

República Dominicana

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA - UNIBE



Escuela de Dirección y Gestión Empresarial

Proyecto Final para optar por el título de
Licenciado en Dirección y Gestión Empresarial

Plan de Reorientación 2020-2022 de la empresa Hotel Boutique Casas del XVI,
dedicada a la prestación de servicios de alojamiento y comodidad, post Covid – 19,
en el período Mayo-Agosto 2020.

Sustentantes:

Jean Carlo Ferreira Ramírez.....14-1088
Galo Gabriel Mariot García.....17-1012

Asesora:

Ana Victoria Jiménez Romano

Santo Domingo, D.N.

10 de agosto 2020

Los conceptos expuestos en la presente investigación son de la exclusiva responsabilidad de sus sustentantes.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	vii
Introducción	ix
1. Antecedentes	1
1.1 Título	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Naturaleza y alcance del problema en el contexto local.....	3
1.4 Objetivos	5
2. Referencias	6
2.1 Revisión de la literatura sobre Plan Estratégico	6
2.2 Estudios Previos	8
2.3 Modelos.....	10
2.4 Herramientas y procesos.....	10
3. Generalidades de la Empresa Casas del XVI	11
3.1 Generalidades	11
3.1.1 Historia y evolución	11
3.1.2 Principales productos	13
3.1.3 Naturaleza de los clientes	18
3.2 Marco Organizacional	19
3.2.1 Estructura Organizacional	19
3.2.2 Definición de puestos	19
3.2.3 Políticas y Procedimientos	22
3.3 Marco Legal	24
3.3.1. Aspectos legales	24
3.3.2 Registro del nombre y actividad.	24
3.3.3 Constitución.....	24
3.3.4 Reglamentos	25
3.4 Marco Estratégico	26
3.4.1 Grupos de Intereses	26
3.4.2 Visión.....	26
3.4.3 Misión	26

3.4.4 Valores	27
3.4.5 Cultura organizacional.....	28
3.4.6 Principales estrategias implementadas	29
3.4.7 Modelo de gestión estratégico.....	29
4. Análisis del entorno	30
4.1 Factores internos.....	30
4.1.1 Análisis de la cadena de valor de la empresa Casas del XVI.....	30
4.1.2 Recursos y capacidades	44
4.1.2.1 Recursos	44
4.1.2.2 Análisis VRIO de los recursos tangibles e intangibles.....	46
4.1.2.3 Capacidades	50
4.1.3 Ventajas competitivas.....	50
4.1.4 Fortalezas y debilidades.....	51
4.1.5 Matriz de Factores Internos claves (EFI)	53
4.1.6 Conclusiones de la matriz EFI.....	55
4.1.7 Identificación de las necesidades de organización.....	56
4.1.7.1 Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación	56
4.1.7.2 Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades.	57
4.1.7.3 Análisis de la información y evidencias	58
4.2 Factores externos.....	59
4.2.1 Análisis del Macro Ambiente	59
4.2.1.1 Análisis PESTEL	59
4.2.2 Análisis del Entorno Competitivo.....	70
4.2.2.1 Descripción de la industria a la que pertenece la empresa	70
4.2.2.2 Análisis de los competidores	72
4.2.2.2.1 Alcance de la competencia y grado de integración de la misma	72
4.2.2.3 Grupo estratégico.....	74
4.2.2.4 Posicionamiento competitivo	76
4.2.2.5 Tamaño del mercado y datos del mercado	77
4.2.2.6 Grado de diferenciación del producto.....	78

4.2.2.7	Análisis de tendencias.....	78
4.2.2.8	Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria	79
4.2.2.9	Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa ...	80
4.2.3	Amenazas y Oportunidades	82
4.2.3.1	Análisis de Amenazas y Oportunidades	83
4.2.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	84
4.2.5	Conclusiones de la matriz EFE	85
4.3	FODA	86
4.3.1	Análisis FODA	86
4.3.2	Conclusiones del análisis FODA	88
4.4	Matriz del perfil competitivo	89
4.5	Benchmarking	90
4.6	Conclusiones.....	94
5.	Diagnóstico estratégico.....	96
5.1	Análisis y propuesta de la identidad corporativa de la empresa Casas del XVI 96	
5.1.1	Misión: Evaluación y propuesta de la Misión.....	96
5.1.2	Visión: Evaluación y propuesta de la Visión	97
5.1.3	Valores: Evaluación y propuesta de los Valores	98
5.2	Análisis FODA	100
5.3	Matriz FODA	102
5.4	Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas	104
5.4.1	Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio.....	104
5.5	Retroalimentación de la empresa.....	106
5.6	Validación con el cliente	107
6.	Cuadro de Mando Integral	
	109.....	
6.1	Objetivos de las perspectivas del CMI	109
6.1.1	Objetivos perspectiva Financiera	109

6.1.2 Objetivos perspectiva Cliente	109
6.1.3 Objetivos perspectiva Procesos internos.....	110
6.1.4 Objetivos perspectiva Aprendizaje y crecimiento	110
6.2 La Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	111
6.3 Metas del Cuadro de Mando Integral	114
6.4 Propuesta de Valor.....	116
6.5 Estrategias Competitivas.....	117
6.6 Estrategias del Cuadro de Mando Integral	118
6.7 Construcción del Cuadro de Mando Integral	120
7. Alineación Estratégica	124
7.1 Presupuesto vinculado a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	124
7.2 Alineación Personal Cuadro de Mando Integral.	129
7.3 Mapa Estratégico	130
8. Conclusiones y Recomendaciones	131
8.1 Aspectos concluyentes.....	131
8.2 Recomendaciones generales y específicas	134
Bibliografía	136
Internet grafía	136
Apéndices	141

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación abordó como objetivo principal la elaboración del Plan de Reorientación Estratégica 2020– 2022 para la empresa Hotel Boutique Casas del XVI ubicado en la Ciudad Colonial, que se enmarca dentro del Sector Hotelero – Turístico, de categoría Hotel – Boutique. Fue concebido en base a un concepto de multi-locación con 67 habitaciones distribuidas en 20 y 3 clústeres ubicados en el sur, centro y norte de la Ciudad Colonial. Actualmente tiene en operación 8 casas con 20 habitaciones y antes de la pandemia el costo por noche o ADR era de US\$450, el mas alto de Santo Domingo y la ocupación oscilaba entre 42 y 52%.

Casas del XVI es un producto único en el país por emplazamiento, diseño y enfoque en servicio de alta calidad, el cual, a raíz de la pandemia del COVID – 19, requiere de una reorganización estratégica interna en los componentes de su cadena de valor para poder enfrentar los retos planteados y tras la concesión del Gobierno de reapertura este sector en el mes de julio del presente año, a sabiendas de que deben organizar un Plan de Seguridad e Higiene siguiendo estrictamente el protocolo de medidas y acciones establecidos a nivel mundial para la seguridad de los turistas y sus colaboradores.

El Plan de Reorientación Estratégica 2020– 2022 para la reapertura de la empresa Hotel Casas del XVI, se desarrolló en base a herramientas estratégicas específicas como el análisis FODA, análisis PESTEL, análisis de Porter entre otros, que arrojaron resultados decisivos para plantear a través de la matriz FODA las estrategias oportunas que permitan aprovechar las oportunidades, reforzar las fortalezas, tratar de eliminar las debilidades y contrarrestar las amenazas que el Covid – 19 genera para esta empresa hotelera tanto en su entorno externo como interno.

Una vez obtenido el diagnóstico estratégico, se elaboró la herramienta de control de gestión empresarial del Cuadro de Mando Integral (CMI) el cual se sustentó primordialmente en el Plan de Seguridad e Higiene post Covid – 19, donde sus cuatro perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje - crecimiento y sus respectivos objetivos, indicadores, metas y estrategias, estuvieron direccionados hacia su concreción y que permitieron conjuntamente, la reflexión estratégica en base a la relación causa y efecto que presenta gráficamente el mapa estratégico elaborado, comprender las relaciones existentes de los objetivos estratégicos, los cuales se interconectan en cada una de sus perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de manera que, alcanzando uno de ellos, se acerca más a la consecución de otros objetivos de las otras perspectivas para el alcance sistemático de cada uno de ellos.

Finalmente se realizó la Alineación Estratégica con los presupuestos vinculados a las perspectivas del CMI y los responsables asignados de Casas del XVI de dar seguimiento y ejecución a través de sus tareas asignadas para el alcance de los objetivos estratégicos planteados en el CMI y el desarrollo y ejecución del plan de seguridad e higiene post Covid – 19 y de esta manera reabrir sus instalaciones de manera organizada, segura y confiable tanto para sus clientes – huéspedes como para sus colaboradores.

La metodología aplicada para la realización de esta investigación correspondió al diseño de investigación no experimental, donde las variables obtenidas no fueron manipuladas sino que se presentan tal cual ocurre en su contexto natural. Se hizo el estudio de corte transversal y el exploratorio que guió el desarrollo de los análisis estratégicos y descriptivos realizados que facilitaron la descripción de la situación actual, factores internos y externos obtenidos en los mismos.

El enfoque de investigación fue mixto es decir cualitativo y cuantitativo, donde las técnicas de investigación desarrolladas fueron la revisión documental, investigación aplicada, y la encuesta realizada a la Gerencia y encargados de departamentos del

Hotel Boutique Casas del XVI, siendo un total de 6 participantes a través de un breve cuestionario de 8 preguntas para recoger la validación sobre el Plan de Seguridad e Higiene post Covid – 19, las cuales fueron contestadas vía email para obtener los resultados al respecto siendo estos tabulados y presentados en gráficos estadísticos.

El Plan de Reorientación Estratégico elaborado para el Hotel Boutique Casas del XVI representa una herramienta estratégica que busca desarrollar estrategias y acciones pertinentes y viables para su reapertura post Covid – 19.

Introducción

En la actualidad, el sector hotelero tanto a nivel nacional como internacional, afronta una de las peores crisis de la historia, la pandemia del Covid – 19, con un panorama aún incierto, y sin esperanza todavía de solución de vacunas que ha dejado cifras de pérdidas en todos los ámbitos, poco alentadoras para los sectores productivos.

En todo el sector hotelero, según la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana (Asonahores) (2020) dejarán de llegar un promedio de 100,000 turistas, con lo cual calculan que se tendrán pérdidas de US\$136 millones para este año 2020.

Para poder amortiguar las pérdidas mencionadas, y ante la demanda de este sector, el gobierno anunció hace dos meses la reapertura del sector hotelero y de los aeropuertos a inicios del mes de julio para activar nuevamente la economía turística, y a partir de esta decisión todos los hoteles del país iniciaron la organización de sus protocolos de seguridad e higiene para garantizar la seguridad y brindar confianza a los turistas en su estadía en el país.

Ante esta situación de establecer y organizar los protocolos de seguridad e higiene se plantea para el hotel boutique Casas del XVI el Plan de Reorientación estratégico que contemple la reestructuración de los procesos internos sustentado, como eje central en las medidas, acciones que deben de ejecutar los colaboradores de esta empresa hotelera para la seguridad y confianza de los clientes – huéspedes y las suyas propias.

El presente Plan de Reorientación Estratégico fue elaborado en base a un exhaustivo diagnóstico estratégico que permitió obtener, a partir de la aplicación de las herramientas estratégicas que contempla, una serie de resultados que facilitaron el planteamiento del plan de seguridad e higiene para el hotel boutique Casas del XVI y las acciones y medidas que deben ejecutar para su reapertura en julio 2020.

En este sentido, el Plan de Reorientación Estratégico del hotel boutique Casas del XVI presenta la siguiente estructura:

- En el capítulo 1 se presenta los antecedentes que abarcan el planteamiento del problema, objetivos de la investigación entre otros.
- En el capítulo 2 se abordan las referencias que implica el tema en base a la revisión de la literatura.
- El capítulo 3 establece las generalidades de la empresa hotelera Casas del XVI en base a su marco organizacional, marco legal, marco estratégico y modelo de gestión estratégica.
- El capítulo 4 desarrolla el análisis del entorno en base a los factores internos y externos que rodean esta empresa ante la pandemia del covid – 19.
- El capítulo 5 presenta el Diagnóstico Estratégico realizado a la empresa en base a su identidad corporativa y el análisis FODA y la matriz FODA con las estrategias planteadas para dar solución a las debilidades y amenazas que presenta ante la pandemia del Covid – 19 y finalmente presenta los resultados obtenidos de la validación con los clientes a través de la encuesta aplicada.
- El capítulo 6 presenta el desarrollo del Cuadro de Mando Integral y el planteamiento de los objetivos, metas, indicadores y estrategias de sus cuatro Perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.
- El capítulo 7 establece la alineación estratégica con los presupuestos alineados a las cuatro perspectivas del CMI y del personal de Casas del XVI junto al mapa estratégico que presenta la relación causa y efecto entre las perspectivas del CMI.
- En el capítulo 8 se desarrollan las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron al término de la elaboración del Plan de Reorientación Estratégico del Hotel Boutique Casas del XVI, post Covid – 19.
- Finalmente se presentan la bibliografía e internet gráfica que sirvieron de base documental en la investigación y sus apéndices.

1. Antecedentes

1.1 Título

Plan de Reorientación Estratégico 2020-2022 de la empresa Hotel Casas del XVI, dedicada a la prestación de servicios de alojamiento y comodidad, post Covid – 19, periodo Mayo - Agosto 2020

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad, la hotelería como industria, ha ido desarrollando transformaciones significativas para dar respuesta a la innovación de crear para desarrollar infraestructuras específicas que se adecuen a las demandas y necesidades del nuevo perfil de turista que presenta el mercado turístico.

Sustentado en este planteamiento, surge el concepto de Casas del XVI el cual es concebido en base a la idea de los hoteles – boutiques, término que hace referencia a conceptos y criterios como mayor personalización, más individualidad y escala más reducida, que presentan características únicas en base al lujo, lo exótico en combinación con la óptima calidad del servicio de alojamiento, Alimentos y Bebidas, atención y satisfacción del cliente entre otros.

Actualmente, a inicios del 2020 el mundo se encuentra en estado de confinamiento social y laboral debido al Covid – 19 donde las industrias y /o empresas a excepción de algunas como supermercados, farmacias han tenido que cerrar drásticamente, siendo la industria hotelera una de las principales en acatar esta decisión mundial y gubernamental debido a su naturaleza de cobertura de personas, convivencia y contacto social entre otros.

Para el 1ero de julio, se aspira y espera que la “industria sin chimenea” aperture nuevamente, bajo un protocolo de normas de seguridad y prevención establecidos de manera general y particular para evitar el contagio del virus y el bienestar de todos los clientes – huéspedes.

Ante esta problemática, Casas del XVI debe reorientar su plan estratégico para determinar las directrices estratégicas pertinentes para el alcance del cumplimiento de los protocolos de seguridad y prevención que sus clientes – turistas deben de cumplir a cabalidad para procurar su seguridad personal así como nuevos estándares sanitarios, capacitación al todo el staff de los empleados, los cuales establecerán las nuevas normativas de calidad, pulcritud, máxima higiene y seguridad que deben garantizar la tranquilidad y confianza de los clientes.

La elaboración de esta reorientación del plan estratégico como herramienta de gestión y orientación, permitirá que el hotel boutique Casas del XVI cuente con estrategias oportunas en base a la realidad de la situación actual, cuya finalidad se sustenta en volver aperturar sus puertas para ofrecer sus servicios de alojamiento y estadía de sus clientes-huéspedes.

1.3 Naturaleza y alcance del problema en el contexto local y objetivos

La proyección del turismo de la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, OMT en términos reales entre el 2010 y el 2020, era de que la economía de los viajes y el turismo crecería en un 4.4% anualmente, como se observa en la figura 1:

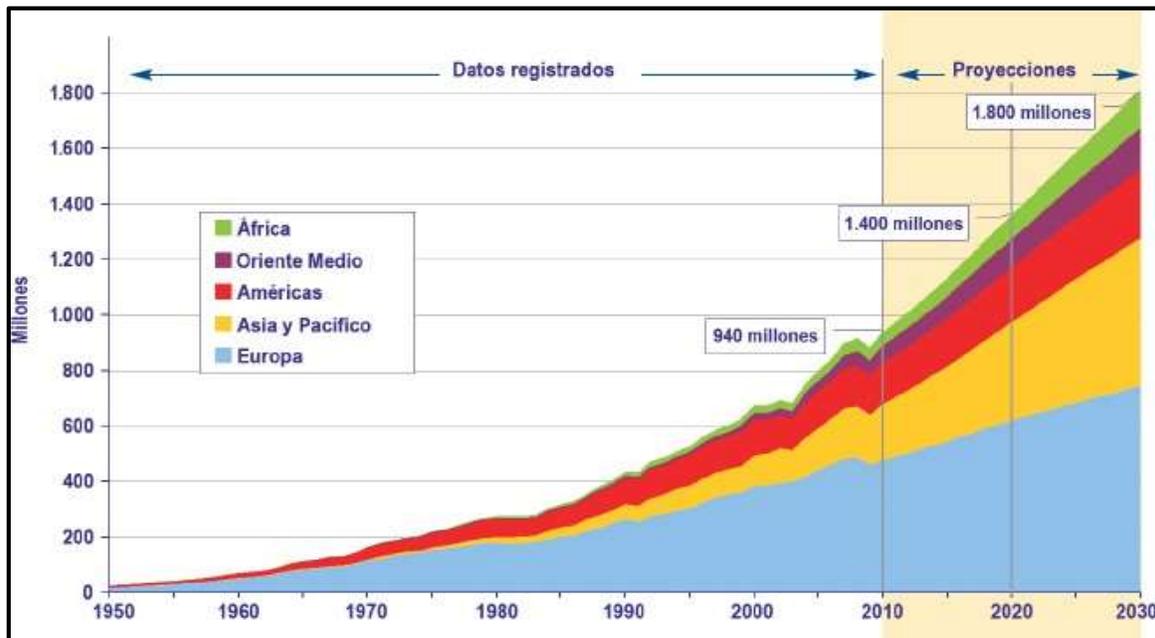


Figura 1 Proyección del turismo 2010 – 2020 según la OMT.

Actualmente el sector turístico hotelero enfrenta una delicada problemática frente al Covid – 19, el cual es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Este nuevo virus, según la Organización Mundial de la Salud, (2020) al ser desconocido, hasta la fecha ningún medicamento ha demostrado prevenir o curar esta enfermedad y tampoco cuenta con la vacuna de prevención. Debido a esto a nivel mundial se ha tenido que recurrir como medidas drásticas para evitar el contagio y propagación, el estado de confinamiento en las casas y establecer los

periodos de cuarentena, las cuales implican que los sectores laborales han tenido que dejar de realizar sus actividades comerciales así como también suspender las actividades educativas, sociales, culturales que implican las agrupaciones de personas tanto en espacios cerrados como abiertos, a partir de marzo de este año.

En la República Dominicana, el estado ha establecido un plan de emergencia que contemplaba fases de activación de los diversos sectores laborales tomando como punto de autorización para estas fases el comportamiento del virus en la población, actualmente la República Dominicana se encuentra en la fase 2 donde en la fase 3 se contempla que el sector turístico – hotelero apertura para el 1ero de julio siempre sujeto a la evolución de los indicadores de salud y con cumplimiento de estrictos protocolos se les entregaran a este sector.

En el caso de los aeropuertos, un punto muy sensible, se propuso la adopción de los protocolos elaborados por la Organización Internacional de Aviación Civil (OACI), un organismo del cual el gobierno dominicano es miembro. Sus protocolos han sido adoptados en más del 90% de los aeropuertos (Arecoa, 2020).

Los voceros de la Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (Asonahores) han reiterado en diferentes intervenciones públicas y reuniones con las autoridades que los hoteles y demás entidades de la cadena de valor del sector turismo requieren por lo menos 4 semanas para prepararse, y el paso previo es la aprobación de los protocolos. (Arecoa, 2020).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Elaborar el Plan de Reorientación Estratégico 2020-2022 de la empresa Hotel Boutique Casas del XVI, dedicada a la prestación de servicios de alojamiento y comodidad, post Covid – 19, periodo Mayo-Agosto 2020.

1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer las generalidades del hotel boutique Casas del XVI para el conocimiento y evaluación de su estructura empresarial.

- Desarrollar el análisis del entorno interno y externo para determinar los factores que inciden en Casas del XVI en la situación actual y elaboración de las matrices estratégicas a partir de los resultados obtenidos.

- Desarrollar el diagnóstico estratégico para determinar los tipos de estrategias a implementar a partir de la matriz FODA.

- Elaborar el Cuadro de Mando Integral para determinar los objetivos estratégicos, indicadores, metas, estrategias de sus cuatro perspectivas que permitan el alcance y ejecución del Plan de Reorientación Estratégico post Covid- 19.

2. Referencias

2.1 Plan Estratégico Literatura profesional y académica.

El Plan Estratégico de una Empresa según Ortega (2019) es un documento que partiendo del momento actual, estudia y realiza un análisis de la situación y define el camino para saber cómo, cuándo y a dónde llegará la empresa o proyecto.

Para determinar el camino a tomar, como bien señala Ortega (2019), es necesario la organización de los pasos o etapas que se van a ejecutar para el alcance de los objetivos trazados. En este sentido, Amboya y Muñoz (2017) establecen las siguientes etapas:

Diagnóstico Situacional

Es la etapa inicial del proceso de planificación estratégica, donde se hace un análisis o revisión del estado en el que se encuentra la organización en cuestión a situaciones interna (debilidades y fortaleza de la empresa) y externas (mercado y competidores).

Análisis Interno

En este análisis, se diagnostica el estado actual de la empresa, desde el ámbito interno, que permite conocer la calidad del producto, los recursos con que se cuentan, las fortalezas y las debilidades, el personal y todos los factores que determinan el funcionamiento, sea este la comercialización de un producto o la prestación de un servicio, pero que dependen de la misma.

En esta etapa, además se realiza el análisis de la cadena de valor la cual es una herramienta de gestión desarrollada por el investigador Michael Porter, para analizar los factores internos de una organización. Define las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Análisis Externo

Esta parte del diagnóstico permite determinar los factores que provienen del exterior de la empresa y que afecta el funcionamiento del mismo, como por ejemplo, las políticas económicas del país donde se desenvuelve, el pago de impuesto, las restricciones en cuanto a la comercialización, distribución; la

cultura, la inflación y los factores climáticos. Además, permite analizar los ambientes, económicos, sociales, políticos, culturales, legales, tecnológicos, demográficos y clientes entre otros, destacando sus oportunidades y amenazas, verbigracia, las condiciones de la economía del Estado.

Matriz FODA

Este análisis percibe convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortaleza. En este sentido, las fortalezas son aprovechadas puede generar que se acceda más las oportunidades. Con respecto a las amenazas, es importante agregar que éstas provienen de los espacios externos de la empresa, estando fuera de su control, para ello es necesario conocerlas y establecer acciones, para disminuir los efectos negativos en la empresa, donde las posibilidades permiten disipar las amenazas.

Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con la formulación de una serie de elementos (misión, visión, valores y principios) que relacionan a la organización y con el ambiente, y le permitan lograr sus objetivos.

Establecimiento de las Estrategias

En esta etapa se definen las estrategias que permitirán a la empresa direccionarse por el camino correcto para lograr los objetivos.

Balanced Score Card o cuadro de mando integral

El Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral se considera un sistema de administración donde los gerentes puedan evaluar e identificar la marcha de una empresa. De acuerdo con los creadores: El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas

de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro (p.13-28).

2.2 Estudios previos

En este apartado es importante señalar que la presentación de los estudios previos o antecedentes se realizó solo a nivel internacional, debido a que las bibliotecas de las universidades locales por la situación del Covid – 19 están cerradas hasta nuevo aviso.

Peñaranda, S. (2015), en su investigación de maestría en Gerencia de negocios, Diseño de un plan estratégico para la empresa QS consultores. Unidad de Posgrado y Maestría. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

El plan estratégico elaborado por Peñaranda, se desarrolló a través de las etapas que implica la elaboración de este documento iniciando con el diagnóstico estratégico de la empresa para luego realizar el análisis externo en base al análisis PESTEL y en base a estos resultados elaborar la matriz EFE, definir las 5 fuerzas de Porter, y matriz de perfil competitivo, obtenidos estos datos se procedió a la siguiente etapa que abarca el análisis interno presentando la matriz EFI y FODA, y para determinar las variables estratégicas la matriz Ansoff.

López, G. (2015), en su investigación de grado, titulada Propuesta de un plan estratégico para el hotel Colón Palace en la ciudad de Esmeraldas, 2015. Facultad De Ciencias Económicas Y Negocio Ingeniería De Empresas Y Negocios. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.

En esta propuesta de plan estratégico se aplicaron todas las etapas y herramientas estratégicas siendo la más innovadora la matriz SPACE la cual permitió identificar en qué perfil se encuentra la empresa en base a factores como: Fortaleza financiera, fortaleza industrial, estabilidad ambiental y ventaja competitiva, además de aplicar

una exhaustiva encuestas a los clientes de este hotel donde los resultados más significativos obtenidos se evidenciaron en que los clientes encuestados no tienen conocimiento de la cultura corporativa, es decir no conocen la filosofía, misión, visión, objetivos y políticas de la institución, haciendo que los colaboradores no se involucren con la entidad. A partir de estos resultados proponen las estrategias para dar a conocer la identidad corporativa del hotel Colón Palace.

Ramírez, G. y Santacruz, J. (2018), en su investigación de grado, titulada Formulación de un plan estratégico para el hotel Waira ubicado en Leticia – Amazonas. Facultad de Administración de empresas turísticas y hoteleras. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.

El plan estratégico elaborado por estas autoras presenta el diagnóstico organizacional del hotel Waira desarrollado a través del análisis de los factores internos y externos de que envuelven el entorno de este hotel para determinar oportunidades de mejora para las irregularidades encontradas a través de la aplicación de la Herramienta de Diagnostico empresarial, la cual permitió examinar aspectos en todas las áreas de la organización, logrando obtener una visión global de la misma, así como las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de la empresa lo cual facilitó la formulación de soluciones para aquellos aspectos que no cumplan con lo esperado dentro del plan estratégico elaborado.

Cruz, J., López, C., y Valdeiglesias, C. (2019), en su investigación de maestría, titulada Plan Estratégico Para El Hotel Escuela Boutique La Casa De Don Ignacio. Escuela de Posgrado. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Este plan estratégico fue desarrollado en base a todas las etapas y herramientas que implica este tipo de documento iniciando con el diagnóstico estratégico el cual les permitió identificar por la rentabilidad negativa que presentaba este hotel como empresa, redefinieron la identidad corporativa a través de una propuesta de la misión, visión y valores de la empresa, y a través del análisis estratégico determinaron en base a los factores críticos de éxito que el Hotel Escuela Boutique

La Casa de Don Ignacio, no los aprovecha económica y comercialmente, principalmente debido a la falta de categorización y a los altos costos operativos que presentan. A partir de todos los resultados obtenidos plantearon las estrategias y acciones futuras para la sostenibilidad de la empresa y el incremento de la rentabilidad.

2.3 Modelos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el diseño de investigación no experimental el cual observa y analiza las variables sin incidir en ellas, sustentado en la investigación aplicada en la cual se aplicaron los saberes obtenidos durante el desarrollo de la carrera, siendo el tipo de estudio exploratorio y descriptivo que permitió describir la situación actual, factores internos y externos entre otros, que presenta el hotel boutique Casas del XVI.

2.4 Herramientas y procesos

Como procesos en esta investigación se desarrolló la revisión documental a nivel general sobre el tema de estudio y documentos facilitados por Casas del XVI como su plan institucional para contar con el planteamiento de su identidad corporativa, manual de descripción de puestos, organigrama corporativo entre otros obteniendo así las informaciones necesarias para la elaboración de la cadena de valor, el análisis FODA y matrices de factores claves de éxito contempladas dentro de las etapas del Plan de Reorientación Estratégico.

En cuanto a las herramientas aplicadas para obtener informaciones en el campo de la realidad del objeto de estudio se realizaron:

La entrevista informal:

A través de este tipo de entrevista se obtuvieron informaciones destacadas sobre la competencia, los planes de reapertura, detalles de la cadena de valor entre otros.

Estas entrevistas fueron realizadas vía telefónica al Gerente general, directora de proyecto y encargados de departamentos.

Encuesta

La encuesta fue aplicada a los 6 encargados de departamentos, los cuales contestaron el instrumento elaborado a través de sus correos institucionales, reenviándolos por esta vía a los sustentantes. Los datos obtenidos fueron tabulados y representados en gráficos estadísticos a través del programa Excel.

Herramientas estratégicas:

El análisis FODA, matrices EFE, EFI, VRIO, de Perfil competitivo entre otras.

3. Generalidades de la empresa

3.1 Descripción

Casas del XVI es una singular colección de casas que representa un nuevo y elegante concepto de alojamiento en la Ciudad Colonial de Santo Domingo. Este conjunto de casas, algunas del siglo XVI, conforman un ambiente relajado y acogedor, siendo un concepto innovador que combina la cultura patrimonial con lo exótico, lo íntimo y el lujo.

Las Casas, meticulosamente restauradas, conservan elementos auténticos de su pasado, integrando el confort moderno razón por la cual son consideradas patrimonio cultural de la UNESCO.

El Hotel Boutique Casas del XVI de la Ciudad Colonial de Santo Domingo fue reconocido como uno de los mejores nuevos hoteles del mundo en la categoría de diseño, de acuerdo a la lista 2015 publicada por la revista especializada en viajes Condé Nast Traveler.

Bajo la categoría de Mejor Diseño, Casas del XVI ha conseguido el 3er puesto, siendo el único nominado en la República Dominicana, y de todo el Caribe y Centro América solo otro hotel fue seleccionado además de Casas del XVI.

El proyecto de hospitalidad Casas del XVI, es un proyecto único en su clase en el país, que surge de la necesidad de dotar a la más antigua ciudad de América de una oferta turística de alto nivel que armonice patrimonio, cultura, como una necesidad de rescatar y restaurar propiedades del patrimonio cultural y convertirlas en suites hoteleras, con un concepto de multi-locación con 20 casas distribuidas en 3 clúster ubicados en el sur, centro y norte de la Ciudad Colonial.

3.1.1 Historia y evolución

Casas del XVI es un proyecto turístico que inició su desarrollo en el año 2013 a través de la compañía SOLARA REAL ESTATE LTD. Actualmente bajo la administración de Terra RD Partners, Solara es una sociedad comercial constituida y organizada de acuerdo con las leyes de Las Islas Vírgenes Británicas, con su correspondiente registro local.

Con el hotel boutique Casas Del XVI, nombre escogido porque la mayor parte de los inmuebles incluidos dentro del proyecto datan o tienen elementos característicos de esa época, se reafirma la intención de aportar al desarrollo de facilidades turísticas y hoteleras que contribuyan a la consolidación del casco histórico de Santo Domingo.

Con este proyecto Solara tiene el objetivo principal de promover, una oferta hotelera diferenciadora con un concepto personalizado, inexistente hasta el momento en la Ciudad Colonial de Santo Domingo, y contribuir a la recuperación de edificaciones de gran valor histórico que, desarrolladas dentro de una serie de circuitos, se convertirán en suites hoteleras de alto nivel, creando la oferta ideal para los turistas que aprecian el encanto de la Ciudad Primada de América.

El diseño y la decoración interior será inherente a su personalidad histórica por lo que cada una será única en su estilo, tomando en cuenta además su ubicación dentro de la Ciudad Colonial y la historia particular que arroje el proceso de investigación arqueológica que realizamos.

La estrategia presentada originalmente y aprobada en enero del 2013, fue para un hotel de 67 habitaciones de categoría cinco estrellas con todas las amenidades y servicios que dicho concepto requiere, contemplando un desarrollo basado en tres divisiones: Circuito Hotelero, Centro de Negocios y Otros.

El proyecto estaba dividido en 3 fases: 25 habitaciones para la primera, 21 para la segunda, y 21 para la tercera. Cada fase tenía previsto un período de construcción y adecuación de aproximadamente un año. El desembolso para las dos primeras fases estaba atado al cumplimiento de algunos hitos sobre ocupación y la tercera fase se haría a través de un financiamiento de proyecto con una entidad financiera comercial.

En el 2014 abrieron con siete habitaciones, 4 en la Casa del Árbol (Padre Billini con 19 de marzo) y 3 en la Casa de los Mapas. Al finalizar la primera etapa, el proyecto tuvo en operación 17 habitaciones. El precio de las habitaciones se estableció entre los US\$350 y US\$500. Las casas como unidad tienen un valor de US\$3,000 a US\$4,000 por noche.

En este sentido, el 27 de agosto del 2015 se aprobó un ajuste a la estrategia inicial de Solara a fin de concentrar el mayor número de habitaciones más eficientes operacionalmente y bloques más consolidados.

En abril 2016, se validó esta decisión y se aprobó la inclusión de las dos inmuebles recuperadas. Esta nueva estrategia se basó en consolidar e interconectar todas las habitaciones dentro del clúster Sur. De igual manera, se aprobó la separación del proyecto en dos sectores:

- Casas del XVI con 37 habitaciones repartidas en diferentes Casas dentro del Clúster Sur, y
- Hotel del XVI con 30 habitaciones ubicadas dentro del Conjunto formado por las casas Arzobispo Nouel 1, 3 y 5.

3.1.2 Principales productos

- Las Habitaciones.

El hotel cuenta con 21 habitaciones de categoría cinco estrellas con todas las amenidades y servicios que dicho concepto requiere, dentro de un circuito. Las habitaciones-suites recibirán atenciones de primer nivel y personalizadas a través de un Sistema o Servicio de concierge desarrollado para estos fines que incluye desde la recepción del turista, tours guiados por los puntos más importantes y emblemáticos de la ciudad y reservaciones en lugares de interés.

La decoración interior de cada una es inherente a su personalidad histórica por lo que cada una es única en su estilo, tomando en cuenta además, su ubicación dentro de la Ciudad Colonial y la historia única y particular resultado de los procesos de investigación arqueológica de cada uno.

- Restaurante.

El hotel Casas Del XVI cuenta con una variada oferta gastronómica de excelente calidad que se brindará a través de los siguientes componentes:

- Dos restaurantes: uno ubicado en el conjunto Nouel, especialmente en la calle Arzobispo Nouel # 5 y otro en la calle Arzobispo Meriño 407.
- En la calle Las Mercedes # 57, además de la Tienda de Artesanía se desarrollará un café Bistró para uso de los clientes en general.
- Un Bar Lounge en la calle Las Mercedes 208.
- Servicio de catering personalizado directamente a cada habitación a través del sistema Concierge.

- Centro de Convención.

El Centro de Negocios y los salones destinados a eventos, conferencias y convenciones poseerán todas las facilidades para la realización de diferentes clases de eventos, tales como reuniones de negocios y bodas entre otros. Será desarrollado en la 19 de Marzo 113.

- **Tienda de Artesanía.**

Área destinada a la promoción y venta de artesanía local y productos autóctonos tales como piedras Ámbar, Larimar, habanos, ron, etc. Estará ubicada en el primer nivel de la Mercedes 57 junto con el café Bistró.

- **Paquetes de ofertas**

- **Experiencia dulce de cacao**

2 noches en Luxury Room.

Traslado de llegada o salida del aeropuerto de Santo Domingo

Desayuno diario a la carta

Fruta y bebida de bienvenida

Experiencia Kah Kow para 2: Tour interactivo de los orígenes del chocolate, donde los clientes pueden crear su propia barra de chocolate y jabón de cacao.

Exclusividad de la casa para privacidad completa.

Descubra la Ciudad Colonial en un paseo en bicicleta (2 horas)

Noches adicionales disponibles a tarifa especial

- **Escapada Holística**

2 noches en Luxury Room Doble

Desayuno a la carta

Una experiencia de masaje de 60 minutos

Hora del té con panecillos en el patio o en la comodidad de su habitación

Late check out hasta 2 hrs., Sujeto a disponibilidad.

- **Casas del XVI Cooking show**

2 noches en Luxury Room

Traslado de llegada o salida del aeropuerto de Santo Domingo

Desayuno diario a la carta

Clase de cocina para 2

Prepare su cena con la ayuda de nuestros Chefs

Aprenda sobre la cocina dominicana y nuestros platos especiales

Cocine 2 platos (aperitivo y entrada) desde cero y aprécielos con maridaje de vino

¡Disfrute un delicioso postre para terminar!

Descubra la Ciudad Colonial en un paseo en bicicleta (2 horas).

Noches adicionales disponibles a tarifa especial.

- **Casas te regala una noche**

Pague por 2 noches y le regalamos la tercera.

Incluye desayuno y US\$25.00 crédito en el restaurante por cada \$100 que gaste.

Sujeto a disponibilidad, número de habitaciones limitadas.

- **Estadía corporativa**

Desayuno a la carta.

Early check-in y late check-out (sujeto a disponibilidad).

Servicios de impresión, copiado, y envío de correos.

Selección de diarios.

Amenidad nocturna especial con infusiones de té.

iPhone.

Áreas para sesiones de trabajo/juntas directivas.

Transporte de cortesía para sus reuniones fuera de Casas del XVI (dentro de un radio de 10 millas).

Identificación corporativa válida al momento del check-in.

- **Ciudad y Playa**

2 noches en Luxury Room Doble

Desayuno a la carta

Conozca la Ciudad Colonial en bicicleta, hasta 2 hrs.

Excursión de un día a la playa en el exclusivo Club Hemingway

- **Escapada a la Ciudad Colonial**

Estadía de 2 noches en una habitación Luxury Double.

Desayuno diario a la carta.

Amenidad de bienvenida.

Tapa de cortesía del Menú Degustación.

Botella de vino de cortesía durante su cena en un restaurante en la Ciudad Colonial.

Traslado desde el aeropuerto de Santo Domingo.

Late check- out sujeto a disponibilidad.

Botella de vino disponible en restaurantes selectos.

- **Mancation Holiday**

Alojamiento de 3 noches para un máximo de 4 adultos.

Coctel de bienvenida.

Desayuno a la carta.

Tour de ron y cigarro.

Cena y espectáculo en la Ciudad Colonial.

Exclusividad de la casa para privacidad completa.

18 hoyos en Casa de Campo (cargo adicional).

- **Romance Colonial**

1 noche en Luxury Room Doble

Desayuno a la carta

Opción de cena romántica con maridaje de vinos o experiencia de masaje en pareja con copa de vino espumoso al final.

Late check-out hasta 2 horas, sujeto a disponibilidad.

- **Dichosa isla**

Un retiro sofisticado de 5 noches para el viajero refinado en dos Small Luxury Hotels of the World: Casas del XVI y Sublime Samaná:

Ciudad colonial

2 noches en Habitación Doble de lujo en Casas del XVI

Transporte privado del aeropuerto de Santo Domingo

Servicio de inmigración VIP con acceso al salón
Desayuno diario a la carta
Botella de vino y plato de frutas a la llegada
Dos experiencias personalizadas de nuestro programa Connoisseurs: Clay Masters & Artisanal Dress Up.

Las Terrenas

Traslado en coche entre Casas del XVI y Sublime Samaná
3 noches en One Bedroom Suite
Desayuno diario a la carta
Cena para dos con mojitos en el Bistró
Dos masajes de 30 minutos en la playa
Clase de yoga en la playa
Padel y actividades de kayak
Traslado privado al aeropuerto de Santo Domingo.

Servicios básicos

Seguridad

La seguridad de los huéspedes es fundamental, por lo que el HOTEL DEL XVI contará con un sistema de alta tecnología y empresas de confianza que implementarán el Plan de Seguridad establecido a tal fin para cada uno de los conjuntos de suites, con un monitoreo centralizado, con el apoyo en el diseño de gestión de la Vicepresidencia de Seguridad VICINI y alianzas con las diferentes instituciones responsables de la seguridad de la Ciudad Colonial. Asimismo, se contará con un plan de emergencias, evacuaciones y contra incendios acorde a lo requerido por los estándares de seguridad y gestión de riesgos.

Estacionamientos

Ofrece un total de 45 parqueos durante 24 horas los 365 días del año con opciones futuras de ampliar la oferta. Este servicio es ofrecido a través del Concierge mediante un sistema de “Valet Parking” para la comodidad de los clientes.

3.1.3 Naturaleza de los clientes

Los clientes de Casas del XVI pertenecen a un grupo de personas con gustos muy finos y exóticos de un nicho de mercado que puede oscilar entre los 35 y 65 años, independientemente del género, y abarcando diferentes tendencias de turismo a nivel mundial: negocios, turismo cultural, turismo histórico, placer, turismo gastronómico y de experiencia, entre otros.

3.2 Marco Organizacional

3.2.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la firma se establece a partir de un organigrama estructurado de forma jerárquica y departamental, donde todos se reportan al comité ejecutivo, a través del gerente general.

El organigrama instruccional, según el Manual de puestos y funciones del capital humano (2015) se estructura en base a cuatro grandes departamentos que se reportan al gerente general, como bien se observa en la figura 1:

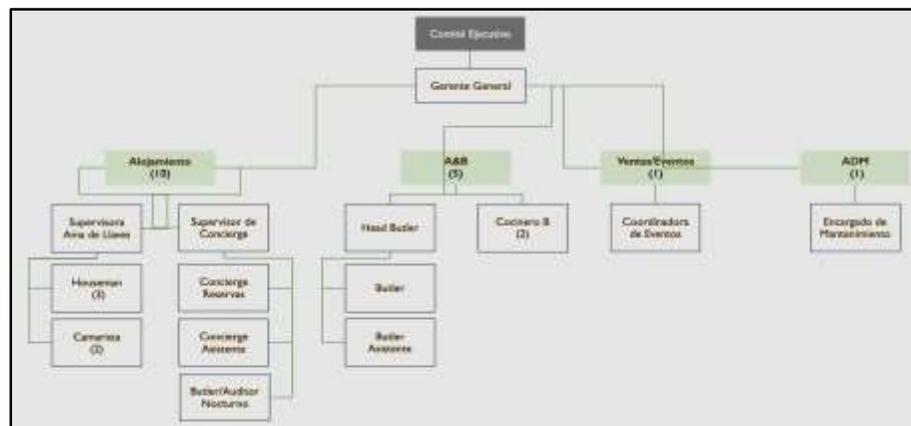


Figura 1 Organigrama organizacional de Casas XVI

3.2.2 Definición de puestos

El Manual de puestos y funciones del capital humano Casas del XVI (2015) define los puestos y funciones de cada posición laboral para fines de esta investigación se plantean las posiciones relevantes y funciones del personal de las mismas:

Comité Ejecutivo:

Máxima autoridad en la organización

Descripción y Actividades

Definen la dirección estratégica y autoriza la implementación de esta para maximizar la inversión de los accionistas a largo plazo y alcanzar metas y objetivos a corto plazo. También define las prioridades y la toma de decisiones que se aplican en la organización y la gestión.

Gerencia general

Reporta al: Comité Ejecutivo

Descripción y Actividades:

Se encarga de las operaciones generales de la empresa, supervisa el desempeño de los empleados, controla presupuesto y asegura que las actividades dictadas por el comité ejecutivo se realicen de manera eficiente. El objetivo principal de esta posición es garantizar la productividad, eficiencia y el desempeño de la empresa.

Supervisores de departamentos:

Reporta a: Gerente General

Descripción y Actividades:

Asigna el plan de acción y los medios y recursos correspondientes para llevar a cabo el antes mencionado, coordina los equipos de trabajo y rotación del personal para eficientizar las labores de estos, al mismo tiempo supervisa, observa y orienta al personal a su cargo en el cumplimiento de sus funciones.

Head Butler:

Reporta a: Gerente General

Descripción y Actividades:

Responsable de las atenciones personalizadas de los clientes, control de personal, reportar mediante el tacto cara a cara con el huésped, atenciones especiales a los VIP's y lograr la satisfacción completa del cliente.

Cocinero:

Reporta a: Gerente General

Descripción y Actividades:

Garantiza la rapidez, frescura y calidad en los platos, implementación de políticas de higiene, planificación de menú y selección de presentación de los platos y encargarse del manejo del inventario de los suministros alimenticios y equipos de cocina.

Coordinadora de Eventos:

Reporta a: Gerente General

Descripción y Actividades:

Negocia, coordina y promueve los servicios y paquetes de ofertas, ofrecidos por el hotel, también es la encargada de mantener el contacto con el cliente y de solicitar todas las necesidades que el cliente quiere personalizar.

Encargado de Mantenimiento:

Reporta a: Gerente General

Descripción y Actividades:

Negocia con proveedores, gestiona órdenes de compra en el área y gestiona el mantenimiento del área completa del hotel.

Houseman:

Reporta a: Supervisor Ama de Llaves

Descripción y Actividades:

Se encarga de la higiene de las habitaciones reservadas por los huéspedes y de mantener el área limpia para la estadía.

Butler/Butler Asistente

Reporta a: Head Butler

Descripción y Actividades:

Provee servicios amistosos a los huéspedes, ayudarlos en lo que ellos pidan de forma amistosa y formal en la planeación de su estadía mientras estén en el hotel.

Camarista:

Reporta a: Supervisor Ama de Llaves

Descripción y Actividades:

Se encarga del aseo profundo de los blancos de las habitaciones. (Toallas, sábanas) y de los aseos sanitarios de las habitaciones.

Concierge

Reporta a: Supervisor de Concierge

Descripción y Actividades:

Se encarga de ayudar a los huéspedes a hacer las reservaciones a museos, eventos, transporte y demás reservaciones requeridas por el huésped haciendo el papel de guía personal en el país.

3.2.3 Políticas y procedimientos

El manual de políticas y procedimientos establece la normativa de cada departamento ante situaciones que se presentan y, a la vez, canaliza la actividad operativa del hotel boutique Casas del XVI siendo la guía y orientación de trabajo al personal sobre todo además para orientar al personal de nuevo ingreso, garantizando así que el personal realiza los protocolos y procedimientos establecidos por la empresa en este documento de su pleno conocimiento y manejo.

Dentro de las políticas figuran:

- Políticas de atención y servicio a los huéspedes.
- Políticas de reservaciones y cancelaciones.
- Políticas para uso y vestimentas de las áreas de esparcimiento.
- Políticas de asistencia a los restaurantes y bar.
- Políticas de privacidad para los huéspedes.
- Políticas de seguridad de caja fuerte en las habitaciones y casas.

En cuanto a los procedimientos se presentan:

- Procedimientos para el check in y check out.
- Procedimientos para aviso de llegadas y salidas de la camarista, houseman y ama de llaves.
- Procedimientos para mostrar y ubicarle las comodidades de la casa y/o habitación a los huéspedes.
- Procedimientos para los huéspedes para solicitar transporte a la Ciudad Colonial, al aeropuerto, reservas de restaurantes, reservas en el spa entre otros.
- Procedimientos para cargos adicionales.
- Procedimientos para solicitar servicio de habitación y/o casas.
- Procedimientos para solicitar tour guide en la Ciudad Colonial.
- Procedimientos para reservar los salones de eventos.
- Procedimientos en casos de emergencias, evacuaciones y catástrofes naturales.

3.3 Marco legal

3.3.1 Aspectos legales

En el aspecto legal, Casas del XVI se rige y cumple por las diferentes leyes dominicanas que implican su actividad comercial:

- Ley 11-92 Código tributario.
- Ley de la seguridad Social 87-01
- Ley del código de trabajo 16-92
- Reglamento num. 2115, de clasificación y normas para establecimientos hoteleros.
- Reglamento normativo del funcionamiento de los establecimientos hoteleros. Resolución 818 – 03.
- Reglamento normativo en la apertura de hoteles boutique.

3.3.2 Registro del nombre y actividad.

El nombre de Hotel boutique Casas del XVI está registrado en ONAPI y DGII con su Registro Nacional del Contribuyente RNC, bajo la compañía **SOLARA REAL ESTATE LTD.**, una sociedad comercial constituida y organizada de acuerdo con las

leyes de Islas Vírgenes Británicas, con su correspondiente registro local. Dicha empresa está administrada por **Terra RD Partners**.

La actividad comercial de Hotel Casas del XVI es turística, recreación y de alojamiento.

3.3.3 Constitución

El Hotel Boutique Casas del XVI, bajo este nuevo marco legal, fue constituido en el año 2010 como Sociedad De Responsabilidad Limitada (L.T.D.).

La responsabilidad de cada socio está delimitada por el capital que estos hayan aportado a la misma. Ante la DGII fue registrada bajo el RNC 1-30-74724-5, con domicilio fiscal la calle 19 de Marzo No.111, Ciudad Colonial, Santo Domingo, República Dominicana.

3.3.4 Reglamentos

Los reglamentos de Casas del XVI se presentan en base a las áreas de sus dependencias en los cuales se desarrolla las normativas que los empleados deben cumplir:

- Reglamentos para el personal del área de alojamiento.
- Reglamentos para el personal del área de A & B.
- Reglamentos para el personal del área de ventas y eventos.
- Reglamentos para el personal del área de mantenimiento
- Reglamento general del personal.

3.4 Marco Estratégico

3.4.1 Grupos de interés

Los grupos de intereses de Casas del XVI se representan en interacción con distintos grupos de interés, tanto internos como externos:

Internos: Solara Real Estate Ltd, Prohotel Reservations DBA, accionistas de Terra RD Partners, Gerente general, encargados de departamentos y sus respectivos empleados.

Externos: ASONAHORES, MITUR, Small Luxury Hotels of the World, Clientes – huéspedes, comunidad de Ciudad Nueva y Zona Colonial, proveedores de alimentos & bebidas, de servicios, outsourcing en una firma contable Visanto Accounting, y outsourcing en firma de RRHH.

3.4.2. Visión

Ampliar e innovar los servicios de hospedaje y eventos de calidad, en entornos únicos y exclusivos, basándonos en criterios de calidad, vocación de servicio y fortalecimiento del talento de nuestro capital humano

Fomentar el turismo histórico y cultural en la República Dominicana, reconociendo la arquitectura que nos identifica, y proyectando una imagen internacional de cuidado y recuperación de las edificaciones más antiguas del continente.

3.4.3. Misión

Proveer servicios de hospedaje y eventos de calidad en espacios únicos y exclusivos, a través del compromiso, la pasión por lo que hacemos, y creando valor en nuestro talento humano.

Preservar la identidad histórico - cultural de la Ciudad Colonial y motivar a los turistas extranjeros y nacionales a apreciar las primeras edificaciones de América, de manera que su experiencia contribuya a difundir nuestra cultura y atractivos.

3.4.4 Valores

- **Honestidad:**

Es la rectitud de nuestros actos, reflejados en la transparencia y el cumplimiento de las normas de la empresa ante nuestros clientes, suplidores y compañeros de trabajo.

- **Respeto:**

Fomentar el respeto mutuo entre nuestros clientes, proveedores y equipo de trabajo, actuando con responsabilidad y ética para crear un agradable clima organizacional.

- **Compromiso:**

Generamos una relación de confianza con el clientes a nivel de hospedaje y eventos, un conocimiento mutuo que facilita la consecución de objetivos y la generación de valor para nuestras partes interesadas.

- **Trabajo en Equipo:** Nuestro talento humano muestra actitud de cooperación y solidaridad con los esfuerzos comunes para alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, y lograr los objetivos de Casas del XVI.

- **Pasión por lo que hacemos:**

Somos apasionados con nuestro trabajo, nos gustan los retos, nos esforzamos por dar lo mejor de nosotros para que el huésped se sienta en su casa y en familia, y los eventos sean exclusivos, para asegurar el éxito de Casas del XVI.

- **Confidencialidad:**

Garantizamos que la información suministrada por nuestros clientes en hospedajes y eventos, permanezca resguardada y accesible sólo para aquellos autorizados por la Gerencia General de Casas del XVI, ya que somos celosos, prudentes y cautelosos, con el fin de mantener su confianza.

- **Integridad:**

Nuestro talento humano se caracteriza por mantener rectitud, honradez en las actividades que desempeña, actuando bajo principios éticos, que garantizan las relaciones humanas dentro de Casas XVI y con nuestros clientes y proveedores.

- **Servicio al huésped:**

Es nuestro principal valor ya que nuestros huéspedes deben sentirse complacidos, confortados y atendidos en sus requerimientos y necesidades, de manera que siempre quieran volver a Casas XVI.

- **Búsqueda de la excelencia:**

Con el resultado positivo y proactivo de nuestras actitudes y acciones de manera diaria, buscamos la excelencia para ofrecer un servicio de calidad y en todo aquello que nos propongamos.

- **Adaptación al cambio:**

Asumimos los cambios como una oportunidad para mejorar y enfrentar nuevos retos.

3.4.5 Cultura Organizacional

La cultura organizacional del Hotel Boutique Casas del XVI se basa en dos aspectos:

Orientados hacia las normas

En este aspecto como tipo de cultura organizacional Casas del XVI percibe la estabilidad y seguridad de la empresa a través de las normas, evidenciadas en los reglamentos, procedimientos establecidos en documentos que establecen las acciones que garantizan, que los procesos se cumplan a cabalidad tanto por los empleados como los huéspedes, lo que permite un crear un clima organizado, seguro y confiable.

Orientados a los resultados

Al estar enfocado en normas, el cumplimiento de estas permite obtener los resultados esperados que evidencian la eficiencia, eficacia y la optimización de todos los recursos de Casas del XVI.

3.4.6 Principales estrategias implementadas

Las principales estrategias implementadas, por Casas del XVI son de tipo funcionales evidenciadas en las siguientes acciones:

- Brindar un servicio al cliente óptimo y profesional y así lograr un impacto a

los clientes de manera positiva.

- Ofrecer a los clientes nuevas ofertas y/o nuevas implementaciones para hacer su estadía la mejor calidad posible.
- Fomentar la comodidad y las necesidades de los clientes para mayor satisfacción en su estadía.
- Mantener las redes sociales y pagina web activas y actualizadas con un buen contenido.

3.4.7. Modelo de gestión estratégico

El modelo de gestión estratégica de Casas del XVI le permite sostener una administración permitente y sustentable, obteniendo como resultado un servicio hotelero competitivo para sus huéspedes – clientes. A través de su modelo de gestión estratégica Casas del XVI han alcanzado la consecución de sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo con precisión y eficacia.

Este modelo se sustenta en el desarrollo de procesos de organizados, documentados que le permiten realizar una buena dirección y control, alcanzando su rentabilidad, optimización de los recursos tangibles como su infraestructura antigua y lujosa, su ubicación en zona histórica, colonial y turística considerado patrimonio cultural por la UNESCO y de sus recursos intangibles como su fuerte posicionamiento en el mercado hotelero – turístico de la zona colonial, capital humano entre otros.

4. Análisis del entorno

4.1 Factores internos

4.1.1 Cadena de valor de la empresa Hotel Boutique Casas del XVI

La cadena de valor, según Churruchaga (2014) se establece a partir de que “las actividades de una empresa son como una cadena de eslabones que van añadiendo valor al producto a medida que este pasa por cada una de ellas” (p.18).

En este sentido, la cadena de valor se considera una herramienta estratégica que permite realizar el análisis interno de una organización y/o empresa, con la finalidad de identificar las fuentes de generación de valor tanto para la empresa en general como para sus clientes.

Al respecto, Ramírez (2015) establece que la cadena de valor está constituida por 2 macro tipos de actividades:

Actividades de Soporte y/o Apoyo: se refieren a las actividades de infraestructura como las finanzas, contabilidad, las relaciones en la administración de los recursos humanos, en las adquisiciones de compras de bienes y servicios, y su desarrollo tecnológico.

Actividades Primarias: aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto y/o servicio, producción, logística interna y externa, marketing y venta y el servicio post-venta (p.5).

En base a la naturaleza comercial del hotel boutique Casas del XVI, sector turístico y servicios de alojamiento, las actividades primarias para este sector Callejas, Díaz y Aspiolea (2017) las consideran como “las principales, sin las cuales no se puede concebir un turista alojado o una estancia en el hotel, y de especial atención son la logística interna y operaciones” (p.584).

Las características particulares de los eslabones de la cadena de valor del hotel boutique Casas del XVI se sustentan en base a las informaciones obtenidas en la Gerencia general, plan institucional y el outsourcing de Recursos Humanos de la empresa:

ACTIVIDADES DE APOYO
INFRAESTRUCTURA
- Solidez financiera. - Marco organizacional estructurado en base a las áreas necesarias para su funcionamiento.

- Cumplimiento con la normativa legal del sector turístico.
- La contabilidad y finanzas del hotel son realizadas por una empresa externa.
- Edificaciones propias con habitaciones de lujo y confort, restaurantes, casas para eventos sociales y empresariales entre otros.
- Ubicación estratégica en un sector histórico – colonial que constituye uno de sus grandes atractivos.
- Cuentan con documentación de procesos, normativa y procedimientos para direccionar sus acciones.

RECURSOS HUMANOS

- Desarrollo de capacitaciones de formación al personal para la mejora de su desempeño en la relación y atención al cliente.
- El desempeño de los empleados se mide en base a evaluaciones de personal y las encuestas aplicadas a los clientes/huéspedes sobre el servicio recibido en cada una de las áreas.
- Incentivos por desempeño laboral.
- Personal calificado y preparado académicamente en su área laboral, donde la mayoría debe dominar varios idiomas.
- Comunicación abierta entre todas las áreas y su personal.
- Políticas de manejo de solución de conflictos y diálogo con el personal.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

- Sistema de información adecuado a su actividad hotelera integrado a través de sus áreas funcionales.
- Excelente manejo del conocimiento de la industria hotelera.
- Base de datos de los clientes fijos que seleccionan el hotel para su estadía en la ciudad de Santo Domingo.
- Uso de software para el control de inventarios en el abastecimiento, inventario de equipamientos, mobiliarios, lencerías, entrada y salida de los clientes, entre otros.
- Manejo y control de sistemas de reserva en línea, correos electrónicos, chats entre otros con los clientes y agencias de viajes.
- Página web moderna y actualizada.

- Uso de redes sociales como Facebook e Instagram

ADQUISICIONES

- Empresas nacionales proveedoras de los productos alimenticios, bebidas, lencerías de cama, baño, productos de limpieza etc. que garantizan el abastecimiento permanente.
- Cuentan con especificaciones para la calidad de los alimentos y productos de lencería que solicitan a sus proveedores.
- Control del suministro de del servicio: energía, gas, internet entre otros.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

LOGISTICA INTERNA

- Almacenamiento adecuado de los productos perecederos como los alimentos, los utilizados en el servicio y limpieza de las habitaciones y demás áreas del hotel.
- Control de inventarios para evitar excesos o escasez, dando entrada a todo lo que entra.
- Organización de los procesos y personal a través de horarios para las diversas actividades a desarrollar de su competencia.

OPERACIONES

- Control en la calidad de las habitaciones y demás áreas del hotel en general.
- Desarrollo de procesos y protocolos estandarizados como la recepción y salida del cliente (check in – check out), limpieza y abastecimiento de las habitaciones, desayuno buffet entre otros.
- Las habitaciones deben estar 100% operativas, extremadamente limpias y con los detalles de cada área de las mismas así como todo los equipos electrónicos funcionando perfectamente

LOGISTICA DE SALIDA

- Control de inventarios para evitar excesos o escasez, dando salida digital a todo lo que entra y así tener el control para solicitar a tiempo los productos alimenticios, bebidas que se van agotando.
- Programación de taxi con la empresa de transporte afiliada para los clientes que los solicitan.

- Seguridad de equipajes y valores de los clientes.
- Supervisión de habitaciones y comunicación de objetos olvidados por cliente

MERCADEO y VENTAS

- Las ventas del hotel se concentran en el segmento de público corporativo y huéspedes directos captados por referencias, redes sociales y página web.
- No cuentan con área de mercadeo específico, el personal de ventas se encarga de estas acciones.
- El análisis del consumidor y sus preferencias se realizan a través de encuesta desde que el cliente hace contacto hasta que se retira del hotel.
- Presencia del hotel en la web a través de los buscadores más usados como google y yahoo.
- Promociones atractivas a través de su página web y redes sociales.

SERVICIO AL CLIENTE

- Dentro del paquete de beneficios que reciben los clientes se ofrecen Wi fi, iPhones y iPads, caja de seguridad, desayuno a la carta, servicio de mayordomo, amenidad nocturna, servicio de Concierge, atención en la recepción 24 horas, Pet friendly.
- Traslado de llegada o salida del aeropuerto de Santo Domingo.
- Tour interactiva de los orígenes del chocolate, donde los clientes pueden crear su propia barra de chocolate y jabón.
- Ofertas atractivas como Pague por 2 noches y le regalamos la tercera.
- Excelente nivel de cordialidad y atención al cliente.

Elaborado por los sustentantes.

4.1.2 Recursos y Capacidades

4.1.2.1 Recursos

La teoría de recursos y capacidades, según García (2014) permite “determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles” (p.20).

En este sentido García (2014) define los recursos como “los activos productivos que la empresa posee o controla y las capacidades son la forma en que la empresa utiliza sus recursos tangibles e intangibles, donde una buena combinación de recursos y capacidades forman la ventaja competitiva de la empresa” (p.20).

Los recursos tangibles e intangibles del hotel boutique Casa del XVI son:

Recursos tangibles	Recursos intangibles
Inversión de capital tanto en la infraestructura de lujo como en los servicios que ofrece	Experiencia y excelente reputación del Grupo Vicini en el área hotelera
Solidez financiera.	Capital humano preparado en hotelería, atención al cliente, dominio de varios idiomas, dominio de la tecnología entre otros.
Ubicación en zona histórica, colonial y turística considerado patrimonio cultural por la UNESCO.	Fidelidad de sus clientes corporativos.
Tecnológicos: Programas de software para control de inventarios, contabilidad, base de datos de clientes, inventarios.	Control y seguimiento sistemático de los procesos de check in – check out de los clientes.
Habitaciones de lujo y confort equipadas con tecnología como ipads, Smart tv, wi – fi entre otros.	Fuerte posicionamiento en el mercado hotelero – turístico de la zona colonial.
Áreas del consorcio hotelero de lujo y excelente ambientación en los comedores, salones de eventos, lobby.	Página web de calidad en el diseño e interacción con el cliente, lo que colabora con la imagen del hotel.
Excelentes paquetes de lujo promocionales para las estadías de varios días y noches.	Excelente servicio y atención al cliente las 24 horas ofreciendo seguridad, y transporte gratuito fuera del consorcio.

Salones para eventos como bodas, actividades empresariales con paquetes de regalo para los clientes.	Consortio hotelero único en su clase de 5 estrellas y excelente reputación en el sector turístico.
Variedad, excelencia y calidad en los menús de las comidas y bebidas.	

Elaborado por los sustentantes

4.1.2.2 Análisis VRIO de los recursos tangibles e intangibles

Recursos tangibles	Tipo	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización lineada con los recursos	Implicancia Competitiva
Inversión de capital tanto en la infraestructura de lujo como en los servicios que ofrece	Financiero	Sí	Sí	Sí	Si	Ventaja Competitiva Sostenida
Solidez financiera	Financiero	Sí	Sí	Sí	Si	Ventaja Competitiva Sostenida
Ubicación en zona histórica, colonial y turística considerado patrimonio cultural por la UNESCO	Físico	Sí	Sí	Sí	Si	Ventaja Competitiva sostenida
Tecnológicos: Programas de software para control de inventarios, contabilidad, base de datos de clientes, inventarios.	Tecnológico	Sí	No	No	Si	Paridad Competitiva
Habitaciones de lujo y confort equipadas con tecnología como ipads, Smart tv, wi – fi entre otros.	Físico	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva

Áreas del consorcio hotelero de lujo y excelente ambientación como los comedores, salones de eventos, lobby.	Físico	Sí	No	No	Si	Paridad Competitiva
Excelentes paquetes de lujo promocionales para las estadías de varios días y noches.	Físico	Sí	Sí	Sí	Si	Ventaja Competitiva Sostenida
Salones para eventos como bodas, actividades empresariales con paquetes de regalo para los clientes.	Físico	Sí	No	No	Si	Paridad Competitiva
Variedad, excelencia y calidad en los menús de las comidas y bebidas	Producción	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva

Elaborado por los sustentantes

Recursos Intangibles	Tipo	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización lineada con los recursos	Implicancia Competitiva
Experiencia y excelente reputación del Grupo Vicini en el área hotelera	Marca	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenida
Capital humano preparado en hotelería, atención al cliente, dominio de varios idiomas, dominio de la tecnología entre otros.	Humano	Sí	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenida
Fidelidad de sus clientes corporativos.	Gestión	Sí	Sí	Sí	Si	Ventaja Competitiva Sostenida
Control y seguimiento sistemático de los procesos de check in – check out de los clientes.	Gestión	Sí	Sí	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Fuerte posicionamiento en el mercado hotelero – turístico de la zona colonial.	Gestión	Sí	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal

Página web de calidad en el diseño e interacción con el cliente, lo que colabora con la imagen del hotel.	Gestión	Sí	No	No	Si	Paridad Competitiva
Excelente servicio y atención al cliente las 24 horas ofreciendo seguridad, y transporte gratuito fuera del consorcio.	Gestión	Sí	Sí	Sí	Si	Ventaja Competitiva Sostenida
Consortio hotelero único en su clase de 5 estrellas y excelente reputación en el sector turístico.	Marca	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenida

Elaborado por los sustentantes

4.1.2.3 Capacidades

Las capacidades del Hotel Boutique Casas del XVI son:

- Capacidad económica y financiera.
- Excelente manejo de estrategias de ventas a través de los paquetes promocionales, excursiones a la zona colonial y sus monumentos incluidos en los paquetes de hospedaje.
- En Recursos humanos cuentan con personal motivado y sentido de pertenencia orientados en base al trabajo en equipo y alcance de la satisfacción y fidelización de los huéspedes/clientes.
- En infraestructura cuentan con 67 habitaciones distribuidas dentro de las 6 casas temáticas que conforman el consorcio hotelero.
- En el servicio al cliente muestra capacidad para dar respuesta tanto a las quejas como las necesidades de sus huéspedes con eficiencia y eficacia.
- Eficiencia y rápida respuesta en los procesos que abarcan su logística interna y externa.

4.1.3 Ventajas competitivas

- ✓ Solidez financiera.
- ✓ Inversión constante de capital tanto en la infraestructura como en los servicios que ofrece.
- ✓ Ubicación en zona histórica, colonial y turística considerado patrimonio cultural por la UNESCO.
- ✓ Excelentes paquetes de lujo promocionales para las estadías de varios días y noches.
- ✓ Experiencia y excelente reputación del Grupo Vicini en el área hotelera.
- ✓ Fidelidad de sus clientes corporativos.
- ✓ Capital humano preparado en hotelería, atención al cliente, dominio de varios idiomas, dominio de la tecnología entre otros.
- ✓ Consorcio hotelero único en su clase de 5 estrellas y excelente reputación en el sector turístico.

4.1.4 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades se establecen a partir del diagnóstico interno del Hotel Boutique Casas del XVI como bien se presenta en la tabla 1:

Tabla 1 *Fortalezas y debilidades del hotel boutique Casas del XVI*

Indicadores	Fortalezas	Debilidades
Solidez financiera	X	
Cuantiosa inversión de capital tanto en la infraestructura de lujo como en los servicios que ofrece a los clientes.		
Infraestructura e inmuebles con problemas de conservación y gastos económicos		X
Ubicación estratégica en un sector histórico – colonial que constituye uno de sus grandes atractivos	X	
Edificaciones propias con habitaciones de lujo y confort, restaurantes, casas para eventos sociales y empresariales entre otros	X	
Personal motivado y sentido de pertenencia orientados en base al trabajo en equipo y alcance de la satisfacción y fidelización de los huéspedes/clientes	X	
Cuentan con documentación de procesos, normativa y procedimientos para direccionar sus acciones	X	
Buena participación en el mercado turístico hotelero	X	
No cuentan con un depto. de mercadeo		X

Uso de Página web de calidad con diseño elegante e interactivo como medios de promoción directa.	X	
Uso de todas las redes sociales como medio de promoción y ventas	X	
Poca y baja permanencia del turista en la zona presentando bajos límites de consumo		X
Baja integración de la población residente en las actividades turísticas debido a problemas de productividad y calidad de los servicios prestados.		X
Dentro del paquete de beneficios que reciben los clientes se ofrecen Wi fi, iPhones y iPads, caja de seguridad, desayuno a la carta, servicio de mayordomo, amenidad nocturna, servicio de Concierge, atención en la recepción 24 horas, Pet friendly	X	
Excelente nivel de cordialidad y atención al cliente	X	
Ofertas atractivas como Pague por 2 noches y le regalamos la tercera	X	
El análisis del consumidor y sus preferencias se realizan a través de encuesta desde que el cliente hace contacto hasta que se retira del hotel.	X	

Elaborado por los sustentantes

4.1.5 Matriz de Factores Internos claves (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos EFI se desarrolla en base las fortalezas y debilidades detectadas del hotel boutique Casas del XVI, las cuales se ponderan en una puntuación de:

1= debilidad menor 2= debilidad mayor 3= fortaleza menor y 4= fortaleza mayor

Tabla 2 *Matriz de Factores Internos claves de Casas del XVI*

Factores Internos claves Fortalezas	Valor	Calificación	Valor ponderado
Solidez financiera	0.10	4	0.40
Cuantiosa inversión de capital tanto en la infraestructura lujo como en los servicios que ofrece a los clientes	0.10	4	0.40
Ubicación estratégica en un sector histórico – colonial que constituye uno de sus grandes atractivos.	0.10	4	0.40
Edificaciones propias con habitaciones de lujo y confort, restaurantes, casas para eventos sociales y empresariales entre otros	0.10	4	0.40
Personal motivado y sentido de pertenencia orientados en base al trabajo en equipo y alcance de la satisfacción y fidelización de los huéspedes/clientes	0.05	4	0.20
Cuentan con documentación de procesos, normativa y procedimientos para direccionar sus acciones	0.05	4	0.20
Buena participación en el mercado turístico hotelero.	0.05	4	0.20
Página web de calidad con diseño elegante e interactivo como medios de promoción directa.	0.05	4	0.20
Uso de todas las redes sociales como medio de promoción y ventas	0.05	4	0.20

Dentro del paquete de beneficios que reciben los clientes se ofrecen Wi fi, iPhones y iPads, caja de seguridad, desayuno a la carta, servicio de mayordomo, amenidad nocturna, servicio de Concierge, atención en la recepción 24 horas, Pet friendly	0.05	4	0.20
Excelente nivel de cordialidad y atención al cliente	0.05	4	0.20
Ofertas atractivas como Pague por 2 noches y le regalamos la tercera	0.05	4	0.20
El análisis del consumidor y sus preferencias se realizan a través de encuesta desde que el cliente hace contacto hasta que se retira del hotel.	0.04	4	0.16
Subtotal de fortalezas			2.96
Factores Internos claves	Valor	Calificación	Valor ponderado
Debilidades			
Infraestructura e inmuebles con problemas de conservación y gastos económicos	0.05	2	0.10
No cuentan con un depto. de mercadeo	0.03	1	0.03
Poca y baja permanencia del turista en la zona presentando bajos límites de consumo	0.04	2	0.10
Baja integración de la población residente en las actividades turísticas debido a problemas de productividad y calidad de los servicios prestados.	0.04	2	0.08
Subtotal de debilidades			0.31
Total ponderado	1	-	3.27

Elaborado por los sustentantes

4.1.6 Conclusiones

La matriz EFI elaborada del hotel boutique Casas del XVI arrojó un valor total de 3.27 por encima de la media de 2.50 en sus fortalezas y debilidades, en relación a sus fortalezas en las cuales obtuvo 2.96 por encima de la media evidenciando que posee fuertes elementos y factores internos que se constituyen en un grupo de fortalezas que le permiten el alcance de su competitividad en el mercado del sector turístico de la Ciudad Colonial.

En cuanto a las debilidades en términos significativos arrojó un valor de 0.31 muy por debajo de la media en sus debilidades, pero aun así, cuentan con algunas que representan elementos que pueden afectar su estructura financiera por su naturaleza siendo las más relevantes la Infraestructura e inmuebles con problemas de conservación y gastos económicos, y poca y baja permanencia del turista en la zona presentando bajos límites de consumo

Sin embargo, hay debilidades que se deben tomar en cuenta para eliminarlas que pueden afectar áreas el funcionamiento interno de la empresa y el flujo de sus procesos como es la ausencia de una área de mercadeo cuyas funciones las realiza ventas/eventos, lo que genera doble carga laboral para estos empleados y poca oportunidad para dedicarse de lleno a diseñar estrategias de mercado para un mejor posicionamiento del hotel en el sector turístico.

.

4.1.7 Identificación de las necesidades de organización

4.1.7.1 Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación

Para la identificación de las necesidades actuales del hotel boutique Casas del XVI se realizó el análisis interno a esta empresa donde se obtuvieron las debilidades traducidas algunas en necesidades y a partir de ahí se elaboró un cuestionario de 6 preguntas (ver apéndice A) el cual fue debidamente contestado vía mail por los 6 participantes seleccionados, encargados de las áreas departamentales del hotel, para de esta manera conocer su posición de las propuestas de solución a las necesidades actuales identificadas en el análisis interno de Casas del XVI en relación a su reapertura post Covid-19.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los participantes seleccionados fueron los siguientes;

- En relación a si consideran oportuno la creación de un plan de seguridad e higiene post Covid – 19 siendo una gran necesidad en estos momentos, el 33% de los participantes encuestados manifestaron que están de acuerdo y la mayoría con un 67% manifestaron que están totalmente de acuerdo. (Ver gráfico 1, Apéndice B).

- En el gráfico 2 (Ver Apéndice B) se observa en relación a cuál debe ser el principal objetivo del plan de seguridad e higiene post Covid – 19, que el 17% de los participantes encuestados manifestaron que deber ser presentar el protocolo de medidas de seguridad e higiene que desarrollaría el hotel para evitar el Covid – 19, mientras que la mayoría con un 83% que son todas las opciones planteadas.

- En cuanto a si consideran pertinente la creación del departamento de mercadeo en estos momentos siendo una de las debilidades que presentan, en el gráfico 3 se muestra (Ver Apéndice B) que el 50 % de los participantes encuestados manifestaron que están de acuerdo y el otro 50% totalmente de acuerdo con este planteamiento.

En el gráfico 4 (Ver Apéndice B) se observa en relación a la principal función del departamento de mercadeo de ser creado en estos momentos, que los participantes encuestados manifestaron en un 16% que sería implementar estrategias de mercado y publicidad otro 16% coordinar con ventas las promociones de los paquetes y ofertas post Covid-19 y la mayoría con un 64% que serían sus funciones todas las opciones planteadas.

- En relación a si consideran necesario reorganizar la partida presupuestaria del semestre julio – diciembre a raíz de la pandemia del Covid – 19, un 50% está de acuerdo y el otro 50% está totalmente de acuerdo. (Ver gráfico 5, Apéndice B).
- Finalmente, en cuanto a cuál de las opciones planteadas sustenta su respuesta anterior sobre reorganizar la partida presupuestaria, en el gráfico 6 (Ver Apéndice B) se observa que los participantes encuestados en un 17% manifestaron que sería para la compra de los kits de higiene para los clientes – huéspedes y la mayoría con un 83% que serían todas las opciones planteadas.

4.1.7.2 Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.

La documentación en este sentido a consultar sería toda la información sobre el Covid – 19 en las páginas web de los periódicos locales, revistas científicas, entre otros sobre los hechos y situaciones que generan este virus a nivel mundial y local, para de esta manera desarrollar el Plan de Reorientación Estratégico sustentando en estas informaciones documentadas de fuentes confiables.

Otro tipo de documentación será la facilitada por el hotel boutique Casas del XVI en base a sus manuales de procedimientos, de puestos y funciones del capital humano, informes de estudios de análisis de mercado, financieros entre otros.

4.1.7.3 Análisis de la información y evidencias

Mediante el desarrollo del proceso de análisis de la información y de sus evidencias se obtuvieron informaciones relevantes para el sustento y desarrollo del Plan de Reorientación Estratégico de Casas del XVI, relacionadas con el planteamiento del análisis interno realizado a esta empresa hotelera, las cuales fueron obtenidas de su plan institucional, entrevistas informales, y a partir de ahí, determinar las acciones que desarrollan a través de las actividades de la cadena de valor, evidenciadas en la presentación de cada una de estas según el componente de cada actividad.

Conjuntamente se realizó el análisis de sus recursos tangibles e intangibles en base a entrevistas informales donde estas informaciones analizadas se evidenciaron en la construcción de la matriz VRIO.

Finalmente, el análisis interno de esta empresa arrojó las fortalezas y debilidades de Casas del XVI las cuales se evidenciaron en la matriz de evaluación de factores internos con sus respectivas ponderaciones obteniendo un total de 3.27 demostrando que esta empresa está por encima de la media de 2.50 en sus fortalezas y debilidades.

4.2 Factores externos

4.2.1 Análisis del Macroambiente

4.2.1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, según Trenza (2019) es una herramienta de análisis estratégico que facilita analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa, pudiendo identificar los factores que afectan hoy o afectarán en el futuro.

El análisis PESTEL desarrollado para Casas del XVI presenta los siguientes indicadores y factores que envuelve su entorno macroeconómico:

- Perspectiva política

La República Dominicana es uno de los países que forman la isla de La Hispaniola junto con la República de Haití siendo la máxima figura el presidente de la República electo por el pueblo democráticamente. En cuanto al estado se refiere, es una democracia representativa, dividida en tres poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

El presidente de turno es el Lic. Danilo Medina Sánchez, perteneciente al Partido de la Liberación Dominicana (PLD), el cual ha ejercido 2 periodos de gobierno consecutivos desde el 2012. En la actualidad el PLD sufrió una ruptura en su militancia cuando el Dr. Leonel Fernández Reyna al perder las primarias para elegir el candidato presidencial, ganando el candidato Lic. Gonzalo Castillo García, decide formar un partido llamado Fuerza del pueblo asumiendo de esta manera ser parte de la oposición junto al candidato del PRM Luis Abinader.

Esta situación política ha creado en la República Dominicana un clima electoral de incertidumbres y tensiones y un escenario de inestabilidad política como consecuencia de la división del Partido de la Liberación Dominicana (PLD) y la falta de confianza de la población en los partidos políticos (Diario Libre, 2020).

El escenario actual presenta dos figuras que se disputarán la presidencia, el oficialista Gonzalo Castillo y el líder de la oposición, Luis Abinader, sumándose que la principal plaza política a nivel municipal la ocupa Carolina Mejía siendo la primera

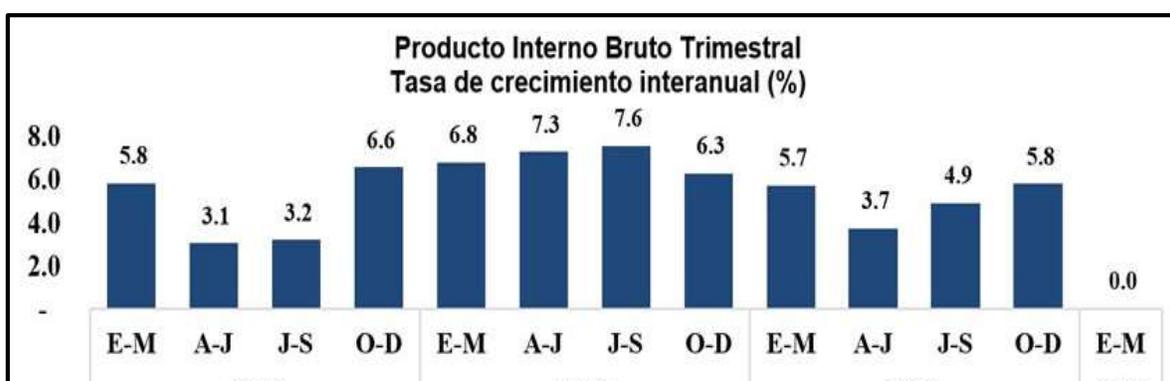
mujer alcaldesa en su historia, y todos son considerados Sangre nueva (Romero, 2020).

Finalmente, otro factor que se suma al panorama político actual es la pérdida de la credibilidad del Órgano Electoral de la Junta Central Electoral (JCE) la cual en los pasados comicios municipales, perdió credibilidad ante el pueblo y que en estas próximas elecciones presidenciales de julio 2020 tiene dos grandes frentes el pueblo dominicano y el corona virus (Romero, 2020).

- **Perspectiva económica**

La perspectiva económica de la República Dominicana actual está afectada por la pandemia del Covid – 19, antes de su llegada la economía dominicana creció 5.3% en febrero de 2020, según el Banco Central de la República Dominicana, donde uno de los sectores que mantuvo su ritmo de crecimiento fue el de la Construcción con un 16.7% seguido de la Manufactura Local la cual presentó un crecimiento de 4.4%, el Comercio de 5.7%, las Comunicaciones de 4.3%, la Agropecuaria de 4.9% y las Zonas Francas de 7.7%, el sector Salud un 4.7%, la Administración Pública de 2.9%, Servicios Financieros de 9.8%, Actividades Inmobiliarias de 4.4% y Energía y Agua de 4.7%. (Listín Diario, 2020).

Pero, a partir de marzo 2020, a raíz del Corona virus, como bien se observa en la figura 1, el panorama económico ha sufrido una baja drástica en el Producto Interno Bruto en República Dominicana donde el Banco Mundial señala que registrará un 0% de crecimiento en su Producto Interno Bruto (PIB) en este año (Listín Diario, 2020).



En cuanto a las pérdidas mundiales del PIB según este organismo, fueron igualmente importantes en Alemania (2.2 %), Canadá (2.1 %), Reino Unido (2 %), y algo menores en Brasil (1.5 %), Estados Unidos (1.3 %), Corea del Sur (1.3 %), México (1.2 %) o Japón (0.6 %) (Diario Libre, 2020).

Figura No. 1 Producto Interno Bruto (PIB) en República Dominicana trimestre enero – marzo a causa del Covid - 19

Las actividades económicas que se han visto más afectadas, como bien se observa en la figura 2, a causa del Covid – 19, en términos del valor agregado real durante el período enero-abril de 2020 son los Hoteles, Bares y Restaurantes (-34.1%), Construcción (-24.5%), Minería (-11.4%), Otros Servicios (-9.7%), Transporte y Almacenamiento (-9.6%), Zonas Francas (-8.8%) y Manufactura Local (-5.2%) (Banco Central, 2020).

Indicador Mensual de Actividad Económicas (IMAE)	
Tasa de crecimiento interanual (%)	
Actividades Económicas	ene-abr 2020
Agropecuario	5.2
Explotación de Minas y Canteras	-11.4
Manufactura Local	-5.2
Manufactura Zonas Francas	-8.8
Construcción	-24.5
Servicios	-4.9
Energía y Agua	3.5
Comercio	-1.9
Hoteles, Bares y Restaurantes	-34.1
Transporte y Almacenamiento	-9.6
Comunicaciones	4.8
Servicios Financieros	9.8
Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	4.9
Enseñanza	-1.9
Salud	12.4
Otras Actividades de Servicios	-9.7
Administración Pública	2.3
IMAE	-7.5

Figura No. 2 Actividades económicas afectadas en República Dominicana causa del Covid - 19
 Cabe resaltar que a pesar de las restricciones implementadas a raíz del Covid-19, algunos sectores económicos continuaron exhibiendo un desempeño positivo, tales

como: Salud (12.4%), Servicios Financieros (9.8%), Agropecuario (5.2%), Actividades Inmobiliarias (4.9%), Comunicaciones (4.8%) y Energía y Agua (3.5%), mitigando parcialmente los efectos adversos del confinamiento preventivo sobre el crecimiento económico (Banco Central, 2020).

Por otra parte, la depreciación del peso dominicano se aceleró en medio de la incertidumbre económica que genera el avance del Covid-19 por el mundo y con esto el aumento paulatino del Dólar, como bien se observa en la figura 3, el cual en la actualidad se vende a RD\$ 58.20 y se compra a RD\$ 57.20 en el mercado local.

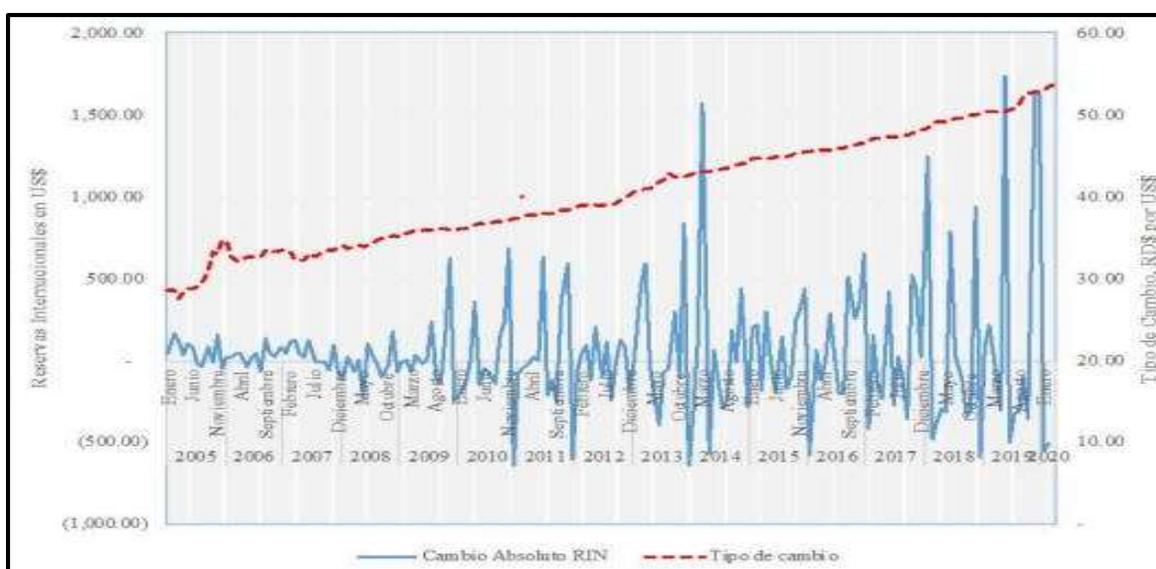


Figura No. 3 Alza del dólar periodo abril – junio en República Dominicana a causa del Covid - 19

En relación al turismo mundial, está siendo devastado por la pandemia del Covid-19 y República Dominicana, cuyas divisas dependen de forma directa en un 30% de este sector, está muy lejos de ser la excepción. En marzo del 2020 la Asociación de Hoteles y Turismo de República Dominicana (Asonahores), informó sobre el cierre de las mayorías de los hoteles, en República Dominicana, una decisión que se esperaba desde que el presidente Danilo Medina dispuso el cierre de las fronteras del país, para el movimiento de personas, por mar, aire y tierra (Asonahores, 2020).

La "industria sin chimenea" dominicana acentuó su tendencia a la baja en los dos primeros meses de 2020, registrando una caída del 9,0 % en el número de viajeros extranjeros. El dato supone un empeoramiento con respecto a la tendencia de 2019, año que se cerró con una caída del 4,6 % debido a la repercusión de las noticias negativas que trataban de la muerte de varios turistas estadounidenses en los hoteles de Punta Cana (Listín Diario, 2020).

El Banco Central de la República Dominicana advirtió que el sector turismo perdería unos 400 millones de dólares si la situación se extiende más allá del mes de junio, lo que se compensaría, en parte, con la baja en el barril del petróleo y por un aumento en las remesas, que en los primeros dos meses de este año suman 584 millones de dólares (Acento, 2020).

El sector turístico y su aporte a través de la actividad Hoteles, Bares y Restaurantes será crucial para la normalización de las actividades productivas, aunque le tome más tiempo recuperar el dinamismo de años recientes. El turismo es una fuente primordial de generación de divisas, responsable de una alta proporción de las exportaciones totales de bienes y servicios y de la inversión extranjera directa. En adición, esta actividad incide en la economía a través de la generación de empleos directos e indirectos y la demanda de insumos agropecuarios, industriales y energéticos, entre otros (Torres, 2020).

De acuerdo con estadísticas del Ministerio de Turismo de la República Dominicana, del 2012 al 2019 la industria turística local había generado 43 mil millones de dólares en beneficio de la economía y la estabilidad. El año pasado, a pesar de la campaña mediática negativa desatada contra el país en Estados Unidos, República Dominicana mantuvo el liderazgo de crecimiento promedio del(PIB) de toda la región, aumentando un 5.1% (Torres, 2020).

- **Perspectiva Sociodemográfica**

La Oficina Nacional de Estadística en el año 2010 llevó a cabo el último censo de la población dominicana en el cual se registró un total de 9, 478,612 millones de

habitantes en el país, de esta cantidad, 4,731,509 millones eran mujeres (50.2% de la población), y 4,747,103 eran hombres (49.8% de la población).

A partir de estas cifras esta institución gubernamental realizó una serie de estimaciones y proyecciones de la población a corto, mediano y largo plazo en el cual se estima que para el 2019 la población dominicana es de 10, 358,320 millones de habitantes en el país, de esta cantidad 5, 174,343 son hombres (49.7% de la población) y 5, 183,977 son mujeres (50.6% de la población) siendo el género mayoritario en ambos resultados el género femenino.

El ingreso salarial promedio de una persona en el año 2016 era de \$15,477.60 pesos, y debido al aumento del 14% aprobado, el 9 de julio del 2019 por el Comité Nacional de Salarios (CNS) este fue aumentado a \$17,868 pesos.

La estratificación social, según el Banco Mundial, para el 2016, el 31.6% de la población dominicana caía en la categoría de clase media, superando los segmentos de población pobre que ese año representaron el 23% de la población. La República Dominicana, que se había empobrecido como consecuencia de la crisis bancaria de 2003-2004, colocándose los segmentos de clase media en un 17.7% en 2004, versus un 42.4% de pobres, logró colocar sus segmentos de clase media por encima de los segmentos pobres a partir de 2015.

El turismo aporta una parte significativa del producto interno bruto de República Dominicana y representa por lo tanto, una de las actividades económicas más importantes a nivel de ingresos y generación de empleos de manera directa o indirecta. Es además considerado como una pieza clave para alcanzar uno de los objetivos del milenio de la Organización Nacional de las Naciones Unidas, como parte de una estrategia que promueve el desarrollo en los países menos adelantados, buscando a través del trabajo en turismo erradicar la pobreza extrema y el hambre (Pérez, 2019).

En cuanto a la educación se ofertan los 4 niveles educativos Inicial, Primario, Secundaria y Universitario donde la gran mayoría de la población recibe educación ya sea por el sector privado el cual es la minoría y por el sector público siendo la mayoría de la población quien la recibe.

En el 2013, luego de una movilización social, el gobierno aumentó la asignación presupuestaria a la educación preuniversitaria a un 4% de Producto Interno Bruto (PIB). Esta mayor inversión ha posibilitado impulsar políticas nacionales, como: Atención Integral a la primera Infancia, actualización del currículo por competencias y la Jornada Escolar Extendida, en esta última, se han construido 2400 aulas y acceden 1,285,973 (69%) estudiantes del sector público (UNICEF, 2019).

En el año escolar 2016, se encontraban fuera de la escuela: el 25,058 niños y niñas de 5 años; 60,745 de 6 a 11 años; 129,628 de adolescentes de 12 a 17 años. La situación de niños fuera de la escuela aumentó en las edades entre 6 y 14 años del 2015 al 2016, a pesar de los esfuerzos la tendencia es desfavorable (UNICEF, 2019).

A pesar del aumento en inversión y esfuerzos crecientes, los problemas de la educación dominicana persisten, causado por una baja inversión por décadas. Según la Evaluación Diagnóstica Nacional de Tercer Grado de primaria en el 2017, solo el 12% obtuvo resultados satisfactorios en lengua española y un 27% en matemática. El bajo aprendizaje en los primeros grados de primaria explica los niveles de sobre edad, repitencia y abandono escolar desde los primeros grados de primaria (UNICEF, 2019).

En el Nivel Universitario en las principales universidades del país se ofrece la carrera de turismo y hotelería para formar a los jóvenes con las competencias profesionales necesarias para laborar en este importante sector económico.

Según los datos del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCYT), en el Informe General sobre Estadísticas de Educación Superior, 2015 la matrícula de la Educación Superior a la fecha de elaboración del informe era de 480,103 estudiantes. La carrera de Hotelería y Turismo tenía una matrícula de 9,794 estudiantes, para un 2% de la matrícula total (De Jesús, 2018).

Al año 2015, la Universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD, tenía una matrícula total de 180,015 estudiantes, que es el 38.6% de la matrícula total del país. De estos, 1607 era de la carrera de Hotelería y turismo, obteniendo 133 egresados de esta carrera en ese año.

El total de egresados en el país en el 2015 fue de 1,341 y salieron de 16 universidades diferentes, siendo la O&M, la UASD y la PUCMM las que más profesionales del sector invistieron con 491, 133 y 133 respectivamente (De Jesús, 2018). En el año 2017, según MESCYT los egresados de la carrera de Hotelería y turismo fueron 9, 579 en total (MESCYT, 2018).

A consecuencia del Covid – 19 la docencia a nivel nacional en los 4 niveles educativos fueron suspendidas a partir de marzo 2020 donde el sector privado a través de la tecnología y sus herramientas digitales pudo terminar el año escolar impartiendo las clases vía plataformas digitales, WhatsApp entre otros, donde el sector público en su mayoría no pudo desarrollar en su mayoría esta educación virtual por la falta de estos recursos tecnológicos en muchas localidades del país.

- Perspectiva Tecnológica

A través de la tecnología el turismo ha podido desarrollar un turismo digital a través de las páginas web, redes sociales de los tours operadores, Hoteles y Resorts, que permite promocionar los espacios naturales y demás atracciones en tiempo real a los turistas interesados en pasar sus vacaciones en el Caribe

De hecho, el 33.6 % de los turistas viene de Estados Unidos, país desde donde se encuentra el 83 % de los usuarios de Facebook en todo el mundo, que acceden (9

de cada 10 vía móvil), el 77 % de los usuarios de Twitter, el 78 % de usuarios de Instagram y el 80 % de los usuarios de YouTube (Suero, 2016).

En este sentido, la manera de reservar los hoteles, apartamentos u otras propiedades turísticas vive una revolución en República Dominicana gracias al uso del comercio electrónico por aplicaciones y páginas web.

Esto permite que los visitantes, sin importar intermediarios y origen, reserven en el país con procesos ágiles y seguros a través de las variantes digitales como Airbnb, Despegar, Kayak, Booking o Tripadvisor y Expedia, hasta el conocido buscador Google, siendo algunas de las herramientas cada día más usadas para planificar estadías, generando un comercio electrónico que permite vender cualquier producto turístico sea cual sea su tamaño o posición geográfica (Prensa latina, 2019).

Al utilizar las nuevas tecnologías en el turismo se reducen costos de comunicación y gestión, se aumenta la flexibilidad, la interactividad, la eficiencia, la productividad y la competitividad, tanto de las empresas como de los destinos turísticos (Arecoa, 2019).

El 2020 comienza con grandes retos para la República Dominicana en materia tecnológica, áreas como la educación, salud, energía, turismo, transporte, banca y desarrollo empresarial tienen grandes oportunidades de iniciar una evolución digital, a través de los múltiples medios digitales que esta ofrece (Pérez, 2020).

- Perspectiva Ambiental

La perspectiva ambiental de la República Dominicana se amplía cada vez más en la protección de sus recursos naturales y erradicación de la contaminación ambiental que puede afectar tanto la fauna como la flora de las áreas ecológicas y para estos fines se han creado leyes como la Ley No. 64-00 Sobre Medio Ambiente

y Recursos Naturales, normas ambientales como la NA-11 Normas Ambientales para la Protección Contra Ruidos, así como también de concientización a la ciudadanía desde las escuelas a través de la ley 300-98, Enseñanza Obligatoria Asignatura Medio Ambiente (IDARD, 2019).

La República Dominicana con numerosos recursos ambientales que la destacan como marca país, siendo los principales las playas de las zonas este, norte, los grandes bosques, las montañas, y los parques ecológicos considerados patrimonios naturales protegidos que le permiten promocionar un turismo en el extranjero con una cartera amplia de ofertas ambientales para conocer y disfrutar a los turistas de todo el mundo interesados en conocer el país.

Conjuntamente la Ley No. 318 – 78 sobre el Patrimonio Cultural de la Nación protege los patrimonios monumentales del país establecidos en la Ciudad Colonial y demás zonas geográficas del país que representan un activo de atractivos turísticos que permiten promover el turismo a nivel internacional.

- Perspectiva legal

Una de las grandes trabas al desarrollo del turismo de alto valor del país es la Ley Orgánica de Turismo No. 541 – 69 que data de 1969, la cual está desfasada respecto a los requerimientos de una industria moderna y es sorprendente que no haya sido revisada y actualizada desde hace casi 50 años (Senior, 2018).

A modo de ejemplo, Senior (2018) menciona el caso de los desarrollos inmobiliarios con fines turísticos, los cuales no están amparados en ninguna normativa que los regule de manera específica. En este sentido, la práctica más común a nivel internacional es que el promotor de estos proyectos establezca una normativa que regule el desarrollo y establezca condiciones de venta de las unidades del proyecto, con la finalidad de estandarizar el aspecto exterior del proyecto. Esta normativa es vinculante para todos los compradores del proyecto, aunque no la hayan aceptado de manera explícita.

En otro orden de ideas, la normativa dominicana tampoco prevé el ecoturismo, no regula de manera clara los distintos tipos de desarrollos que se pueden presentar (alta densidad versus baja densidad, condominios versus villas, etc.), ni otros conceptos de gran valor para la industria del turismo en el país (Senior, 2018).

A pesar de que el Ministerio de Turismo y otras entidades estatales han realizado loables esfuerzos tendentes a crear un ambiente de fomento para la mejora de la industria del turismo, ya es hora de que se modernice la normativa en la materia para permitirnos competir en las mismas condiciones que otros países en la región (Senior, 2018).

En este sentido, la Ley 153 de 1971 sobre Promoción e Incentivo al Desarrollo Turístico puede considerarse como el pilar en el desarrollo de este sector y a pesar de su antigüedad, es bueno señalar que dicha Ley ha cumplido su misión en este proceso, y que el sector turístico ha conseguido el grado de madurez necesaria para continuar su desarrollo y mantener su competitividad, sin necesidad de ella (ASIEX, 2017).

4.2.2 Análisis del Entorno Competitivo

4.2.2.1 Descripción de la industria a la que pertenece la empresa

El hotel Casas del XVI pertenece a la industria hotelera, reconocido como uno de los mejores nuevos hoteles del mundo en la categoría de diseño, de acuerdo, a la lista 2015 publicada por la revista especializada en viajes Condé Nast Traveler.

El Hotel es operado por la cadena hotelera Prohotel International y tiene la certificación de Small Luxury Hotels of the World, y además es un activo dentro del portafolio de Terra que administra VICINI GROUP.

En la actualidad la Ciudad Colonial ocupa una superficie de 90 hectáreas. Las calles principales son la Calle Las Mercedes, Calle El Conde y Calle Las damas. El fomento y desarrollo de la Ciudad Colonial de Santo Domingo presenta claras ventajas comparativas frente a otros destinos nacionales emergentes ya que posee atractivos culturales que le han valido la declaración de Sitio Patrimonio de la Humanidad por la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas (UNESCO), y que despiertan gran interés en los mercados emisores; a este factor se le suma la buena conectividad que presenta con los destinos consolidados del país, incrementado recientemente con la inauguración de la autopista El Coral que conecta a Santo Domingo con las playas del este en menos de 2 horas.

En este sentido, una buena oportunidad de mercado dentro de la Ciudad Colonial es la reciente aprobación de una inversión de alrededor de US\$36.00 millones por parte del Banco Interamericano de Desarrollo a través del Ministerio de Turismo en 3 componentes:

- Desarrollo de oferta turística clave (US\$22,7 millones). Este componente está dirigido para mejorar la oferta turística de la Ciudad Colonial con vistas a aumentar el tiempo de permanencia y el gasto que realiza el turista fortalecer las capacidades de los recursos humanos locales para proveer servicios de calidad e incrementar la captación de los beneficios derivados de una mayor actividad turística en la Ciudad Colonial. Para ello, contempla inversiones orientadas a la estructuración y optimización de la cadena productiva de turismo, con énfasis en los segmentos poblacionales más pobres. Incluye el financiamiento de bienes, servicios y obras menores para: un programa de

formación de formadores y capacitación de recursos humanos para mejora de la calidad y atención al turista y en oficios turísticos y conexos.

- Integración local en el desarrollo turístico (US\$3,6 millones). En coordinación con el anterior componente, estará dirigido a fortalecer las capacidades de los recursos humanos locales para proveer servicios de calidad e incrementar la captación de los beneficios derivados de una mayor actividad turística en la Ciudad Colonial. Para ello, contempla inversiones orientadas a la estructuración y optimización de la cadena productiva de turismo, con énfasis en los segmentos poblacionales más pobres. Incluye el financiamiento de bienes, servicios y obras menores para: un programa de formación de formadores y capacitación de recursos humanos para mejora de la calidad y atención al turista y en oficios turísticos y conexos.
- Fortalecimiento de la gestión turística (US\$3,4 millones). Comprenderá acciones dirigidas al fortalecer las capacidades del MITUR que permiten una planificación y gestión turística sostenible, con vistas a mejorar la información que provee al sector e incrementar el nivel de satisfacción de los turistas en la CC.

Otra gran iniciativa que traerá un flujo importante de visitantes a la Ciudad Colonial es el proyecto de Puerto de la empresa Inversiones Turísticas Sans Souci. Eso significa que a Santo Domingo podrían estar llegando más de medio millón de cruceristas dentro de cinco años muchos de ellos volarán a Santo Domingo para abordar su buque en la ciudad, impactando favorablemente la ocupación hotelera con ese nuevo flujo y sobretodo las habitaciones hoteleras en la Ciudad Colonial por su cercanía con el Puerto.

La industria hotelera se moviliza mayormente a través de las cadenas hoteleras las cuales ofrecen mayor renombre, rentabilidad y control del sector, por lo general se

posicionan dentro de los estándares de alta calidad con 5 estrellas y suelen ser cadenas formadas por hoteles nacionales o internacionales.

Según el Pipeline Report de STR, la industria hotelera de la República Dominicana continúa creciendo registrando en el 2018, 4.447 nuevas habitaciones que representan aproximadamente el 6.3% del suministro de habitaciones de hotel existentes en el destino.

4.2.2.2 Análisis de los competidores

4.2.2.2.1 Alcance de la competencia y grado de integración de la misma

El mercado hotelero de la zona colonial cuenta con diversidad de hoteles que ofrecen sus servicios de alojamiento y demás ofertas a los turistas interesados en pasar su estadía en la ciudad Primada de América.

La Ciudad Colonial tiene registrado 58 establecimientos entre hoteles de 1-3 estrellas, hoteles boutique de 4-5 estrellas, hostales y condo-hoteles que aportan unas 720 habitaciones. De estos hoteles solo uno puede ser competencia para Casas del XVI, que pudiera ser considerado similar al concepto de Casas del XVI, siendo este, el Hostal Nicolás de Ovando recientemente adquirido por la operadora Hodelpa.

El Hostal Nicolás de Ovando ubicado en la calle las Damas en la Ciudad Colonial, declarado patrimonio cultural de la UNESCO, donde las tres casas que conforman el hotel conservan su edificación original de más de 515 años.

El Hostal Nicolás de Ovando cuenta con 92 habitaciones y 4 suites, con acentos contemporáneos y las comodidades que incluyen minibares, televisores LCD de 42" y Wi-Fi, con vistas al puerto de Sans Souci. Su oferta culinaria se puede apreciar en sus dos restaurantes la taberna El mojito amplia terraza con vista a la piscina y el restaurant 1502.

Dentro de sus ofertas está el paquete romántico que ofrece Early check-in, decoración con pétalos y velas, una botella diaria de espumante, 10% de descuento en el restaurante, un paseo en carruaje por la Ciudad Colonial, desayuno diario en el restaurant o servicio a la habitación y el Late check out hasta las 4 PM. Conjuntamente ofrecen salones para eventos con paquetes para bodas, bautizos, reuniones empresariales a precios asequibles.

El grado de integración de la competencia, en este caso, el Hostal Nicolás de Ovando es alto donde la posición y movimientos estratégicos como competidores de Casas del XVI, presentan:

- Proximidad geográfica.
- Cuentan con 5 estrellas
- Brindan la misma calidad de servicios de oferta y atención a sus huéspedes seguridad, higiene, ambientación con algunos elementos diferenciadores.
- No cuentan con la misma capacidad de alojamiento.
- Se promocionan en las mismas redes sociales, página web, variantes digitales como Booking y Tripadvisor.
- La tarifa promedio de oferta del Hostal Nicolás de Ovando está entre los US\$165.00 a US\$430.00 por noche mientras que la de Casas del XVI es de US\$ 250 a US\$ 400.
- Ambos cuentan certificaciones internacionales de calidad entre otros.
- Ambos son miembros de ASONAHORES.
- El capital de inversionistas de Hostal Nicolás de Ovando es extranjero mientras que Casas del XVI presenta extranjero y dominicano.
- Casas del XVI cuenta con más certificaciones internacionales, entre ellas, Small Luxury Hotels of the World.
- Ante la pandemia del Covid – 19 ambos hoteles han preparado un protocolo de seguridad e higiene extrema, para su apertura a partir del 1ero de julio 2020 (fecha que esperan aperturar según las garantías del gobierno) las cuales promocionan en sus páginas web detalladamente para brindar seguridad y tranquilidad a sus clientes.

4.2.2.3 Grupo estratégico

Los grupos estratégicos, según Bayley (2020) surgen porque las empresas que forman parte de ellos tienen similares dimensiones estratégicas como los objetivos, ubicación, capacidades, posicionamiento y promociones en el mercado, experiencias, precios entre otros.

El análisis de un grupo estratégico, Riquelme (2015) establece que varía dependiendo de las distintas características que evidencian los grupos estratégicos, las cuales pueden ser el tamaño del mercado, la diversidad de productos y/o servicios ofrecidos, la proximidad geográfica de las empresas de la competencia, medios de promoción de los productos y/o servicios entre otros.

En este sentido, el grupo estratégico en que se desarrollan ambas empresas Casas del XVI y el Hostal Nicolás de Ovando se sustentan en la toma de decisiones estratégicas similares dirigidas a un segmento público específico donde a través de la estrategia de precios y medios de promoción con ofertas atractivas procuran atraer clientes/huéspedes meta a quienes están dirigidos siendo segmentos de clientes que buscan exclusividad y pagan por el valor agregado, pues a través de los precios que ofrecen aseguran la calidad del cliente – huésped.

En la tabla 2 se presenta las similitudes y diferencias de las características de las dimensiones estratégicas e indicadores que conforman el grupo estratégicos de ambos hoteles:

Tabla 2 *Grupo estratégico Casas del XVI y el Hostal Nicolás de Ovando.*

Dimensiones estratégicas del grupo estratégico	Similares		Indicadores de resultados
	Si	No	
Ubicación geografía similar	x		Ambos están ubicados en calles céntricas de la Ciudad Colonial.

Infraestructuras históricas acondicionadas con lujo y confort.	x		Ambos ocupan edificaciones que cuentan con más de 515 años de antigüedad donde han combinado lo histórico con lo moderno.
Oportunidad de ampliación en la infraestructura		x	Casas del XVI si tiene oportunidad de ampliar su infraestructura física mientras que Hostal Nicolás de Ovando no cuenta con espacio para estos fines.
Tipo de Gestión		x	El Hostal Nicolás de Ovando pertenece a una cadena de hoteles internacionales Hodelpa mientras que Casas del XVI es independiente.
Segmento público similar y específico	x		Turistas /visitantes de alto grado de nivel económico, social y cultural representado por empresarios extranjeros, recién casados, entre otros.
Estrategia de precios para atraer el cliente/huésped meta	x		Ambos cuentan con precios de igual rango entre US\$165.00 a US\$430.00
Capacidad de alojamiento		x	El Hostal Nicolás de Ovando cuenta con más capacidad de alojamiento con 92 habitaciones y 4 casas mientras que Casas del XVI cuenta con
Capital Humano competente	x		Ambos cuentan con personal y empleados calificados y preparados académicamente en su área laboral, donde la mayoría dominan varios idiomas.
Marketing de promoción	x		Ambos se promocionan en páginas web de calidad y actualizada al igual que en las redes sociales de más uso por la población mundial.
Calidad y variedad en las ofertas y paquetes de que ofrecen		x	Casas del XVI ofrece más variedad de ofertas y paquetes a sus clientes- huéspedes que el Hostal Nicolás de Ovando.
Uso frecuente de los avances tecnológicos	x		Ambos dan importancia a la tecnología y a los medios de comunicación digital que esta ofrece.
Categoría de estrellas como indicador de calidad	x		Ambos poseen 5 estrellas siendo esta la puntuación más alta dada a un hotel

Elaborado por los sustentantes.

4.2.2.4 Posicionamiento Competitivo

En el caso de Casas del XVI su posicionamiento competitivo es alcanzado a través de las siguientes estrategias

- *Estrategia de atributo:*

La estrategia de atributos combina y promociona la cultura patrimonial con lo exótico, lo íntimo, calidad y el lujo alcanzando ser un proyecto hotelero único en su clase tanto en la ciudad colonial, el país y el Caribe, donde presentan una oferta turística de altos estándares de calidad y nivel que armoniza patrimonio, cultura, en suites hoteleras representadas por el concepto de multilocación con 20 casas distribuidas en 3 clúster ubicados en el sur, centro y norte de la Ciudad Colonial.

- *Estrategia de usuario:*

Dirigida al perfil específico de clientes/huéspedes que buscan un espacio dentro de la ciudad colonial con estándares de calidad y lujo y que cuentan con el poder adquisitivo y pagan por el valor agregado.

- *Estrategia de competencia de ser único*

A través de esta estrategia Casas del XVI explota sus ventajas competitivas y sus atributos obteniendo muy buenos resultados buscando siempre la innovación en todos sus atributos.

Mientras que el Hostal Nicolás de Ovando su posicionamiento competitivo es alcanzado a través de las siguientes estrategias:

- *Estrategia de atributo*

Combinan y promocionan también la cultura patrimonial con la calidad y el lujo pero no tiene el nivel de lo exótico e íntimo atributos que muchos clientes – huéspedes que buscan en este tipo de hoteles 5 estrellas.

- *Estrategia de usuario*

Perciben los mismos clientes que su competencia Casas del XVI.

- *Estrategia del primer lugar*

Enfocan sus ventajas competitivas con miras a ocupar el 1er lugar en los hoteles de la Ciudad Colonial, centrándose en determinadas partes del mercado turístico.

4.2.2.5 Tamaño del mercado y datos del mercado

El tamaño del mercado de Casas del XVI no es muy amplio ya que solo se encuentra en la ciudad colonial donde este mercado ya no cuenta con posibilidades de expansión en esta zona pues la gran mayoría de los inmuebles para fines hoteleros están ocupados.

En el primer semestre 2017, la Ciudad Colonial recibió 382,005 visitantes extranjeros, un 12% más que el mismo periodo del año anterior. El promedio diario durante el periodo enero – junio 2017 fue de 2,114 visitantes extranjeros, de los cuales un 37% pernoctó en la Ciudad Colonial, para un total de 787 pernoctaciones diarias de visitantes extranjeros, mientras el restante 67% fueron excursionistas, para un total de 1,326 excursionistas extranjeros diarios.

Según el periódico El Caribe (2017) el movimiento turístico cultural se mantuvo dinámico en la renovada Ciudad Colonial de Santo Domingo, en este primer semestre 2017, donde conforme a las estadísticas sigue el crecimiento sostenido de visitantes extranjeros, de la ocupación hotelera y el aumento de la llegada de “cruceiros” al Puerto de Santo Domingo.

El promedio diario durante el periodo enero – junio 2018 fue de 2,814 visitantes extranjeros, de los cuales un 45% pernoctó en la Ciudad Colonial, para un total de 885 pernoctaciones diarias de visitantes extranjeros. Para igual periodo, la tasa de ocupación en los alojamientos turísticos de la Ciudad Colonial se situó en 70%, registrando un incremento de 8 puntos porcentuales en comparación con el primer semestre del año anterior.

De acuerdo con Nova (2019) los extranjeros escogen el país atraídos por sus diversos destinos, como Ciudad Colonial, especialmente por sus monumentos como el Alcázar de Colón, la Catedral de Santo Domingo o la fortaleza Ozama. El casco antiguo se destaca por sus atractivos turísticos. Fue declarada por la Unesco en 1990 como Patrimonio de la Humanidad y hoy constituye un casco histórico emblemático del Caribe.

4.2.2.6 Grado de diferenciación de productos

La diferenciación de productos en el caso de los hoteles empresas de esta investigación tiende a ser parecidas pero no iguales, pues ambas cuentan con sus atributos diferenciados que se evidencian en los conceptos de ventas y promoción, estrategias de precios y calidad de servicio, satisfacción del cliente –huésped, sus instalaciones y habitaciones entre otros.

4.2.2.7 Análisis de tendencias

El sector hotelero a inicios del 2020, según TriVago (2020) de crecía constantemente y registraba unos índices de competitividad que van en aumento, ya que las nuevas tecnologías y las expectativas de los huéspedes, cada vez más elevadas, fomentan un desarrollo constante.

Pero a raíz de la pandemia del Covid – 19 este panorama cambió drásticamente tanto para la industria hotelera como para las otras industrias que tuvieron que cerrar sus puertas, parar producciones y en consecuencia dejar de recibir los ingresos económicos, clientes entre otros.

Los efectos del Covid-19 en el mundo del turismo y viajes, y especialmente en el sector hotelero, según Buzzi (2020) son tan desconocidos como el propio virus, dado que es la primera vez en la historia que nos encontramos ante una situación como la actual.

Las tendencias en esta industria post Covid – 19 es la de garantizar la higiene y seguridad de los clientes – huéspedes donde todos los hoteles del mundo, según Sanjurjo (2020) ya muestran en sus medios de comunicación digitales la distribución segura de sus mesas, el uso de mascarillas y guantes en la cocina u otros temas que den confianza a la clientela. Los consumidores están extremadamente preocupados por los estándares de higiene, y las cadenas

internacionales de hoteles tranquilizarán a los huéspedes y visitantes con amplia información sobre sus procedimientos.

4.2.2.8 Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria

Las fuerzas impulsoras, de Casas del XVI se evidencian en variables que generan cambios y mejoras para mantenerse en su posicionamiento competitivo que les permiten mantener y crear nuevos atributos diferenciadores frente a su competencia el Hostal Nicolás de Ovando.

Casas del XVI presenta en sus fuerzas impulsoras las siguientes variables:

- Servicios de extrema calidad en un mercado segmentado de clientes que buscan lujo y exclusividad y pagan por el valor agregado.
- Capacidades competitivas de sus recursos tangibles como infraestructura física, capital para inversión, atractivos paquetes de lujo promocionales e intangibles como personal capacitado y competente atractivos paquetes de lujo promocionales, Fidelidad de sus clientes corporativos, control y manejo de los procesos de sus áreas departamentales entre otros.
- Su ubicación geográfica le garantiza la expansión del proyecto a largo plazo.

Los factores Claves de Éxito se evidencian en los elementos diferenciadores que presenta:

- La cadena de valor.
- La satisfacción y fidelidad del cliente – huésped.
- Capital humano preparado en el área de turismo y hotelería,
- Calidad y variedad de sus servicios como la comida, de sus instalaciones como sus habitaciones, áreas esparcimiento, paquetes de ofertas entre otros.
- Diversificación de canales de promoción y ventas a nivel internacional a través de su página web y redes sociales.

4.2.2.9 Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa Amenaza de nuevos entrantes:

Para Casas del XVI la amenaza de los nuevos entrantes que pueden ingresar al mercado de la hotelería en la Ciudad Colonial es baja, pues presenta las barreras de entrada que requieren de requisitos de capital para entrar a este mercado se debe realizar una millonaria inversión en dólares, que abarcan inversiones en la estructura y mobiliario de lujo entre otros, siendo difícil para nuevos competidores entrar a este mercado. Las barreras de salida no aplican para esta empresa hotelera.

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes de Casas del Siglo XVI no ejercen poder de negociación en el mercado de la adquisición de los servicios de estadía pues como valor agregado de los productos de esta empresa su calidad, lujo, comodidad y distinción valen el precio de oferta y por tanto los clientes internacionales están dispuestos a comprar y a pagar, por sus valores agregados, generando menor poder de negociación de los clientes/turistas internacionales, por tanto este poder es bajo.

Poder de negociación de los proveedores:

Casas del XVI no tiene proveedores dominantes siendo este tipo de poder de negociación muy bajo, donde estos proveedores son muy genéricos, de sectores con mucha competencia como son las empresas suplidoras de alimentos como el Supermercado Nacional, de bebidas como El catador, empresas de Outsourcing para la contabilidad y RRHH entre otros.

Amenaza de productos sustitutos:

No existen productos sustitutos en la ciudad colonial que se compare con Casas del XVI pues su concepto en el cual fue creado es considerado el único en República Dominicana y el área del Caribe.

Rivalidad entre competidores:

La amenaza de la rivalidad entre competidores es baja pues actualmente no existe una gran entrada de competidores en este tipo de industria pues se requiere de grandes inversiones económicas, ubicar un espacio que pueda cumplir con los requisitos del proyecto para competir con Casas del XVI, la ciudad colonial al ser una zona exclusiva y de garantías de cuidar sus patrimonios los permisos son muy reducidos.

En cuanto a al Hostal Nicolás de Ovando como competidores existentes su revalidad es alta.

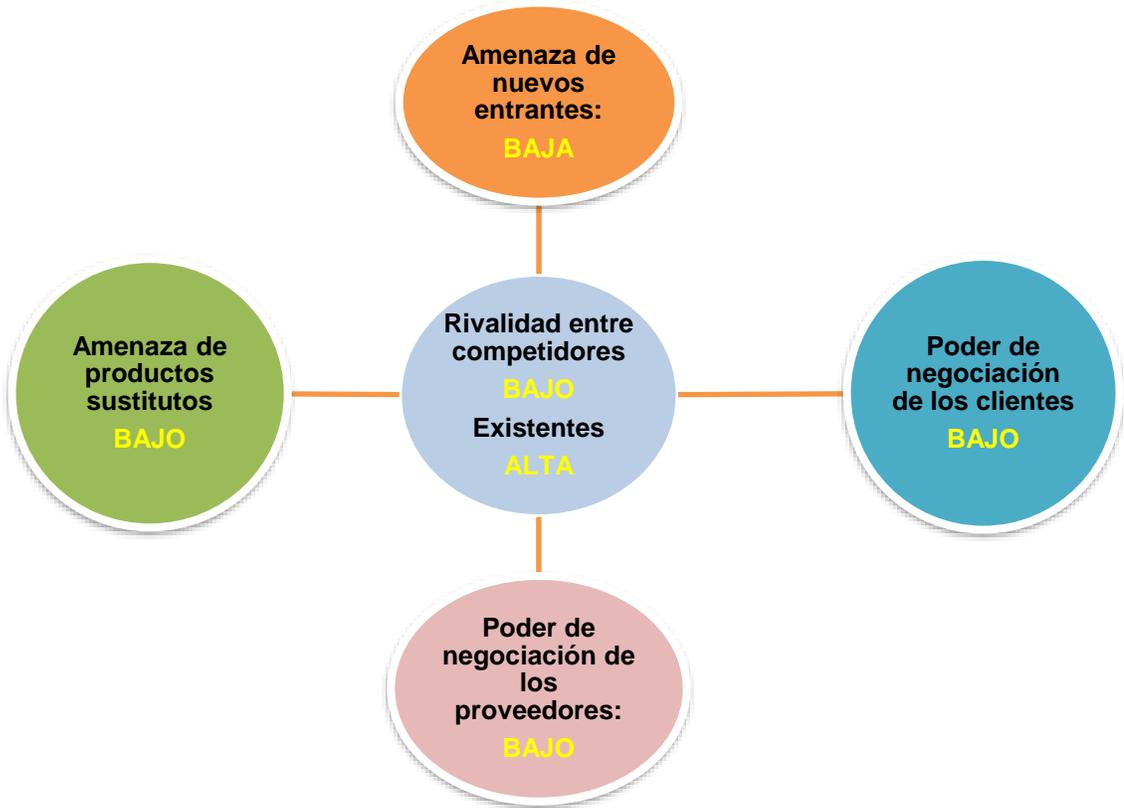


Figura 4 Resumen de las 5 fuerzas competitivas de Porter de Casas XVI

4.2.3 Amenazas y Oportunidades

Las amenazas y oportunidades se establecen a partir del diagnóstico externo del hotel boutique Casas del XVI como bien se presenta en la tabla 3:

Tabla 3 Amenazas y oportunidades del hotel boutique Casas del XVI

Indicadores	Oportunidades	Amenazas
-------------	---------------	----------

Situación política de tensión a causa de las elecciones del 2020.		X
Desconfianza del pueblo Dominicano hacia la Junta Central Electoral.		X
Pandemia del Covid – 19.		X
Descenso de la economía a causa de la pandemia del Covid -19.		X
0% del crecimiento del Producto Interno Bruto en lo restante del 2020		X
Desempeño positivo de sectores específicos en la pandemia del Covid – 19 como la salud, agropecuario, comunicaciones entre otros.	X	
El turismo aporta una parte significativa del Producto Interno Bruto al estado dominicano.	X	
Alza estrepitosa del dólar al RD\$ 58.20 por US\$ 1		X
Aceleramiento de la devaluación de la moneda nacional		X
Hoteles, Bares y Restaurantes con un decrecimiento de un -34.1% en el valor agregado real.		X
La gran mayoría de la población recibe educación en sus 4 niveles educativos.	X	
En el Nivel Universitario en las principales universidades del país se ofrece la carrera de turismo y hotelería	X	
Matrícula universitaria baja en la carrera de turismo y hotelería		X
Desarrollo del turismo digital a través de las páginas web, redes sociales y variantes digitales como Airbnb, Despegar, Booking y Tripadvisor	X	
Las nuevas tecnologías en el turismo reducen costos de comunicación y gestión, se aumenta la flexibilidad, la interactividad, la eficiencia, la productividad y la competitividad en este sector.	X	
Más conciencia para la protección de los recursos naturales y erradicación de la contaminación ambiental	X	

por parte de las entidades y sociedad.		
Leyes que protegen los recursos y patrimonios naturales.	X	
Ley No. 318 sobre la conservación del Patrimonio Cultural de la Nación.	X	
Ley Orgánica de Turismo No. 541 – 69 desfasada en su aplicación en el siglo XXI		X

Elaborado por los sustentantes

4.2.3.1 Análisis Amenazas y Oportunidades

El análisis de las Amenazas y Oportunidades de Casas del XVI percibe determinar los factores relevantes en relación al ambiente externo de esta empresa para establecer sus oportunidades y amenazas.

En este sentido Casas del XVI no tiene control total de estos factores como es el caso de la pandemia del Covid – 19, pero sí de algunos parcialmente los cuales debe analizarlos para crear estrategias que les permitan anticiparse a las amenazas y evitar que las mismas se concreten, como por ejemplo incentivar a la población de jóvenes a estudiar Turismo y hotelería a través de becas, ofrecimiento de posición laboral entre otras.

En cuanto a las oportunidades de su entorno externo debe identificarlas para de esta manera tomar ventajas de estas para aprovecharlas y obtener un mayor desarrollo competitivo.

4.2.4 Matriz Evaluación Factores Externos

La matriz de evaluación de factores externos EFE se desarrolla en base las oportunidades y amenazas detectadas del entorno de Casas del XVI, las cuales se ponderan con una puntuación de:

1= debilidad menor 2= debilidad mayor 3= fortaleza menor y 4= fortaleza mayor

Tabla 4 *Matriz Evaluación Factores Externos del hotel boutique Casas del XVI*

Factores Externos claves Oportunidades	Valor	Calificación	Valor ponderado
---	-------	--------------	-----------------

Desempeño positivo de sectores específicos en la pandemia del Covid – 19 como la salud, agropecuario, comunicaciones entre otros.	0.05	4	0.20
El turismo aporta una parte significativa del Producto Interno Bruto al estado dominicano.	0.10	4	0.40
La gran mayoría de la población recibe educación en sus 4 niveles educativos.	0.04	4	0.16
En el Nivel Universitario en las principales universidades del país se ofrece la carrera de turismo y hotelería	0.05	4	0.20
Desarrollo del turismo digital a través de las páginas web, redes sociales y variantes digitales como Airbnb, Despegar, Booking y Tripadvisor	0.05	4	0.20
Las nuevas tecnologías en el turismo reducen costos de comunicación y gestión, se aumenta la flexibilidad, la interactividad, la eficiencia, la productividad y la competitividad en este sector.	0.05	4	0.20
Más conciencia para la protección de los recursos naturales y erradicación de la contaminación ambiental por parte de las entidades y sociedad.	0.05	4	0.20
Leyes que protegen los recursos y patrimonios naturales.	0.05	4	0.20
Ley No. 318 sobre la conservación del Patrimonio Cultural de la Nación.	0.05	4	0.20
Subtotal de oportunidades			1.96
Factores Externos claves	Valor	Calificación	Valor ponderado
Amenazas			
Situación política de tensión a causa de las elecciones del 2020.	0.05	2	0.10
Desconfianza del pueblo Dominicano hacia la Junta Central Electoral.	0.04	1	0.04
Pandemia del Covid – 19.	0.10	2	0.20

Descenso de la economía a causa de la pandemia del Covid -19.	0.10	2	0.20
0% del crecimiento del Producto Interno Bruto en lo restante del 2020	0.08	2	0.16
Actividades económicas, educativas, turísticas sociales paralizadas por la pandemia del Covid -19.	0.10	2	0.16
Alza estrepitosa del dólar al RD\$ 58.20 por US\$ 1	0.08	2	0.16
Aceleramiento de la devaluación de la moneda nacional	0.06	2	0.12
Hoteles, Bares y Restaurantes con un decrecimiento de un -34.1% en el valor agregado real.	0.10	2	0.20
Matrícula universitaria baja en la carrera de turismo y hotelería	0.05	2	0.10
Ley Orgánica de Turismo No. 541 – 69 desfasada en su aplicación en el siglo XXI	0.04	1	0.04
Subtotal de amenazas			1.48
Total ponderado	1	-	3.44

Elaborado por los sustentantes

4.2.5 Conclusiones de la matriz EFE

La matriz EFE arrojó un valor total de 3.44 muy por encima de la media de 2.50 aun así se enfrenta en la actualidad con oportunidades ligeramente favorables y amenazas muy desfavorables como es la amenaza de la pandemia del Covid -19 que provocó su cierre y de todos los hoteles de la Ciudad Colonial y del país.

4.3 FODA

4.3.1 Análisis FODA

Tabla 5 Análisis FODA del hotel boutique Casas del XVI

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

- Solidez financiera
- Cuantiosa inversión de capital tanto en la infraestructura como en los servicios que ofrece a los clientes.
- Ubicación estratégica en un sector histórico – colonial que constituye uno de sus grandes atractivos.
- Edificaciones propias con habitaciones de lujo y confort, restaurantes, casas para eventos sociales y empresariales entre otros.
- Personal motivado y con sentido de pertenencia orientado en base al trabajo en equipo y alcance de la satisfacción y fidelización de los huéspedes/clientes.
- Cuentan con documentación de procesos, normativa y procedimientos para direccionar sus acciones.
- Buena participación en el mercado turístico hotelero.
- Página web de calidad con diseño elegante e interactivo como medios de promoción directa.
- Uso de las redes sociales como medio de promoción y ventas.
- Dentro del paquete de beneficios que reciben los clientes se ofrecen Wi fi, iPhones y iPads, caja de seguridad, desayuno a la carta, servicio de mayordomo, amenidad nocturna, servicio de Concierge, atención en la recepción 24 horas, Pet friendly.
- Excelente nivel de cordialidad y atención al cliente.
- Ofertas atractivas como Pague por 2 noches y le regalamos la tercera.
- Infraestructura e inmuebles con problemas de conservación y gastos económicos.
- No cuentan con un depto. de mercadeo.
- Poca y baja permanencia del turista en la zona presentando bajos límites de consumo.
- Baja integración de la población residente en las actividades turísticas debido a problemas de productividad y calidad de los servicios prestados.

- El análisis del consumidor y sus preferencias se realizan a través de encuesta desde que el cliente hace contacto hasta que se retira del hotel.

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño positivo de sectores específicos en la pandemia del Covid – 19 como la salud, agropecuario, comunicaciones entre otros. - El turismo aporta una parte significativa del Producto Interno Bruto al estado dominicano. - La gran mayoría de la población recibe educación en sus 4 niveles educativos. - En el Nivel Universitario en las principales universidades del país se ofrece la carrera de turismo y hotelería. - Desarrollo del turismo digital a través de las páginas web, redes sociales y variantes digitales como Airbnb, Despegar, Booking y Tripadvisor. - Las nuevas tecnologías en el turismo reducen costos de comunicación y gestión, se aumenta la flexibilidad, la interactividad, la eficiencia, la productividad y la competitividad en este sector. - Más conciencia para la protección de los recursos naturales y erradicación de la contaminación ambiental por parte de las entidades y sociedad. - Leyes que protegen los recursos y patrimonios naturales. - Ley No. 318 sobre la conservación del Patrimonio Cultural de la Nación. | <ul style="list-style-type: none"> - Situación política de tensión a causa de las elecciones del 2020. - Desconfianza del pueblo Dominicano hacia la Junta Central Electoral. - Pandemia Covid – 19. - Descenso de la economía a causa de la pandemia del Covid -19. - 0% del crecimiento del Producto Interno Bruto en lo restante del 2020 - Actividades económicas, educativas, turísticas sociales paralizadas por la pandemia del Covid -19. - Alza estrepitosa del dólar al RD\$ 58.20 por US\$ 1 - Aceleramiento de la devaluación de la moneda nacional. - Hoteles, Bares y Restaurantes con un decrecimiento de un -34.1% en el valor agregado real. - Matrícula universitaria baja en la carrera de turismo y hotelería. - Ley Orgánica de Turismo No. 541 – 69 desfasada en su aplicación en el siglo XXI |
|---|---|

Elaborado por los sustentantes

4.3.2 Conclusiones del análisis FODA

Una vez realizado el análisis individual de los factores internos que detectan las fortalezas y debilidades y los factores externos identifican las oportunidades y amenazas que presenta Casas del XVI en su entorno, se puede inferir que esta empresa hotelera a nivel interno cuenta con muchas fortalezas y pocas debilidades que no puedan corregir como es el caso de la creación de un departamento de mercadeo para que se encargue de estas funciones específicas y vitales en una empresa de servicios y liberar al área de ventas y eventos de estas funciones, de esta manera esta área se podrá enfocar en sus funciones de ventas y preparación de los eventos sociales , empresariales que realizan como parte de su oferta de servicios.

Mientras, que a nivel externo en la actualidad las oportunidades que ofrece su entorno no han sido aprovechadas al máximo desde marzo 2020 debido a la gran amenaza que enfrenta, no tan solo el sector turístico – hotelero sino todos los sectores productivos, sociales, educativos del país a causa de la pandemia del Covid - 19.

4.4 Matriz de perfil competitivo (CPM)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Casas del XVI			Hostal Nicolás de Ovando		
	Peso	Calificación	Total ponderado	Peso	Calificación	Total ponderado
Ubicación estratégica en un sector histórico – colonial	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
Edificaciones propias con habitaciones de lujo y confort, restaurantes, casas para eventos sociales y empresariales entre otros	0.1	4	0.4	0.01	4	0.4
Habitaciones y casas de hospedaje con lujo y confort	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
Capital humano capacitado en la naturaleza de la empresa en sus diferentes áreas laborales	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
Combinación de lo histórico con lo moderno	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
Buena participación en el mercado turístico hotelero	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
Uso de medios digitales para promoción permanente.	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
Excelente nivel de cordialidad y atención al cliente	0.1	4	0.3	0.1	4	0.4
Satisfacción y fidelización de clientes	0.1	4	0.4	0.05	4	0.2
Seguimiento a los clientes permanentemente	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
El análisis del consumidor y sus preferencias se realizan a través de encuesta desde que el cliente hace contacto hasta que se retira del hotel.	0.1	4	0.4	0.05	2	0.10
	Total ponderado		4.30	Total ponderado		3.95

Elaborado por los sustentantes

Escala: 1= debilidad menor 2= debilidad mayor 3= fortaleza menor y 4= fortaleza

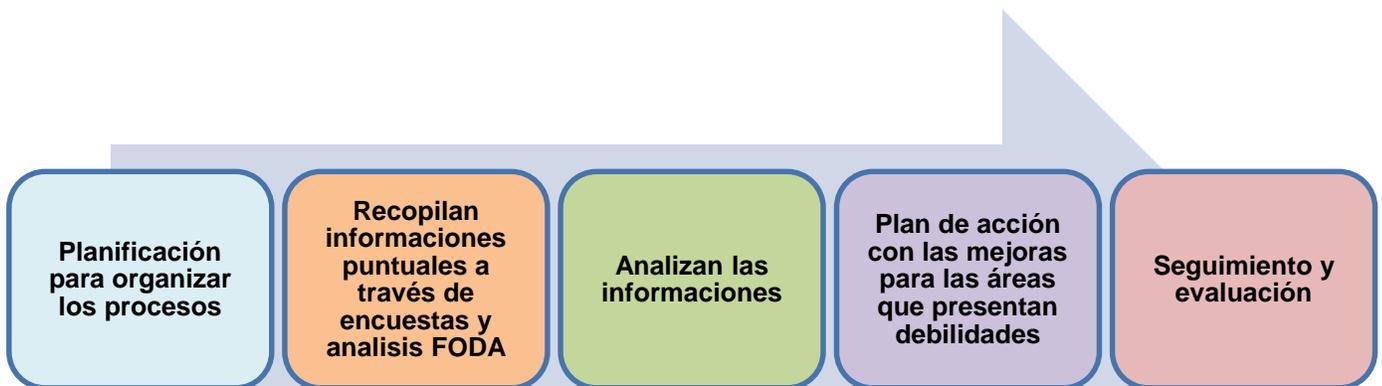
4.5 Benchmarking

El tipo de benchmarking de Casas del XVI es de tipo competitivo el cual según Quintana (2020) es el benchmarking que consiste en llevar a cabo una comparación referencial entre los productos, servicios o procesos de la empresa con los de tus competidores directos.

A través del benchmarking competitivo Casas del XVI mejora la eficacia y eficiencia de esta empresa hotelera en sus procesos internos y así desarrolla mejores prácticas, evalúan sistemáticamente las funciones de sus empleados, las actividades, y la calidad de los servicios que ofrecen a sus huéspedes clientes en comparación con su competidor el Hostal Nicolás de Ovando y de esta manera mejorar competitivamente la calidad de todo lo que implica la imagen y servicio de Casas del XVI tanto a nivel local de la Ciudad Colonial como a nivel internacional.

De esta manera, se ubican frente a la competencia, el Hostal Nicolás de Ovando para identificar y manejar dónde se encuentran en relación a su competencia, y con el mercado en el que se desenvuelven, desarrollando a través de los procesos internos la identificación de las mejores prácticas de la empresa percibiendo la excelencia en el área que se quieren mejorar.

Para estos fines, siendo una empresa que desarrolla procesos y procedimientos internos claros y documentados para el benchmarking desarrollan las etapas de:



Elaborado por los sustentantes

A través del desarrollo de las etapas que plantea el benchmarking sustentando en la organización para la calidad de los procesos internos y mejora continua, análisis y resultados Casas del XVI practica una cultura de cambio en la búsqueda de la calidad de su imagen y la satisfacción de sus clientes – huéspedes, al tiempo que el desarrollo de esta herramienta le permite identificar su posición en la Ciudad colonial respecto a su competencia el Hostal Nicolás de Ovando.

El benchmarking competitivo de Casas del XVI y de su competencia Hostal Nicolás de Ovando consiste en el análisis de las variables que forman el set competitivo que establece este tipo de herramienta estratégica, como bien se observa en la tabla 6, en el cual se ha desarrollado en base a la reapertura de estos dos hoteles post Covid -19:

Tabla 6 Set benchmarking competitivo de Casas del XVI y de su competencia Hostal Nicolás de Ovando post Covid - 19

Variables	Casas del XVI	Hostal Nicolás de Ovando
Ubicación	Ciudad Colonial	Ciudad Colonial
Instalaciones	Mezcla de lujo, exóticas con estructura colonial histórica, de varias estructuras como hotel y casas independientes, restaurantes, piscinas individuales, Spa centro para eventos, entre otros.	Mezcla de lujo, contemporánea con estructura colonial histórica, de una sola estructura como hotel de 92 habitaciones, restaurantes, piscina común, área de niños, discoteca, gimnasio, Spa, salones para eventos entre otros.
Imagen de la marca	Hotel Boutique 5 estrellas	Hotel 5 estrellas
Reservas/ compra	A través de su página web, páginas de viajes como TripAdvisor y Trivago, llamada telefónica.	A través de su página web, páginas de viajes como TripAdvisor y Trivago y llamada telefónica
Clientes	De edades adultas, empresarios internacionales y locales, parejas	Familias, empresarios internacionales y locales,
Servicios/acciones post Covid-19	Plan de seguridad e higiene Post Covid – 19 que presenta las medidas al respecto para la estadía en el hotel se ofrece un kit de higiene durante su estadía así como otras acciones y medidas para garantizar la salud de los clientes huéspedes.	Plan de seguridad e higiene Post Covid – 19 Safe, Clean, Stay que presenta las políticas y procedimientos, medidas para la estadía y seguridad de sus huéspedes. Ofrecen un kit de higiene al igual que Casas del XVI

Estrategia de Precios post Covid-19	Descuentos de un 40% de los precios antes del Covid – 19 durante la semana y 25% los fines de semana, que incluye oferta de uso exclusivo de la Casa con Mayordomo y Concierge, Chef, alimentos y bebidas bajo solicitud anteriormente estos servicios no estaban incluidos y se pagaban a parte del alojamiento.	Descuentos de un 25% a 30% de los precios antes del Covid – 19. No ofrecen ofertas adicionales.
Estrategias de marketing y publicidad para la penetración de mercado post Covid-19	A través de canales de comunicación digital/tecnológica como su página web, Redes sociales y página de viajes promocionado las ofertas de descuento, plan de seguridad e higiene Post Covid-19	A través de canales de comunicación digital/tecnológica como su página web, Redes sociales y página de viajes promocionado las ofertas de descuento, y el programa Safe, Clean, Stay Post Covid-19
Estrategias de marketing y publicidad para el desarrollo del mercado post Covid-19	Desarrollo de promociones y ofertas de descuentos atractivas post Covid – 19 para captar mercados y clientes alternativos.	Desarrollo de promociones y ofertas atractivas post Covid – 19

Elaborado por los sustentantes

4.6 Conclusiones

El análisis externo desarrollado a través del análisis PESTEL en base a los factores que rodean el entorno externo de Casas del XVI evidenció aspectos muy negativos para esta industria como es el Covid-19, que durante 4 meses mantuvo este hotel cerrado sin actividad comercial, ni ingresos económicos.

A través del análisis de los competidores se identificó el Hostal Nicolás de Ovando como su competencia siendo este el único hotel de la Ciudad colonial que reúne las cualidades similares como instalaciones, servicios, calificación de 5 estrellas entre otros, para ser considerado su competidor

En cuanto al análisis de Porter de la industria en relación a sus 5 fuerzas competitivas como las amenazas nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos estos arrojaron ser bajos, no representando obstáculos para esta empresa a excepción de la Rivalidad entre competidores que arrojó ser alta con respecto a su competencia el Hostal Nicolás de Ovando.

En relación a las amenazas y oportunidades se identificó que su oportunidad más relevante son las nuevas tecnologías en el turismo que reducen costos de comunicación y gestión, se aumenta la flexibilidad, la interactividad, la eficiencia, la productividad y la competitividad en este sector y como amenaza más incidente la pandemia del Covid -19.

La matriz EFE arrojó un valor total de 3.44 muy por encima de la media de 2.50 siendo los factores externos evaluados ligeramente favorables y muy desfavorables en los cuales Casas del XVI no puede accionar contra ellas como es el caso de la pandemia del Covid -19 pero si puede accionar para disminuirla.

El análisis FODA desarrollado en base a las fortalezas y debilidades de su entorno interno y las oportunidades y amenazas de su entorno externo presentan en conjunto una radiografía de los factores que destacan y rodean a esta empresa hotelera Casas del XVI que permitió identificar su situación actual en la industria de su naturaleza.

Finalmente, el benchmarking desarrollado identificó que el tipo de benchmarking que desarrolla Casas del XVI es competitivo en el cual esta empresa hotelera se ubica frente a su competencia el Hostal Nicolás de Ovando y en base a esto se desarrolló el set competitivo que sustenta este tipo de benchmarking en el cual se compararon ambas empresas hoteleras a través de las variables generales como ubicación, marca y variables específicas que fueron adaptadas a la realidad del Covid – 19 para la reapertura de ambos hoteles a partir el 1ero de julio de este año.

5. Diagnóstico estratégico

5.1 Análisis y propuesta de la identidad corporativa de Casas del XVI

5.1.1 Misión: Evaluación y propuesta de la misión

Proveer servicios de hospedaje y eventos de calidad en espacios únicos y exclusivos, a través del compromiso, la pasión por lo que hacemos, y creando valor en nuestro talento humano.

Preservar la identidad histórico - cultural de la Ciudad Colonial y motivar a los turistas extranjeros y nacionales a apreciar las primeras edificaciones de América, de manera que su experiencia contribuya a difundir nuestra cultura y atractivos

Evaluación de la misión

A pesar de que presenta 2 misiones estas comunican su razón de ser en el sector turístico – hotelero claramente, definiéndose como un lugar de espacios únicos y exclusivos que le aporta su estructura histórica – colonial donde a la vez dejan claro su actividad de oferta en este mercado en proveer servicios de hospedaje y para eventos los cuales deberían de especificar como por ejemplo sociales y empresariales, donde transmiten además los sentimientos de compromiso y pasión por realizar estas tareas, valorando a la vez su capital humano, y el patrimonio cultural – histórico que presenta su ubicación estratégica de la Ciudad Colonial de República Dominicana.

Propuesta de misión

Brindar servicios de hospedaje de, calidad lujo y confort así como eventos sociales y empresariales en espacios únicos y exclusivos que preservan la identidad histórico - cultural de la Ciudad Colonial motivados por el compromiso, pasión y difusión de nuestra cultura y atractivos únicos en el mundo de la mano de la eficiencia de nuestro talento humano.

5.1.2 Visión: Evaluación y propuesta de la misión

Ampliar e innovar los servicios de hospedaje y eventos de calidad, en entornos únicos y exclusivos, basándonos en criterios de calidad, vocación de servicio y fortalecimiento del talento de nuestro capital humano

Fomentar el turismo histórico y cultural en la República Dominicana, reconociendo la arquitectura que nos identifica, y proyectando una imagen internacional de cuidado y recuperación de las edificaciones más antiguas del continente

Evaluación de la visión

Un aspecto importante de la visión al ser formulada es su planteamiento de alcance hacia el futuro, es decir, su proyección de aquí a un lapso de tiempo que plantea la expectativa meta de su evolución en el futuro por lo menos desde el momento de la formulación a 5 años mínimos, pues este aspecto le traza un rumbo a la empresa para alinear sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

En el caso de la visión de Casas del XVI la primera visión no establece un planteamiento futurista sobre este rumbo o dirección y tiene elementos repetitivos de la misión.

Mientras que la 2da visión no presenta elementos ni características para considerarse como tal, más bien está formulada como un objetivo institucional o estratégico.

Propuesta de visión

Ser el único hotel boutique para el 2025 reconocido en la Ciudad Colonial y el Caribe por sus instalaciones de lujo que combinan lo histórico - colonial y modernidad así como la calidad del mejor servicio y atención a nuestros clientes – huéspedes.

5.1.3 Valores: Evaluación y propuesta de los valores

- **Honestidad:**

Es la rectitud de nuestros actos, reflejados en la transparencia y el cumplimiento de las normas de la empresa ante nuestros clientes, suplidores y compañeros de trabajo.

- **Respeto:**

Fomentar el respeto mutuo entre nuestros clientes, proveedores y equipo de trabajo, actuando con responsabilidad y ética para crear un agradable clima organizacional.

- **Compromiso:**

Generamos una relación de confianza con el clientes a nivel de hospedaje y eventos, un conocimiento mutuo que facilita la consecución de objetivos y la generación de valor para nuestras partes interesadas.

- **Trabajo en Equipo:** Nuestro talento humano muestra actitud de cooperación y solidaridad con los esfuerzos comunes para alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, y lograr los objetivos de CASAS del XVI.

- **Pasión por lo que hacemos:**

Somos apasionados con nuestro trabajo, nos gustan los retos, nos esforzamos por dar lo mejor de nosotros para que el huésped se sienta en su casa y en familia, y los eventos sean exclusivos, para asegurar el éxito de CASAS del XVI.

- **Confidencialidad:**

Garantizamos que la información suministrada por nuestros clientes en hospedajes y eventos, permanezca resguardada y accesible sólo para aquellos autorizados por la Gerencia General de CASAS del XVI, ya que somos celosos, prudentes y cautelosos, con el fin de mantener su confianza.

- **Integridad:**

Nuestro talento humano se caracteriza por mantener rectitud, honradez en las actividades que desempeña, actuando bajo principios éticos, que garantizan las relaciones humanas dentro de CASAS XVI y con nuestros clientes y proveedores.

- **Servicio al huésped:**

Es nuestro principal valor ya que nuestros huéspedes deben sentirse complacidos, confortados y atendidos en sus requerimientos y necesidades, de manera que siempre quieran volver a CASAS XVI.

- **Búsqueda de la excelencia:**

Con el resultado positivo y proactivo de nuestras actitudes y acciones de manera diaria, buscamos la excelencia para ofrecer un servicio de calidad y en todo aquello que nos propongamos.

- **Adaptación al cambio:**

Asumimos los cambios como una oportunidad para mejorar y enfrentar nuevos retos.

Evaluación de los valores

Los valores de esta empresa – hotel expresan clara y detalladamente la esencia de su comportamiento, forma de pensar y actuar dirigidas hacia aspectos morales, éticos que reflejan en cierto sentido además los valores que deben presentar su capital humano, pues estos son los que realmente materializan con sus acciones y conductas lo que la empresa – hotel desea transmitir.

Propuesta de valores

A los valores que presenta Casa XVI, se plantea añadir Liderazgo y competitividad:

Liderazgo:

En la categoría de hotel – boutique único en la Ciudad Colonial.

Competitividad

Reflejada en la capacidad de satisfacer las necesidades y demandas de sus clientes – huéspedes a través de la combinación de lo histórico, el lujo, calidad y excelencia del servicio y atención que les ofrecen.

5.2 Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> - Solidez financiera - Cuantiosa inversión de capital tanto en la infraestructura como en los servicios que ofrece a los clientes. - Ubicación estratégica en un sector histórico – colonial que constituye uno de sus grandes atractivos. - Edificaciones propias con habitaciones de lujo y confort, restaurantes, casas para eventos sociales y empresariales entre otros. - Personal motivado y con sentido de pertenencia orientado en base al trabajo en equipo y alcance de la satisfacción y fidelización de los huéspedes/clientes. - Cuentan con documentación de procesos, normativa y procedimientos para direccionar sus acciones. - Buena participación en el mercado turístico hotelero. - Página web de calidad con diseño elegante e interactivo como medios de promoción directa. - Uso de las redes sociales como medio de promoción y ventas. - Dentro del paquete de beneficios que reciben los clientes se ofrecen Wi fi, iPhones y iPads, caja de seguridad, desayuno a la carta, servicio de mayordomo, amenidad nocturna, servicio de Concierge, atención en la recepción 24 horas, Pet friendly. - Excelente nivel de cordialidad y atención al cliente. - El análisis del consumidor y sus preferencias se realizan a través de encuesta desde que el cliente hace contacto hasta que se retira del hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura e inmuebles con problemas de conservación y gastos económicos. - No cuentan con un depto. de mercadeo. - Poca y baja permanencia del turista en la zona presentando bajos límites de consumo. - Baja integración de la población residente en las actividades turísticas debido a problemas de productividad y calidad de los servicios prestados.
--	---

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño positivo de sectores específicos en la pandemia del Covid – 19 como la salud, agropecuario, comunicaciones entre otros. - El turismo aporta una parte significativa del Producto Interno Bruto al estado dominicano. - La gran mayoría de la población recibe educación en sus 4 niveles educativos. - En el Nivel Universitario en las principales universidades del país se ofrece la carrera de turismo y hotelería. - Desarrollo del turismo digital a través de las páginas web, redes sociales y variantes digitales como Airbnb, Despegar, Booking y Tripadvisor. - Las nuevas tecnologías en el turismo reducen costos de comunicación y gestión, se aumenta la flexibilidad, la interactividad, la eficiencia, la productividad y la competitividad en este sector. - Más conciencia para la protección de los recursos naturales y erradicación de la contaminación ambiental por parte de las entidades y sociedad. - Leyes que protegen los recursos y patrimonios naturales. - Ley No. 318 sobre la conservación del Patrimonio Cultural de la Nación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación política de tensión a causa de las elecciones del 2020. - Desconfianza del pueblo Dominicano hacia la Junta Central Electoral. - Pandemia Covid – 19. - Descenso de la economía a causa de la pandemia del Covid -19. - 0% del crecimiento del Producto Interno Bruto en lo restante del 2020 - Actividades económicas, educativas, turísticas sociales paralizadas por la pandemia del Covid -19. - Alza estrepitosa del dólar al RD\$ 58.20 por US\$ 1 - Aceleramiento de la devaluación de la moneda nacional. - Hoteles, Bares y Restaurantes con un decrecimiento de un -34.1% en el valor agregado real. - Matrícula universitaria baja en la carrera de turismo y hotelería. - Ley Orgánica de Turismo No. 541 – 69 desfasada en su aplicación en el siglo XXI

Elaborado por los sustentantes

5.3 Matriz FODA (CAME)

Las estrategias seleccionadas para Casas del XVI se enfocan para la gran amenaza que presenta el sector hotelero con el Covid -19 las cuales plantean las medidas que debe tomar este hotel para su apertura el 1ero de julio 2020

		Fortalezas		Debilidades	
		F		D	
Factores internos	F1	Solidez financiera		D1	Infraestructura e inmuebles con problemas de conservación y gastos económicos.
	F2	Cuantiosa inversión de capital tanto en la infraestructura como en los servicios que ofrece a los clientes – huéspedes.			
	F3	Ubicación estratégica en un sector histórico colonial que constituye uno de sus grandes atractivos		D2	Carecen de un depto. de mercadeo que se encargue específicamente de estas funciones.
	F4	Edificaciones propias con habitaciones de lujo y confort, restaurantes, casas para eventos sociales y empresariales entre otros			
	F5	Personal motivado y con sentido de pertenencia orientado en base al trabajo en equipo y alcance de la satisfacción y fidelización de los huéspedes/clientes.		D3	Poca y baja permanencia del turista en la zona presentando bajos límites de consumo.
	F6	Cuentan con documentación de procesos, normativa y procedimientos para direccionar sus acciones		D4	Baja integración de la población residente en las actividades turísticas debido a problemas de productividad y calidad de los servicios prestados
	F7	Buena participación en el mercado turístico hotelero.			
	F8	Página web de calidad con diseño elegante e interactivo y redes sociales como medios de promoción y ventas directa.			
	F9	Paquetes de beneficios a clientes – huéspedes.			
	F10	Excelente nivel de cordialidad y atención al cliente.			
Factores externos					
Oportunidades		Estrategias ofensivas (FO)		Estrategias de reorientación (DO)	
O1	Campaña de prevención con protocolo y medidas estrictas contra el Covid 19 a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar de un plan de contingencia con el protocolo y medidas de seguridad e higiene para garantizar la salud de los clientes – huéspedes a partir del 1ero de julio 2020 F5, F6, O1, O3 - Capacitar al personal del hotel en base al plan con el protocolo y medidas establecidos contra el Covid 19 que 		<ul style="list-style-type: none"> - Crear el departamento de mercadeo para desarrollar estrategias de posicionamiento y ventas que articulen acciones con el departamento de ventas y eventos. D2, O3. - Promocionar del plan de seguridad e higiene post Covid 	

O2	En el Nivel Universitario en las principales universidades del país se ofrece la carrera de turismo y hotelería	deben ejecutar minuciosamente según el departamento en el que laboran. F5 O1. - Promocionar en la página web, redes sociales y variantes digitales el protocolo y las medidas contra el Covid 19 para dar confianza a los clientes – huéspedes de su estadía en el hotel. F5, F6, O1, O3, O4. - Crear un fondo con las principales universidades para incentivar la preparación académica profesional en Hotelería. F1, O2. - Desarrollar alianzas estratégicas con el estado y con los hoteles de Ciudad Colonial. F7, O1. - Invertir en mascarillas, guantes, gel antibacterial. F1, O1	-19 en la comunidad para que brinde seguridad al cliente – huésped en sus salidas fuera del hotel D4, O1. Aplicar el subsidio que plantea la Ley 318 para apalear los gastos de inversión en la conservación de las casas coloniales D1, O5. Controlar el gasto en el mantenimiento de la infraestructura D1, A6
O3	Desarrollo del turismo digital a través de las páginas web, redes sociales y variantes digitales como Airbnb, Tripadvisor		
O4	Nuevas tecnologías en el turismo reducen costos de comunicación y gestión, aumenta la flexibilidad, interactividad, eficiencia, productividad y competitividad en este sector		
O5	Ley No. 318 sobre la conservación del Patrimonio Cultural de la Nación.		
Amenazas			
A1	Situación política de tensión a causa de las elecciones del 2020.	- Fortalecer la imagen del país a través de la página web y redes sociales para brindar seguridad a los clientes – huéspedes tanto sobre el Covid – 19 como en el tema de las elecciones A1, A2, F8 - Controlar la inversión de capital hasta tanto ver el comportamiento del dólar A7, F2 - Incentivar el estudio de la carrera de Hotelería. A9, F1. - Concientizar al estado en alianza con ASONAHORES para la revisión y actualización de la Orgánica de Turismo No. 541 – 69. A8, F7	- Crear una alianza estratégica con la comunidad de la Ciudad colonial para combatir el Covid – 19 y poder reactivar el turismo de la zona con efectividad a partir del 1ero de julio. A2, A3 D4
A2	Pandemia Covid – 19		
A3	Descenso de la economía a causa de la pandemia del Covid -19.		
A5	Actividades económicas, educativas, turísticas sociales paralizadas por la pandemia del Covid -19.		
A6	Alza estrepitosa del dólar al RD\$ 58.20 por US\$ 1		
A7	Matrícula universitaria baja en la carrera de turismo y hotelería.		
A8	Ley Orgánica de Turismo No. 541 – 69 desfasada en su aplicación en el siglo XXI		

5.4 Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas

Situación problemática: La empresa hotelera Casas del XVI para su reapertura en julio debe contar con un plan que presente el protocolo y las medidas de higiene y seguridad a cumplir tanto por sus colaboradores como sus clientes – huéspedes a causa de la pandemia del Covid-19 para así poder reactivar su actividad comercial y económica.

Concepto de la propuesta/idea: Plan de seguridad e higiene post Covid -19

Mercado objetivo: turistas internacionales con poder adquisitivo que desean visitar la República Dominicana, así como el público local.

Forma de entrega:

Teniendo en cuenta que la situación actual por parte de la industria hotelera es la de generar confianza en los clientes – huéspedes se plantea a Casas del XVI para captar a su segmento de público el plan de seguridad e higiene post Covid -19 el cual debe ser promocionado y dado a conocer detalladamente a través de sus canales de comunicación digital/tecnológica como su página web, redes sociales y anunciar en las páginas de viajes donde tienen presencia, que cuentan con un protocolo de medidas de seguridad e higiene para generar confianza y tranquilidad en su estadía invitándolos a conocerlos a través de estos medios digitales.

Oferta de producto o servicio:

El plan de seguridad e higiene post Covid -19, contempla ofrecer a los clientes – huéspedes un kit de higiene con mascarillas, guantes y gel antibacterial para su uso permanente tanto dentro como fuera del hotel.

Conjuntamente se ofrecerán descuentos en la adquisición del alojamiento que incluiría gratuitamente paquetes de servicios que anteriormente se pagaban a parte como valor agregado a las ofertas de los servicios.

Manejo interno:

El plan de seguridad e higiene post Covid -19 plantea en su desarrollo interno acciones para su ejecución y alcance como la preparación y capacitación de todos los colaboradores de Casas del XVI en base al protocolo de medidas de seguridad e higiene establecidas en el mismo que deben ejecutar como el uso de mascarillas y guantes obligatorios, cambio de la lencería diariamente, limpieza constante de las puertas con desinfectante entre otros.

Conjuntamente se plantea el distanciamiento social en las áreas de restaurantes los cuales se ocuparan con una cantidad límite establecido y por reservaciones en los cuales los cubiertos y vasos serán desechables.

A la llegada al hotel los clientes – huéspedes deben tomarse la temperatura y sus equipajes serán desinfectados antes de ser ubicados en sus habitaciones.

En la recepción se establecerán distancias de un metro entre persona y persona y se ubicaran además dispensadores con gel antibacterial.

Para fines de atención médica, se contará con una unidad conformada por un personal médico capacitado que asista a los clientes – huéspedes en caso de alguna situación de salud.

Modelo de negocio:

El modelo de negocios del hotel boutique Casas del XVI actualmente consiste en captar el mayor número de clientes huéspedes internacionales posibles así como los clientes locales que puedan adquirir sus servicios de alojamientos y valor agregado, para estos fines plantea la ejecución de estrategias de mercadeo y promoción de las ofertas y paquetes a ofrecer post Covid-19.

5.5 Retroalimentación de la empresa

La retroalimentación de la empresa, Casas del XVI de la propuesta de la ejecución del proceso de implementación de las estrategias planteadas para la solución de las debilidades y amenazas que presenta esta empresa hotelera ante el Covid – 19 fue evaluada por la gerencia general donde se presentan:

- La creación del departamento de mercadeo fue considerada pertinente y viable pues de esta manera contarán con un departamento que se dedique exclusivamente a la promoción del hotel en el mercado turístico a través de las estrategias de mercado existente y elaboradas por sus colaboradores y así para descentralizar estas funciones del departamento de ventas y eventos. Con la creación de este departamento, la gerencia general está de acuerdo de que permitirá difundir de manera estratégica y mercadológica el protocolo de medidas planteados en la propuesta para brindar seguridad y confianza a los clientes – huéspedes tanto en la página web, como en las redes sociales y variantes digitales.
- La elaboración del plan de contingencia del protocolo y medidas de seguridad e higiene y su respectiva capacitación a los colaboradores sobre el mismo, fue considerada oportuna y ejecutable para el éxito de ejecución y alcance de las medidas planteadas para garantizar la salud de los clientes – huéspedes y las suyas.
- La inversión en el kit de seguridad para la prevención del Covid – 19 el cual contara con mascarillas, anti- bacterial, guantes desechables, etc. para los clientes – huéspedes como colaboradores fue aprobada para su ejecución a partir de la apertura del hotel.
- En cuanto a la alianza estratégica con la comunidad de la Ciudad colonial para combatir el Covid – 19 tomada en consideración para su ejecución ya que los clientes – huéspedes en sus paseos por los monumentos deben sentir confianza de que los miembros de la comunidad externa al hotel se cuida de contagiar y contagiarse.

5.6 Validación con el cliente

La validación con el cliente fue realizada con la gerencia y encargados de departamentos del hotel Casas del XVI siendo un total de 5 participantes, a través de una encuesta de 6 preguntas cerradas sobre el plan del protocolo y medidas de seguridad para la prevención del Covid – 19, la cual fue contestada vía correo electrónico y luego de obtenido estos instrumentos debidamente contestados se procedió al procesamiento y análisis de los resultados utilizando el programa Excel para obtener los gráficos estadísticos que representaron las respuestas en sus respectivos porcentajes.

Los resultados obtenidos evidencian que tanto la gerencia general como los encargados de departamentos encuestados están de acuerdo en su totalidad con lo planteado, los cuales se evidencian en sus respuestas:

- En relación a la valoración del contenido de la propuesta del protocolo de las medidas para la prevención del Covid – 19 presentado la mayoría con un 80% lo califica de excelente y un 20% de Muy bueno. (ver gráfico No., Apéndice D).
- En cuanto a la pregunta 2 sobre si consideran oportuno la propuesta de crear un departamento de mercadeo para que se encargue exclusivamente de estas funciones la mayoría con un 80% está totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo. (ver gráfico No.2, Apéndice D).
- En la pregunta 3 si consideran que la capacitación a colaboradores es necesaria para la ejecución del protocolo de las medidas para la prevención del Covid – 19 el 100% manifestó que sí. (ver gráfico No.3, Apéndice D).
- En relación a la pregunta 4 sobre las justificaciones que avala la ejecución de un plan de capacitación a los colaboradores, los colaboradores encuestados manifestaron en su mayoría en un 60% que son todas las opciones planteadas. (ver gráfico No.4, Apéndice D).
- En cuanto al kit de seguridad para la prevención del Covid – 19 y su posición al respecto, los colaboradores encuestados manifestaron en un 100% que están totalmente de acuerdo. (ver gráfico No.5, Apéndice D).

- Finalmente la pregunta 6 sobre si es pertinente promocionar las medidas de prevención contra el Covid – 19 en la comunidad de la Ciudad colonial la mayoría con un 80% está totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo. (ver gráfico No.6, Apéndice D).

En base a los resultados obtenidos se puede verificar que la gerencia general y los encargados de departamento de Casas del XVI acogieron la propuesta sobre el protocolo y medidas de seguridad planteada favorablemente

6. Cuadro de Mando Integral

6.1 Objetivos de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En el marco de la situación de la pandemia del Covid-19 y la reapertura del sector turístico – hotelero, programada oficialmente para el mes de julio por el gobierno, el Cuadro de Mando Integral de Casas del XVI refleja para sus cuatro perspectivas las implicaciones direccionadas en la reapertura de sus instalaciones y servicios.

A través del alcance de los objetivos planteados Casas del XVI obtendrá mejoras significativas en las cuatro perspectivas claves del CMI, creando ventajas competitivas, a través de las cuales podrán aprovechar las oportunidades que presentan.

6.1.1 Objetivos Perspectiva Financiera

Los objetivos de la perspectiva financiera planteados para Casas del XVI se sustentan en las siguientes acciones pertinentes enfocadas en las implicaciones económicas para la reapertura de sus instalaciones y servicios:

- Maximizar la rentabilidad económica del hotel.
- Reactivar los ingresos por ventas de las ocupaciones del hotel
- Reorganizar la partida presupuestaria del semestre julio – diciembre 2020.

6.1.2 Objetivos Perspectiva del cliente

Los objetivos de la perspectiva del cliente planteados para Casas del XVI se sustentan en las siguientes acciones direccionadas a la reactivación de las visitas de los clientes – huéspedes a pesar de la pandemia del Covid - 19:

- Reactivar las estadías de los clientes – huéspedes.
- Manejar la satisfacción de los clientes – huéspedes fijos.
- Promocionar a los clientes – huéspedes el plan de seguridad e higiene post Covid- 19.
- Generar confianza y seguridad en los clientes – huéspedes fijos y nuevos a través de la promoción del plan de seguridad e higiene post Covid- 19.

6.1.3 Objetivos Perspectiva de procesos internos

Los objetivos de la perspectiva de procesos internos establecidos se orientan a la reestructuración de los procesos y procedimientos que el hotel desarrollaba antes del Covid – 19 para de esta manera garantizar la seguridad de los colaboradores y clientes – huéspedes, así como la prioridad de la higiene de las instalaciones y habitaciones:

- Optimizar los procesos y procedimientos internos para el fortalecimiento del sistema de calidad post Covid – 19.
- Reorganizar los procesos de compras y abastecimientos de la logística interna para optimizar los gastos post Covid – 19.
- Ejecutar el plan de contingencia con el protocolo y medidas de seguridad e higiene post Covid – 19 en base a los nuevos procesos y procedimientos.
- Crear el departamento de Mercadeo y publicidad para que en articulación con ventas determinen las estrategias de promoción y ventas para la reapertura post Covid - 19.

6.1.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento planteados se orientan a la preparación y capacitación de los colaboradores en base a la reestructuración de los procesos y procedimientos establecidos para la reapertura:

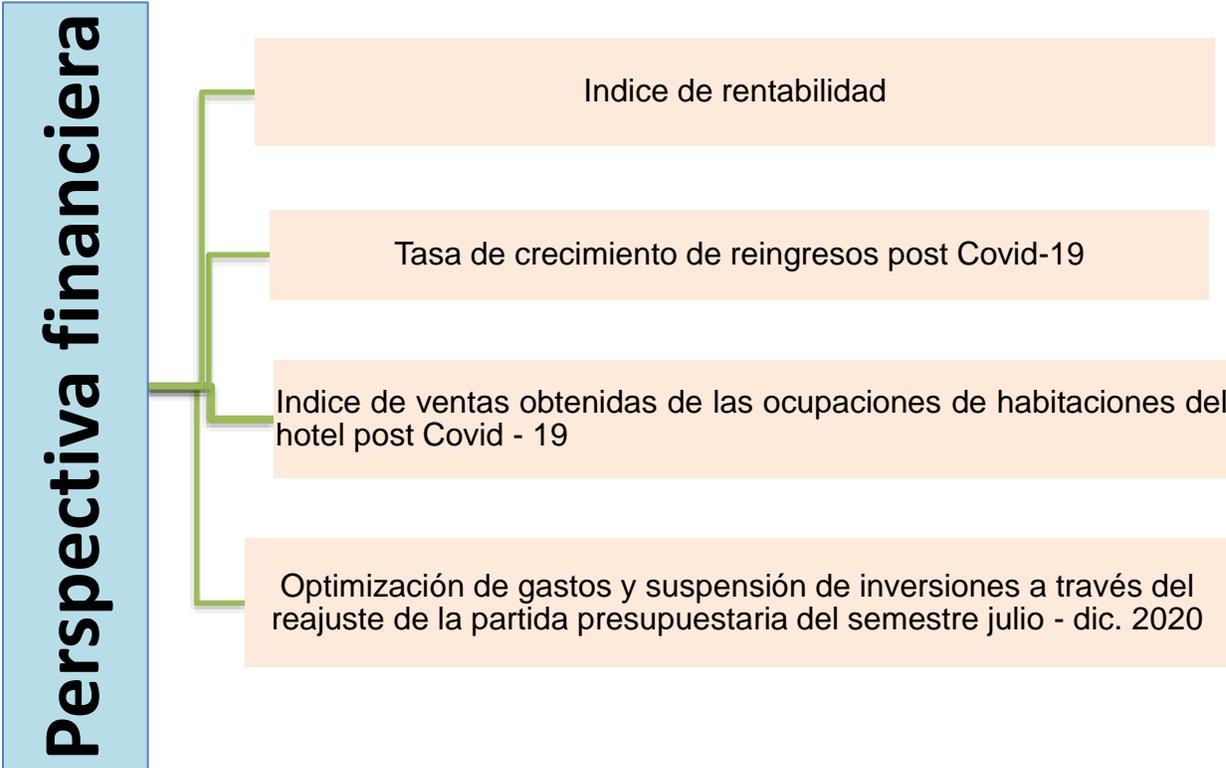
- Incrementar la satisfacción laboral para la reapertura post Covid - 19.
- Capacitar a todos los colaboradores orientados a la ejecución de los nuevos procesos y procedimientos de seguridad e higiene a implementarse para la reapertura post Covid - 19.

6.2 La Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral de Casas del XVI comunica estratégicamente la integración de indicadores financieros y no financieros, y la interrelación entre las cuatro perspectivas del CMI a través de tres macro indicadores:

- Los resultados y los inductores de actuación de los colaboradores.
- Las relaciones causa-efecto.
- La vinculación con las finanzas.

6.2.1 Indicadores de la perspectiva financiera



Elaborado por los sustentantes

6.2.2 Indicadores de la perspectiva Cliente

Perspectiva Cliente

Indice de reactivación de las ventas/compras de las estadias de los clientes – huéspedes post Covid - 19

Resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes – huéspedes post Covid - 19

Evaluaciones sobre la seguridad y confianza en su estadía en el hotel de los los clientes - huéspedes en base al protocolo y medidas de seguridad e higiene post Covid -19 del hotel

Indice de hospedaje de clientes - huéspedes obtenidos a través de la promoción del plan de seguridad e higienes post - Covid - 19

Elaborado por los sustentantes

6.2.3 Indicadores de la perspectiva Procesos internos

Perspectiva Procesos internos

Nivel de eficiencia en la ejecución de los procesos internos y sus procedimientos para el fortalecimiento del sistema de calidad y seguridad post Covid - 19.

Nivel de la eficiencia y eficacia operativa el control de los procesos de compras y abastecimientos de la logística interna post Covid - 19

Indice de la ejecución y manejo del Plan de seguridad e higiene post Covid - 19

Factibilidad de la creación del departamento de Mercadeo y publicidad en medios digitales para promocionar el plan de seguridad e higiene post Covid-19

Elaborado por los sustentantes

6.2.4 Indicadores de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Nivel de motivación para la satisfacción laboral para la reapertura post Covid - 19

Calidad del desempeño competente a través de la formación y capacitación a todos los colaboradores en los nuevos procesos y procedimientos de seguridad e higiene a implementarse para la reapertura post Covid - 19.

Indice de la productividad de todos los colaboradores sin excepción

Elaborado por los sustentantes

6.3 Metas del Cuadro de Mando Integral

6.3.1 Metas de la Perspectiva financiera

- Alcance de la rentabilidad en un 50% en el semestre julio – diciembre 2020.
- Alcance del 60% de los reingresos en el semestre julio – diciembre 2020.
- Disminución de los gastos innecesarios un 50% y de las inversiones en nuevas infraestructura en un 100% durante el semestre julio – diciembre.
- Alcance del 60% de las ventas de ocupaciones durante el semestre julio – diciembre.
- Reajustar en un 100% el presupuesto para uso de fondos en inversiones post Covid -19 del semestre julio – diciembre.

6.3.2 Metas de la Perspectiva Clientes

- Reactivar el flujo de clientes – huéspedes visitantes para un alcance de un 60% durante el semestre julio – diciembre.
- Encuestar el 100% de los clientes - huéspedes durante su estadía post Covid - 19
- Alcance del 100% de la confianza, seguridad y satisfacción de los clientes – huéspedes visitantes a través de la promoción y ejecución del plan de seguridad e higiene post Covid – 19.
- Reactivar 60% de los hospedajes a través de la promoción del plan de seguridad e higiene post Covid – 19.

6.3.3 Metas de la Perspectiva Procesos internos

- Realizar con eficiencia los procesos internos y sus procedimientos en un 100% para el fortalecimiento del sistema de calidad y seguridad post Covid- 19.
- Programar los volúmenes de compras y abastecimientos semanalmente en base al número exacto de clientes – huéspedes visitantes.
- Ejecutar 100% el plan de protocolo y medidas de seguridad e higiene post Covid - 19.
- Funcionabilidad y resultados en un 100% del personal contratado del departamento de Mercadeo y publicidad en la promoción y publicidad en medios digitales del plan de seguridad e higiene post Covid -19

6.3.4 Metas de la Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

- Alcance del 100% de la satisfacción laboral para la reapertura y atención a los clientes – huéspedes post Covid - 19.
- Desarrollo de la formación y capacitación del 100% de los colaboradores sobre los nuevos procesos y procedimientos de seguridad e higiene a implementarse para la reapertura post Covid - 19.
- Incremento del 100% de la productividad de todos los colaboradores sin excepción en la reapertura post Covid-19.

6.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Casas del XVI constituye el factor diferenciador que este hotel ofrece actualmente a los clientes – huéspedes del mercado turístico – hotelero,

a raíz de la pandemia del Covid – 19, se presenta en su detallado y estricto plan de seguridad e higiene contra esta pandemia para generar motivación, confianza y tranquilidad y de esta manera asegurar la satisfacción del cliente – huésped.

En este sentido, la propuesta de valor de Casas del XVI se presenta en:

- Sus instalaciones únicas que combinan lo histórico, lujo, confort, y tecnología.
- Un completo plan de seguridad e higiene post Covid -19 el cual establece el protocolo, medidas y acciones de seguridad e higiene que todas las personas, colaboradores y clientes – huéspedes, en general dentro de las instalaciones deben cumplir a cabalidad total como el uso de mascarillas, guantes, entre otros.
- Paquetes de ofertas atractivas con reducción de un % de costos de las habitaciones dependiendo de la cantidad de noches y más beneficios como room service gratis para evitar y/o controlar los huéspedes en las áreas de restaurant, kit de seguridad e higiene gratis, entre otros.
- Las áreas de restaurant se utilizarán a través de reservas on line para evitar la conglomeración de los huéspedes, donde el tiempo de permanencia tendrá una duración específica para dar oportunidad al flujo de reservas de los demás huéspedes. En este sentido el plan de seguridad e higiene post Covid – 19 plantea para esta área eliminar las servilletas de tela por desechables, al igual que los cubiertos y cristalería por desechables.

6.5 Estrategia competitiva

En base a la situación generada por el Covid -19, Casas del XVI presenta dos estrategias competitivas:

- La penetración de mercado, la cual se desarrollará a través de sus canales de publicidad como su página web, redes sociales y plataformas de viajes como

Trip Advisor, y Booking las cuales al ser gratis aportan la publicidad gratuita a nivel mundial para **activar la demanda con un mensaje de tranquilidad** a nivel mundial dando promoción a su plan de seguridad e higiene contra el Covid -19 con los procedimientos y procesos internos, que permita ofrecer mayor seguridad sanitaria y confianza a los clientes – huéspedes.

- Estrategia de diversificación que incorporará nuevos productos y áreas de actuación que permitirán al hotel atraer de nuevo los clientes en base a los beneficios agregados en esta temporada de reapertura como:
 - El kit de seguridad e higiene gratis a cada cliente – huésped durante su estadía en el hotel que contiene mascarilla, guantes, gel antibacterial entre otros.
 - Reajustar los precios como estrategia de ventas para incrementar los volúmenes de ventas de las habitaciones del hotel, así como añadir valor agregado al servicio de hospedaje.
 - Ofrecer otros servicios alternativos: room service gratis, automatización y flexibilidad en el check in y ccheck out, unidad de atención médica gratuita, ampliación del servicio gratuito de transporte,

6.6 Estrategias por perspectivas del Cuadro de Mando Integral

6.6.1 Estrategias de la Perspectiva financiera

- Estrategia de mejora de la rentabilidad actual del hotel.
- Estrategia de análisis de las variantes económicas.

- Estrategia de control de gastos y ahorro de inversiones no relevantes en el momento actual, en este sentido los proyectos de inversión en las etapas pendientes de amplitud y apertura de nuevas instalaciones programadas para este año serán suspendidas para el año 2021.
- El Know How de su equipo ventas en experiencia y manejo de estrategias de ventas, promoción y publicidad para las nuevas promociones y paquetes de beneficios atractivos y estrategias de promoción del plan de seguridad e higiene post Covid -19

6.6.2 Estrategias de la Perspectiva Clientes

- Estrategia de Diversificación de producto y servicio.
- Estrategia de Engagement basada en la relación con el cliente de generar confianza y seguridad durante su permanencia en el hotel.
- Estrategia de seguimiento a las opiniones y necesidades de los clientes – huéspedes a través de encuestas para medir y evaluar los niveles de satisfacción de su estadía y ejecución del plan de seguridad e higiene.
- Estrategia de promoción y publicidad del plan de seguridad e higiene, productos y servicios de oferta post Covid - 19.

6.6.3 Estrategias de la Perspectiva de los procesos internos

- Estrategia de gestión competente de los nuevos procesos y procedimientos operativos internos establecidos post Covid - 19.
- Estrategia de logística interna en compras y abastecimiento establecidos post Covid - 19.
- Control de inventarios establecidos post Covid – 19.
- Estrategia de expansión y mejora institucional.

6.6.4 Estrategias de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Estrategia de formación y capacitación a los colaboradores en base al plan de seguridad e higiene que deben desarrollar para preservar su salud y la de los clientes – huéspedes.

- Estrategia de motivación e incentivos al capital humano a través de un programa de incentivos post Covid – 19 para los colaboradores en base a ofrecer nuevos beneficios en base a la calidad de su desempeño laboral en el cumplimiento del protocolo de seguridad e higiene los cuales se otorgarán en base a la evaluación de desempeño y encuesta aplicada a los clientes – huéspedes.

6.7 CONSTRUCCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA					
Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Factores Claves de Éxito	Responsables
Maximizar la rentabilidad económica del hotel.	Índice de rentabilidad	Alcance de la rentabilidad en un 50% en el semestre julio – diciembre 2020	Estrategia de mejora de la rentabilidad actual del hotel	Solidez financiera	Accionistas del hotel Gerente general
Reactivar los ingresos por ventas de las ocupaciones del hotel	Tasa de crecimiento de reingresos post Covid-19	Alcance del 60% de los reingresos en el semestre julio – diciembre 2020	Estrategia de análisis de las variantes económicas	Experiencia en el manejo eficiente de las finanzas.	Gerente general
	Índice de ventas obtenidas de las ocupaciones de habitaciones del hotel post Covid – 19	Alcance del 60% de las ventas de ocupaciones durante el semestre julio – diciembre.	El Know How de su equipo ventas	Experiencia y manejo eficiente de las ventas.	Encargada de ventas
Reorganizar la partida presupuestaria del semestre julio – diciembre 2020	Optimización de gastos y suspensión de inversiones a través del reajuste de la partida presupuestaria del semestre julio - dic. 2020	Disminución de los gastos innecesarios un 50% y de las inversiones en nuevas infraestructura en un 100% durante el semestre julio – diciembre.	Estrategia de control de gastos y ahorro de inversiones	Solidez financiera	Empresa outsourcing de contabilidad y finanzas Gerente general
		Reajuste en un 100% el presupuesto para uso de fondos en inversiones post Covid -19 del semestre julio – diciembre			

Elaborado por los sustentantes

6.7.2 PERSPECTIVA CLIENTE

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Factores Claves de Éxito	Responsables
Reactivar las estadías de los clientes – huéspedes.	Índice de reactivación de las ventas/compras de las estadías de los clientes – huéspedes post Covid - 19	Reactivar el flujo de clientes – huéspedes visitantes para un alcance de un 60% durante el semestre julio – diciembre	Estrategia de Diversificación de producto y servicio	Manejo y eficiencia en las estrategias de ventas hoteleras Manejo y eficiencia en las estrategias de promoción y publicidad en hoteles	Encargada de ventas Encargada de mercadeo y publicidad
Manejar la satisfacción y confianza de los clientes – huéspedes fijos	Resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes – huéspedes post Covid - 19	Encuestar el 100% de los clientes - huéspedes durante su estadía post Covid - 19	Estrategia de seguimiento a las opiniones y necesidades de los clientes – huéspedes	Plataformas digitales para los clientes responder las encuestas	Encargada de mercadeo y publicidad
Promocionar a los clientes – huéspedes el plan de seguridad e higiene post Covid- 19.	Índice de hospedaje de clientes - huéspedes obtenidos a través de la promoción del plan de seguridad e higienes post - Covid - 19	Reactivar 60% de los hospedajes a través de la promoción del plan de seguridad e higiene post Covid – 19.	Estrategia de Engagement	Página web, Redes sociales, plataformas turísticas	Encargada de mercadeo y publicidad
Generar confianza y seguridad en los clientes – huéspedes fijos y nuevos a través de la promoción del plan de seguridad e higiene post Covid- 19	Evaluaciones sobre la seguridad y confianza en su estadía en el hotel de los clientes - huéspedes en base al protocolo y medidas de seguridad e higiene post Covid -19 del hotel	Alcance del 100% de la confianza, seguridad y satisfacción de los clientes – huéspedes visitantes a través de la ejecución del plan de seguridad e higiene post Covid – 19.	Estrategia de promoción y publicidad del plan de seguridad e higiene, productos y servicios de oferta post Covid - 19.	Plataformas digitales para los clientes responder las encuestas	Encargada de mercadeo y publicidad

6.7.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Factores Claves de Éxito	Responsables
Ejecutar con eficiencia los procesos y procedimientos internos para el fortalecimiento del sistema de calidad post Covid – 19	Nivel de eficiencia en la ejecución de los procesos internos y sus procedimientos para el fortalecimiento del sistema de calidad y seguridad post Covid - 19	Realizar con eficiencia los procesos internos y sus procedimientos en un 100% para el fortalecimiento del sistema de calidad y seguridad post Covid- 19.	Estrategia de gestión competente	Experiencia y manejo eficiente de procesos y procedimientos internos	Todos los colaboradores del hotel
Reorganizar los procesos de compras y abastecimientos de la logística interna para optimizar los gastos post Covid – 19	Nivel de la eficiencia y eficacia operativa el control de los procesos de compras y abastecimientos de la logística interna post Covid - 19	Programar los volúmenes de compras y abastecimientos semanalmente en base al número exacto de clientes – huéspedes visitantes.	Estrategia de logística interna Control de inventarios establecidos post Covid – 19	Experiencia y manejo eficiente de procesos y procedimientos de compras, abastecimiento y control de inventarios computarizados.	Encargado de alojamiento, ADM y Alimentos y bebidas
Ejecutar el plan de contingencia con el protocolo y medidas de seguridad e higiene post Covid – 19 en base a los nuevos procesos y procedimientos.	Índice de la ejecución y manejo del Plan de seguridad e higiene post Covid - 19	Ejecución y aplicación 100% el plan de protocolo y medidas de seguridad e higiene post Covid - 19	Estrategia de gestión competente	Experiencia y manejo eficiente en la ejecución de planes	Todos los colaboradores del hotel
Crear el departamento de Mercadeo y publicidad para que en articulación con ventas determinen las estrategias de promoción y ventas para la reapertura post Covid - 19	Factibilidad de la creación del departamento de Mercadeo y publicidad en medios digitales para promocionar el plan de seguridad e higiene post Covid-19	Funcionabilidad y resultados en un 100% del personal contratado del departamento de Mercadeo y publicidad en la promoción y publicidad en medios digitales del plan de seguridad e higiene post Covid -19	Estrategia de expansión y mejora institucional	Descentralización y articulación de funciones	Encargado de mercadeo

6.7.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Factores Claves de Éxito	Responsables
Incrementar la satisfacción laboral para la reapertura post Covid - 19.	Nivel de motivación para la satisfacción laboral para la reapertura post Covid - 19	Alcance del 100% de la satisfacción laboral para la reapertura y atención a los clientes – huéspedes post Covid - 19.	Estrategia de motivación e incentivos al capital humano	Personal motivado y con experiencia en el área hotelera	Empresa outsourcing de RRHH
Capacitar a todos los colaboradores orientados a la ejecución de los nuevos procesos y procedimientos de seguridad e higiene a implementarse para la reapertura post Covid - 19	Calidad del desempeño competente a través de la formación y capacitación a todos los colaboradores en los nuevos procesos y procedimientos de seguridad e higiene a implementarse para la reapertura post Covid - 19.	Desarrollo de la formación y capacitación del 100% de los colaboradores sobre los nuevos procesos y procedimientos de seguridad e higiene a implementarse para la reapertura post Covid - 19.	Estrategia de formación y capacitación	Disposición de formación y capacitación constante	Empresa outsourcing de RRHH

Elaborado por los sustentantes

7. Alineación estratégica

7.1 Presupuesto perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El presupuesto de reapertura del hotel Casas del XVI refleja para las cuatro perspectivas las implicaciones de inversión económica direccionadas en la puesta en marcha del plan de seguridad e higiene post Covid – 19, tomando en cuenta que esta programación se plantea para 2 años tentativamente, y el retorno de la inversión, dependerá de la situación de cada uno de estos años, pues como este virus todavía no presenta alternativas de solución en vacunas, el hotel deberá de invertir permanentemente en este plan para la seguridad y salud tanto de los clientes – huéspedes como de sus colaboradores.

Tabla No. 1 *Presupuesto de perspectivas CMI Plan de Reorientación Estratégico Casas del XVI*

Presupuesto del Plan de Reorientación Estratégico Casas del XVI		
Perspectivas	Total	%
Financiera	US\$ 10,000.00	10%
Cliente	US\$ 48,000.00	47%
Procesos internos	US\$ 31,000.00	31%
Aprendizaje y crecimiento	US\$ 12,000.00	12%
Total general	US\$ 101,000.00	100%

Elaborado por los sustentantes

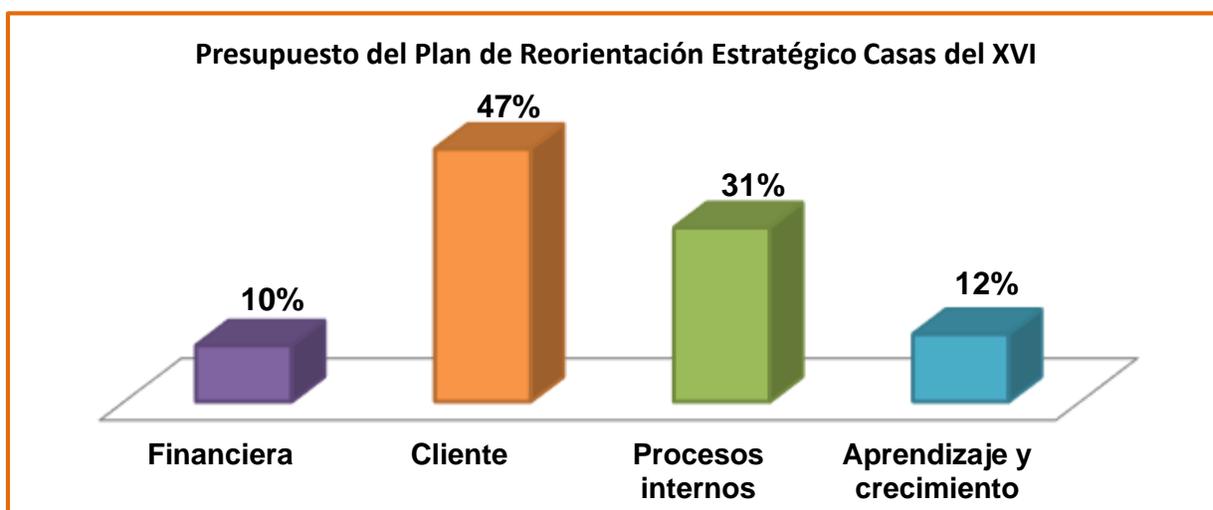


Figura 1 Presupuesto de perspectivas CMI del Plan de Reorientación Estratégico Casas del XVI.

Elaborado por los sustentantes

A continuación se presenta el detalle de los presupuestos asignados a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral:

Tabla No. 2 *Detalle presupuesto perspectiva financiera*

Concepto	Año 1	Año 2	Total
Reorganizar la partida presupuestaria del semestre julio – diciembre 2020	US\$4,000		US\$ 4,000
Elaborar los nuevos presupuestos con sus proyecciones para el 2021 post Covid-19		US\$ 6,000	US\$ 6,000
Total general	US\$ 4,000	US\$ 6,000	US\$ 10,000.00

Elaborado por los sustentantes

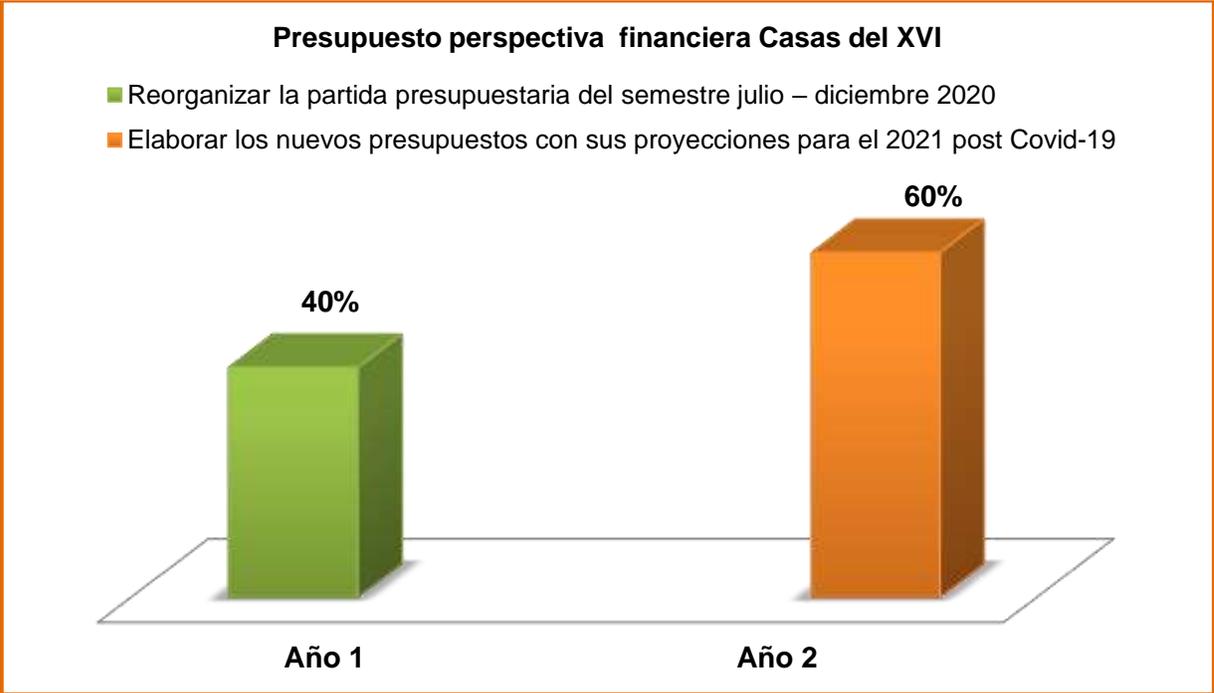


Figura 2 Presupuesto perspectiva financiera de Casas del XVI. Elaborado por los sustentantes

Tabla No. 3 *Detalle presupuesto perspectiva Cliente de Casas del XVI*

Concepto	Año 1	Año 2	Total
Promoción del plan de seguridad e higiene post Covid- 19 en Redes sociales	US\$6,000	US\$6,000	US\$ 12,000
Kit de seguridad e higiene: mascarilla, guantes, gel antibacterial.	US \$15,000	US\$ 15,000	US\$ 30,000
Encuestas de satisfacción y calidad del servicio y seguridad post Covid-19	US \$3,000	US \$3,000	US \$6,000
Total general	US \$24,000	US \$24,000	US\$ 48,000.00

Elaborado por los sustentantes

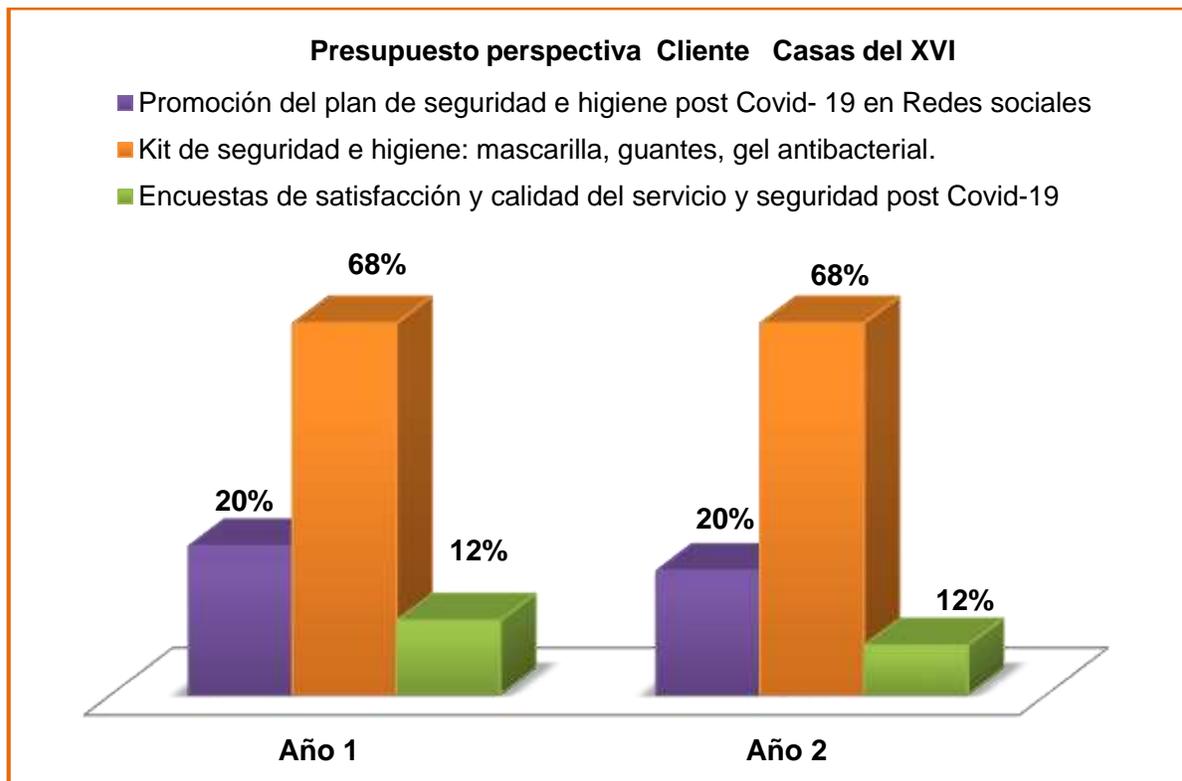


Figura 3 Presupuesto perspectiva cliente de Casas del XVI. Elaborado por los sustentantes

Tabla No. 4 *Detalle presupuesto perspectiva Procesos internos de Casas del XVI*

Concepto	Año 1	Año 2	Total
Elaboración del plan de seguridad e higiene post Covid- 19	US\$8,000		US\$ 8,000
Reorganización de los procesos de compras y abastecimientos de la logística interna para optimizar los gastos post Covid – 19.	US\$ 5,000		US\$ 5,000
Ejecución del plan de seguridad e higiene post Covid – 19	US\$ 6,500	US\$ 6,000	US\$ 12,500
Creación del departamento de Mercadeo y publicidad	US\$ 5,500		US\$ 5,500
Total general	US\$ 25,000	US\$ 6,000	US\$31,000.00

Elaborado por los sustentantes

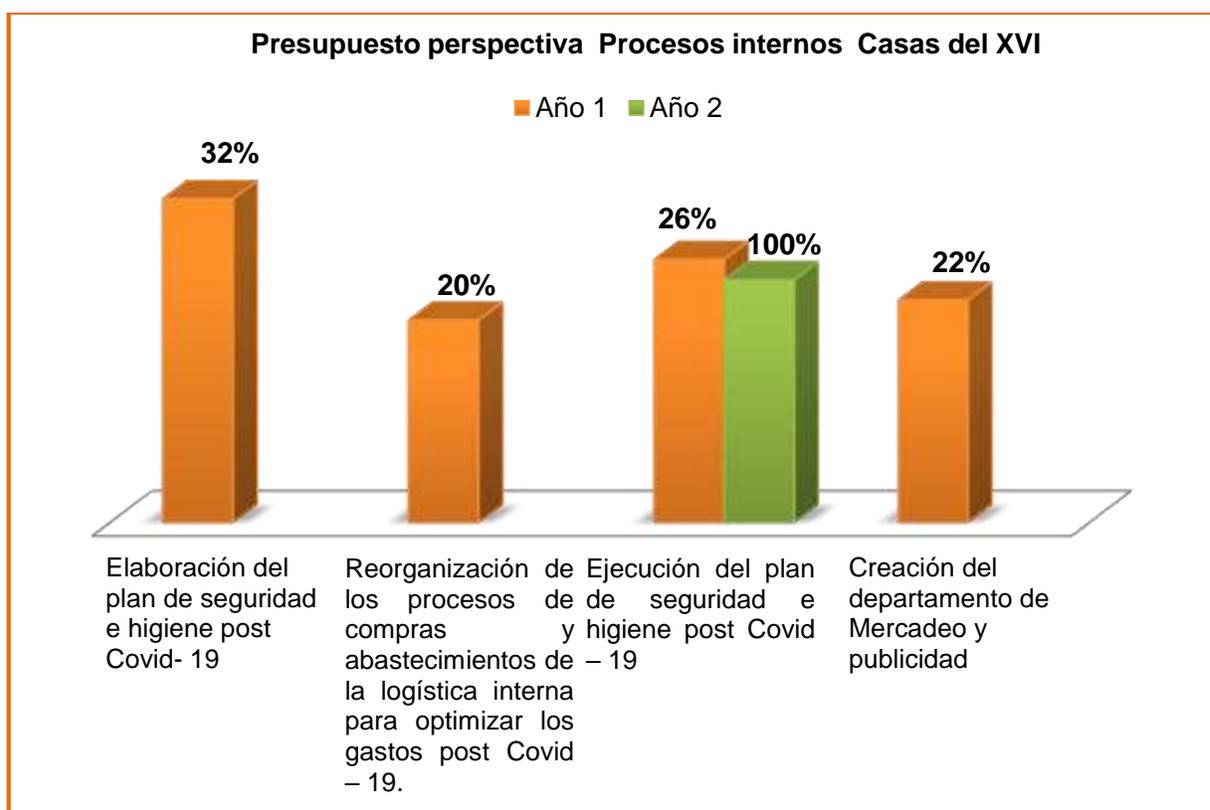


Figura 4 Presupuesto perspectiva Procesos internos de Casas del XVI. Elaborado por los sustentantes

Tabla No. 5 *Detalle presupuesto perspectiva Aprendizaje y crecimiento Casas del XVI*

	Año 1	Año 2	Total
Capacitación del personal en base al plan de seguridad e higiene post Covid- 19.	US\$4,000	US\$3,000	US\$ 7,000
Talleres de motivación laboral post Covid - 19	US\$3,000	US\$ 2,000	US\$ 5,000
Total general	US\$ 7,000	US\$ 5,000	US\$ 12,000.00

Elaborado por los sustentantes

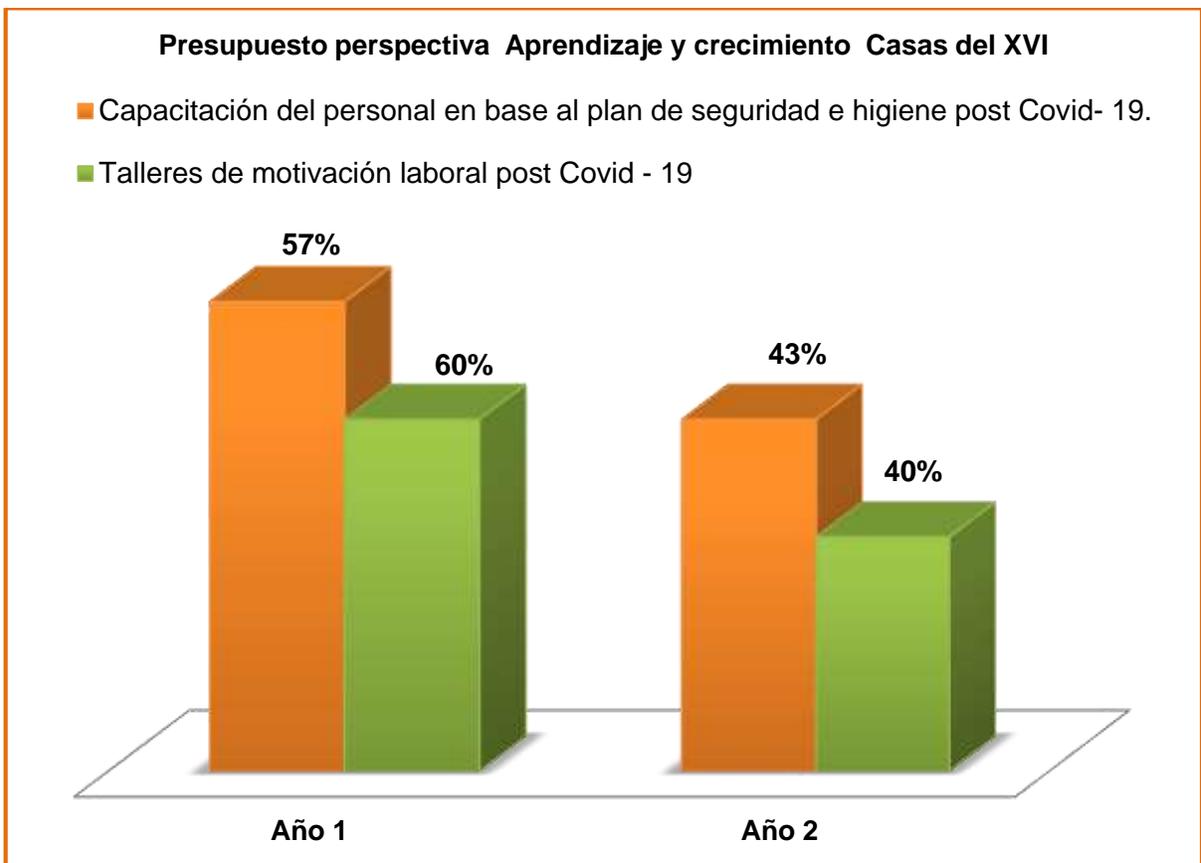


Figura 5 Presupuesto perspectiva Aprendizaje y crecimiento Casas del XVI. Elaborado por los sustentantes

7.2 Alineación del personal con el Cuadro de Mando Integral.

La alineación del personal con el Cuadro de Mando Integral de Casas del XVI presenta, como bien se muestra en la tabla 6, la asignación de los responsables de ejecutar cada una de las perspectivas que lo componen para la implementación del Plan de Reorientación Estratégico Post Covid 19 para el éxito del alcance de los objetivos estratégicos planteados.

Tabla 6 *Personal encargados Casas del XVI de ejecutar los presupuestos y acciones de las perspectivas del CMI*

Perspectiva del CMI	Dependencia	Responsable a cargo y/o seguimiento	Responsable a ejecutar
Financiera	Outsourcing de contabilidad y finanzas	Gerente general	Encargado de contabilidad de Casas del XVI
Clientes	Ventas mercadeo y publicidad	Encargados de ventas, mercadeo y publicidad	Personal de ventas mercadeo y publicidad
Procesos internos	Alojamiento, ADM Alimentos y bebidas	Encargado de alojamiento, ADM Alimentos y bebidas	Personal de alojamiento, ADM Alimentos y bebidas
Aprendizaje y crecimiento	Outsourcing de RRHH	Encargado de RRHH de Casas del XVI	Encargado de RRHH de Casas del XVI

Elaborado por los sustentantes

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

7.3 MAPA ESTRATÉGICO CASAS DEL XVI



Elaborado por los sustentantes

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Aspectos concluyentes

El Plan de Reorientación Estratégico para la empresa Hotel Boutique Casas del XVI fue elaborado, cumpliendo con su objetivo general, para reorganizar los procesos y procedimientos que esta empresa desarrolla para su organización y preparación en su reapertura post Covid – 19, pandemia mundial que a partir del mes de marzo ocasionó el cierre de todos los sectores productivos a nivel mundial y en el país y en consecuencia la actividad turística – hotelera.

En este sentido, y en base a los objetivos planteados se arribaron a los siguientes aspectos concluyentes:

- En relación al objetivo de *Establecer las generalidades del hotel boutique Casas del XVI para el conocimiento y evaluación de su estructura empresarial:*

Se desarrolló el reconocimiento de las generalidades de la empresa Hotel Boutique Casas del XVI sustentadas en su identidad corporativa, marco organizacional, marco legal entre otros. En el análisis del marco organizacional se detectó la necesidad de crear un departamento de mercadeo que desarrolle exclusivamente las promociones y campañas de publicidad que comuniquen a través de su página web, redes sociales y páginas de viaje el protocolo con las medidas de seguridad e higiene post Covid – 19, a implementar que brinde seguridad y confianza a los clientes – huéspedes interesados en visitar la Ciudad Colonial donde está ubicado.

- En cuanto al objetivo de *Desarrollar el análisis del entorno interno y externo para determinar los factores que inciden en Casas del XVI en la situación actual y elaboración de las matrices estratégicas a partir de los resultados obtenidos:*

Se realizó el análisis del entorno realizado a esta empresa, en base a los factores internos y externos, en lo referente al análisis de los factores internos se analizó su cadena de valor presentando los aspectos relevantes que constituyen su estructura, identificando de esta manera sus fortalezas y debilidades y en base a estos aspectos se elaboró la matriz de Evaluación de

los Factores Internos EFI, la cual arrojó una puntuación total de 3.27 por encima de la media de 2.50 en sus fortalezas y debilidades. Conjuntamente se identificaron los recursos y capacidades con los que cuentan la empresa, y en base a esto se elaboró la matriz VRIO para identificar los tipos de ventajas competitivas que presentan estos para la empresa, siendo a nivel general las ventajas competitivas sostenidas las de mayor presencia.

En cuanto a los factores externos se identificaron las oportunidades y amenazas que el macro ambiente presenta a través del análisis PESTEL y en base a estos resultados se elaboró la matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE, la cual arrojó una puntuación total de 3.44 por encima de la media de 2.50 en sus oportunidades y amenazas, siendo la amenaza más destacada y de mayor impacto la pandemia del Covid -19 que provocó su cierre y el muchos hoteles de la Ciudad Colonial y del país.

En relación al análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa Hotel Boutique Casas del XVI los aspectos analizados como la amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes y con los proveedores entre otros arrojó en general la valoración de baja, es decir para esta empresa estos elementos no representan una intensidad relevante de competencia evidenciado en la matriz del Perfil competitivo con respecto a su competencia cercana el Hotel Hostal Nicolás de Ovando en la cual, éste obtuvo una ponderación de 3.95 y Casas del XVI 4.30.

- En cuanto al objetivo de *Desarrollar el diagnóstico estratégico para determinar los tipos de estrategias a implementar a partir de la matriz FODA:*

En el diagnóstico estratégico desarrollado se realizó una evaluación a los elementos de la identidad corporativa de esta empresa en su misión, visión y valores y se les planteó una propuesta de mejora.

Conjuntamente en el diagnóstico estratégico se elaboró la matriz FODA en la cual se plantearon las estrategias ofensivas (FO) en las cuales se combinaron las fortalezas con las oportunidades aprovechando la Campaña de prevención

con protocolo y medidas estrictas contra el Covid 19 a nivel nacional para crear el plan de seguridad e higiene post Covid -19 y capacitar a los colaboradores en base a su contenido.

Se plantearon las estrategias de reorientación (DO) para corregir las debilidades siendo una de estas la creación del departamento de mercadeo que se encargue de la promoción y publicidad permanente tanto de la reapertura del hotel como del plan de seguridad e higiene post Covid -19, en las estrategias defensiva (FA) se planteó el fortalecimiento de la imagen del país a través de la página web y redes sociales para brindar seguridad a los clientes – huéspedes en cuanto al Covid –19 y las de supervivencia para afrontar las amenazas como es la situación de la pandemia del Covid -19 se planteó una alianza estratégica con la comunidad de la Ciudad Colonial para combatir el Covid – 19 y poder reactivar el turismo de la zona con efectividad a partir del 1ero de julio.

- En relación al objetivo de *Elaborar el Cuadro de Mando Integral para determinar los objetivos estratégicos, indicadores, metas, estrategias de sus cuatro perspectivas que permitan el alcance y ejecución del Plan de*

- *Reorientación Estratégico post Covid- 19:*

Una vez obtenidos todos estos insumos se procedió a la elaboración del Cuadro de Mando Integral en base a sus cuatro perspectivas financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje –crecimiento, para establecer a cada una sus respectivos indicadores, metas, acciones y estrategias que se deben ejecutar para el alcance de los objetivos estratégicos planteados.

Finalmente se planteó la alineación estratégica que contempló el presupuesto vinculado a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y los responsables de la empresa que deben de ejecutar todo lo planteado en el CMI de acuerdo a sus áreas de competencia y funciones para la ejecución y alcance del plan de seguridad e higiene post Covid - 19.

8.2 Recomendaciones.

8.2.1 Recomendaciones generales

A nivel general se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda a la empresa Hotel Boutique Casas del XVI ejecutar el Plan de Reorientación Estratégico post Covid – 19 para el alcance de los objetivos estratégicos planteados y conjuntamente realizar seguimiento sistemático a la ejecución e implementación de las estrategias, para el alcance tanto de los objetivos estratégicos planteados como de las metas y proyectos establecidos.
- Al sector hotelero se recomienda reorganizar sus procesos y procedimientos en su cadena de valor para incluir las acciones y medidas de seguridad e higiene que garanticen la seguridad y salud de los clientes – huéspedes y colaboradores.

8.2.2 Recomendaciones específicas

A nivel específico se recomienda a la gerencia y encargados de departamentos del hotel boutique Casas del XVI lo siguiente:

- Crear el departamento de mercadeo y publicidad para que este personal se dedique exclusivamente a promocionar el plan de seguridad e higiene y su protocolo y de esta manera brindar seguridad y tranquilidad a los clientes – huéspedes.
- Promocionar además paquetes y ofertas atractivas en descuentos y servicios a los clientes – huéspedes tanto a los locales como a los internacionales para motivarlos a visitar el hotel.
- Reorganizar la partida presupuestaria del semestre julio – diciembre 2020 para reducir gastos innecesarios a la fecha debido a la pandemia y de esta manera contar con todos los fondos posibles para invertir en los kits de seguridad e higiene que deben ser facilitados a los clientes – huéspedes y colaboradores.
- A la empresa outsourcing de Recursos Humanos de la empresa organizar e

impartir la capacitación en base al plan de seguridad e higiene para que todos los colaboradores cuenten con el conocimiento y desempeño en base a las medidas de seguridad e higiene que deben ejecutar para la salud tanto de ellos como de los clientes – huéspedes.

- Promocionar en la comunidad de la Ciudad Colonial el plan de seguridad e higiene para que este sea ejecutado tanto a nivel interno como externo del hotel y brindar una imagen a nivel local de la concientización de cuidarse contra el Covid -19.

Bibliografía

Casas del XVI. (2015). Manual de puestos y funciones del capital humano de Casas del XVI. Santo Domingo, República Dominicana.

Casas del XVI. (2016). Plan institucional – estratégico 2016 – 2020. Santo Domingo, República Dominicana.

Terra RD Partners. (2016). Informe de inversión Casas del XVI para el comité de estrategia. Santo Domingo, República Dominicana.

Internet grafía

Acento. (21 de mayo, 2015). Casas del Siglo XVI reconocido como uno de los 10 mejores nuevos hoteles del mundo. Recuperado de <https://acento.com.do/sociales/casas-del-siglo-xvi-reconocido-como-uno-de-los-10-mejores-nuevos-hoteles-del-mundo-8250963.html>

Acento. (19 de marzo, 2020). Turismo dominicano frente a segundo año difícil, ahora por el COVID-19. Recuperado de <https://acento.com.do/salud/turismo-dominicano-frente-a-segundo-ano-dificil-ahora-por-el-covid-19-8795665.html>

Amboya, G. y Muñoz, M. (2017). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022.* (Tesis de grado). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>

Arecoa. (2020). Líderes de Asonahores van al Palacio a revisar protocolos y opciones para abrir turismo. Recuperado de <https://www.arecoa.com/destinos/2020/06/17/lideres-asonahores-van-al-palacio-revisar-protocolos-opciones-abrir-turismo/>

Banco Central. (1 de junio, 2020). Resultados preliminares de la actividad económica enero-abril. Recuperado de <https://www.bancentral.gov.do/a/d/4855-resultados-preliminares-de-la-actividad-economica-eneroabril>.

Banco Mundial. (2020). República Dominicana: Panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview>

Bayley, J. (2020). Mapa de grupos estratégicos: cómo funcionan y para qué sirven. Recuperado de <https://blog.wearedrew.co/mapa-de-grupos-estrategicos-como-funcionan-y-para-que-sirven>

Buzzi, L. (2020). Incertidumbres y realidades cuando pase el COVID-19 en el sector hotelero. Recuperado de <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/03/incertidumbres-realidades-sector-hotelero-covid-19/>

Callejas, J.C., Díaz, J.A., y Aspiolea, M.E. (2017, 20 de julio). La cadena de valor como herramienta de gestión estratégica. Caso Hotel TRYP Cayo Coco. *Universidad & Ciencia*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/287219708.pdf>

Diario libre. (12 de diciembre, 2019). Expertos aseguran que 2020 será escenario de inestabilidad política. Recuperado de <https://www.diariolibre.com/economia/expertos-aseguran-que-2020-sera-escenario-de-inestabilidad-politica-PI15843914>

Diario libre. (11 de junio, 2020). El PIB del G20 sufrió una caída récord del 3.4 % en el primer trimestre. Recuperado de <https://www.diariolibre.com/economia/el-pib-del-g20-sufrio-una-caida-record-del-34-en-el-primer-trimestre-AN19411212>

El Caribe. (30 de agosto, 2017). Se incrementan las visitas de turistas a la zona Colonial. Recuperado de <https://www.elcaribe.com.do/2017/08/30/se-incrementan-las-visitas-turistas-la-zona-colonial/#>

Gurruchaga, G. (2014). La cadena de valor como generadora de ventajas competitivas en los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Neuquén. (Tesis de grado). Recuperado de https://docplayer.es/10208071-La-cadena-de-valor-como-generadora-de-ventajas-competitivas-en-los-hoteles-3-estrellas-de-la-ciudad-de-neuquen.html#show_full_text

Listín Diario. (19 de marzo, 2020). [El turismo dominicano frente a un segundo año difícil, ahora por el COVID-19.](https://listindiario.com/la-republica/2020/03/19/609299/el-turismo-dominicano-frente-a-un-segundo-ano-dificil-ahora-por-el-covid-19) Recuperado de <https://listindiario.com/la-republica/2020/03/19/609299/el-turismo-dominicano-frente-a-un-segundo-ano-dificil-ahora-por-el-covid-19>

Listín Diario. (27 de marzo, 2020). La economía dominicana creció 5.3% en febrero de 2020. Recuperado de <https://listindiario.com/economia/2020/03/27/610691/la-economia-dominicana-crecio-5-3-en-febrero-de-2020>

Listín Diario. (13 de abril, 2020). Banco Mundial proyecta que el crecimiento del PIB de RD en 2020 será 0% por pandemia. Recuperado de <https://listindiario.com/economia/2020/04/13/612938/banco-mundial-proyecta-que-el-crecimiento-del-pib-de-rd-en-2020-sera-0-por-pandemia>

Nova, A. (22 de marzo, 2019). Flujo de turistas reafirma a República Dominicana como destino seguro. Recuperado de <https://www.eldinero.com.do/80298/flujo-de-turistas-reafirma-a-republica-dominicana-como-destino-seguro/>

- Organización Mundial de la Salud. (2020). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Ortega, J. (2019). El Plan Estratégico de una Empresa, la herramienta que te conduce al éxito. Recuperado de <https://josmarketing.es/plan-estrategico-de-una-empresa/>
- Ramírez, J.C. (2015). Planteamiento para una cadena de valor aplicada al modelo de negocio Hotelero All Inclusive. (Tesis de grado). Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1107&context=administracion_de_empresas
- Ramírez, G. y Santacruz, J. (2018). Formulación de un plan estratégico para el hotel Waira ubicado en Leticia – Amazonas. (Tesis de grado). Recuperado de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/976/1/BAA-Spa-2017-Formulaci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20estrat%C3%A9gico%20para%20el%20hotel%20Waira_Trabajo.pdf
- Riquelme, M. (2015). ¿Qué Es Un Grupo Estratégico? Análisis Del Sector Y La Competencia. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/que-es-un-grupo-estrategico-analisis-del-sector-y-la-competencia/>
- Romero, G. (20 de febrero, 2020). La democracia dominicana a prueba. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/02/20/la-democracia-dominicana-a-prueba/>
- Quintana, C. (2020). Qué es benchmarking: definición, tipos y ejemplos de benchmarks. Recuperado de <https://ar.oberlo.com/blog/que-es-benchmarking>

Sanjurjo, C. (2020). Hoteles en el POST-Covid: medidas y buenas prácticas.
Recuperado de <https://imeanticipa.com/hoteles-en-el-post-covid-medidas-y-buenas-practicas/>

Trenza, A. (2019). Análisis PESTEL. Recuperado de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Trivago (2020). Principales tendencias y previsiones en el sector hotelero para 2020.
Recuperado de <https://businessblog.trivago.com/es/tendencias-sector-hotelero-2020/>

Apéndices

Apéndice A

Cuestionario aplicado a la gerencia y encargados de los departamentos del hotel boutique Casas del XVI para identificar las necesidades post Covid - 19.

1. ¿Consideran ustedes oportuno la creación de un plan de seguridad e higiene post Covid – 19 siendo una gran necesidad en estos momentos?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Desacuerdo

2. ¿Cuál debe ser el principal objetivo del plan de seguridad e higiene post Covid – 19?

- a) Presentar el protocolo de medidas de seguridad e higiene que desarrollaría el hotel para evitar el Covid – 19
- b) Capacitar a los colaboradores del hotel
- c) Proyectar a los clientes – huéspedes para su seguridad y tranquilidad el protocolo de medidas de seguridad e higiene post Covid - 19 que aplicará el hotel en julio.
- d) Todas las anteriores

3. ¿Consideran ustedes pertinente la creación del departamento de mercadeo en estos momentos siendo una de las debilidades que presentan?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Desacuerdo

4. ¿Cuál de estas opciones sería la principal función del departamento de mercadeo de ser creado en estos momentos?

- a) Promocionar en la página web y Redes sociales las medidas de seguridad e higiene post Covid – 19 permanentemente.
- b) Implementar estrategias de mercado y publicidad
- c) Aplicar encuestas a los clientes – huéspedes sobre su estadía en el hotel post – Covid -19
- d) Coordinar con ventas las promociones de los paquetes y ofertas post Covid-19.
- e) Todas las anteriores.

5. ¿Consideran ustedes necesario reorganizar la partida presupuestaria del semestre julio – diciembre a raíz de la pandemia del Covid – 19?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Desacuerdo

6. ¿Cuál de estas opciones sustenta su respuesta de estar de acuerdo con este planteamiento?

- a) Se daría prioridad a la inversión en la reapertura post Covid-19
- b) Se eliminarían los gastos innecesarios en lo restante del año 2020.
- c) Se destinarían fondos para ampliar la estructura organizativa con el depto. De mercadeo
- d) Compra de los kits de higiene para los clientes – huéspedes.
- e) Todas las anteriores.

Apéndice B

Resultados de la encuesta aplicada a la gerencia y encargados de los departamentos del hotel boutique Casas del XVI para identificar las necesidades post Covid - 19



Gráfico 1 Si consideran oportuno la creación de un plan de seguridad e higiene post Covid – 19.



Gráfico 2 Principal objetivo del plan de seguridad e higiene post Covid – 19

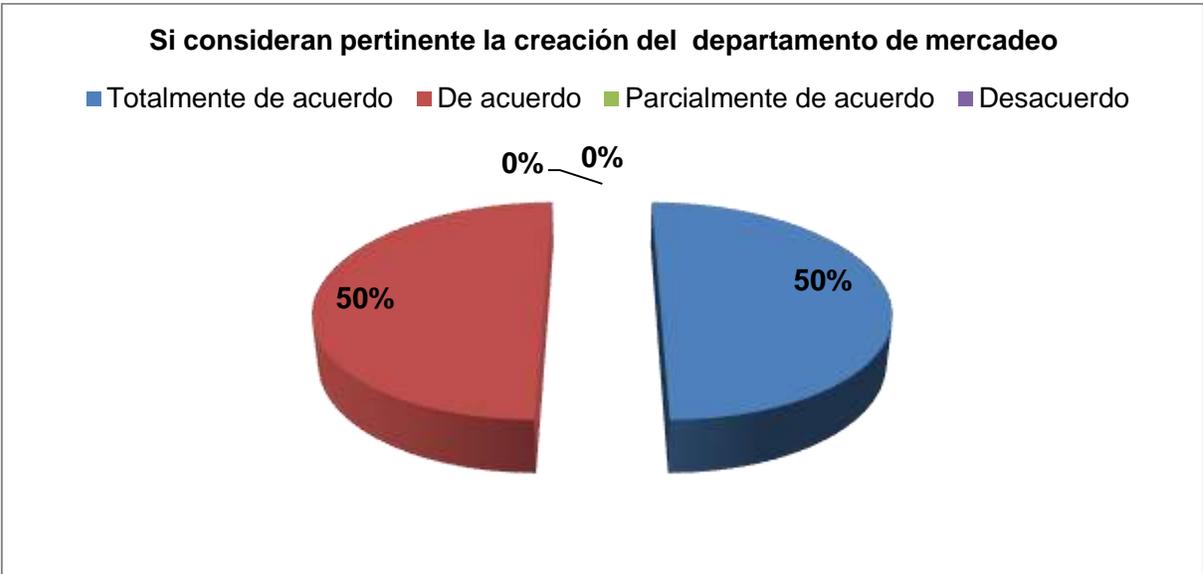


Gráfico 3 Si consideran pertinente la creación del departamento de mercadeo

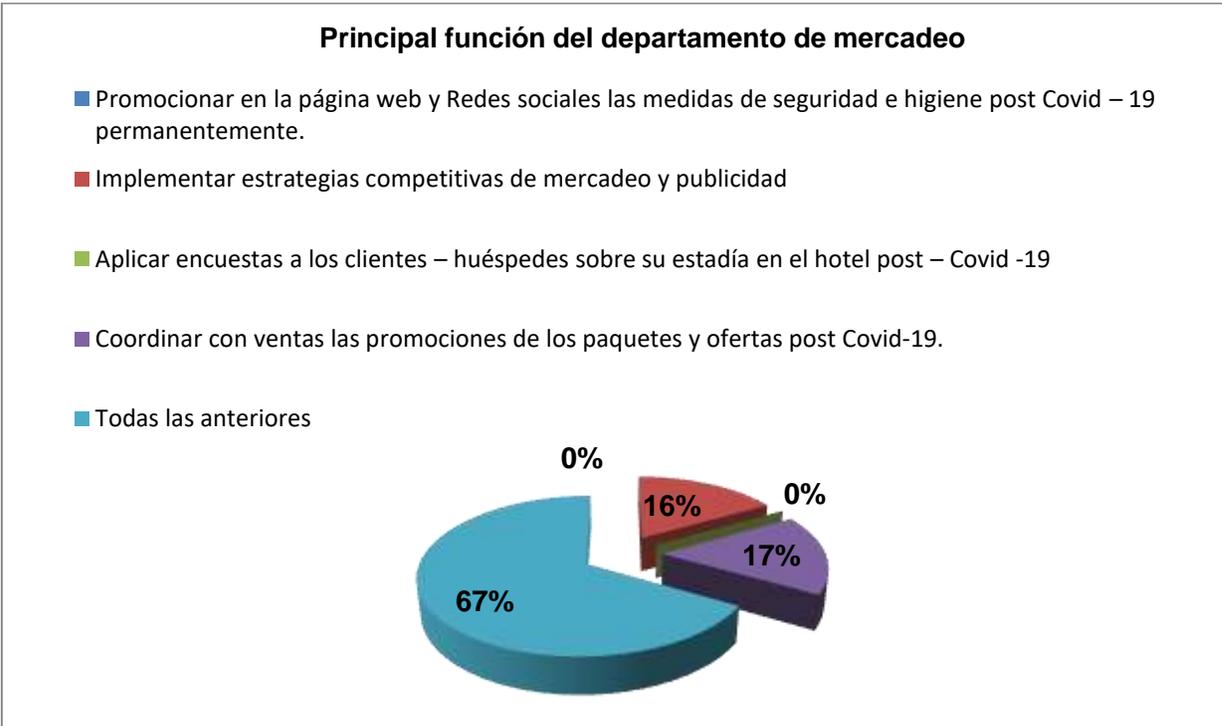


Gráfico 4 Principal función del departamento de mercadeo

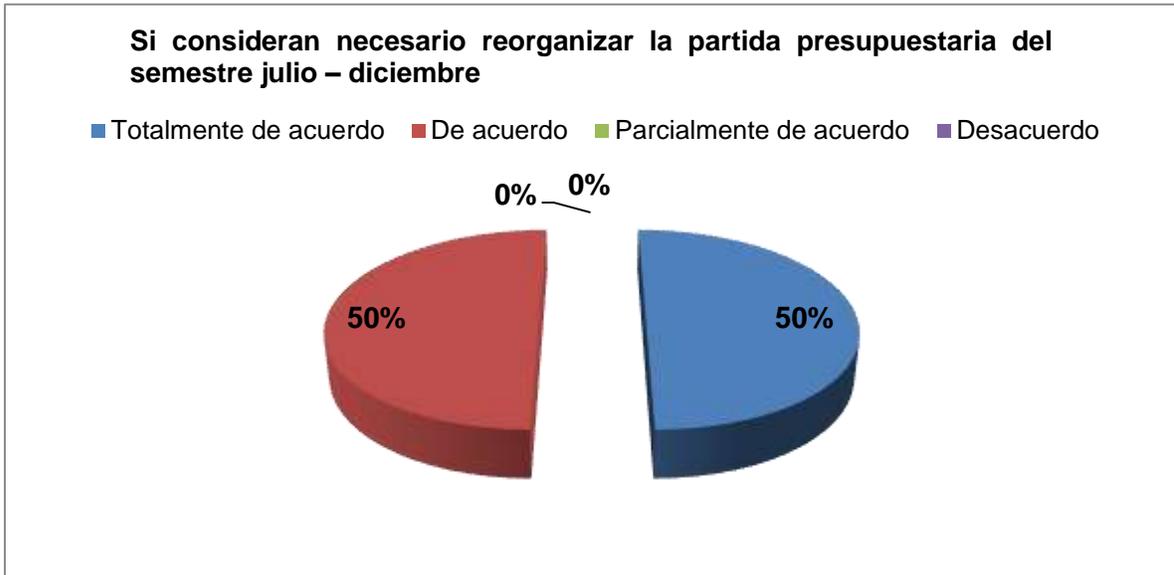


Gráfico 5 Si consideran necesario reorganizar la partida presupuestaria del semestre julio – diciembre

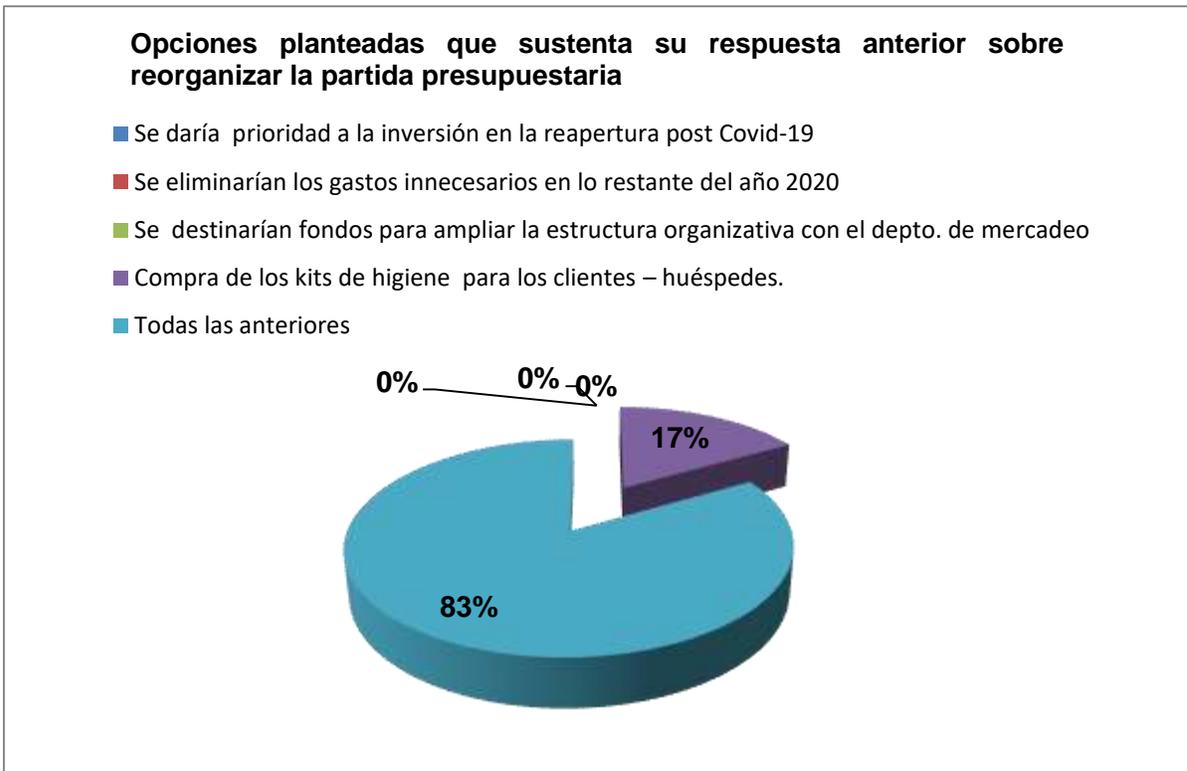


Gráfico 6 Opciones planteadas sustenta su respuesta anterior sobre reorganizar la partida presupuestaria

Apéndice C

Cuestionario aplicado a la gerencia y encargados de los departamentos del hotel boutique Casas del XVI para la validación con el cliente.

1. ¿Cómo evalúa usted el protocolo de las medidas y acciones del plan de seguridad e higiene post Covid -19 para la reapertura del hotel presentado?
 - a) Excelente
 - b) Muy bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo

2. ¿Considera usted oportuno la propuesta de crear un departamento de mercadeo para que se encargue exclusivamente de la promoción y publicidad del protocolo de seguridad e higiene tras la reapertura post Covid -19?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Parcialmente de acuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Desacuerdo

3. ¿Considera usted que el plan de capacitación a colaboradores es necesario para la ejecución del protocolo de las medidas para la prevención del Covid – 19?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Parcialmente de acuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Desacuerdo

4. ¿Cuál de estas razones usted considera justifica la realización del plan de capacitación a los colaboradores?

- a) Prepara a los colaboradores para cumplir las medidas de seguridad y brindar tranquilidad y seguridad a los clientes – huéspedes.
 - b) Prepara a los colaboradores para que brinden a los clientes – huéspedes la imagen de concientización y calidad en la seguridad e higiene post Covid - 19.
 - c) Prepara a los colaboradores para cuidar a los clientes – huéspedes y a sí mismos.
 - d) Todas las anteriores.
5. ¿Se percibe en los colaboradores el interés y motivación por prepararse en base al contenido del protocolo de seguridad e higiene que deben ejecutar?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca
6. ¿Cuál es su posición sobre el kit de seguridad e higiene planteado para la prevención del Covid – 19 planteado para la entrega a los clientes – huéspedes al llegar al hotel?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Parcialmente de acuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Desacuerdo
7. ¿Está usted de acuerdo en el planteamiento de la reestructuración en los procesos y procedimientos internos del hotel para la reapertura post Covid – 19?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Parcialmente de acuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Desacuerdo

8. En cuanto a la comunidad de la zona colonial que incide en el ambiente externo del hotel, considera que es pertinente promocionar las medidas de prevención contra el Covid – 19 para la seguridad y tranquilidad de los clientes – huéspedes?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Parcialmente de acuerdo
 - d) Desacuerdo

Resultados de la encuestada aplicada a la gerencia y encargados de los departamentos del hotel boutique Casas del XVI para la validación con el cliente.

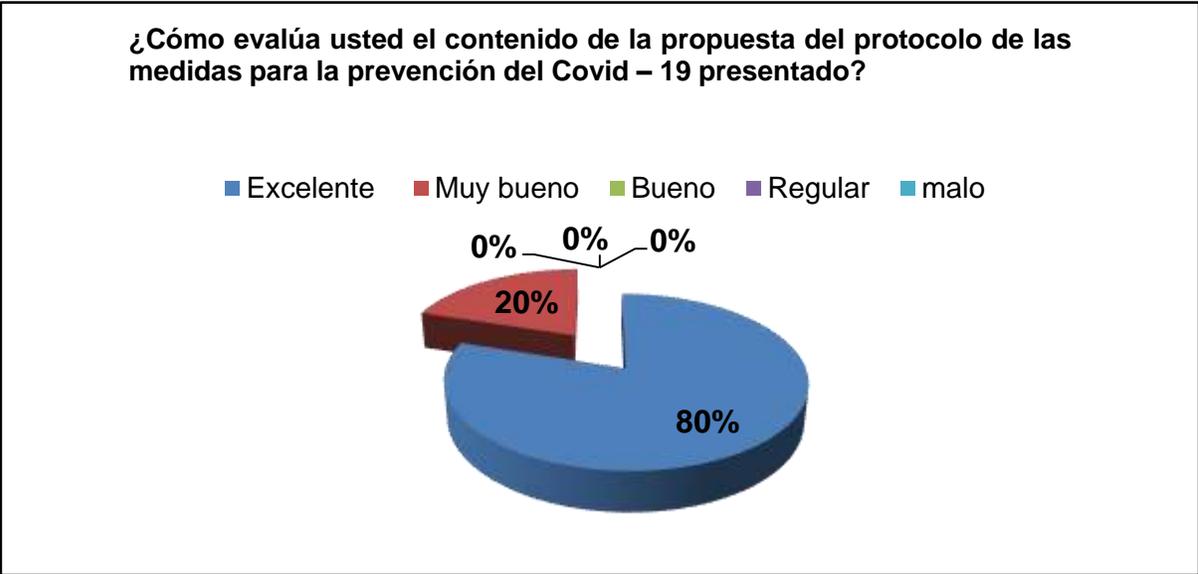


Gráfico 1 ¿Cómo evalúa usted el contenido de la propuesta del protocolo de las medidas para la prevención del Covid – 19 presentado?

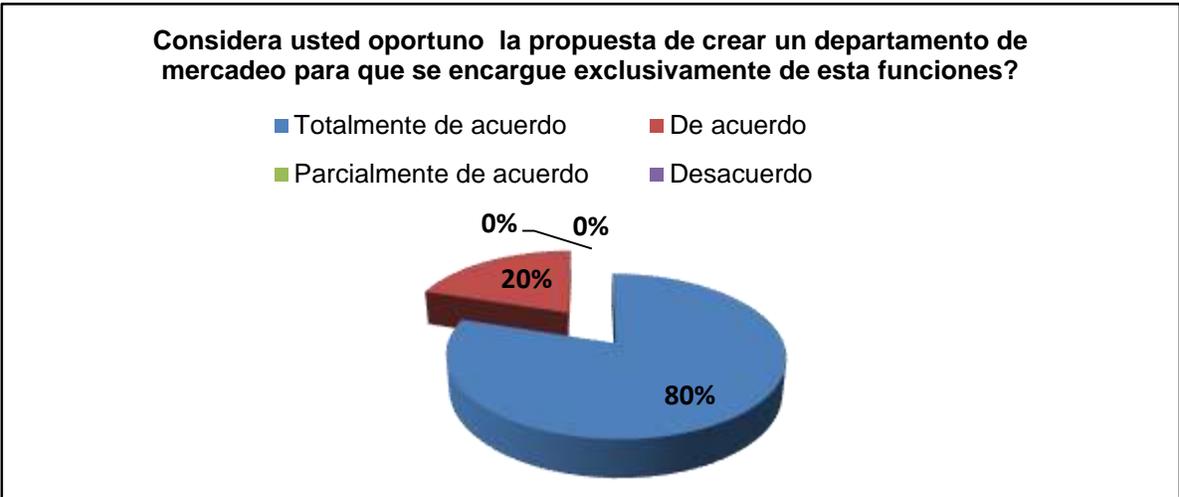


Gráfico 2 Considera usted oportuno la propuesta de crear un departamento de mercadeo para que se encargue exclusivamente de esta funciones?

¿Considera usted que la capacitación a colaboradores es necesaria para la ejecución del protocolo de las medidas para la prevención del Covid – 19?

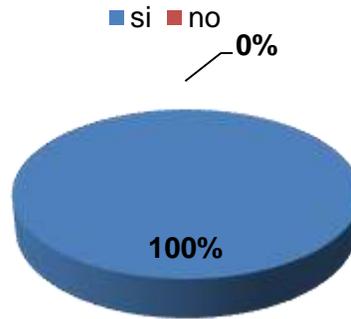


Gráfico 3 ¿Considera usted que la capacitación a colaboradores es necesaria para la ejecución del protocolo de las medidas para la prevención del Covid – 19?

Consideración que avala este plan de capacitación a los colaboradores

- Capacita a los colaboradores para asegurar la tranquilidad y seguridad del servicio al cliente – huésped
- Forma a los colaboradores para brindar la imagen de concientización sobre la seguridad e higiene del hotel
- Todas las anteriores

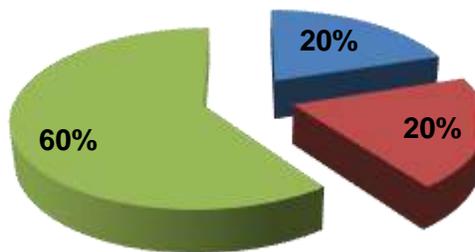


Gráfico 4 Consideración que avala este plan de capacitación a los colaboradores



Gráfico 5 ¿Cuál es su posición sobre el kit de seguridad para la prevención del Covid – 19 al respecto?

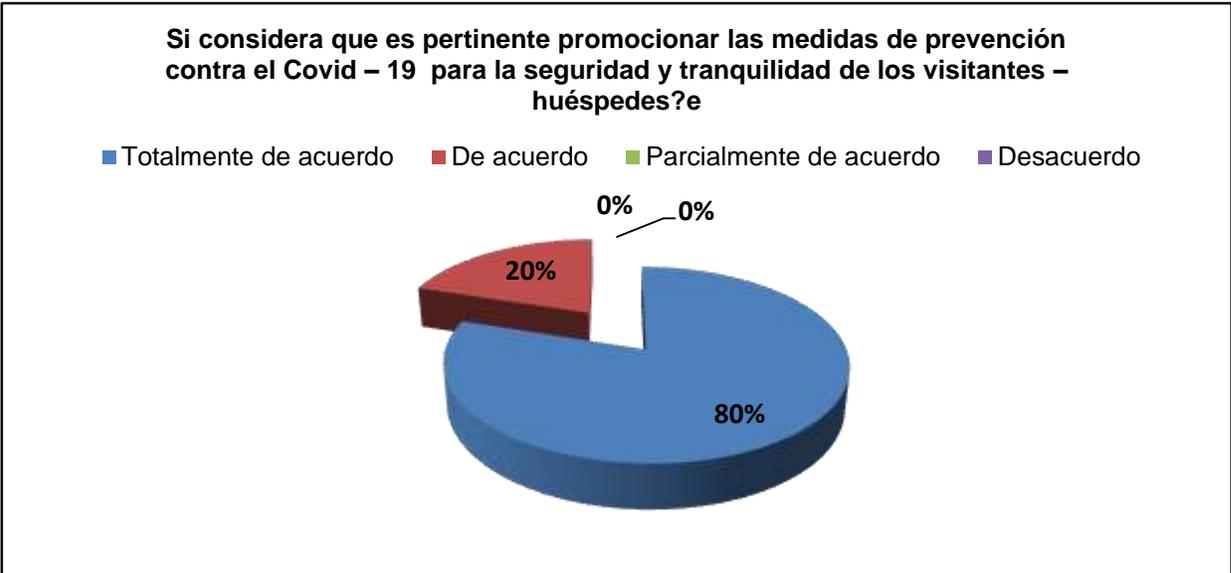


Gráfico 6 Si considera que es pertinente promocionar las medidas de prevención contra el Covid – 19 para la seguridad y tranquilidad de los visitantes – huéspedes?

Apéndice E



Figura 1 Planta física hotel boutique Casas del XVI

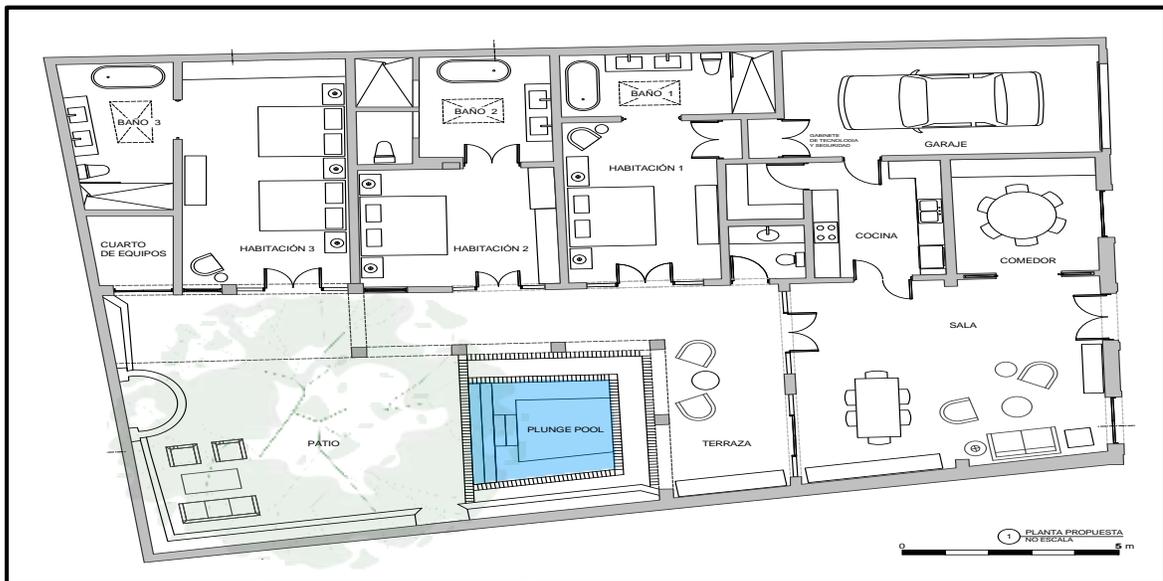


Figura 2 Planta física del interior de una de las casas del hotel boutique Casas del XVI

Apéndice F



Figura 3 Área de piscina de una de las casas del hotel boutique Casas del XVI



Figura 4 Interior de una de las casas del hotel boutique Casas del XV

