M)	35
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	38
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	40
4.1.5 Recursos humanos (H)	41
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	44
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	45
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	46
4.3 Conclusiones	46
Capítulo V: Intereses de la Casona de Yucay y Objetivos de Largo Plazo	48
5.1 Intereses de la Casona de Yucay	48
5.2 Matriz de Intereses de la Casona de Yucay (MIO)	49
5.3 Objetivos de Largo Plazo	49
5.4 Conclusiones	53
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	54
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	54
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	54

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	58
6.3 Matriz Interna Externa (MIE)	60
6.4 Matriz Gran Estrategias (MGE).....	62
6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	64
6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	64
6.7 Matriz de Rumelt (MR).....	69
6.8 Matriz de Ética (ME)	69
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	69
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	69
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	72
6.13 Conclusiones	74
Capítulo VII: Implementación Estratégica	78
7.1 Objetivos de Corto Plazo	78
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	78
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	78
7.4 Estructura Organizacional de la Casona de Yucay	93
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	93
7.6 Recursos Humanos y Motivación	95
7.7 Gestión del Cambio.....	95
7.8 Conclusiones	97
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	98
8.1 Perspectivas de Control.....	98
8.1.1 Aprendizaje interno	98
8.1.2 Procesos.....	98
8.1.3 Clientes.....	99

8.1.4 Financiera	99
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	99
8.3 Conclusiones	99
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	101
9.1 Conclusiones Finales.....	101
9.2 Recomendaciones Finales	102
9.3 Futuro de la Casona de Yucay	103
Referencias.....	105
Apéndices	111
Apéndice A: Entrevista con Teresa de De Bari.....	111
Apéndice B: Entrevista con Úrsula De Bari.....	113
Apéndice C: Entrevista con Yesenia Chavez (Administradora del Hotel).....	114

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Puntos que debe Contemplar una Buena Visión</i>	4
Tabla 2.	<i>Puntos que debe Contemplar una Buena Misión</i>	5
Tabla 3.	<i>Oportunidades o Amenazas de los Factores Políticos, Gubernamentales y Legales</i> ...	9
Tabla 4.	<i>Oportunidades o Amenazas de los Factores Económicos y Financieros</i>	12
Tabla 5.	<i>Variables Socio Demográficas del Cusco 2007-2014</i>	13
Tabla 6.	<i>Nacionalidad de Turistas que Arriban a la Ciudad de Cusco</i>	14
Tabla 7.	<i>Países de procedencia de Turistas que se Hospedan en el Valle de Urubamba</i>	14
Tabla 8.	<i>Oportunidades o Amenazas de los Factores Sociales, Culturales y Demográficas</i> ...	15
Tabla 9.	<i>Participación de Aerolíneas en Vuelos Locales</i>	16
Tabla 10.	<i>Evolución de la Densidad de Líneas Telefónicas Fijas según Ámbito Geográfico</i>	17
Tabla 11.	<i>Evolución de la Densidad de Líneas Telefónicas Móviles según Ámbito Geográfico</i>	17
Tabla 12.	<i>Oportunidades o Amenazas de los Factores Tecnológicos y Científicos</i>	18
Tabla 13.	<i>Oportunidades o Amenazas de los Factores Ecológicos y Ambientales</i>	20
Tabla 14.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	21
Tabla 15.	<i>Perfil del Turista Extranjero que Visita Cusco - 2012</i>	24
Tabla 16.	<i>Perfil del Turista que se Hospeda en la Casona de Yucay</i>	25
Tabla 17.	<i>Capacidad Hotelera en el Departamento de Cusco</i>	26
Tabla 18.	<i>Capacidad Hotelera en la Provincia de Urubamba</i>	26
Tabla 19.	<i>Principales Hoteles de Tres Estrellas en Urubamba</i>	27
Tabla 20.	<i>Principales Hoteles del Mundo</i>	29
Tabla 21.	<i>Acciones Posibles para Mejorar la Competitividad</i>	29
Tabla 22.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	32
Tabla 23.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	32

Tabla 24. <i>Fortalezas o Debilidades de los Factores de Administración y Gerencia.</i>	35
Tabla 25. <i>Lista de Precios de las Habitaciones de la Casona de Yucay</i>	36
Tabla 26. <i>Fortalezas o Debilidades de los Factores de Marketing y Ventas</i>	38
Tabla 27. <i>Fortalezas o Debilidades de los Factores de Operaciones, Logística e</i> <i>Infraestructura</i>	40
Tabla 28. <i>Ratios Financieros</i>	41
Tabla 29. <i>Fortalezas o Debilidades de los Factores de Finanzas y Contabilidad</i>	41
Tabla 30. <i>Fortalezas o Debilidades de los Factores de Recursos Humanos</i>	44
Tabla 31. <i>Fortalezas o Debilidades de los Factores de Información y Comunicación</i>	45
Tabla 32. <i>Fortalezas o Debilidades de los Factores de Tecnología, Invertigación y</i> <i>Desarrollo</i>	46
Tabla 33. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	47
Tabla 34. <i>Porcentaje de Ocupabilidad</i>	48
Tabla 35. <i>Rentabilidad</i>	48
Tabla 36. <i>Matriz de Interes Organizacional</i>	50
Tabla 37. <i>Relaciones MPC, MPR, MIO y OLP</i>	51
Tabla 38. <i>Proyecciones de la Utilidad después de Impuestos (US\$)</i>	52
Tabla 39. <i>Proyecciones de la Cantidad de Turistas</i>	52
Tabla 40. <i>Días de Permanencia de Turistas</i>	52
Tabla 41. <i>Cantidad de Turistas de Aventura</i>	52
Tabla 42. <i>Capacitación de Personal</i>	52
Tabla 43. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	55
Tabla 44. <i>Emparejamiento de los Factores Claves - Estratégias FODA</i>	56
Tabla 45. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</i>	57
Tabla 46. <i>Estratégia PEYEA con FODA</i>	59

Tabla 47. <i>Estrategias de BCG con FODA</i>	59
Tabla 48. <i>Relación del Hotel en el Mercado</i>	60
Tabla 49. <i>Relación de los Servicios que Ofrece el Hotel</i>	60
Tabla 50. <i>Estrategias de IE con FODA</i>	63
Tabla 51. <i>Estrategias de GE con FODA</i>	65
Tabla 52. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	66
Tabla 53. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	67
Tabla 54. <i>Matriz de Rumelt</i>	70
Tabla 55. <i>Matriz de Ética</i>	71
Tabla 56. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	72
Tabla 57. <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i>	73
Tabla 58. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	76
Tabla 59. <i>Matriz de Posibles Estrategias en Respuesta a los Competidores</i>	77
Tabla 60. <i>Objetivos a Corto Plazo Asociados al OLP1</i>	79
Tabla 61. <i>Objetivos a Corto Plazo Asociados al OLP2</i>	80
Tabla 62. <i>Objetivos a Corto Plazo Asociados al OLP3</i>	81
Tabla 63. <i>Objetivos a Corto Plazo Asociados al OLP4</i>	82
Tabla 64. <i>Objetivos a Corto Plazo Asociados al OLP5</i>	83
Tabla 65. <i>Objetivos a Corto Plazo Asociados al OLP6</i>	84
Tabla 66. <i>Recursos Asignados al OLP1</i>	85
Tabla 67. <i>Recursos Asignados al OLP2</i>	86
Tabla 68. <i>Recursos Asignados al OLP3</i>	87
Tabla 69. <i>Recursos Asignados al OLP4</i>	88
Tabla 70. <i>Recursos Asignados al OLP5</i>	89
Tabla 71. <i>Recursos Asignados al OLP6</i>	90

Tabla 72. <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	92
Tabla 73. <i>Tablero de Control Balanceado (BSC)</i>	100
Tabla 74. <i>Futuro del Hotel</i>	104



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i>	Evolución del crecimiento de la economía y tasa de desempleo en la Comunidad Europea y Estados Unidos.....	9
<i>Figura 2.</i>	Evolución del turismo extranjero en Perú.....	11
<i>Figura 3.</i>	Fuerzas de Porter.....	22
<i>Figura 4.</i>	Organigrama del Hotel la Casona de Yucay.....	43
<i>Figura 5.</i>	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).	58
<i>Figura 6.</i>	Matriz BCG de la participación de mercado.....	61
<i>Figura 7.</i>	Matriz BCG de los servicios que ofrece el hotel.	61
<i>Figura 8.</i>	Matriz Interna - Externa.....	62
<i>Figura 9.</i>	Matriz de Gran Estrategia (MGE).....	63
<i>Figura 10.</i>	Organigrama propuesto.....	94

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.

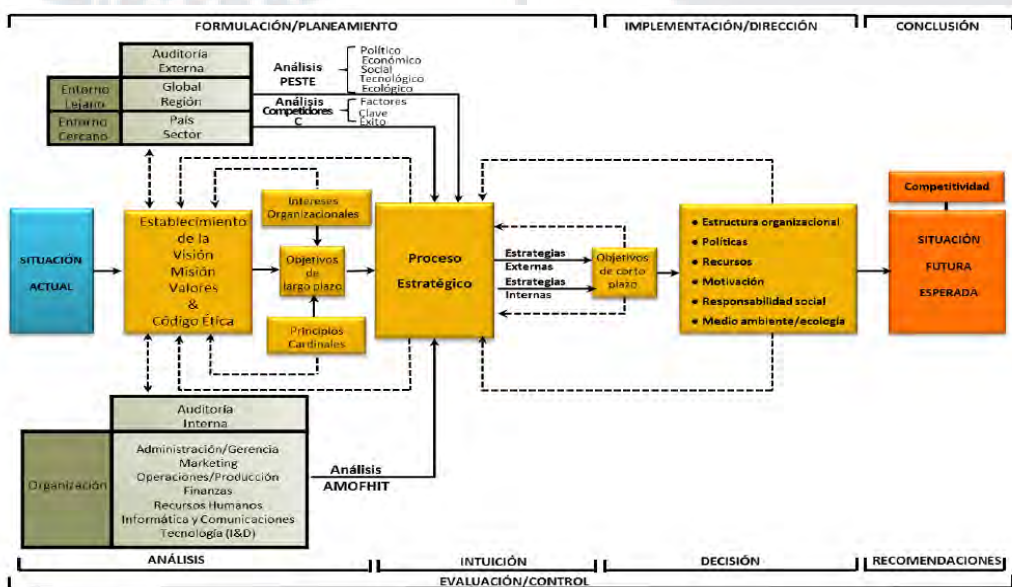


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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).

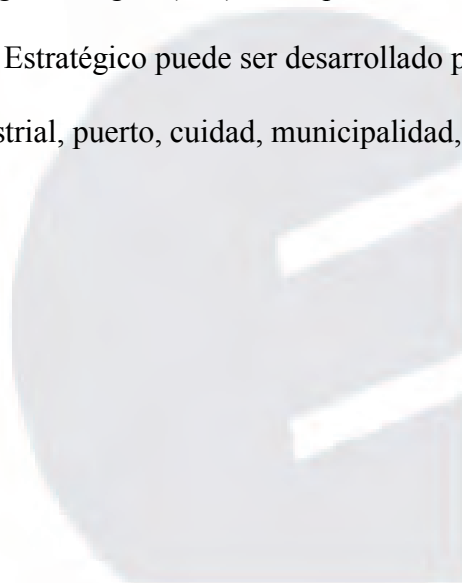
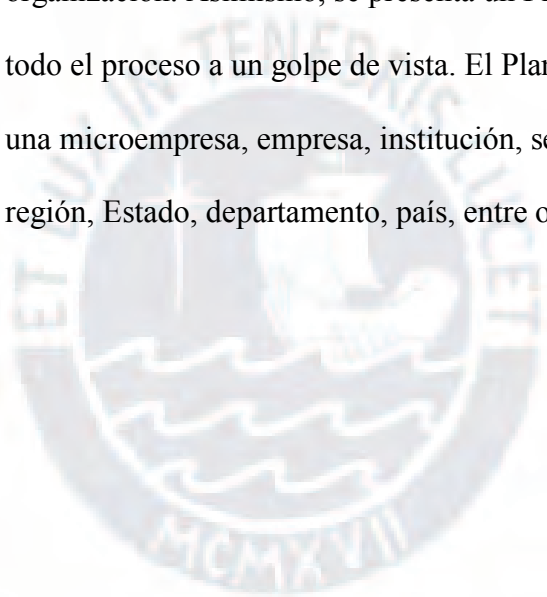
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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.



Capítulo I: Situación General de la Casona de Yucay

1.1. Situación General

En 1997, doña Teresa de De Bari decidió comprar a un familiar “La Casona”, un inmueble ubicado en el valle de Urubamba, en el departamento de Cusco, que luego se convirtió en el hotel La Casona de Yucay. El inmueble, con más de 200 años de antigüedad y casi 17 años en propiedad de doña Teresa, se encuentra ubicado en las orillas del río Wilcamayu, en el distrito de Yucay, el cual se encuentra ubicado en el potencial valle de Urubamba cuyo crecimiento cada vez mayor de turistas lo convierte en una zona atractiva de inversión. Tiene un área de más de 10 mil metros cuadrados, situado en la entrada del distrito y con una vista impresionante del valle, cuenta con más de 50 habitaciones, así como áreas administrativas, áreas sociales y más de 25 trabajadores, que hacen del hotel uno de los más importantes de tres estrellas de la zona, y el preferido por los turistas dentro de la región.

Hace casi tres años, el hotel se encontraba en su apogeo: la ocupabilidad alcanzaba el 70% anual (comunicación personal con la señora Teresa de De Bari en marzo de 2014) por encima del promedio de sus similares en Urubamba (distrito de Yucay). Sin embargo, hace poco, con la aparición de las cadenas hoteleras, como “El Tambo del Inka” (cinco estrellas), de la cadena Libertador; el “Sonesta Posada del Inka” (cuatro estrellas); o la próxima inauguración del hotel de la cadena Inkaterra (cinco estrellas), la “Casona de Yucay” ha bajado su porcentaje de ocupabilidad de habitaciones. Las cifras, en la actualidad, alcanzan niveles de 43% en temporada alta, y 16% en temporada baja (comunicación personal con la señora Teresa de De Bari en marzo de 2014).

El aprendizaje autodidacta de doña Teresa desde la adquisición del inmueble y su posterior alquiler a la cadena de hoteles Casa Andina por casi dos años (situación que se dio luego del término de un contrato pactado inicialmente en diez años), ha hecho posible que el hotel vaya creciendo en infraestructura. De una construcción inicial con tan solo 12

habitaciones, el hotel en la actualidad tiene más de 50, entre habitaciones individuales (28), matrimoniales (21) y *bungalows* familiares (6), así como un comedor amplio, un área de spa, un huerto propio en donde se cultivan vegetales, y hasta una caballeriza. Sin contar con una formación formal en administración ni experiencia, doña Teresa ha administrado el hotel desde sus inicios y ha pasado por dos etapas bien marcadas: la de gran demanda hasta hace unos tres años atrás, y la de baja demanda en la actualidad, situación que está empeorando con el paso de los años debido a la competencia (comunicación personal con Úrsula De Bari en marzo de 2014).

El valle de Urubamba es uno de los más productivos del país. Allí se cosecha uno de los mejores maíces del mundo y, en temporada de lluvias, abundan las frutas propias del valle, como melocotones y frutillas de primera calidad. Urubamba tiene un clima inmejorable durante todo el año y presenta un hermosísimo paisaje, con una vista panorámica del valle y los imponentes nevados de la cordillera de Vilcanota. Allí, también es común la práctica de turismo de aventura, como: caminatas, canotaje, ciclismo de alta montaña y paseos a caballo.

Actualmente, según Úrsula De Bari accionista del hotel, La Casona de Yucay necesita regresar a los niveles de 70% de ocupabilidad, y señala además que el hotel se está enfocando en intensificar la comunicación vía web, dado el alto grado de satisfacción de los clientes que está obteniendo a través del buscador Tripadvisor (www.tripadvisor.com). Este grado de satisfacción con el cual se califica al hotel, ha hecho posible que obtenga el premio Tripadvisor Choise 2013 (Tripadvisor.com, 2014).

Los factores claves de éxito identificados del hotel la Casona de Yucay son: (a) la buena ubicación en el valle de Urubamba, en donde se desarrollan diversas actividades de turismo y deportes de aventura; (b) la amplia infraestructura alrededor de una vista natural que conserva un ambiente cálido y acogedor, e histórica que caracteriza a la cultura de los incas; y (c) el servicio de calidad, que complace a los turistas con un descanso placentero. El

presente planeamiento estratégico (PEA) debe permitir al hotel identificar sus ventajas competitivas y generar estrategias que permitan que los resultados económicos sean sostenibles en el tiempo, con la participación de personal capacitado y con servicio de excelencia, teniendo en cuenta el crecimiento de la actividad turística.

1.2. Conclusiones

- De acuerdo a la situación actual descrita, el hotel encontró su máximo apogeo hace tres años, sin embargo, dada la competitividad actual, es necesario hacer un cambio organizacional por medio de un PEA para aplicar sus fortalezas, reducir sus debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.
- Por otro lado, el porcentaje de ocupabilidad del hotel La Casona de Yucay a decrecido por la aparición de nuevos hoteles en la zona.
- Asimismo, el incremento de la competencia y la falta de preparación, conocimiento y organización del hotel, ha impactado en forma negativa en los resultados de la empresa.
- Por último, dentro de los factores claves de éxito de la Casona de Yucay, se identificaron tres principales: (a) buena ubicación; (b) amplia infraestructura; y (c) calidad de servicio ofrecido, evaluado por los clientes.

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

2.1. Antecedentes

La Casona de Yucay ha estado funcionando sin contar con una visión, misión, valores ni código de ética establecidos. Por la antigüedad y por ser patrimonio cultural, se consideró un hotel con suficiencia en el tiempo. Por otro lado, no cuenta con un PEA y es por ello que con el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del hotel, se obtendrán estrategias a corto y largo plazo.

2.2. Visión

En el 2019, se posicionará como el primer hotel tres estrellas de turismo cultural y de aventura especializado en el valle de Urubamba, logrando así la lealtad de sus clientes, oportunidades de desarrollo profesional para su personal, y bienestar y desarrollo para la sociedad.

La visión del hotel es alcanzar el posicionamiento en el cliente como el primer hotel de turismo aventura, entendiéndose este último como turismo de aventura *soft* (Mincetur, 2012b). En la actualidad, el hotel tiene como principales clientes a turistas que por su perfil son ideales para este tipo de paquete de aventura; sin embargo, la Casona de Yucay aún no se posiciona en dicho segmento. Esta visión tendrá una vigencia de cinco años, dado el giro de negocio del hotel; la visión reúne los nueve puntos de una buena visión (ver Tabla 1).

Tabla 1

Puntos que debe Contemplar una Buena Visión

Puntos a Cumplir	Cumple
1. Carácter duradero de una organización	Sí
2. Visión de futuro	Sí
3. Simple, clara y comprensible	Sí
4. Ambiciosa, convincente y realista	Sí
5. Horizonte de tiempo	Sí
6. Alcance geográfico	Sí
7. Conocida por todos	Sí
8. Sentido de urgencia	Sí
9. A donde la organización debe de ir	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2da. ed. México D.F, México: Pearson Educación.

2.3. Misión

Somos una organización capacitada que proporciona a sus clientes amabilidad y servicios originales, en un ambiente único y cordial, buscando la protección y conservación del medio ambiente, y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de Yucay.

Se denominan servicios originales a aquellos que no son tradicionales o comunes dentro del giro hotelero, como por ejemplo brindar clases de yoga o exposiciones de arte, entre otros. Asimismo, se denomina ambiente único aquel entorno con carácter grato y cálido que busca ofrecer el hotel a sus clientes. Como se puede ver en la Tabla 2, la misión reúne los nueve puntos de una buena misión.

Tabla 2

Puntos que debe Contemplar una Buena Misión

Puntos a Cumplir	Cumple
1. Clientes – Consumidores	Sí
2. Productos: bienes o servicios	Sí
3. Mercados	Sí
4. Tecnologías	Sí
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	Sí
6. Filosofía de la organización	Sí
7. Auto concepto de la organización	Sí
8. Preocupación por la imagen pública	Sí
9. Preocupación por los empleados	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2da. ed. México D.F, México: Pearson Educación.

2.4. Valores

- Respeto: valorar las creencias, gustos y costumbre de los demás.
- Honradez: promocionar el comportamiento sincero y coherente.
- Orden: organizar el trabajo con coherencia para un mejor provecho.
- Integridad: hacer lo correcto, siempre.
- Trabajo en equipo: trabajar en equipo en todo lo que se hace.
- Identidad regional: valorar las tradiciones y costumbres de la región.

2.5. Código de Ética

El código de ética del hotel, junto con otros lineamientos de la organización, es la guía de una conducta adecuada para todos sus colaboradores, que será difundido para toda la organización y será un pilar de éxito para el hotel. Se han establecido normas para garantizar que todos hagan lo correcto:

- Respeto y garantía por los derechos humanos.
- Ser social y ambientalmente responsable.
- Cuidar los recursos y bienes de la propiedad del hotel que están bajo su responsabilidad.
- Confidencialidad con la información del hotel y los clientes.
- Cumplir los compromisos establecidos con la región y el Instituto Nacional de Cultura (INC).
- Condenar y prohibir todo acto de corrupción.

2.6. Conclusiones

- La visión será posicionarse como el primer hotel de tres estrellas en turismo de aventura en el valle de Urubamba.
- La misión es proporcionar servicio de calidad, contribuyendo con el desarrollo de la sociedad de Yucay.
- Los seis valores propuestos son necesarios para dirigir el accionar de la organización del hotel.
- El código de ética planteado debe ser difundido y conocido por todo los colaboradores, y constituirse en el pilar para alcanzar el éxito.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE permitió identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de La Casona de Yucay. Con esta información se propondrán estrategias para aprovechar las oportunidades, y reducir el impacto de las amenazas que existieran.

3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Política de gobierno. En los últimos años el Perú ha mantenido una estabilidad política e institucional, y ha consolidado su política de creciente apertura económica. En el 2008, el Gobierno desarrolló bajo la supervisión y coordinación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), el Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur), para consolidar y obtener el reconocimiento del sector turismo como una actividad económica estratégica, relevante y prioritaria, con alto impacto social y generadora de empleo (Mincetur, 2008).

Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur). Actualizado en el 2013 y con una planificación de ocho años, el Pentur permitió la creación de un marco legal favorable al sector turismo. Asimismo, la Ley General de Turismo 29408, promulgada en el 2009, ha sido reglamentada mediante el Decreto Supremo 003-2010-MINCETUR (2010). Con ambos instrumentos, se espera potenciar el turismo en el país, teniendo dentro de sus objetivos elaborar y ejecutar el plan de protección al turista, fomentar diversos mecanismos de información y buscar la protección y asistencia a los turistas (D.S. 003-2010-MINCETUR).

Región Cusco. El turismo en la región Cusco constituye la actividad más importante y con mayor potencial de la zona, sustentada en sus atractivos lugares culturales, arqueológicos y naturales. Lima y Cusco figuran entre los principales destinos del turismo receptivo del Perú (Mincetur, 2014a). Esto se debe, entre otros motivos, a que el Perú cuenta con recursos naturales y culturales en estado original. Muchos de sus atractivos están clasificados por la

UNESCO como patrimonios culturales y naturales de la humanidad, teniendo como el referente más importante a la ciudadela de Machu Picchu, considerado una de las “Siete Maravillas del Mundo Moderno” por el concurso de la empresa New Open World Corporation, realizado en el 2007, y este se encuentra en el Cusco (Las 7 Maravillas del Mundo, 2007). El Instituto Nacional de Cultura (INC) considera a muchas zonas de Cusco como patrimonio cultural de la nación, las cuales se preservan en su estado original, y en donde solo se autoriza la realización de trabajos de mantenimiento y no de reestructuración (Ley 28296).

Desde los años 90, todos los gobiernos del Perú han impulsado políticas de reactivación y desarrollo del turismo. El Gobierno Regional del Cusco (GRC) apoya el turismo por ser una actividad económica de gran importancia para la región, al cual considera como instrumento clave en el desarrollo sostenible de la región, teniendo la capacidad de generar beneficios económicos y sociales; y mejorar la calidad de vida de sus lugareños gracias a la creación de empleos (GRC, 2011).

Provincia de Urubamba. Conocida también como la Provincia Arqueológica del Perú por la Ley 14135 de 1962 (Acuerdo de Consejo Regional 122-2013-CR/GRC Cusco), incluye siete distritos en donde destacan el de Machu Picchu (en donde se ubica la ciudadela homónima), Maras (famoso por sus sales rosadas), Chincheros (que ahora albergará al nuevo aeropuerto internacional del Cusco), Urubamba (capital de la provincia del mismo nombre), y Yucay (en donde se encuentra actualmente La Casona de Yucay).

Próximos años. En el Pentur 2013-2021, el Mincetur asegura que el crecimiento del turismo en el Perú será de casi 4% por año, lo cual genera una importante expectativa de desarrollo del sector.

En lo que respecta a los factores políticos, gubernamentales y legales, se ha identificado al Pentur como una oportunidad importante para el turismo en la provincia de

Urubamba (ver Tabla 3), con el cual se incentivar  y potenciar  aún más el turismo en la región. El GRC apoya en forma constante las actividades de turismo dentro de la región, debido a la importancia que tiene esta actividad para la comunidad.

Tabla 3

Oportunidades o Amenazas de los Factores Políticos, Gubernamentales y Legales

Factores	Oportunidad / Amenaza
1. Provincia de Urubamba dentro del Pentur	Oportunidad
2. Apoyo del gobierno regional al turismo en la región	Oportunidad

3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Panorama internacional. A nivel mundial, la crisis internacional iniciada en el 2008 generó en el 2013 uno de los periodos más difíciles para la Comunidad Europea (principal emisor de turistas que se hospedan en La Casona de Yucay) y para Estados Unidos (principal emisor de turistas al Cusco). Esta crisis ha traído como consecuencia la desaceleración de los viajes al exterior de los ciudadanos de esos países y por consiguiente la reducción del consumo promedio de servicios turísticos, impactando en forma directa a los ingresos de las actividades relacionadas a ese rubro *“La economía europea”*, 2014 (Ver Figura 1).

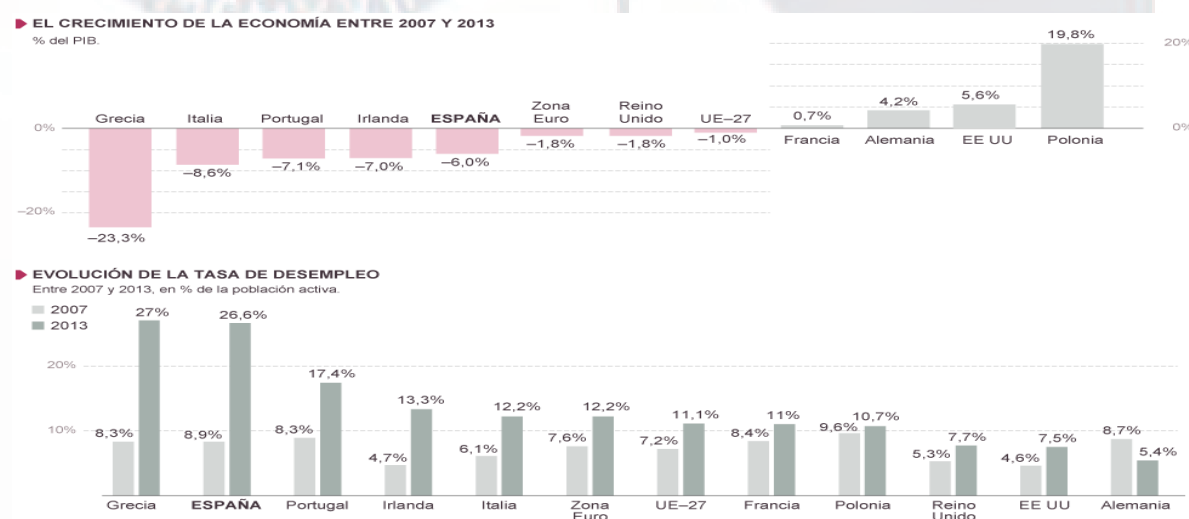


Figura 1. Evolución del crecimiento de la economía y tasa de desempleo en la Comunidad Europea y Estados Unidos.

Adaptado de *“La economía europea: Crecimiento y desempleo”*. *Diario El País*, 2014. Recuperado de http://elpais.com/elpais/2014/04/04/media/1396609595_489231.html.

Panorama nacional. Entre las opciones productivas con las que cuenta el Perú, el turismo representa una potente herramienta para generar ingresos y empleos; y es la tercera fuente de divisas, que además genera más de un millón de empleos. Al 2021, el turismo podría ser el segundo sector más importante de la economía peruana, indicó el representante del BID en el Perú, Fidel Jaramillo, quien además manifestó que generó un ingreso de US\$ 3,300 millones anuales, lo que significa casi el 8% del PBI en el 2013, y se espera que para el 2021 sea el 10% “*Diario gestión*”, 2013.

Según el Banco de Crédito (BCP) en su “*Reporte Semanal Macroeconómico*”, la inflación del Perú convergería hacia el límite superior del rango meta del Banco Central de Reserva (BCRP), entre 2% y 3% al cierre del 2014. Este escenario contempla la moderación en el crecimiento de la demanda interna, por lo que no se esperan presiones inflacionarias de demanda (La inflación convergería hacia límite superior del rango meta del BCR en el 2014, reitera el BCP, 2014) (Ver Figura 2).

Panorama regional. Para la región del Cusco, el turismo es la actividad con mayor potencial, generando casi el 27% del PBI regional (más que el sector agrario, que genera el 25%), y emplea a más del 22% de la PEA regional (la mitad del sector agrario, que emplea al 42% de la PEA), por lo que es el sector más productivo (GRC, 2012). Este incremento también ha ido de la mano con el aumento de las actividades económicas relacionadas al turismo: agencias de viajes, hoteles, restaurantes turísticos, entre otros. Mientras que a comienzos del 2009 la región de Cusco contaba con 1,000 establecimientos de hospedajes, para el 2013 la cantidad superó los 1,300 que albergan a los más de 1.7 millones de visitantes nacionales y extranjeros que arribaron Cusco (Mincetur, 2013a).

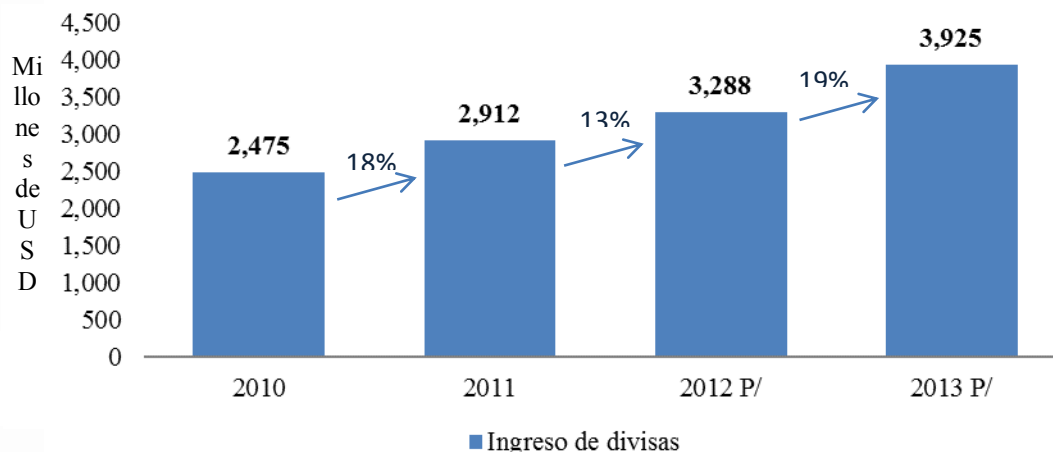


Figura 2. Evolución del turismo extranjero en Perú.

Adaptado de “Perú: Ingreso trimestral de divisas por el turismo receptivo,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2013b. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Panorama local. Con una población económicamente activa de 30.4%, Urubamba es la cuarta provincia con la mayor PEA del departamento del Cusco. Dentro de esta, el 44.7% se encuentra en actividades agrícolas le siguen restaurante y hoteles, con un 13.4%; y construcción, con el 11.3%. Asimismo, el índice de pobreza llega al 42.2% (INEI, 2007).

La concesión de la construcción del aeropuerto internacional de Chinchero fue otorgada al consorcio Kuntur Wasi (Consortio Kuntur Wasi ganó concesión para construir el Aeropuerto de Chinchero en Cusco, 2014), y permitirá un desarrollo económico importante en la zona a través del tráfico de turistas que se generará por la utilización de las instalaciones de dicha terminal. Se decidió construir un nuevo aeropuerto debido a que el Aeropuerto Internacional Velasco Astete del Cusco tenía: (a) limitada infraestructura para atender la demanda actual y futura de pasajeros y aeronaves, (b) falta de adecuados niveles de servicio, (c) baja seguridad operacional, (d) imposibilidad de expandir su capacidad actual por restricciones de espacio, (e) restricciones de vuelos nocturnos y demoras en las entradas y salidas de vuelos. La construcción del nuevo aeropuerto de Chinchero permitirá ampliar los servicios aeroportuarios en Cusco para satisfacer la demanda futura. Se ubicará entre las comunidades campesinas de Yanacona, Ayullo Pongo y Racchi Ayullo, correspondientes a los

distritos de Chinchero y Huayllabamba, de la provincia de Urubamba del departamento del Cusco, jurisdicciones que tendrán impactos directos y determinantes desde el punto de vista físico, ambiental y social, pero también con efectos a escala regional y nacional, en general.

Próximos años: El Perú se encuentra en una situación conveniente para seguir incentivando el turismo. La estabilidad económica alcanzada permite a los negocios asociados al turismo poder desarrollar planes económicos importantes en los próximos años. Sin embargo, también es importante la posible agudización de la crisis internacional, especialmente en Europa, la cual es considerada una amenaza que afecta la demanda, sobre todo para el sector hotelero de la región Cusco. Un factor económico relevante es la próxima construcción del aeropuerto de Chincheros.

En lo que respecta a los factores económicos y financieros, se han identificado como oportunidades a la estabilidad económica en el país, la construcción del aeropuerto internacional de Chinchero y el incremento del comercio y servicios en la zona que permite al valle de Urubamba ser más competitivo dentro de la región del Cusco, y como amenazas la agudización de la crisis internacional, principalmente en Europa y Estados Unidos, principales emisores de turistas en el país (ver Tabla 4).

Tabla 4

Oportunidades o Amenazas de los Factores Económicos y Financieros

	Factores	Oportunidad / Amenaza
1.	Estabilidad económica en el país	Oportunidad
2.	Construcción del aeropuerto internacional de Chinchero	Oportunidad
3.	Incremento de comercios y servicios en las zona	Oportunidad
4.	Agudización de la crisis internacional	Amenaza
5.	Disminución del gasto por turista	Amenaza

3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Información nacional. El turismo es la tercera industria más grande del Perú. En el año 2000 el Perú recibió a más de 852 mil turistas a nivel nacional, y en el 2013 la cifra se

incrementó a más de 3.1 millones (Mincetur, 2013c). Cusco no ha sido ajeno a esto, y con el 61.8% es el segundo departamento después de Lima.

Información regional. De acuerdo a proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) al 2014, la región Cusco contaría con casi 1.3 millones de habitantes, que representan el 4.2% de la población total del país. De ellos, más de 700 mil habitantes son mayores de 18 años, es decir, el 59.5% de dicha población (INEI, 2014a). En la Tabla 5 se observa cómo se distribuye la población de Cusco, según algunas variables sociodemográficas.

Tabla 5

Variables Sociodemográficas del Cusco 2007-2014

Datos	Unidad de Medida	Cifras
Hombres	Porcentaje	49.93%
Mujeres	Porcentaje	50.07%
Población con educ. primaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	23.60%
Población con educ. sup. no universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	13.20%
Población con educ. sup universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	16.00%
Población con educ. secundaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	40.10%
PEA	Miles de personas	749
PEA ocupada	Miles de personas	734
PEA per cápita	Nuevos soles por persona	13,960
Esperanza de vida	Años de vida	71
Crecimiento poblacional	Porcentaje	0.60%
Mortalidad infantil	Porcentaje	3.49%
Nacimientos	Personas	24,986
Defunciones	Personas	8,985

Nota. Adaptado de “Información estadística 2007-2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a. Adaptado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

En los indicadores de pobreza monetaria, Cusco alcanzó el 57.4% de pobreza total y el 27.8% de pobreza extrema en el 2007. La distribución de pobreza no monetarias (el 49.6%) cuenta con al menos una necesidad básica insatisfecha (NBI), y el 18.5% cuenta con dos o más NBI.

La denominación de pobreza monetaria extrema se da cuando el gasto per cápita no logra cubrir una canasta que incluye artículos de primera necesidad y un mínimo de calidad

de vida; la denominación de NBI mide el número de necesidades básicas insatisfechas (INEI, 2014a).

En la Tabla 6, se observa la distribución de las principales nacionalidad de los turistas que arriban a la ciudad del Cusco; mientras que en la Tabla 7, los países de procedencia de los turistas que se hospedan en el valle del Urubamba.

Tabla 6

Nacionalidad de Turistas que Arriban a la Ciudad de Cusco

País	%
Estados Unidos de Norteamérica	25%
Francia	9%
Argentina	7%
Brasil	7%
Reino Unido	6%
Japón	6%
Canadá	5%
Oceanía	5%
Alemania	5%
España	4%
Total	1,295,776

Nota. Adaptado de “Estadísticas: Perú, llegada de turistas 2004-2013”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2013c. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Tabla 7

Países de Procedencia de Turistas que se Hospedan en el Valle de Urubamba

País	%
Estados Unidos	21%
Francia	11%
Japón	10%
España	10%
Alemania	9%
Reino Unido	8%
Canadá	7%
Otros	34%
Total	202,567

Nota. Proyección de encuesta propia del grupo de investigación a partir de cinco hoteles de Urubamba.

Por otro lado, según el estudio del “Perfil del turista extranjero” realizado por PromPerú en el 2013, el 57% de los turistas extranjeros que arribaron al país tienen como principal motivo las vacaciones; y 67% de ellos indicaron que conocer Machu Picchu fue lo que motivó el viaje. Esto pone a Cusco como uno de los mercados de turismo receptivo más importantes y con mayor crecimiento en el Perú (PromPerú, 2012).

Información local. Con 64 mil habitantes para el año 2014 en 1.4 mil kilómetros cuadrados y ubicado a más de 2.8 mil metros de altura sobre el nivel del mar, la provincia de Urubamba se mantiene con una PEA superior a las 19 mil personas, así como un nivel de pobreza de 42%, y una concentración de población menor a 30 años del 55% (INEI, 2014b).

En cuanto a factores sociales, culturales y demográficas, el crecimiento de la preferencia de los turistas en visitar la ciudad de Cusco debe generar una mayor demanda y el crecimiento del turismo de aventura como una oportunidad. Por otro lado, el alto índice de conflictos sociales, el incremento de la delincuencia y vandalismo en la región Cusco, el crecimiento de la informalidad turística, turistas más exigentes y creciente deterioro de algunas estructuras arqueológicas patrimoniales y recursos naturales deben ser considerados como amenazas (ver Tabla 8).

Tabla 8

Oportunidades o Amenazas de los Factores Sociales, Culturales y Demográficas

Factores	Oportunidad / Amenaza
1. Crecimiento constante de los turistas en la región del Cusco.	Oportunidad
2. Crecimiento del turismo no convencional (aventura) en la región del Cusco.	Oportunidad
3. Altos índices de conflictos sociales en la región del Cusco	Amenaza
4. Incremento de la delincuencia y vandalismo en la región del Cusco	Amenaza
5. Crecimiento de la informalidad turística en la región del Cusco.	Amenaza
6. Turistas cada vez más exigente	Amenaza
7. Creciente deterioro de algunas estructuras arqueológicas patrimoniales y recursos naturales	Amenaza

3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La infraestructura tecnológica en el Perú y en el Cusco tiene aspectos diversos como el transporte terrestre, el aéreo y el acuático; así como la tecnología en las organizaciones, las telecomunicaciones móviles y tecnológicas.

Transporte terrestre. Con casi nueve mil kilómetros de carreteras proyectadas al 2016 sobre las que se circulará, el transporte terrestre se convierte en uno de los principales medios de transporte para el turismo en el Perú (Perú incrementará oferta turística con 9,000 km. de carreteras asfaltadas, 2014), más aún cuando es el único tipo de acceso al valle de Urubamba.

La aparición de nuevas tecnologías, como el *Global Position System* (GPS), son importantes dado que permiten a los viajeros, transportistas o simplemente al conductor de vehículos alcanzar el hotel de manera más simple y rápida.

Transporte aéreo. Es el principal medio de transporte hacia la ciudad del Cusco. Según cifras del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), el transporte aéreo movilizó a más de 14 millones de personas en el 2012, con un crecimiento de 17.5% frente al 2011 (MTC, 2012). Esto convierte al transporte aéreo en el medio de comunicación más representativo al ser utilizado por casi al 70% de los turistas (PromPerú, 2012). El ingreso al mercado de nuevas líneas aéreas (ver Tabla 9), así como nuevas flotas de aviones cada vez más modernos que brindan mayor rapidez, seguridad y optimización de recursos y procesos, es una constante dentro de la competencia del mercado aéreo. En el 2013, la empresa LAN adquirió una flota de ocho aviones Airbus 320 con tecnología “*Sharklest*”, la cual les permite reducir el consumo de combustible hasta en un 4%, en recorridos largos (Hurtado de Mendoza, 2013).

Tabla 9

Participación de Aerolíneas en Vuelos Locales

Compañías	2008	2009	2010	2011	2012
LAN	2977	3398	3838	3931	4489
Star	531	502	659	839	907
Peruvian Airline	-	46	610	804	786
Taca Perú	79	111	147	438	760
LC Busre	102	114	98	33	128
Otros	368	98	107	125	152

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2012. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>

Telecomunicaciones. La infraestructura de las telecomunicaciones en el Perú tienen un crecimiento sostenido, alcanzando en Cusco un total de 77 mil líneas de telefonía fija y 875 mil líneas de telefonía móvil; es decir, un 2.5% y 3% sobre el total de líneas en el Perú, respectivamente (MTC, 2013).

La evolución de los usuarios de telefonía fija y móvil en los últimos años ha ido en aumento, tal como se muestra en las Tablas 10 y 11, y se espera que esta evolución siga en aumento.

Organizaciones tecnológicas. Las organizaciones hoteleras en Cusco también muestran un crecimiento tecnológico, y esto se da por la llegada de diversas cadenas de hoteles como El Libertador, Marriot o Inkaterra. Llaves electrónicas, comandos por voz, reservas *online* a través de aparatos móviles o *tours* virtuales, son algunas de las alternativas tecnológicas que opta el sector hotelero para lograr mayor competitividad.

Tabla 10

Evolución de la Densidad de Líneas Telefónicas Fijas según Ámbito Geográfico

Telefonía Fija	2008	2009	2010	2011	2012
Cusco	54,821	56,552	58,596	56,345	77,307
Total país	2,878,205	2,965,297	2,952,127	3,041,909	3,199,848

Nota. Tomado del “Anuario estadístico”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2012. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>

Tabla 11

Evolución de la Densidad de Líneas Telefónicas Móviles según Ámbito Geográfico

Telefonía Móviles	2008	2009	2010	2011	2012
Cusco	664,205	889,396	1,026,437	1,061,219	809,506
Total País	20,951,834	24,700,361	29,115,149	32,461,415	29,388,077

Nota. Tomado del “Anuario estadístico”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2012. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>

Internet. Una de las tecnologías que más ha crecido en el país y en el mundo es el Internet. Nuevas herramientas y aplicativos para negocios aparecen constantemente en el mundo digital. En el caso del Cusco, en el 2012 los servicios de Internet adquiridos alcanzan los 42,191 suscriptores, 29% más que el 2011 (MTC, 2013).

Aparatos tecnológicos. Cusco es una ciudad cosmopolita. Turistas de todas partes del mundo arriban a este departamento del Perú, y con ellos la tecnología de sus respectivos países –celulares *smartphone*, *tablets* o relojes inteligentes– ya se pueden encontrar en esta ciudad.

Aspecto local. En cuanto al valle de Urubamba estas tecnologías también son aspectos que tienen una presencia importante y cada vez más relevantes, donde más del 50% aproximadamente de los familias del valle cuentan con celulares y el 10% con acceso a Internet (comunicación personal con Úrsula De Bari en marzo de 2014).

En cuanto a los factores tecnológicos y científicos, se ha identificado con una oportunidad el crecimiento de la infraestructura tecnológica en el país, especialmente en la ciudad del Cusco, atendiendo a la demanda como nuevos negocios dentro del mercado. La Casona de Yucay no ha sido ajena a esto, por lo que ha realizado inversiones importantes en estos aspectos (ver Tabla 12).

Tabla 12

Oportunidades o Amenazas de los Factores Tecnológicos y Científicos

Factores	Oportunidad / Amenaza
1. Crecimiento de infraestructura tecnológica en la región del Cusco	Oportunidad

3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Aspecto internacional. A nivel mundial, existe un progresivo deterioro del medio ambiente y una creciente destrucción de los recursos naturales. Ello, debido al predominio de un modelo basado exclusivamente en el crecimiento económico, por lo que la preocupación a nivel mundial por el cuidado del medio ambiente también ha crecido. Por esta razón, han surgido movimientos a nivel mundial que velan porque las empresas y los países implementen normas que conserven el medioambiente, como el protocolo de Kyoto. Muchas veces se desconoce el perjuicio que se puede generar con tan solo pensar en un beneficio económico, donde no se considere el medioambiente y la ecología, que deberían ser las bases sólidas para un desarrollo sostenible.

Aspecto nacional. En el Perú, el Ministerio del Ambiente (Minam) ha considerado implementar reglamentaciones adicionales en su ámbito de ejecución, dada la creciente importancia a nivel nacional e internacional de dichos temas. El Minam ha establecido que el

88% de los peruanos busca productos con ingredientes naturales, lo cual da cuenta de un porcentaje elevado de aprobación sobre el cuidado del medio ambiente y valoración de los recursos naturales oriundos. Adicionalmente, el Minam informó de que el 90% de los peruanos ha oído hablar sobre la pérdida de especies y la deforestación, por medio de publicidad de televisión, escuelas o universidades. Asimismo, se han establecido requisitos ambientales que son obligatorios para las empresas, como los estándares 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) (Minam, 2012).

La industria turística también participa de aquellas preocupaciones y las ha convertido en ideas de negocio, al vender como parte de la experiencia turística la experiencia ecológica. En la actualidad, la gran mayoría de cadenas hoteleras ha establecido políticas de cuidado del medio ambiente como el reciclaje, el correcto uso de los desechos, el uso de energía alternativas, etc. Asimismo, ha dispuesto mayor información para el turista y sus servidores, para concientizar el tema de la preservación ecológica.

En el Perú, el turismo sostenible es la base del desarrollo integral del país, por lo que se promueve el uso responsable de los recursos culturales y naturales, lo que mejora la calidad de vida de las poblaciones locales, y fortalece su desarrollo social, cultural, medio ambiental y económico (Mincetur, 2014b).

El Ministerio del Ambiente, dentro del “Plan Nacional de Acción Ambiental, PLANAA: Perú 2010-2021”, señala como una de sus acciones estratégicas, la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la biodiversidad biológica (Minam, 2011).

Aspecto regional. La región Cusco, por su ubicación geográfica, es susceptible de sufrir desastres naturales como deslizamientos, inundaciones, friaje, sismos, entre otros, lo

cual afecta la infraestructura existente y, en consecuencia, el desarrollo del turismo en esta zona.

Aspecto local. La provincia de Urubamba, así como la región Cusco, es susceptible a precipitaciones importantes de inundaciones y deslizamientos principalmente en los primeros meses del año. Estas inundaciones muchas veces generan daños considerables a las instalaciones del hotel debido a la cercanía de ríos de la zona.

Dentro de los factores ecológicos y ambientales, se determina que la tendencia al cuidado y conservación del medioambiente pueden ser una oportunidad de diferenciación en el mercado; sin embargo, zona susceptible a inundaciones y deslizamientos, considerado como amenaza, dada la actual estructura de la organización (ver Tabla 13).

Tabla 13

Oportunidades o Amenazas de los Factores Ecológicos y Ambientales

Factores	Oportunidad / Amenaza
1. Mayor preocupación por la conservación del medio ambiente.	Oportunidad
2. Zona susceptible a inundaciones y deslizamientos	Amenaza

3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tras el análisis de la Matriz EFE (ver Tabla 14), el resultado arroja un puntaje ponderado final de 2.41, que está por debajo del promedio 2.50, lo cual indica que la organización no está aprovechando las oportunidades que brinda la región Cusco, y que además no se generan estrategias para disminuir las amenazas.

Por otro lado, la matriz muestra que las principales oportunidades están relacionadas especialmente con: (a) el crecimiento de turistas al Perú con destino Cusco, (b) la futura construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero y (c) estabilidad económica en el país. En cuanto a las amenazas, se puede afirmar que las principales para el turismo son: (a) el ingreso de nuevos competidores en el negocio hotelero; (b) la disminución del gasto promedio por turista; (c) el alto índice de conflictos sociales que afectan al turismo y la

imagen de la región Cusco; y (d) la agudización de la crisis internacional, lo que trae como consecuencia una disminución en la demanda.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes del Éxito	Peso (0.00-1.00)	Calificación (1-4)	Ponderación (P X Cal.)
Oportunidades:			
1. Construcción del aeropuerto Internacional de Chinchero (E).	0.10	2	0.20
2. Estabilidad económica en el país (E).	0.07	4	0.28
3. Incremento del comercio y servicios en la zona que permite al valle de Urubamba ser más competitivo dentro de la región del Cusco (E).	0.07	2	0.14
4. Crecimiento de turistas con destino la ciudad de Cusco con lo cual se estima que la demanda en la zona se incremente aún más en los próximos años (S).	0.08	3	0.24
5. Crecimiento del turismo no convencional (aventura) en la zona, lo cual lo convierte en un mercado atractivo (S).	0.08	2	0.16
6. Crecimiento de infraestructura tecnológica en Cusco (T).	0.07	2	0.14
7. Mayor preocupación por la conservación del medioambiente (EA).	0.06	2	0.12
Subtotal	0.53		1.28
Amenazas:			
1. Agudización de la crisis internacional, principalmente en Europa y Estados Unidos principales emisores de turistas en el país (E).	0.08	2	0.16
2. Disminución del gasto por turista (E)	0.08	2	0.16
3. Alto índice de conflicto social en la región del Cusco (S)	0.06	3	0.18
4. Incremento de índices de delincuencia y vandalismo en la región del Cusco (S)	0.06	3	0.18
5. Incremento de informalidad turística en la región del Cusco (S)	0.05	2	0.10
6. Turista cada vez más exigente (S)	0.07	2	0.14
7. Creciente deterioro de algunas estructuras arqueológicas patrimoniales y recursos naturales (S).	0.07	3	0.21
Subtotal	0.47		1.13
Total	1.00		2.41

Nota. P: Político, E: Financiero y económico, S: Social, cultural y demográfico: tecnológico y científico EA: Ecológico y medioambiente. Calificación, 1: la respuesta es pobre, 2: la respuesta es promedio, 3: la respuesta está por encima del promedio y 4: la respuesta es superior. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2013, 2da. ed. México D.F, México: Pearson Educación.

3.3. La Casona de Yucay y sus Competidores

Aplicando las Fuerzas de Porter en la Casona de Yucay, se ha visto el alto poder de negociación de los proveedores de servicios especializados y bajo poder de los proveedores de servicios generales; así mismo un alto poder de negociación de los compradores en temporadas bajas y bajo poder de negociación de los compradores en temporadas altas, además se identificó la rivalidad de los competidores a partir de hoteles de tres estrellas y la amenaza de nuevos competidores y sustitutos (Ver Figura 3).

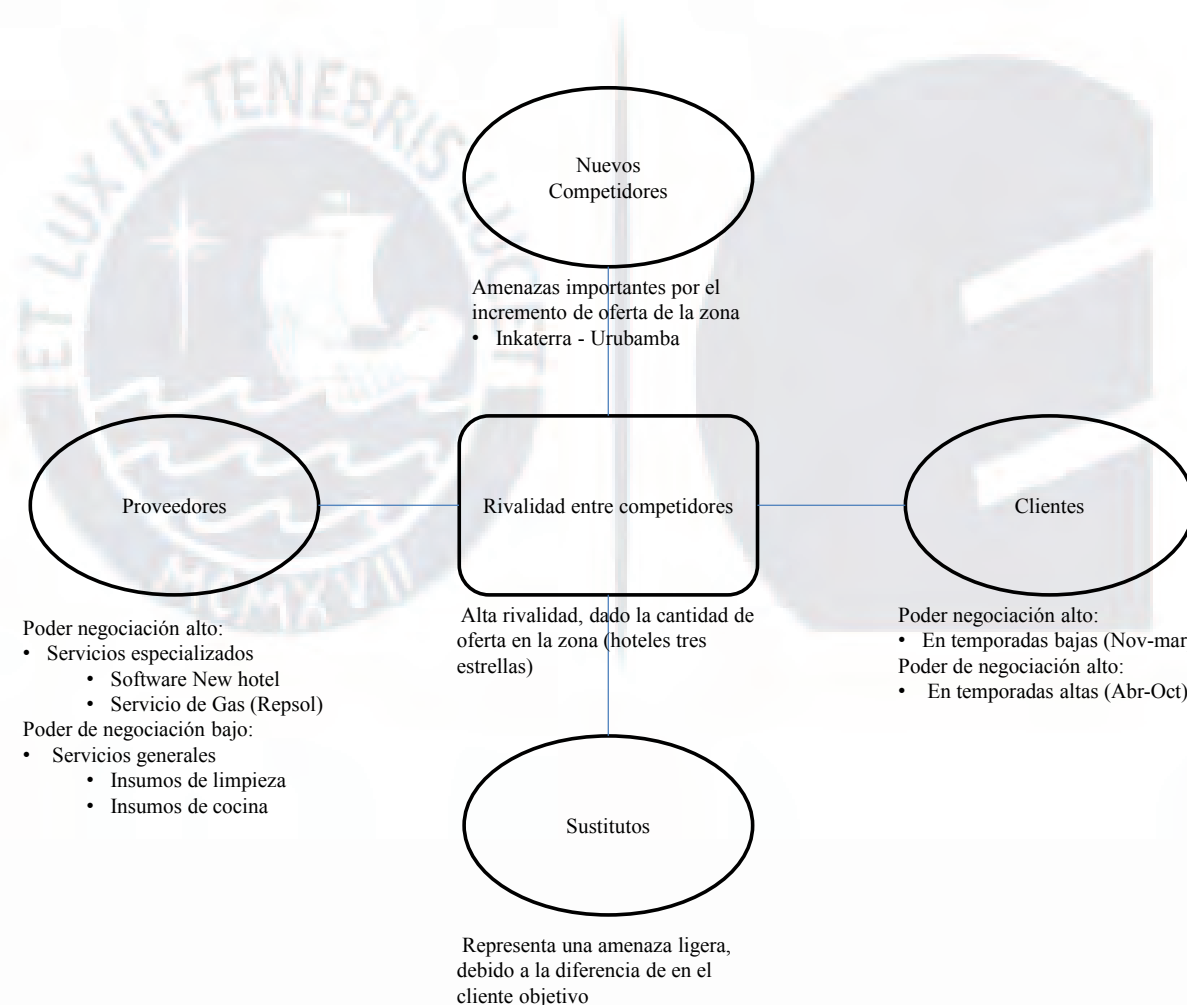


Figura 3. Fuerzas de Porter.

Adaptado de “Ser competitivo”, por Porter, 2009, Barcelona, España: Deusto.

3.3.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se divide en dos grupos, según su tipo.

Proveedor de productos/servicios generales. En esta categoría se ubican quienes otorgan productos y/o servicios con amplia oferta, como los proveedores de insumos de limpieza, de cocina o útiles de oficina. La mayoría de estos insumos son adquiridos a través de mercados o proveedores minoristas. Dada la amplia cantidad de proveedores que brindan estos productos/servicios, su poder de negociación es bajo.

Proveedor de productos/servicios especializados. En esta categoría se encuentran los productos y/o servicios ofrecidos solo por un grupo reducido de proveedores, que son necesarios para el funcionamiento del hotel. El *software* New Hotel, adquirido por el hotel y lo proporciona solo Repsol, que abastece del gas utilizado en las termas del hotel, es un programa único. Por lo tanto, el poder de negociación de un proveedor como Repsol, es alto.

3.3.2. Poder de negociación de los compradores

A continuación, se comparará el perfil del cliente de la región del Cusco y del hotel, con el fin de buscar una relación y definir el poder de negociación del mismo.

Clientes de la región Cusco. Son turistas, especialmente los extranjeros, quienes por su procedencia diversa convierten a Cusco en una ciudad multicultural. Como sus orígenes, las características y motivos del viajero son también diversos, lo que permite que exista una gran cantidad de oferta hotelera para cada uno de los nichos de clientes que se presentan entre los visitantes de la ciudad (ver Tabla 15).

Clientes de La Casona de Yucay: Se encontró un perfil de cliente de mayor edad y con mayor poder adquisitivo que el promedio de la ciudad de Cusco (ver Tabla 16).

Por lo tanto, este crecimiento en la oferta y en la demanda permite que exista una equidad entre dichos aspectos. Sin embargo, la demanda tiene un comportamiento estacional, lo que permite que el poder de negociación del comprador tenga dos etapas: (a) un poder de negociación del comprador alto en las temporadas de baja demanda (diciembre a marzo), (b)

un poder de negociación del comprador bajo en las temporadas de alta demanda (abril a noviembre).

Dadas estas razones, se puede indicar que el poder de negociación de los compradores está en función de las características del turista, así como por la estacionalidad.

Tabla 15

Perfil del Turista Extranjero que Visita Cusco - 2012

Características	%
Sexo	
Masculino	57%
Femenino	43%
Edad	
De 15 a 24 años	17%
De 25 a 34 años	34%
De 35 a 44 años	17%
De 45 a 54 años	14%
De 55 a 64 años	11%
Más de 64 años	6%
Estado Civil	
Soltero	55%
Parte de una pareja	44%
No Precisa	1%
Ocupación	
Alto funcionario	4%
Profesional Ejecutivo	26%
Profesional Técnico	16%
Empleado de servicio, comercio, vendedor	8%
Estudiante	13%
Retirado / Jubilado	6%
Otros	28%
Motivo de visita al Perú	
Vacaciones, recreación, ocio.	88%
Visita a familiar o amigo	6%
Negocios	2%
Otros	4%
Modalidad de viaje	
Paquete turístico	43%
Viaje realizado por cuenta propia	57%
Conformación del grupo de viaje	
Solo	41%
Con su pareja	27%
Con grupo de amigos, parientes, sin niños	22%
Grupo familiar directo (padres e hijos)	8%
Compañeros de trabajo	1%
Alojamiento Utilizado en Cusco	
Hotel / Hostal de 1 o 2 estrellas	36%
Hotel / Hostal de 3 estrellas	42%
Hotel / Hostal de 4 o 5 estrellas	20%
Camping	7%
Casa familiar / amigo	2%

Nota. Adaptado del “Perfil del turista extranjero que visita Cusco”, por PromPerú, 2012. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2012.pdf>

Tabla 16

Perfil del Turista que se Hospeda en la Casona de Yucay

Características	%
Pais de procedencia	
Alemania	21%
Francia	19%
España	18%
Argentina	14%
Japón	9%
Perú	9%
Canadá	3%
Edad	
Menores de 18 años (acompañados de familiares)	19%
De 18 a 35 años	4%
De 25 a 30 años	24%
De 30 a 40 años	37%
De 40 a 50 años	14%
De 50 a 60 años	2%
Conformación del grupo de viaje	
Solo	4%
Con pareja	32%
Con familia o amigos	64%

Nota. Tomado de “Internet rates”, por La Casona de Yucay, 2012. Recuperado de www.hotelcasonayucay.com/rates.html

3.3.3. Amenaza de los sustitutos

La demanda creciente de los turistas por lugares para hospedarse, principalmente en temporadas altas, genera la aparición de nuevos hoteles de una, dos, cuatro y cinco estrellas, así como hostales, casas de hospedaje, los cuales son considerados sustitutos, dado que son alternativas con las que el turista cuenta para acceder a un lugar donde descansar.

Hoteles referentes en la región Cusco. Dentro de esta categoría, es importante destacar al segmento de hoteles de cinco estrellas que se establece en Cusco (ver Tabla 17), y en especial en Urubamba (ver Tabla 18). Según la encuesta realizada por la revista “Condé Nast Traveler”, una de las mejores de turismo en el mundo, la ciudad de Cusco alberga a seis de los 25 mejores hoteles de la región, ranking que incluyen a hoteles de Argentina, Perú, Brasil, Colombia y Chile. De modo específico, Urubamba participa con el hotel Monasterio, ubicado en la entrada de Machu Picchu; el Aranwa Sacred Valley; y el Casa Andina Valle Sagrado (Once hoteles peruanos se ubicaron dentro de los top 25 de Sudamérica, 2013).

Si bien es cierto que estos sustitutos se enfocan a otro segmento de mercado, su aparición y desarrollo generan que su demanda en la región sea cada vez mayor.

Tabla 17

Capacidad Hotelera en el Departamento de Cusco

Capacidad Hotelera	2012	2013
Cinco estrellas	6	6
Cuatro estrellas	6	6
Tres estrellas	72	72
Una y dos estrellas	105	116
Albergues	4	3
Hospedajes	1,153	1,144
Total Cusco	1,346	1,347

Nota. Adaptado de “Encuesta de hospedajes”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2013d. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>

Tabla 18

Capacidad Hotelera en la Provincia de Urubamba

Capacidad Hotelera	2012	2013
Cinco Estrellas	3	3
Cuatro Estrellas	1	1
Tres Estrellas	12	13
Una y dos Estrellas	22	25
Albergues	0	0
Hospedajes	171	173
Total Cusco	209	214

Nota. Adaptado de “Encuesta de hospedajes”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2013d. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>

3.3.4. Amenaza de los entrantes

El ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos es cada vez más intenso. El mayor incremento de turistas en la región, gracias a diversas iniciativas que realiza el Estado por incentivar el turismo en el país, así como los diversos premios que obtiene cada año los atractivos turísticos, ha generado que las grandes empresas hoteleras y hasta pequeños empresarios vean a la ciudad de Cusco, en especial la zona de Urubamba, como un mercado importante en el cual se puede invertir.

En esta categoría se encuentra el *Inkaterra Boutique*, hotel que se posiciona como uno de los mejores hoteles ecológicos de la región, el cual basa su propuesta en el cuidado del medioambiente y de su entorno. Este hotel de cinco estrellas se inaugurará en junio de 2014.

3.3.5. Rivalidad de los competidores

La competencia existente adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, las mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio (Porter, 2009). En la industria hotelera de tres estrellas, se tienen muchos competidores, en especial en las zonas turísticas en crecimiento, como el valle del Urubamba (ver Tabla 19).

Tabla 19

Principales Hoteles de Tres Estrellas de Urubamba

Hotel	Características
La Casona de Yucay	<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones simples, dobles, triples y suites. • Jardín y terraza • Biblioteca. • Restaurante. • <i>Wi-fi</i> en áreas comunes • <i>Parking</i>. • Calefacción, caja de seguridad • Idiomas: español, inglés y francés • Rango de precios por persona: S/. 237 habitación doble.
San Agustín – Urubamba	<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones simples, dobles, triples y suites. • Piscina, billar, spa. • Caja fuerte calefacción. • Cable, <i>Wi-fi</i> (de pago). • <i>Parking gratuito</i>. • Servicio de traslado (pago), cambio de moneda. • Idiomas: español, inglés e italiano. • Rango de precios por persona: S/. 227 habitación doble.
Inti Ñan	<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones simples, dobles y doble superior. • Piscina. • Cable, TV pantalla plana. • <i>Wi-fi</i>. • <i>Parking</i>. • Servicio de traslado, guarda equipaje. • Caja fuerte y calefacción. • Idiomas: español, inglés. • Rango de precios por persona: S/. 251 habitación doble.
Roca Fuerte - Sacred Valley	<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones simples, dobles y triples. • Alquileres de bicicletas. • <i>Wi-fi</i>. • Servicio de traslado (pago), guarda equipaje, lavandería. • Caja fuerte. • Tarjetas aceptadas: Visa, Amex. • Rango de precios por persona: S/. 129 habitación doble.

Nota. Adaptado “Reserva de hoteles,” por Booking.com. Recuperado de <http://www.booking.com/index.es.html?aid=376374; label=esrow-lkgYyOxsDtqZDH8UkFkG8wS38711098846:pl:ta:p1:p2467.000:ac:ap1t1:neg:ws=&gclid=CKqb69bLt74CFYGHogod2UoA1A>

La mayoría de turistas que visitan el Cusco lo hacen para apreciar la ciudadela de Machu Picchu, sin embargo, ni bien arriban a la ciudad se les hace conocer de otros atractivos turísticos que a ellos les resultaría interesantes, así como los lugares de estadía, como en los del valle del Urubamba, que son una opción diferente, con las mismas y quizás mejores facilidades para visitar otros lugares turísticos que se tienen en la región.

La rivalidad de los competidores es alta, pues han ingresado nuevos hoteles que han presentado ofertas y, gracias a alianzas con operadores turísticos y a una estrategia de precios bajos, han logrado captar un buen número de clientes, satisfaciendo su demanda. Lo importante para mejorar la competitividad se puede observar en la Tabla 20 y 21, en las que se muestran los hoteles con características similares y las acciones para mejorar la competitividad.

En la actualidad, nuevos competidores entran todos los días a la industria hotelera. Ello, debido al impulso que Perú le está dando a este tipo de negocio. Además, el gobierno regional y los gobiernos municipales en el Cusco están tratando de poner en valor nuevos atractivos turísticos.

3.4. La Casona de Yucay y sus Referentes

Los referentes de la organización dentro del sector hotelero en la región y en el mundo lo hemos tomado teniendo como base la aplicación del servicio de aventura *soft* lo constituyen los hoteles The Oberoi Vanyavilas y Palacio Duhau-Park Hyatt, ubicados en la India y Argentina, respectivamente.

The Oberoi Vanyavilas. Elegido en el 2012 por la Reader's Choice Award (2013) como el mejor hotel del mundo y ubicado en la región india de Rajastán, este hotel de la cadena Oberoi tiene como principal atractivo la experiencia que ofrece a sus clientes de poder observar los tigres de la zona. Además de las 25 tiendas-habitaciones de lujo que posee, también ofrece servicios de spa y tiendas de artesanía.

Tabla 20

Principales Hoteles del Mundo

Hotel	Características
The Oberoi Vanyavilas (India)	<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones tienda (doble) • Billar, gimnasio, spa, • <i>Wi-fi</i>.(de Pago) • Parking. • Servicio de traslado, guarda equipaje. • Caja fuerte y calefacción. • Rango de precios por persona: S/. 878 tienda. • 5 Estrellas
Palacio Duhau-Park Hyatt (Argentina)	<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones simples, dobles y suite. • Ciclismo, sauna, gimnasio, spa, piscina interior • <i>Wi-fi</i>. • Servicio de traslado (pago), guarda equipaje, lavandería. • Caja fuerte , calefacción, tiendas • Idioma: Español e ingles • Rango de precios por persona: S/. 1,400 habitación doble. • 5 Estrellas

Nota. Adaptado “Reserva de hoteles,” por Booking.com. Recuperado de <http://www.booking.com/index.es.html?aid=376374;label=esrow-lkgYyOxsDtqZDH8UkFkG8wS38711098846:pl:ta:pl:p2467.000:ac:ap1t1:neg;ws=&gclid=CKqb69bLt74CFYGhOgod2UoA1A>

Tabla 21

Acciones Posibles para Mejorar la Competitividad

Estrategias Posibles	Descripción
1. Mantener la calidad en la atención	Mantener los estándares de calidad en la atención al turista, con información oportuna, así como el trato amable y confiable que el turista desea.
2. Mejorar las estrategias de captación de turistas	Adaptarse a los cambios que el cliente adopte a través de nuevos y mejores canales de venta que brinden cada vez mejor información.
3. Retomar las alianzas con agencias de turismo	Importante canal de venta para los hoteles, la cual toma mayor importancia ya que estos presentan alternativas al turista, y en muchos casos incentivan a que opten por alguna opción.

Palacio Duhau-Park Hyatt. Ubicado en el barrio de La Recoleta en Buenos Aires (capital de Argentina), este hotel de cinco estrellas ha sido calificado por la Reader’s Choice Award (2013) en el 2012 como el mejor hotel de Sudamérica. Este hotel cuenta con 165 habitaciones y suites, una piscina cubierta, un spa de 750 m², un gimnasio, una vinoteca, además de dos restaurantes, bibliotecas, colección de arte, así como servicio de niñera. Cuenta con cuatro tipos de habitaciones, y dentro de sus servicios brinda clases de tango y degustaciones de quesos y vinos.

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

A través de las cinco fuerzas de Porter, se identificaron factores determinantes de éxito, que son:

- Buena ubicación: Es importante que el hotel se encuentre bien ubicado por la importancia de la zona cercana a Machu Picchu, así como el fácil acceso de los turistas al hotel.
- Precios competitivos: Según el perfil del turista que visita Cusco de PromPerú (2012), el 71% realiza búsquedas por Internet para conocer costos y beneficios que ofrecen los hoteles para poder compararlos.
- Servicios estándares: Como Internet, llamadas internacionales y desayunos incluidos se han convertido en requisitos indispensables para los turistas.
- Servicios adicionales: Estos servicios son los que diferencian a la organización de la competencia.
- Reconocimiento de los clientes y personal especializado: El reconocimiento de los clientes y de las personas que realizan actividades relacionadas con el turismo son un factor importante para evaluar el desempeño del hotel, que a su vez sirve muchas veces de publicidad para la captación de nuevos clientes. Organizaciones especializadas en el sector turismo reconocidas a nivel mundial, como las revistas “Condé Nast Traveler” o “Travel & Leisure”; la premiación anual World Travel Award, creada por una empresa británica o el portal británico Travelbite.com; reconocen en forma permanente la preferencia de los expertos del sector. Dentro del ámbito local, las revistas “GPS Perú”, “Vamos”(del diario El Comercio) y el portal Rumbodelperu.com también son referentes para los viajeros y para el mercado de clientes que no utilizan agencias de viajes para programar sus vacaciones y que realizan sus búsquedas a través de buscadores de Internet como Booking (www.booking.com) o Tripadvisor

(www.tripadvisor.com). En todos estos casos, son importantes los comentarios y calificaciones que han otorgado los viajeros a los hoteles.

- Instalaciones adecuadas: Unas instalaciones adecuadas brindarán comodidad y tranquilidad a los turistas.
- Relación con las agencias/operadores de viajes: Es uno de los canales de venta más importantes de los hoteles, ya que a través de ellos los hoteles de tres o más estrellas obtienen más del 80% de sus clientes extranjeros (Mincetur, 2012a).
- Presencia en canales no tradicionales: Cada vez más son los turistas que buscan a través de los canales no tradicionales como Internet para planificar sus viajes.
- Personal calificado: Una organización que brinda este tipo de servicio debe tener personal altamente calificado para poder brindar al turista las comodidades y servicios que necesitan.

3.5.1. Matriz perfil de competitividad (MPC)

Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la Casona de Yucay y establecer comparaciones. En este contexto el hotel se encuentra en una posición intermedia con valor de 2.44 entre sus competidores, siendo su factor más bajo la relación con las agencias (ver Tabla 22).

3.5.2. Matriz de perfil referencial (MPR)

Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales referentes de la Casona de Yucay. En esta podemos ver que el hotel tiene un valor ponderado de 2.44, lo cual nos indica que se encuentra por debajo de sus competidores, observándose que existe una diferencia con los hoteles referentes (ver Tabla 23).

Tabla 22

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Competidores	Peso	La Casona de Yucay ***		San Agustín de Urubamba ***		Inti Ñan Hotel ***		Roca Fuerte - Sacred Valley ***		
		Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.	
Factores claves de éxito:										
1. Buena ubicación	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26	
2. Precios competitivos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
3. Servicios estándares	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	
4. Servicios adicionales	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	
5. Reconocimiento de los clientes	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	
6. Instalaciones adecuadas	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36	2	0.36	
7. Relación con agencias de viajes	0.20	1	0.20	3	0.60	1	0.20	1	0.20	
8. Presencia en canales no tradicionales	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
9. Personal calificado	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	
Total	1.00		2.44		3.07		2.06		2.11	

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

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," de F.D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación

Tabla 23

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Competidores	Peso	La Casona de Yucay ***		The Oberoi Vanyavilas (India) *****		Palacio Duhau-Park Hyatt (Argentina) *****	
		Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.
Factores claves de éxito:							
1. Buena ubicación	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39
2. Precios competitivos	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
3. Servicios estándares	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
4. Servicios adicionales	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
5. Reconocimiento de los clientes	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
6. Instalaciones adecuadas	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72
7. Relación con agencias de viajes	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80
8. Presencia en canales no tradicionales	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
9. Personal calificado	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
Total	1.00		2.44		3.93		3.79

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

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

3.6. Conclusiones

Dentro de la evaluación externa, se tienen:

- Al alcanzar un ponderado final de 2.41 en la matriz MEFE, la cual se encuentra por debajo del promedio 2.50. Se identifica la necesidad de identificar estrategias que permitan tener respuestas superiores para aprovechar las oportunidades más importantes para el hotel, así como generar estrategias que disminuyan las amenazas.
- Dada la estacionalidad del negocio y por lo tanto del poder de negociación de los compradores, es necesario evaluar la composición de la oferta para cada estacionalidad, a través de las 4P del *marketing*.
- La comparación entre sus principales competidores realizada a través de la MPC muestra que el hotel se encuentra en una lugar intermedio. Su factor de mayor debilidad es la relación que mantiene con las agencias de viaje.
- Con respecto a sus principales referentes a nivel mundial, presentado en la MPR, se ha identificado que estos hoteles destacan principalmente por sus instalaciones, su personal altamente calificado y el reconocimiento de los clientes, características que les otorgan ventajas competitivas.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del hotel basado en el análisis de siete áreas funcionales.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia del hotel La Casona de Yucay, desde sus inicios, estuvo a cargo de la señora Teresa de De Bari, quien se encargaba de dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades de la empresa. En ningún momento contó con un plan estratégico, el cual le hubiera servido para definir los lineamientos, objetivos y herramientas necesarias para el desenvolvimiento y la proyección a futuro del hotel. Sin embargo, pese a no contar con esta herramienta, tiene hasta la fecha una permanencia en el mercado por casi 17 años.

En la Casona de Yucay, en una parte del hotel que se conserva, la bella colonial refleja en cada parte de su arquitectura su historia albergó al insigne Libertador Don Simón Bolívar en 1825. En la actualidad, el hotel cuenta con más de 55 habitaciones entre simples, dobles y suites (inició sus actividades en 1997 con solo 12 habitaciones), además de comedor, bar, sala de masajes, servicio de transporte y ambientes para actividades sociales. De acuerdo a estadísticas que tiene la señora Teresa, el hotel luego de sus inicios y hasta el año 2010 mantuvo un promedio de habitabilidad de casi el 70%, lo que es un número bastante considerable, teniendo en cuenta el tipo de negocio, la ubicación y la época (La Casona de Yucay, 2012).

A partir de 2011, comenzó a tener una disminución significativa en el número de turistas alojados, alcanzando en el 2013 a tener un promedio de 36% de ocupabilidad,

promedio bastante bajo, teniendo en cuenta la cantidad de habitaciones y personal que labora en el mismo. Sobre esto último, el hotel cuenta con casi 25 trabajadores de manera permanente y en planilla. Además, se sabe que uno de los problemas principales que tiene en su administración ha sido principalmente la falta de uso de tecnología de la información en lo que se refiere a: (a) *marketing* electrónico y (b) la tecnología de reservas y comercio vía web. Ese es un reto para la administración del hotel, que tiene ver con la efectiva utilización de las herramientas tecnológicas para poder continuar en el negocio. Tampoco cuenta establecidas las alianzas comerciales con agencias de viajes y operadores de turismo.

En cuanto a los factores de la administración y gerencia, se ha identificado fortalezas que posee la Casona de Yucay, son los 17 años de experiencia en el mercado y patrimonio cultural de Cusco dado hecho histórico y cultural sucedido en el hotel. No obstante, la falta de alianzas con agencias y operadores de turismo y escasa gestión de la organización y procesos establecidos, son debilidades muy marcadas (ver Tabla 24).

Tabla 24

Fortalezas o Debilidades de los Factores de Administración y gerencia

	Factores	Fortaleza / Debilidad
1.	17 años de experiencia en el mercado.	Fortaleza
2.	Patrimonio cultural de Cusco dado hecho histórico y cultural sucedido en el hotel	Fortaleza
3.	Falta de alianzas comerciales con agencias de viajes y operadores de turismo	Debilidad
4.	Escasa gestión de la organización y procesos establecidos	Debilidad

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Establecido por Kotler (2010), las 4P permiten identificar el *mix de marketing* necesario para los productos y/o servicios que brinda la organización.

Producto. Es el hospedaje que brinda el hotel, así como otros servicios adicionales, que son comparados principalmente por los clientes frente a la oferta de la competencia, al momento de decidir la compra. En la actualidad, muchos de los servicios que brinda el hotel

son ya considerados *comodities*, como la inclusión del desayuno dentro del precio o los servicios de Internet y cable.

Precio. Con una elasticidad que predomina dentro del giro hotelero, específicamente dentro del segmento de hoteles tres estrellas. La alteración de precios podría generar un mayor o menor incremento de la demanda, de modo especial en las temporadas bajas, en donde la oferta supera a la demanda. La Casona de Yucay ha determinado sus precios en función del mercado competitivo y de las utilidades esperadas por la organización. Los precios son un factor importante para la actual administración del hotel, debido a que se manejan precios para los clientes que pagan en forma directa por el producto, y precios que involucran a los canales de venta, como las agencias de viajes (ver Tabla 25).

Tabla 25

Lista de Precios de las Habitaciones de la Casona de Yucay

Tipo de Habitación	Precio (US\$) por Noche
Habitación simple	85
Habitación doble	105
Habitación triple	135
Habitación simple superior	105
Habitación doble superior	135
Suite	180
Cama adicional	30

Nota. Tomado de “Internet rates”, por la Casona de Yucay, 2012. Recuperado de <http://www.hotelcasonayucay.com/rates.html>

Plaza. También denominado ‘canales de venta’, y en el caso del hotel está compuesto principalmente de dos estrategias: una orientada a los turistas que realizan el viaje a través de una agencia de viajes, y la otra orientada a los turistas que se informan, buscan y realizan su planificación de viajes en forma directa a través de Internet.

Agencias de viajes / operadores turísticos / aerolíneas. Este medio se maneja a través de un *jointventure* o “alianza estratégica”, que ofrece descuentos, precios o promociones especiales por volúmenes de venta. Es decir, se suele dar precios especiales a estas organizaciones para que ellas marginen por dicho descuento. Actualmente, la organización no

cuenta con alianzas estratégicas con estas organizaciones. La separación con algunas de las principales agencias a nivel nacional ha generado también una caída importante a través de estos canales.

Buscadores de viajes web. Otro mercado importante son los clientes a través del Internet, quienes para planificar sus viajes buscan páginas como Tripadvisor (www.tripadvisor.com) o Booking (www.booking.com), las cuales son muy utilizadas entre los viajeros que buscan menores costos pero mejor comodidad en dicho viaje. Mediante una constante participación en estos buscadores, incluso con la obtención de premios, el hotel ha podido posicionarse en forma importante en este segmento.

Página web. Casi el 71% de los turistas que visitan la ciudad del Cusco buscan información referente a su alojamiento a través de la página *web* (Mincetur, 2012a), por lo que un buen diseño de esta podría validar la confianza que se espera de los clientes. En la actualidad, la página web se encuentra en actualización, la cual se da periódicamente, especialmente con fotos y testimonios que permiten a los turistas que visitan esta página estar informados no solo del acontecer del hotel, sino también del valle de Urubamba y la ciudad del Cusco.

Redes sociales. El 95% de los usuarios de Facebook entra todos los días a su cuenta, Google+ añade 25 mil usuarios cada 24 horas, existen 213.7 millones de usuarios activos en Twitter (Honigman, 2013), son algunas de las cifras que demuestran la importancia de tener presencia en las redes sociales. Facebook, Twitter, Google+, Pinterest y LinkedIn son las redes más comerciales, por lo que el desarrollo de presencia del hotel a través de ellas debe ser considerado uno de los principales objetivos dentro del plan de comunicación de la Casona de Yucay.

Mobile marketing. Según cifras de la Corporación Internacional de Datos de Estados Unidos (IDC), el crecimiento de las ventas de los *smartphones* y *tablets* crecieron 46.1%, y

78.4%, respectivamente, en comparación a las cifras del 2011. En el caso peruano, según las estadísticas de la empresa Celistics, al 2013 tres de cada diez teléfonos son *smartphone*, lo cual representa un incremento de 20% a 35% en la importación de celulares de alta gama en un año (Tres de cada diez teléfonos móviles en Perú son *smartphones*, 2014). Estas cifras permiten validar la necesidad de tener presencia en este medio para este giro de negocio.

Promoción. Las promociones están establecidas por lo paquetes promocionales que realiza el hotel para generar una mayor afluencia de clientes o para incentivar el mayor consumo de los mismos.

Posicionamiento. El posicionamiento actual que busca el hotel hace referencia a la buena ubicación del hotel dentro del valle de Urubamba, así como la presencia cultural que representa el hecho de que Simón Bolívar alguna vez se hospedó allí. Este posicionamiento será reenforcado hacia otro que sea más de aventura especializada para el perfil del cliente que tiene el hotel.

En cuanto a los factores de *marketing* y ventas, se ha identificado que una fortaleza que posee la Casona de Yucaj que la presencia del hotel en Internet a través de su página *web*, así como en los buscadores, y el grado de satisfacción que comentan sus clientes a través de estos, son una fortaleza importante para la organización (ver Tabla 26).

Tabla 26

Fortalezas o Debilidades de los Factores de Marketing y Ventas

Factores	Fortaleza / Debilidad
1. Presencia en medios no tradicionales	Fortaleza
2. Alto nivel de satisfacción de los clientes medidos a través de buscadores de viajes	Fortaleza

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El 25 de noviembre de 2004, con el Decreto Supremo 029-2004-MINCETUR, se estableció el Reglamento de Establecimiento de Hospedajes, que consta de siete capítulos, 31 artículos, siete disposiciones transitorias, complementarias y finales, y ocho anexos. A través

de este documento, vigente a la fecha, se establecen las pautas a seguir para el adecuado lineamiento de las normativas de constitución de un hospedaje en el Perú.

Ubicación. La Casona de Yucay se encuentra ubicada a cinco minutos de la ciudad de Urubamba, por vía terrestre. Su ubicación le permite fácil acceso a los importantes centros arqueológicos y turísticos de la región Cusco, al contarse con buenas carreteras. La Casona de Yucay está muy cerca de Machu Picchu, a donde se debe llegar por tren desde la estación Ollantaytambo (a diez minutos del hotel). La ubicación del hotel es bastante buena, toda vez que se encuentra en plena vía o carretera principal de ingreso al pueblo de Yucay, lo que le da una ventaja en relación a su más cercano competidor

Operaciones. Las operaciones son controladas por la misma señora Teresa de De Bari, lo que dificulta su desarrollo, toda vez que ella mantiene una forma de trabajo bastante tradicional. El hotel cuenta con un equipamiento medianamente eficiente (sistema de gas, cocina industrial, movilidad propia, lavandería, etc.), que le permiten tener un buen desempeño en la atención a sus clientes. El área del hotel es de casi 10 mil metros cuadrados, en donde se han construido diversas infraestructuras integradas para la atención de turistas nacionales y extranjeros, como son el hotel propiamente dicho y sus habitaciones, el salón de recepciones y la sala de masajes.

Logística. El abastecimiento es realizado en su mayoría desde la ciudad de Cusco, y en algunos casos de Urubamba. No se cuenta con una herramienta tecnológica que permita tener a la Casona Yucay un control sobre los víveres y demás compras que se realizan, ya que este proceso es controlado en forma directa por la dueña del hotel, que solo cuenta con el apoyo de una colaboradora.

Infraestructura. En cuanto a infraestructura, el hotel cuenta con 55 habitaciones divididas en tres bloques: el primero de ellos, con 15 habitaciones, cuenta con más de 15 años de construcción y se encuentra ubicado en la parte frontal del hotel; y el resto de bloques

fueron construidos a partir del año 2003 en adelante. Posee además un comedor amplio rodeado de lunas, un amplio jardín, un huerto, así como un área de spa a disposición de los clientes. Construido de material noble con un diseño rústico, el hotel transmite al cliente una sensación de tranquilidad, comodidad y relación con la naturaleza.

De lo analizado, se puede afirmar que la Casona de Yucay tiene como fortalezas su buena ubicación en la zona y su infraestructura. Sin embargo, presenta una gran debilidad al no contar con un buen control de sus procesos, lo cual no le permite mejorar el desempeño y seguimiento a sus operaciones logísticas y, por consiguiente, a todos sus procesos en general (ver Tabla 27).

Tabla 27

Fortalezas o Debilidades de los Factores de Operaciones, Logística e Infraestructura.

Factores	Fortaleza / Debilidad
1. Buena ubicación geográfica	Fortaleza
2. Buena infraestructura	Fortaleza
3. No cuenta con control de sus procesos	Debilidad

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La situación de pérdida financiera de la Casona de Yucay en los últimos tres años se debe en gran parte a la disminución de ocupabilidad; sin embargo, antes la situación era totalmente diferente. Con una utilidad después del impuesto en pérdida y sus principales ratios de rentabilidad en negativo (ver Tabla 28), esto es una debilidad no solo para los accionistas, sino para futuras calificaciones en alguna entidad financiera a la cual se podría acudir si es que se requiriera un préstamo.

Empero, los mayores gastos ocurridos en los últimos tres años se debieron a los gastos de venta, específicamente por la remodelación y mantenimiento del hotel. Se proyecta que en los próximos años no se incurrirá en este gasto, por lo que el resultado de la utilidad sería positiva.

Tabla 28

Ratios Financieros

Ratio Financiero	%
Utilidad bruta	84.59%
Utilidad neta	-17.28%
Utilidad operativa (ROS)	-17.28%
Rotación de activos (ROA)	-24.85%
Rotación de patrimonio (ROE)	-94.65%

Nota. Tomado de "Balance general y estado de ganancias y pérdidas del ejercicio 2013", por La Casona de Yucay, 2013. Urubamba: Autor.

En cuanto a los factores en las finanzas y contabilidad, se identificó la debilidad en los resultados negativos de los últimos años por la inversión en mantenimiento y remodelación del hotel (ver Tabla 29).

Tabla 29

Fortalezas o Debilidades de los Factores de Finanzas y Contabilidad

Factores	Fortaleza / Debilidad
1. Resultados financieros negativos que reducen su calificación para futuros préstamos.	Debilidad

4.1.5. Recursos humanos (H)

La finalidad en la Casona de Yucay es mejorar la participación constructiva del personal de la empresa, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. La administración tiene una gestión de personal pequeña y de muchos años en el mercado, lo cual le ha dado sostenibilidad con el transcurso del tiempo. El objetivo básico que persigue la administración del hotel es alinear las políticas y mantener a los empleados y clientes comunicados con la administración. Con todo esto se logra un buen clima laboral para todos y que el trabajo sea parte de uno.

Algunas de las variables a ser consideradas son:

Programa de rotación de los colaboradores. El nivel de rotación actual del hotel alcanza el 0.6% anual, lo cual es considerablemente menor a otros giros de negocios que pueden alcanzar el 5% o 10% (comunicación personal con Úrsula De Bari en marzo de

2014). Es importante que las actividades de los colaboradores sean plenamente establecidas y documentadas.

Capacitación. Se define dentro del reglamento de establecimiento de hospedaje como personal calificado a la persona capacitada o con experiencia demostrada para trabajar en un establecimiento de hospedaje (Mincetur, 2004). En la actualidad, el hotel no presenta un programa de capacitación permanente a sus colaboradores, el cual permitiría una mejora en la calidad de servicio y atención a la turista, muy necesaria en este giro de negocio.

Desarrollo profesional. El hotel promueve el desarrollo profesional a través de las actividades relacionadas a la preparación del colaborador, además de permitir una línea de carrera a través de su desempeño. Sin embargo, el hotel no cuentan con un sistema de evaluación transparente y cuantificable que permita establecer una línea de carrera clara.

En la actualidad, a excepción de la actual administradora, que es de Iquitos, todos los colaboradores, incluyendo a la gerente general, son cusqueños. Todos ellos residen en forma permanente en la ciudad de Cusco. Además, con excepción de dos personas que son contratadas para dar servicios en el spa y para música en el comedor cada vez que son requeridos, todos los demás colaboradores se encuentran dentro de la planilla como empleados permanentes dentro de la organización. El hotel cuenta con 25 personas distribuidas de acuerdo con el organigrama que se muestra en la Figura 4.

Para el tema de recursos humanos, el hotel tiene que considerar una nueva gestión de administración con un enfoque de análisis en su estructura organizacional, el análisis y modelo del organigrama a mediano y largo plazo, la ponderación y selección de las personas que forman la plantilla, la organización considerando el potencial humano, una política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección, y el estudio de los puestos de trabajo.

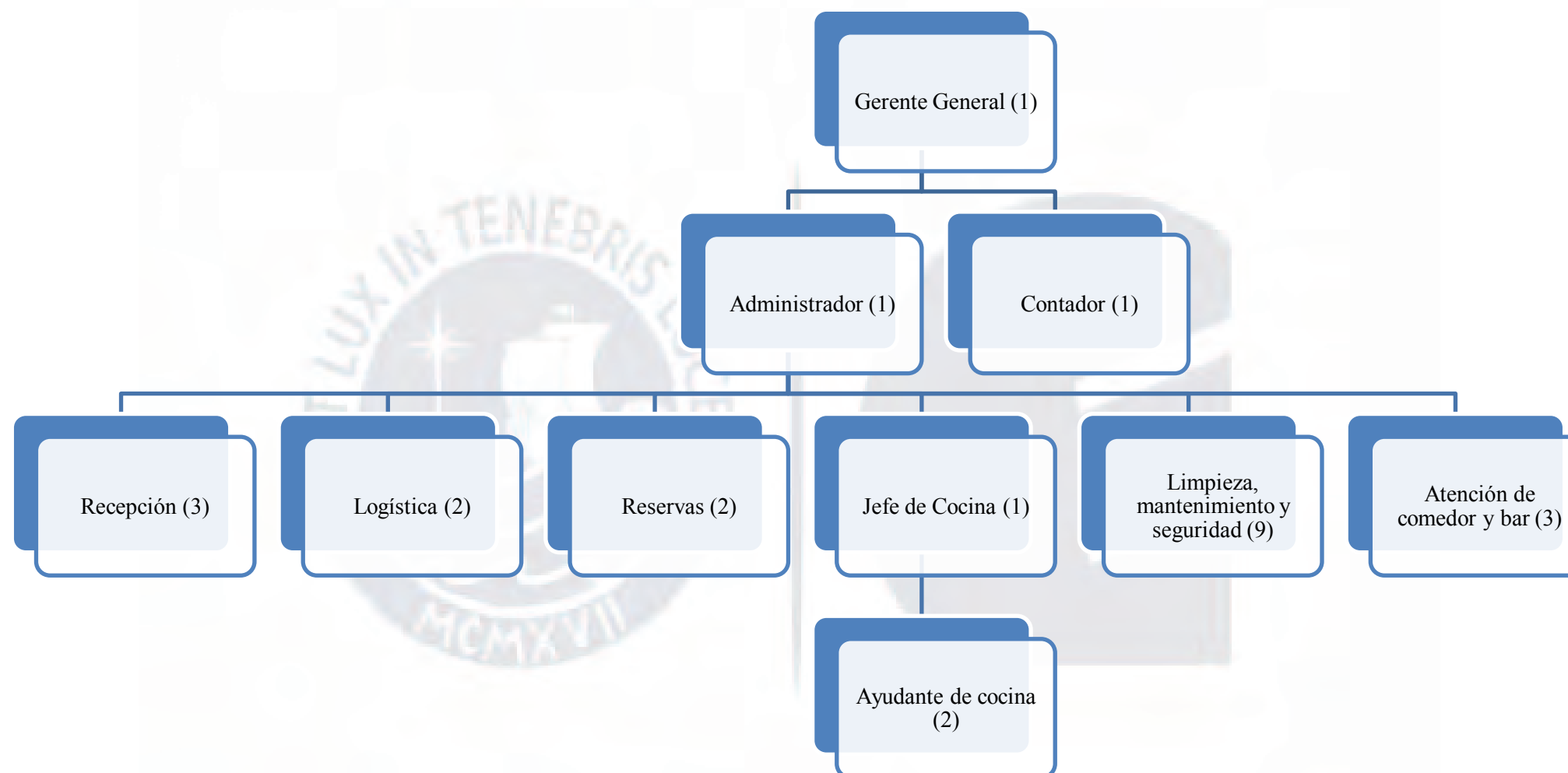


Figura 4. Organigrama del hotel La Casona de Yucay.
Entre los paréntesis se encuentra indicado el número de personas que ocupan ese cargo

En cuanto a los factores en los Recursos humanos, se identificó la fortaleza de baja rotación en el personal del hotel y debilidad la falta de planificación de recursos según demanda (ver Tabla 30).

Tabla 30

Fortaleza o Debilidades de los Factores de Recursos Humanos

Factores	Fortaleza / Debilidad
1. Baja rotación en el personal del hotel.	Fortaleza
2. Falta de planificación de recursos según demanda.	Debilidad

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Información. Se presenta de dos diferentes maneras: (a) mediante la búsqueda de información y preparación por los propios medios del turista; y (b) a través de las agencias de viajes que brindan información y generan paquetes turísticos a la medida del cliente.

Asimismo también posee información asociado al cliente y a sus canales lo cual le permite realizar diversas gestiones, sin embargo esta información no es administrada ni gestionada adecuadamente.

Historico del huésped. Base de datos en donde se registran todos los historiales de los clientes: en qué habitación han estado, cuántos y qué días, qué servicios han usado. Los consumos adicionales de cuentas externas, de bar, de restaurante. Este historial debe facilitar las diferentes acciones de *marketing*.

Gestión de agencias de viaje. Mantenimiento de los datos de las agencias, contratos, gestión de comisiones, facturación a agencias.

Comunicaciones. La Casona de Yucay cuenta con una página web que contiene información, historia, servicios y precios, y además se puede gestionar la reserva de las habitaciones del hotel a través de los diferentes canales como correo electrónico, teléfono y fax. De esta manera, puede lograr aceptación para su elección como hotel en Cusco.

En lo referente a los factores de información y comunicación, se identificó como debilidad la falta de utilización de herramientas tecnológicas para la administración (ver Tabla 31).

Tabla 31

Fortaleza o Debilidades de los Factores de Información y Comunicación

Factores	Fortaleza / Debilidad
1. Falta de utilización herramientas tecnológicas para la administración	Debilidad

4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Tecnología. La aplicación de las nuevas tecnologías dentro del turismo gira actualmente alrededor de dos necesidades: la primera, de satisfacer las necesidades cada vez mayores de los clientes; y la segunda, de poder desarrollar el concepto de sostenibilidad dentro del ámbito tecnológico dirigido al medioambiente. Instituciones de innovación como el Microsoft Innovation Center Tourism Technologies (MICTT) se especializan en tecnologías aplicadas al turismo; y el concepto de tecnologías aplicadas al desarrollo sostenible y ecoamigable toma una participación cada vez mayor temas educativos dentro de los centros de negocios como CENTRUM (INTE-PUCP, 2011).

Dentro del ámbito de satisfacer las necesidades de los clientes, se aplican diversas formas de tecnologías desde las llaves electrónicas, que permiten no solo ingresar a las habitaciones, sino también activar los servicios de luz, agua o música dentro de la habitación. Y hasta tecnologías como el uso del PhotoTour (www.micctt.com/phototour/), que permite visitar lugares concretos de un destino turístico desde cualquier lugar; o el Natural User Interface (NUI), que hace posible interactuar con el *software* solo con el movimiento del cuerpo.

La aplicación de la tecnología en el hotel. Es escasa debido a su particular interés por desarrollar un ambiente rústico propio de la zona. Solo los servicios de *wifi* y televisión por

cable son brindados, sin embargo, la investigación constante de las necesidades del cliente a través de las encuestas permite investigar, desarrollar o mejorar los servicios que se ofrecen.

En lo referente a los factores en tecnología, investigación y desarrollo, se tiene como fortaleza el grado de servicio y/o producto que brinda el hotel dado a conocer a través de los buscadores de viajes por Internet; y como debilidad, la falta de utilización de herramientas tecnológicas para la administración (ver Tabla 32).

Tabla 32

Fortalezas o Debilidades de los Factores de Tecnología, investigación y desarrollo

	Factores	Fortaleza / Debilidad
1.	El grado de servicio y/o producto que brinda el hotel dado a conocer a través de los buscadores de viajes por Internet.	Fortaleza
2.	Falta de utilización de herramientas tecnológicas para la administración.	Debilidad

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El valor obtenido de 2.43 en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) se encuentra por debajo del promedio 2.50, lo que indica que la organización interna de la Casona de Yucay es débil (ver Tabla 33). Por lo tanto, se deben desarrollar estrategias que puedan revertir esta situación desventajosa.

4.3. Conclusiones

- La actual inexistencia de procesos definidos y de controles de inventario impiden al hotel realizar optimizaciones que permitan reducir los gastos.
- Dentro del *marketing*, el hotel necesita desarrollar más productos que pueda brindar, dado el nivel de competitividad de la zona. Además, necesita intensificar sus conexiones con agencias de viajes y/o operadores turísticos, dado el grado de importancia que tienen estos canales para influir en los clientes al momento de elegir el hospedaje.

Tabla 33

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas:			
1. Diecisiete años de experiencia en el mercado (A).	0.10	3	0.30
2. Alto nivel de satisfacción de los clientes medidos a través de buscadores de viajes (M).	0.14	3	0.42
3. Buena ubicación geográfica en Yucay (O).	0.09	4	0.36
4. Buena infraestructura del hotel (O).	0.10	3	0.30
5. Patrimonio cultural de Cusco dado hecho histórico y cultural sucedido en el hotel (A)	0.10	4	0.40
Subtotal	0.53		1,78
Debilidades:			
1. Falta de alianzas comerciales con agencias y operadores de turismo (A)	0.12	1	0.12
2. Escasa gestión de la organización y procesos establecidos (A)	0.10	1	0.10
3. Resultados financieros negativos (F)	0.10	2	0.20
4. Falta de planificación de recursos humanos según demanda (H)	0.07	1	0.07
5. Falta de utilización de herramienta tecnológica para la administración (I)	0.08	2	0.16
Subtotal	0.47		0.65
Total	1.00		2.43

Nota. A: Administración y gerencia; M: Marketing y ventas; O: Operaciones, logística e infraestructura; F: Finanzas y contabilidad; H: Recursos humanos; I: Información y comunicaciones; T: Tecnología, investigación y desarrollo. Valor: 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

- Los gastos de los últimos años producto de las ampliaciones, han generado resultados negativos. Sin embargo, estas inversiones ya concluyeron y deberían permitir la operatividad del hotel algunos años más.
- Los ratios negativos del ROE, ROA, ROI.
- A través del MEFI, se ha identificado una posición ligeramente débil al estar por debajo del promedio, principalmente por la falta de alianzas comerciales, la escasa gestión de la organización y por la planificación en recursos humanos, considerando los cambios en la demanda.

Capítulo V: Intereses de la Casona de Yucay y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de La Casona de Yucay

El hotel La Casona de Yucay necesita la definición e implementación de objetivos a largo plazo (OLP) sostenibles y medibles en el tiempo, siendo estos ambiciosos y ejecutables. Se han considerado como intereses fundamentales para el desarrollo del hotel los siguientes:

Ocupabilidad. Se necesita incrementar de 36.01% a 71.52%, con planes de marketing dirigidos a segmentos que podrían ser el principal los corporativo, por la cantidad de gasto, aumentar los días de permanencia e implementar el segmento de aventura con la naturaleza (ver Tabla 34).

Tabla 34

Porcentaje de Ocupabilidad

% Ocupabilidad	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Promedio	36.01%	37.65%	39.85%	46.01%	53.30%	61.74%	71.52%
Temporada alta	43.39%	45.08%	53.56%	55.67%	60.12%	67.21%	72.21%
Temporada baja	15.88%	16.07%	23.23%	30.01%	30.34%	32.23%	32.23%

Rentabilidad. Mejores ventas, identificando a los huéspedes más rentables, conociendo sus preferencias, penetración a segmentos de aventura y bajando los costos de operación (ver Tabla 35).

Tabla 35

Rentabilidad

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad (US\$)	-83,755	66,022	30,863	103,652	198,865	341,524	452,652
Utilidad/Ingresos		12%	5%	14%	23%	33%	36%

Captación de nuevos mercados. Captar turistas de Norteamérica, Asia y Oceanía, considerando sus tendencias a disfrutar atracciones como actividades al aire libre con la naturaleza, cultura ancestral y degustar de variedad de comida típica.

Satisfacción del cliente. Considerando que va en aumento el turismo cultural, natural y el de aventura. Este último es donde el hotel debe prepararse para dar condiciones a los turistas corporativos, que son los actuales clientes del hotel.

Posicionamiento en el mercado. Considerando los competidores en el mercado hotelero en la zona de Urubamba, se tiene que gestionar una imagen de mercado de aventura al aire libre con la naturaleza, considerando lo cultural e histórico, con el objetivo de lograr una posición dominante respecto a los específicos competidores. De esta manera, se estaría adaptando al dinamismo de tendencias de los turistas en el mundo.

Generación de aliados estratégicos. Alianzas con agencias de turismo, cadena de hoteles, Cámara Nacional de Turismo (Canatur) y la Dirección Regional de Turismo, para impulsar el desarrollo turístico de aventura del hotel.

5.2. Matriz de Intereses de la Casona de Yucay (MIO)

Teniendo como base los intereses del hotel, se ha analizado el nivel de intensidad y relación que pueden tener estos con respecto a los actores dentro de la escena empresarial de turismo (ver Tabla 36). Cabe resaltar que los intereses opuestos son mostrados por aquellas empresas que resultan siendo la competencia, pues resulta que es una rivalidad directa que existe para atraer inversiones hacia sus respectivos negocios y lograr un mejor retorno de su inversión. Sin embargo, se deben aprovechar los intereses comunes para conocer hacia dónde dirigir las estrategias y mejorar las ofertas que ellos pudieran tener.

5.3. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Según D'Alessio (2008), los objetivos de largo plazo son los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida.

Tabla 36

Matriz de Interés Organizacional (MIO)

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
MIO1	Ocupabilidad	(+) Agencias (-) Hoteles (+) Buscadores de Internet		
MIO2	Rentabilidad	(+) Agencias (-) Hoteles (+) Buscadores de internet		
MIO3	Captación de nuevos mercados		(+) Agencias (-) Hoteles (+) Buscadores de internet	
MIO4	Satisfacción del cliente	(+) Agencias (-) Hoteles (+) Buscadores de internet		
MIO5	Posicionamiento en el mercado		(-) Hoteles (-) Agencias	
MIO6	Generación de aliados estratégicos		(+) Agencias (-) Hoteles (+) Buscadores de internet	

Nota. (+) Intereses común. (-) Intereses opuestos.

Considerando la competencia, referentes y los interés del hotel, se plantea desarrollar el segmento de turismo de aventura que será el principal soporte de toda actividad, del cual se captarían la cantidad de turistas que permanezcan más de un día que es actualmente; con todo el planteamiento se generaría mejores utilidades y satisfacción del cliente. La relación de la MPC, la MPR y la MIO puede observarse en la Tabla 37.

OLP1: Lograr una utilidad después de los impuestos de US\$ -83,755 en el 2013, a US\$ 452,652 el 2019 (ver Tabla 38).

OLP2: Incrementar la cantidad de turistas mensual de 600 en el 2013, a 1,064 el 2019, que representan un incremento de 77% (ver Tabla 39).

OLP3: Incrementar el grado de satisfacción de los clientes medidos a través de los buscadores, de 8.5 en el 2013 a 9.5 el 2019.

OLP 4: Incrementar el tiempo promedio de permanencia del turista de 1.20 días en el 2013 a 1.48 días el 2019 (ver Tabla 40).

OLP 5: Desarrollar el segmento de aventura, captando de 0 turistas en el 2014 a 752 el 2019 (ver Tabla 41).

OLP 6: Invertir en capacitación e incentivos al personal, destinando US\$ 10,400 del 2014 al 2019 (ver Tabla 42).

Tabla 37

Relaciones MPC, MPR, MIO y OLP

				Visión	
				En el 2019 nos posicionaremos como el primer hotel tres estrellas de turismo de aventura especializado en el valle de Urubamba logrando así la lealtad de nuestros clientes, oportunidad de desarrollo profesional para nuestro personal, y bienestar y desarrollo para la sociedad.	
				Misión	
				Ser una organización capacitada que proporcione a sus clientes amabilidad y servicios originales, en un ambiente único y cordial, buscando la protección y conservación del medio ambiente, y contribuyendo al desarrollo socio económico de Yucay.	
FCE (MPC y MPR)		MIO		OLP	
FCE1	Buena ubicación	MIO5	Posicionamiento en el mercado	OLP5	Desarrollar el segmento de aventura, captando 0 turistas en el 2014 a 752 turistas el 2019
FCE2	Precios competitivos	MIO2	Rentabilidad	OLP1	Lograr una utilidad después de los impuestos de US\$ -83,755 en el 2013 a US\$ 452,652 el 2019
FCE3	Servicios estándares	MIO4	Satisfacción del cliente	OLP3	Incrementar el grado de satisfacción de los clientes medidos a través de los buscadores de 8.5 en el 2013 a 9.5 el 2019
FCE4	Servicios adicionales	MIO1	Ocupabilidad	OLP4	Incrementar el tiempo promedio de permanencia del turista de 1.2 días en el 2013 a 1.48 días el 2019
FCE5	Reconocimiento de los clientes	MIO4	Satisfacción del cliente	OLP3	Incrementar el grado de satisfacción de los clientes medidos a través de los buscadores de 8.5 en el 2013 a 9.5 el 2019
FCE6	Instalaciones adecuadas	MIO4	Satisfacción del cliente	OLP2	Incrementar la cantidad de turistas mensual de 600 en el 2013 a 1,064 el 2019, que representara un incremento de 77%
FCE7	Relación con agencias de viajes	MIO6	Generación de aliados estratégicos	OLP2	Incrementar la cantidad de turistas mensual de 600 en el 2013 a 1,064 el 2019, que representara un incremento de 77%
FCE8	Presencia en canales no tradicionales	MIO3	Captación de nuevos mercados	OLP5	Desarrollar el segmento de aventura, captando 0 turistas en el 2014 a 752 turistas el 2019
FCE9	Personal calificado	MIO4	Satisfacción del cliente	OLP6	Invertir en capacitación e incentivos al personal, destinando US\$ 10,400 del 2014 al 2019

Tabla 38

Proyecciones de la Utilidad después de Impuestos (US\$)

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por ventas	484,678	533,145	623,780	739,741	880,292	1,047,547	1,246,581
Utilidad	-83,755	66,022	30,863	103,652	198,865	341,524	452,652

Nota. Esto es el resultado final del flujo de caja.

Tabla 39

Proyecciones de la Cantidad de Turistas

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Turistas por mes	600	632	676	757	848	950	1,064
Alojamientos por mes	720	771	879	1,014	1,175	1,361	1,577
Gasto de turista /permanencia	67	70	77	81	87	92	98

Nota. Esta proyección es con 10% de incremento anual, considerado en el flujo de caja.

Tabla 40

Días de Permanencia de Turistas

Turistas por Paquetes	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1 día	80%	78%	75%	74%	72%	70%	68%
2 días	20%	22%	20%	18%	18%	16%	16%
3 días	0%	0%	5%	8%	10%	14%	16%
Promedio de días	1.20	1.22	1.30	1.34	1.39	1.43	1.48

Tabla 41

Cantidad de Turistas de Aventura

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Turistas de aventura	0	0	47	95	141	188	282	752
Total de turistas	600	632	676	757	848	950	1,064	4926
Porcentaje	0%	0%	7%	13%	17%	20%	27%	15%

Tabla 42

Capacitación de Personal

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Cantidad de cursos	2	3	7	7	7	4	4	32
Capacitación e incentivos (US\$)	480	740	2,340	2,300	2,300	1,360	1,360	10,400
Presupuesto anual (US\$)	568,433	438,828	579,691	591,666	596,199	559,655	599,935	3,365,974
Porcentaje	0.08%	0.17%	0.40%	0.39%	0.39%	0.24%	0.23%	0.31%

5.4 Conclusiones

- Se han determinado como intereses organizacionales prioritarios del hotel los siguientes: (a) ocupabilidad; (b) rentabilidad; (c) captación de nuevos mercado; (d) satisfacción del cliente; (e) posicionamiento en el mercado y generación de aliados estratégicos; y (f) todos aquellos que se alinean con la visión y responden a los OLP trazados para alcanzarla.
- Se ha identificado los seis OLP, considerando la visión propuesta. En los objetivos de largo plazo se ha tomado en cuenta utilidad requerida, el crecimiento de la cantidad de turistas, el grado de satisfacción de los clientes, el incremento de los días de permanencia, el desarrollo del segmento de aventura y la capacitación del personal.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La FODA (también conocida como matriz WOTS o SWOT, por sus siglas en inglés) es una de las más importantes matrices utilizadas en el planeamiento estratégico; y es una herramienta de análisis situacional para la Casona de Yucay. Esta matriz relaciona el análisis interno a través de las fortalezas y debilidades que presenta el hotel, así como el análisis externo que generan sus oportunidades y amenazas. Esta matriz es fundamental para desarrollar todas las estrategias posibles que se desprenden, y que finalmente permitirán alcanzar los OLP trazados (ver Tablas 43 y 44).

La MFODA generó 17 estrategias específicas, de las cuales ocho son internas y nueve son externas; así como las siguientes estrategias alternativas: (a) penetración de mercado, (b) desarrollo del mercados, (c) desarrollo de producto, (d) integración vertical, (e) integración horizontal. Con ellas, se implementará el nuevo segmento de turismo de aventura, que será el posicionamiento del hotel. Las estrategias principales condicionadas por la construcción del aeropuerto en Chincheros y la penetración a mercados de Norteamérica, Asia y Oceanía.

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) se emplea para definir la postura estratégica que debe adoptar la organización. La evaluación es a través de los cuatro factores que se aprecian en la Tabla 45.

El resultado de la MPEYEA indica que se está en una postura competitiva (ver Figura 5), lo cual implica una alta fortaleza de la industria y una baja estabilidad del entorno, generándose las siguientes estrategias alternativas: (a) mayor participación en el mercado, (b) desarrollo de mercado, (c) desarrollo de alianzas, (e) integración vertical y horizontal y (f) desarrollo de nuevos canales de comunicación y marketing.

Tabla 43

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Diecisiete años de experiencia en el mercado (A).	D1	Falta de alianzas comerciales con agencias y operadores de turismo (A)
		F2	Alto nivel de satisfacción de los clientes medidos a través de buscadores de viajes (M)	D2	Escasa gestión de la organización y procesos establecidos (A)
		F3	Buena ubicación geográfica en Yucay (O)	D3	Resultados financieros negativos (T)
		F4	Buena infraestructura del hotel (O)	D4	Falta de planificación de recursos humanos según demanda (H)
		F5	Patrimonio cultural del cusco dado hecho histórico y cultural sucedido en el hotel (A)	D5	Falta de utilización de herramienta tecnológica para la administración (T)
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
O1	Construcción del aeropuerto Internacional de Chinchero (E)	FO1	Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chinchero F1, F2, O1 y O4	DO1	Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines D1, O1, O2, O3, O4 Y O7
O2	Estabilidad económica en el país (E)				
O3	Incremento del comercio y servicios en la zona que permite al valle de Urubamba ser más competitivo dentro de la región del Cusco (E)	FO2	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas F2, F5, O2 y O4	DO2	Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico D2, O2, O4, O5 Y O7
O4	Crecimiento de turistas con destino la ciudad de Cusco con lo cual se estima que la demanda en la zona se incremente aún más en los próximos años (S)				
O5	Crecimiento del turismo no convencional (aventura) en la zona, lo cual lo convierte en un mercado atractivo (S)	FO3	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual F3, F4, O3, O4 y O6	DO3	Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura D3, D4, O2, O4 y O5
O6	Crecimiento de infraestructura tecnológica en Cusco (T)				
O7	Mayor preocupación por la conservación del medioambiente (EA)	FO4	Formar alianzas con la Municipalidad y la Dircetur para preservar el medio ambiente F5 y O7	DO4	Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente D3, O2, O4, O5 y O6
				DO5	Integrar la automatización de los procesos con el <i>software</i> New Hotel para la administración del hotel. D5, O2, O3, O4, O5 y O6
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
A1	Agudización de la crisis internacional, principalmente en Europa y Estados Unidos principales emisores de turistas en el país (E)	FA1	Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes F1, F2, A1 y A2	DA1	Establecer alianza con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar D1, D2, A1 y A2
A2	Disminución del gasto por turista (E)				
A3	Alto índice de conflicto social en la región del Cusco (S)	FA2	Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania (ITB), Francia (Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón (JATA), impulsando el turismo de aventura en relación a la cultura y naturaleza de la región F2, F3, A2 y A6	DA2	Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal D2, D3, A2, A5 y A6
A4	Incremento de índices de delincuencia y vandalismo en la región del Cusco (S)				
A5	Incremento de informalidad turística en la región del Cusco (S)	FA3	Formar alianzas con hoteles como el Sonesta Posada del Inca y Dircetur de la región para reducir el impacto de los conflictos sociales en la zona F3, F4, F5, A3, A4, A5 y A6	DA3	Formar una alianza estratégica con la municipalidad y policía nacional de la región para establecer sistemas de seguridad interna en conexión D3, D4, D5, A3, A4 y A5
A6	Turista cada vez más exigente (E)				
A7	Creciente deterioro de algunas estructuras arqueológicas patrimoniales y recursos naturales (S)	FA4	Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de los estructuras culturales F2, F5, A1, A2, A6 y A7	DA4	Reorganizar las actividades laborales de los grupos de trabajo, haciendo un estudio de competencia del personal D3, D4, D5, A6 y A7

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 44

Emparejamientos de los Factores Claves - Estrategias FODA

Factor clave interno		Factor clave externo		Estrategia específica	Estrategia alternativa(externa alterna/interna)	
F1	Diecisiete años de experiencia en el mercado (A).	+ O1	Construcción del aeropuerto Internacional de Chinchero (E)	E1	Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chincheros.	Desarrollo de mercados
F2	Alto nivel de satisfacción de los clientes medidos a través de buscadores de viajes (M)	+ O2	Estabilidad económica en el país (E)	E2	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas.	Desarrollo de productos
F4	Buena infraestructura del hotel (O)	+ O4	Crecimiento de turistas con destino la ciudad de Cusco con lo cual se estima que la demanda en la zona se incrementa aún más en los próximos años (S)	E3	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.	Integración vertical
F5	Patrimonio cultural del cusco dado hecho histórico y cultural sucedido en el hotel (A)	+ O7	Mayor preocupación por la conservación del medioambiente (EA)	E4	Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.	Integración horizontal
F1	Diecisiete años de experiencia en el mercado (A).	+ A1	Agudización de la crisis internacional, principalmente en Europa y Estados Unidos principales emisores de turistas en el país (E)	E5	Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes.	Integración vertical
F2	Alto nivel de satisfacción de los clientes medidos a través de buscadores de viajes (M)	+ A2	Disminución del gasto por turista (E)	E6	Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania (ITB), Francia (Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón (JATA), impulsando el turismo de aventura en relación a la cultura y naturaleza de la región	Penetración en el mercado
F3	Buena ubicación geográfica en Yucay (O)	+ A3	Alto índice de conflicto social en la región del Cusco (S)	E7	Formar alianzas con hoteles y Dircetur de la región para reducir el impacto de los conflictos sociales en la zona	Desarrollo de mercados
F5	Patrimonio cultural del cusco dado hecho histórico y cultural sucedido en el hotel (A)	+ A7	Creciente deterioro de algunas estructuras arqueológicas patrimoniales y recursos naturales (S)	E8	Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de los estructuras culturales	Integración vertical
D1	Falta de alianzas comerciales con agencias y operadores de turismo (A)	+ O1	Construcción del aeropuerto Internacional de Chinchero (E)	E9	Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines	Desarrollo de mercados
D2	Escasa gestión de la organización y procesos establecidos (A)	+ O2	Estabilidad económica en el país (E)	E10	Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico	Integración vertical
D3	Resultados financieros negativos (T)	+ O5	Crecimiento del turismo no convencional (aventura) en la zona, lo cual lo convierte en un mercado atractivo(S)	E11	Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura	Integración vertical
D3	Resultados financieros negativos (T)	+ O4	Crecimiento de turistas con destino la ciudad de Cusco con lo cual se estima que la demanda en la zona se incrementa aún más en los próximos años (S)	E12	Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente	Penetración en el mercado
D5	Falta de utilización de herramienta tecnológica para la administración (T)	+ O6	Crecimiento de infraestructura tecnológica en Cusco (T)	E13	Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel.	Integración horizontal
D1	Falta de alianzas comerciales con agencias y operadores de turismo (A)	+ A1	Agudización de la crisis internacional, principalmente en Europa y Estados Unidos principales emisores de turistas en el país (E)	E14	Establecer alianza con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar	Penetración en el mercado
D2	Escasa gestión de la organización y procesos establecidos (A)	+ A2	Disminución del gasto por turista (E)	E15	Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal	Integración vertical
D5	Falta de utilización de herramienta tecnológica para la administración (T)	+ A3	Alto índice de conflicto social en la región del Cusco (S)	E16	Formar una alianza estratégica con la municipalidad y policía nacional de la región para establecer sistemas de seguridad interna en conexión	Desarrollo de mercados
D4	Falta de planificación de recursos humanos según demanda (H)	+ A6	Turista cada vez más exigente (E)	E17	Reorganizar las actividades laborales de los grupos de trabajo, haciendo un estudio de competencia del personal	Integración horizontal

Tabla 45

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

Posición Estratégica Interna	Calific.	Posición Estratégica Externa	Calific.
Fuerza Financiera		Estabilidad del Ambiente	
Retorno de Inversión	4	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	4	Tasa de inflación	-4
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-3
Capital requerido vs capital disponible	3	Rango de precios de productos competitivos	-3
Flujo de caja	2	Barreras de entradas en el mercado	-3
Facilidad de salida en el mercado	2	Rivalidad/presión competitiva	-2
Riesgo involucrado en el negocio	3	Elasticidad de precios de la demanda	-3
Rotación de Inventario	2	Presión de los productos sustitutos	-2
Economía de escalas y de experiencia	3		
Promedio	3.00	Presión competitivo	-3.25
Ventaja Competitiva		Fuerza de la Industria	
Participación de mercado	-2	Potencial de crecimiento	6
Calidad de producto/servicio	-3	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del cliente	-4	Estabilidad financiera	4
Ciclo de reemplazo de producto	-3	Conocimiento tecnológico	3
Lealtad del consumidor	-2	Utilización de recursos	5
Utilización de capacidad del competidor	-5	Intensidad de capital	3
Conocimiento tecnológico	-2	Facilidad de entrada al mercado	2
Integración vertical	-2	Productividad/utilización de la capacidad	4
Velocidad de introducción de nuevos productos	-4	Poder de negociación de los productores	3
Promedio	-3.00	Promedio	3.78

Las estrategias PEYEA que están en relación con las de la matriz FODA, mejorarán la parte competitiva y financiera del hotel (ver Tabla 46).

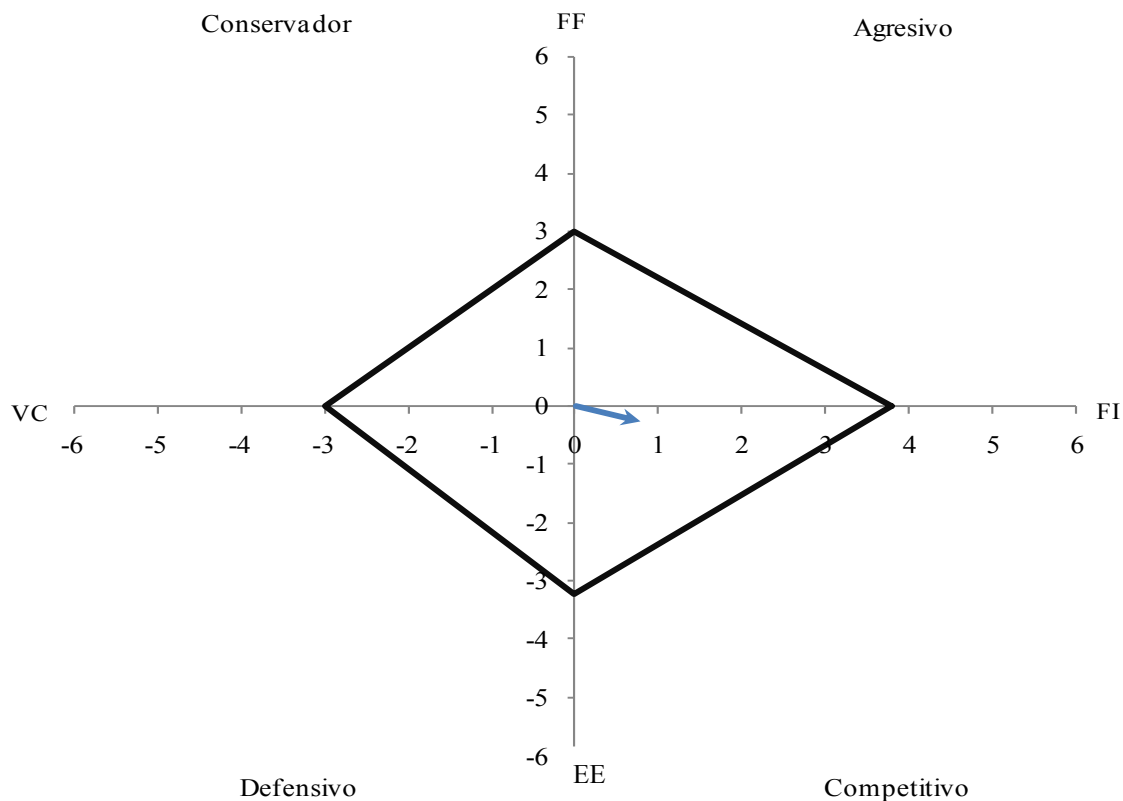


Figura 5. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2013, 2da.ed. México D. F., México: Pearson Educación.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

El análisis de la cartera de negocios que propone esta matriz permite formular estrategias en organizaciones multidivisionales, o separar el portafolio de productos. Esto, con el fin analizar la inversión y los niveles de participación de diferentes mercados de acuerdo con el entorno en que se participe (D’Alessio, 2008).

La Casona de Yucay se encuentra ubicada en el cuadrante ‘interrogación’, tal como se aprecia en la Figura 6. Debido al alto crecimiento del mercado y a su baja participación en el mismo, para pasar al cuadrante ‘estrella’ se deben desarrollar las siguientes estrategias alternativas en relación con las estrategias del FODA: (a) desarrollo de nuevos productos y servicios, (b) desarrollo de nuevos mercados, (c) generación de alianzas estratégicas y (d) desarrollo de nuevos canales de comunicación (ver Tabla 47).

Tabla 46

Estrategias PEYEA con FODA

Estrategia en PEYEA	Estrategia FODA
Mayor participación en el mercado.	E3 Desarrollo y penetración en el mercado, Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.
	E6 Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania (ITB), Francia (Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón (JATA), impulsando el turismo de aventura en relación a la cultura y naturaleza de la región.
	E11 Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.
Desarrollo de mercado.	E5 Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes.
Desarrollo de alianzas.	E9 Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines.
Integración vertical y horizontal.	E4 Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.
	E8 Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de las estructuras culturales.
	E10 Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.
	E15 Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.
	E17 Reorganizar las actividades laborales de los grupos de trabajo, haciendo un estudio de competencia del personal
Desarrollo de nuevos canales de comunicación y marketing.	E2 Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas .

Tabla 47

Estrategias de BCG con FODA

Estrategia en BCG	Estrategia FODA
Desarrollo de nuevos productos / servicios.	E3 Desarrollo y penetración en el mercado, Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.
	E5 Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes.
	E10 Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.
Desarrollo de nuevos mercados.	E1 Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chinchero
	E6 Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania (ITB), Francia (Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón (JATA), impulsando el turismo de aventura en relación a la cultura y naturaleza de la región.
	E11 Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.
	E12 Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente.
	E14 Establecer alianza con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar
Generación de alianzas estratégicas.	E9 Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines.
	E15 Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.
	E2 Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas.

Analizando la participación en el mercado y la tasa de crecimiento en los hoteles de Urubamba, se puede conocer la posición del hotel La Casona de Yucaj frente a sus similares (ver Tabla 48), su participación en el mercado y la tasa de crecimiento de los servicios que ofrece el hotel en la Tabla 49, así como la MBCG de su participación y de sus servicios ofrecidos en las figuras 6 y 7, respectivamente.

Tabla 48

Relación del Hotel en el Mercado

Hotel	2012 Ingresos	2013 Ingresos	Participación en el Mercado	Tasa de Crecimiento
Tambo	3'994,119*	5'318,710*	69.8%	33.16%
Sonesta	727,743	848,186	12.7%	16.55%
Casona de Yucaj	441,057	484,678	7.7%	9.89%
San Agustín de Urubamba	304,730	327,818	5.3%	7.58%
Inti Ñam	159,221	169,482	2.8%	6.44%
Roca Fuerte	92,638	94,910	1.6%	2.45%

Nota. * Son valores del 2011 y 2012 indicados por SMV (Superintendencia del Mercado de Valores)

Tabla 49

Relación de los Servicios que Ofrece el Hotel

Gasto Anual de Turistas	2012	2013	Participación en el Mercado	Tasa de Crecimiento
1 día	295,653	323,118	67%	9%
2 días	145,403	161,559	33%	11%
3 días	0	0		

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La interna-externa (MIE) es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFI y EFE (D'Alessio, 2013).



Figura 6. Matriz BCG de la participación de mercado.
Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2da ed. México D. F., México: Pearson Educación.

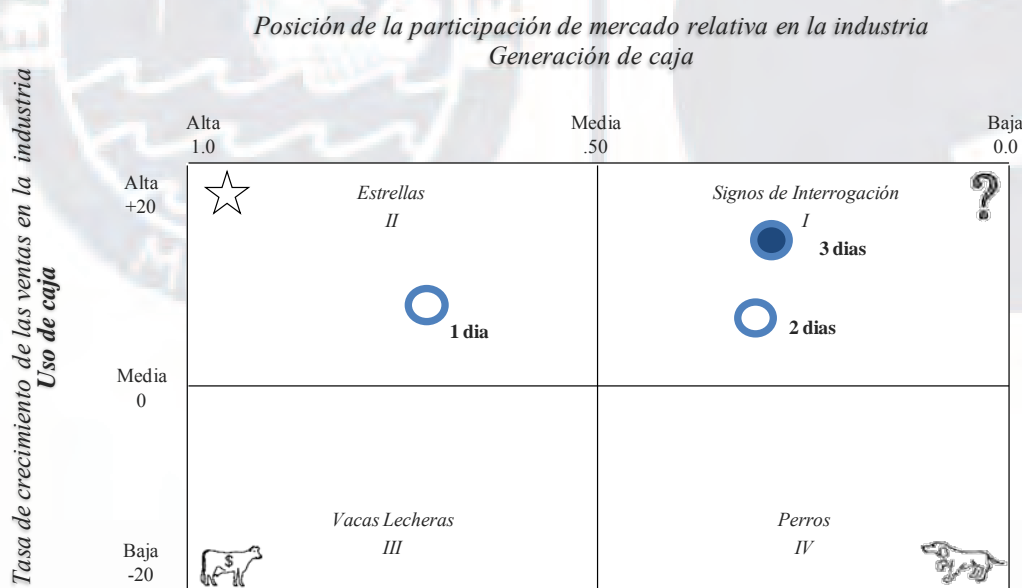


Figura 7. Matriz BCG de los servicios que ofrece el hotel.
Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2da. ed., México D. F., México: Pearson Educación.

La ubicación de la Casona de Yucay en el quinto cuadrante es de una postura de ‘retener’ y ‘mantener’. Con estrategias alternativas de penetración en el mercado y desarrollo de productos, se solucionará las debilidades y mejorarán las fortalezas, aprovechando las

oportunidades. Considerando las amenazas del mercado, puede obtenerse una ubicación en el cuadrante cuarto, que es de ‘crecer y construir’ con estrategias intensas e integración. La matriz MIE del hotel se muestra en la Figura 8, y las estrategias alternativas a aplicarse que van en relación al FODA en la Tabla 50.

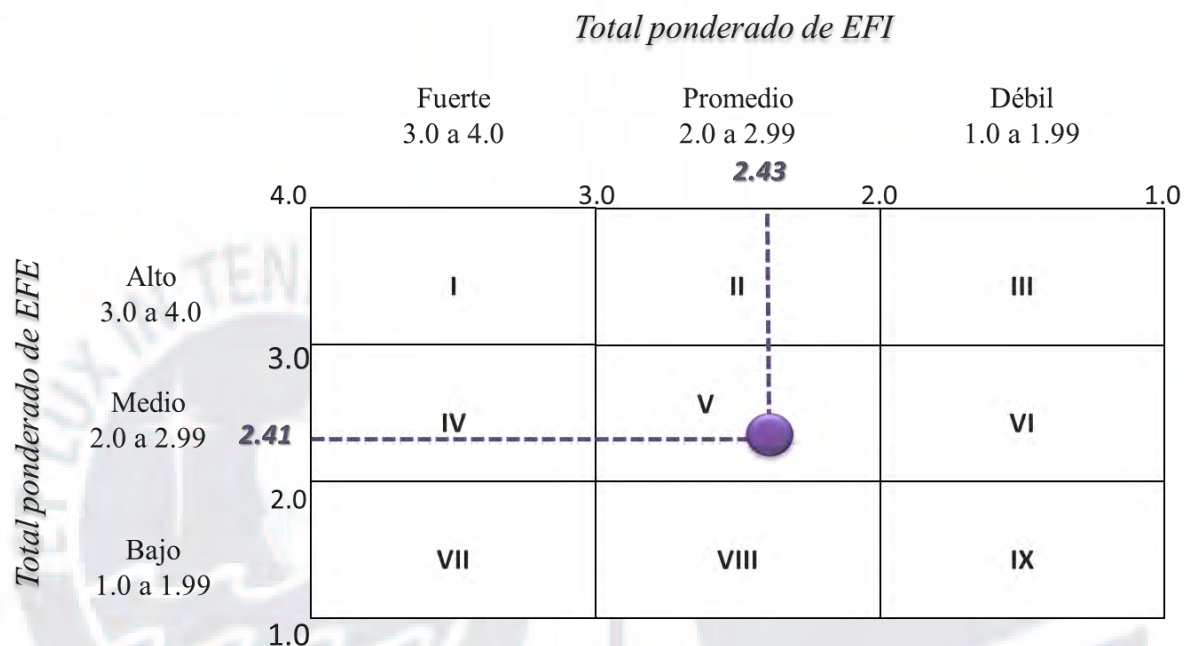


Figura 8. Matriz interna-externa (MIE).

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Definiendo la situación administrativa de la empresa y, de acuerdo a su crecimiento dentro del mercado, se puede afirmar que la Casona de Yucay se encuentra ubicado en el cuadrante II, debido a que el mercado de hotelería al que pertenece está en rápido crecimiento y su posición competitiva es débil, en comparación con los demás competidores del valle del Urubamba, especialmente de la zona de Yucay. Esto último se muestra en la Figura 9.

Tabla 50

Estrategias de IE con FODA

Estrategia de IE	Estrategia FODA
Penetración en el mercado	<p>E6 Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania (ITB), Francia (Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón (JATA), impulsando el turismo de aventura en relación a la cultura y naturaleza de la región.</p> <p>E11 Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.</p> <p>E12 Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente.</p> <p>E14 Establecer alianza con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar</p>
Desarrollo de nuevos productos / servicios	<p>E2 Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas .</p> <p>E3 Desarrollo y penetración en el mercado, Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.</p> <p>E4 Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.</p> <p>E5 Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes.</p> <p>E9 Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines.</p> <p>E10 Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.</p> <p>E13 Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel.</p> <p>E15 Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.</p>

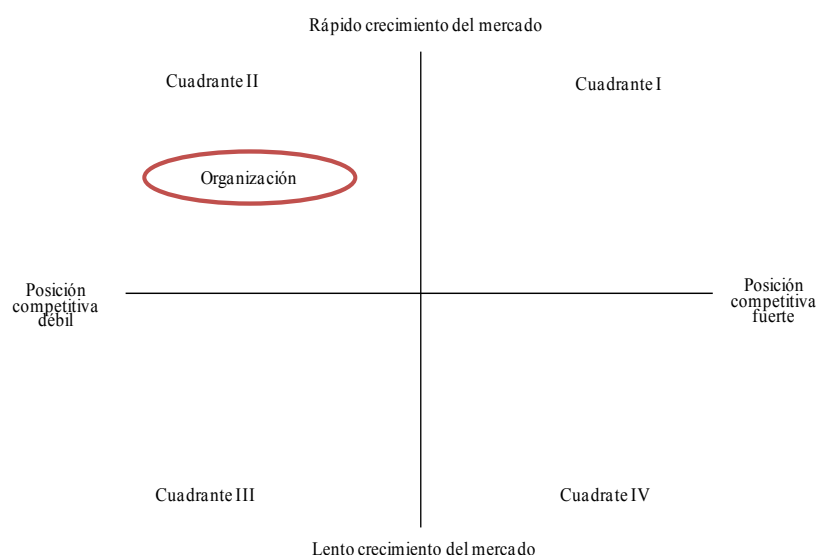


Figura 9. Matriz de Gran Estrategia (MGE).

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2da.ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Las estrategias alternativas a aplicarse en relación a las estrategias del FODA son: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercado, (c) desarrollo de producto, e (d) integración horizontal. La penetración en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía son las que se tiene que ingresar, así como la implementación del mercado de aventura. Con ello se puede ubicar en el cuadrante I, que es una excelente posición estratégica para el hotel (ver Tabla 51).

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D’Alessio (2013), esta matriz permite evaluar las estrategias adquiridas en las cinco matrices anteriores: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE, y (e) GE, reuniéndolas y visualizando las repeticiones de cada una.

Las estrategias retenidas de la MDE son aquellas que se repiten tres o más veces dentro de esta matriz, dejando a las demás como estrategias de contingencia (ver Tabla 52). Las estrategias evaluadas son 17. Según las aplicaciones, las estrategias retenidas son 15, y dos son las estrategias de contingencias. Las estrategias no retenidas se pueden aplicar dependiendo del grado de cambios de los factores internos y externos. La estrategia de reducir los impactos sociales en la región no se retiene, porque con la construcción del aeropuerto de Chichero se descentralizará el aeropuerto de Cusco; La estrategia sobre los sistemas de seguridad del hotel y el valle todavía se puede tolerar por el clima de tranquilidad.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Después de realizar las evaluaciones cualitativas en las anteriores matrices, se procede a desarrollar la única herramienta cuantitativa del proceso estratégico. Según D’Alessio (2013), la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) indica objetivamente qué alternativas estratégicas de todas las presentadas son las mejores.

Tabla 51

Estrategias de GE con FODA

Estrategia en GE	Estrategia FODA
Penetración el mercado	E1 Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chincheros.
	E6 Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania (ITB), Francia (Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón (JATA), impulsando el turismo de aventura en relación a la cultura y naturaleza de la región.
	E11 Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.
	E12 Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente.
	E14 Establecer alianza con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar
Desarrollo de mercado	E7 Formar alianzas con hoteles y Dircetur de la región para reducir el impacto de los conflictos sociales en la zona.
	E10 Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.
	E15 Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.
Desarrollo de productos	E4 Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.
Integración horizontal	E8 Formar alianzas con Dircetur, INC y la Policía Nacional de la región para el cuidado de las estructuras culturales.
	E13 Integrar la automatización de los procesos con el <i>software</i> New Hotel para la administración del hotel.
	E16 Formar una alianza estratégica con la Municipalidad y Policía Nacional de la región para establecer sistemas de seguridad interna en conexión.
	E17 Reorganizar las actividades laborales de los grupos de trabajo, haciendo un estudio de competencia del personal

En el caso del hotel, fueron 15 estrategias seleccionadas de la MDE, de las cuales 14 fueron las que superaron el puntaje establecido de 5. Las estrategia de contingencia, que es solo una, sobre los sistemas de trabajo para el personal que atendería las demandas de temporadas alta y baja, no están importante por tener poco personal, pero está cerca del valor de 5, por lo que podría pasar a ser retenida, dependiendo de los cambios en los factores internos y externos (ver Tabla 53).

Tabla 52

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chincheros.	x		x		x	3
E2 Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas.	x	x	x	x		4
E3 Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.	x	x	x	x		4
E4 Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.	x	x		x	x	4
E5 Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes.	x	x	x	x		4
E6 Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania(ITB), Francia(Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón(JATA), impulsando el turismo de aventura en Relación a la cultura y naturaleza de la región.	x	x	x	x	x	5
E7 Formar alianzas con hoteles y Dircetur de la región para reducir el impacto de los conflictos sociales en la zona.	x				x	2
E8 Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de las estructuras culturales.	x	x			x	3
E9 Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines.	x	x	x	x		4
E10 Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.	x	x	x	x	x	5
E11 Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.	x	x	x	x	x	5
E12 Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente.	x		x	x	x	4
E13 Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel.	x			x	x	3
E14 Establecer alianzas con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar.	x		x	x	x	4
E15 Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.	x	x	x	x	x	5
E16 Formar una alianza estratégica con la municipalidad y policía nacional de la región para establecer sistemas de seguridad interna en conexión.	x				x	2
E17 Reorganizar las actividades laborales de los grupos de trabajo, haciendo un estudio de competencia del personal.	x	x			x	3

Se retiene las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 53

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E17																
	Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chincheros	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual	Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente	Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes	Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania(ITB), Francia(Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón(JATA), impulsando el turismo de aventura en Relación a la cultura y naturaleza de la región	Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de los estructuras culturales	Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines	Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico	Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura	Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente	Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel	Establecer alianzas con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar	Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal	Reorganizar las actividades laborales de los grupos de trabajo, haciendo un estudio de competencia del personal																
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																															
Construcción del aeropuerto Internacional de Chinchero (E)	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3.00	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Estabilidad económica en el país (E)	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3.00	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Incremento del comercio y servicios en la zona que permite al valle de Urubamba ser más competitivo dentro de la región del Cusco (E)	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3.00	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Crecimiento de turistas con destino la ciudad de Cusco con lo cual se estima que la demanda en la zona se incremente aún más en los próximos años (S)	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3.00	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Crecimiento del turismo no convencional (aventura) en la zona, lo cual lo convierte en un mercado atractivo(S)	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3.00	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Crecimiento de infraestructura tecnológica en Cusco (T)	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3.00	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07
Mayor preocupación por la conservación del medioambiente (EA)	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2.00	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Amenazas																															
Agudización de la crisis internacional, principalmente en Europa y Estados Unidos principales emisores de turistas en el país (E)	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3.00	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Disminución del gasto por turista (E)	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3.00	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Alto índice de conflicto social en la región del Cusco (S)	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1.00	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Incremento de índices de delincuencia y vandalismo en la región del Cusco (S)	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1.00	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Incremento de informalidad turística en la región del Cusco (S)	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2.00	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Turista cada vez más exigente (E)	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2.00	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21

(Continuará)

(Continuación)

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E17																
	Implementar nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chinchero	Desarrollar publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas	Desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual	Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente	Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes	Participar en ferias internacionales como: Alemania (ITB), Francia (Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón (JATA), impulsando el turismo de aventura en relación a la cultura y naturaleza de la región	Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de los estructuras culturales	Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines	Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico	Establecer nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura	Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente	Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel.	Establecer alianza con un hotel internacional que tenga el mismo posicionamiento de mercado que la casona de Yucaj	Trabajar en capacitación al personal para el mejoramiento de la calidad de servicio y desarrollo de la sociedad	Reorganizar los grupos de trabajo según estudio de competencia del personal																
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	PA	TPA
Fortalezas																															
Diecisiete años de experiencia en el mercado (A).	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2.00	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Alto nivel de satisfacción de los clientes medidos a través de buscadores de viajes (M)	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3.00	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28
Buena ubicación geográfica en Yucaj (O)	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2.00	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Buena infraestructura del hotel (O)	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3.00	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Patrimonio cultural del cusco dado hecho histórico y cultural sucedido en el hotel (A)	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2.00	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Debilidades																															
Falta de alianzas comerciales con agencias y operadores de turismo (A)	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2.00	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Escasa gestión de la organización y procesos establecidos (A)	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3.00	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Resultados financieros negativos (T)	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3.00	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Falta de planificación de recursos humanos según demanda (H)	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2.00	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Falta de utilización de herramienta tecnológica para la administración (T)	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3.00	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Total	2.00		5.19		5.37		5.58		4.93		5.59		5.27		5.21		5.31		5.83		5.86		5.58		4.96		5.45		5.31		4.30

Donde: PA= Puntaje de atraktividad. TPA = Total del puntaje de atraktividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Una vez evaluadas cuantitativamente, las estrategias son sometidas a la Matriz de Rumelt (MR), la cual busca validar la consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de cada una de ellas (ver Tabla 54). Este filtro final para estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas. Si alguna de estas estrategias no fue aprobada, corre el riesgo de afectar durante la implementación el desempeño de una o varias áreas clave de la organización (D'Alessio, 2013). Para el hotel, las 14 estrategias reúnen las condiciones para ser aceptadas.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Para analizar si las estrategias violan o no los aspectos relacionados a los derechos humanos y la justicia, se realiza una evaluación a través de la Matriz de Ética (Rowe, Mason, Dickel, Mann & Mocker, 1994) (ver Tabla 55). Ninguna de las 14 estrategias viola los principios descritos.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tras ser analizadas por diversas matrices, según su grado y cantidad las estrategias pasarán a ser retenidas o de contingencia (ver Tabla 56). Las estrategias retenidas permitirán alcanzar los OLP que se generan de la visión, y ayudarán a alcanzarse los OCP.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Se empleará esta matriz para demostrar que los OLP planteados serán útiles y coherentes para alcanzar las estrategias retenidas más relevantes y, por ende, cumplir con la visión del planeamiento estratégico. Los resultados que se muestran en la Tabla 57 indican que las estrategias están relacionadas con los OLP.

Tabla 54

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chincheros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania(ITB), Francia(Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón(JATA), impulsando el turismo de aventura en Relación a la cultura y naturaleza de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de las estructuras culturales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Establecer alianzas con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2013, 2da.ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 55

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
E1 Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chincheros.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E2 Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas.	N	N	P	N	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí
E3 Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E4 Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E5 Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E6 Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania(ITB), Francia(Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón(JATA), impulsando el turismo de aventura en Relación a la cultura y naturaleza de la región.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E8 Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de las estructuras culturales.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E9 Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E10 Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E11 Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí
E12 Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E13 Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E14 Establecer alianzas con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucaj requiere implementar.	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí
E15 Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.	N	N	P	N	P	P	N	N	N	N	E	E	Sí

Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2013, 2da.ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Las estrategias retenidas son 14 y las estrategias de contingencias son tres, que son de tipo de desarrollo de mercados e integración horizontal.

Tabla 56

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
E1	Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chincheros.
E2	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas.
E3	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.
E4	Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.
E5	Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.
E6	Participar en ferias internacionales de Alemania, Francia, EEUU, Japón y México, impulsando el turismo de aventura en relación a la cultura y naturaleza de la región.
E8	Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de las estructuras culturales.
E9	Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines.
E10	Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.
E11	Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.
E12	Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente.
E13	Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel.
E14	Establecer alianzas con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar.
E15	Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.
Estrategias de contingencia (segundo grupo)	
E7	Formar alianzas con hoteles y Dircetur de la región para reducir el impacto de los conflictos sociales en la zona.
E16	Formar una alianza estratégica con la municipalidad y policía nacional de la región para establecer sistemas de seguridad interna en conexión.
Estrategias de contingencia (tercer grupo)	
E17	Reorganizar las actividades laborales de los grupos de trabajo, haciendo un estudio de competencia de personal.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2da.ed. México D. F., México: Pearson Educación.

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

“Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores” (D’Alessio, 2008,p. 365). En esta matriz, se evalúan las posibilidades de los competidores identificados, y en el presente caso se puede observar que el hotel “San Agustín de Urubamba” tiene varias ventajas competitivas frente a la Casona de Yucay, mientras que los hoteles “Inti Ñam” y “Roca Fuerte” menores ventajas. Aquello permite determinar que si se aplicaran mejores

Tabla 57

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

		Visión					
En el 2019 nos posicionaremos como el primer hotel tres estrellas de turismo de aventura especializado en el valle de Urubamba logrando así la lealtad de nuestros clientes, oportunidad de desarrollo profesional para nuestro personal, y bienestar y desarrollo para la sociedad.							
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
MIO1	Ocupabilidad	Lograr una	Incrementar la	Incrementar el grado	Incrementar el tiempo	Desarrollar el segmento de	Invertir en
MIO2	Rentabilidad	utilidad después	cantidad de turistas	de satisfacción	promedio de permanencia	aventura, captando de 0	capacitación e incentivos
MIO3	Captación de nuevos mercados	de los impuestos de US\$	mensual de 600 en el	de los clientes medidos a	a del turista de 1.2 días	turistas en el 2014 a 752 el	al personal, destinando
MIO4	Satisfacción del cliente	-83,755 en el	2013 a 1064 en el	través de los	el 2013 a 1.48 días en	2019	US\$ 10,400 del 2014 al
MIO5	Posicionamiento en el mercado	2013 a US\$	2019, que representan un	buscadores de 8.5 en el	el 2019		2019
MIO6	Generación de aliados estratégicos	452,652 el 2019	incremento de 77%	2013 a 9.5 en el 2019			
Estrategias							
E1	Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chincheros.	x	x	x	x	x	
E2	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas.	x	x	x	x	x	
E3	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.	x	x	x	x	x	
E4	Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.	x					
E5	Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes.	x				x	x
E6	Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania(ITB), Francia(Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón(JATA), impulsando el turismo de aventura en Relación a la cultura y naturaleza de la región.	x	x	x	x	x	x
E8	Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de las estructuras culturales.		x	x	x	x	x
E9	Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines.	x	x	x	x	x	x
E10	Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.	x	x	x	x	x	x
E11	Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.	x	x	x	x	x	
E12	Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente.	x	x	x	x	x	x
E13	Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel.	x	x	x	x	x	x
E14	Establecer alianzas con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar.	x	x		x		x
E15	Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.	x	x	x	x	x	x

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2013, 2da.ed. México D. F., México: Pearson Educación.

estrategias en la administración y se aprovechara el potencial que tiene el desarrollo del turismo en la zona, se superaría a la competencia, sin descuidar la amenaza que significa el ingreso de nuevos competidores (ver Tabla 58). Para dar respuestas a las estrategias de los competidores, el hotel La Casona de Yucay debería adoptarlas estrategias que se ven en la Tabla 59.

6.13. Conclusiones

- La elaboración de la matriz FODA, arrojó 17 estrategias específicas, las cuales han sido evaluadas pero si se repiten en la (a) MPEYEA, (b) MBCG, (c) MIE y (d)MGE.
- En caso de la matriz PEYEA las estrategias obtenidas fueron: la mayor participación en el mercado, desarrollo de mercados, integración vertical y horizontal. Estas estrategias son muy importantes en un mercado que está en rápido crecimiento y con ellas se puede fortalecer la posición competitiva del hotel y poder pasar de la posición estratégica de competitivo a agresivo.
- Respecto a la matriz BCG, se deben desarrollar las estrategias “desarrollo de nuevos productos y servicios” y “desarrollo de nuevos mercados y generación de alianzas estratégicas”, para pasar de interrogante a estrella
- Sobre la matriz IE, el hotel La Casona de Yucay se encuentra ubicado en el quinto cuadrante, que tiene una postura actual de ‘retener’ y ‘mantener’. Aquí, las estrategias a aplicarse son de “penetración en el mercado y desarrollo de productos” para disminuir las debilidades y aprovechando fortalezas y oportunidades, considerando las amenazas del mercado. Por ello, el hotel debe ubicarse en el cuadrante cuarto, que es de “crecer y construir con estrategias intensas e integración”.
- Respecto de la matriz GE, el hotel La Casona de Yucay se encuentra ubicado en el cuadrante II; esto por el rápido crecimiento del mercado y su posición competitiva

débil, en comparación con los demás hoteles competidores del valle del Urubamba. Las estrategias a aplicarse son de “penetración en el mercado”, “desarrollo de mercado”, “desarrollo de producto e integración horizontal”. Con ello, el hotel podría ubicarse en el cuadrante I, que es una excelente posición estratégica para el hotel.

- Para la toma de decisiones de las estrategias a retener, se utilizaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión, (b) Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR) y (d) la Matriz de Ética (ME). Estas matrices se utilizaron para filtrar las estrategias, de modo que se garantice que aquellas retenidas cuenten con los elementos necesarios para ser coherentes con la visión, con el entorno ético, legal y social.
- Después del análisis de las 17 estrategias evaluadas, las estrategias retenidas son 14, y tres son las estrategias de contingencias. De las estrategias retenidas se ha identificado como la de mayor peso establecer nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura el cual permitirá alcanzar el posicionamiento del hotel.

Tabla 58

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	San Agustín de Urubamba	Inti Ñam Hotel	Roca fuerte
E1 Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chincheros.	Sí hará planes en menor grado, financiado con un banco	No hará planes	No hará planes
E2 Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas.	Sí lo puede mejorar, mejorará su página web	Sí lo puede mejorar	Sí lo puede mejorar
E3 Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.	Tiene solo para un día lo mejorara ofertas turísticas	Sí puede hacerlo	Sí puede hacerlo
E4 Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.	Sí lo va hacer	Sí lo va hacer	Sí lo va hacer
E5 Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes.	Sí lo puede mejorar con asesoramiento externo	Sí lo puede mejorar	Si puede hacerlo
E6 Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania(ITB), Francia(Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón(JATA), impulsando el turismo de aventura en Relación a la cultura y naturaleza de la región.	Puede hacerlo en EEUU	No lo hará	No lo hará
E8 Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de las estructuras culturales.	Hará estas estrategias, también.	Hará estas estrategias, también.	Hará estas estrategias, también.
E9 Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines.	Tiene alianzas con dos, puede hacerlo con dos mas	Tiene alianzas con uno y lo puede mejorar	Tiene alianzas con una
E10 Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.	Sí tiene pero no es sostenible y dinámico,	Sí puede hacerlo	No lo hará
E11 Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.	No lo hará	No lo hará	No lo hará
E12 Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente.	Tiene mercado con Norteamérica, solo con ellos	No lo hará	No lo hará
E13 Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel.	No tiene, no lo comprara		
E14 Establecer alianzas con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar.	No lo hará	No lo hará	No lo hará
E15 Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.	Sí es el 0.4% de su presupuesto anual, puede mejorarlo	Sí es el 0.2% de su presupuesto	Sí es el 0.1% de su presupuesto

Tabla 59

Matriz de Posibles Estrategias en Respuesta a los Competidores

Estrategias retenidas	San Agustín de Urubamba, Inti Ñam, Roca Fuerte	Posible estrategia de la Casona de Yuca
E1 Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chincheros.	Sí hará planes en menor grado, financiado con un banco	Mejorar la publicidad, presente en revistas importantes del medio
E2 Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas.	Sí lo puede mejorar, mejorará su página web	Alianzas con las mejores entidades relacionadas al mercado hotelero
E3 Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.	Tiene solo para un día lo mejorara ofertas turísticas	Conocer más sobre los circuitos y presentarlo en ferias internacionales
E4 Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.	Sí lo va hacer	Tener de asesor un especialista de medio ambiente
E5 Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes.	Sí lo puede mejorar con asesoramiento externo	Capacitarse más en el tema con experiencias vivas
E6 Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania(ITB), Francia(Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón(JATA), impulsando el turismo de aventura en Relación a la cultura y naturaleza de la región.	Puede hacerlo en EEUU	Fidelizar a los actuales clientes e ingresar a otros países
E8 Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de las estructuras culturales.	Hará estas estrategias, también.	Dar más a conocer a todos sobre la importancia del cuidado cultural
E9 Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines.	Tiene alianzas con dos, puede hacerlo con dos mas	Con el aumento de agencias, se puede mejorar las ofertas
E10 Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.	Sí tiene pero no es sostenible y dinámico,	Siempre tiene que estar cambiando las formas de hacer las cosas
E11 Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.	No lo hará	
E12 Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente.	Tiene mercado con Norteamérica, solo con ellos	Conocer más de esos continentes y mejorar las ofertas
E13 Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel.	No tiene, no lo comprara	
E14 Establecer alianzas con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yuca requiere implementar.	No lo hará	
E15 Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.	Sí es el 0.4% de su presupuesto anual, puede mejorarlo	Mejora de los tipos de capacitación para el personal

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP son hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (en otra forma más sencilla de ver, son la suma de los OCP los que dan como resultado los OLP). Los OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, deben ser posibles de ser medidos (D'Alessio, 2013). Ver Tablas 60, 61, 62, 63, 64 y 65, en donde se presentan los OLP y sus respectivos OCP.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP. Por tanto, 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 (D'Alessio, 2013). Ver tablas 66, 67, 68, 69, 70 y 71.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia. Por medio de estas, se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la visión de la organización. Asimismo, las políticas deben estar alineadas a los valores, debiendo existir una correspondencia bilateral entre ambos (D'Alessio, 2013).

Tabla 60

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 1

OLP1 Lograr una utilidad después de los impuestos de US\$ -83,755 en el 2013 a US\$ 452,652 el 2019

Objetivos de Corto Plazo

OCP1.1 Obtener las siguientes utilidades según años:

- Año 2014 : US\$ 66,022
- Año 2015 : US\$ 30,863
- Año 2016 : US\$ 103,652
- Año 2017 : US\$ 198,865
- Año 2018 : US\$ 341,524
- Año 2019 : US\$ 452,652

Acciones

- Invertir en el plan de marketing, involucra capacitaciones, asesorías.
- Invertir en remodelación del hotel.

OCP1.2 Incrementar el gasto por permanencia promedio del turista de US\$ 67 el 2013 a US\$ 98 a partir del año 2014.

Acciones

- Incrementar los servicios brindados.
- Ofrecer paquetes turísticos incentivando la permanencia mayor a dos días.
- Orientarnos a los mercados más rentables.

OCP1.3 Implementar un paquete turístico diferente los años 2015 y 2016 (ecoturismo, de negocio, cultural).

Acciones

- Análisis de los paquetes turísticos por vacaciones que viene a ser el 27% del total de turistas, actualmente el principal motivo.
- Análisis del paquete turístico por edades, de 35 a 55 años es el 23% del total de turistas.
- Mejorar el paquete turístico por edades, de 55 años a más es el 35% del total de turistas.

OCP1.4 Mejorar al 100% la decoración de los ambientes y la arquitectura entre los años 2015 al 2017.

Acciones

- Contratar a un diseñador de interiores
- Recolectar información de tipos de diseños de arquitectura y decoración
- Contratar y desarrollar los cambios según las recomendaciones

OCP1.5 Gestionar en el año 2015 acuerdos de ventas con el 50% de las agencias de viajes que operan en el Cusco.

Acciones

- Análisis de las agencias de viajes y elegir las mejores.
- Invitar a una reunión a las agencias de viaje elegidas.
- Diseñar ofertas atractivas según estimación de ventas.

OCP1.6 Optimizar el gasto fijo y variable con una reducción del 10% por año.

Acciones

- Evaluar los principales gastos y su proceso de mejora
 - Identificar los gastos de mayor impacto, y realizar el proceso de optimización.
-

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 61

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 2

OLP2	Incrementar la cantidad de turistas mensual de 600 en el 2013 a 1,064 el 2019, que representara un incremento de 77%
Objetivos de Corto Plazo	
OCP2.1	Lograr las siguientes cantidades mensuales de turistas en los años: <ul style="list-style-type: none"> - Año 2014 : 632 - Año 2015 : 676 - Año 2016 : 757 - Año 2017 : 848 - Año 2018 : 950 - Año 2019 : 1,064
Acciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en el plan de captar más turistas. - Penetrar nuevos mercados. 	
OCP2.2	Incrementar en 10% anual la cantidad de turistas.
Acciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar diferentes rutas de turismo. - Desarrollar circuitos turísticos cercanos al hotel que se pueden visitar. - Incrementar más los servicios de visita a lugares culturales. 	
OCP2.3	Diseñar una oferta turística diferenciada por bonos hasta el año 2019.
Acciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Hacer un estudio de mercado para cada circuito. - Diseñar nuevos productos turísticos. - Hacer convenios con la municipalidad de Urubamba y de Yucay para determinar los nuevos circuitos turísticos. 	
OCP2.4	Captar a partir del año 2015 el 0.2% de los turistas de Estados Unidos, Asia y Oceanía que arribaran al Cusco hasta el año 2019.
Acciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas con agencias de viajes de Estados Unidos, Asia y Oceanía. - Diseñar ofertas para este segmento, considerando atracción por la cultura ancestral y disfrutar de aire libres. - Diseñar publicidad de captación turística a estos segmentos. 	
OCP2.5	Lograr que por lo menos el 35% de los clientes alojados en cada temporada baja y alta de cada año, sean referentes de nuevos clientes.
Acciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Usar la información de cada turista y vía web mantenernos conectados. - Ofrecer beneficios a los clientes que refieran a otros clientes. - Estructurar nuevos precios y servicios para turistas recomendados. 	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 62

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 3

OLP3	Incrementar el grado de satisfacción de los clientes medidos a través de los buscadores de 8.5 en el 2013 a 9.5 el 2019
Objetivos de Corto Plazo	
OCP3.1	Lograr los siguientes grados de satisfacciones en los años: <ul style="list-style-type: none"> - Año 2014 : 8.53 - Año 2015 : 8.60 - Año 2016 : 8.73 - Año 2017 : 8.93 - Año 2018 : 9.22 - Año 2019 : 9.50
Acciones	
	- Recopilar información de los clientes para analizarlos.
OCP3.2	Actualizar dos veces al año el portal de la web
Acciones	
	- Diseñar un modelo adaptable y atractivo.
	- Considerar experiencias e inquietudes de visitas a través de encuestas.
	- Lograr que la <i>web</i> sea más ágil y cuidada en su aspecto visual para que capte la atención del cliente.
OCP3.3	Conocer por lo menos el 30% de la cultura e idioma de nuestros potenciales clientes al año 2019.
Acciones	
	- Estar más capacitados en temas de cultura de los países objetivo.
	- Incentivar a que nuestros colaboradores conozcan las culturas, el idioma y tradiciones de nuestros visitantes.
OCP3.4	Implementar la comunicación <i>online</i> al 100% a partir del 2014.
Acciones	
	- Generar a través de la página <i>web</i> una data online que permita que el cliente obtenga información directa.
	- Ofrecer descuentos y promociones a los clientes que comenten o pregunten a través de la web.
OCP3.5	Incrementar un beneficio nuevo y renovar material en las habitaciones cada año en un 20%.
Acciones	
	- Evaluar constantemente lo que necesita el cliente durante su estadía.
	- Obtener información constante de la competencia (<i>benchmarking</i>).
	- Personalizar el incremento de beneficios según preferencia de los clientes.
OCP3.6	Incentivar el ingreso de comentarios del hotel en un 30% cada año a los clientes vía web y a través de entrega de trípticos y dípticos.
Acciones	
	- Generar promociones para los clientes que incluyan comentarios.
	- Realizar encuestas periódicas a los clientes.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 63

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 4

OLP4 Incrementar el tiempo promedio de permanencia del turista de 1.2 días en el 2013 a 1.48 días el 2019

Objetivos de Corto Plazo

OCP4.1 Lograr los siguientes tiempos promedios de permanencia de un turista en los años:

- Año 2014 : 1.22
- Año 2015 : 1.30
- Año 2016 : 1.34
- Año 2017 : 1.39
- Año 2018 : 1.43
- Año 2019 : 1.48

Acciones

- Desarrollar ofertas turísticas según tipos de servicios.

OCP4.2 Aplicar un 20% de descuento a los turistas que se hospeden por más de dos días.

Acciones

- Diseñar ofertas con menor costo por estadías mayores a dos días.
- Establecer otros servicios gratuitos por mayor permanencia (spa, masajes, etc.).
- Evaluar constantemente las acciones y corregir las que no funcionen bien.

OCP4.3 Establecer un nuevo circuito turístico en la zona para cada año 2015, 2016 y 2017.

Acciones

- Evaluar nuevas posibilidades de ofertas turísticas en el valle.
- Implementar un sistema de transporte por la zona.
- Coordinar con la municipalidad de Urubamba y de Yucay.

OCP4.4 Invertir US\$ 300 semestralmente para difundir los nuevos circuitos turísticos de la zona.

Acciones

- Crear alianzas con el gobierno local, regional y nacional para la difusión.
- Implementar y anunciar estos vía Internet como parte del hotel.
- Hacer confeccionar trípticos y dípticos para repartir.

OCP4.5 Brindar dos servicios adicionales cada vez que un turista se hospeda dos días por lo menos.

Acciones

- Brindar servicio de movilidad gratis a lugares turísticos cercanos.
 - Brindar servicio gratuito de paseo a caballos por el valle.
 - Ofrecer gratuitamente bicicletas para paseos.
 - Ofrecer servicios gratuitos de *hiking* con guías por el valle.
-

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 64

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 5

OLP5 Desarrollas el segmento de aventura, captando de 0 turistas en el 2014 a 752 el 2019	
Objetivos de Corto Plazo	
OCP5.1	Lograr las siguientes cantidades acumuladas de turistas de aventura en los años: <ul style="list-style-type: none"> - Al año 2014 : 0 - Al año 2015 : 47 - Al año 2016 : 142 - Al año 2017 : 283 - Al año 2018 : 470 - Al año 2019 : 752 Acciones <ul style="list-style-type: none"> - Preparar las condiciones de los deportes de aventura en el hotel.
OCP5.2	Implementar tres deportes de aventura para el 2015 (<i>hiking, canotaje, cycling</i>). Acciones <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir material apropiado para la práctica de dichos deportes. - Establecer alianzas con expertos del tema. - Evaluar constantemente las acciones y corregir las que no funcionen bien.
OCP5.3	Implementar en los servicios adicionales, un deporte de aventura en temporada alta y dos en temporada baja desde el 2016 cada año. Acciones <ul style="list-style-type: none"> - Implementar una oferta con un deporte de aventura en temporada alta. - Implementar una oferta con dos deportes de aventura en temporada baja. - Difundir de manera agresiva estos paquetes por Internet.
OCP5.4	Invertir semestralmente hasta el 2019, en la difusión vía Internet de los deportes de aventura. Acciones <ul style="list-style-type: none"> - Crear alianzas con el gobierno local, regional y nacional para la difusión. - Implementar y anunciar estos vía Internet dentro del sistema todo incluido. - Confeccionar, difundir y entregar trípticos y dípticos considerando las nuevas ofertas.
OCP5.5	Establecer dos convenios anuales con empresas dedicadas a deportes de aventura a partir del 2015. Acciones <ul style="list-style-type: none"> - Buscar empresas con experiencia en el rubro. - Contactar y convencer a las empresas de deportes de aventura. - Disponer de una instalación para el material por emplear. - Solicitar capacitación para los colaboradores del hotel

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 65

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 6

OLP6 Invertir en capacitación e incentivos al personal, destinando US\$ 10,400 del 2014 al 2019	
Objetivos de Corto Plazo	
OCP6.1	Invertir en capacitación e incentivos las siguientes cantidades acumuladas en los años: <ul style="list-style-type: none"> - Al año 2014 : US\$ 740 - Al año 2015 : US\$ 3,080 - Al año 2016 : US\$ 5,380 - Al año 2017 : US\$ 7,680 - Al año 2018 : US\$ 9,040 - Al año 2019 : US\$ 10,400
Acciones	
	- Recopilar información de temas y desarrollar cronogramas de por horas para cada persona.
OCP6.2	Capacitar de cuatro a catorce colaboradores por año a partir del año 2014.
Acciones	
	- Capacitarlos en institutos y/o academias de turismo, cocina y administración hotelera según el caso.
	- Mantener al personal en prácticas permanentes y motivadas.
	- Evaluar constantemente al personal capacitado.
OCP6.3	Establecer un convenio al año con institutos de capacitación desde el 2015 hasta el 2019.
Acciones	
	- Realizar convenios con institutos de cocina.
	- Realizar convenios con institutos de administración hotelera.
	- Realizar convenios con institutos de idiomas
OCP6.4	Establecer un reconocimiento al mejor colaborador del mes hasta el 2019 y difundir dentro del hotel.
Acciones	
	- Implementar vitrinas con fotografías del empleado del mes.
	- Implementar periódicos murales donde se expongan a los mejores colaboradores por área mensual.
	- Hacer entrega de un incentivo tipo diploma al ganador.
OCP6.5	Establecer un premio semestral para el mejor colaborador.
Acciones	
	- Brindar premios semestrales al mejor colaborador.
	- Brindar paquetes turísticos gratuitos al nombrado mejor colaborador.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 66

Recursos Asignados al OLP 1

OLP1	Lograr una utilidad después de los impuestos de US\$ -83,755 en el 2013, a US\$ 452,652 el 2019
OCP1.1	<p>Obtener las siguientes utilidades según años:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Año 2014 : US\$ 66,022 - Año 2015 : US\$ 30,863 - Año 2016 : US\$ 103,652 - Año 2017 : US\$ 198,865 - Año 2018 : US\$ 341,524 - Año 2019 : US\$ 452,652
OCP1.2	<p>Incrementar el gasto por permanencia promedio del turista de US\$ 67 el 2013 a US\$ 98 a partir del año 2014.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: invertir con los ingresos del hotel desde el 2014. - Método: realizar análisis económicos con frecuencia mensuales. - Tecnología: uso del <i>software</i> New Hotel y preparación de una plataforma de proceso. - Conocimiento: capacitación en <i>software</i> New Hotel y base de datos. - Mentalidad: ser más rentables.
OCP1.3	<p>Implementar un paquete turístico diferente los años 2015 y 2016 (ecoturismo, de negocio, cultural).</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: invertir con ingresos del hotel, en preparar los diferentes paquetes turísticos a partir del 2015. - Método: establecer políticas de atención a diferentes turistas. - Tecnología: uso de las herramientas de diseño por computadora. - Conocimiento: capacitación en software de diseño. - Mentalidad: los turistas son importantes.
OCP1.4	<p>Mejorar al 100% la decoración de los ambientes y la arquitectura entre los años 2015 al 2017.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: invertir con los ingresos del hotel en decoración e iluminación, desde el 2015. - Método: establecer normas de conservación de ambientes. - Tecnología: uso de simuladores por computadora para los acabados, por medio de un tercero. - Conocimiento: básicos de tipos de diseños de arquitectura y decoración. - Mentalidad: que el turista se sienta cómodo en un ambiente agradable.
OCP1.5	<p>Gestionar en el año 2015 acuerdos de ventas con el 50% de las agencias de viajes que operan en el Cusco.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: invertir en los acuerdos para la fijación de precios, a partir del 2015. - Método: establecer lineamientos de contrato, sea de intercambio. - Tecnología: uso de los diferentes medios de comunicación. - Conocimiento: capacitación en conversatorios sobre negociaciones exitosas. - Mentalidad: hacer excelentes negociaciones.
OCP1.6	<p>Optimizar el gasto fijo y variable con una reducción del 10% por año.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: Invertir en capacitación al personal, a partir del 2014. - Método: establecer flujos y controlar los diferentes procesos de la empresa. - Tecnología: uso de equipos de almacenamiento de información de diferentes fuentes. - Conocimiento: capacitación en calidad de servicio. - Mentalidad: orgullo de pertenencia.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 67

Recursos Asignados al OLP 2

OLP2	Incrementar la cantidad de turistas mensual de 600 en el 2013 a 1064 en el 2019, que representan un incremento de 77%
OCP2.1	Lograr las siguientes cantidades mensuales de turistas: <ul style="list-style-type: none"> - Año 2014 : 632 - Año 2015 : 676 - Año 2016 : 757 - Año 2017 : 848 - Año 2018 : 950 - Año 2019 : 1,064
OCP2.2	Incrementar en 10% anual la cantidad de turistas. <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: invertir con ingresos del hotel en viajes a ferias turísticas a partir del 2014. - Método: alianzas con agencias y operadores de turismo. - Tecnología: Internet. - Conocimiento: capacitación en manejo de la <i>web</i>. - Mentalidad: mayor rentabilidad.
OCP2.3	Diseñar una oferta turística diferenciada por bonos hasta el año 2019. <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: invertir con ingresos del hotel en estructurar los paquetes según los circuitos considerados a partir del 2014. - Método: contratar un experto en el tema. - Tecnología: uso de <i>software</i> de diseño. - Conocimiento: capacitación en <i>software</i> de diseño. - Mentalidad: mayores alternativas de servicios para el turista.
OCP2.4	Captar a partir del año 2015 el 0.2% de los turistas de Estados Unidos, Asia y Oceanía que arribaran al Cusco hasta el año 2019. <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: viajes a ferias turísticas en lugares-objetivo, cubiertos con los ingresos del hotel, a partir del 2014. - Método: mejoramiento de los procesos de atracción de turistas. - Tecnología: uso de <i>web</i>, revistas y <i>brochure</i>. - Conocimiento: capacitación en estudios de mercado. - Mentalidad: penetración de mercado.
OCP2.5	Lograr que por lo menos el 35% de los clientes alojados en cada temporada baja y alta de cada año, sean referentes de nuevos clientes. <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: invertir con los ingresos del hotel en ofertas preferentes a partir del 2014. - Método: procedimientos de segmentación de los clientes. - Tecnología: uso de <i>web</i> vía la comunicación de correo electrónico. - Conocimiento: capacitación en ventas y publicidad. - Mentalidad: estar en la preferencia del mercado.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 68

Recursos Asignados al OLP 3

OLP3	Incrementar el grado de satisfacción de los clientes medidos a través de los buscadores de 8.5 en el 2013 a 9.5 en el 2019
OCP3.1	Lograr siguientes satisfacciones: <ul style="list-style-type: none"> - Año 2014 : 8.53 - Año 2015 : 8.60 - Año 2016 : 8.73 - Año 2017 : 8.93 - Año 2018 : 9.22 - Año 2019 : 9.50
OCP3.2	Actualizar dos veces al año el portal de la web Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: invertir en diseñadores de página web, cubiertos con ingresos del hotel desde el 2014. - Método: contratos y capacitación. - Tecnología: uso de la <i>web</i> y revistas. - Conocimiento: capacitación en medios publicitarios. - Mentalidad: difusión de los servicios.
OCP3.3	Conocer por lo menos el 30% de la cultura e idioma de nuestros potenciales clientes al año 2019. Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: financiar con ingresos del hotel viajes seleccionados para conocer más de sus culturas desde el 2014. - Método: alianzas con aerolíneas. - Tecnología: uso de fotografías, filmaciones y la <i>web</i>. - Conocimiento: capacitación en historia e idioma. - Mentalidad: adaptarse a toda cultura.
OCP3.4	Implementar la comunicación <i>online</i> al 100% el 2014. <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: Invertir con ingresos del hotel en equipo de cómputo a partir del 2014. - Método: comunicación en tiempo real. - Tecnología: uso de <i>web</i> y telefonía. - Conocimiento: capacitación en portales de comunicación. - Mentalidad: estar conectados al mundo globalizado.
OCP3.5	Incrementar un beneficio nuevo y renovar material en las habitaciones cada año en un 20%. <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: cubiertos con ingresos del hotel en material a partir del 2014. - Método: establecer una secuencia de cambio gradual. - Tecnología: material de última generación. - Conocimiento: decoración de interiores. - Mentalidad: generar impacto y mejorar servicios.
OCP3.6	Incentivar el ingreso de comentarios del hotel en un 30% cada año a los clientes vía <i>web</i> y a través de entrega de trípticos y dípticos. <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: financiar con ingresos del hotel en ofertas turísticas, confeccionar trípticos y dípticos a partir del 2014. - Método: Comunicación por red y entrega a mano. - Tecnología: uso de <i>web</i>, telefonía y fax. - Conocimiento: capacitación en entablar negociaciones. - Mentalidad: hacer publicidad y presentar ofertas novedosas.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 69

Recursos Asignados al OLP 4

OLP4	Incrementar el tiempo promedio de permanencia del turista de 1.2 días el 2013 a 1.48 días en el 2019
OCP4.1	<p>Lograr los siguientes tiempos promedio de permanencia de un turista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Año 2014 : 1.22 - Año 2015 : 1.30 - Año 2016 : 1.34 - Año 2017 : 1.39 - Año 2018 : 1.43 - Año 2019 : 1.48
OCP4.2	<p>Aplicar un 20% de descuento a los turistas que se hospeden por más de dos días.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Método: invertir con ingresos del hotel en capacitación de colaboradores a partir del 2014. - Tecnología: uso de la <i>web</i> y revistas. - Conocimiento: capacitación en indicadores de gestión. - Mentalidad: mejorar la rentabilidad para el hotel.
OCP4.3	<p>Establecer un nuevo circuito turístico en la zona los años 2015, 2016 y 2017.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: invertir con ingresos del hotel en implementación de nuevos circuitos a partir del 2015. - Método: visitas guiadas. - Tecnología: material de última generación. - Conocimiento: de nuevos circuitos turísticos. - Mentalidad: servicio de excelencia.
OCP4.4	<p>Invertir US\$ 300 semestralmente para difundir los nuevos circuitos turísticos de la zona.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: invertir con ingresos del hotel en la difusión por página web a partir del 2014. - Método: seguimientos de la demanda. - Tecnología: uso de la banda ancha de Internet. - Conocimiento: capacitación de los colaboradores en empleo de página web. - Mentalidad: mejorar la oferta del servicio del hotel.
OCP4.5	<p>Brindar dos servicios adicionales cada vez que un turista se hospeda dos días por lo menos.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: comprar caballos, bicicletas montaÑeras, con ingresos del hotel a partir del 2015. - Método: adquisición directa. - Tecnología: de última generación. - Conocimiento: capacitación de choferes y jinetes. - Mentalidad: mayores y mejores servicios gratuitos.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 70

Recursos Asignados al OLP 5

OLP5	Desarrollas el segmento de aventura, captando de 0 turistas en el 2014 a 752 el 2019
OCP5.1	Lograr las siguientes cantidades acumuladas de turistas de aventura en los años: <ul style="list-style-type: none"> - Año 2014 : 0 - Año 2015 : 47 - Año 2016 : 142 - Año 2017 : 283 - Año 2018 : 470 - Año 2019 : 752
OCP5.2	Implementar tres deportes de aventura para el 2015 (<i>hiking</i> , <i>canotaje</i> , <i>cycling</i>). Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: compra de material con ingresos del hotel a partir del 2015. - Tecnología: material de última generación. - Conocimiento: capacitación sobre dichas actividades. - Mentalidad: servicio de excelencia.
OCP5.3	Implementar en los servicios adicionales, un deporte de aventura en temporada alta y dos en temporada desde el 2016 cada año. Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: Invertir en promoción a partir del 2014 con ingresos del hotel. - Método: práctica con especialistas en cada tipo de deporte. - Tecnología: empleo de material de última generación. - Conocimiento: capacitación de guía. - Mentalidad: servicio de excelencia.
OCP5.4	Invertir semestralmente hasta al 2019, en la difusión vía Internet de los deportes de aventura. Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: invertir la difusión por página <i>web</i> con ingresos del hotel a partir del 2014. - Método: seguimientos de la demanda. - Tecnología: uso de la banda ancha de Internet. - Conocimiento: capacitación de los colaboradores en empleo de página <i>web</i>. - Mentalidad: mejorar la oferta del servicio del hotel.
OCP5.5	Establecer dos convenios anuales con empresas dedicadas a deportes de aventura a partir del 2015. Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: Invertir en tiempos y viajes con ingresos del hotel a partir del 2015. - Método: Convenios directos. - Tecnología: Empleo de la <i>Web</i>. - Conocimiento: conocimiento de las empresas de deporte de aventura. - Mentalidad: mayores y mejores servicios gratuitos.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 71

Recursos Asignados al OLP 6

OLP6	Invertir en capacitación e incentivos al personal, destinando US\$10,400 del 2014 al 2019.
OCP6.1	<p>Invertir en capacitación e incentivos las siguientes cantidades acumuladas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al 2014 : US\$ 740 - Al 2015 : US\$ 3,080 - Al 2016 : US\$ 5,380 - Al 2017 : US\$ 7,680 - Al 2018 : US\$ 9,040 - Al 2019 : US\$ 10,400
OCP6.2	<p>Capacitar de cuatro a catorce colaboradores por año a partir del año 2014.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Método: invertir en capacitación con ingresos del hotel a partir del 2014. - Tecnología: últimas técnicas en ofimática, cocina, <i>barman</i>, logística, etc. - Conocimiento: capacitación. - Mentalidad: mejorar el servicio del hotel.
OCP6.3	<p>Establecer un convenio al año con institutos de capacitación desde el 2015 hasta el 2019.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: Invertir en tiempo y viajes con ingresos del hotel a partir del 2014. - Método: Convenios directos. - Tecnología: Empleo de la <i>Web</i>. - Conocimiento: capacitación - Mentalidad: mayores y mejores servicios.
OCP6.4	<p>Establecer un reconocimiento al mejor colaborador del mes hasta el 2019 y difundirlas dentro del hotel.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: comprar una pizarra y cámara fotográfica con ingresos del hotel a partir del 2014. - Método: evaluación mensual. - Tecnología: empleo de estadísticas internas. - Conocimiento: estadísticas internas. - Mentalidad: motivar y mejorar el desempeño de los colaboradores.
OCP6.5	<p>Establecer un premio semestral para el mejor colaborador.</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moneda: inversión en premios con ingresos del hotel a partir del 2015. - Método: adquisición directa. - Tecnología: de última generación. - Conocimiento: estadísticas del hotel. - Mentalidad: motivar y mejorar el desempeño de los colaboradores.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

A continuación, se describen las políticas para la Casona de Yucay y cómo estas se relacionan con las estrategias (ver Tabla 72).

- P1. Fomentar el desarrollo cultural, dando a conocer lugares ancestrales, conservando el patrimonio cultural y dando las indicaciones precisas para el cuidado del medio ambiente.
- P2. Propiciar la garantía de reserva de habitabilidad.
- P3. Mantener la privacidad de sus clientes; y brindar seguridad de su información personal.
- P4. Respetar la tranquilidad del cliente y que su descanso sea plácido.
- P5. Evaluar la satisfacción y analizar las expectativas de calidad de los clientes.
- P6. Proporcionar resultados económicos y financieros que valoricen los activos.
- P7. Promover la gestión de la calidad a todo el personal, en todos los niveles y en todos los procesos de la empresa.
- P8. Impulsar una dirección comprometida con la calidad, con el fin de asegurar el futuro de la empresa y su desarrollo.
- P9. Promover la administración de los recursos humanos en el marco de un proceso de mejora continua que permita, permanentemente, obtener una mayor eficiencia en la gestión.
- P10. Fomentar el cuidado y preservación del medio ambiente.
- P11. Mantener todas las instalaciones en perfecto orden y limpieza.
- P12. Garantizar el enlace de los sistemas de comunicación global.
- P13. Brindar calidad de nuestros servicios y ser responsables e íntegros.
- P14. Apoyar la sostenibilidad de la comunidad.
- P15. Promover permanentemente el trabajo como un equipo.

Tabla 72

Matriz de Políticas y Estrategias

	Estrategias	Políticas
E1	Desarrollo de mercado, implementando un nuevo plan de marketing en relación a la cercanía del próximo aeropuerto de Chincheros.	
E2	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollando publicidad turística para ponerlo como enlace en las páginas web de otras entidades y sea un canal de ventas.	P1, P5, P7, P8, P10, P11 P2, P3, P6, P11
E3	Desarrollo y penetración en el mercado, desarrollar paquetes turísticos según circuito y tiempo de permanencia para el tipo de cliente actual.	P1, P10, P11
E4	Formar alianzas con Municipalidad y Dircetur para preservar el medio ambiente.	P5, P6, P7, P9
E5	Desarrollar economía de escala para crear servicios y/o productos para diversos segmentos de clientes.	P1, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P15
E6	Desarrollo de mercado, participando en ferias internacionales como: Alemania(ITB), Francia(Top Resa), EEUU (IMEX América) y Japón(JATA), impulsando el turismo de aventura en Relación a la cultura y naturaleza de la región.	P2, P5, P7, P8, P9, P10, P11, P12
E8	Formar alianzas con Dircetur, INC y la policía nacional de la región para el cuidado de las estructuras culturales.	P5, P6, P7, P8, P9, P12, P13, P14, P15
E9	Establecer alianzas con las agencias, operadores turísticos, aerolíneas y organizaciones afines.	P5, P6, P8, P9, P12, P15
E10	Generar nuevos modelos de gestión administrativa del hotel, con un enfoque de ser sostenible y dinámico.	P1, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P14, P15
E11	Desarrollo de mercado, estableciendo nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional, como el turismo de aventura.	P1, P6, P8, P9, P12, P15
E12	Penetrar en nuevos mercados como Norteamérica, Asia y Oceanía, con el segmento de aventura y el perfil del cliente.	P1, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P14, P15
E13	Integrar la automatización de los procesos con el software New Hotel para la administración del hotel.	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P12, P14, P15
E14	Establecer alianzas con el hotel internacional de aventuras Quepos de Costa Rica, que tiene posicionamiento de mercado de aventura que la Casona de Yucay requiere implementar.	P5, P6, P8, P9, P12, P15
E15	Mejorar la calidad de servicio y contribuir al desarrollo de la sociedad, trabajando en la capacitación del personal.	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

7.4. Estructura Organizacional de la Casona de Yucay

La estructura organizacional es la que apoyará la implementación de las estrategias a través del establecimiento de políticas. Por ello, es necesario definir si la estructura actual es la adecuada; caso contrario, se establecerá una nueva estructura organizacional para lograr la implementación de las estrategias retenidas (D'Alessio, 2013).

Alrededor de la Casona de Yucay existen diversos *stakeholders*, cada uno de ellos con sus respectivos intereses. Para mejorar la estructura organizacional, se hace necesario realizar una reingeniería enfocada al bienestar de los empleados, rediseñando sus labores y sus procesos, y optimizando la calidad del servicio al cliente y los gastos. Para ello, se tiene que considerar una nueva gestión en la administración con un enfoque de análisis en su estructura, el análisis y modelo del organigrama a mediano y largo plazo, la ponderación y selección de las personas que forman la plantilla, la organización considerando el potencial humano, una política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección, y el estudio de los puestos de trabajo. Dentro de los cambios sustanciales en la organización, se propone principalmente la implementación de una oficina de recursos humanos y otra de marketing (ver Figura 10).

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La responsabilidad social es una filosofía de gestión que en la actualidad todas las empresas implementan, a la par con el cuidado del medio ambiente, y el especial respeto por la biodiversidad y diferencia cultural. Por ello, la primera política propuesta en este planeamiento está encaminada a que la Casona de Yucay logre ser una empresa comprometida con el cuidado de los recursos, y con el desarrollo de la población de Yucay. Para lograr esto, se deberán realizar las coordinaciones pertinentes con las autoridades del distrito y del valle. Se velará por la conservación de los recursos naturales, a través de la capacitación de los colaboradores en temas vinculados a la conservación y manejo ambiental.

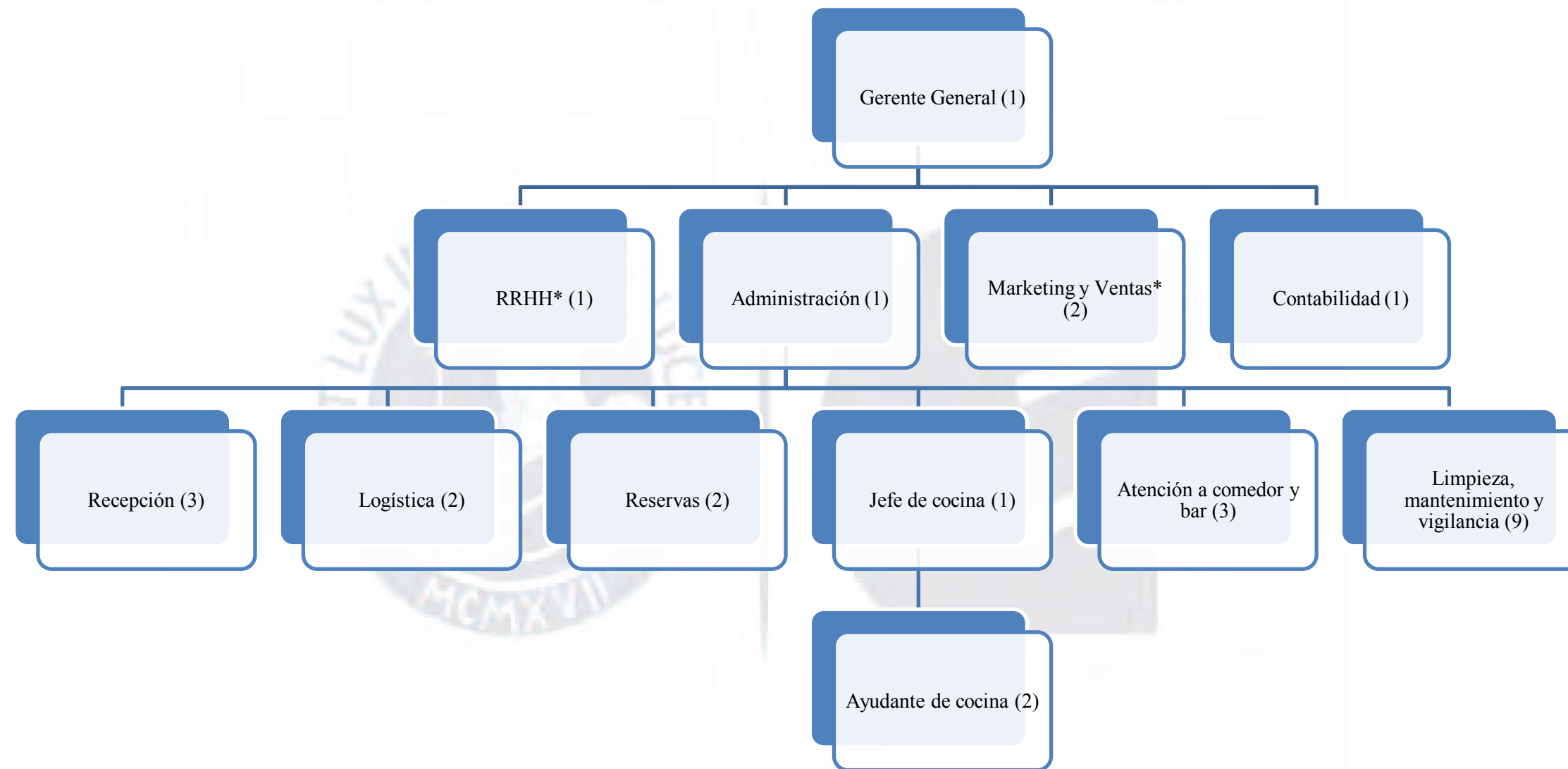


Figura 10. Organigrama propuesto.
* Nuevas áreas, () personas en el área.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Dentro de cualquier organización, el capital humano es una importante variable a tomar en cuenta. La planificación estratégica requiere contar con el recurso humano idóneo pensando en la implementación del plan.

El alcance de la competitividad en el actual mercado hotelero, en donde la competencia es alta por la aparición en el valle de muchos hoteles, debe alinear la visión del plan estratégico para mejorar las condiciones y calidad de vida del recurso humano.

Es importante identificar a este recurso humano para proceder a la posterior instrucción, ubicación según sus competencias y organización, con el fin de mantener uniformidad de procesos y lograr los objetivos que lleven a la visión planteada.

Por último, y buscando soluciones al tema de la motivación, se establece el liderazgo organizacional transformacional como principal gestor de cambio, así como la aplicación de la inteligencia para mejorar el desempeño del capital humano.

7.7. Gestión del Cambio

Se deben manejar los cambios y lograr que los resultados esperados se hagan realidad. Las emociones, definidas como los estados de ánimo, la moral o la parte menos racional del ser humano, tienen influencia en el comportamiento organizacional. Las necesidades de cambio deben de ser más proactivas que reactivas. Para llevar a cabo un cambio es necesario seguir algunas fases o etapas de manera ordenada.

Las etapas a considerar para la realización de los cambios en la organización serán:

Etapas 1. Hacer conocer la necesidad del cambio. Para ello, la gerencia de la Casona de Yucay deberá entender que existe una “necesidad de cambio”. Los motivos son reactivos, porque la empresa deberá dar respuesta a las presiones internas que se tienen (baja ocupabilidad, menor rentabilidad, etc.); y proactivos, porque la organización deberá estar preparada para la nueva competencia y la competencia futura. Dentro de las deficiencias que

presenta la Casona de Yucay, se tienen: (a) falta de automatización de sus servicios; (b) no disponer de indicadores internos eficientes para el control de productividad por trabajador; (c) control de rotación de los almacenes; (d) costes por unidad de producto, por secciones, etc., que proporcionen información suficiente, real y actualizada para detectar una necesidad en el momento que se produce.

Etapa 2. Presentar un diagnóstico de la situación. Entendida la necesidad de cambio y establecidas las líneas generales sobre cuál debe ser la situación a futuro de la empresa, se hará llegar a la gerencia este planeamiento estratégico, en el cual se realiza un diagnóstico adecuado y eficaz. Para eso, se han determinado las falencias y necesidades, y se presentan las recomendaciones para solucionarlas. Se proponen algunos factores claves de éxito que permitirán mejorar en forma ostensible las deficiencias detectadas. También se presenta una visión y misión para la empresa, que servirán de guías en el desempeño futuro.

Etapa 3. Implantación del cambio. En esta etapa, la gerencia deberá llevar a cabo todas las recomendaciones presentadas en el presente plan. Es importante aclarar que implementar el presente plan requerirá que la gerencia se comprometa y decidida con el cambio para lograr la mejora de la Casona de Yucay. Asimismo, deberá entender que no solo se debe limitar a solucionar la parte técnica, sino que se deben considerar a todos los factores determinados. Se debe evitar problemas de rigidez a la hora de llevar a cabo el cambio, es decir, falta de flexibilidad en su estructura, resistencia al cambio debido a una cultura negativa y falta de motivación y formación de los colaboradores.

Etapa 4. Evaluación y control del cambio. Esta vendría a ser una etapa permanente de la gestión del cambio. Sirve para controlar y valorar si se están consiguiendo los cambios cuantitativos y cualitativos previstos. Si no son los esperados, se deberán analizar las causas que impiden su cumplimiento, y se rediseñarán las estrategias y procedimientos hasta

alcanzar la situación deseada. Con esto se evitará la aparición de nuevas contingencias que pueden amenazar el éxito de la estrategia propuesta.

7.8. Conclusiones

- La implementación estratégica es un punto muy importante dentro de un planeamiento estratégico, ya que a través de ella se busca el cumplimiento de los OCP. Cumplidos estos, se podrán alcanzar los seis OLP y, de esa forma, se podrá llegar a la visión propuesta para la Casona de Yucay.
- Se consideraron seis OLP y 32 OCP medibles y alcanzables, que permitirán monitorear el avance del plan integral. Para ello, se tendrán en cuenta indicadores que podrán utilizarse para lograr un adecuado control.
- Se propone una nueva estructura organizacional que contempla la creación de una oficina de recursos humanos y otra de marketing, con el fin de direccionar de mejor manera los recursos y acciones a adoptar.
- Para la gestión del cambio, se consideraron cuatro etapas, en donde la última de ellas es la de evaluación y control, la misma que deberá ser permanente.
- Se propone y describen 15 políticas que deberán ser implementadas en la Casona de Yucay.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Para una correcta implementación del plan estratégico será necesario priorizar y hacer seguimiento a cada una de las estrategias, objetivos y acciones planteadas. La evaluación y el control que se haga convertirán al proceso estratégico en un proceso dinámico, al permitir una adecuada y constante retroalimentación. Esta consistirá en brindar un grupo de indicadores que permitan realizar el seguimiento de la implementación de las estrategias, así como la medición de las acciones en determinados periodos, para ejecutar las acciones correctivas necesarias en el tiempo preciso si se necesitara un cambio en las estrategias.

El cumplimiento de cada uno de los indicadores propuestos permitirá definir nuevos hitos para los siguientes años. Estos indicadores se apoyan mutuamente y se encuentran integrados desde los niveles de formación y crecimiento, pasando por los procesos internos y los de mercado, hasta culminar en los financieros.

8.1.1. Aprendizaje interno

El cumplimiento de los indicadores determinados revelará el estado de competitividad del hotel en forma periódica, por lo que es importante poner énfasis en ello. Los resultados positivos permitirán determinar la calidad y el nivel de inversión en el hotel para, de esta manera, satisfacer las expectativas de los clientes.

8.1.2. Procesos

Es necesario que se realicen con excelencia ciertos procesos, porque ello le dará vida al hotel, y porque influirán y ayudarán a alcanzar los objetivos. La evaluación y el control de estos indicadores permitirán realizar una mejora continua para conseguir y alcanzar la visión propuesta. Estos indicadores parten desde la perspectiva del aprendizaje.

8.1.3. Clientes

El cumplimiento de los indicadores de gestión de mercado permitirán establecer los ratios necesarios para una mayor presencia en el *target*. Asimismo, permitirá medir la participación de mercado de hotelería a nivel nacional e internacional, y conocer las tendencias de la demanda. Además, proveerán una advertencia temprana respecto de si las estrategias y productos creados son exitosos.

8.1.4. Financiero

El cumplimiento de este indicador permitirá establecer nuevas estrategias para realizar una mayor inversión o para la captación de nuevos inversionistas, de ser necesario. Además, permitirá verificar la rentabilidad de las inversiones y el beneficio que estas brindarían. Los indicadores financieros son los más utilizados, ya que ellos definen lo que está ocurriendo con las inversiones, dentro de todo un contexto nacional e internacional.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard-BSC*)

En el BSC se puede analizar al hotel desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, de los procesos y la del aprendizaje interno. En cada una de ellas se están determinando las acciones a seguir, e indicando el presupuesto aproximado requerido para su implementación durante los próximos cinco años (ver Tabla 73).

8.3. Conclusiones

- El establecimiento de indicadores claros, medibles y alcanzables permitirá a la organización medir su avance dentro del plan estratégico, así como llevar un control de sus principales indicadores.
- En el BSC, las estrategias se traducen en objetivos relacionados en forma directa, que serán medidos a través de cuatro indicadores: financieros, de clientes, de procesos y de aprendizaje interno, los mismos que estarán alineados a las iniciativas y a un presupuesto proyectado.

Tabla 73

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Visión	Misión	Valores y Código de Ética	OCP	Acciones/Iniciativas	Responsables	Indicadores	Proyectado						Presupuesto (US\$)	
								2013	2014	2015	2016	2017	2018		2019
Financiera			Promoción del comportamiento sincero y coherente. Cuidar los recursos y bienes de la propiedad del hotel que está bajo su responsabilidad. Condenar y prohibir todo acto de corrupción.	OCP1.2 Incrementar el gasto por permanencia promedio del turista de US\$ 67 el 2013 a US\$ 98 a partir del año 2014.	Incremento de servicios brindados	Administración y contadora	\$	0	2,000	6,000	6,000	7,000	2,000	2,000	25,000
				OCP1.6 Optimizar el gasto fijo y variable en 10% cada año	Evaluar los principales gastos del hotel		%	0	10	10	10	10	10	10	60
				OCP1.4 Mejorar al 100% la decoración de los ambientes y la arquitectura entre los años 2015 al 2017.	Contratar un diseñador de interiores		\$	0	10,000	30,000	15,400	16,280	6,730	6,280	84,690
				OCP3.6 Incentivar el ingreso de comentarios del hotel en un 30% cada año a los clientes vía web y a través de entrega de trípticos y dípticos.	Realizar encuestas a los clientes		\$	0	3,000	3,500	3,000	4,000	0	0	13,500
				OCP5.2 Implementar tres deportes de aventura para 2015	Mejorar servicio al cliente		\$	0	11,900	15,000	15,000	15,000	0	0	56,900
				OCP4.4 Invertir US\$ 300 semestralmente en la difusión de los nuevos circuitos turísticos de la zona.	Máximo empleo de Internet		\$	0	600	600	600	600	600	600	3,600
Cliente	En el 2019, se posicionará como el primer hotel tres estrellas de turismo de aventura especializado en el Valle del Urubamba, logrando así la lealtad de sus clientes, oportunidades de desarrollo profesional para su personal, y bienestar y desarrollo para la sociedad.	Ser una organización capacitada que proporcione a sus clientes amabilidad y servicios originales, en un ambiente único y cordial, buscando la protección y conservación del medio ambiente, y contribuyendo al desarrollo socio económico de Yucay	Valorar las creencias, gustos y costumbre de los demás. Cuidar la información confidencial del hotel y los clientes	OCP2.2 Incrementar en 10% anual la cantidad de turistas	Incremento de utilidades	Administración y contadora	\$	0	3,000	4,500	3,000	4,000	2,000	3,000	15,500
				OCP2.5 Lograr que el 35% de clientes sean referentes	Mantener contacto con clientes		\$	0	2,000	4,000	2,000	2,500	2,000	3,000	19,500
				OCP2.4 Captar a partir del año 2015 el 0.2% de los turistas de Estados Unidos, Asia y Oceanía cada año que arribaran al Cusco hasta el año 2019.	Incrementar el número de clientes.		%	0	5	20	20	20	20	15	100
				OCP3.4 Implementar la comunicación <i>online</i> al 100% el 2014.	mejorar imagen del hotel		%	0	80	10	10	0	0	0	100
				OCP5.4 Invertir semestralmente hasta al 2019, en la difusión vía Internet de los deportes de aventura.	Incrementar el número de clientes.		\$	0	600	600	600	600	600	600	3,600
				OCP4.2 Aplicar un 20% de descuento a los turistas que se hospeden por más de dos días.	Captación de clientes		%	0	20	20	20	20	20	20	
Proceso			Hacer lo correcto, siempre. Ser social y ambientalmente responsable. Mantener un compromiso con la región y el Instituto Nacional de Cultura.	OCP5.3 Implementar en los servicios adicionales, un deporte de aventura en temporada alta y dos en temporada baja cada año desde el 2016.	Incremento de utilidades	Administración y contadora	\$	0	0	20,000	19,980	0	0	0	39,980
				OCP1.5 Gestionar entre el año 2015 y 2016 acuerdo de ventas con el 50% de agencias de viajes que operan en el Cusco	Diseñar ofertas atractivas según estimación de ventas		%	0	25	25	0	0	0	0	50
				OCP2.3 Diseñar una oferta turística diferenciada por bonos cada año hasta el año 2019	Diseñar nuevos productos turísticos.		\$	0	8,000	22,400	22,000	21,200	10,000	8,680	92,280
				OCP3.3 Conocer por lo menos el 30% de la cultura e idioma de nuestros clientes	Estar capacitados en temas de cultura de los países objetivo.		\$	0	5,520	10,000	10,000	10,000	6,000	6,000	47,520
				OCP4.5 Brindar dos servicios adicionales cada vez que un turista se hospeda dos días por lo menos.	Ofrecer servicios gratuitos		\$	0	0	20,000	19,400	19,200	5,130	5,000	68,730
				OCP4.3 Establecer un nuevo circuito turístico en la zona los años 2015, 2016 y 2017.	Evaluar nuevas ofertas		\$	0	0	15,500	15,500	1,500			84,690
Aprendizaje interno			Organizar el trabajo con coherencia para un mejor provecho. Trabajar en equipo en todo lo que se hace.	OCP3.2 Actualizar dos veces por año el portal	Difundir imagen del hotel	Administración y contadora	\$	0	500	1,000	1,000	2,000	500	500	5,500
				OCP3.4 Implementar la comunicación <i>online</i> al 100% a partir del 2014.	Crear data <i>online</i>		\$	0	5,400	0	0	0	0	5,400	
				OCP5.5 Establecer convenios anuales con dos empresas dedicadas a deportes de aventura a partir del 2015.	Buscar empresas con experiencia en deporte aventura		\$	0	0	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
				OCP6.3 Establecer un convenio al año con institutos de capacitación desde el 2015 hasta el 2019.	Realizar convenios con institutos		\$	0	0	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
				OCP6.2 Capacitar de cuatro a catorce colaboradores por año a partir del año 2014.	Capacitación al personal		\$	0	1,480	6,900	8,520	7,120	6,240	6,240	36,500
				OCP6.4 Establecer un reconocimiento al mejor colaborador del mes	Reconocimiento del personal		\$	0	0	5,000	5,000	6,000	2,000	2,000	20,000
OCP6.5 Establecer un premio semestral al mejor colaborador	Reconocimiento del personal	\$	0	0	3,000	3,000	3,000	2,500	2,400	13,900					

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones Finales

- La nueva visión de la Casona de Yucay busca para el 2019 posicionarse como el primer hotel tres estrellas de turismo de cultura y aventura especializado en el Valle del Urubamba.
- Luego del análisis realizado de los factores externos y con un resultado ligeramente inferior al promedio se identificó que la organización no está aprovechando completamente las oportunidades que se presentan y no realiza acciones para disminuir las amenazas.
- La evaluación de los factores internos arrojó un resultado de 2.43, lo que nos indica que el hotel se encuentra en un sector competitivo y debe desarrollar estrategias internas para mejorar sus debilidades que tienen un peso importante.
- Se presentan seis objetivos de largo plazo los cuales son: (a) lograr una utilidad de US\$ 452,652 al 2019, (b) incrementar la cantidad de turistas a 1,064 al 2019, (c) incrementar el grado de satisfacción en buscadores a 9.5, (d) incrementar promedio de permanencia a 1.48 días, (e) desarrollar el segmento de aventura captando 752 turistas al 2019, y (f) invertir en capacitación e incentivos US\$ 10,400 al 2019.
- Luego de desarrollar las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MRumelt, MÉtica, Estrategias Retenidas y de Contingencia, Estrategias vs OLP y Posibilidad de los Competidores, se han identificado 17 estrategias en inicio, y se concluyó como la más importante de las 14 estrategias retenidas a la estrategia de establecer nuevos paquetes turísticos orientados al turismo no convencional.
- Se presentan 32 objetivos de corto plazo y 15 políticas las cuales servirán para orientar las mismas hacia la consecución de la visión.

- El BSC presentan acciones a través de cuatro perspectivas: (a) financieras (6 OCP), donde la inversión mayor será en la implementación de tres deportes de aventura, (b) de clientes (6 OCP), donde la inversión mayor será en brindar dos servicios adicionales cada vez que un turista se hospeda durante dos días por lo menos, (c) de procesos (10 OCP), donde la inversión mayor será en brindar servicio adicional en temporada alta y temporada baja y (d) de aprendizaje interno (4 OCP), donde la inversión mayor será en la capacitación de cuatro a catorce colaboradores por año.

9.2. Recomendaciones Finales

- Implementar el presente plan estratégico con el objetivo de rescatar y consolidar a la Casona de Yucay en el valle de Urubamba, estableciendo un visión ambiciosa y a largo plazo, siguiendo las estrategias sostenibles recomendadas, que lleven al hotel a la situación futura deseada.
- Establecer la visión y misión presentada para posicionar al hotel en un nuevo mercado objetivo de turismo de aventura para los próximos cinco años, la cual debe ser interiorizada por todos los colaboradores del hotel.
- Aprovechar la oportunidad que se presentará con la próxima construcción del aeropuerto internacional de Chincheros a través de implementar alianzas con las agencias, operadores y aerolíneas que ofrezcan este nuevo destino.
- Evitar la amenaza actual de que trae la crisis internacional principalmente de Europa, dirigiéndose a nuevos mercados como Asia y Oceanía en la búsqueda de una mayor ocupabilidad del hotel.
- Preocuparse por incrementar la calificación de satisfacción del cliente, que es el principal factor de clave de éxito en la evaluación interna del hotel, a través del incremento de servicios adicionales gratuitos, capacitando a nuevos colaboradores y mejorando progresivamente las instalaciones del hotel.

- Retomar las alianzas comerciales con agencias y operadores de turismo que es la principal debilidad del hotel, mediante la participación en ferias internacionales de turismo y buscando las principales agencias de viajes y operadores.
- Aplicar, evaluar y cumplir con los objetivos a corto plazo propuestos a fin de poder dar cumplimiento a los objetivos de largo plazo y la visión propuesta.
- Implementar, a través de convenios con empresas relacionadas con el turismo de aventura, nuevos paquetes de turismo no convencional, y posteriormente implementar estas actividades ofrecidas por el hotel.
- Implementar el BSC propuesto, en donde se presentan las estrategias con los objetivos relacionados, los mismos que serían medidos a través de cuatro indicadores: financieros, de clientes, de procesos y de aprendizaje interno.

9.3. Futuro de la Casona de Yucay

La Casona de Yucay está orientada a convertirse en el principal hotel del distrito y valle de Urubamba, en su categoría. En cinco años, la Casona de Yucay se convertirá en el primer hotel de turismo de aventura especializado en el valle de Urubamba. Se logrará incrementar el flujo de turistas, de 632 a 1,064, con un incremento en el tiempo de permanencia promedio de uno a un día y medio. Asimismo, del total de turistas captados, se logrará que el 20% (212) de ellos se dediquen a turismo de aventura. Se destinará el 1.5% del presupuesto anual para capacitación del personal. Con la ayuda de una gestión administrativa moderna, versátil y proactiva, se logrará tener un personal continuamente capacitado, una infraestructura y servicios acorde con las necesidades de turistas exigentes. Todo ello será complementado con una labor permanente de cuidado del medio ambiente y la ecología, además de acciones de responsabilidad social.

La satisfacción del cliente y el desarrollo de actividades de turismo de aventura como nueva propuesta de negocio, serán el pilar de la nueva administración. Para ello, se

promoverá la capacitación permanente del personal. Se realizarán actividades que permitan mejorar y proyectar la imagen del pueblo de Yucay, como ferias artesanales, ferias culinarias y otros. Con esto se logrará una mayor difusión del distrito dentro del circuito turístico de la región (ver Tabla 74).

Tabla 74

Futuro del Hotel

Tema	Hoy 2014	Futuro 2019
1 Posicionamiento en el mercado hotelero en Urubamba	Hotel tres estrellas ubicado en el tercer lugar de preferencias en la zona	Ubicarnos el 2019 como el primer hotel de turismo de aventura especializado en el valle de Urubamba
2 Situación financiera (Utilidad por año)	US\$ 66,022	US\$ 452,652
3 Número de turistas al mes	600	1064
4 Grado de satisfacción del cliente vía Internet	8.5	9.5
5 Tiempo promedio de estadía del cliente	1.20	1.48
6 Desarrollo de segmento de aventura	No existe	752
7 Capacitación de los colaboradores	US\$ 740	US\$ 10,400

Referencias

Acuerdo de Consejo Regional 122-2013-CR/GRC Cusco. Denominación de la provincia de Urubamba como Provincia Arqueológica del Perú. Gobierno Regional del Cusco (2013).

Booking.com. (2014). *Reserva de hoteles*. Recuperado de <http://www.booking.com/index.es.html?aid=376374;label=esrow-lkgYyOxsDtqZDH8UkFkG8wS38711098846:pl:ta:p1:p2467.000:ac:ap1t1:neg;ws=&gclid=CKqb69bLt74CFYGhOgod2UoA1A>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). (2012). *Perfil del turista extranjero 2012*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2012.pdf>

Consorcio Kuntur Wasi ganó concesión para construir el Aeropuerto de Chinchero en Cusco. (2014, 25 de abril). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/proinversion-consorcio-kuntur-wasi-gano-concesion-construir-aeropuerto-chinchero-cusco-2095525>

D'Alessio, F. A (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 2da. Edición. México D.F., México: Pearson.

Decreto Supremo 029-2004-MINCETUR. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2004).

Decreto Supremo 003-2010-MINCETUR. Reglamento de la Ley General de Turismo. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2010).

Gobierno Regional del Cusco (GRC). (2011). *Plan Concertado de Competitividad Regional*.

Recuperado de

http://regioncusco.gob.pe/transparencia/attach/docs_normativo/planes/pcr.2011.2021.pdf

Gobierno Regional del Cusco (GRC). (2012). *Plan operativo institucional (POI) de la*

Dirección Regional de Comercio Exterior del Cusco. Recuperado de

http://www.transparencia.regioncusco.gob.pe/index.php?mn=X&page=3&ed_buscado_r=POI

Honigman, R. (2013, 26 de diciembre). *Marketing: 11 sorprendentes cifras de redes sociales*

en 2013. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/26170-11-sorprendentes-cifras-de-redes-sociales-en-2013.html>

Hurtado de Mendoza, C. (2013, 28 de agosto). LAN invertirá este año US\$ 720 millones para

renovar su flota. *Diario El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/lan-peru-invertira-este-ano-us720-millones-renovar-su-flota-noticia-1623756>

Instituto de Ciencias de la Naturaleza, Territorio y Energías Renovables de la Pontificia

Universidad Católica del Perú (INTE-PUCP). (2011). *Tecnologías para casas y*

hoteles ecológicos. Recuperado de

<http://inte.pucp.edu.pe/capacitacion/cursos/tecnologias-para-casas-y-hoteles/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2007). *Perú en cifras*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014a). *Información estadística*

2007-2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014b). *Perú en cifras*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe>

Kotler, P. (2010). *Mercadotecnia y las 4P*. Recuperado de <http://phlpktler.blogspot.com/>

La Casona de Yucay. (2012). *Internet rates*. Recuperado de www.hotelcasonayucay.com/rates.html

La Casona de Yucay. (2013). *Balance general y estado de ganancias y pérdidas del ejercicio 2013*. Urubamba: Autor.

La economía europea: Crecimiento y desempleo. (2014, 25 de abril). *Diario El País*.

Recuperado de http://elpais.com/elpais/2014/04/04/media/1396609595_489231.html

La inflación convergería hacia límite superior del rango meta del BCR en el 2014, reitera el BCP. (2014, 5 de marzo). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inflacion-convergeria-hacia-limite-superior-rango-meta-bcr-2014-reitera-bcp-2090822>

Las 7 maravillas del mundo (2007). *Las 7 maravillas del mundo moderno*. Recuperado de <http://www.las7maravillasdelmundo.net/>

Ley 14135. Declarando a Urubamba Provincia Arqueológica del Perú. Congreso de la República del Perú (1962).

Ley 28296. Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Congreso de la República (2004).

Ley 29408. Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú (2009).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2004). *Reglamento de establecimiento de hospedaje*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLESTAB_HOSP_2004.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2008). *Plan estratégico nacional de turismo del Perú - PENTUR*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=139>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2012a). *Estadísticas del Turismo*.

Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2012b). *Conceptos Fundamentales del Turismo*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2013a). *Estadísticas: Capacidad ofertada*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2013b). *Perú: Ingreso trimestral de divisas por el turismo receptivo*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2013c). *Estadísticas: Perú, llegada de turistas 2004-2013*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2013d). *Encuesta de hospedajes*.

Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2014a). *Estadísticas: Llegada de visitantes nacionales y extranjeros a sitios turísticos*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2014b). *Gestión ambiental y sostenibilidad turística*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2355>
- Ministerio del Ambiente (Minam). (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental, PLANAA: Perú 2010-2021*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=1175&verPor=&idTipoElemento=2&idTipoFuente=#>
- Ministerio del Ambiente (Minam). (2012). *Nota de prensa*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/mas-del-80-de-peruanos-prefieren-productos-con-ingredientes-naturales-y-amigables-con-el-ambiente/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2012). *Anuario estadístico*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2013). *Estadísticas de comunicaciones*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.htm>
- Once hoteles peruanos se ubicaron dentro de los top 25 de Sudamérica. (2013, 26 de octubre). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/servicios/127349-once-hoteles-peruanos-se-ubicaron-dentro-de-los-top-25-de-sudamerica/>
- Perú incrementará oferta turística con 9,000 km. de carreteras asfaltadas. (2014, 14 de enero). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ultimas/noticias/8035581/peru-incrementara-oferta-turistica-con-9-000>
- Perú: Sector turismo podría ser la segunda fuente generadora de divisas el 2021. (2013, 12 de julio). *Perú.com*. Recuperado de <http://peru.com/viajes/conozca-peru/peru-sector-turismo-podria-segunda-fuente-generadora-divisas-2021-noticia-151191>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Reader's Choice Awards. (2013). *Cities, islands, hotels, resorts, cruise lines, airlines*.

Recuperado de <http://www.cntraveler.com/readers-choice-awards>

Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mocker, R. (1994). *Strategic management: A methodological approach*. New York, NY: Addison Wesley Publishing.

Tres de cada diez teléfonos móviles en Perú son *smartphones*. (2014, 7 de marzo). *Diario El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/importacion-smartphones-peru-crecio-15-ano-noticia-1714442>

Tripadvisor.com. (2014). *La Casona de Yucay*. Recuperado de

http://www.tripadvisor.com.pe/Hotel_Review-g294322-d318419-Reviews-La_Casona_de_Yucay-Yucay_Sacred_Valley_Cusco_Region.html

Apéndice A: Entrevista con Teresa de De Bari

La presente entrevista es un extracto de la entrevista realizada a la Teresa de De Bari, accionista y gerente general, realizado el 20 de Marzo del 2014.

Entrevistador. Cuéntenos un poco de la historia del hotel

Entrevistada. La casona fue comprada en 1996 y se la alquilamos a uno de los dueños de la cadena de hoteles Casa Andina por dos años, luego pase a administrarlo, nos gustó porque el local además de su hermosa arquitectura tenía otros detalles históricos como que estuvo alojado el libertador Simón Bolívar, cuando comenzamos funcionaban 12 habitaciones, y luego incrementamos a 50 habitaciones.

Entrevistador. ¿Qué tipo de turistas viene al hotel?

Entrevistada. Bueno, mayormente vienen turistas europeos, en familia o vienen personas de la tercera edad a descansar, en especial de países como Alemania y Francia, porque desean descansar y tienen cerca la estación del tren ubicada en Ollantaytambo, y desde acá pueden embarcarse hacia Machu Picchu.

Entrevistador. ¿Quién tiene a cargo la administración del hotel?

Entrevistada. Desde sus inicios la administración está a mi cargo.

Entrevistador. ¿Cuántos trabajadores tienen en el hotel?

Entrevistada. Creo que 15.

Entrevistador. ¿Cómo es la relación con sus trabajadores?

Entrevistada. Los trabajadores son del lugar. Mi relación con ellos es como si fueran parte del hotel, los conozco de años y les tengo mucha confianza, dentro de ellas a una contadora, que es la que me ayuda con la parte contable.

Entrevistador. ¿Con que frecuencia hacen la compra de víveres para la cocina?

Entrevistada. Una vez por semana y lo hacen en el vehículo que tenemos.

Entrevistador. ¿Qué tiempo de permanencia tiene los turistas que llegan al hotel?

Entrevistada. La gran mayoría permanece una sola noche, porque al día siguiente están camino a tomar el tren para ir a Machu Picchu.

Entrevistador. ¿Qué cree que está pasando en el Valle de Urubamba?

Entrevistada. Me parece que no están promocionando a Urubamba como debería ser, es por esa razón que los turistas solo ven al lugar como un sitio de paso, en el cual solo permanecen una noche y luego continúan viaje hacia Machu Picchu u otra zona, teniendo en el valle hermosos lugares y otros atractivos turísticos por conocer que no son promocionados.

Entrevistador. Como cree que podría revertirse ello?.

Entrevistada. Difundiendo las bondades climáticas que tiene este Valle al gozar de sol todo el año. Haciendo conocer que si el turista llegara directo a la zona de Urubamba, tendrían una aclimatación más rápida y tranquila, toda vez que cuando vienen directo de Lima al Cusco, están en la necesidad de permanecer algunos de días para aclimatarse, mientras que en el Valle no habría necesidad de ello.

Apéndice B: Entrevista con Úrsula De Bari

La presente entrevista es un extracto de la entrevista realizada a Úrsula De Bari, accionista, realizado el 20 de Marzo del 2014.

Entrevistador. ¿Cómo turista porque vendría al valle de Urubamba?

Entrevistada. Los turistas vienen porque estamos ubicados en el centro del valle de Urubamba, están cerca a la estación del tren de Ollantaytambo, pero además, están cerca a otros atractivos arqueológicos, como las ruinas de Moray, el salar del pueblo de Maras, etc.

Entrevistador. ¿A qué crees que se deba la disminución de turistas en el hotel?

Entrevistada. Mi mamá, que es la que administra el negocio tenía un convenio con dos grandes empresas operadoras de turismo Condor Travel y Perú Travel, pero, como consecuencia de una ruptura comercial, estas agencias dejaron de trabajar con nosotros y no se retomaron nuevas alianzas, esto ocasionó una significativa disminución de clientes.

Entrevistador. ¿Cómo crees que podrían mejorar esta situación?

Entrevistada. Ofreciendo nuevos servicios y haciendo conocer a los turistas que en la zona existen otros atractivos, no solamente Machu Picchu, podemos decirles que en la zona existen lugares para practicar deporte de aventura, como canotaje y otros circuitos turísticos.

Entrevistador. ¿Participas o apoyas en la administración?

Entrevistada. De una manera general la administración la tiene mi mamá, y ella no permite que se entrometan en sus cosas, pero, trato de apoyarla en todo lo que pueda sin que ella se dé cuenta.

Entrevistador. ¿Por qué han aceptado nuestra propuesta de realizar este planeamiento del hotel?

Entrevistada. Porque en estos tres últimos años me he dado cuenta que el negocio ha comenzado una considerable disminución de sus clientes y de antemano les agradecemos el apoyo que nos brindaran.

Apéndice C: Entrevista con Yesenia Chávez (Administradora del Hotel)

La presente entrevista es un extracto de la entrevista realizada a Yesenia Chavez, administradora del hotel, realizado el 20 de Marzo del 2014.

Entrevistador. ¿Desde cuándo tiene a cargo la administración del hotel?

Entrevistada. Hace dos semanas que estoy apoyando a la señora Teresita en la administración.

Entrevistador. ¿Cómo ve la situación del hotel?

Entrevistada. En el poco tiempo que estoy apoyando estuve viendo las diferentes áreas del hotel y he detectado que el personal que labora en cada una de ellas necesita un poco más de control, particularmente en la sección abastecimiento, donde más difícil el control por el movimiento permanente que tienen los víveres, también he notado un exagerado consumo (por lo menos así lo dice la contadora) de combustible en el año pasado.

Entrevistador. ¿Qué le sugeriría a la señora Teresa para que cambie esta situación?

Entrevistada. Le pediría que se le practique una auditoria a la contadora, y que me permita realizar el control de las diferentes áreas del hotel.

Entrevistador. ¿Qué le parece la idea de que se realice un planeamiento estratégico al hotel?

Entrevistada. Creo que es una herramienta que será de mucha ayuda para nosotros, y le pediría a la señora Teresa que al término del planeamiento que realizaran, implemente las recomendaciones que le hagan llegar.

Entrevistador. ¿Qué otro problema cree haber visto en el hotel?

Entrevistada. Otra de las cosas que me he dado cuenta es que el hotel cuenta con un programa llamado New Hotel que hasta la fecha no es empleado. En esta época de globalización deberíamos hacer mayor empleo de las redes sociales y la web para hacer conocer el hotel en otros lugares.