

República Dominicana
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA - UNIBE



Escuela de Administración de Empresas

Plan De Reorientación Estratégica Para La Empresa Vistacana Resort & Country Club Frente A
La Pandemia Covid-19 Elaborado El Semestre Enero – Abril 2021, Santo Domingo, República
Dominicana

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

Realizado por:

Salvador Termini 18-0730

Carlenys Liriano 18-0478

Asesor:

Santo Domingo, D.N.

Abril del 2021

*Los conceptos expuestos en la presente investigación son de la exclusiva responsabilidad de los sustentantes de la misma”

Tabla de Contenido

1. Antecedentes & Referencias

1.1. Antecedentes	7
1.1.1. Diseñar un plan de reorientación estratégica para la empresa Vistacana Resort & Country Club frente a la pandemia COVID-19 elaborado el semestre Enero – Abril 2021, Santo Domingo, República Dominicana	7
1.1.2. Planteamiento del problema	7
1.1.3. Objetivos	8
1.1.3.1. Objetivo general	8
1.1.3.2. Objetivos específicos.....	8

1. 2. Revisión de literatura y estudios previos

1. 2.1- Naturaleza y alcance del problema en el contexto local	9
1.2.1.1- Estudios previos	9
1.2.1.2 Herramientas y procesos	12
1.2.2 Planificación estratégica.....	12
1.1.2.2.1- Literatura profesional y académica.....	14
1.2.2.2-Modelos.....	16
1.2.2.3- Herramientas y procesos	17
1.2.3. Design Thinking.....	17
1.2.3.1 Literatura profesional y académica	18
1.2.3.2 Herramientas y procesos	18

2. Generalidades Empresa Elegida

2.1. Generalidades	20
2.1.1. Descripción.....	20
2.1.2. Historia y evolución	20
2.1.3. Principales productos	21
2.1.4. Naturaleza de los clientes	24
2.2. Marco Organizacional	24
2.2.1. Estructura Organizacional	24
2.2.2. Definición de puestos	25
2.2.3. Políticas y Procedimientos	27

2.3. Marco Legal	27
2.3.1. Aspectos Legales.....	27
2.3.2. Registro de nombre y actividad.....	28
2.3.3. Constitución	28
2.3.4. Reglamentos	28
2.4. Marco Estratégico	29
2.4.1. Grupos de interés.....	29
2.4.1.1. Internos.....	29
2.4.1.2. Externos.....	29
2.4.2. Visión	29
2.4.3. Misión.....	29
2.4.4. Valores (definidos).....	30
2.4.5. Cultura Organizacional	30
2.4.6. Principales estrategias implementadas	30
2.4.7. Modelo de gestión estratégico.....	30
3. Análisis interno.....	31
3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos	31
3.1.1. Logística Interna.....	31
3.1.2. Producción/Operaciones.....	31
3.1.3. Logística Externa.....	32
3.1.4. Marketing y Ventas	32
3.1.5. Servicios	34
3.1.6. Aprovisionamiento	34
3.1.7. Desarrollo Tecnológico	35
3.1.8. Gestión de Recursos Humanos.....	35
3.1.9. Finanzas.....	36
3.1.10. Gestión Empresarial	37
3.2. Recursos y Capacidades	37
3.2.1. Competencias distintivas - Ventaja Competitiva	37
3.3. Fortalezas y Debilidades	39
3.3.1. Análisis Fortalezas y Debilidades	41

3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI).....	41
3.4. Identificación de las necesidades de organización	42
3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).	42
3.4.2. Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.	42
3.4.3. Análisis de la información y evidencias.....	42
3.5. Conclusiones	42
4. Análisis externo	43
4.1. Análisis del Macroambiente.....	43
4.1.1.1. PESTEL.....	43
Perspectiva Política	44
Perspectiva Económica	45
Perspectiva Sociodemográfica	46
Perspectiva Tecnológica.....	47
Perspectiva Ambiental.....	48
Perspectiva Legal	49
4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo	50
4.1.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa	50
4.1.2.2. Análisis de los competidores.....	51
Alcance de la competencia y grado de integración de la misma.....	51
Posición y movimientos estratégicos de los competidores	52
4.1.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla.....	53
4.1.2.4. Posicionamiento Competitivo	53
4.1.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado	54
4.1.2.6. Grado de diferenciación de productos.....	55
4.1.2.7. Análisis de Tendencias.....	55
4.1.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria	56
4.1.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.....	57
4.1.3. Amenazas y Oportunidades.....	60
4.1.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades.....	60
4.1.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos	60

4.2. Matriz de perfil competitivo (CPM).....	61
4.3. Benchmarking	63
4.4. Conclusiones	64
5. Diagnóstico Estratégico.....	65
5.1. Misión, Visión, Valores (MVV)	65
5.1.1. Evaluar MVV	65
5.1.2. Propuesta MVV.....	66
5.2. Matriz FODA (CAME)	67
5.2.1. Estrategias Defensivas.....	68
5.2.2. Estrategias Ofensivas	68
5.2.3. Estrategias de Supervivencia.....	69
5.2.4. Estrategia de Reorientación.....	69
5.3. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas	70
5.3.1. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio	70
5.3.2. Diseño de prototipo	70
5.4. Retroalimentación de la empresa	70
5.5. Validación con el cliente	70
6. Plan de Reorientación	72
6.1. Creación Cuadro de Mando Integral	72
6.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera	73
6.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente	73
6.1.3. Objetivos Perspectiva del Procesos.....	73
6.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	74
6.1.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	74
6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos	76
6.2. Propuesta de Valor	77
6.3. Estrategia Competitiva	78
6.4. Estrategias por Perspectiva.....	80
6.5. Construcción del Cuadro de Mando Integral	82
7. Alineación Estratégica	86

7.1. Presupuesto vinculado al plan de respuesta	86
7.2. Análisis de retorno sobre la inversión	89
7.3. Alineación Personal	89
7.4. Mapa Estratégico.....	93
8. Conclusiones y recomendaciones finales	99
8.1. Aspectos concluyentes	99
8.2. Recomendaciones generales y específicas.	97
Referencias bibliográficas.....	99

1. ANTECEDENTES & REFERENCIAS

1.1.1. Título

Plan de Reorientación Estratégica para la Empresa Vistacana Resort & Country Club Frente a la Pandemia COVID-19 Elaborado el Semestre Enero – abril 2021, Santo Domingo, República Dominicana.

1.1.2. Planteamiento del problema

Hoy en día, partiendo de la organización empresarial interna, la empresa se enfrenta cada día a nuevos retos para mejorar todos los aspectos ocultos de su desarrollo, y cada día se vuelve más severo y complicado. Para concretar estos aspectos de la empresa, es necesario realizar una reorganización estratégica, que involucre todas las variables de las acciones de la empresa.

Vistacana Resort & Country Club juega un papel vital en el desarrollo del turismo de negocios en República Dominicana, no puede escapar a la realidad en cuanto a la situación pandemia por el covid-19 que se enfrenta la humanidad a los que requiere como organización mejorar su proceso de gestión administrativa de acuerdo con el plan de ajuste estratégico.

La dificultad más importante de la empresa es la falta de motivación para su crecimiento organizacional, lo que despierta la atención de las personas hacia la elección de buscar nuevas orientaciones de gestión desde la gestión interna. Aunado a esto la situación de labor y desarrollo de la empresa ante los nuevos métodos de trabajo de la pandemia ha manifestado una situación compleja para cada empresa y más para Vistacana Resort & Country Club que vive una situación con sus colaboradores y de organización que limita las acciones ante esta situación pandemia.

La Compañía Vistacana Resort and Country Club en República Dominicana y las empresas de ese país, en la mayoría de los casos, buscan reorganizar sus metas estratégicas debido a las condiciones actuales o por no cumplir con las metas comerciales trazadas cuando abrieron como empresa. Actualmente, las empresas dominicanas y las empresas del sector hotelero y turístico necesitan tomar decisiones para adaptarse a estos cambios y desarrollar sus capacidades en la competencia del mercado.

Cuando la mayoría de los países recién comenzaron a implementar el presupuesto de 2020, estalló la pandemia de COVID-19. Desde entonces, la prioridad a corto plazo ha sido desarrollar e implementar respuestas inmediatas a las crisis, especialmente a través de herramientas presupuestarias de emergencia como presupuestos suplementarios, revisiones presupuestarias, reservas de emergencia y decretos de emergencia. Dado que la ejecución del presupuesto de 2020 es muy diferente de lo que se esperaba bajo un alto grado de incertidumbre, la presupuestación durante la crisis se ha convertido en una respuesta permanente a los eventos, lo que ejerce presión sobre todas las partes. Ministerio de Finanzas.

Esta situación planteada anteriormente no deja excluida a la empresa Vistacana Resort & Country Club quien requiere de una reorientación estratégica por las diferentes situaciones encontradas y más aún en la situación de pandemia la cual limita acciones en la actualidad y las empresas deben enfrentadas en realidades más complejas que años anteriores y por ser la pandemia un elemento no previsto en la misión y visión como empresa se tenía más aun en los objetivos empresariales.

1.1.3. Objetivos

1.1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de reorientación estratégica para la empresa Vistacana Resort & Country Club frente a la pandemia COVID-19 elaborado el semestre Enero – Abril 2021, Santo Domingo, República Dominicana.

1.1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar los aspectos empresariales de Vistacana Resort & Country Club
- ✓ Examinar los métodos y teorías que se generan en el área administrativa y de instrucciones operacionales.
- ✓ Determinar las situaciones negativas frente a la pandemia en la Administración de la empresa Vistacana Resort & Country Club mediante técnicas de recolección de datos.
- ✓ Establecer estrategias que permitan la reorientación estratégica en la empresa.

1. 2. Revisión de literatura y estudios previos

1. 2.1- Naturaleza y alcance del problema en el contexto local

1.2.1.1- Estudios previos.

Mintzberg Henry. Diseño de Organizaciones eficientes.

La presente investigación como estudio establece mecanismos coordinadores para las organizaciones en su trabajo. El autor se basa en 5 mecanismos: El ajuste mutuo, La supervisión directa, Estandarización de procesos de trabajo, Estandarización de producciones de trabajo y Estandarización de destreza de trabajadores para que una empresa sea más eficiente.

Además, para el desarrollo del presente estudio, también se consultó el siguiente Proyecto de Investigación:

Proyecto de Grado para la Universidad Iberoamericana Unibe, titulado: Plan Estratégico Comercial Fila

Este estudio se basó en un plan estratégico de Comercial Fila., este abarcaba distintos aspectos de la empresa como son el financiero, tecnológico, mercadológico y posicionamiento en el mercado. Este nos permitirá enfocarnos como los métodos de estrategias utilizados para ir comparando con el desarrollo el método de reorientación estratégica en la reorientación estratégica para la empresa Vistacana Resort & Country Club frente a la pandemia COVID-19.

Para la organización Vistacana Resort & Country Club, la exploración del autor en la investigación aludido es notable para calibrar los resultados de las opiniones del autor, lo que al hablar de organizaciones eficientes es lo que primordialmente se trata de examinar en la simultánea investigación en el Vistacana Resort & Country Club en planear reorientación estratégica para la empresa frente a la pandemia COVID-19

Mencionados los anteriores estudios, sumamente importantes y factibles en sus desarrollos. También se consultaron tesis de investigación que nos permiten dar más claridad a nuestro estudio.

En la actualidad las organizaciones empresariales requieren de mucha efectividad en su desarrollo como empresa, esto solo es posible si existen estrategias y planes que lleven a la

organización una mejor gestión administrativa. En este sentido es pertinente señalar que la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. (Koontz, 2008).

La empresa Vistacana Resort & Country Club la cual cumple un papel fundamental en el desarrollo turístico empresarial en la República Dominicana, no escapa de las realidades como organización ante la situación de emergencia sanitaria que vive el país y que las empresas de este sector al ser las más vulnerables en atención al público requiere de una nueva organización acorde a estas exigencias sanitarias post covid – 19 y requiere de mejorar sus procesos en la gestión administrativa partiendo de un plan de reorientación estratégica.

La referencia digital de Szlaifstein, Gabriel (2019). *Hipótesis y teoría de la organización* Por medio de la organización los individuos hallarán estímulo en su trabajo, para formarse, para desarrollarse y ser mucho más dueños de sí mismo de lo que les era posible con los sistemas burocráticos tradicionales. El autor fundamenta en el triunfo de las organizaciones en que se deben de enfocar su esfuerzo en los clientes esto les ayudará a sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios que cada vez son más acelerados.

Otro estudio se basa en Stephen P. Robbins (2004). *Comportamiento Organizacional*. Del estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tiene en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Ayuda a comprender a los estudiantes el comportamiento de las organizaciones sobre tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el sistema organizacional.

Otro aspecto a considerar en la presente investigación es la planificación estratégica se define como un método sistemático para manejar el cambio y configurar el futuro. Es un enfoque de manejo de los recursos limitados en un medio económico de alto riesgo e incertidumbre. En definitiva, constituye un instrumento de gestión cuyo objetivo es servir de herramienta para transformar la realidad”. (Madoery O. 2007).

Para la investigación de investigas es muy perceptible la recopilación de investigaciones anteriores con las variables que se están estudiando para dar más sustento y factibilidad de la mismas. Sin sospecha alguna esta metodología de análisis aprobará a favorecer en el propósito de esta para la entidad Vistacana Resort and Country Club en el cerco de solución a sus problemas de reorganización empresarial desde la administración de esta ante la situación pandemia que enfrenta el mundo entero a través de la enfermedad del virus Covid-19.

Es de comprender que las debilidades de la organización se originan por no adscribirse correctamente el plan estratégico que se diseñan para mejorar su cambio burócrata desde las áreas de las empresas. Más un ante esta situación pandemia que acarrea nuevas estrategias y de igual forma post pandemia. Unas de las consideraciones a cobrar es estudiar con el avance de empresas similares que puedan ser una norma de particularidad estratégicas que pueda flanquear según sea su diseño con nuestro organismo.

Las literaturas a consultar son investigaciones que en sus procesos de ejecución fueron exitosas y lograron alcances significativos para las empresas de dichos aprendizajes. Así asimismo la sistematización de sus trabajos para llegar estrategias acordes a la reorganización lo cual será de bastón para mejorar la administración y operativa de la entidad Vistacana Resort and Country Club. Las experiencias y sus desarrollos experimentales darán un impulso en la compañía Vistacana Resort and Country Club ganando su competitividad desde una buena administración administrativa y operativa durante y después de la pandemia para el logro de sus objetivos empresariales.

A continuación, se presenta aprendizaje de futuro para el flagrante estudio considerando la reorientación estratégica para mejorar la gestión administrativa y operativa:

Caso de Estudio: Marketing proactivo como estrategia en Mipymes del sector restaurantero para afrontar Mercados en crisis por la pandemia covid-19.

Esta investigación tiene como objetivo presentar un análisis del marketing proactivo como estrategia competitiva en Mipymes del sector restaurantero para afrontar la crisis del mercado por

efecto de la pandemia Covid-19. Este estudio es exploratorio, descriptivo y de tipo ilustrativo. Los resultados indican que las empresas del sector restaurantero que se constituyeron como sujetos de estudio, no tenían considerado dentro de su planeación estratégica ni en su estrategia comercial, el impacto de un agente externo como lo es una pandemia.

Por esta razón, se sugiere incluir dentro de su planeación estratégica elementos que le permitan adaptarse rápidamente a un mercado en crisis, principalmente motivados por una contingencia sanitaria. Asimismo, se propone al personal directivo de las empresas a revisar y modificar sus políticas comerciales y administrativas, con la finalidad de contar con la flexibilidad para realizar los ajustes que sean necesarios en caso de que la pandemia continúe o exista un rebrote, o en su defecto, que se puede presentar un siguiente evento sanitario de este tipo.

Cabe señalar, que esta investigación se encuentra abordando la problemática en una primera etapa, la cual, permita identificar el marco conceptual y temático, para que en una siguiente etapa se implemente investigación de campo y cuantitativa que permita proporcionar datos estadísticos de los efectos reales e impacto en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector restaurante que participan en el estado de Campeche, afectadas por las dificultades ocasionadas por la contracción de los mercados y la crisis financiera como efectos de la pandemia COVID-19.

Dicha contingencia sanitaria ha originado una problemática global en los diferentes sectores desde su aparición a finales del año 2019, provocando la implementación de medidas de salud pública y epidemiológicas que conllevaron a la disminución o cierre de actividades económicas, lo cual detonó una seria problemática para las empresas que no tenían un plan estratégico que les permitiera adaptarse a estas condiciones.

1.2.1.2 Herramientas y procesos

Posteriormente la investigación fue planteada y diseñado su objetivo general de desarrollo, se realizó la documentación bibliográfica utilizando herramientas tecnológicas como Google académico y la biblioteca en línea de la Universidad sobre trabajos relacionados con la

investigación. De igual forma se encontró abundante información de tesis y artículos realizados en países de Latinoamérica y el resto del mundo, pero en la búsqueda en bibliotecas nacionales la información fue muy poca. El proceso de investigación en este estudio se basó en recolectar la información para sistematizarla.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 118), los diseños cuantitativos pueden ser experimentales o no experimentales, y cada uno, a su vez, se clasifica de la siguiente manera: Diseños experimentales: Pre experimentos, Cuasi-experimentos, Experimentos puros
Diseños No experimentales: Transaccionales o transversales, Longitudinales o evolutivos.

Basado en lo comentado por los autores citados anteriormente, la investigación se fundamentará bajo el enfoque cuantitativo.

Según su diseño es de tipo experimental. La investigación experimental es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).” (Fidias A. 2012)

Las herramientas que se suelen utilizar como técnicas de investigación para la recolección de datos son:

Fuentes Primarias

Estas están representadas por bibliografías: libros, tesis, estudios realizados e Internet, ensayos, referencias bibliográficas entre otras.

Fuentes Secundarias

Esta está representada por la observación del desarrollo de este tipo, es decir la información suministrada por los colaboradores del a la empresa, así como otros informantes claves que puedan dar claridad a los temas a abordar.

- ✓ **Observación:** Sierra y Bravo (1984), la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”.

- ✓ **Encuestas:** Según García Ferrando (1992), una técnica de recolección de datos que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analizan los datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.
- ✓ **Entrevistas:** La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información a fines de intercambiar ideas y opiniones, a través de un diálogo.

Es importante destacar que el mencionado en técnicas de investigación fue lo utilizado por los estudios citados anteriormente, lo que en sus mayorías estas se basaron en diagnósticos, aplicación de instrumentos de investigaciones, entre otros factores y técnicas que loes permitió dar resultados y plantear teorías y comprobación de hipótesis.

1.2.2 Planificación estratégica

1.1.2.2.1- Literatura profesional y académica

Es importante entender primeramente antes de iniciar al estudio de las variables del análisis, en aprender lo decisivo en la investigación presente la cual es la plan como método de acción en las empresas. Es insigne que el plan estratégico en las empresas es un ingrediente estratégico para su recurso como entidad y obtener los objetivos empresariales.

El impacto de la pandemia y las políticas de aislamiento que operan como único recurso sanitario efectivo- viene impactando negativamente en la actividad económica, en el mercado de trabajo y en el acceso a la salud. Esta situación si bien es generalizada, no impacta con la misma fuerza entre los distintos grupos sociales.

La planificación estratégica es definida como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción o el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

La Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Para comprender con mayor profundidad, esta definición se debe involucrar seis factores críticos: En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la empresa u organización. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas, debilidades del ámbito interno y a las debilidades y oportunidades del ámbito externo, a fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico, que permite diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera, que su estructura se ajuste a su razón social. En sexto lugar, la estrategia constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización entregará a sus grupos de interés.

La planificación estratégica constituye el marco teórico para la acción que se halla en la mente de la empresa u organización y de sus empleados, lo que permite que los gerentes y otros individuos evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas bajo un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo determinado, logrando la administración estratégica de la organización. Así mismo ayuda a la institución o empresa a que organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.

También se percibe en las organizaciones, que la Planificación Estratégica es sinónimo del Poder Central y no una responsabilidad gerencial que genere compromisos con todos los miembros de la empresa. La gestión estratégica, está basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos.

Quienes están dispuestos a romper los paradigmas sean personas o empresas lograrán competir eficientemente, si toman en cuenta la amplitud, profundidad y celeridad de los cambios que se han producido en las últimas tres décadas en el entorno tecnológico, económico, social, político y medioambiental en el que se mueven las organizaciones, se requiere de una planificación que sobrepase los paradigmas que durante décadas prevalecieron en la teoría y la práctica empresarial y gerencial

1.2.2.2-Modelos

Modelo Según el autor Sainz De Vicuña, (2015), al mencionar del plan estratégico de la organización, nos estamos centrando al plan maestro en el que la alta trayectoria almacena las decisiones estratégicas colectivas que ha adaptado “hoy” en noticia a lo que formará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para alcanzar una formación más profesional que le acceda reparar las perspectivas de sus diferentes grupos de intereses. En referencia a lo comentado por el autor es una forma de preparación no actual, sino considerando una planificación bajo un tipo estratégico a largo plazo en su funcionamiento.

Modelo según Lumpkin & Dess, (2010) dichos autores consideran y entienden por plan estratégico “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. El plan estratégico de manera similar considerándolo como “el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.” En función de los mencionado del modelo estratégico planteado por los autores es que una planificación estratégica se fundamenta en el análisis coeto de la empresa para determinar todas las variables posibles y abarcar todos los riesgos para llegar a una competitividad a raves de una buena planificación estratégica.

Modelo según Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2005), para estos autores el modelo perfecto de la planificación estratégica se basa en un plan estratégico como un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

1.2.2.3- Herramientas y procesos

Para el desarrollo de una planificación estratégica en una organización empresarial, se puede afirmar que la planificación debe de incluir la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Por otra parte, debido a la complejidad del proceso de elaborar la estrategia y sus múltiples variables a analizar, diagnosticar y proyectar, se aplicará la herramienta que se describen a continuación.

Un análisis DOFA (o matriz FODA) es un modelo de alto nivel, utilizado al comienzo de la planificación estratégica de una organización. Es un acrónimo de las palabras " debilidades, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas". Las fortalezas y debilidades se consideran factores internos, es decir hacen parte de la empresa; y las oportunidades y amenazas son factores externos, por lo tanto, hacen parte del entorno.

1.2.3. Design Thinking

1.2.3.1 Literatura profesional y académica

Para ello se utilizan las herramientas, componentes y aspectos creativos inherentes a la profesión de diseño y a la persona que realiza la acción de diseñar (el diseñador, el thinker). Expuesto así parece fácil, pero ¿Qué hay detrás? Vamos a explicar en qué consiste el Design Thinking.

Design Thinking es una manera de ofrecer una solución a un problema. Descomponemos un problema, lo dividimos en partes más pequeñas, las analizamos, pensamos mucho, sin límites, todo lo que podamos y todo lo que se nos ocurra, de manera empática y junto a otros miembros del equipo, entonces estaremos mucho más cerca de encontrar la solución que buscamos.

Una característica fundamental de la metodología Design Thinking es que está centrada en el usuario y en los problemas que a éste se le pueden plantear y en la empatía. Estos 2 conceptos

están estrechamente relacionados, es primordial hacer previamente una composición de lugar, un análisis de la situación, tener conciencia de donde estamos y qué necesitamos. Primero identificamos el problema que tenemos que resolver, incluso plantearemos nosotros nuevos problemas, nuevos interrogantes, nuevos cuestionamientos para contextualizar mucho mejor la situación, ser conscientes del punto de partida en todas las vertientes posibles, en 360 grados. Tenemos que ser curiosos y cuestionarnos todo con un gran deseo de mejorar y de aprender, cualidad primordial del Thinker.

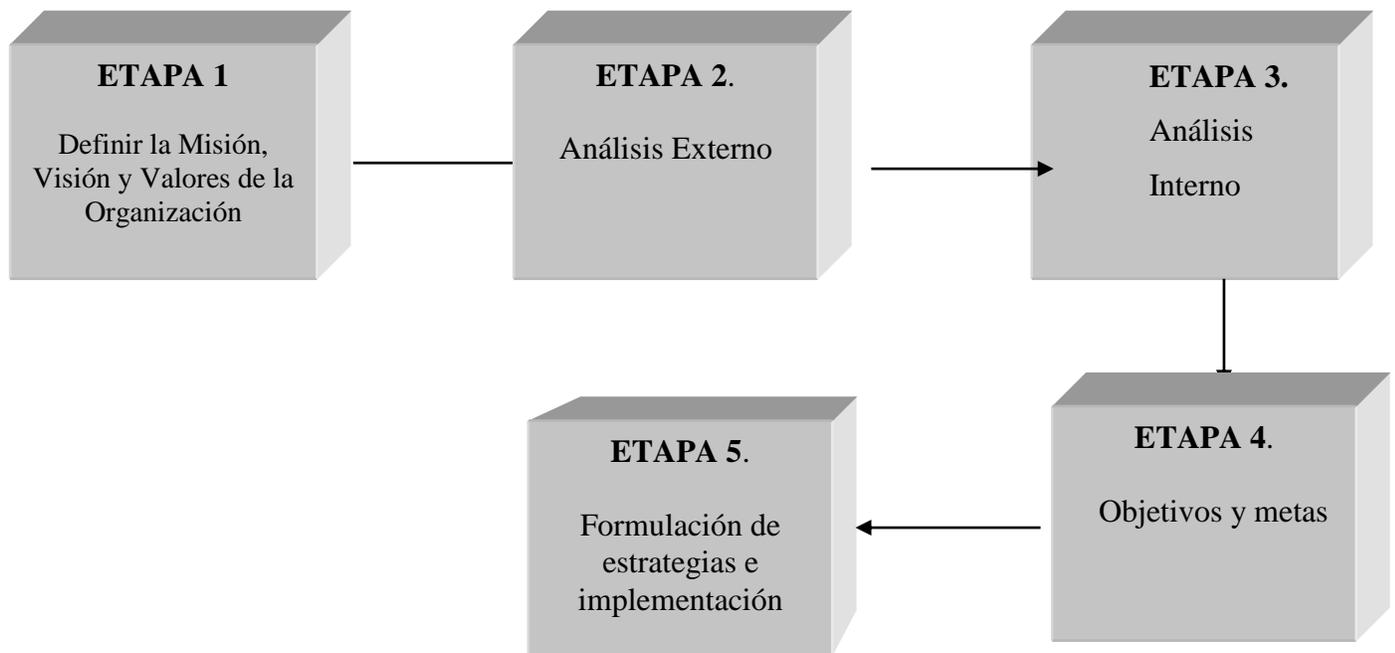
Que no se nos escape nada y tenemos que darnos cuenta de todo, de cosas que a simple vista o de manera rápida no pudiéramos apreciar o valorar. Tenemos que ser empáticos, por medio de la empatía nos integramos en el entorno y tratamos de adaptarnos a él. Nos identificamos con el usuario y su problema, fundamental para poder ayudarlo a resolverlo. El ambiente y el usuario nos condicionan y hay que conocerlos, entenderlos, fusionarnos y relacionarnos con él.

1.2.3.2 Herramientas y procesos

Estas etapas del proceso son:

1. **Etapa 1:** Definir la Misión, Visión y Valores de la Organización
2. **Etapa 2.** Análisis Externo
3. **Etapa 3.** Análisis Interno
4. **Etapa 4.** Objetivos y metas
5. **Etapa 5.** Formulación de estrategias e implementación

Etapas de Design Thinking



Fuente; elaboración propia de los sustentantes

Para la implementación de Design Thinking son a considerar las siguientes herramientas:

- Portafolio Actual de la Empresa
- Análisis, Capacidad Estratégica de la Dirección
- Portafolio Estratégico Futuro
- Asignación de Recursos, Realización en el Tiempo, Objetivos y Resultados
- Unidades estratégicas de negocios
- Análisis Sectorial, Demanda y Competencia
- Segmento de Mercado, Ciclo de Vida, Reglas de la Competencia
- Análisis de los escenarios
- Atractivos del Mercado
- Objetivo Estratégico
- Estado Futuro
- Ventajeas Competitivas Relativas
- Posición Estratégica de Partida

2. GENERALIDADES EMPRESA ELEGIDA

2.1. Generalidades

2.1.1. Descripción

La empresa en estudio es Vistacana Resort & Country Club, es una compañía que se dedica a la venta de solares para desarrollos residenciales como también venta de propiedades tipo apartamento o villas. Esta está establecida en sus funciones desde el año 2006

2.1.2. Historia y evolución

Vistacana Resort & Country Club es un complejo residencial turístico que fue fundada en el año 2006, por un grupo de inversionistas de diferentes países como Venezuela, España y Republica Dominicana.

Posteriormente, en el año 2008 mientras se atravesaba una de las más grandes crisis financieras a nivel global se realizó el primer picazo y se empezó la construcción del complejo. Tiempo más tardes, el señor Termini y el señor Chaban, Actualmente presidente y vicepresidente de VISTACANA Resort & Club respectivamente, decidieron adquirir las acciones de los demás inversionistas, mediante un proceso de compra.

Actualmente VISTACANA cuenta con aproximadamente 6,000,000 de metro cuadrados, aunque actualmente se encuentra en desarrollo la primera etapa. Por otro lado, un dato que es importante resaltar es que actualmente ya residen algunos propietarios y se estima entregar entre 1,500 a 2,000 viviendas en el transcurso del año 2022 y 2023.

Es una urbe moderna que alberga exclusivos conjuntos de comunidades residenciales, centros educativos, áreas comerciales, hoteles y diferentes sistemas de alojamiento, áreas verdes para esparcimiento y recreación y áreas deportivas que incluyen campo de golf, senderos ecológicos para la práctica de running o ciclismo, lagos para la práctica de pesca deportiva y el desarrollo de actividades acuáticas ofreciendo un estilo de vida contemporáneo con conciencia verde.

Es un gran complejo urbanístico localizado a 10 minutos del Aeropuerto Internacional de Punta Cana en la República Dominicana y a 5 minutos de las más bellas playas de aguas turquesas del Caribe.

2.1.3. Principales productos

Lotes para desarrolladores

- ✓ Lotes Uní Familiares
- ✓ Villas
- ✓ Apartamentos Desde 1 Hasta 3 Habitaciones

Las características principales del Proyecto para la Primera Fase son las siguientes:

- ✓ Resort de 275.66 ha con viviendas de tipología variada y baja densidad (75 habitaciones/hectárea dedicadas a residencial).
- ✓ Gran Lago recreativo de 114,298.2 m² con 1,000 m de playa privada y actividades acuáticas.
- ✓ Isla Recreativa (Pleasure Island) con todo tipo de actividades recreativas, bares y restaurantes.
- ✓ Casa Club.
- ✓ Club Deportivo privado con pistas de tennis y de pádel, piscinas, pista polideportiva, campo de fútbol, campo de baseball, etc.
- ✓ Hodelpa Garden Court.
- ✓ Centro de Negocios y Hotel del Lago
- ✓ Hotel del Golf.
- ✓ Se tiene proyectado un Beach Club privado en la costa.
- ✓ Centro Comercial en zona de Boulevard.
- ✓ Casa de Ventas y Administración.
- ✓ Campo de Golf 18 Hoyos.
- ✓ Sendero Ecológico.

El Proyecto VistaCana Resort & Country Club cuenta con sistema de seguridad propio, agua potable con acueducto diseñado para tales fines, alcantarillado sanitario que incluye planta de aguas negras de última generación, alcantarillado pluvial, calles asfaltadas, electricidad, cable de televisión y teléfono, cuya instalación será soterrada.

Las construcciones deben respetar algunas características bioclimáticas, además de seguir sugerencias de un desarrollo sostenible, respetuosas al entorno donde están ubicadas, edificadas con materiales naturales de la región y que se alimenten con fuentes de energías renovables.

También deberá promover la utilización de materiales de procedencia cercana a la obra y de elaboración lo más sencilla posible, impermeables al agua, permeables al vapor, conductores y que tras su vida útil sean fácilmente recuperados, reciclados o reutilizados en otra aplicación. Promover grandes acristalamientos al sur, procurando que la cubierta de la vivienda inferior sea el jardín de la superior.

Está cubierta deberá contar con conductos de captación de agua de lluvia, que después de tratada (estación de tratamiento sencillo en la construcción) sea utilizada en baños, lavado de vajillas y ropas. Esta agua podría posteriormente ser utilizada para el riego de jardines y áreas verdes comunes. Además, tendrá paneles fotovoltaicos para captación de energía solar para el calentamiento del agua.

HOTEL DEL LAGO Y CENTRO DE NEGOCIOS

El complejo VistaCana Resort & Country Club en esta Primera Fase con un Hotel de Negocios de 4 estrellas y 99 habitaciones, tematizado por su ubicación en el Proyecto como Hotel del Lago. Este hotel se desarrollará en una parcela de 13,210.00 m² localizado en la parte central de esta Primera Fase, junto al Gran Lago y al norte del mismo. Este Hotel consta de un núcleo central donde estarán alojadas todas las áreas sociales, administrativas y de uso común, este núcleo está entre dos bloques de habitaciones de tres niveles con vista al Gran Lago En el núcleo están ubicados:

- ✓ Lobby con un diseño minimalista.
- ✓ Front Desk.
- ✓ Área de estar con sistema de música ambiental, televisores y entretenimiento.
- ✓ Minimarket.
- ✓ Centro de Negocios.
- ✓ Salones de reuniones y actividades.
- ✓ Bar & Lounge.
- ✓ Restaurant con área de buffet.
- ✓ Cocina.
- ✓ Área de oficinas y administración.
- ✓ Área de lavadora y secadora para huéspedes.
- ✓ Lavandería propia del Hotel.

- ✓ Área del personal.
- ✓ Comedor de empleados.
- ✓ Almacenes.

ZONA COMERCIAL EN BOULEVARD

La Zona Comercial en Boulevard propuesta es un solar de 102,544.23 m² y la misma estará ubicada al Sur y al Norte del Boulevard de la entrada principal. En esta zona se construirá una plaza comercial, con locales para negocios como: supermercados, tiendas, restaurantes, farmacia, heladerías, pizzerías, entre otros. Esta plaza comercial contará con un amplio parqueo. La Zona Comercial, ubicada en el Boulevard, está proyectada a dar servicio tanto al Proyecto VistaCana, como a toda la zona de Bávaro y Punta Cana.



Figura.1 Panorama Lake. Fuente; <https://vistacana.com/about-us/>



Figura2. Duet Duplex Fuente; <https://vistacana.com/about-us/>

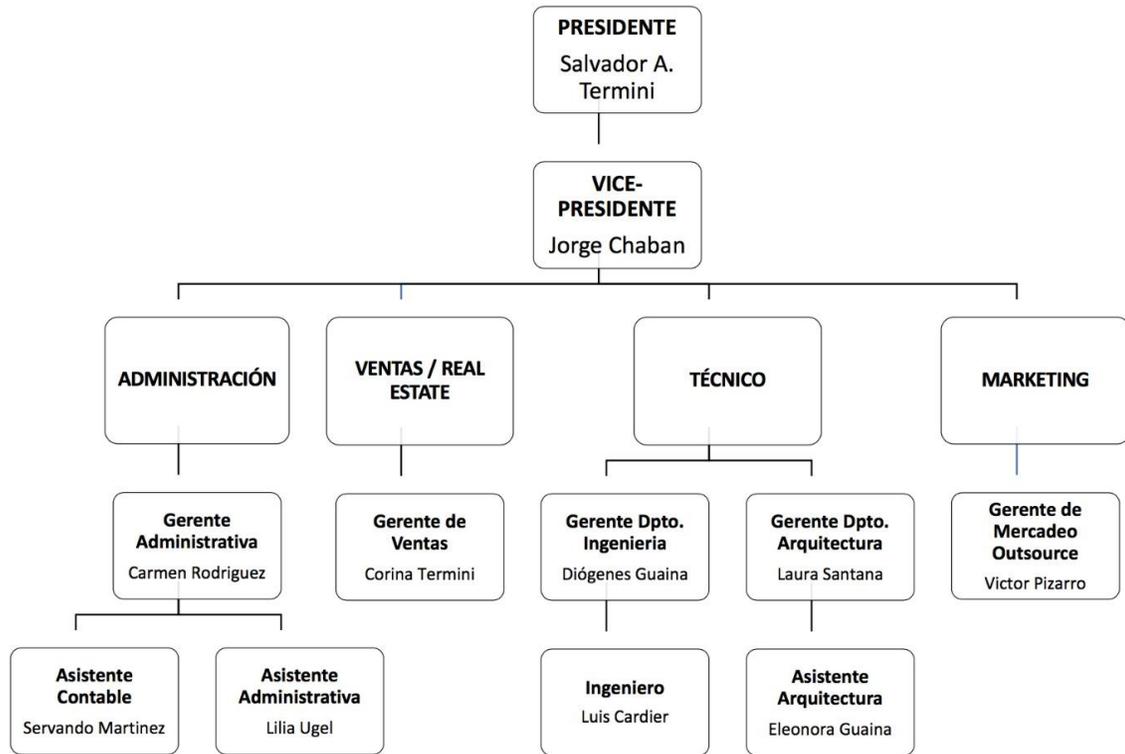
2.1.4. Naturaleza de los clientes

Mayormente nos compran inversionistas grandes, nivel socio económico de clase alta (desarrolladores) o personas particulares, clase media alta, que buscan una segunda vivienda y para inversión (apartamentos para ponerlos en alquiler). Por ser una empresa con enfoque turístico siendo este su principal área de mercado, VistaCana Resort & Country Club tiene una extensa gama de clientes tanto internacional como nacional. Su principal fuerte es el turismo nacional desde el punto de vista vacacional donde la familia durante todo el año y en temporadas disfrute de la localidad caribeña. Los visitantes son de diversas zonas del mundo como Europa, EEUU y Latinoamérica como principales continentes desde donde nos visitan.

2.2. Marco Organizacional

2.2.1. Estructura Organizacional

La empresa tiene en nómina de 30 colaboradores, estos mantienen una organización con responsabilidades que determinan la responsabilidad de cada uno de ellos. Una de las principales características es la efectividad en el trabajo y desarrollo de las actividades de la empresa.



Organograma de la empresa VistaCana Resort & Country Club

2.2.2. Definición de puestos

Presidente	Toma de decisiones para el bien de la empresa es la persona que tomara las grandes y definitivas decisiones correspondientes al cumplimiento y búsqueda de objetivos de la organización.
Vicepresidente	Toma de decisiones para el bien de la empresa, suplir la vacante o ausencia del presidente
Director Comercial Y Comercial	Planificar y organizar programas especiales de venta y comercialización basados en el estado de las ventas y la evaluación del mercado.
Gerente Del Departamento De Ingeniería	Supervisar la entrega formal al departamento de Producción de las líneas con los productos ya validados. Supervisar al personal bajo su cargo.

Responsable Del Departamento De Arquitectura	Elaborar, ejecutar y seguir los proyectos de arquitectura fiscalizando y brindando atención a estos.
Asistente Del Departamento Técnico	Es el puente entre directores, que necesitan ver el esquema general, y arquitectos, que están más concentrados en los detalles.
Gerente Administrativo	Se considera que esta unidad es la responsable de establecer la orientación estratégica de la empresa, planificar su actividad, dirigir y supervisar a las dependencias que la conforman, coordinar y controlar el equipo humano que colabora, rigiéndose siempre a los criterios y políticas previamente establecidos en el momento de establecer la organización
Consultor De Negocios	Persona que da soporte a las operaciones de una organización, anticipándose a las necesidades de las áreas de negocio
Director Del Club De Propietarios	Dirige el club y coordina sus actividades así como el mantenimiento del mismo.
Gerente De Seguridad	Analiza las situaciones de riesgo y planifica y programa las actuaciones precisas para implantar y llevar a cabo los servicios de seguridad. Organiza, dirige e inspecciona los servicios de seguridad privada. Coordina el funcionamiento de los/las vigilantes y los sistemas de seguridad de la empresa de seguridad.
Asistente Administrativo	Se encargan de asegurar el buen funcionamiento de una oficina o empresa realizando labores administrativas, tales como archivar, planificar y coordinar las actividades generales de la oficina, además de redactar los reportes correspondientes
Gerente De Logística	Se considera que esta unidad es la responsable de establecer la orientación estratégica de la empresa, planificar su actividad, dirigir y supervisar a las dependencias que la conforman, coordinar y controlar el equipo humano que colabora, rigiéndose siempre a los criterios y políticas previamente

	establecidos en el momento de establecer la organización
Conserje	Como un recurso adicional, también implementaremos la unidad de servicios generales, que comúnmente es dirigida al mantenimiento de áreas específicas

Fuente: Presidencia

2.2.3. Políticas y Procedimientos

La sociedad VistaCana Resort & Country Club no cuenta con manuales de procedimiento internos, pero si hay una serie de normas a seguir y perfiles de cada puesto de trabajo lo que deja por entendido que si se conoce cada colaborador su responsabilidad laboral. Esto se pudo determinar gracias a las observaciones en el escenario de estudio y por la conversación tipo entrevista no estructurada al gerente el Sr. Salvador Termini.

2.3. Marco Legal

2.3.1. Aspectos Legales

Principalmente la empresa VistaCana Resort & Country Club, cumple todas sus responsabilidades legales exigidas por la Dirección General de Impuestos Internos (DGII). Teniendo así un eficiente aporte a las contribuciones tributarias del país.

De igual forma la empresa VistaCana Resort & Country Club, está sujeta al Reglamento Normativo del Funcionamiento de los Establecimientos Hoteleros, Resolución 818 – 03, la cual regula todas las actividades de la empresa considerada en su Artículo 1. El cual expresa textualmente lo siguiente; Para los fines del presente reglamento, son empresas de hotelería las dedicadas de modo técnico-profesional a proporcionar habitación a las personas, con o sin otros servicios de carácter complementario, por un precio determinado.

De forma general la empresa se somete a la constitución de la República Dominicana y manteniendo el orden armónico legal que esta establece para el desarrollo de actividades económicas.

Así como también se apega a la Ley No. 1-12, Que Establece La Estrategia Nacional De Desarrollo 2030 Artículo 9. Tercer Eje, que procura una Economía Sostenible, Integradora y Competitiva. - “Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global”.

2.3.2. Registro de nombre y actividad

La empresa fue registrada en ONAPI con el nombre de apartamento VistaCana Resort & Country Club ubicada en Unnamed Road, 23000, Punta Cana, República Dominicana, empresa dedicada a la oferta de hospedaje viviendas y servicios turísticos.

2.3.3. Constitución

Esta empresa fue constituida en el año 2006, por un grupo de inversionistas de diferentes países como Venezuela, España y Republica Dominicana.

2.3.4. Reglamentos

Actualmente VistaCana Resort & Country Club cuenta con reglamentos internos desarrollados por la presidencia y sus demás áreas de la empresa y que rigen las normas de conducta y comportamiento organizacional sobre los cuales se deben regir los colaboradores.

2.4. Marco Estratégico

2.4.1. Grupos de interés

Estos pueden definirse de la siguiente manera para la empresa de la siguiente forma:

2.4.1.1. Internos

Propietarios; estos son considerados como los inversionistas propietarios los cuales son dueños de la empresa compartiendo un porcentaje de inversión de % cada uno según sea su aporte en la asociación de inversiones.

Colaboradores: Persona que trabaja en las áreas de la empresa, desde la presidencia hasta la vigilancia del complejo como también el conserje, cada personal con responsabilidad distintas en su área.

2.4.1.2. Externos

Proveedores: Es el grupo que se dedica a proveer o abastecer de productos necesarios a una persona o empresa. Estos son todos aquellos que abastecen a la empresa VistaCana Resort & Country Club de los materiales necesarios para su desarrollo.

Clientes: turistas nacionales e internacionales. También a organizaciones públicas y privadas

Comunidad local: red de hoteles y organizaciones del área turística hotelera.

Distribuidores: Personas o empresas que tiene por oficio distribuir un producto para su comercialización, actuando de intermediaria entre el productor y el detallista.

2.4.2. Visión

Somos una comunidad reconocida por contribuir a un mundo más feliz y sostenible para las generaciones presentes y futuras.

2.4.3. Misión

Contribuir al desarrollo personal, familiar y empresarial de nuestros grupos de interés y a la construcción de una comunidad comprometida y con sentido social, ambiental y económico, a través de experiencias que trascienden y agregan valor.

2.4.4. Valores (definidos)

- ✓ Cuidado: Nuestro compromiso afectivo y consciente por el bienestar de quienes nos rodean, los recursos y el entorno, tratándolos con amor y equidad.
- ✓ Servicio con pasión: Nuestra actitud que nace del corazón para entregar lo mejor de sí, pensando en el otro.
- ✓ Respeto: Nuestra capacidad de entender, aceptar y valorar integralmente al otro para construir relaciones y acuerdos colectivos.
- ✓ Integridad: Nuestra actuación coherente con los valores compartidos y orientados al bien común.

- ✓ Disposición al aprendizaje: Nuestra actitud para asumir retos con perseverancia y explorar diferentes maneras de abordar situaciones.

2.4.5. Cultura Organizacional

La cultura organizacional de la empresa VistaCana Resort & Country Club, está identificada por la ejecución de sus objetivos como empresa. Teniendo presente el trabajo en equipo para la efectividad de los mismo. al tratarse de un establecimiento que por sus propias características debe generar una cultura propia en un doble sentido: como empresa generando lucros y como hogar transitorio para sus clientes que se sientan de la mejor manera.

Preservar un ambiente cercano y acogedor para el disfrute y la sana convivencia de todas las familias es una tarea que involucra a todas las partes que conforman la comunidad VistaCana Resort & Country Club.

Los valores y la misión de la empresa representan lo que se quiere tener como empresa y lo que aporta internamente para que esta se dé existo. Bajo un ambiente armónico y estable la empresa desarrolla sus actividades, además de contar con una plataforma tecnológica para compartir sus instalaciones y testimonios de huéspedes para los futuros turistas.

2.4.6. Principales estrategias implementadas

Diversificación del portafolio de productos

A través de la implementación de nuevos sectores tanto precio arriba como precio abajo, la inclusión de nuevas familias de productos, adquisición de nuevos edificios o apartamentos y constante introducción de productos a nuevos mercados.

Implementación de nuevas tecnologías

Tanto a nivel de almacenamiento como a nivel del estudio de comportamientos, que dictan las tendencias del mercado, el microambiente y macro ambiente al cual se enfrenta la empresa, y permitiendo así una toma de decisiones más inteligentes.

2.4.7. Modelo de gestión estratégico

Este está totalmente dirigido por los accionistas y la presidencia de la empresa, y van redirigidos a las áreas de trabajo para llevar un enfoque estratégicos unido y efectivo. Los resultados tienen que ser la comodidad del cliente y desarrollo de la empresa.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos

3.1.1. Logística Interna

La logística puede ser considerada la gestión estratégica de la adquisición, traslado y almacenaje de materiales y productos acabados, sus informaciones relacionadas, mediante los canales de distribución, maximizando el lucro presente y futuro. Esta fase para una empresa es importante de destacar ya que depende en gran manera de acciones concretas que conlleven a la productividad de la empresa.

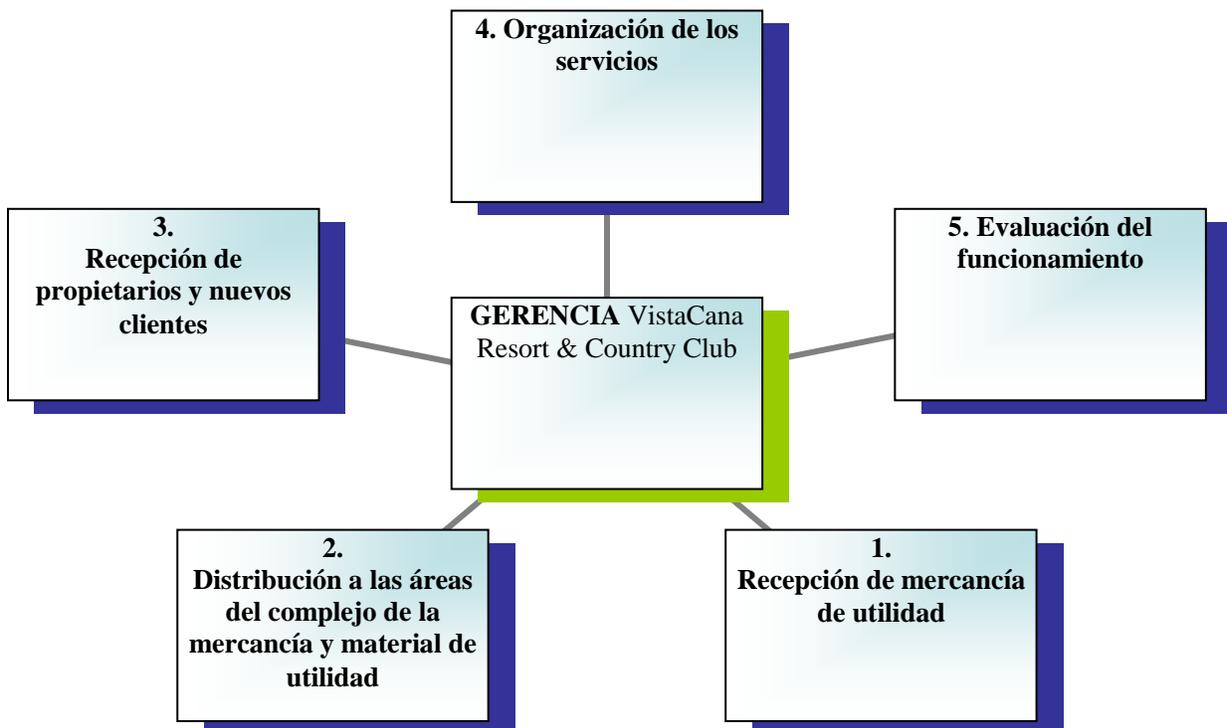


Figura. 1 Esquema de la logística interna de la empresa VistaCana Resort & Country Club

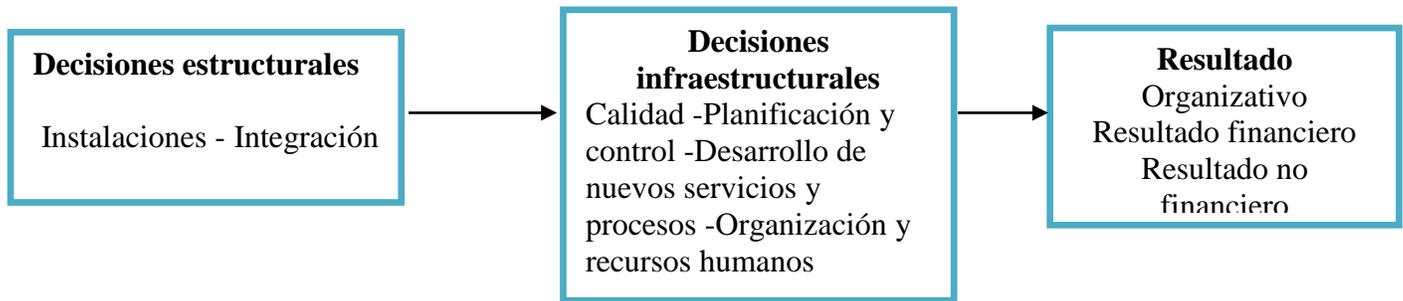
Fuente: elaboración propia de los autores.

3.1.2. Producción/Operaciones

Los Procedimientos en una empresa son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes. En este caso la empresa VistaCana Resort & Country Club sus operaciones se fundamentan en el accionar del servicio que se ofrece el cual parte de la recepción de cliente hasta culminar la venta de la acción en el complejo habitacional o del servicio final que este requiera.

En este sentido las operaciones de la empresa en estudio esta direccionada las diferentes actividades que conforman el & Country Club, es decir sus actividades de mantenimiento diarios y la ampliación de la misma. Todo esto más la planificación a través de nuevos proyectos según sea el plan de acción que tenga la gerencia establecida por recomendación de los accionistas.

Orientación de operaciones. Estrategias de operaciones



3.1.3. Logística Externa

En este sentido la logística externa en la empresa VistaCana Resort & Country Club es poca representativa, ya que se enfoca más en la interna. No existe una forma de definición exacta de forma interna en la empresa que nos pudiera dar respuestas a la logística externa ya que no se aplica.

3.1.4. Marketing y Ventas

VistaCana Resort & Country Club desde su distribución empresarial, los procesos de marketing y ventas se mantienen a lo largo de años en avances e innovación de los mismos adaptados a las necesidades de la clientela y del público en general, llegando a estas de forma directa y evidenciando las necesidades del servicio a nivel internacional y nacional.

En este sentido los avances en el área de marketing permiten que en estos momentos la empresa VistaCana Resort & Country Club este en procesos de invención en nuevas estrategias de marketing que permitan aumentar las ventas de la misma. Esto implica nuevas plataformas virtuales y marketing digital.

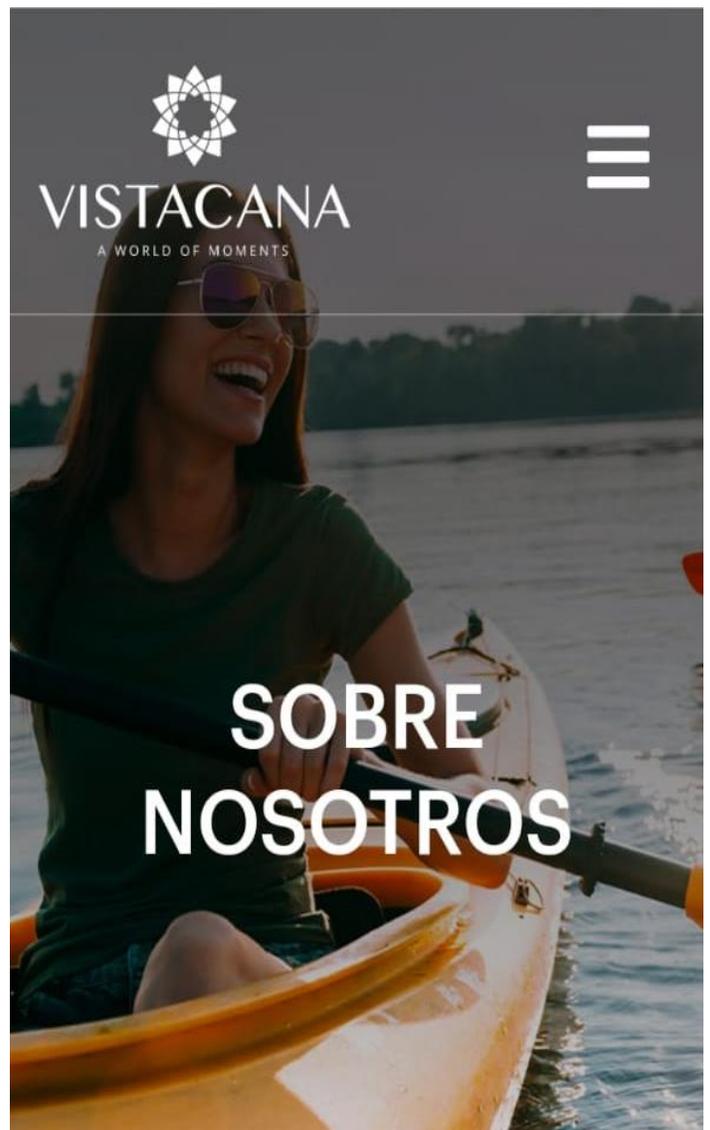
En este mismo orden la empresa cuenta con una su proyección de marketing y ofertas, a través de una página web <https://vistacana.com/about-us/> En esta página se presentan las comodidades del complejo, así como los diferentes planes de acción de la empresa y explicar su filosofía empresarial sobre ser una ciudad inteligente con una combinación que incluirá

comunidades residenciales exclusivas, escuelas, hoteles, centros comerciales y de negocios, y otras comodidades.

El marketing digital es monitoreado por redes sociales que en la actualidad no están disponibles por la empresa, ya que están en reestructuración.



Fuente: <https://vistacana.com/about-us/>



Fuente: <https://vistacana.com/about-us/>

su material para el cumplimiento de sus servicios y garantizar una satisfacción en el cliente y esta pueda considerar a la empresa para su próxima visita o recomendación.

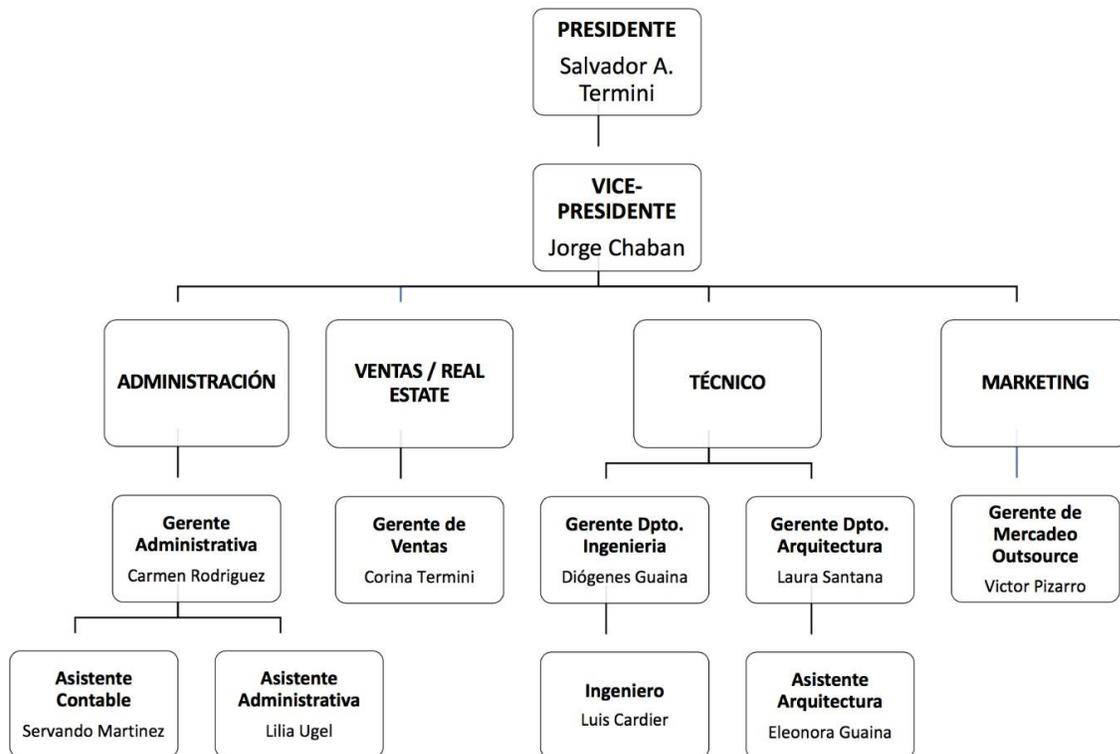
3.1.7. Desarrollo Tecnológico

Los acelerados cambios que se suscitan en el mercado actual, sugieren a las empresas que desean ser competitivas y permanecer en el medio, que deben incorporar procesos, productos y servicios innovadores e impulsar desarrollos tecnológicos, capaces de generar valor agregado y de ajustarse a las necesidades de los consumidores. Los complejos habitacionales o proyectos de hospedajes más aun en zonas turísticamente representativas no escapan de esta realidad y cada vez son más las áreas de tecnología las que están abarcando y desarrollando a nivel mundial y la República Dominicana no escapa de esta realidad en este medio.

Los productos tecnológicos que utiliza VistaCana Resort & Country Club van de una forma asistencia la cual va hacia el cliente para captar su atención a través de plataformas virtuales como lo es su página web como las redes sociales, en dichos portales se presentan esquemas virtuales del complejo turístico, de igual forma internamente en el complejo las instalaciones están adaptadas a las nuevas tecnologías avanzadas para la comodidad del cliente.

3.1.8. Gestión de Recursos Humanos

Como ya se había mencionado la empresa tiene en nómina de 30 colaboradores, estos mantienen una organización con responsabilidades que determinan la responsabilidad de cada uno de ellos. Unas de las principales características es la efectividad en el trabajo y desarrollo de las actividades de la empresa.



Organización de la empresa VistaCana Resort & Country Club

3.1.9. Finanzas

Uno de los aspectos importante de la empresa es sin duda las finanzas, esta nos permite conocer la rentabilidad y el control de la empresa en cuanto donde está la empresa financieramente y hacia donde nos dirigimos como empresa.

La empresa tiene su área de mercado en la zona de punta cana República Dominicana la cual es una de las áreas de producción del turismo con una competitividad muy elevada para el área, en este sentido la empresa VistaCana Resort & Country Club la cual vende y ofrece servicio de hospedaje, recreación y ventas de viviendas en una zona cerrada o privada con todas las comodidades dentro del complejo más aun con áreas de recreación deportivas y ecológicas de alto nivel, es donde se manifiesta la producción financiera de esta.

La empresa se ha mantenido desde su inicio con un capital único donde los accionistas y gerentes del complejo turístico habitacional, han podido mantener y hacer crecer con una dedicación exclusiva en la empresa.

3.1.10. Gestión Empresarial

Es importante saber que la gestión empresarial es una actividad empresarial que realizan las personas (tales como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) orientada a incrementar la productividad y por ende la competitividad de la empresa.

Se tienen como ejemplo la empresa VistaCana Resort & Country Club. La gestión se basa en la estrategia y plan de negocio propuesto por la dirección de la empresa. Las metas de negocio inicialmente planteadas están diseñadas anualmente o a corto plazo para predecir el desarrollo de la empresa y evaluarlo solicitud. Consultar con colaboradores de cada área de trabajo para identificar posibles carencias, superarlas a través de sus propias sugerencias y planificar los objetivos marcados por la empresa en su conjunto.

Los principios internos de VistaCana Resort & Country Club establecían que las acciones para ayudar al desarrollo de la empresa deben llevarse a cabo de manera endógena y deben realizarse con personal colaborador porque comprenden directamente las necesidades reales de la empresa, lo que sienta las bases para el éxito de la gestión empresarial.

3.2. Recursos y Capacidades

3.2.1. Competencias distintivas - Ventaja Competitiva

Las capacidades únicas y las ventajas competitivas en esta área dependen de las capacidades de la empresa y de cómo la empresa utilizar sus recursos que deben funcionar mejor que sus principales competidores. Curiosamente, si la rentabilidad de su empresa es superior al promedio de otras empresas de la industria, entonces tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Esta ventaja se mantiene cuando esta rentabilidad superior a la media se puede mantener durante varios años. En este sentido, es muy importante para la empresa que se desarrolla en el área de turismo VistaCana Resort & Country Club mantener la rentabilidad de la empresa, pero mantenerla por encima de los principales competidores del mercado.

Para el complejo turístico VistaCana Resort & Country Club, su capacidad es la capacidad de coordinar sus recursos y utilizarlos con fines productivos, lo cual es producto de su estructura organizativa. Las capacidades son intangibles, no residen en el individuo, sino en la forma en

que interactúan, participan y toman decisiones en el entorno organizacional. Las ventajas competitivas se basan en capacidades únicas, que son una ventaja especial de una empresa que puede hacer que sus productos sean únicos y lograr costos más bajos que la competencia.

Estos recursos provienen de dos recursos, recursos y capacidades complementarios. A continuación, se mostró la matriz de recursos y capacidades de VistaCana Resort & Country Club, para comprender los aspectos definidos anteriormente y negociar con la gerencia de la empresa para comprender los aspectos de ventaja competitiva a través de sus recursos.

RECURSOS Y CAPACIDADES	VALIOSO	RARO	Difícil de imitar	SIN SUSTITUTO	CONSECUENCIA COMPETITIVA	DURACIÓN	IMPLICACIONES DEL DESEMPEÑO
Entendimiento de los objetivos de la empresa	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA	SOSTENIBLE	POR ENCIMA DEL PROMEDIO
Buena solvencia económica.	SI	SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA	TEMPORAL	POR ENCIMA DEL PROMEDIO
Ubicación	SI	NO	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA	SOSTENIBLE	PROMEDIO
Sistema Tecnológico	SI	NO	NO	NO	PARIDAD COMPETITIVA	TEMPORAL	PROMEDIO
Habilidades Directivas	SI	NO	NO	NO	PARIDAD COMPETITIVA	TEMPORAL	PROMEDIO
Imagen del complejo turístico	SI	NO	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA	SOSTENIBLE	POR ENCIMA DEL PROMEDIO
Confianza ante los clientes	SI	NO	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA	SOSTENIBLE	POR ENCIMA DEL PROMEDIO
Relación con los Clientes	SI	NO	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA	SOSTENIBLE	POR ENCIMA DEL PROMEDIO
Relación con los Proveedores	SI	NO	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA	SOSTENIBLE	POR ENCIMA DEL PROMEDIO

Matriz de Recursos y Capacidades VistaCana Resort & Country.

Fuente: elaboración propia de los sustentantes

El establecimiento de la matriz de recursos y capacidad de VistaCana Resort & Country enfatizó las ventajas competitivas de la empresa, que una vez que distinguieron de sus principales competidores. Existen indicios de que, sumando recursos económicos, materiales y humanos a los compromisos del equipo directivo, se puede lograr y mantener una ventaja competitiva sostenible, lo que se refleja en la comprensión de los objetivos de la empresa, que resultó ser una ventaja competitiva. Estos a su vez se han ganado la confianza de los clientes, y al mismo tiempo son parte del proceso de multiplicar los clientes en términos de recomendaciones de servicios a otros. El entorno geográfico y la ubicación estratégica del complejo son parte de la ventaja

competitiva, pues la zona es tan estratégica como Punta Cana dan a gran ventaja de competencia a la empresa.

3.3. Fortalezas y Debilidades

3.3.1. Análisis Fortalezas y Debilidades

Como en cualquier tipo de organización, conozca las fortalezas y debilidades para poder enfocarse en el plan organizacional en base a estas fortalezas. Cada análisis forma parte del análisis interno de la empresa para corregirlo. Para VistaCana Resort & Country Club, en comparación con otras capacidades, las ventajas representan las capacidades únicas de la empresa. En otras palabras, es un aspecto clave para fortalecer la organización turística y el desarrollo empresarial. Las debilidades son aquellas que necesitan ser mejoradas o que aparecen en el proceso, pero la empresa toma decisiones basadas en la gestión en función de las debilidades. Estas fortalezas serán presentadas más adelante según los resultados de la matriz de evaluación.

3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

Fred R. David; expresa en su investigación sobre *Administración Estratégica* que un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno EFI.

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Para determinar los factores internos (fortalezas, debilidades) que a VistaCana Resort y Country Club, se realizaron entrevistas con el presidente Salvador Termini y los empleados. Para determinar los factores internos es necesario implementar la matriz EFI, la cual resume y evalúa las ventajas y desventajas definidas en el trabajo de relevamiento interno de la empresa, por lo que, a partir de los datos obtenidos en el sitio, la siguiente matriz EFI para VistaCana Resort y Country Club es el siguiente a Mostrar:

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL DE CALIFICACIÓN
1.- ubicación estratégica	0,07	1	0,07
2.- instalaciones con buena tecnología	0,30	2	0,60
3.- Infraestructura propia	0,08	1	0,08
4.- Ambiente laboral satisfactorio.	0,15	2	0,30
5.- Excelente precios competitivos	0,14	2	0,28
6.- Buena solvencia económica.	0,18	2	0,36
7.- Años de servicio.	0,01	1	0,01
Total	1		1.07
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL DE CALIFICACIÓN
1.- Carece de un plan estratégico de marketing actualizado	0,06	2	0,18
2.- Clientes internos desconocen de la filosofía corporativa	0,05	1	0,05
3.- Falta de capacitación a empleados	0,04	1	0,04
4.- Insatisfacción del cliente por el servicio ofrecido.	0,04	1	0,04
5.- falta de recursos tecnológicos de nueva generación.	0,07	2	0,14
Total	0,26		0.45
TOTAL	1,26		1.52

Elaborado por; Sustentantes

Al preparar la suma ponderada de la matriz EFI (2.62), se puede determinar que VistaCana Resort & Country Club tiene alta solidez y fuerte posición interna, lo que asegura que puede seguir desarrollándose y creciendo activamente.

A través del análisis de la matriz EFI se puede determinar que la ubicación geográfica de la empresa es buena, y es de gran ayuda para impulsar su crecimiento empresarial y financiero, incluidas sus ventajas sobre los competidores más representativos.

La infraestructura propiedad de los inversores es muy importante porque puede ahorrar costes en varios aspectos y ayudar a mejorar la solvencia económica del complejo turístico. Para las debilidades de la empresa, el plan estratégico de marketing actualizado a las necesidades de la empresa es un tema sin resolver para la empresa VistaCana Resort & Country Club.

3.4. Identificación de las necesidades de organización

3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).

En el desarrollo de la investigación se aplicará una encuesta, se implementa completamente a través de procesos sistemáticos, que nos permiten como investigadores recolectar información de manera correcta, correcta y precisa.

En este caso, recolectamos información observando el sitio de investigación, la empresa VistaCana Resort & Country Club., y realizamos entrevistas con la administración de la empresa y formulamos una serie de preguntas abiertas. Respuesta. De igual forma, es importante enfatizar que el personal colaborador será investigado para brindar mayor apoyo y viabilidad a la investigación propuesta.

La encuesta será estructurada por una serie de interrogantes cerradas para dar una factibilidad a las respuestas de los encuestados., a su vez esta será aplicada a los colaboradores de la empresa en un solo grupo de estos. El instrumento está compuesto por un cuestionario que también dará visión a preguntas demográficas para comprender un poco más de la segmentación a encuestar.

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

Al recurrir al contexto o el escenario del estudio se puede decir que se trabajó de forma directa en una visita al campo de trabajo sin presencia de colaboradores por las restricciones que atraviesa el país por la situación de pandemia, o que nos permitió trabajar con el presidente del complejo turístico en la aplicación de una entrevista no estructurada donde nos permitió

recolectar información para así luego documentarla.

De igual forma y por sugerencia del presidente de VistaCana Resort & Country Club.

El Sr. Salvador Termini, de aplicar un instrumento de recolección de información a través de una encuesta a los clientes más representativos para dar más factibilidad de la investigación. La misma sería enviada vía email a estos para responder con comodidad y no ser sujetos de sanciones por las restricciones por la emergencia sanitario de la pandemia a causa del covid-19.

3.4.3. Análisis de la información y evidencias

3.5. Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis de lugar con la matriz presentada se puede concluir que las fortalezas y las debilidades de VistaCana Resort & Country Club son:

Fortalezas:

- ✓ Ubicación estratégica.
- ✓ Adecuadas instalaciones.
- ✓ Infraestructura propia.
- ✓ Ambiente laboral satisfactorio.
- ✓ Excelentes precios.
- ✓ Buena solvencia económica.
- ✓ Años de servicio.

Debilidades

- ✓ Carece de un plan estratégico de marketing novedoso.
- ✓ Clientes internos desconocen de la filosofía corporativa.
- ✓ Falta de capacitación a empleados.
- ✓ Insatisfacción del cliente por el servicio ofrecido.
- ✓ Falta de recursos tecnológicos nuevos.
- ✓ Necesidad de reorganizar las estrategias empresariales
- ✓ Falta de comunicación interna en el desarrollo de estrategias
- ✓ Proyección a futuro por la presidencia

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Análisis del Macroambiente

El análisis externo del entorno empresarial de la empresa o del entorno de la empresa es la base de su planificación estratégica, plan de marketing y otros desarrollos, ya que ayudarían a analizar posibles problemas o amenazas en el entorno que afectarán a la empresa. En este punto, el entorno empresarial se divide en dos entornos principales: entorno macro y micro entorno.

En este sentido, es importante saber que una empresa es una organización que planea brindar servicios o productos a clientes y comunidades en su conjunto, para ello debe identificar y determinar las oportunidades y amenazas que se derivan de su macro ambiente. Formado por fuerzas o factores externos que actúan o afectan a todo el microambiente

Tomando el complejo turístico habitacional VistaCana Resort & Country Club como ejemplo, la investigación y el análisis externo y el análisis macroambiental brindan oportunidades para reestructurar las estrategias de acción empresarial. La empresa se dedica al sector turístico. Su mercado es el turismo. El análisis demográfico y la investigación económica y política brindarán una perspectiva de acción a la empresa VistaCana Resort & Country Club.

Si no se consideran las consecuencias, la caída de los ingresos será más complicada y competitiva en el mercado. Por su parte, se ha comprobado que la industria hotelera actual en sí misma tiene muchos problemas. Lamentablemente esta tiene mucha experiencia. Además, no cuentan con un plan de negocio debidamente establecido, y esto hay que tenerlo en cuenta porque los clientes son, es decir, los servicios que recibirán a cambio de los fondos que inviertan en su alojamiento.

4.1.1.1. PESTEL

❖ Perspectiva Política

La actual República Dominicana (ahora 2021) está al comienzo de un nuevo paradigma político, y el nuevo presidente tiene una nueva línea ideológica y política en lugar del anterior mandato de diez años. Esto muestra que ha comenzado una nueva era política y la gente tiene expectativas en el desarrollo de las áreas turísticas nacionales, que son una de las fuentes más altas de productividad en el país. La escisión y el colapso interno del Partido de la Liberación Dominicana (PLD) se está convirtiendo en la principal razón del fin de su dominio político a

largo plazo en República Dominicana (2004-2020). La campaña electoral del 5 de julio estuvo marcada por la pugna entre Caudillos (Danilo Medina y Leonel Fernández), que dividió al PLD en dos partes. La hegemonía de Peledista ha sido cuestionada porque las fuerzas emergentes que han surgido del Partido Moderno Revolucionario Luis Abinadel (PRM) y las consecuencias económicas y sociales de la pandemia han modificado el calendario electoral, que estaba programado para mayo del año pasado.

Es necesario analizar los antecedentes históricos de la relación entre el sector empresarial y el estado, y esta relación está cambiando en general. Esta situación afecta las políticas y regulaciones adoptadas por los organismos reguladores sobre las funciones y la propiedad de la empresa. En lo que se refiere a la empresa VistaCana Resort & Country Club, así como al ambiente político propiciado por el actual presidente de la República Dominicana y los nuevos lineamientos políticos, esta es una gran expectativa.

Asimismo, la política de reestructuración empresarial del nuevo gobierno apunta a la inversión en el sector turístico del país a través de un plan de acción, que es el más importante para los ingresos y el desarrollo. Según datos del Banco Central de la República Dominicana, entre los países donde el turismo representa el 8% del PIB y el 67% de las exportaciones de servicios, el nuevo jefe de Estado. Es necesario conocer su posición en relación con la industria de las vacaciones.

❖ **Perspectiva Económica**

La República Dominicana experimentó un fuerte crecimiento económico en los últimos años, con un promedio del 5,3 por ciento anual entre 1993 y 2018, una de las tasas más elevadas de la región de América Latina y el Caribe (ALC). Entre 2014 y 2018, el ritmo se aceleró a un promedio de 6,3 por ciento anual 7 por ciento en 2018, impulsado por una sólida demanda interna. Durante ese periodo de cinco años, fue la economía de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe.¹

¹ Banco Mundial en República Dominicana 2019

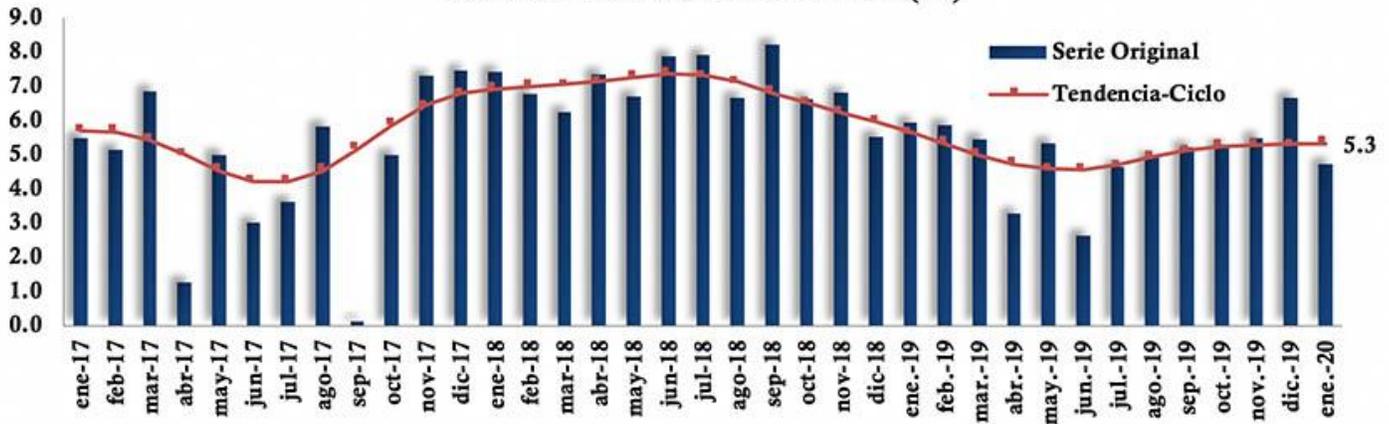
El continuo crecimiento redujo la pobreza y la desigualdad, ayudando a expandir la clase media. Empleando las líneas de pobreza regional para América Latina y el Caribe, la pobreza se redujo de 34,4 por ciento a 19,9 por ciento, mientras que la proporción de la clase media aumentó de 24 por ciento a 37 por ciento entre 2008 y 2016, superando en número a los pobres por primera vez en 2014. De todas maneras, la población vulnerable es el grupo de ingreso más grande del país (41 por ciento), y corre el riesgo de volver a la pobreza en caso de un trastorno. La tasa de pobreza oficial a nivel nacional cayó de 22,8 por ciento en 2018 a 21,0 por ciento en 2019, con más de dos millones de personas viviendo en la pobreza.

El coeficiente de Gini disminuyó en 2,5 puntos, de 49,6 en 2008 a 47,1 en 2016, ubicándose por debajo del nivel de desigualdad regional en todo este período. La falta de acceso a infraestructura de calidad se relaciona estrechamente con la pobreza a nivel provincial. Entre 2000 y 2016, hubo una expansión notable del saneamiento, particularmente en áreas rurales. Sin embargo, un mejor acceso a los servicios no siempre se corresponde con una mejor calidad.

Hay algunas variables que pueden ayudarle a conocer algo más si va a viajar a República Dominicana o simplemente quiere saber más sobre el nivel de vida de sus habitantes. El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de República Dominicana, en 2018, fue de 7.071€ euros, con el que se sitúa en el puesto 80 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

Una economía pequeña como la República Dominicana necesita ampliar sus mercados hacia el exterior para mantener el crecimiento y desarrollo económico. Para República Dominicana, el crecimiento de las exportaciones debe ser un tema clave para la creación de más procesos que generen riqueza, es decir, que agreguen valor; y, por consiguiente, puedan crear mayor cantidad y mejores puestos de trabajo. Sin embargo, la tendencia de las exportaciones nacionales es de decrecimiento.

Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) Tasas de crecimiento interanual (%)



Fuente: Banco Central de la República Dominicana.

- ✓ Inflación en el mes de febrero fue de -0.13%, luego de haber registrado un 0.33% en enero.
- ✓ Ingresan al país US\$581.9 millones por concepto de remesas familiares en enero, para un crecimiento interanual de 8.4%.
- ✓ Posición fuerte de reservas internacionales netas en un nivel ascendente a US\$9,700 millones, de las cuales el Banco Central cuenta con reservas propias por US\$8,140 millones al excluir los depósitos del Gobierno.
- ✓ Términos de intercambio del país favorecidos por reducción reciente del precio del petróleo y aumento del valor del oro en los mercados internacionales.

❖ Perspectiva Sociodemográfica

Esta perspectiva incluye estudios de la población, incluido el tamaño, la densidad, la ubicación, la edad, el género, la raza, la ocupación y otras estadísticas. Al diagnosticar la situación de la empresa, los investigadores deben considerar que la demografía es la población de un país, y no es constante, sino que cambia lenta o rápidamente. La población de un país se compone de diferentes razas, altas, medias y bajas.

La marginación del país es una cuestión sociológica, a partir del remoto período de conquista y colonia, cuando ciertas condiciones sociales y razas siempre lo excluyeron de cualquier política social, económica y relacional. Desde la antigüedad, la clasificación por

religión, color de piel, raza y lugar de nacimiento ha sido un testimonio de la realidad de nuestro país e incluso de toda América Latina. En la actualidad, la discriminación y la marginación son causadas por las condiciones económicas y la orientación sexual personal, porque en los últimos años estos temas no han sido discutidos ni negados categóricamente dentro de la sociedad.

Otro aspecto a considerar en la investigación sociodemográfica, considerando la empresa y su área de mercado, VistaCana Resort & Country Club, en este caso, más del 10% de la tasa de ocupación turística y hotelera proviene de dominicanos, y esta cifra va en aumento porque Incentivar al turista nacional a conocer diferentes destinos en el país.

❖ **Perspectiva Tecnológica**

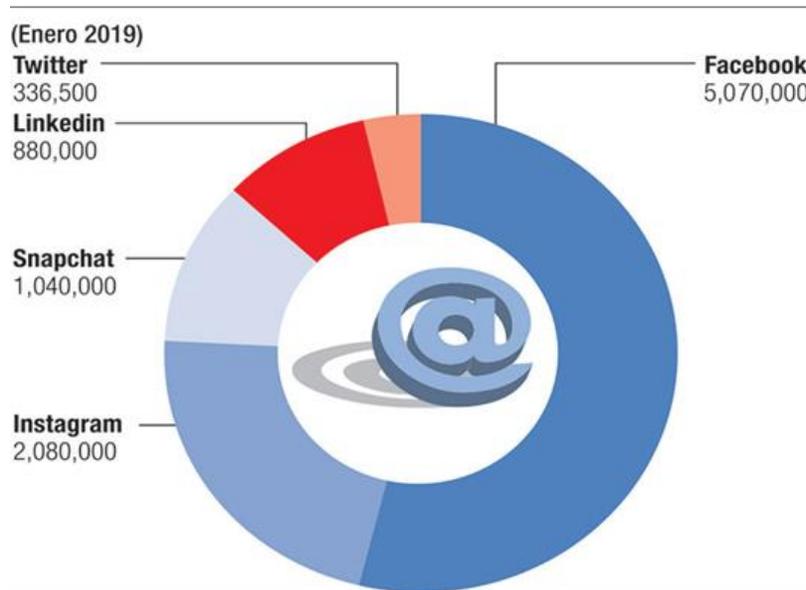
Destaca la importancia de los factores tecnológicos en la generación de nuevos productos y oportunidades de mercado. La fuerza o factor actual que determina el crecimiento o desarrollo de la empresa de cualquier país es la tecnología. Porque en el entorno organizacional, día a día se produce nuevas tecnologías que reemplazan a tecnologías anteriores, al tiempo que se crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología obligan a las empresas a modificar o cambiar sus productos o servicios, así como el proceso de determinación y desarrollo de estos productos o servicios.

Como indica el índice Global de Competitividad (ICG) y también el Foro Económico Mundial, República Dominicana posee un déficit en implementación de nuevas tecnologías en relación al exterior. La innovación tecnológica, la disponibilidad de aceptación y el uso de nuevas tecnologías; así también la poca penetración del internet, el bajo uso de herramientas tecnológicas y la falta de inversión y la falta de desarrollo tecnológico.

Lo que sucede es que aún existe esa falta de educación y la falta de uso de internet también ya sea por la no necesidad de sacar provecho la herramienta más fuerte del mundo, según estadísticas el 60% de las personas utilizan el internet, únicamente una vez al día.

Una de las principales ventajas de la empresa VistaCana Resort & Country Club; su propósito es apuntar a la tendencia tecnológica de su desarrollo empresarial, y ocupar un lugar en el mercado que brinde a los clientes excelentes garantías, pudiendo adaptarse a las necesidades del mercado mediante técnicas existentes. Basado en el uso de plataformas digitales y redes

sociales, otro aspecto positivo de VistaCana Resort & Country Club es; sabemos que, entre enero de 2018 y enero de 2019, los usuarios de Internet en República Dominicana aumentaron un 7%, de 6,4 millones a 6,9 millones. Según estadísticas mensuales del Instituto Dominicano de Telecomunicaciones (Indotel), a junio de este año el país cuenta con 7,8 millones de cuentas de acceso a Internet, siendo Claro y Altice las dos empresas con más usuarios, con 4,3 millones y 2,7 millones de usuarios respectivamente.



Usuarios por redes sociales en República Dominicana *Extraído de Período El Dinero 2019*

❖ **Perspectiva Ambiental**

Las fuerzas o factores naturales son los recursos naturales requeridos como insumos o que son afectados por las actividades empresariales. Estos factores están ligados a las características físicas del entorno, a la naturaleza, los recursos naturales, los fenómenos naturales, el clima, etc.

En la República Dominicana el sector turístico hotelero es uno de las más fundamentales en su desarrollo económico, así pues, las condiciones climáticas ambientales son consideradas de mucha importancia y de estudios recurrentes para analizar las diferentes situaciones que se puedan presentar en este sector productivo y que garantice su desarrollo óptimo para el disfrute de la población nacional e internacional.

Los primeros sistemas de evaluación turística consistían en la categorización de la planta física de los hoteles, otorgando estrellas de calidad y confort. A raíz de las iniciativas antes comentadas, las certificaciones ambientales han mejorado esta evaluación involucrando el desempeño ambiental de la empresa. El control y manejo de los consumos de recursos y de los residuos, la minimización del impacto, la protección del ambiente, la educación ambiental... son prácticas que se han ido introduciendo en el sector. Llevarlas a cabo, sin embargo, es una tarea a la que todavía le falta recorrido.

Para VistaCana Resort & Country Club, considerando que el turismo no planificado generará graves impactos materiales y sociales, aumentará la demanda de infraestructura local, como transporte, abastecimiento de agua, tratamiento de residuos sólidos y especialmente el turismo depredador.

❖ **Perspectiva Legal**

Primeramente, las empresas deben regirse bajo la Ley General de Sociedades Comerciales ley 479-08, modificada por la Ley 31-11. Estas sociedades estarán obligadas a realizar su matriculación en el Registro Mercantil siempre que establezcan una sucursal o establecimiento permanente en República Dominicana, a los fines de ejercer de manera habitual los actos comprendidos en su objeto social o cuando realicen actos de comercio de forma habitual en la República Dominicana.

Así también, todas las empresas deben estar registradas en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI). Asimismo, deben registrar los documentos Legales en la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo y solicitar el Registro Nacional del Contribuyente (RNC).

Ley Orgánica de Turismo de la República Dominicana (G. O. No. 9173, del 1ro. De enero de 1970) CAPITULO VI De los Establecimientos de Hospedaje, Restaurantes y Similares.

Art.29.- Los establecimientos de hospedaje, restaurantes y empresas similares deberán registrarse en la Dirección Nacional de Turismo, la cual procederá a clasificarlos en la categoría que les corresponda de acuerdo con la importancia del establecimiento.

Reglamento Normativo del Funcionamiento de los Establecimientos Hoteleros – Resolución 818 – 03.

Esto mediante las consideraciones de este reglamento; el turismo es un factor económico de primer orden para el desarrollo del país, por lo cual deben ser planificadas y reglamentadas todas sus actividades, a fin de que respondan a una política coherente y eficaz.

➤ **Ley 62-92:**

Constituye el Código de Trabajo Dominicano encargado de regular los derechos y beneficios aplicables a toda persona, sin importar su nacionalidad, que decida emplearse en el país.

➤ **Ley 11-92:**

Conocida como el Código Tributario, la cual rige y contempla todas las tributaciones que deben realizar las empresas. Entre estos tributos, cabe resaltar el Impuesto sobre Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS) el cual recae sobre toda transferencia e importación de bienes o prestación de servicios.

4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo

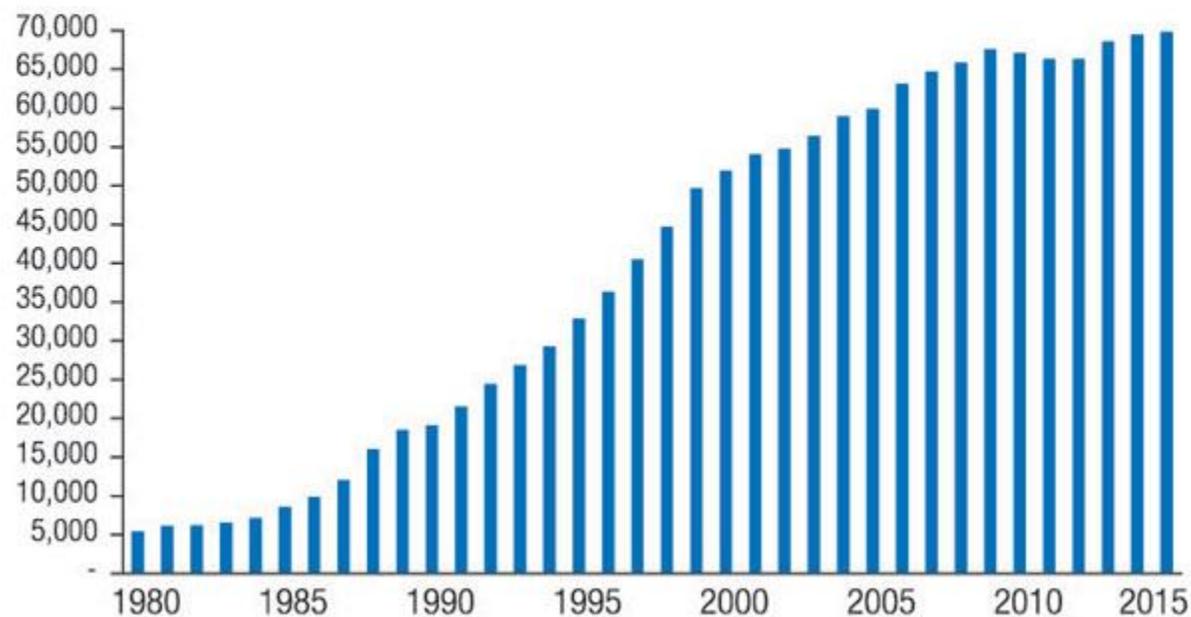
4.1.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa

La Corporación de Fomento de la Industria Hotelera y Desarrollo del Turismo (CORPHOTELS), es una entidad autónoma y descentralizada del Estado Dominicano, que tiene como función principal la supervisión de la administración y funcionamiento de los hoteles del Estado. Nuestro accionar no se limita simplemente al desempeño de las labores internas en la institución, sino que se extiende, además, a labores externas de supervisión del funcionamiento de los hoteles del Estado, administrados por personas físicas o morales, procurando siempre el mantenimiento de buenos estándares de calidad en los servicios, la preservación del medio ambiente y sobre todo el patrimonio público constituido por los hoteles del Estado Dominicano.

En la República Dominicana, el turismo es una de las actividades que genera grandes aportes económicos, por ello ha proliferado en el país la construcción de complejos hoteleros ubicados en la zona costera del país (Calderón & Vodusek, 1998; Carcuro, 2008; Ceara-Hatton, 2008). No obstante, estas instalaciones originan impactos negativos desde el inicio de su construcción.

Habitaciones hoteleras en Rep. Dominicana

(En unidades, 1980-2015)



Fuente: Elaborado por CREES con datos del Banco Central de la República Dominicana (BCRD). José M. Medrano:elDinero

Disponible en; <https://www.eldinero.com.do/23815/crees-se-mantiene-el-potencial-del-turismo-en-republica-dominicana/habitaciones-hoteleras-turismo/>

De acuerdo a estadísticas del Banco Central, el turismo en República Dominicana ha crecido ampliamente en los últimos años a tasas de entre el 3,4% al 9,1%. Entre 2015 y 2018 la región Este, principalmente el Polo Turístico Macao - Punta Cana, se ha configurado como uno de los territorios más importantes turísticamente del país. Desde el 2012, la tasa de ocupación hotelera en el país no baja de 70%, y llegó a alcanzar el 78% en 2016. La generación de empleos directos durante el primer semestre de 2019 alcanzó las 324.553 personas, lo que equivale a un 7,1% del total generado en la economía dominicana.

4.1.2.2. Análisis de los competidores

A continuación, se presenta los principales competidores para la empresa VistaCana Resort & Country Club, en este caso se describen los siguientes;

- ❖ Cocotal Golf & Country Club es una comunidad cerrada ubicada en Bávaro, República Dominicana, cerca del Aeropuerto Internacional de Punta Cana.



- ❖ Puntacana Village se encuentra a solo dos minutos en auto del Aeropuerto Internacional de Punta Cana, a pocos kilómetros del Punta cana Resort & Club y a poca distancia de la vía de acceso a la Carretera Coral. Cubre un área de 3,4 millones de metros cuadrados y actualmente alberga a 750 familias, o aproximadamente 2.500 personas.



PUNTACANA®
VILLAGE

LIVE STREAM LINK:

[://YOUTUBE.COM/PUNTACANAFILI](https://www.youtube.com/puntacanafilms)

#QuedateEnCasa

- ❖ Ciudad las palmas es una empresa desarrolladora y comercializadora que transforma sueños en realidades Como inmobiliaria, nuestro interés es la creación, promoción, construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios de alto interés y gran valor para la comunidad en general.



4.1.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla

Para la empresa VistaCana Resort & Country Club, su enfoque estratégicamente es en una población local y nacional, el grupo extranjero frecuentemente es por épocas de verano. La imagen de la empresa se fundamenta en un grupo estratégico a los cuales se les oferta las instalaciones del complejo y la garantía de una residencia para vacacionar, así como también a organizaciones nacionales e internacionales para el alojamiento de sus delegaciones en los tiempos requeridos.



Mapa estratégico de VistaCana Resort & Country Club

4.1.2.4. Posicionamiento Competitivo

En este aspecto es importante comprender que este es quien anuncia a la empresa al reconocimiento de como esta se encuestar en el mercado y la visión de la empresa por parte de los clientes.

Según Trout y Al Ries (1972) “Posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas”. Por otro lado, el posicionamiento es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo. Ambos autores coincidiendo en que la base del posicionamiento está saber la perspectiva del cliente sobre el producto de la empresa frente al de la competencia, al igual que los atributos por los cuales se caracteriza dicho producto, que lo diferencia del resto. (Kotler, 2000).

4.1.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado

El turismo plantea una nueva posibilidad de impulsar el sector económico, comercializando el paisaje y los recursos culturales de un país. El principal motivo por el que se desarrolla, es el beneficio económico proveniente de sus ingresos y el empleo que genera, así como su contribución a la balanza de pagos; ocupando además el primer lugar mundial en la exportación de servicios. Sin embargo, para poder optimizar su aprovechamiento debe existir un plan de acción a corto, mediano y largo plazo ya que el proceso del turismo no es una variable constante.

El proceso de cambio por el cual pasan las empresas del sector turístico es originado a primera escala por una variación constante en la demanda, trayendo como resultado una fuerte competencia en el mercado turístico a nivel internacional; Esta situación provoca que los Destinos diseñen e implementen estrategias cada vez más eficientes para permanecer dentro de las opciones a elegir por parte de los Turistas.

El turismo ha jugado un papel decisivo en las últimas décadas como compensador de la deficitaria balanza comercial. Según datos del Banco Central, los ingresos por turismo se han situado en torno al 65% de las exportaciones de mercancías. El sector turístico ha sido una de las actividades productivas más dinamizadoras y que más han influido en el crecimiento alcanzado por la economía dominicana, junto a los sectores de telecomunicaciones, construcción, electricidad, agua y comercio, pasando a desempeñar el papel de motores del crecimiento económico.

Según cifras citadas recientemente por la Asociación de Hoteles y Turismo (ASONAHORES), el turismo aportó a la economía dominicana en el 2014, en forma directa e inducida, un 16% del PIB, ponderación que representa un movimiento económico de RD\$439,000 millones. Igualmente, su contribución directa, indirecta e inducida al empleo es del 14.7%, en total 624 mil puestos de trabajo.

4.1.2.6. Grado de diferenciación de productos

En el sector hotelero y turístico como en cualquier otro negocio o industria se deben adoptar estrategias para el logro de una mayor competitividad como también parte del producto que este ofrece en servicios, en este sentido se deben analizar muchos elementos del mercado tales como los económicos, políticos, culturales, y medioambientales del destino donde operará el establecimiento y su interrelación. Esta se concentra en la costa caribeña de punta cana Bávaro, esto implica también una apreciable cercanía con la parte más dinámica del sector, y por tanto una doble posibilidad desaprovechamiento: como fuente de visitantes nacionales, y como portal turístico de visitantes extranjeros.

La diversidad cultural y gastronómica hacen del lugar un encanto en lo que respecta a la industria hotelera en la provincia, se registra mayor asentamiento de establecimientos en el sector de bávaro. En tanto que en sitios como otras ciudades más cercanas los tipos de establecimientos hoteleros son apartamentos, residencias, y en menor cantidad con categorización de country club.

4.1.2.7. Análisis de Tendencias

Con el inesperado Coronavirus y la caída del turismo en varios países, para el año 2020, la Organización Mundial del Turismo (OMT) valoró que 1400 millones turistas internacionales visitarán México y según previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI), países como Panamá y Colombia tendrían crecimientos mayores al 3%.

Hace diez años las aplicaciones de hoteles y aerolíneas estaban apenas llegando al mercado, Instagram no existía y la mayoría de los viajeros aún revisaba los periódicos y revistas para identificar la mejor opción para disfrutar sus vacaciones.

No obstante, en 2019, la forma de hacer turismo y las preferencias de los viajeros son

cada vez más exigentes; como muestra de ello es su tendencia a buscar “experiencias especializadas” que la industria hotelera y de cruceros les ha podido ofrecer en los últimos años.

- ❖ La industria del turismo, la joya de la corona de la pujante economía de República Dominicana, necesitará de al menos un año para exhibir una “paulatina” recuperación del inesperado varapalo que sufrió en 2019 a causa de las muertes de varios turistas estadounidenses en hoteles del país.
- ❖ Tras diez años de crecimiento continuo, el flujo de turistas extranjeros, principalmente de Estados Unidos, se contrajo en un 4,6 %, según cifras suministradas este lunes por el Banco Central dominicano.

4.1.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria

El turismo se ha convertido desde hace unas décadas en uno de los sectores de actividad más representativos de la economía global, en la actualidad son muchos los países en los cuales el turismo contribuye de forma muy positiva a su generación de valor y por tanto para el conjunto de la economía mundial, Destacándose: aportación al PIB, creación de empleos y empresas, así como ingresos por las exportaciones de servicios ofrecidos por este sector.

Para la economía y sociedad de Republica Dominicana el desarrollo del turismo ha sido fundamental, en un contexto donde hace menos de tres décadas el turismo no era considerado todavía como un sector fuerte susceptible de dinamizar la economía del país.

Todo esto debido a que las principales actividades económicas en Dominicana consistían en la industria azucarera y otras producciones agrícolas y en menor medida la producción textil, pero, no fue hasta principios de los años noventa cuando realmente la actividad turística empezó a ser considerada como factor importante para impulsar la economía nacional

Actualmente ambiciosos proyectos de inversión en el ámbito turístico se han puesto en marcha en otras regiones y destinos o están próximos a su puesta en funcionamiento para seguir ampliando la oferta habitacional y así de paso redistribuir, en la medida de lo posible, el

desarrollo económico del país y de alguna manera tratar de equilibrar la oferta alojativa en el territorio nacional.

4.1.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.

Mediante las fuerzas de Porter podemos analizar el atractivo de la industria en la que se va a competir, la industria que será estudiada es la Turística Hotelera.

Michael Porter es un economista estadounidense reconocido por sus trabajos estrategias de empresas, en desarrollo económico a nivel nacional y regional, y en aplicaciones de competitividades empresariales a solución de problemas de diferentes sectores. En el año 1979 creó un modelo denominado Las Cinco Fuerzas de Porter, el cual tiene como objetivo facilitar el desarrollo de la estrategia del negocio de una empresa permitiendo analizar el nivel de competencia de la organización en relación al sector que pertenece.

A continuación, se presentan las cinco fuerzas para la empresa VistaCana Resort & Country Club;

✓ **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de la industria turística hotelera y de bienes raíces en el de acciones country club tienen acceso a mucha información sobre la oferta turística, por lo que se puede considerar que el consumidor estará informado. La lealtad del producto en turismo puede ser un poco inestable, pero se cree que si se genera lealtad con un buen servicio. Esto es lo planteado por VistaCana Resort & Country Club. En el año 2019, Vista Cana Resort & Country Club acogió a 40.168 usuarios, de los cuales el 18% fueron clientes de empresas y el 10% son clientes del complejo que acuden con frecuencia y el 72% restante son usuarios que visitaron el Resort por otros motivos. Si bien es cierto, en términos generales la mayoría de clientes dicen que, si regresarían a Vista Cana Resort & Country Club, la alta dirección debe adoptar estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno, representada la alta demanda del mercado.

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

Las marcas de los proveedores de VistaCana Resort & Country Club no tienen mucha importancia, el cambio de proveedor no tiene costo alguno el problema surge en la confianza que

debe generar el proveedor y en VistaCana Resort & Country Club no existe mucha variedad de proveedores. La empresa requiere diversos suministros para sus operaciones, entre los principales en mención se citan los proveedores de papelería, productos químicos para lavandería y limpieza. Los proveedores mantienen buenas relaciones con Vista Cana Resort & Country Club, por este motivo no representan ninguna amenaza para la organización.

✓ **Amenaza de nuevos competidores**

El mercado del turismo está en crecimiento y más en el área de complejos turístico como lo que estamos estudiando, lo que puede ser atractivo para nuevos competidores y la reacción de las empresas que participan en turismo no se ha notado reacción de represalias.

Los principales competidores de Vista Cana Resort & Country Club, que es el líder del mercado en el sector hotelero que opera bajo los mismos parámetros de precio y servicio, son el Cocotal Golf & Country Club, Ciudad Las Palmas, los cuales tienen una participación considerable en el mercado, a pesar que no han alcanzado al líder, sin embargo, están muy cerca de éste, por lo cual el Vista Cana Resort & Country Club tiene que mantenerse siempre alerta con promociones y sobretodo mantener al personal capacitado.

✓ **Amenazas de productos sustitutos**

La cantidad de sustitutos en el mundo para reemplazar el turismo es bastante alta, lo que significa que la fuerza de la amenaza de productos sustitutos es muy fuerte. Estos sustitutos en su mayoría son más baratos.

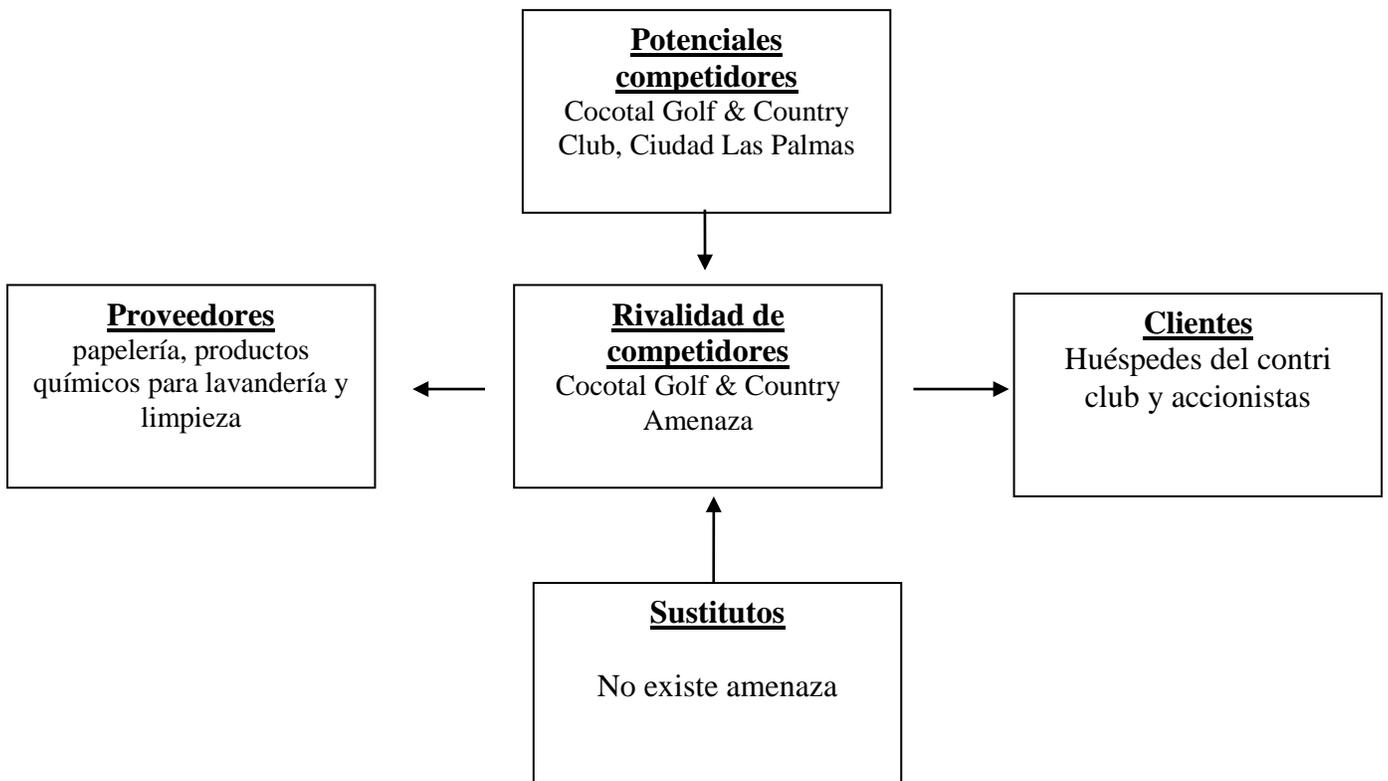
✓ **Rivalidad entre los competidores existentes**

Los competidores en Turismo y Hotelería en zonas como Punta Cana son numerosos, debe haber una constante búsqueda de nichos vacantes o mercados emergentes para atraer consumidores. El mercado de esta industria está en crecimiento, por lo que la rivalidad es baja a diferencia de un sector maduro o saturado.



Ilustración Gráfico Fuerzas de Porter

MATRIZ DE FUERZA DE PORTER



La competencia del Vista Cana Resort & Country Club representa la principal amenaza para la organización, debido a que los clientes son muy sensibles al servicio y si alguien le ofrece mejores condiciones pueden cambiar a la organización, motivo por el cual la alta dirección del Vista Cana Resort & Country Club debe emprender las estrategias más adecuadas para mantener el liderazgo.

4.1.3. Amenazas y Oportunidades

4.1.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades

La empresa VistaCana Resort & Country Club presenta dificultades que serán conocidas mediante la aplicación del conocimiento para determinar sus oportunidades y amenazas según lo que comprendemos de ellas.

Las oportunidades a nivel empresarial, representan una circunstancia, momento o medio oportunos para realizar o conseguir aumentar las utilidades y/o lograr ventaja competitiva frente a los participantes del mercado. son factores considerados positivos del entorno que surgen y pueden significar la diferenciación y el desarrollo de la empresa si se aplica una estrategia adecuada.

En el sentido contrario, las amenazas se refieren a las situaciones adversas o negativas procedentes el exterior a las que se enfrentan las organizaciones. Muchas de las amenazas son situaciones originadas por el surgimiento de nuevos competidores o a consecuencia del contexto sociopolítico.

4.1.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos

Para la evaluación de esta matriz de factores externos es de considerar que las principales amenazas y oportunidades buscan evaluar los factores críticos en la industria la cual de desarrolla la empresa. Se consideran los niveles, el impacto y las tendencias de dicho factor crítico.

Factores clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
1. Avance turística nacional e internacional	0,05	1	0,05
2. Altas barreras de entrada para nuevos competidores	0,04	1	0,04
3. Grupos corporativos que visitan la ciudad	0,2	4	0,8
4. Feriados nacionales	0,1	2	0,2
5. Alta utilización de medios tecnológicos para compras online	0,1	2	0,2
1. Gobiernos central y local no promueven adecuadamente el turismo en la ciudad	0,1	1	0,1
2. Tasa de ocupación baja por situación actual	0,2	2	0,4
3. Mayor participación de mercado de los country club de lujo con una tasa de ocupación de 51%	0,1	1	0,1
4. Barreras idiomáticas	0,05	2	0,1
5. Alto nivel de calidad de la competencia	0,06	3	0,18
Total	1		2,17

Elaborado por: Autores de la investigación

Respecto a los factores externos se observa que el resultado es inferior al promedio (2,5), lo cual significa que la empresa no está respondiendo de manera efectiva las oportunidades ni evitando las amenazas. Razón por la cual, es evidente la necesidad de reorganizar las estrategias de gestión administrativas que permita a la empresa mejorar este escenario, y a su vez fortalecer los factores internos identificados en la tabla anterior.

4.2. Matriz de perfil competitivo (CPM)

La CPM consiste en realizar un análisis de la competencia, con el propósito de conocer la ubicación de una empresa frente a la competencia.

En este sentido, se realizará la CPM para VistaCana Resort & Country Club, tomando como competidores principales Cocotal Golf & Country Club y Punta Cana Village. Se ha seleccionado a estos competidores por la ubicación y categoría que ocupan por lo cual son competidores directos de VistaCana Resort & Country Club.

Los factores críticos que se consideran para el análisis del perfil competitivo son:

- ✓ Infraestructura
- ✓ Servicios adicionales
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Marketing comunicacional
- ✓ Marketing digital
- ✓ Competitividad en precios
- ✓ Experiencia
- ✓ Promociones

Los factores son evaluados mediante un peso que varía entre 0,0 (poca importancia) a 1,0 (alta importancia), en la que la suma de todos los valores debe ser igual a 1. Por otro lado, la calificación se realizará considerando los valores de 1 a 4, de la siguiente manera:

Valores de la clasificación

Calificación	Significado
4	Fortaleza principal
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad principal

Fuente; García (2014) Elaboración propia.

Matriz del Perfil Competitivo

Factores Críticos de Éxito		Perla Mar Apartotel		Aparta hotel San Pedro		Hotel Caribe Paraíso	
	Peso	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Infraestructura	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Servicios adicionales	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Marketing comunicacional	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2
Marketing digital	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21
Competitividad en precios	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4
Experiencia	0,1	4	0,4	1	0,1	3	0,3
Promociones	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,4
Total	1	-	2,48	-	2,29	-	2,35

Elaborado por: Autores de la investigación

4.3. Benchmarking

El Benchmarking es aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. Es un proceso que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a cualquier organización competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional. La clave es separar medidas comunes en funciones similares y comparar la práctica de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial.

En este caso la empresa VistaCana Resort & Country Club. No ha realizado una aplicación directa de El Benchmarking a sus competidores para indagar a profundidad sus acciones y establecer estrategias para ser favorecida.

La empresa se enfoca más en su marketing interno para desarrollar estrategias factibles partiendo de los internos hacia lo externos y llegar al cliente.

4.4. Conclusiones

Amenazas.

- Gobiernos central y local no promueven adecuadamente el turismo en la ciudad
- Tasa de ocupación baja por situación pandemia
- Mayor participación de mercado de los country club de lujo con una tasa de ocupación de 51%
- Barreras idiomáticas
- Alto nivel de calidad de la competencia

Oportunidades.

- Avance turística nacional e internacional
- Altas barreras de entrada para nuevos competidores
- Grupos corporativos que visitan la ciudad
- Feriados nacionales
- Alta utilización de medios tecnológicos para compras online

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

5.1. Misión, Visión, Valores (MVV)

La cultura organizacional está constituida por el credo, la misión, la visión, el modelo referencial, los objetivos socioeconómicos básicos y la estructura organizacional formal. Señala que: El primer elemento de la cultura organizacional es el credo, el cual se define como el conjunto de valores y creencias sobre los que sustenta la institución, es decir, sus principios y filosofía básica. (Zabala (2005, p. 68).

Para este autor, el conjunto de valores y creencias filosófico-doctrinario, recoge los propósitos generales de la organización para conformar su fundamento y razón de ser, es decir, los principios de actuación, valores elementales y objetivos cualitativos. Evidentemente, el credo se redacta en función al tipo de organización y a los intereses de sus accionistas, pero si es pública, su redacción atiende a las características del servicio que presta a la comunidad.

La visión de las entidades responde hacia los planes a futuro que las mismas desean lograr, a largo plazo y que responden a la proyección de la empresa a futuro. Básicamente, las acciones del día de a día forman parte de la misión, y llevan a la empresa a alcanzar su visión. En este sentido, las declaraciones de Misión, Visión y Valores son un primer “corpus “de la cultura corporativa de una organización.

5.1.1. Evaluar MVV

En este caso se presentan la misión, visión y valores de a empresa para sus respectivas evaluaciones:

Misión de la empresa VistaCana Resort & Country Club

Contribuir al desarrollo personal, familiar y empresarial de nuestros grupos de interés y a la construcción de una comunidad comprometida y con sentido social, ambiental y económico, a través de experiencias que trascienden y agregan valor.

La misión está bien definida para el alcance del público y comprender lo que se pretende por parte de la empresa, hablar del compromiso atrae identificación con el cliente y el público a captar

Los negativos sería una no muy clara de lo que es el servicio o el producto a ofertar y determinar que quieren vender.

Visión de la empresa VistaCana Resort & Country Club

Somos una comunidad reconocida por contribuir a un mundo más feliz y sostenible para las generaciones presentes y futuras.

No hay claridad en la visión de la empresa y menos en los aspectos que la representan como organización.

Valores VistaCana Resort & Country Club

- ✓ Cuidado: Nuestro compromiso afectivo y consciente por el bienestar de quienes nos rodean, los recursos y el entorno, tratándolos con amor y equidad.
- ✓ Servicio con pasión: Nuestra actitud que nace del corazón para entregar lo mejor de sí, pensando en el otro.
- ✓ Respeto: Nuestra capacidad de entender, aceptar y valorar integralmente al otro para construir relaciones y acuerdos colectivos.
- ✓ Integridad: Nuestra actuación coherente con los valores compartidos y orientados al bien común.
- ✓ Disposición al aprendizaje: Nuestra actitud para asumir retos con perseverancia y explorar diferentes maneras de abordar situaciones.

Los valores están bien definidos para la organización, pero deben de aplicar al mejorar los aspectos antes mencionados.

5.1.2. Propuesta MVV

A continuación, se presenta una alternativa de **MISIÓN** para la empresa VistaCana Resort & Country Club

Ofrecer a nuestros clientes un lugar cómodo, confortable, seguro, ordenado, acorde a las necesidades del mercado nacional e internacional, generando la mayor comodidad y

tranquilidad al cliente, en un ambiente cultural distinguido por la calidez de sus colaboradores.

En este caso se presenta una alternativa de **VISIÓN** como;

Se una empresa líder y consolidar al VistaCana Resort & Country Club como una organización reconocida en el mercado.

Luego de analizados los valores de la empresa se puede observar que los mismos cumplen con las creencias, características y normas bajo las cuales el VistaCana Resort & Country Club ha mantenido su nivel de calidad en los años de servicios que esta tiene para la comunidad Dominicana.

Si bien es cierto, la compañía ha demostrado un crecimiento significativo a lo largo de su trayectoria, por lo que dentro de sus valores también se pudiesen incluir los siguientes:

- ✓ Innovación
- ✓ Mejora Continua
- ✓ Sentido de Urgencia

5.2. Matriz FODA (CAME)

Una matriz complementaria a la del análisis FODA es el análisis CAME, que tiene como objetivo fundamental brindar pautas para actuar sobre los aspectos encontrados en el análisis FODA. Las siglas de CAME significan “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

El análisis FODA es un marco para identificar y analizar los factores internos y externos que pueden tener impacto en la viabilidad de un proyecto, producto, lugar o persona. Sin embargo, el análisis CAME es una herramienta utilizada para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del FODA. Los análisis FODA y CAME son usados en todo lo relativo a la planificación estratégica.

VistaCana Resort & Country Club			
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	
F1	Excelente ubicación.	O1	Promoción turística nacional e internacional
F2	Amplias y adecuadas instalaciones.	O2	Altas barreras de entrada para nuevos competidores
F3	Infraestructura propia.	O3	Grupos corporativos
F4	Ambiente laboral satisfactorio.	O4	Alta utilización de medios tecnológicos
F5	Excelentes precios en relación a la competencia.		
F6	Buena solvencia económica.		
F7	Años de servicio.		
D1	Carece de un plan de marketing.	A1	Gobiernos central y local no promueven adecuadamente el turismo en la ciudad
D2	Cientes internos desconocen de la filosofía corporativa.	A2	Tasa de ocupación en la competencia de un 30%
D3	Falta de capacitación a empleados.	A3	Mayor participación de mercado con una tasa de ocupación de 51%
D4	Insatisfacción del cliente por el servicio ofrecido.	A4	Barreras idiomáticas
D5	Falta de recursos tecnológicos.	A5	Buen nivel de calidad de la competencia

5.2.1. Estrategias Defensivas

Ante la situación mayor participación de mercado con una tasa de ocupación de 51% VistaCana Resort & Country Club puede aprovechar que tiene unas amplias y adecuadas instalaciones para hacer frente a la competencia. Como se ha mencionado en cuanto a las instalaciones puede ser canalizada si se abarca toda la instalación de VistaCana Resort & Country Club ya que estas son adecuadas para competir en el mercado con los country club de más calidad.

El alto nivel de calidad de la competencia, VistaCana Resort & Country Club tiene excelentes precios en relación a la competencia siendo esto una oportunidad canalizar. Puede aplicar estrategias de precios que se pueden tener para posicionar a la empresa ante la competencia.

5.2.2. Estrategias Ofensivas

Se determinó que aprovechar la excelente ubicación del VistaCana Resort & Country Club Lo cual es estratégico en el caribe como estrategia de promoción turística nacional e internacional. La ubicación de VistaCana Resort & Country Club es un punto estratégico y es favorable al mismo, esto como estrategia pueda dar más claridad a la inversión de la empresa para el futuro.

Otra estrategia favorable es dar uso adecuado a las amplias y adecuadas instalaciones para mantenerlas óptimas. VistaCana Resort & Country Club tiene unas instalaciones favorables, pero no usadas a su totalidad, lo que esta debe de considerarse para dar más comodidad a los clientes.

Excelentes precios en relación a la competencia. Los cual es favorable para Grupos corporativos que visitan la ciudad. En consideración de los crece de estas estrategias, se identifica que existen grupos corporativos que visitan con frecuencia a la localidad donde se encuentra el VistaCana Resort & Country Club y hacen uso de alojamientos. Estas es una oportunidad estratégica para ofertar a este tipo grupos mediante estrategias de precios.

5.2.3. Estrategias de Supervivencia

La mayor participación de mercado de los country club de lujo con una tasa de ocupación de 51% puede ser un factor negativo para la empresa, a los cual se puede aplicar un plan de marketing considerando estas acciones dentro del plan para llegar más efectivamente al mercado. El plan de marketing puede dar mejores condiciones a la empresa si se aplican desde las necesidades reales de VistaCana Resort & Country Club.

El alto nivel de calidad de la competencia es una situación de amenaza para VistaCana Resort & Country Club. Ante esta situación se puede mejorar la capacitación a empleados. Un aspecto y estratégico es capacitar al personal para que estos estén al nivel competitivo de la competencia ya que este factor del recurso humano es importante en este mercado turístico.

5.2.4. Estrategia de Reorientación

VistaCana Resort & Country Club Carece de un plan de marketing lo que puede ver como oportunidad las Promoción turística nacional e internacional para la isla caribeña Dominicana. El plan de mercado poder ser impulsado internacionalmente a través de las plataformas, las promociones turísticas no pueden ser solo local, sino que debe de darse una visión más amplia.

Insatisfacción del cliente por el servicio ofrecido es una situación negativa para la empresa a lo que se puede canalizar por Alta utilización de medios tecnológicos para compra e información online y dar más detalles de los servicios. Las realidades de VistaCana Resort & Country Club deben de ser expresadas por la página web y tener de igual forma una conexión

más directa con el cliente. Esto dará una visión clara del cliente al identificar que lo que observa es real.

la falta de capacitación a empleados. Puede influir de forma negativa para las altas barreras de entrada para nuevos competidores. Si no existe una capacitación al personal no se tendrá un sentido de pertinencia por la labora y el impulso que el hotel requiere en el servicio ofrecido.

5.3. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas

- ❖ Incrementar la tasa de ocupación mediante la implementación de la estrategia de diferenciación.
- ❖ Incrementar el número de retorno de clientes empresarios y ejecutivos en VistaCana Resort & Country Club, mediante la estrategia de enfoque.
- ❖ Incrementar el número de reservaciones (ventas) para mejorar la rentabilidad, mediante la estrategia de penetración de mercado.
- ❖ Fortalecer el servicio brindado mediante la implementación de servicios adicionales ofrecidos al cliente en el cual se logre diferenciar a VistaCana Resort & Country Club de la competencia.

5.3.1. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio

➤ Mercado objetivo

Inversionistas y empresarios nacionales e internacionales que adquieran el producto en el VistaCana Resort & Country Club

➤ Forma de entrega

El mercado potencial para este proyecto son todas las personas que viven en este tipo de comunidades cerradas

➤ **Oferta de producto**

Ajustado al mercado local y actual. Ofrece instalaciones y servicios deportivos, culturales, gastronómicos, alimentos y bebidas, entre otros.

➤ **Forma de producción**

En el crecimiento de la empresa para el desarrollo de esta a través de nuevas inversiones proyectos.

➤ **Modelo de negocio**

El fin de encontrar un espacio de relajamiento y sana convivencia social y deportiva que Cumpliera con las necesidades que dicha sociedad demandaba.

6. PLAN DE REORIENTACIÓN

6.1. Creación Cuadro de Mando Integral

Toda compañía se enfrenta en su cotidianidad a una cambiante realidad del mercado globalizado, por lo tanto, las organizaciones deben estar a la vanguardia y manejar sus procesos internos con altos niveles de innovación, flexibilidad, capacitación, crecimiento y rapidez, con un equilibrio total entre todas sus áreas, para verse a sí mismas como un sistema, alcanzando así que en la empresa exista una completa coherencia entre su propósito, misión, visión y objetivos-

Es por esto que contar con la herramienta del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), se considera una excelente opción para que la estrategia sea realmente un medio de creación de valor, debido a que con la ayuda del BSC se permite medir a las unidades de negocio para crear valor a los clientes, aliados estratégicos y colaboradores actuales y futuros. Bonilla, E. L., Cortés & Moreno, A (2001).

El cuadro de mando integral es una herramienta de la gestión estratégica que se utiliza para identificar y mejorar distintos aspectos internos de la empresa. Se utiliza para medir y dar retroalimentación a las organizaciones.

El modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton (Balanced Scorecard) busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos.

Financiera: ¿Cómo se ve la empresa frente a los accionistas?

Desarrollo y Aprendizaje: ¿Se puede continuar mejorando y creando valor?

Procesos: ¿En qué se debe sobresalir?

Clientes: ¿Cómo se proyecta la empresa frente a los clientes?

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas.

6.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera

Los objetivos de la perspectiva financiera de la empresa VistaCana Resort & Country Club van enfocados en diversificar las fuentes de ingreso de la empresa y disminuir en la mayor medida posible el periodo de días de cuentas por cobrar.

Objetivo 1: Mantener la viabilidad financiera de la empresa

Objetivo 2: Aumentar las ventas totales de la empresa.

Objetivo 3: Disminuir los costos asociados a proceso de compras.

6.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente

Los objetivos de la perspectiva de la empresa VistaCana Resort & Country Club van enfocados en fidelizar a los clientes a través de una experiencia única y un posicionamiento en la mente del público objetivo.

Objetivo 1: Fidelizar a los clientes a través de una estrategia productiva.

Objetivo 2: Aumentar posicionamiento en la mente del cliente.

Objetivo 3: Aumentar el volumen de clientes nuevos.

6.1.3. Objetivos Perspectiva del Procesos

Los objetivos de la perspectiva de procesos de la empresa VistaCana Resort & Country Club van enfocados en la eficiencia de los procesos de ventas y producción, además de estandarizar aquellos procesos que se realizan sin estar establecidos.

Objetivo 1: Eficientizar los procesos de logística.

Objetivo 2: Eficientizar los procesos de producción interna de la empresa.

Objetivo 3: Especificaciones técnicas y estandarización de procesos.

6.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Los objetivos de la representación de aprendizaje y crecimiento del VistaCana Resort & Country van enfocados en capacitar a todo el personal de la empresa, de manera tal que tomen sentido de pertenencia frente a los objetivos organizacional y que la presidencia de la empresa tenga más oportunidades de pensar en estrategias de crecimiento. Mantener un clima laboral innovador y retador que permita mantener a todo el personal motivado independientemente de la función desempeñada.

- ✓ Objetivo: Fortalecer la cultura organizacional de la empresa VistaCana Resort & Country.

El entorno y ambiente laboral que se respire al interior del VistaCana Resort & Country sea preponderante para la motivación de sus colaboradores, donde aspectos como la estabilidad laboral, la participación y trabajo en equipo al igual que la comunicación que existe al interior de la institución son puntos que requieren de una mejora para construir las bases en los que se apoyen las demás perspectivas.

- ✓ Objetivo: Mejorar las habilidades o capacidades de los colaboradores: Es necesario que exista una adecuada planificación en programas de capacitación por áreas, en función a las necesidades y requerimientos del personal o el que demande su puesto de trabajo, actualmente estos son llevados a cabo de manera esporádica o por iniciativa de los jefes departamentales; de igual manera es menester trabajar en planes de desarrollo y crecimiento profesional.

6.1.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

Un indicador es un instrumento que provee evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados. Esta información puede cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto. Los indicadores deben permitir monitorear el logro de los objetivos a los que se encuentran asociados.

Perspectiva financiera

Objetivo 1: Diversificar fuentes de ingresos.

Indicador: % de ingresos percibidos en inversiones ajenas a la naturaleza de la empresa.

Objetivo 2: Aumentar las ventas totales de la empresa.

Indicador: tasa de crecimiento de venta.

Objetivo 3: Disminuir en la mayor medida posible los costos asociados al proceso de compras.

Indicador: % de disminución de costos.

Perspectiva de cliente

Objetivo 1: Fidelizar a los clientes.

Indicador: Aumento en la tasa de recompra clientes y Nivel de satisfacción de los mismos.

Objetivo 2: Aumentar posicionamiento en la mente del cliente.

Indicador: Tráfico en la página web.

Objetivo 3: Aumentar el volumen de clientes nuevos periódicos.

Indicador: Aumento en la cantidad de clientes referidos.

Perspectiva de procesos

Objetivo 1: Eficientizar los procesos de logística.

Indicador: - Nivel de eficiencia procesos operativos.

Objetivo 2: Eficientizar los procesos de producción interna de la empresa

Indicador: - % de reducción de errores de producción.

Objetivo 3: Especificaciones técnicas y estandarización de procesos.

Indicador: - % de eficiencia en la colocación de órdenes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo 1: Capacitar a todo el personal de la empresa VistaCana Resort & Country, para lograr un sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores.

Indicador: Aumento en el porcentaje de logro de metas.

Indicador: % de empleados capacitados.

Objetivo 2: Mantener un clima laboral innovador y retador que permita mantener a todo el personal motivado independientemente de la función desempeñada.

Indicador: % de satisfacción de empleados

% de productividad laboral

Objetivo 3: Capacitación y desarrollo profesional.

Indicador: % de propuestas de mejora implementadas.

6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos

METAS										
Objetivos	Indicadores	Forma de medición	Periodicidad	Unidad de medida	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Responsable
Mantener la viabilidad financiera de la empresa	De ingresos percibidos en inversiones ajenas a la naturaleza de la empresa.	(Inversiones realizadas/ Capital del Periodo)	Anual	Porcentaje	15%	15%	15%	17%	18%	Gerencias Administrativa
Aumentar las ventas totales de la empresa.	Tasa de crecimiento de venta	(Ventas totales periodo 2- Ventas totales periodo 1/ Ventas periodo 1) x100	Mensual	Porcentaje	15%	15%	15%	17%	18%	Gerente General
Disminuir los costos asociados a proceso de compras.	Disminución costos	Costos De producción del Semestre 2/ Costos de producción del Semestre 1	Semestral	Porcentaje	10%	10%	10%	11%	12%	Gerente Administrativo

Perspectiva Financiera Metas, Acciones y Proyectos.

Elaboración; Propia de los Autores

METAS										
Objetivos	Indicadores	Forma de medición	Periodicidad	Unidad de medida	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Responsable
Fidelizar a los clientes.	Aumento en la tasa de recompra clientes y Nivel de satisfacción de los mismos.	Cantidad de clientes satisfechos / Cantidad de clientes	Anual	Porcentaje	95%	80%	85%	90%	95%	Gerente Administrativo
Aumentar posicionamiento en la mente del cliente	Tráfico en la página web.	Número de clientes nuevos	Trimestral	Unidad	10.00	4	6	8	10	Gerente Administrativo
Aumentar el volumen de clientes nuevos periódicos	Tráfico en la página web	Cantidad de personas que vieron y se quedaron en la pág. web	Mensual	Unidad	500,000.00	200,000.00	250,000.00	350,000.00	500,000.00	Gerente Administrativo
	Aumento en la cantidad de clientes referidos	Cantidad de veces que personas entraron y salieron de la pág.	Trimestral	Unidad	15%	12%	10%	8%	5%	Gerente Administrativo

Perspectiva de Clientes Metas, Acciones y Proyectos.
Elaboración; Propia de los Autores

METAS										
Objetivos	Indicadores	Forma de medición	Periodicidad	Unidad de medida	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Responsable
Eficientizar los procesos de logística	Nivel de eficiencia procesos operativos.	Canales Visitados	Semestral	Porcentual	100%	85%	90%	95%	100%	Gerente General
Optimizar los procesos de producción interna de la empresa	Reducción de errores de producción.	Tiempo promedio de espera en el despacho de mercancías	Mensual	Tiempo	100%	85%	90%	95%	100%	Gerente Administrativo
Especificaciones técnicas y estandarización de procesos	eficiencia en la colocación de órdenes	Porcentaje de actividades realizadas de acuerdo al manual de políticas y procedimientos	Semestral	Unidad	95%	90%	95%	95%	100%	Gerente General

Perspectiva de Procesos Metas, Acciones y Proyectos.
Elaboración; Propia de los Autores

METAS										
Objetivos	Indicadores	Forma de medición	Periodicidad	Unidad de medida	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Responsable
Capacitar a todo el personal VistaCana Resort & Country, para lograr un sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores.	Aumento en el porcentaje de logro de metas	Sumatoria total capacitaciones por período	Anual	Unidad	20.00	20.00	22.00	24.20	25.41	Gerente Administrativo
	Motivación y satisfacción de los colaboradores	Encuestas	Anual	Encuestas	100%	70%	80%	90%	100%	
Mantener un clima laboral innovador y retador que permita mantener a todo el personal motivado independientemente de la función desempeñada.	Disminución en brecha informacional	(Resultados por colaborador del periodo 2-Resultados del periodo 1) / "Resultados Periodo 1" y/o Cantidad de Propuestas realizadas	Anual	Porcentaje	100%	70%	80%	90%	100%	Gerente Administrativo
Capacitación y desarrollo profesional	Propuestas de mejora implementadas	Sumatoria total de nuevas innovaciones desarrolladas y/o propuestas	Anual	Unidad	100%	70%	80%	90%	100%	Gerente Administrativo

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Metas, Acciones y Proyectos
Elaboración; Propia de los Autores

6.2. Propuesta de Valor

Según (Quijano,2015) es aquel factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora

Toda entidad hoy en día debe tener presente cuál es su propuesta de valor en el mercado,

pues sin la misma es muy difícil tener la ventaja competitiva que permita una posición de liderazgo en el mercado donde se desenvuelven. Según el modelo de Lean Canvas, la misma debe de responder a las siguientes preguntas básicas:

“¿Cuál es la razón principal por la que eres diferente de tus competidores?”

“¿Cuál es el motivo por el que tus clientes/usuarios van a valorar tu producto/servicio?”

Propuesta de valor turístico

La propuesta de valor actual se basa en los servicios turísticos en VistaCana Resort & Country son de alojamientos básicos y para aquellos clientes que frecuenta las instalaciones como alquiler del mismo o por compras de acciones o infraestructuras.

Como valor agregado sobre la base de la comodidad, el descanso y entretenimiento al alcance de todos, VistaCana Resort & Country busca ofrecer a sus clientes experiencias memorables a precios atractivos VistaCana Resort & Country recibirá a los huéspedes y clientes ofreciéndoles la oportunidad de expresar sus anhelos acerca de la visita que está a punto de iniciar.

Propuestas de valor en asistencia hotelera.

La propuesta actual de VistaCana Resort & Country carece de un acercamiento al cliente o accionista lo que lo hace más vulnerables como empresa a la pérdida de clientes.

El servicio personalizado dentro de las instalaciones será el pilar, un acompañamiento constante por medio de todos los integrantes del equipo es esencial para que la promesa de venta pueda cumplirse.

6.3. Estrategia Competitiva

La ventaja competitiva es un concepto lanzado por Michael Porter en 1985. Según, (Porter,1985) “la estrategia competitiva son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que son determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que

rodea a una empresa y que, como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.”

Este es un aspecto diferencial de una organización que hace que la misma sea objeto de preferencia por el público objetivo y que, por ende, lleva a la empresa a colocarse en una posición de liderazgo en el mercado. Dicha estrategia, debe mantenerse y adaptarse constantemente a los cambios y/o nuevas tendencias del mercado, además de que debe ser apreciada por los consumidores y/o clientes finales.

Según Michael Porter, existen tres tipos de estrategias competitivas:

✓ Estrategia de liderazgo en costos:

El liderazgo en costes se basa en vender los productos o servicios a un precio inferior al de la competencia. Se dirige a los consumidores orientados al precio

✓ Estrategia de diferenciación:

Se basa en dar al producto o servicio una calidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores.

✓ Estrategia de enfoque:

Se basa en centrarse en un segmento específico del mercado (nicho), creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias.

En ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo.

La estrategia que posee la empresa VistaCana Resort & Country. es la de diferenciación, ya que según se analizó en el análisis externo, ofrecen servicios diferenciados por su calidad tanto para el sector turístico, como infraestructura. Esta estrategia sirve como método de diferenciación y de enfoque, pues son maneras de hacer frente a los competidores y de mantener la posición de liderazgo de la organización a largo plazo.

La estrategia de diferenciación estará enfocada en mejorar algunos servicios que ofrece el hotel para lograr fidelización de sus clientes

6.4. Estrategias por Perspectiva

Estrategias Perspectiva Financiera

- ✓ Estrategia 1: Diversificar las fuentes de ingresos de la empresa a través de la creación de un portafolio de inversión.
- ✓ Estrategia 2: Aumentar la cantidad de clientes nuevos por período.
- ✓ Estrategia 3: Impulsar las negociaciones de descuentos comerciales.
- ✓ Estrategia 4: Implementar las comisiones de venta a los promotores de paquetes que sobrepasen la meta mensual.
- ✓ Estrategia 5: Disminuir el apalancamiento de capital de la empresa.

Estrategias Perspectiva de Procesos

- ✓ Estrategia 1: Crear distintos canales para colocar órdenes de compra y/o venta.
- ✓ Estrategia 2: Eficientizar los procesos de entrada y salida de mercancías para los servicios de la empresa.
- ✓ Estrategia 3: Ampliar ofertas se de servicios a precio bajo según la temporada.

Estrategias Perspectiva de Cliente

- ✓ Estrategia 1: Aumentar nivel de satisfacción de clientes y/o proveedores
- ✓ Estrategia 2: Desarrollar plataformas de interacción con consumidores (redes sociales)
- ✓ Estrategia 3: Aumentar el posicionamiento en la mente de los consumidores, para que sea considerada una opción de empleo y/o negocios para los mismos.
- ✓

Estrategias Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- ✓ Estrategia 1: Promover las capacitaciones de los colaboradores y el constante aprendizaje.
- ✓ Estrategia 2: Crear un ambiente de retos y superación profesional para los colaboradores, sin importar la posición que desempeñen.

6.5. Construcción del Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EMPRESA VISTACANA RESORT & COUNTRY										PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo	Meta	Indicadores	Unidad de medida	Forma de medición	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	FCE	Estrategias	Proyectos	Responsables
Diversificar fuentes de ingresos.	Establecer una alianza estratégica con las principales agencias turísticas a nivel nacional	Cantidad de alianzas realizadas	Porcentaje	Inversiones realizadas/ Capital del Periodo)	Mensual	15%	10%	8%	Inversiones	Manejo del portafolio de inversión	Reunión con agencias de viajes para conocer instrumentos de inversión que vayan acorde a los objetivos financieros de la empresa	Gerente General
										Aprovechar tasas preferenciales de la empresa	Designar un consultor financiero encargado que permita aprovechar las mejores condiciones del mercado responder al incremento temporal en la demanda del mercado por situaciones específicas	
Incrementar las ventas totales de la empresa.	Aumentar las ventas totales de la empresa en un 15% mensual	Aumento de las ventas totales por periodo	Porcentaje	(Ventas totales periodo 2- Ventas totales periodo 1/ Ventas periodo 1) x100	Mensual	8%	5%	2%	Ventas	Captación de nuevos clientes	Aumento canales de distribución Ampliación de línea orgánica y servicios, precio abajo	Gerente Administrativo
Disminuir en la mayor medida posible los costos asociados al proceso de compras.	Lograr disminuir los costos asociados a compras en un 10% semestral	Disminución costos asociados a compras y gastos de la empresa	Porcentaje	Evaluación por periodos	Semestral	10%	6%	4%	Compras	Reducción de aranceles por pronto pago Utilizar distintos mecanismos de ahorro	Implementar el descuento por pronto pago y diversificar los canales de producción y compras.	Gerente Administrativo

Perspectiva Financiera. Cuadro de Mando Integral

Elaboración; Propia de los Autores

CUADRO DEMANDO INTEGRAL EMPRESA VISTACANA RESORT & COUNTRY										PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo	Meta	Indicadores	Unidad de medida	Forma de medición	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	FCE	Estrategias	Proyectos	Responsables
Fidelizar a los clientes.	Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes	Encuestas	Porcentaje	Cantidad de clientes satisfechos/cantidad de clientes	Anual	100%	90%	80%	Servicio al cliente	Medir la satisfacción del huésped y el nivel de compromiso que tiene hacia el hotel.	Realizar encuestas anuales de satisfacción	Gerente General
Aumentar el volumen de clientes nuevos periódicos.	Aumentar la cantidad de clientes nuevos por período	Aumento de nuevos clientes	Unidad	Números de clientes nuevos	Trimestral	10	5%	2%	Vinculación cliente	Desarrollar ofertas y tener presencia en medios digitales para dar a conocer a todos los servicios del hotel.	<p>Proporcionar descuentos a los clientes que refieran y sean efectivos</p> <p>Investir en el desarrollo de plataformas para dar a conocer el hotel</p>	Gerente Administrativo
Aumentar posicionamiento en la mente.	Incentivar en el conocimiento de la empresa mediante una nueva página web y desarrollo de redes sociales	Trafico en página web	Unidad	Cantidad de personas que vieron y se quedaron en la página web	Mensual	500,000	350,000	250,000	Publicidad	Invertir en publicidad y en el desarrollo de una nueva página web y redes sociales	Invertir y optimizar en página web	Gerente Administrativo
		Tasa de rebote/abandono	Unidad	Cantidad de personas que entraron y se salieron en la página web	Trimestral	-	15%	15%			Crear y mantener páginas y perfiles en las redes sociales	

Perspectiva de Clientes. Cuadro de Mando Integral
Elaboración; Propia de los Autores

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EMPRESA VISTACANA RESORT & COUNTRY										PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo	Meta	Indicadores	Unidad de medida	Forma de medición	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	FCE	Estrategias	Proyectos	Responsables
Eficientizar los procesos de logística	Eficientizar procesos de producción interna de la empresa y compras.	Cantidad de pedidos por semanas	Porcentual	Procesos de compras e inventarios de mercancía.	Semestral	100%	90%	80%	Sistema informático	Mantener un control de pedidos de materiales y servicios para la empresa	Crear un área de control de producción y compras.	Gerente General
Eficientizar los procesos de producción interna de la empresa	Establecer un proceso que facilite la compra de productos necesarios para el servicio de la empresa	Proceso estandarizado en el Recibimiento de mercancía	Tiempo	Entrada de mercancía y gastos de la misma	Mensual	100%	50%	10%	Control de inventario	Control intensivo de manejos de recursos y material usado en servicios. Así como agilizar los pedidos y recibimiento de mercancía	Creación del departamento de innovación	Gerente Administrativo
Especificaciones técnicas y estandarización de procesos.	Disminuir los errores humanos en el control de inventario y control interno	Creación de nuevos manuales	Unidad	Manuales creados por periodos	Semestral	2.00	1.00	-	Creación de manuales	nuevos manuales para que se labore de acuerdo a las necesidades de la empresa y minimizar el margen de error.	Creación de nuevos manuales e instructivos	Gerente General
		Disminución en errores humanos	Unidad	Porcentaje de actividades realizadas según el manual de procedimientos	Anual	8	5	2	Innovación de procesos			

Perspectiva de Procesos. Cuadro de Mando Integral
Elaboración; Propia de los Autores

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EMPRESA VISTACANA RESORT & COUNTRY											PLAN DE ACCIÓN	
Objetivo	Meta	Indicadores	Unidad de medida	Forma de medición	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	FCE	Estrategias	Proyectos	Responsables
Capacitar a todo el personal de la empresa VistaCana Resort & Country, para lograr un sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores.	Realizar capacitaciones periódicas a fines de incentivar el crecimiento profesional de los colaboradores	Motivación y satisfacción de los colaboradores	Unidad	Encuestas	Anual	100%	70%	30%	Satisfacción interna	Promover la capacitación de los colaboradores y el constante aprendizaje	Capacitar a los colaboradores para fomentar su crecimiento profesional	Gerente General
Mantener un clima laboral innovador y retador que permita mantener a todo el personal motivado independientemente de la función desempeñada	Desarrollar un ambiente productivo con orientación a la mejora continua donde no existía el miedo a la represión	Disminución en brecha informacional	Porcentaje	Resultado por colaborador del periodo 2- resultado del periodo 1) resultado del periodo 1y cantidad de propuestas realizadas	Anual	100%	70%	30%	Clima laboral	Implementar un sistema de evaluación de desempeño. crear un ambiente de retos y superación para los colaboradores	Disminuir la toma de decisiones evaluando la centralización Reconocimiento a los colaboradores más sobresalientes	Gerente Administrativo
Capacitación y desarrollo profesional.	Desarrollar nuevas ideas y oportunidades de negocios como parte de las actividades diarias de la empresa	Cantidad de ideas nuevas por periodos y propuestas recibidas	Unidad	Sumatoria total de nuevas innovaciones desarrolladas y propuestas	Anual	10	5	-	Innovación empresarial	Departamento de innovación y tecnología	Desarrollar el área de innovación	Gerente Administrativo

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Cuadro de Mando Integral
Elaboración; Propia de los Autores

7. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

7.1. Presupuesto vinculado al plan de respuesta

Consecutivamente de desarrollar las diferentes estrategias y metas que conlleva el presente Plan, se llevó a cabo un presupuesto financiero que contempla todos los aspectos a tomar en cuenta para la realización de las mismas y su correcto seguimiento, para fines de evaluar la viabilidad de las propuestas anteriormente realizadas divididas en perspectiva financiera, perspectiva de procesos, perspectiva de clientes y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Dicho presupuesto, contempla un período de 4 años y los precios presentados son estimados que servirán como referencia a la empresa para valorar el plan. La moneda es en DOP (Pesos Dominicanos). Por último, contempla el total que se debe invertir tanto por perspectiva como por año.

PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA VISTACANA RESORT & COUNTRY	
Aspecto	Valor Total x 4 años
Perspectiva Financiera	\$13,956,110.74
Perspectiva de Procesos	-\$3,017,087.50
Perspectiva de Clientes	-\$517,215.00
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	-\$672,379.50
TOTAL	\$9,749,428.74

Presupuesto general de plan estratégico.

Elaboración propia de los sustentantes

Presupuesto por Perspectiva:

PERSPECTIVA FINANCIERA					
PROYECTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
Alquiler (nueva zona golf)	\$1,047,600.00	\$1,048,408.90	\$1,049,217.80	\$1,050,026.71	\$4,195,253.41
Disminución costos asociados a compras	\$36,000.00	\$37,260.00	\$38,583.00	\$39,972.15	\$151,815.15
Apartamentos Premium	\$2,427,770.25	\$2,401,330.11	\$2,403,916.64	\$2,376,025.17	\$9,609,042.18
TOTAL ANUAL	\$3,511,370.25	\$3,486,999.02	\$3,491,717.45	\$3,466,024.03	\$13,956,110.74

Presupuesto Perspectiva Financiera

Elaboración propia de los sustentantes

PERSPECTIVA DE PROCESOS					
PROYECTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
Publicidad	-\$200,000.00	-\$210,000.00	-\$220,500.00	-\$231,525.00	-\$862,025.00
Comisiones	-\$500,000.00	-\$525,000.00	-\$551,250.00	-\$578,812.50	-\$2,155,062.50
TOTAL ANUAL	-\$700,000.00	-\$735,000.00	-\$771,750.00	-\$810,337.50	-\$3,017,087.50

Presupuesto Perspectiva De Procesos

Elaboración propia de los sustentantes

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
PROYECTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
Encuestas clientes	-\$50,000.00	-\$52,500.00	-\$55,125.00	-\$57,881.25	-\$215,506.25
Reestructuración página web	-\$70,000.00	-\$73,500.00	-\$77,175.00	-\$81,033.75	-\$301,708.75
TOTAL ANUAL	-\$120,000.00	-\$126,000.00	-\$132,300.00	-\$138,915.00	-\$517,215.00

Presupuesto Perspectiva De Clientes

Elaboración propia de los sustentantes

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE					
PROYECTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
Capacitaciones Empleados	-\$96,000.00	-\$100,800.00	-\$105,840.00	-\$111,132.00	-\$413,772.00
Reconocimiento Empleados	-\$60,000.00	-\$63,000.00	-\$66,150.00	-\$69,457.50	-\$258,607.50
TOTAL ANUAL	-\$156,000.00	-\$163,800.00	-\$171,990.00	-\$180,589.50	-\$672,379.50

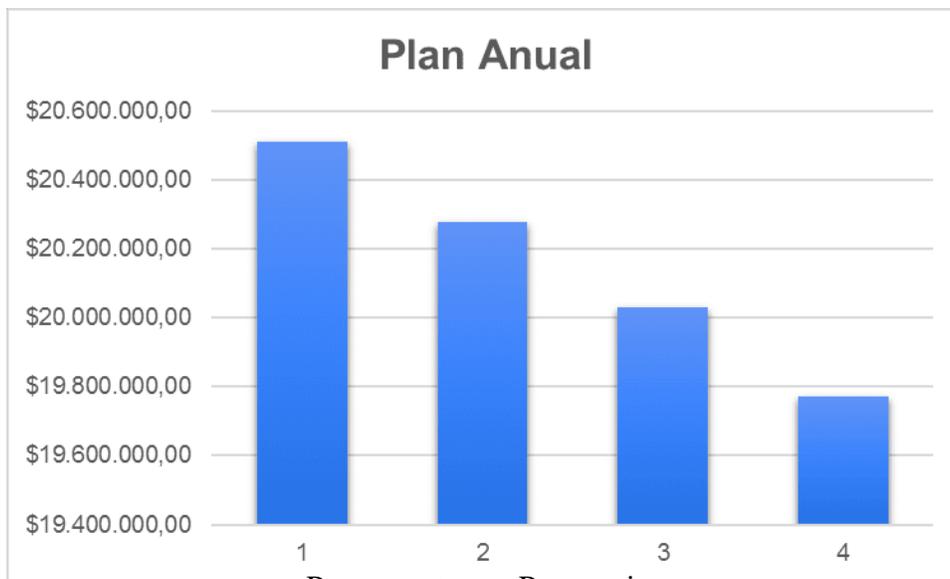
Presupuesto Perspectiva De Aprendizaje

Elaboración propia de los sustentantes

Todos estos costos presupuestados, están orientados directa o indirectamente a la obtención de mayor rentabilidad, principalmente por la captación nuevos clientes y por ende de nuevos ingresos, ya sea a través de mejoras en los procesos y en la calidad de la empresa y de su personal.



Presupuesto por Perspectiva
Elaboración propia de los sustentantes



Presupuesto por Perspectiva
Elaboración propia de los sustentantes



Elaboración propia de los sustentantes

7.2. Análisis de retorno sobre la inversión

ROI - (Apartamentos Premiun)					
	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos en DOP		\$3.349.785,07	\$3.352.371,60	\$3.354.958,12	\$3.357.544,65
Gastos Actuales		-\$922.014,81	-\$951.041,48	-\$951.041,48	-\$981.519,48
Utilidad Neta	-\$2.500.000,00	\$2.427.770,25	\$2.401.330,11	\$2.403.916,64	\$2.376.025,17
TIR	88,96%				

ROI - (zona golf)					
	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Utilidad Neta	-\$1.500.000,00	\$1.047.600,00	\$1.048.408,90	\$1.049.217,80	\$1.050.026,71
TIR	58,94%				

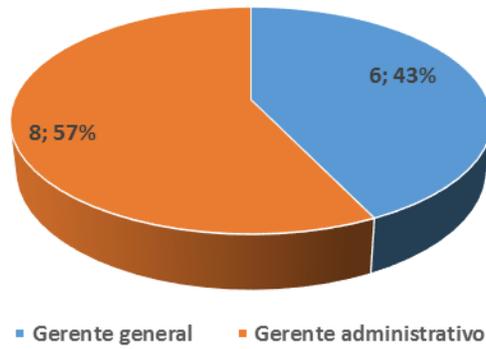
7.3. Alineación Personal

En cuanto a la alineación del personal con el cuadro de mando integral, podemos relacionar directamente los objetivos de cada estrategia con las responsabilidades de ciertos colaboradores, quienes se encargan de los proyectos según la finalidad de cada uno.

Alineación del personal VistaCana Resort & Country		
Responsable	Cantidad de estrategia a su mando	Porcentaje de responsabilidad a su mando
Gerente general	6	43%
Gerente administrativo	8	57%
Total Estrategias	14	100%

Alineación Personal

Elaboración propia de los sustentantes



ALINEACIÓN PERSONAL

Perspectiva Financiera	Objetivo	Estrategias	Proyectos	Responsables
	Diversificar fuentes de ingresos.	Manejo del portafolio de inversión	Reunión con agencias de viajes para conocer instrumentos de inversión que vayan acorde a los objetivos financieros de la empresa	Gerente General
		Aprovechar tasas preferenciales de la empresa	Designar un consultor financiero encargado que permita aprovechar las mejores condiciones del mercado	
			Conder al incremento temporal en la demanda del mercado por situaciones específicas	
	Aumentar las ventas totales de la empresa.	Captación de nuevos clientes	Aumento canales de distribución de línea orgánica y servicios, precio abajo	Gerente Administrativo
	Disminuir en la mayor medida posible los costos asociados al proceso de compras.	disminución de aranceles por pronto pago	Implementar el descuento por pronto pago y diversificar los canales de producción y compras.	Gerente Administrativo
		Utilizar distintos mecanismo de ahorro		

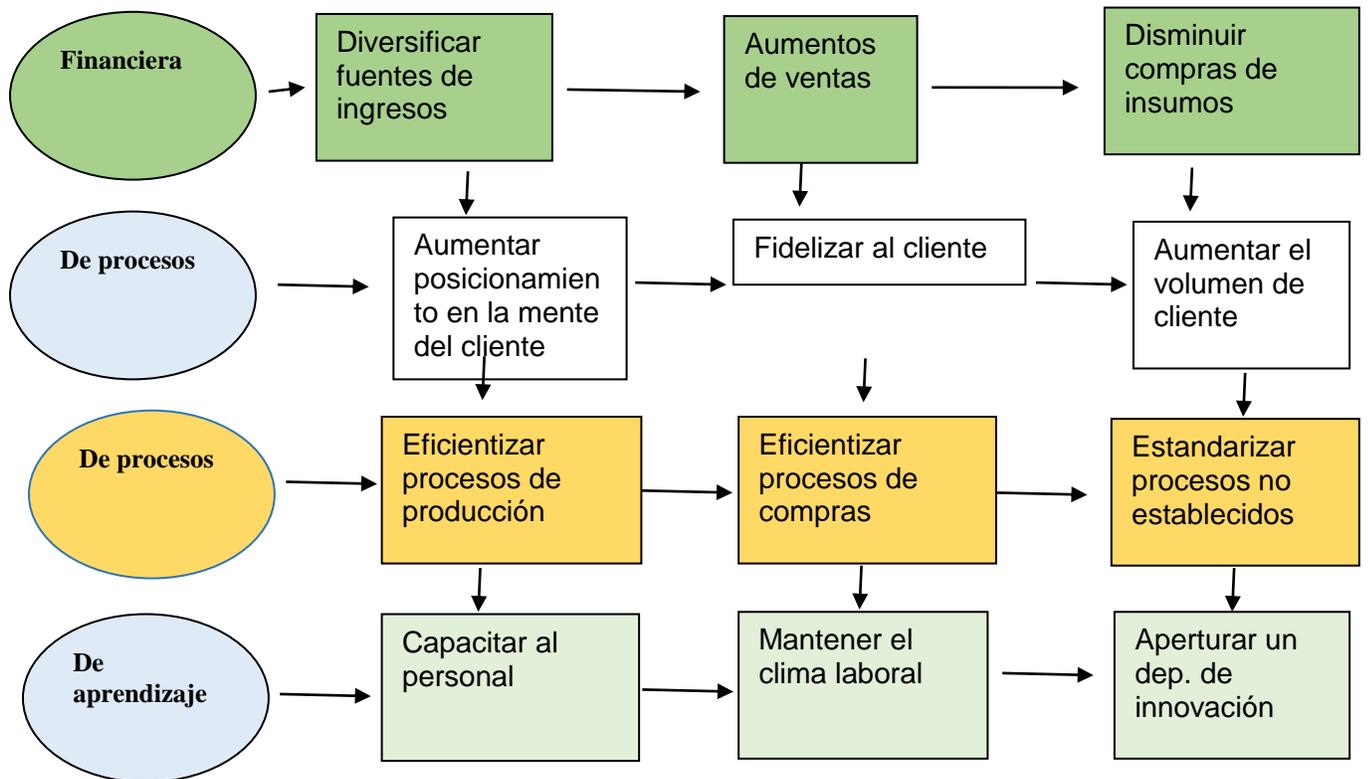
Perspectiva Cliente	Objetivo	Estrategias	Proyectos	Responsables
	fidelizar a los clientes	medir la satisfacción del huésped y el nivel de compromiso que tiene hacia el country club.	realizar encuestas anuales de satisfacción	gerente general
	aumentar el volumen de clientes nuevos periódicos.	desarrollar ofertas y tener presencia en medios digitales para dar a conocer todos los servicios del country club.	promover descuentos a los clientes que refieran y sean efectivos investor en el desarrollo de plataformas para dar a conocer el country club.	gerente administrativo
	aumentar posicionamiento en la mente del público objetivo.	publicidad y en el desarrollo de una nueva página web y redes sociales	invertir y optimizar en página web crear y mantener páginas y perfiles en las redes sociales	gerente administrativo

Perspectiva procesos	Objetivo	Estrategias	Proyectos	Responsables
	Eficientizar los procesos de producción	Mantener un control de pedidos de materiales y servicios para el country club.	Crear un área de control de producción y compras.	Gerente General
	Eficientizar los procesos de compra y venta.	Control intensivo de manejos de recursos y material usado en servicios. Así como agilizar los pedidos y recibimiento de mercancía.	Creación del departamento de innovación.	Gerente Administrativo
Estandarizar aquellos procesos que se realizan sin estar establecidos.	creación de nuevos manuales para que se labore de acuerdo a las necesidades de la empresa y minimizar el margen de error.	Creación de nuevos manuales e instructivos.	Gerente General	

<p>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>	Objetivo	Estrategias	Proyectos	Responsables
	<p>Capacitar a todo el personal del country club, para lograr un sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores.</p>	<p>Promover la capacitación de los colaboradores y el constante aprendizaje.</p>	<p>Capacitar a los colaboradores para fomentar su crecimiento profesional.</p>	<p>gerente general</p>
	<p>Mantener un clima laboral innovador y retador que permita mantener a todo el personal motivado independientemente de la función desempeñada.</p>	<p>Implementar un sistema de evaluación de desempeño. crear un ambiente de retos y superación para los colaboradores.</p>	<p>Distribuir la toma de decisiones evitando la centralización. Laboradores más sobresalientes.</p>	<p>gerente administrativo</p>

7.4. Mapa Estratégico

Perspectivas



8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

8.1. Aspectos concluyentes

Objetivo General del Plan Estratégico

Diseñar un plan de reorientación estratégica para la empresa Vistacana Resort & Country Club frente a la pandemia COVID-19 elaborado el semestre Enero – abril 2021, Santo Domingo, República Dominicana.

Se elaboró el plan de reorientación estratégico para la empresa Vistacana Resort & Country Club frente a la pandemia COVID-19, basados en las necesidades de la empresa para reorganizar su estructura organizacional y proyección económica, para posicionarse en el área del mercado en el que se desarrolla.

Objetivos Específicos del Plan Estratégico:

1. Diagnosticas los aspectos empresariales de Vistacana Resort & Country Club

Se realizó un análisis exhaustivo de la organización y su macro ambiente donde se observó los diferentes funcionamientos de la empresa en las áreas administrativas y las operaciones internas, por lo que se han identificado los aspectos relevantes de la empresa para desarrollar un plan de reorientación estratégico que vaya de acuerdo a sus necesidades.

2. Examinar los métodos y teorías que se generan en el área administrativa y de instrucciones operacionales.

Para tener más claridad en los acontecimientos internos de la empresa y el funcionamiento del área administrativa, se realizó una consulta a los temas más relevantes en el área teórica y filosófica consultando fuentes primarias como libros, tesis, revistas, y documentación que permitió dar claridad algunos aspectos internos de la empresa Vistacana Resort & Country Club.

3. Determinar las situaciones negativas frente a la pandemia en la Administración de la empresa Vistacana Resort & Country Club mediante técnicas de recolección de datos.

En este caso se consultó a un público con frecuencia en la empresa para determinar algunas

variables y permitir dar factibilidad a la investigación.

4. Establecer estrategias que permitan la reorientación estratégica en la empresa.

Se desarrollaron diversas estrategias como parte del plan de reorientación estratégico, así como posibles soluciones al desarrollo empresarial de Vistacana Resort & Country Club, en este caso se realizaron las estrategias basados en las debilidades y fortaleza de la empresa a través de las oportunidades que esta presenta.

Objetivos Cuantitativos

1. Aumentar las ventas totales de la empresa.

Vistacana Resort & Country Club aplicará estrategias para aumentar las ventas totales de la empresa, captación de nuevo clientes, paquetes estratégicos de estadía en el hotel, promociones, la aplicación de incentivos por ventas, de manera tal que la misma pueda atender las tendencias del mercado y al mismo tiempo incrementar su margen de beneficios.

2. Diversificar fuentes de ingresos.

Vistacana Resort & Country Club empleará diversas estrategias que están alineadas con el objetivo de diversificar fuentes de ingresos, tales como la asignación de un Consultor Financiero al departamento, la inversión estratégica con un renovado portafolio de inversión a través de asesoramiento financiero.

3. Disminuir los costos asociados al proceso compras.

La disminución de los costos asociados al proceso de compras a través de negociaciones con proveedores y con los surtidores de insumo que permitan obtener descuentos por volumen, por pronto pago.

Objetivos Cualitativos.

1. Eficientizar los procesos de producción

En este sentido es tratar de que el hotel pueda tener un control en los procesos de

producción, es decir; Mantener un control de pedidos de materiales y servicios para Vistacana Resort & Country Club que a su optimicen este proceso para lograr una calidad en los servicios de la empresa.

2. Aumentar el volumen de clientes nuevos periódicos.

Vistacana Resort & Country Club deberá incentivar a los clientes ya existentes a referir nuevos clientes de manera tal que se amplíe la cartera de la organización.

3. Aumentar posicionamiento en la mente del público objetivo.

Vistacana Resort & Country Club deberá aumentar su posicionamiento en la mente del público objetivo, a través de una reestructuración de la página web y mediante el uso de plataformas online como redes sociales que permita a la empresa, estar en constante contacto con los clientes.

4. Capacitar a todo el personal de la empresa Vistacana Resort & Country Club para lograr un sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores.

Para Vistacana Resort & Country Club es un objetivo primordial el mantener un equipo de trabajo capacitado y con cultura de mejora continua, esto le permite el desarrollo de proyectos, metas y estrategias dentro de la empresa y evita la centralización de la toma de decisiones, pues se fomenta el liderazgo en cada uno de los colaboradores de la empresa.

5. Mantener un clima laboral innovador y retador que permita mantener a todo el personal motivado independientemente de la función desempeñada.

Vistacana Resort & Country Club aplicará diversas estrategias para mantener un clima laboral innovador y motivado, como es la implementación de un departamento de Innovación interna, donde los colaboradores y/o personal a cargo tendrán un espacio para desarrollar nuevas ideas, estandarizar procesos y desarrollar nuevas metodologías de trabajo.

6. Apertura departamento de creación

La apertura de un nuevo departamento de Creación Organizacional, permitirá a la empresa

desarrollar estrategia que permitan a Vistacana Resort & Country Club trabajar con sus colaboradores de una forma más integral y el desarrollo innovador de ideas.

8.2. Recomendaciones generales y específicas.

Recomendaciones Generales

Se recomienda a la empresa Vistacana Resort & Country Club considerar todas las estrategias planteadas para lograr un desarrollo acorde a las exigencias de la empresa.

Se recomienda a Vistacana Resort & Country Club tomar en cuenta todas las áreas de la organización e implementar las estrategias necesarias para cada una de estas, considerando que todas forman parte importante de la empresa y contribuyen a generar valor.

Recomendaciones Específicas

- ✓ Vistacana Resort & Country Club debe diversificar fuentes de ingresos de manera tal que la entrada de nuevos competidores, un cambio de tendencias en el mercado y/o una disminución de las ventas en general, no tenga un impacto catastrófico para la empresa.
- ✓ Se recomienda aumentar las ventas a través de nuevos métodos de ofertas al cliente.
- ✓ Se recomienda disminuir los costos asociados al proceso de compras de insumos de la empresa para así maximizar las utilidades.
- ✓ Vistacana Resort & Country Club debe eficientizar los procesos de producción, a través de mantener un control de pedidos de materiales y servicios.
- ✓ Se recomienda eficientizar los procesos de almacenamiento y entrega de mercancías mediante un control intensivo de manejos de recursos y material usado en servicios.
- ✓ Aumentar el volumen de clientes nuevos periódicos como forma de tener mayor posicionamiento en el mercado y posicionarse en la mente del público objetivo.
- ✓ Aumentar posicionamiento en la mente del público objetivo a través de la reestructuración de la página web organizacional y el desarrollo de plataformas online, incluyendo redes

sociales, que permitan a los clientes y consumidores mantener una relación cercana al hotel.

- ✓ Se recomienda capacitar a todo el personal de Vistacana Resort & Country Club para lograr un sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores.
- ✓ Se recomienda mantener un clima laboral innovador y retador que permita mantener a todo el personal motivado independientemente de la función desempeñada, para así lograr desarrollar un liderazgo de alto impacto que se refleje en un aumento en los niveles de desempeño de los departamentos.

Referencias bibliográficas

- ✓ Bonilla, E. L., Cortés, L. R., & Moreno, A. R. T. (2001). Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial, *Balanced Scorecard*. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, (11), 17-25.
- ✓ Medina Blum, F. ., Quijano García, R. A. ., & Patrón Cortés, R. M. . (2020). Marketing proactivo como estrategia en Mipymes del sector restaurantero para afrontar Mercados en crisis por la pandemia covid-19. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación*, 7(14), 167–177. Recuperado a partir de <http://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/216>.
- ✓ Dess, G. Y Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. Editorial McGraw Hill. España.
- ✓ Ceupe, E. (2020). La teoría de los recursos y capacidades en la Dirección Estratégica. [online] Ceupe.com. Available at: <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-direccion-estrategica.html> [Accessed 31 Jan. 2020].
- ✓ Fred, R. (2003). *David, Administración Estratégica*. Editorial Mexicana Edición.
- ✓ Kotler P. (2000). *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio. España: Prentice Hall.
- ✓ Mintzberg Henry (1963). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Recuperado de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- ✓ Harold Koontz *Administración: una perspectiva global y empresaria* 13a ed Editorial: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- ✓ Hernández Sampieri Roberto. (2006) *Metodología de la Investigación*, Editorial McGraw-Hill, 6ª edición.