

República Dominicana

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA - UNIBE



Escuela de Administración de Empresas

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

***“Plan de Reorientación Estratégica para la división Bonita Vacation Rentals de la empresa
Bonita Real Estate Group en el periodo de Septiembre – Diciembre 2021 en el Distrito Nacional,
República Dominicana.”***

Realizado por:

Alondra Collado Báez 19-0394

Kay Marie Abreu Valenzuela 19-0428

Asesor:

José Manuel Rapozo Ortíz

Santo Domingo, D.N.
1ro de diciembre de 2021

Dedicatoria	6
Agradecimientos	7
Resumen Ejecutivo	11
Introducción	12
1. Antecedentes y Referencias	14
1.1 Antecedentes	14
1.1.1 Título	14
1.1.2 Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual	14
1.1.3 Objetivos	15
1.1.3.1 Objetivo general	15
1.1.3.2 Objetivos específicos	16
1.2 Revisión de literatura y estudios previos	16
1.2.1 Naturaleza y alcance del problema en el contexto local	16
1.2.1.1 Literatura profesional y académica	16
1.2.1.2 Estudios previos	18
1.2.1.3 Herramientas y procesos	19
1.2.2 Planificación Estratégica	20
1.2.2.1 Literatura profesional y académica	20
1.2.2.2 Modelos	21
1.2.2.3 Modelos Herramientas y Procesos	26
1.2.3 Design Thinking	28
1.2.3.1 Literatura profesional y académica	28
1.2.3.2 Herramientas y procesos	29
1.3 Conclusión	32
2. Generalidades Bonita Real Estate Group	33
2.1 Generalidades	33
2.1.1 Descripción	33
2.1.2 Historia y evolución	33
2.1.3 Principales servicios	34
2.1.4 Naturaleza de los clientes	35
2.2. Marco Organizacional	36
2.2.1 Estructura Organizacional	36
2.2.2 Definición de puestos	37
2.2.3 Políticas y Procedimientos	39
2.3 Marco Legal	40
2.3.1 Aspectos Legales	40
2.3.1.1 Registro de nombre y actividad	40
2.3.1.2 Constitución	41
2.3.1.3 Reglamentos	41
2.4 Marco Estratégico	41
2.4.1 Grupos de interés	41

2.4.2	Visión	41
2.4.3	Misión	41
2.4.4	Valores	42
2.4.5	Cultura Organizacional	43
2.4.6	Principales estrategias implementadas.	43
2.4.7	Modelo de gestión estratégico	43
3.	Análisis Interno	44
3.1	Análisis de la Cadena de Valor/ Análisis Factores Internos	44
3.1.1	Logística Interna	44
3.1.2	Producción/Operaciones	44
3.1.4	Marketing y Ventas	47
3.1.5	Servicios	50
3.1.6	Aprovisionamiento	52
3.1.7	Desarrollo Tecnológico	53
3.1.8	Gestión de Recursos Humanos	54
3.2	Recursos y Capacidades	56
3.2.1	Competencias distintivas - Ventaja Competitiva	56
3.2.2	Matriz de Recursos y Capacidades	56
3.3	Fortalezas y Debilidades	58
3.3.1	Análisis Fortalezas y Debilidades	58
3.3.2	Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)	59
3.4	Identificación de las necesidades de la organización.	60
3.4.1	Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación.	60
3.4.2	Documentación de los hechos, situaciones, eventos, problemas, etc.	61
3.4.3	Análisis de la información y evidencias	102
4.	Análisis Externo	104
4.1	Análisis del Macroambiente PESTEL	104
4.1.1	Perspectiva Política	104
4.1.2	Perspectiva Económica	105
4.1.3	Perspectiva Sociodemográfica	108
4.1.4	Perspectiva Tecnológica	111
4.1.5	Perspectiva Ambiental	113
4.1.6	Perspectiva Legal	114
4.2	Análisis del Entorno Competitivo	115
4.2.1	Descripción de la industria a la que pertenece la empresa	115
4.2.2	Análisis de los competidores	118
4.2.2.1	Alcance de la competencia y grado de integración de la misma	118
4.2.2.2	Posición y movimientos estratégicos de los competidores	121
4.2.3	Grupo estratégico en que se desarrolla	121
4.2.4	Posicionamiento Competitivo	123
4.2.5	Tamaño del mercado y datos del mercado	125
4.2.6	Grado de diferenciación de productos	127

4.2.7 Análisis de Tendencias	128
4.2.8 Fuerzas Impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria	130
4.2.9 Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.	132
4.3 Amenazas y Oportunidades	134
4.3.1 Análisis Amenazas y Oportunidades	134
4.4 Matriz de perfil competitivo (CPM)	137
4.5 Benchmarking	138
4.6 Conclusiones	139
5. Diagnóstico estratégico	140
5.1 Misión, Visión, Valores (MVV)	140
5.1.1 Evaluar Misión, Visión, Valores	141
Visión	142
5.1.2 Propuesta de Misión, Visión, Valores	144
5.2 Matriz FODA(CAME)	144
5.2.1 Estrategias Defensivas	148
5.2.2 Estrategias Ofensivas	149
5.2.3 Estrategias de Supervivencia	150
5.2.4 Estrategia de Reorientación	151
5.3 Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas	151
5.3.1 Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio	152
5.3.2 Diseño de prototipo.	157
5.4 Retroalimentación de la empresa	164
5.5 Validación del cliente	166
5.6 Propuesta #3 a partir de la Retroalimentación de la Empresa	167
5.6.1 Prototipo Propuesta #3	169
5.7 Validación del cliente	172
5.7.1 Resultados de la encuesta	174
6. Plan de Reorientación	180
6.1 Creación Cuadro de Mando Integral	180
6.1.1 Objetivos Perspectiva Financiera	180
6.1.2 Objetivos Perspectiva del Cliente	181
6.1.3 Objetivos Perspectiva de Procesos	181
6.1.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	181
6.1.5 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	182
6.1.6 Metas, Acciones y Proyectos	184
6.2 Propuesta de Valor	192
6.3 Estrategia Competitiva	192
6.4 Estrategias por Perspectiva	193
6.5 Construcción del Cuadro de Mando Integral (Ver anexo)	197
7. Alineación Estratégica	197
7.1 Presupuesto vinculado al plan de respuesta	197

7.1.1 Presupuesto por perspectiva	197
7.1.2 Presupuesto por perspectiva por periodo	199
7.2 Análisis de retorno de la inversión	201
7.4 Mapa Estratégico	205
8. Conclusiones y recomendaciones	206
8.1 Conclusiones generales y específicas	206
8.1.1 Conclusión general	206
8.1.2 Conclusiones específicos	208
8.2 Recomendaciones generales y específicas	213
8.2.1 Recomendaciones generales	213
8.2.2 Recomendaciones específicas	214
Listado de imágenes y tablas	217
Referencias Bibliográficas	220
Anexos	227

Dedicatoria

Alondra Collado Báez

Este proyecto final se lo dedico a mi familia, mi centro, mayor soporte y motor; primordialmente a mis padres, Tullmig Collado Gómez y Gina Báez Susaña, quienes han sido mi sostén durante todo este camino y momento tan retador entre mis estudios y vida laboral. Aquellos que, con su amor, palabras de aliento y esfuerzo incansable me han acompañado a lograr otra meta más, recordándome siempre depositar mi confianza en Dios y su plan divino. Del mismo modo, este trabajo lo dedico a todo aquel que a lo largo de este proceso aportó su granito de arena con palabras de motivación y apoyo constante para ayudarme a llegar a la meta, saben quienes son.

Kay Abreu Valenzuela

Este último trabajo se lo dedico a 3 personas muy importantes en mi vida. Primero, a mis padres Osian Abreu y Kay Valenzuela, quienes siempre se preocuparon por brindarme la mejor educación dentro de sus posibilidades, sembrando en mí a lo largo de la infancia y adolescencia la importancia de la responsabilidad y el esfuerzo para conseguir lo que uno se proponga. Segundo, quiero dedicar este trabajo a mi hermana Gabriela María, por ser mi guía en todo momento y siempre ayudarme a ver esa luz al final del túnel en momentos de ofuscación.

Agradecimientos

Alondra Collado Báez

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de afrontar este reto en salud y en las mejores condiciones, por ser mi guía, y, darme la fortaleza y sabiduría necesaria para culminar este proyecto.

Agradezco a mis padres infinitamente, por velar y procurar siempre que mi educación fuese del más alto nivel y calidad. Agradecida por la formación y guía que me han dado para convertirme en la persona en valores y profesional que soy hoy en día, a ellos le debo todo lo que soy, y el criterio y entrega al momento de realizar cada mínima acción. Quiero agradecerle a cada uno de ellos, de forma particular pues cada uno con sus cualidades han aportado a la persona que soy hoy en día.

A Gina L. Báez Susaña, mi madre, modelo a seguir, ejemplo y mayor inspiración, le agradezco por ser mi mentora, aquella de los consejos más sabios y aprendizajes más valiosos que he recibido. Doy gracias a ella por su entrega, dedicación día tras día y acompañamiento durante cada uno de los retos presentados, sin duda alguna no sería la mujer que soy hoy en día sin ella. Atesoro y valoro cada una de sus enseñanzas, pero más que nada la frase que un día me dijo y ha sido mi mantra y estilo de vida desde aquel momento, “Feliz y equilibrada, así te quiere mamá”. Cuanta sabiduría en tan pocas palabras, de eso se trata la vida, de llevar un equilibrio, dar lo mejor de sí mismo y recordar que la actitud lo es todo. Gracias infinitas a mi madre por esto.

A Tullmig Collado Gómez, mi padre, el del corazón más noble y quién me ha demostrado la importancia de la disciplina y entrega, la importancia de servir sin mirar a quién. Le agradezco al igual que a mi madre su entrega y apoyo en cada uno de mis proyectos, por siempre velar y preocuparse por mi bienestar, desde mis horas de descanso hasta cada cena especial durante horas

de trabajo que me realizó asegurándose que no me faltase nada. Le agradezco por mostrarme y enseñarme la importancia del esfuerzo incansable, dedicación y perseverancia para seguir adelante a pesar de las adversidades o situaciones difíciles que puedan presentarse. Sin duda alguna, ambos son un ejemplo de profesionales y más que nada de calidad humana. La vida no me alcanzará para agradecer todo lo que han hecho por mí en su tarea de formarme como la mujer que soy.

A mis hermanos, Alina y Alberto Collado Báez, quienes durante todo el proceso estuvieron apoyándome, dándome energía, mucho amor y recordándome que cada vez faltaba menos para cumplir la meta. De igual forma, quiero agradecer a mis abuelos por siempre estar al pendiente, preguntándome, preocupados por mi progreso y dándome ese apoyo que solo los abuelos saben dar, de forma particular quiero agradecer a mi abuela Georgina Susaña quien estuvo unos meses en casa y me acompañó durante largas horas de la noche hasta que me fuese a acostar. Valoro y agradezco mucho a cada uno de mis cuatro abuelos.

Así mismo, agradezco la oportunidad de durante mi formación académica recibir clases con docentes de gran calidad humana y profesional, que sin duda alguna con sus conocimientos, experiencias, tratos y formas desde aquellos de primaria hasta la universidad marcaron mi vida y contribuyeron a construir la profesional que soy hoy en día.

Además, agradezco a mi novio Joaquín Miranda, por siempre estar ahí para con todo amor escucharme, apoyarme y darme las palabras de aliento necesarias durante el proceso para culminar este gran reto de presentar mi proyecto final con éxito y cumplir con mis demás responsabilidades. Su presencia y apoyo han sido un soporte muy valioso durante este camino.

Del mismo modo, agradecer a cada una de mis amigas que me han motivado, dado fuerzas y lo más lindo durante el proceso es el apoyo mutuo que hemos tenido, estando ahí presentes cada una para acompañarnos en los retos y proyectos que estamos actualmente atravesando. Valoro mucho cada una de estas amistades y la relación que hemos creado, que sin duda han sido un gran soporte durante este proceso.

Por último, quiero agradecer de manera muy especial a mi compañera para este proyecto final, Kay Abreu Valenzuela, quien ha sido mi compañera y amiga desde el inicio de nuestra carrera universitaria. Gracias por siempre mostrarme tu mano amiga, por cada momento y experiencia vivida desarrollando este trabajo y todos los proyectos anteriores, definitivamente trabajar con personas como tú hace que el trabajo sea más fácil. Gracias por tu entrega, dedicación y confianza; trabajar en equipo contigo para mí siempre será un placer. ¡Que alegría ver que completamos esta meta juntas! Con certeza puedo decir que todas las noches largas y horas de sueño perdidas valieron la pena.

Kay Abreu Valenzuela

A mi madre Kay Soraya, le agradezco su infinita motivación en todos los momentos y proyectos de mi vida, aun cuando me ponía difícil. Gracias mamá, por enseñarme lo que es el trabajo duro y el saber seguir adelante sin importar las circunstancias, con la frente bien en alto. “La capacidad de lograr las cosas está en tu mente, tú puedes, campeona.”

A mi padre, Osian Manuel, le agradezco su constante apoyo, que sin él no hubiera podido seguir adelante. Gracias por sembrar en mí esas ganas de querer saber y cuestionarlo todo para entender las historias del porqué.

A los dos, gracias por su inmenso amor hacia mi por encima de todas las cosas, por demostrar su orgullo siempre. A ustedes les debo todo.

A mis hermanas Gabriela y Amanda, las que siempre me sacan una sonrisa enorme y una carcajada profunda, mis consejeras en todo momento, y posiblemente mi más grande sistema de soporte y apoyo. A mi hermano Victor, que jamás ha dejado de apostar a mi e inspirar esa confianza en mí misma. A mis hermanos Osian, Paula y Jorge, les agradezco por inspirarme y guiarme cada día a ser la adulta profesional que deseo.

Gracias a mis abuelos, Osian, Hilda, y Sonia por ser el tronco de la familia y por sembrar en todos nosotros los mejores valores, por ser un ejemplo a seguir de que el trabajo honesto y la resiliencia siempre cosecharán sus frutos. A mis tíos, por su interés en mis estudios y sus consejos.

A mis mejores amigos, les agradezco su cariño genuino en todo momento, y su disposición de siempre ayudarme cuando lo he necesitado.

A mi compañera, Alondra Collado Baez, quien desde el primer día de universidad ha estado junto a mí. Gracias amiga por creer en mí en todo momento, por brindarme todo tu cariño sincero y la oportunidad de caminar esta etapa juntas en todo momento. La mejor compañera que pude haber tenido.

Resumen Ejecutivo

A continuación se presenta el desarrollo del Plan de Reorientación Estratégica para la división de Bonita Vacation Rentals de la empresa Bonita Real Estate Group. El presente proyecto está diseñado para ser implementado en período de 1 año con la finalidad de integrar el servicio de gestión y arrendamiento de propiedades postventa. Este plan está enfocado en desarrollar y presentar diversas propuestas y estrategias que generen valor y representen una solución oportuna para la situación que enfrenta la división actualmente asegurando una ventaja competitiva fuerte en el mercado.

Para la realización del proyecto en cuestión se realizaron las investigaciones, levantamiento de información y análisis necesarios de los diversos aspectos que afectan la empresa, desde la parte interna, hasta los componentes externos. Del mismo modo, el trabajo se fundamentó en estudios e investigaciones previas, así como la utilización de herramientas para la recolección de información como fueron las entrevistas y encuestas ejecutadas. La estructura del presente documento integra un primer capítulo, donde se abordan los antecedentes, referencias y herramientas pertinentes. Luego, dentro de los capítulos II, III y IV se incorporan las generalidades de la empresa, y el análisis de su microambiente y macroambiente. Más adelante en los capítulos V, VI, VII, se efectúa el diagnóstico, planteamiento y alineación estratégica, donde se establecieron los objetivos, acciones y proyectos y los períodos de implementación del mismo dentro del año de implementación.

Entrando en la parte final del proyecto, en el capítulo VII, se detalla el presupuesto requerido para la implementación de las estrategias propuestas y, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones resultantes del estudio previamente realizado y las referencias utilizadas en el proceso de desarrollo del plan. Con la integración de las propuestas presentadas Bonita Real Estate Group puede elevar su calidad y posición dentro del mercado turístico.

Introducción

El proyecto final a continuación, presenta el desarrollo del Plan de Reorientación Estratégica para la división de Bonita Vacation Rentals de la empresa Bonita Real Estate Group en respuesta a la problemática planteada por el equipo de la empresa y con la intención de desarrollar estrategias y propuestas competitivas que aseguren la integración exitosa del servicio de arrendamiento y gestión de propiedades postventa. Del mismo modo, el plan tiene el propósito de presentar estrategias oportunas y relevantes para el momento en donde se encuentra la división velando por mantener su alto estándar de calidad, fortalecer su posicionamiento en el mercado e incrementar el desempeño y rentabilidad de la misma.

Bonita Real Estate Group, empresa estudiada en el presente trabajo, es una firma líder de desarrollo inmobiliario con sede en República Dominicana, dedicada al desarrollo de lugares privilegiados y, enfocada en seleccionar espacios y destinos únicos, especiales y esencialmente privilegiados. Dentro del grupo se encuentra la división Bonita Vacation Rentals cuyo foco principal es ofrecer experiencias memorables en lugares turísticos privilegiados.

El sector turístico a diferencia de la mayoría de los demás, se vió beneficiado fuertemente a nivel local, debido a los desplazamientos internos constantes y el comportamiento presentado por la sociedad durante el tiempo de cuarentena. Estos factores colocaron a la empresa en una posición positiva que le permitió a la misma luego del paro ocurrido continuar con el desarrollo de su nuevo proyecto vacacional en Las Terrenas, Bonita Hills, para el cual se hace necesario la realización del presente plan.

A través del uso de distintas herramientas y recursos, se logró establecer la situación actual de la empresa en cuestión de forma integral, tomando en consideración los factores internos, externos y competitivos más influyentes e importantes, con la finalidad de determinar los objetivos, acciones y propuestas estratégicas necesarias, soportadas del presupuesto requerido para la correcta implementación de dichos proyectos.

1. Antecedentes y Referencias

1.1 Antecedentes

1.1.1 Título

Plan de Reorientación Estratégica para la división Bonita Vacation Rentals de la empresa Bonita Real Estate Group en el periodo de Septiembre – Diciembre 2021 en el Distrito Nacional, República Dominicana.

1.1.2 Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual

Bonita Real Estate Group en su división Bonita Vacation Rentals poseen un modelo de negocio donde la empresa solo se encarga del arrendamiento y gestión de las propiedades mientras estas aún pertenecen al grupo. Luego de efectuarse la venta del inmobiliario, la empresa se desliga de esta actividad, y procede a sugerirle al comprador 3 empresas para la gestión del alquiler o en su defecto este debe buscar una opción que sea de su agrado para llevar a cabo esta función.

En sus inicios, cuando comenzaron a construir, aplicaciones como Airbnb apenas empezaban a surgir y el servicio de alquiler no poseía tanto auge, de hecho la posibilidad de rentar no era un factor determinante a la hora de comprar una propiedad. En tal sentido, la empresa para su primer proyecto vacacional, Playa Bonita Beach Residence nunca diseñó una política formal por medio de contrato. Por dicha razón, ofrecer este servicio sin una cláusula debidamente establecida provocaba inconsistencia, falta de uniformidad y le dificultaba mantener sus estándares de calidad, ya que cada propietario tiene su manera particular de mantener su apartamento; por todos estos factores la empresa decidió optar por no ofrecer el servicio y manejarse de la forma que lo hacen hoy en día.

En la actualidad, Bonita Real Estate Group se encuentra en proceso de desarrollo de un proyecto ubicado en Las Terrenas, denominado Bonita Hills, el cual forma parte de Bonita Vacation Rentals. En dicho proyecto, la empresa estipula en el contrato una cláusula de exclusividad, donde se establece que todo propietario en este complejo que desee rentar su apartamento debe hacerlo a través de la empresa. En consecuencia, la compañía se ve en la necesidad de elaborar un plan de reestructuración de la división con la intención de integrar el servicio de arrendamiento y gestión de propiedades en su portafolio. Para esto, dada la experiencia anteriormente descrita, es imprescindible la realización de un análisis estratégico con la finalidad de implementar un plan de reorientación estratégico que sea eficiente, robusto y se ajuste a sus necesidades y la de su segmento de mercado.

De esta forma, Bonita Vacation Rentals será capaz de mantener el estándar de calidad que precede a la marca. Por medio del manejo de actividades, como el control del calendario de todo el complejo, definición de las tarifas de alquiler, detalles de estándar de lencería, diseño unificado de mobiliario, estandarización de procesos como check-in y check-out, políticas de estadía, entre otros aspectos que le permitan ofrecer la calidad esperada sin asumir riesgos por mal manejo de propietarios independientes que atenten contra la experiencia e imagen de Bonita Real Estate Group.

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de reorientación estratégica para la división de Bonita Vacation Rentals en el periodo de septiembre - diciembre de 2021 con la finalidad de incursionar en un nuevo servicio para el año 2022.

1.1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis integral de la empresa y su macroambiente con la intención de identificar las oportunidades de mejora y estrategias que mejor se adapten al sector en cuestión, para diciembre de 2021.
- Elevar la calidad de la marca a través de la elaboración de diversas propuestas para la integración del servicio de arrendamiento y gestión de propiedades postventa.
- Definir posibles estructuras organizacionales para la operatividad del servicio a integrar según las propuestas elaboradas.
- Establecer los términos y condiciones para la funcionalidad del nuevo servicio de arrendamiento y gestión de propiedades postventa a proponer.

1.2 Revisión de literatura y estudios previos

1.2.1 Naturaleza y alcance del problema en el contexto local

1.2.1.1 Literatura profesional y académica

En la última década el sector inmobiliario en la República Dominicana se ha visto en una estable escala de expansión, cada vez son más los proyectos que vemos emprender arrojando todas las regiones de nuestro país, las zonas turísticas como también las metropolitanas.

En el 2020 a raíz de la pandemia del Covid-19, se vieron momentos de inmensa incertidumbre por varias semanas provocando la interrupción de casi todas las obras civiles. No obstante, fruto de la misma crisis sanitaria se evidencia un auge en la adquisición y/o renta de inmobiliarios, las personas comienzan a buscar alternativas para tener un espacio recreacional y de descanso privado, representando una oportunidad masiva para el sector dedicado a las viviendas.

Según un estudio realizado por la empresa española Viafirma, en el presente año los principales actores para el crecimiento del sector económico en cuestión fueron los apartamentos para inversión, las residencias turísticas y las viviendas de bajo costo. Cifras del Banco Central de la República Dominicana demuestran que los créditos inmobiliarios crecieron más de RD\$6,800 millones. (Benito, 2021) Esto se corrobora por Esteban Delgado del periodico El Dinero, quien expresa que durante la pandemia el mercado de bienes raíces experimentó una alza en las ventas, principalmente en obras que todavía estaban en planos o ya estaban en construcción. Estadísticas de la Dirección General de Impuestos Internos o DGII, arrojan indicadores de incremento de un 32.2% en el gravamen, el impuesto que se aplica sobre los inmuebles, comparando con los números del 2019. (Delgado, 2021)

Nota: Se comparan los montos expuestos con el 2019 para tener datos reales y pre-epidémicos.

En cuanto a las rentas de propiedades, para el 2018 solamente en Santo Domingo se generaba un millón de dólares, y aún así informes de Deloitte plasmaron la superioridad de esta actividad en las zonas turísticas de las zonas Norte y Este de la República Dominicana. Airbnb, basada y diseñada en un modelo de mercado “bed and breakfast”, es la aplicación que más acapara propiedades disponibles para renta de este lado de la isla.

En la Revista Mercados & Tendencias se estima que este negocio de alquileres, mediante plataformas como Airbnb y Homeaway, puede llegar a valer hasta USD\$14,000 millones para el año 2023. (Revista M&T, 2020)

1.2.1.2 Estudios previos

Como bien mencionamos anteriormente, el sector construcción se vió en una pausa por largas semanas y esto le implicó ser uno de los sectores productivos más afectados aunque no se reconozca al igual que otros sectores. Para el 2019 el aporte de este al PIB era de un 10.5% y en aumento. Al verse afectado, el mercado inmobiliario también sufrió consecuencias por la existente codependencia. Danilo Minaya, para el Centro CLACSO, publica un artículo sobre los efectos del virus en el sector referente en nuestro país, donde cuestiona la falta de apoyo evidente a dicha área de actividad comercial. En tela de juicio menciona que “así como hay abierto un debate sobre los fondos que manejan las AFPs, abrimos el debate para que las entidades ya mencionadas del sector salgan en auxilio de los actores involucrados en la construcción.” Corroborando esta situación crítica para nuestro país, el estudiante José Alberto Bisonó Duran de la facultad de ingeniería en nuestra Universidad Iberoamericana, evidencia que incluso ciertos sectores allegados al de construcción y desarrollo se vieron en estado de supervivencia financiera.

Al igual que la República Dominicana en México también se vieron afectados por una caída que inició en el 2019, estaban seguros que para el 2020 todo empeoraría luego de evaluar el estatus del primer bimestre que reflejó una contracción de un 8.6%. No obstante, en este país habían otros factores externos, dígase políticos, económicos y sociales, que aportaron en gran cantidad a esta decadencia ya bastante impulsada por el paro a nivel mundial a raíz del virus. Analizando estadísticas, las medidas de prevención de contagio y distanciamiento podía brindar cierta esperanza si estas fuesen respetadas y seguidas debidamente, al no ser el caso, uno de los riesgos mayores viene siendo la recesión profunda y larga.

La situación en México puede verse prolongada por aquellos factores externos comentados, pero para la República Dominicana, hoy en día el sector construcción y el sector turismo se pronostican como los sectores más importantes para ir regularizando la situación económica. El auge inmobiliario durante la pandemia ha desencadenado un mundo nuevo de oportunidades para las 4 regiones en el país que cada vez más reciben un alto flujo de turistas tanto locales como internacionales.

1.2.1.3 Herramientas y procesos

- **Estudio de Opinión del Mercado:** Un estudio de opinión del mercado inmobiliario es una herramienta de apoyo para construir un proyecto que sea atractivo para los interesados en invertir. Es una evaluación que realizan los agentes inmobiliarios, donde se examinan todas las variables del mercado y los requerimientos de los compradores e inversionistas sobre una zona determinada y sobre el tipo de vivienda que se está demandando. Gracias a esto los promotores, las constructoras y cualquier otra empresa dedicada al sector de construcción inmobiliaria pueden tomar las decisiones correctas para un desarrollo favorable de sus proyectos.

Los puntos a evaluar en dicha investigación son, el entorno, la zona y los colindantes, el acceso y comportamiento del tránsito, orientación cardinal y la vista de la propiedad, quienes son los demandantes de inmuebles cercanos a la zona, que público pueden acercarse a la misma, la competencia que esté en la zona o relativamente cerca, y el comportamiento en los meses anteriores de ventas.

1.2.2 Planificación Estratégica

1.2.2.1 Literatura profesional y académica

Para llevar a cabo un plan de reestructuración debemos familiarizarnos con el término planeación estratégica. Cabrera en el 2017 definió este concepto como el proceso donde se definen los objetivos de una organización, sus políticas y las estrategias que se implementarán para lograr los mismos. En su trabajo indica que estos se pueden dividir entre 2 fases, la primera siendo la definición del propósito o credo organizacional de la compañía y la segunda es la recolección de información de los factores internos y externos

Por otro lado, Víctor Aceves define la planificación estratégica como la identificación sistemática y sistémica de posibles oportunidades y riesgos que pueden surgir a futuro en conjunto con las fortalezas y debilidades, que proporcionan la base sobre la que se toman las decisiones que luego se transmiten en una optimización de oportunidades. (Aceves, 2004) Cabrera y Aceves, señalan diferentes pasos en un proceso mismo, para conseguir la definición de un objetivo específico y la toma de decisiones.

Este proceso es imprescindible y dentro sus beneficios se contemplan las ventajas competitivas y la sostenibilidad a largo plazo. Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro escriben en la tercera edición del libro “Planeación Estratégica”, que para que esta planificación sea fructífera, todo el equipo deberá de aceptarla, entenderla y aplicarla en la práctica. El autor comprende que esta transformación es emergente de aprendizaje, tanto para uno como persona individual como parte de un colectivo.

Primero se actúa, luego se descubre lo que le funcionará a la empresa, y por último se permiten aquellos comportamientos que parecen deseables o exitosos. El propósito de la empresa es formular las estrategias y a través de planes tácticos y operacionales poner las mismas en marcha. Cualidades a ser tomadas en cuenta es que deben ser: sistemáticas y meticulosas, siempre pensadas para mediano y largo plazo con la visión organizacional, debe crear y aportar valor a todos los personajes que se vean involucrados con la institución, los cuales de la misma manera deben participar en este proceso y darle el debido seguimiento, una vez se empiece el trayecto de implementación debe haber constante monitoreo para ir asegurando día tras días que lo que se desea alcanzar se esté logrando y que en efecto no haya que redireccionar ninguna estrategia u objetivo. (Chiavenato & Sapiro, 2016).

1.2.2.2 Modelos

Existen herramientas que aportan al diseño y la estructuración de un plan estratégico, estas nos ayudan a poder analizar y visualizar más a fondo la situación actual de una empresa para poder definir objetivos acertados y estrategias que vayan de acuerdo a los mismos.

Mediante el análisis **FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza)**, se puede llevar a cabo una evaluación de los factores débiles y fuertes para diagnosticar los panoramas internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) ofreciendo un punto de vista general. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. Fuente: (Sarli, González y Ayres. 2015).

R. Medina (2020) nos ayuda a desglosar esta matriz para un mayor nivel de entendimiento de todos sus pasos y poder brindar mayor seguridad a la hora de la toma de decisiones:

- **Fortalezas:** atributos positivos que tiene la organización y la hacen resaltar aportando a su propuesta de valor.
- **Oportunidades:** aquellas incidencias externas que impactan de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos.
- **Debilidades:** aspectos negativos naturales de la organización que según vayan siendo identificados deben irse mejorando.
- **Amenazas:** obstáculos externos que, contrario a las oportunidades, dificultan una ejecución fluida de las estrategias resultando en un incumplimiento de los objetivos.

Matriz FODA		
Nombre de la empresa	Oportunidades-O Agrega las oportunidades	Amenazas-A Agrega las amenazas
Fortalezas-F Agrega las fortalezas	Estrategias-FO Usa las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Estrategias-FA Usa las fortalezas para evadir amenazas
Debilidades-D Agrega las debilidades	Estrategias-DO Supera las debilidades tomando ventaja de las oportunidades	Estrategias-DA Minimiza debilidades y evite amenazas



Figura 1: Matriz Análisis FODA
Fuente: branch.com.co

Es importante destacar que no es solo contemplar cada sigla del acrónimo, sino que debemos analizar las mismas en conjunto como se muestran en la figura anterior, con la finalidad de integrar las estrategias generales.

- Las estrategias de fortaleza y oportunidad (FO): son aquellas que maximizan las fortalezas para captar nuevas oportunidades.
- Las estrategias de debilidad y oportunidad (DO): son las que permiten corregir y eliminar las debilidades al potenciar las oportunidades.
- Las estrategias de fortaleza y amenaza (FA): aquellas que maximizan el poder de las fortalezas para eliminar las posibles amenazas en el ámbito exterior de la empresa. Las estrategias de debilidad y amenaza (DA): aquellas cuya finalidad es asegurar que se puedan afrontar las amenazas externas sin descuidar la debilidades internas.

Otra herramienta bastante conocida y exitosa para la planificación estratégica, es la **Matriz Ansoff**. Una herramienta que nos permite identificar oportunidades de crecimiento para una organización al integrar diferentes recursos que impulsen las ventajas competitivas. Según autores varios, esta matriz ayuda a identificar la relación existente entre un producto y un mercado, indicando el camino que se debe de seguir para la detección de estrategias que pudieran ser viables. Estas estrategias de producto serían personalizadas y estarían basadas en las características de cada mercado. (Armijos, Aymara & Rojas, 2019)



Figura 2: Matriz Ansoff
Fuente: Blog.hubspot.es

Para poder realizar una Matriz Ansoff lo primero que se debe hacer es reunir todos los datos necesarios y pertinentes, después se determina la penetración de los mercados, luego los desarrollos de los productos seguido de el desarrollo de los mercados y por último el cuadrante de la diversificación (Martinez, 2021). Cada cuadrante se desglosa de la siguiente manera según explican Armijos, Aymar y Rojas en su revisión bibliográfica y Laura Martinez Molera para Hubspot:

- **Q1 - Penetración de Mercado:** Esta estrategia busca incrementar las ventas de la empresa sin perder el enfoque de su estrategia original, mejorar el desempeño del negocio, ya sea por un aumento en las ventas o por un esfuerzo de mantener el producto estable en el mercado que se maneja. Uno de los beneficios también son las posibles reducciones en los costos de producción que se pueden generar mediante la aplicación de las acciones. No se trata de innovar para hacer frente a los rivales sino prestar atención a los detalles para seguir mejorando lo que ya hacemos bien. Aquí se contemplan los clientes actuales, la competencia y los nuevos consumidores.

- **Q2 - Desarrollo de Productos:** Teniendo en consideración el prototipo, los nuevos modelos y sus nuevas características, esta estrategia pretende crear una oferta atractiva a los clientes ya sea con un nuevo producto o servicio según las necesidades del mercado y su comportamiento.

- **Q3 - Desarrollo de Mercados:** Ansoff expone esta estrategia como una adaptación de una línea de productos que ya existe dentro del portafolio de la empresa, se van haciendo modificaciones en las características de la línea para poder incluirla en mercados nuevos. Los aspectos de este cuadrante buscan adentrarse en mercados no explorados para poder persuadir a los no consumidores. ej: un nuevo segmento demográfico.

- **Q4 - Diversificación:** De las 4 opciones esta es la más arriesgada pero es la que más beneficios genera si se lleva a cabo una buena ejecución. El concepto de diversificación quiere destacar una decisión estratégica reflejada en el sector comercial donde participa la compañía a través de las decisiones que esta toma para sus negocios. Esta estrategia consiste en que la empresa ofrezca propuestas nuevas y a nuevos donde no se ha incursionado nunca anteriormente.

(Autores varios citados por Armijos, Aymara & Rojas, 2019) & (Martinez, 2021)

1.2.2.3 Modelos Herramientas y Procesos



Figura 3: Análisis PESTEL
Fuente: Milagros Ruiz Barroeta, 2020.

Análisis PESTEL

Este proceso se hace con la finalidad de identificar los factores externos que inciden en cualquier planeación, en inglés sus siglas significan, Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal. Antes de iniciar cualquier proceso de delimitación y diseño de un plan los análisis situacionales son vitales para conocer el macroambiente, cuales son los posibles impactos que pudiera sufrir el mercado y cómo evitarlos o en su defecto superarlos. El Oxford College of Marketing recomienda realizar este proceso cada 6 meses para conocer los cambios que van surgiendo.



Figura 4: Diagrama de Porter
Fuente: María Márquez (2021) Marketing and Web.

5 Fuerzas de Porter

Michael Porter establece que la rentabilidad de una empresa se basa en 5 fuerzas:

1. **Poder de negociación de los clientes:** Mientras más organizados sean los clientes más minuciosos y demandantes serán con la relación de precio-servicio-calidad.
2. **Poder de negociación con proveedores:** Se define como la capacidad que tienen los proveedores de negociar precio y cantidad cuando la demanda es mayor a la oferta.
3. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Mientras más competidores hay más materias primas disponibles hay en el mercado, pero unirse a un mercado consolidado es complejo.
4. **Amenaza de entrada de productos sustitutos:** Esta fuerza se refiere a las versiones de productos que hacen algunas empresas que buscan ingresar al mercado.

5. Rivalidad entre competidores: En este paso debemos analizar la rivalidad y compararnos para poder identificar ventajas que la competencia no posea.

Con estas se pueden examinar y medir los recursos de las organizaciones, luego de esto es que se puede comenzar a pensar en posibles estrategias que influyan en las oportunidades y fortalezas debilitando las otras dos variables del análisis FODA.

1.2.3 Design Thinking

1.2.3.1 Literatura profesional y académica

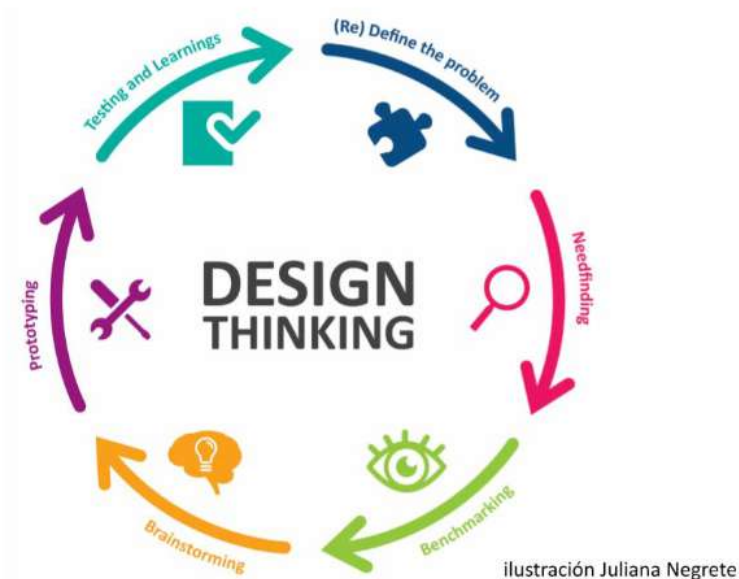


Figura 5: Componentes Design Thinking

Fuente: Juliana Negrete.

El Design Thinking, que surge en el 2008, como una manera de resolver problemas partiendo de las necesidades humanas y basándose en la observación de la conducta humana, esto ayuda a disminuir riesgos y aumentar las probabilidades de éxito. (Serrano y Blázquez, 2014)

Larry Leifer dice que el Design Thinking es una mentalidad, cultura y proceso de creación de productos, servicios y modelos de negocio basado en una amplia investigación centrada en el humano y un prototipado iterativo.

El creador Tim Brown lo describe como una disciplina que por medio de la sensibilidad y métodos de los diseñadores logra captar las necesidades de las personas generando un valor para el cliente y una oportunidad para el mercado. Este es un proceso de creatividad fluida y participativa, que motiva la participación en la toma de decisiones, donde todas las partes se ven involucradas para trabajar en conjunto.

1.2.3.2 Herramientas y procesos

Benchmarking

Esta herramienta nos permite hablar con expertos del área de interés, quienes nos cuentan sobre el entorno y nuevos desarrollos. Tiene por objetivo cuantificar las características que definen la oferta de la competencia.

Mapa de Actores

El mapa de stakeholders expone de forma gráfica las conexiones entre los distintos actores sociales que componen un servicio. Guiarse de este mapa representa una imagen transparente sobre aquellos usuarios que intervienen en el servicio y así poder estructurar las funcionalidades del plan.



Figura 6: Mapa de Actores
Fuente: Design Thinking, Comunidad Online (2021)

Mapa de Empatía

Para asociarnos y conectar con las personas la empatía es primordial, entender el comportamiento de los demás y ver cómo podemos impactar positivamente es el objetivo principal de esta herramienta. Podemos adquirir la información mediante una entrevista y luego clasificarla, no obstante no solo debemos estar atento a las respuesta verbales, sino al comportamiento no verbal también ya que esto puede arrojar aún más datos significativos. Algunas de las preguntas de este mapa son: ¿Qué siente, qué ve y qué escucha el público?

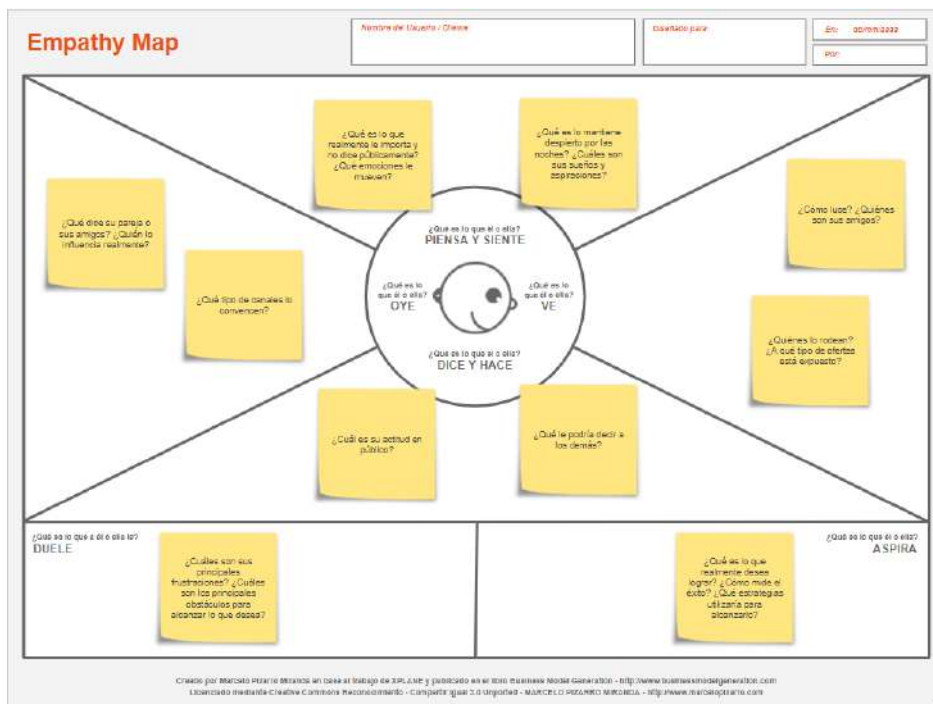


Figura 7: Mapa de Empatía
Fuente: EconomíaTic. Pablo R. Benitez

Lean Canvas

El Lienzo de Modelo de Negocios, diseñado por Alexander Osterwalder en el 2008, ayuda a plasmar de una manera concisa la información clave para entender la o las estrategias de una empresa. Luego de ser ponderada la información, se van usando las “sticky notes” para ir variando la misma e ir agregando información de valor.



Figura 8: Modelo Lean Canvas
Fuente: K. Rosgaby Medina, 2020. Branch

1.3 Conclusión

La realización del presente capítulo, nos permite tener una idea clara de los antecedentes y situación actual de la empresa que provocan la necesidad del desarrollo de un Plan de Reorientación Estratégica para la división de Bonita Vacation Rentals, mediante este capítulo se pudo identificar el objetivo general y los objetivos específicos que se desean lograr con el desarrollo del presente plan. Del mismo modo, el planteamiento y delimitación del problema facilita la generación de ideas y la determinación de la solución adecuada para la situación planteada.

La investigación de estudios previos como punto de partida y referencia, es imprescindible para la creación de todo plan, debido a que permite identificar que acciones realizadas anteriormente se pueden adoptar en el plan en cuestión y cómo a partir de esto podemos generar y desarrollar nuevas ideas.

Esta investigación literaria, de la mano de una investigación técnica sobre las herramientas adecuadas a utilizar para el análisis, evaluación y formulación de soluciones permiten eficientizar el proceso, estructurar el plan de la forma adecuada y aún más importante poder evaluar de forma objetiva los factores, variables y demás aspectos involucrados ya sea internos o externos que tienen incidencia en la administración de la división , y por consiguiente la empresa.

2. Generalidades Bonita Real Estate Group

2.1 Generalidades

2.1.1 Descripción

Bonita Real Estate Group es una firma líder de desarrollo inmobiliario con sede en República Dominicana, dedicada al desarrollo de lugares privilegiados. Se enfocan en seleccionar espacios cuyas características desde la localización hasta las terminaciones lo conviertan en un lugar único, especial, y primordialmente privilegiado.

La empresa se enfoca en agotar un proceso de reflexión profunda de la mano de su equipo para la selección de cada característica que hacen de estos lugares exclusivos y particulares, con la intención de garantizar que la inversión con la compañía sea una decisión segura y exitosa.

2.1.2 Historia y evolución

El origen de Grupo Bonita se remonta a los años 70 cuando don Manuel Lara, fundador de la empresa, inicia su trayectoria en labores académicas-administrativas en la Universidad Autónoma de Santo Domingo. En conjunto con otros profesionales recién egresados de universidades internacionales, fundó Ingeniería y Productividad C.A. (INPROCA), una empresa dedicada a la consultoría para más de 200 compañías. Ofrecían servicios de evaluación de proyectos y gestión de financiamientos, implementación de sistemas de organización y desarrollo de programas de recursos humanos y reingeniería. Don Manuel posee un vasto conocimiento y un sin número de habilidades adquiridas durante sus prácticas en el sector privado como también el público hace ya aproximadamente unos 50 años.

2.1.3 Principales servicios

Bonita Real Estate Group dentro de su portafolio de servicios engloba 4 líneas de negocios importantes:

1. **Desarrollo Inmobiliario:** Esta división se encarga del desarrollo, construcción, comercialización y venta de los proyectos implementados por el grupo empresarial, enfocados en 3 segmentos de mercados particulares:
 - El mercado residencial (turístico, urbano y suburbano)
 - El mercado comercial
 - El mercado industrial

2. **Capital Management:** Esta división dentro de la empresa, se enfoca exclusivamente en la gestión de capital para el financiamiento puente tanto de los proyectos inmobiliarios, como de soluciones financieras para los clientes (compradores) de Bonita Real Estate Group. Dentro de sus operaciones incluyen las funciones de estructuración, oferta y gestión de alternativas de financiamiento.

3. **Administración de propiedades:** División encargada de la administración, operación y mantenimiento del portafolio de propiedades de ingreso que maneja la organización. Contemplando dentro de este portafolio: Comercial y Oficina, Almacén Industrial y Alquiler de Casas Vacacionales.

4. **Vacation Rentals:** Bonita Vacation Rentals es una división dentro del grupo empresarial Bonita, que se encarga de brindar a los huéspedes una experiencia de alquiler como nunca antes. Esta área al igual que todos los perfiles que figuran en la empresa trabajan con los más altos estándares de calidad, buscando proveer experiencias únicas, agradables y relajantes para todo aquel que se aloje en una de sus propiedades.

Impulsando el turismo en la zona de Las Terrenas en Samaná, BVR ofrece hospedaje en hermosos apartamentos y casas dentro de la comunidad más exclusiva frente al mar, exquisitamente decoradas y equipadas con todo lo que se necesita para unas vacaciones ideales.

El servicio brindado en cada estadía consta de una cálida y amable bienvenida por miembros de su equipo, soporte para crear experiencias con el cliente sin abrumar al mismo con un itinerario muy cargado, limpieza y organización con detalles impecables como sábanas, toallas y artículos de tocador de acorde a sus estándares de calidad, entre otros.

2.1.4 Naturaleza de los clientes

Bonita Real Estate Group se enfoca en un nicho exclusivo con un poder adquisitivo elevado. Las personas interesadas en las propiedades de la empresa son mayormente adultos entre los 35 y 60 años que buscan relajarse en un ambiente tranquilo y agradable con sus familias, amistades íntimas o simplemente sus parejas. Son personas que les gusta lo privilegiado y el lujo, buscando alternativas donde recrearse sin interrupciones frecuentes, ruidos o incomodidades.

2.2. Marco Organizacional

2.2.1 Estructura Organizacional

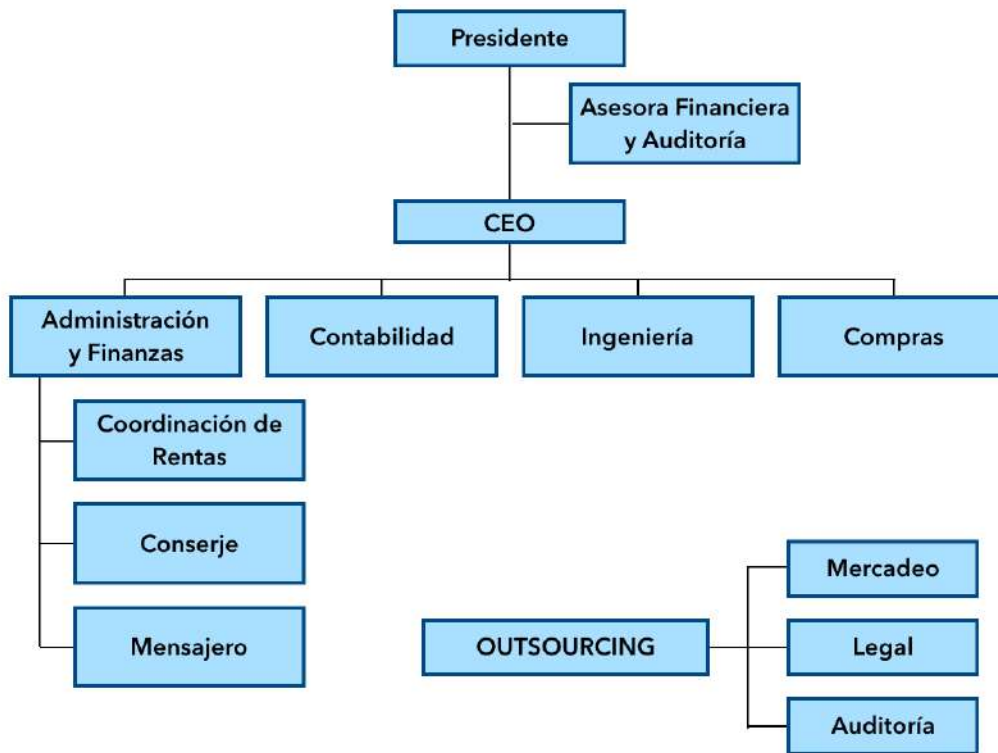


Figura 9: Estructura Organizacional Bonita Real Estate Group.

Fuente: Información suministrada por la empresa. Gráfica desarrollada por el equipo.

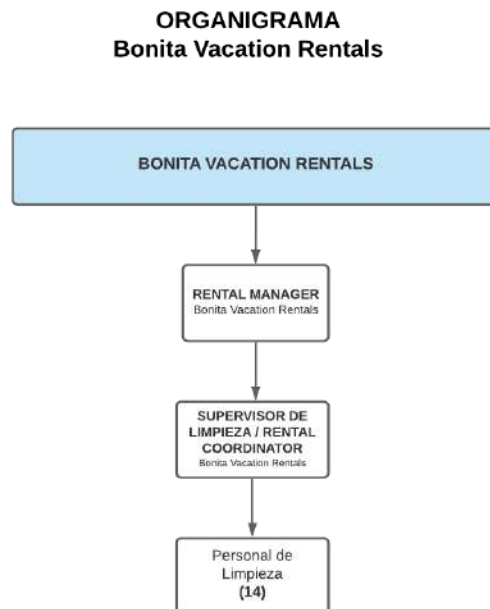


Figura 10: Estructura Organizacional Bonita Vacation Rentals.

Fuente: Información y diagrama proporcionado por la empresa.

2.2.2 Definición de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: Rental Manager	
Sueldo:	RD\$50,000.00
Reporta a:	Gerencia
Tareas Administrativas:	<p>Velar por el mantenimiento de los estándares de calidad, servicio y limpieza en las propiedades.</p> <p>Llevar un calendario sincronizado y organizado entre los diferentes canales de renta, ya sean externos o propios.</p> <p>Reportes semanales de todas las rentas pautadas para la semana en cuestión, para informar al gerente del condominio.</p> <p>Colaborar y participar activamente en los procesos de diseño de interior de todas las unidades.</p> <p>Gestión de traspaso de los contratos de la vivienda y los servicios públicos.</p>
Principales Contactos Externos:	<p><i>Clientes:</i> Asistencia a los interesados desde el contacto inicial hasta formalizar el arrendamiento o la venta de la propiedad.</p> <p><i>Proveedores:</i> Mantiene relaciones con proveedores de los insumos utilizados para el uso en la propiedad tanto de los clientes como del equipo de mantenimiento y aseo.</p> <p>Otros grupos: equipos de publicidad y promoción, entre otros.</p>
Principales Contactos Internos:	<p><i>Dpto. De Finanzas:</i> Semanal debe entregar un reporte detallando todos los movimientos de las propiedades.</p> <p><i>Dpto. de Cobros:</i> Para asegurar que los inquilinos hayan completado los pagos de acorde a lo solicitado para poder acceder a las villas.</p>
Informaciones que genera el puesto:	<p><i>Rental Income Report:</i> Reportes de ingresos por alquiler y ventas, descontando el porcentaje de comisión dirigido a Bonita Vacation Rentals.</p> <p><i>Rental Expense Report:</i> En este reporte se reflejaran las diferentes partidas de gastos, las cuales se restarán de los ingresos obtenidos luego del monto descontado por comisión. El fin de esta elaboración es mostrar al propietario del inmueble su ingreso neto.</p> <p>Avisos: Informaciones relevantes para los propietarios y los clientes.</p>
Equipos, Herramientas y Materiales requeridos	Escritorio, Computadora (Monitor & CPU), Sistema Informatico, Calendarios Digitales, Agendas, Material Gastable.
Objetivo General del Puesto	El objetivo del rental manager es coordinar y organizar todas las funciones que conlleva el proceso de alquiler, a modo que la experiencia del huésped sea tan grata que este se interese en comprar la propiedad o se fidelice a la empresa. De la mano de este, y como objetivo global, también incrementar las rentas aún durante las temporadas consideradas bajas.

Figura 11: Descripción de puesto del Rental Manager.

Fuente: Información suministrada por la empresa, tabla realizada por el equipo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: Rental Manager-1	
Sueldo:	RDS\$40,000.00
Reporta a:	Rental Manager
Tareas Administrativas:	<p>Coordinar y supervisar los trabajos de limpieza antes, durante y después de un alquiler.</p> <p>Velar por que todos los apartamentos estén en sus óptimas condiciones, y de ser necesario informar al Rental Manager si hay que hacer una reparación.</p> <p>Coordinar el mantenimiento general de las plantas físicas y las áreas sociales, como las reparaciones, fumigaciones, retoques de pintura, etc.</p> <p>Encargarse de la administración de caja chica por concepto de los gastos a fines.</p> <p>Completar proceso de Check-In y Check-Out, asistir a los huéspedes durante su estadía en lo que sea que necesiten.</p>
Principales Contactos Externos:	<p>El local host mantiene una relación con casi los mismos contactos externos que el rental manager, solo que un poco más a distancia.</p> <p><i>Clientes:</i> Asistencia a los huéspedes en todo lo que puedan necesitar durante sus días de alojamiento, desde una reparación hasta una simple recomendación de actividad local interesante. La diferencia es que este no mantiene relación post-servicio una vez concluida la estadía.</p> <p><i>Proveedores:</i> Mantiene relaciones con proveedores de los insumos utilizados para el uso en la propiedad tanto de los clientes como del equipo de mantenimiento y aseo.</p> <p>Propietarios de negocios locales en la zona: Muy parecido a los proveedores, el local host mantiene una estrecha relación con los negocios locales con el fin de poder beneficiarse de los mismos para agradar a los inquilinos. Esta es una relación ganar-ganar para ambas partes porque el comercio local crece y se expande, y también marca una buena experiencia para el cliente convenciéndolo a volver.</p>
Principales Contactos Internos:	Rental Manager: Comunicación fluida sobre actualizaciones de los huéspedes y planta física del complejo.

Informaciones que genera el puesto:	<p><i>Reportes de averías:</i> Por medio de este reporte, que puede ser semanal, mensual o hasta después de cada visita, el local host informa al manager si hubo daños y/ o pérdidas, los costos generados para arreglar las fallas, y demás detalles relevantes,</p> <p><i>Reporte de Inventario:</i> Conteo de todos los artículos que pertenecen a los apartamentos (ej: cubertería, lencería, mobiliario, accesorios, etc) para saber si hay que ir reponiendo cosas o si está todo completo y en orden.</p> <p><i>Avisos:</i> Informaciones relevantes para los propietarios y los clientes, como también para la comunidad local.</p>
Equipos, Herramientas y Materiales requeridos	Escritorio, Computadora (Monitor & CPU), Insumos de limpieza y mantenimiento, Caja Chica, Vehículo pequeño para movilización dentro del complejo turístico.
Objetivo General del Puesto	Asegurar que cada apartamento y todas las áreas sociales estén a la altura de los estándares de calidad.

Figura 12: Descripción de puesto del Rental Manager.

Fuente: Información suministrada por la empresa, tabla realizada por el equipo.

2.2.3 Políticas y Procedimientos

Como son una empresa que ha ido evolucionando a través de los años, aumentando su cartera de proyectos y capacidad de respuesta a los mismos. Las políticas y procedimientos las han ido definiendo sobre la marcha, estas son las que existen actualmente:

- Procedimiento Ciclo de Vida de un Proyecto : es una descripción de todas la tareas que son necesarias para poder conceptualizar , evaluar y desarrollar un proyecto.
- Política de Pago de dietas
- Manuel de Compras y Control de Proyectos
- Protocolo de almacenamiento de documentos y archivos
- Documento de procesos gubernamentales: es un manual con un descripción explicativa y detallada de los procesos de gestión que se manejan desde la oficina en oficinas gubernamentales .

Bonita Real Estate Group es una empresa que ha ido evolucionando a través de los años, a medida que aumentan sus proyectos y capacidad de respuesta. Del mismo modo, se han ido estructurando y definiendo las políticas y procedimientos de la compañía. Debajo se encuentran enlistadas las políticas que actualmente poseen:

- **Procedimiento Ciclo de Vida de un Proyecto:** aquí se detallan y describen todas las tareas necesarias para conceptualizar , evaluar y desarrollar un proyecto.
- Política de Pago de dietas
- Manuel de Compras y Control de Proyectos
- Protocolo de Almacenamiento de Documentos y Archivos
- **Documento de Procesos Gubernamentales:** manual de descripción explicativa y detallada de los procesos de gestión que se manejan desde la oficina en oficinas gubernamentales .

A continuación, una política exclusiva de Bonita Vacation Rentals, para la cual estaremos realizando la reorientación estratégica:

2.3 Marco Legal

2.3.1 Aspectos Legales

2.3.1.1 Registro de nombre y actividad

Nombre: Bonita Development, S.R.L.

Actividad: Administración y venta de actividades vacacionales.

2.3.1.2 Constitución

Favor encontrar Anexo 1 como parte del material de apoyo para el Marco Legal.

2.3.1.3 Reglamentos

La empresa no tiene definido, de manera formal, estos aspectos.

2.4 Marco Estratégico

2.4.1 Grupos de interés

Bonita Real Estate Group no tiene un conjunto de grupos de interés fijos, debido a que para cada proyecto cuentan con un extensa cartera de proveedores y clientes, estos proveedores suelen cambiar, dependiendo el proyecto, costo, tiempo y otros factores importantes al momento de la evaluación y selección. Para el área de Bonita Vacation Rentals, suelen comprar los materiales de uso de una misma marca siempre para asegurar la calidad, convirtiéndolos en sus grupos de interés primordiales. No obstante, el equipo nos expresó que estos no están cerrados a un solo proveedor, en caso de verse en la necesidad de cambiar, lo harían sin problema.

2.4.2 Visión

“Ser un grupo empresarial de crecimiento sostenible con proyectos innovadores, ofreciendo productos rentables y servicios diversificados de valor agregado, creando un sello distintivo en el mercado.”

2.4.3 Misión

“Somos un grupo dedicado a la inversión y desarrollo de proyectos inmobiliarios en lugares privilegiados, ofreciendo a nuestros clientes nacionales y extranjeros productos exclusivos y rentables.”

2.4.4 Valores

1. **Honestidad:** “Respaldando nuestros compromisos con los colaboradores y clientes, con acciones justas, transparentes, procurando el beneficio mutuo y las buenas prácticas en los negocios.”
2. **Ética:** “Respetando la moral, los principios, normas y políticas establecidas, haciendo cumplir de forma correcta todos los procedimientos que anteceden a nuestros logros”
3. **Calidez:** “Fomentando la calidad en las relaciones humanas, conservando un trato cordial, respetuoso, y amistoso, en todas nuestras interacciones con personas.”
4. **Cumplimiento:** “Hacerlo bien. Entregar los resultados acordados mediante acciones efectivas. Procurando superar las expectativas de nuestros asociados, colaboradores y clientes.”
5. **Sostenibilidad:** “Construyendo nuestro futuro siendo prudentes en las actividades empresariales, promoviendo acciones de responsabilidad social y cuidado por el medio ambiente.”

2.4.5 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional de la empresa es una mezcla de Clan - Adhocrático, conocido en inglés como Clan/Adhocracy. Esta cultura se enfoca en combinar un ambiente de colaboración, de apoyo al trabajo, mediante equipos, alto grado de compromiso y lealtad. La organización se enfoca mucho en auspiciar programas internos que motiven el involucramiento y desarrollo de sus recursos y talento humano. Esta combinación entre la cultura adhocrática y de clan, hace que los integrantes de la empresa se sientan parte de una gran familia, donde las decisiones se toman a través de equipos de trabajo. Bajo estos tipos de culturas, la empresa se enfoca en desarrollar un ambiente de confianza de grupo, amplia participación, cohesión y cooperación entre los miembros.

2.4.6 Principales estrategias implementadas.

Esta información no fue suministrada por la empresa.

2.4.7 Modelo de gestión estratégico

La empresa no tiene definido, de manera formal, estos aspectos.

Al conversar con el equipo de la empresa, identificamos que a pesar de ser una institución bastante sólida, Bonita Real Estate Group aún tiene informaciones que no se encuentran organizadas en su totalidad. Esto crea la oportunidad y necesidad de definir los elementos primordiales y esenciales del plan estratégico a desarrollar para Bonita Hills, estableciendo los pilares que van a determinar la funcionalidad del mismo.

****Nota:** Toda la información utilizada en este capítulo fue suministrada por el equipo de trabajo de la empresa Bonita Real Estate Group, a través de diferentes encuentros.

3. Análisis Interno

3.1 Análisis de la Cadena de Valor/ Análisis Factores Internos

3.1.1 Logística Interna

Grupo Bonita más que un producto lo que ofrece es un servicio, especialmente su división Bonita Vacation Rentals, por ende hay muchos procesos que no están contemplados dentro de las operaciones de la empresa. Iniciando por factores de logística interna, en Bonita Vacation Rentals no hay procedimientos de recepción de mercancías para almacenar y luego llevar a una cadena de producción como tal. Los materiales gastables como insumos de limpieza, uniformes, y demás artículos no perecederos, es lo que recibe la división, estos productos los ordena la Rental Manager según los requerimientos que hace el equipo instalado en Las Terrenas.

De tener un inventario, el mismo serían los apartamentos que tienen disponibles y aún no se han vendido, y los días que los tendrán listos para renta. Para asegurar la calidad de los mismos, se esfuerzan en adquirir todo equipo electrodoméstico, decoración mobiliaria, detalles como lencería, utensilios de cocina, entre otros, donde el mismo proveedor siempre.

3.1.2 Producción/Operaciones

Las operaciones de Bonita Vacation Rentals serían las actividades de check in y check out, como también el adecuamiento del condominio entre un huésped y otro. El equipo que maneja los complejos vacacionales tiene un manual donde todo está detallado al pie de la letra en cómo agotar todos los pasos correctamente de dichos procesos.

Como parte de su gestión de calidad, se aseguran de amueblar y equipar todos los apartamentos supliendo de los mismos proveedores. Utilizan Airbnb como plataforma principal para sus rentas y Airtable para gestionar todos los movimientos de los apartamentos. Al ser una visión a futuro poder manejar más de 100 propiedades, es sugerido buscar un CRM que unifique estos procesos y herramientas encontrados en dichas plataformas. Bonita maneja costos razonables y utilizan de manera eficiente sus recursos, además la empresa reinvierte en necesidades como reparaciones, actualizaciones de licencias y tecnología, entre otros.

Para poder operar, la empresa necesita registrarse bajo supervisión de algunas instituciones como lo son el Departamento de Planeación y Proyectos, CONFOTUR, el Ayuntamiento de las Terrenas y el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones. Debe seguir las regulaciones competentes al sector, como así también las leyes y directrices impuestas por los gobiernos en curso. Realmente estas regulaciones no varían con frecuencia, salvo pequeñas modificaciones al pasar los años, pero siempre estará expuesta a cambios repentinos con los mandatos entrantes.

Un curso positivo que tomaron las operaciones de la división, fue la necesidad por parte del público de tener espacios propios que fuesen privados para así evitar estar expuestos al virus Covid-19. Al estar cerrados los hoteles y los clubes de recreación y descanso, muchas personas recurrieron a invertir en propiedades fuera de la ciudad de Santo Domingo para garantizar la integridad de su salud y al mismo tiempo tener aquel espacio donde podían escapar un poco de la realidad. Esto fue algo que aumentó los niveles de ventas de los condominios a gran escala, iniciando el año tenían un estimado de 30 unidades disponibles de las cuales quedan menos de 10 al mes de octubre del año en curso.

3.1.3 Logística Externa

La logística externa no es un factor de vital importancia para Grupo Bonita o para Bonita Vacation Rentals, y partiendo desde el punto de vista de una empresa dedicada a ofrecer un producto, pues en realidad la empresa no tiene entregas que hacer.

Adaptado a la naturaleza de esta empresa y comparando tiempos de entrega con la competencia, una vez la constructora designada para desarrollar los proyectos físicos haga la última entrega, el tiempo promedio para amueblar y acondicionar es de 3 a 5 semanas. Esto es un límite de tiempo bastante estándar en el mercado, pero debe haber alguna u otra empresa que lo haga en un menor tiempo. Para Grupo Empresarial Bonita, este tiempo es más que perfecto y no necesitan de más, pues no buscan sacrificar la calidad al querer sacar las propiedades a la venta un par de días antes. Las únicas excepciones donde se actúa con mayor rapidez serían las fechas de entrega (por concepto de compra o venta) previa a fiestas como navidad, año nuevo, semana santa.

En cuanto a niveles de stock, estos pudieran ser mejor puesto que pudieran tener más proyectos en marcha que le provean más unidades disponibles, pero es un riesgo que la empresa debe evaluar rigurosamente antes de asumirlo. Mediante la elaboración de este proyecto, buscan poder tomar una decisión al respecto cuestionando la viabilidad.

Por último, y en atención a cómo llegar a las propiedades del grupo empresarial en Las Terrenas, hay un manual diseñado con las instrucciones de cómo llegar a la ubicación, y otros detalles relevantes a su estancia.

3.1.4 Marketing y Ventas

El servicio brindado por Bonita Vacation Rentals es altamente valorado por los clientes de la empresa y el consumidor final, esto se refleja en el rating promedio de la marca en la plataforma principal que utiliza AirBnB, siendo este de 5 estrellas, y manteniendo la verificación y reconocimiento como Superhost por 5 años consecutivos. De igual forma, la empresa posee más de 150 reviews positivos de las diferentes propiedades disponibles que son evidencia de la percepción y valor percibido por su público meta.

Los productos que ofrece la empresa son las propiedades de lujo que tiene a la venta y disponibles para la renta. La empresa actualmente no ofrece el servicio de arrendamiento y administración de propiedades una vez efectuada la venta del mismo, reiterando que el plan a desarrollar tiene como objetivo servir de guía para evaluar la viabilidad e impacto para la integración de dicho servicio.

Esta división se dirige a 3 mercados distintos, siendo estos: el mercado de dueños de propiedades, el mercado de dueños de propiedades vacacionales en Las Terrenas (Vacation Homes) y el mercado de huéspedes tanto locales como internacionales. Dentro de la industria, existen segmentos potenciales a desarrollar que incrementarían la rentabilidad de la empresa, destacando: el nicho de producción cinematográfica, wellness retreats, weddings destination, personas que trabajen remoto, y comunidades envejecientes (enfocado más a un público americano).

El servicio ofrecido por la marca goza de una imagen de calidad, justificando el incremento en los precios comparado a la competencia para mantener el alto estándar deseado por la marca. El precio final responde a la oferta y demanda del mercado, más, sin embargo la empresa no está interesada en disminuir sus precios porque afectaría su promesa como marca. El cliente de los complejos de Bonita Vacation Rentals a pesar de pagar un precio mayor valora la experiencia y servicio entregado prefiriendo los mismos frente a la competencia.

La empresa destina un presupuesto entre USD\$2,000 y USD\$3,000 para promover su imagen de marca en la plataforma principal de Instagram, enfocándose primordialmente en material fotográfico y en ocasiones videográfico. De igual forma, utilizan el newsletter como otro canal efectivo para conectar con sus clientes, segmentado sus consumidores en 3 listas: propietarios, huéspedes que han disfrutado de una estadía en Las Terrenas y un listado general donde se encuentra toda la base de datos de los contactos. Este último canal, presenta una oportunidad de crecimiento, ya que nos comenta el equipo que pudiera sacarle mayor provecho a esta plataforma.

Una herramienta que ha sido eficaz en términos promocionales para Grupo Bonita han sido los sponsors de Instagram debidamente segmentados. No obstante, la compañía luego de la pandemia y el cambio en el comportamiento ha disminuido el uso de está herramienta debido a que no la necesita para cerrar ventas. Esto se debe a que dado la situación sanitaria el mercado se saturó y todo estaba alquilado.

La organización no tiene un departamento de ventas estructurado, quién se encarga de las actividades comerciales es una única persona, la coordinadora de rentas y esta tiene un salario fijo sin comisiones. Sin embargo, en casos puntuales han trabajado con corredores donde la retribución ha sido un 10% de la venta. AirBnB cobra a la empresa una comisión por lo que la aplicación podría considerarse una especie de vendedor. La empresa maneja un porcentaje similar en sus comisiones, rondando por el 10%.

En cuanto a la pérdida de pedidos por parte de la empresa, nunca se ha presentado un caso donde la compañía pierda por no suministrar la información adecuada, pero sí por términos de precio, siendo estos casos menores. Esto se debe a lo anteriormente mencionado de que la marca tiene precios superiores por el estándar de calidad que ofrecen. La gestión de las ventas, en este caso reservas, es manejada por la Rental Manager, quien tiene un tiempo de respuesta al cliente inferior a una hora.

Bonita Vacation Rentals posee una distribución exclusiva, siendo su canal principal AirBnB y contacto directo por Whatsapp o el Website. La competencia por su parte utiliza diversos canales de distribución para colocar sus propiedades, como booking, expedia, entre otros. No obstante, la empresa ha decidido solo estar presentes en AirBnB que figura como la mejor plataforma dentro de su categoría y aportando así a la experiencia que vende Grupo Bonita. Cambiar el canal no representaría ningún costo, al contrario, otros canales son más baratos, pero cambiar o integrar un nuevo canal no está dentro de sus opciones.

Dentro de la industria, existen diversas variables estratégicas que diferencian a Bonita Vacation Rentals de su competencia y todas recaen sobre el servicio y experiencia entregado; desde el check in y check out, hasta los servicios y gestión de necesidades particulares, así como el contacto constante durante todo el procesos del antes, durante y después de la estadía.

Para concluir con el rubro de Mercadeo y Ventas, Bonita Vacation Rentals recoge data del mercado a través de la Coordinadora de Rentas (Rental Manager) ya que está es quien mantiene el contacto directo y recoge el feedback de los clientes, esta forma ha sido la utilizada desde que iniciaron sus operaciones, y les ha permitido adaptarse al comportamiento de la industria y sus consumidores. De igual forma, importante destacar, que esto va de la mano de investigación online para estar a la vanguardia de las tendencias y prácticas adoptadas por grandes empresas.

3.1.5 Servicios

El servicio de Bonita Real Estate Group, específicamente de la división Bonita Vacation Rentals es uno de los componentes primordiales dentro de su cadena de valor, siendo este una de sus fortalezas principales. Para lograr la excelencia en el servicio Bonita Vacation Rentals vela por diferentes factores, iniciando con el equipo que tiene On Site en Las Terrenas liderado por el Property Manager, el cual es responsable de la revisión constante de las propiedades para asegurar que estas se encuentren en condiciones óptimas y con todos los materiales de uso completos y debidamente organizados. Cabe destacar, que a pesar de tener un personal capacitado la empresa en algunas ocasiones ha tenido que paralizar la renta de algunos apartamentos y bloquearlos por temas de mantenimiento y reparaciones mayores que impide la estadía y experiencia de calidad que brinda la marca.

En relación a la atención al cliente y servicio post-venta la empresa goza de ofrecer un servicio personalizado donde acompaña al cliente antes, durante y después de su estadía, facilitándole un sin número de servicios que hacen de la experiencia una agradable y memorable, entre ellos servicios de transporte desde el aeropuerto a los apartamentos, el servicio de hacer la compra para el momento que la persona llegue tenga todo listo, organización y realización de bbq's o pizza (a elección del cliente), así como la gestión de cualquier material, herramienta, mueble o necesidad que presente el cliente durante su estadía. Este contacto directo con el cliente es realizado por la Rental Manager ubicada en las oficinas de Santo Domingo de la empresa.

Este servicio es sin duda valorado bastante por sus clientes, aspecto que se ve reflejado en los reviews y feedback que recibe la empresa por los canales donde tiene presencia y realiza sus operaciones. En la misma línea, un aspecto valorado por el cliente es la gestión de las quejas y reclamaciones por parte de la organización, la cual presta atención a cada queja e inquietud expresada por el cliente con el fin de buscar la mejor solución. Del mismo modo, si uno de los casos amerita una devolución o compensación la empresa no pone objeción y gestiona la alternativa que mejor se adapte a lo que busca el cliente. Con todos estos detalles, el servicio ofrecido mantiene sin duda la imagen de calidad, privilegio y lujo que la sociedad espera de la marca.

Con respecto a la instalación, reparación o manutención de las propiedades la empresa solo se hace cargo de estas actividades para los apartamentos que aún pertenecen a la compañía y están disponibles para la renta. Enfocado al propietario, este plan de reorientación estratégica servirá para definir si la empresa asumirá el mismo con todas las propiedades.

Cada empresa maneja el servicio postventa de una forma distinta, algunos de forma directa y otros a través de plataformas y bots. Sin duda alguna el servicio postventa es lo que lo que marca la diferencia dentro de la industria de manejo y gestión de arrendamiento, ya que está atención antes, durante y después de la estadía es uno de los aspectos que define la experiencia y hace que el huésped quiera o no volver. Bonita Vacation Rentals se destaca dentro del sector por el servicio que ofrece a sus clientes, siendo este una de los principales valores agregados de la empresa.

3.1.6 Aprovisionamiento

Al Bonita Vacation Rentals ser una división de la empresa que ofrece un servicio, existen diversos procedimientos que no se agotan dentro del rubro de aprovisionamiento. De todas formas, existen ciertos puntos claves a los que la empresa presta atención para mantener la calidad que precede a la marca, entre ellos, el proceso de selección de proveedores. Cada apartamento rentado, contiene una serie de estándares y lineamientos que son posibles gracias a la correcta selección de los proveedores. Todo detalle, desde ropa blanca, cubertería, toallas, papel de baño se compra de una sola marca siempre elegida por el equipo de la empresa.

Actualmente Grupo Bonita no posee un departamento de compras tal cual, sino que hay un Encargado de Compras responsable de realizar todas las compras que requiere el grupo. No obstante, para Bonita Vacation Rentals que es la división que nos concierne para el desarrollo del plan de reorientación, la persona encargada de comprar y reponer los materiales gastables y de uso dentro de los apartamentos disponibles para la renta, es la Rental Manager ubicada en la oficina de Santo Domingo de la empresa. Todo el aprovisionamiento y reposición para las propiedades se hace dentro de los tiempos adecuados, ya que para esto la Rental Manager lleva un calendario con las fechas dónde debe comprar nuevamente.

Como se mencionaba anteriormente la selección de proveedores es un proceso clave para la empresa, con la intención de asegurar la calidad y mantener los costos deseados, Bonita Real Estate Group revisa y descarta entre 2 y 3 presupuestos antes de decidir con cuál suplidor trabajar. Los procesos ejecutados por el Encargado de Compras y la Rental Manager para Bonita Vacation Rentals se agotan de forma correcta y adecuada gracias al estricto manejo y control de la contabilidad y los pagos dentro de la empresa.

3.1.7 Desarrollo Tecnológico

El grupo empresarial Bonita, para todas sus empresas utiliza Google Workspace como su herramienta principal de trabajo y control de información. Su departamento financiero utiliza Quickbooks. Bonita Vacation Rentals aparte del uso de Google Workspace, se maneja con las aplicaciones Airbnb y Airtable.

Las herramientas previamente mencionadas le ofrecen al equipo de trabajo los módulos necesarios para desempeñar sus funciones según la naturaleza de su área de trabajo. Para Bonita, realmente la tecnología como tal no es lo prioritario, las máquinas y softwares que usan son perfectos para las tareas que maneja y realiza la empresa, aún no se han visto en la necesidad de mejorar sus condiciones tecnológicas. Esto no significa que no son importantes, sino que la empresa no se ve en estos instantes en una posición de adquirir mejor tecnología tanto software como hardware. Los departamentos de ingeniería y contabilidad utilizan equipos Windows que soportan programas como Autocad y Quickbooks, los cuales son programas un poco más pesados que otros y demandan más de los equipos para poder ejecutarse bien. El área administrativa utiliza las computadoras Mac de Apple porque tienen otro tipo de necesidades que es manejarlas a través de estos equipos.

En un futuro, cuando ya estén manejando entre 50 y 100 propiedades de terceros, les interesa migrar de sistemas ya que necesitarán un acceso a la información más expedito. También sus clientes propietarios van a tener requerimientos más frecuentes con relación a las estadísticas de la actividad de sus propiedades. La empresa nos indica que incluso es de su interés tener una plataforma digital similar a la de Airbnb para sus proyectos.

3.1.8 Gestión de Recursos Humanos

Bonita Real Estate Group es una empresa bastante sólida y de grandes volúmenes de trabajo, pero su equipo de colaboradores es pequeño, tanto así que su departamento de recursos humanos es subcontratado. Por esta misma razón la empresa utiliza muchos servicios tercerizados.

Aunque sea un grupo de colaboradores reducido, la empresa busca fomentar un ambiente agradable en su espacio laboral, quieren ser los más justos para sus colaboradores ofreciendo remuneraciones que vayan de acorde, que hasta el momento han sido bien recibidas. Este trato hacia los subalternos los mantiene motivados y por eso logran alcanzar una muy poca rotación de personal y los que han tenido que salir ha sido por miembros del equipo que por razones personales decidieron salir.

Como parte de su responsabilidad con sus colaboradores, se encargan de que todos estén debidamente preparados y capacitados para cumplir con los requisitos de sus respectivos puestos, mediante cursos y programas del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional.

3.1.9 Infraestructura Empresarial (Gestión Empresarial y Finanzas)

Las finanzas en Grupo Bonita, para todas sus áreas, son generadoras de valor pero se rigen por estrictas políticas que ha impuesto la gerencia general para llevar un mayor control. La gerencia se preocupa mucho en estar al tanto y al día con todo lo que tenga que ver con sus finanzas, especialmente para la toma de decisiones. Gracias a este ojo visor no poseen cuentas por pagar atrasadas o pendientes, también tienen un buen flujo de ingresos y egresos. La seguridad del cash flow de ellos se basa, en el caso de las rentas de sus propiedades, en una condición de pago 100% al confirmar el alquiler, dígase los huéspedes no tienen acceso a la propiedad sin haber hecho la totalidad del pago y el mismo ser confirmado por la empresa en banco. Para las ventas, hasta el momento no han tenido dificultades con cuentas por cobrar, y en caso de que un cliente desee cancelar la compra, se regresan los montos avanzados a la empresa y la propiedad vuelve a estar en oferta en el mercado.

Trabajar desarrollando proyectos inmobiliarios conlleva una planificación presupuestaria muy minuciosa. Actualmente solo la empresa que se encarga de los proyectos en sí, es la que lleva este proceso de control, pero tienen visión de aplicarlo para todas las empresas que conglomeran Bonita Real Estate Group. El comité de inversión, se encarga de revisar y analizar estos presupuestos para poder definir si un proyecto será viable o no. Estas evaluaciones financieras les ayudan a protegerse de riesgos que atenten contra su liquidez y solvencia, ya que una mala inversión en un proyecto en desarrollo puede reflejar sus consecuencias hasta por más de 3 años.

Para el manejo de la contabilidad utilizan el programa Quickbooks, y se apoyan en la herramienta de Google Sheets. Una parte de la reportería debe hacerse manual todavía, lo cual es algo que la empresa pretende mejorar en un futuro para tener los procesos más automatizados y disminuir el margen de error humano.

3.2 Recursos y Capacidades

3.2.1 Competencias distintivas - Ventaja Competitiva

Bonita Vacation Rentals posee una ventaja competitiva de diferenciación enfocada a la calidad dentro de su sector. Esto se evidencia en su forma de trabajar, la calidad y servicio entregado en cada contacto y precio más elevado que posee en referencia a la competencia, destacando que la empresa no busca competir en precios ya que la promesa de marca es la experiencia privilegiada y exclusiva que ofrece, lo cual justifica el precio establecido.

3.2.2 Matriz de Recursos y Capacidades

RECURSO	CAPACIDAD	¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de copiar?	¿Insustituible? (Difícil de sustituir)	Consecuencia Competitiva	Implicaciones del Desempeño
Financieros	SI	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Físicos	SI	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva	Retorno Promedio
Tecnológicos	SI	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del retorno promedio
Organizacionales	NO	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del retorno promedio
Recursos Humanos	NO	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva	Retorno Promedio
Branding	SI	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Reconocimiento en el mercado	SI	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Innovación	NO	NO	NO	NO	NO	Desventaja Competitiva	Por debajo del retorno promedio

Figura 13: Matriz Recursos y Capacidades.
Fuente: Elaboración Propia

Los recursos y capacidades de la compañía reflejan en su mayoría representan una ventaja competitiva, ya sea temporal o sostenible. Dentro de las ventajas competitivas temporales, con oportunidad de convertirse en ventajas competitivas sostenibles encontramos los Recursos Tecnológicos y Organizacionales, actualmente la empresa los maneja de una forma que funciona para ellos, pero existen aspectos que pudieran mejorar y destacarlos frente a su competencia.

Con respecto a los recursos financieros Bonita Real Estate Group goza de tener un saldo total de sus cuentas por pagar a la fecha, lo que refleja el manejo excelente y estricto que se tiene dentro de los departamentos de Finanzas y Contabilidad logrando una buena estructura de capital para inversión, con disponibilidad y liquidez. Del mismo modo, el Branding y Reconocimiento de Mercado de la marca son factores fuertes y que sin duda marcan una diferencia dentro de la industria ya que el público está percibiendo lo que la empresa busca.

A modo general Bonita Real Estate Group y, específicamente su división de Bonita Vacation Rentals, poseen un buen desenvolvimiento, con sus puntos de mejora, a abordar en el desarrollo de este plan de reorientación estratégica donde se contemple la estructuración de un modelo estratégico debidamente definido, aspecto que actualmente no posee dicha división.

3.3 Fortalezas y Debilidades

3.3.1 Análisis Fortalezas y Debilidades

Bonita Real Estate Group

Fortalezas:

1. Buena estructura de capital para inversión, con disponibilidad y liquidez.
2. Credibilidad de los productos inmobiliarios entregados.
3. Ubicación geográfica privilegiada de los proyectos inmobiliarios desarrollados.
4. Calidad de los entregables (físicos) y garantías extendidas a clientes.
5. Alianzas con firmas locales que fortalecen la marca y productos desarrollados
6. Flexibilidad económica en la plantilla del equipo de trabajo y modelo de negocios.
7. Buenas relaciones de negocios con suplidores y clientes. Puntualidad en compromisos.
8. Alianzas con inversionistas extranjeros con capacidad de inversión tanto en República Dominicana como en otros países de la región.
9. Credibilidad de la familia Lara como inversionistas en varios negocios y empresas.

Debilidades:

1. La capacidad de recursos humanos y estructura de procesos es limitada.
2. Falta de claridad en funciones, cadena de mando y delegación.
3. Equipo de trabajo muy disperso y comprometido solo en tiempo parcial.
4. Ausencia de procesos y metodología para el seguimiento operativo.
5. Funciones clases subcontratadas y no forman parte de las capacidades internas.
6. Informalidad en los procesos de comunicación y documentación de hallazgos.
7. Falta de un proceso de planificación y modelo de negocio más definido.
8. Planes de contingencia y la continuidad de la operación indefinidos

- Inexistencia de un repositorio único de documentación y de los procesos con clientes.

Bonita Vacation Rentals

Fortalezas

- Representa un centro de mercadeo en vez de ser un centro de costo.
- Servicio personalizado y atención a los detalles.
- Alto estándar de calidad de las propiedades y experiencia brindada.
- Puntualidad en compromisos, resultando en un saldo total de sus deudas.

Debilidades

- La capacidad de recursos humanos y estructura de procesos es limitada.
- Posibles conflictos de interés entre dueños de apartamento.
- Falta de modelo estratégico.

3.3.2 Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

BONITA VACATION RENTALS			
FACTORES CRITICOS DE EXITOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Representa un centro de mercadeo en vez de ser un centro de costo.	0.10	3	0.3
Servicio personalizado y atención a los detalles.	0.20	4	0.8
Alto estándar de calidad de las propiedades y experiencia brindada.	0.20	4	0.8
Puntualidad en compromisos, resultando en un saldo total de sus deudas.	0.10	4	0.4
DEBILIDADES			
La capacidad de recursos humanos y estructura de procesos es limitada.	0.10	2	0.20
Posibles conflictos de interés entre dueños de apartamentos.	0.10	1	0.10
Falta de modelo estratégico.	0.20	2	0.40
VALOR PONDERADO			3.00

Figura 14: Matriz EFI.
Fuente: Elaboración Propia.

El resultado arrojado al realizar la matriz EFI, refleja una empresa con una posición sólida y fuerte a nivel interno, ascendiendo el valor ponderado a 3.00. Del mismo modo, las fortalezas presentan un 2.3 del valor ponderado total, mientras que las debilidades tan solo un 0.7.

Dentro de las fortalezas destacadas vemos que la calidad y exclusividad que precede a la marca y que la empresa mantiene día a día con sus acciones son de los valores agregados primordiales de la organización y esta división en particular. De igual forma, un aspecto que capta la atención es el hecho de que Bonita Real Estate Group actualmente tiene saldadas todas sus cuentas por pagar lo que refleja la adecuada gestión y manejo de las áreas encargadas.

3.4 Identificación de las necesidades de la organización.

3.4.1 Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación.

Con la finalidad de identificar las necesidades de la empresa y conocer a profundidad la situación de la misma, se utilizaron dos tipos de instrumentos, los cuales fueron la agenda de reuniones y entrevista al equipo de Bonita Real Estate Group. Esta investigación fue realizada a través de la plataforma de Google Meets donde en las reuniones se abordaron aspectos y detalles tanto de el grupo como la división a la que le será realizado el Plan de Reorientación.

Las preguntas realizadas al equipo, se enfocan en indagar acerca de cada aspecto de cada área de la empresa, con la intención de tener una imagen más completa de la posición de la organización y su desempeño dentro de cada área.

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

Reuniones

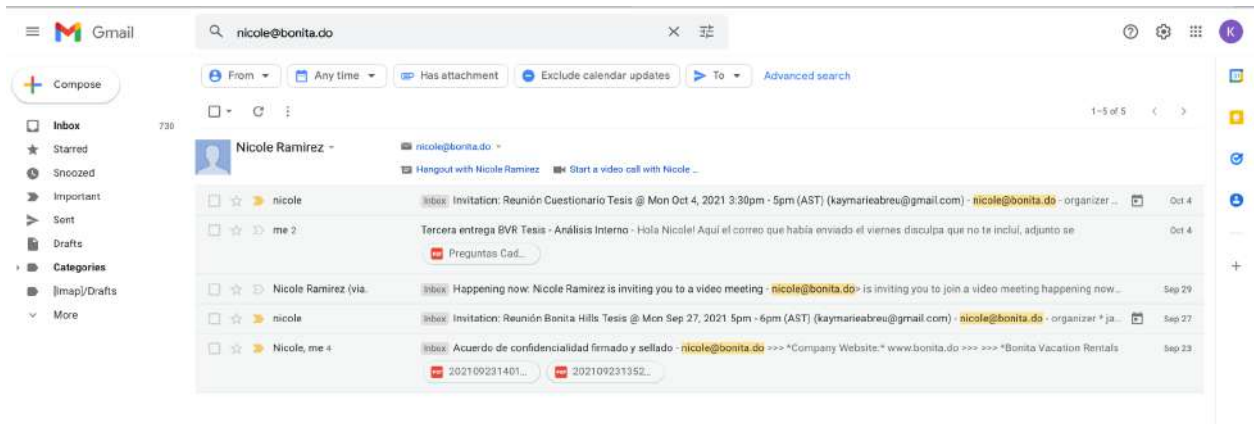


Figura 15: Evidencia de las reuniones pautadas por Google Meet con la empresa.

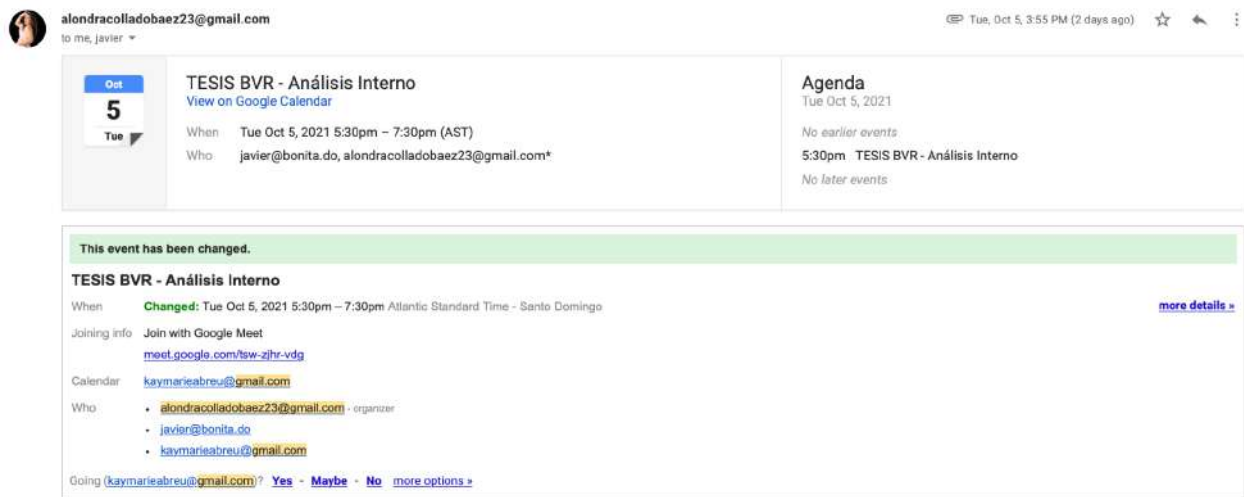


Figura 16: Evidencia de las reuniones pautadas por Google Meet con la empresa.

Entrevista (Octubre 4, 2021)

Logística Interna

1. ¿Cómo es la recepción de mercancías de la empresa?
2. ¿Es la empresa más rápida a la hora de colocar la mercancía en los lugares adecuados para iniciar la producción que el resto de las empresas del sector?
3. ¿Cuánto tiempo como media tarda la sociedad desde que los materiales entran en las instalaciones hasta que inician el proceso de fabricación?
4. ¿Corren dichos materiales algún peligro por tratarse de productos rápidamente perecederos o porque hacen falta unas condiciones muy explícitas para su correcto mantenimiento?
5. ¿Las personas encargadas de su colocación tienen la formación adecuada para poder hacerlo de la mejor manera posible?
6. ¿Existen procedimientos escritos y actuales para la realización de dichas tareas?
7. ¿Se podría mejorar en tiempo o en calidad la relación con los proveedores con el objetivo de reducir tiempos de espera o costes debidos a la financiación del stock?
8. ¿La gestión en la velocidad de devolución de los materiales a los proveedores es significativa para la rentabilidad de la empresa? ¿Qué sistemas tiene la sociedad para reducir al máximo el tiempo de envío de estas devoluciones?
9. ¿Se ha tenido en cuenta en el lay-out de la empresa la disposición del almacén de entrada para incrementar la eficiencia de las operaciones de recepción y posterior suministro a la cadena de producción?
10. ¿Cómo se gestiona la información de las entradas de materiales? ¿Se puede tener un inventario permanente?
11. ¿Se controla la calidad de los productos entrantes? ¿Cómo?
12. ¿Los proveedores han sido involucrados, son conscientes y contribuyen a que la logística interna sea una actividad estratégica para la empresa?

Producción

1. ¿La empresa utiliza los medios productivos disponibles de manera eficiente y eficaz?
2. ¿Los medios productivos de que dispone la empresa son los más adecuados para el tipo de producto que ofrece?
3. ¿Se caracteriza por utilizar los medios productivos más avanzados tecnológicamente del sector? ¿Existe competencia que esté más evolucionada en la tecnología para producir? ¿Cuál es la antigüedad de los equipos de fabricación?
4. ¿Cómo es la tecnología que utiliza la empresa?
5. ¿Cuánto costaría en tiempo y en dinero cambiar los medios tecnológicos para ser pioneros en el sector y así conseguir un mayor rendimiento de la sociedad?
6. ¿Cómo es el transporte de los materiales dentro de las instalaciones, su trayectoria se hace en las condiciones óptimas desde todos los puntos de vista?
7. ¿Se consigue tener unos costes razonables o por el contrario la empresa se distingue por conseguir los mejores costes del sector?
8. ¿Reinvierte la sociedad siempre que puede en conseguir unos mejores medios?
9. ¿La maquinaria de la empresa está preparada para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo?
10. ¿Cómo es la legislación en cuanto a especificaciones técnicas del producto, instalaciones y otras cuestiones parecidas?
11. ¿Se prevé a corto o medio plazo algún cambio de la legislación?
12. ¿Se podría ver afectada la empresa por un cambio de gobierno, de qué manera?
13. ¿Cumple la empresa alguna certificación de calidad, se hacen los controles suficientes y adecuados sobre el producto durante todo el proceso de su producción? ¿Cuántos existen a lo largo de la producción del bien?
14. ¿Existe algún cuello de botella en el proceso productivo que nos está haciendo producir en mayor tiempo que la competencia o a mayor coste?

15. ¿Qué parte o partes de la cadena de producción son las que crean más valor añadido para el cliente final? ¿En cuál convendría llegar a ser excelentes para poder crear una ventaja competitiva respecto a las otras sociedades?
16. ¿Cómo planifica la empresa la producción (sobre pedido, almacenan y hacen tiradas largas, etc.)? ¿Qué software tiene la empresa para ayudarle a planificar?
17. ¿Cuál es la capacitación y formación del personal clave de producción? ¿Cuál es la disponibilidad de este recurso? ¿Es fácil seleccionar gente preparada?
18. ¿Está la empresa a plena capacidad de producción?
19. ¿Cuál es el clima de trabajo existente en el departamento?
20. ¿La seguridad es un factor competitivo entre empresas o simplemente se aplica la legislación al mínimo posible?
21. ¿Cómo son las partes de producción? ¿Quién la planifica?
22. ¿Qué información solicita la dirección de este departamento? ¿Qué tipo de controles existen?
23. ¿Qué actividades son las más necesarias para que nuestro producto salga como se espera por nuestros clientes? ¿Qué actividades podemos subcontratar?
24. ¿Existen muchas mermas o robo de materiales por no estar controlados? 25. Otros aspectos de interés.

Logística Externa

1. ¿Cuánto tiempo tarda realmente el producto de la empresa desde que finaliza su producción hasta que sale de las instalaciones de la fábrica?
2. ¿Cuánto tiempo tardan el resto de empresas del sector?
3. ¿Es el producto trasladado en las condiciones óptimas para su perfecta conservación?
4. ¿Quién se encarga del transporte del producto y quién lo paga?
5. ¿Se está seguro de que financieramente es la mejor opción considerando las condiciones del producto?

6. ¿Cuánto costaría cambiar a otra alternativa?
7. ¿Se podría mejorar la relación con los clientes para acortar los plazos de tiempo o mejorar las condiciones de traslado o entrega?
8. ¿Es el proceso de preparación de los pedidos el mínimo posible? ¿Existe alguna mejora en el sector que se pueda implantar? ¿Cómo se gestionan informáticamente los mismos?
9. ¿El nivel de stock de producto acabado es el mejor del sector, está en la media o es superior a la media?
10. ¿Existe alguna plataforma virtual o B2B para gestionar las relaciones con los clientes, se podría crear? ¿Cuál sería el coste y el tiempo necesario para ponerla en funcionamiento?
11. ¿Qué características de la logística externa aprecian más los clientes? 12. ¿Se prepara alguna información para la dirección?
12. Otros aspectos de interés.

Marketing y Ventas

1. ¿Cómo es valorado el producto por los clientes de la empresa y por el consumidor final con respecto a la competencia?
2. ¿Cuáles son los diferentes productos de la empresa?
3. En qué mercados se vende? ¿En qué nuevos mercados podría entrar la empresa?
4. Se podría desarrollar nuevos productos para nuevos nichos o sectores que originaran sinergias con los que la empresa produce actualmente y elevaran los rendimientos de la sociedad?
5. ¿Conoce algún nicho de mercado que esté sin explotar? ¿O algún cambio en las necesidades de los clientes que esté o pueda generar algún nicho de mercado desconocido hasta el momento?
6. ¿El producto goza de una imagen de marca, de calidad o de buen precio?
7. ¿Cómo se forma el precio final del producto, se podría reducir, a qué coste, en qué condiciones?

8. ¿Cómo es el precio con respecto a la competencia?, ¿es justificada la diferencia de precio?, ¿el cliente la valora como para demandar los bienes de la empresa en vez de los de la competencia?
9. ¿Qué hace la empresa para promover su imagen de marca, cuánto se gasta en publicidad?, ¿y la competencia?, ¿está justificada la diferencia de gasto?
10. ¿La calidad de nuestros productos es acorde a la imagen de marca que queremos conseguir? ¿Tenemos diferentes marcas o productos para determinadas calidades?
11. ¿Qué tipo de promociones comerciales y de publicidad realiza la empresa?, ¿está comprobado el resultado de las mismas?, ¿cómo valoran los clientes dichas promociones?, ¿qué hace la competencia en esos mismos temas?
12. ¿La retribución a los comerciales es justa, equitativa y trata de compensar aquellos vendedores que venden lo que más le interesa a la empresa? ¿Cómo se pactan los objetivos de cada vendedor?
13. ¿Cómo retribuye la competencia?
14. ¿Se controla adecuadamente las ventas que hacen y los medios que emplean para hacerlas?
15. ¿La retribución de los vendedores tiene en cuenta la experiencia, el tipo de producto que se vende, la dificultad de la venta según zonas o clientes y la estrategia de la empresa?
16. ¿Pierde la empresa pedidos por precio, por no estar presentes por falta de información, por no llegar a cubrir todas las zonas, etc.?
17. ¿Pierde pedidos por no gestionar bien la venta (tardar en presupuestar, no hacer el seguimiento)?
18. ¿Los canales de distribución son los adecuados?
19. ¿Se practica una distribución privilegiada, selectiva o expansiva?
20. ¿Qué hace la competencia en ese sentido?
21. ¿Qué costaría cambiar la distribución?

22. ¿Se vigila que los medios sean los adecuados para mantener la imagen que la empresa quiere?
23. ¿Cómo es la distribución final del producto, guarda la imagen de calidad que la sociedad quiere mantener?
24. ¿Qué información solicita la dirección de la empresa de este departamento?
25. ¿Puede existir alguna variable estratégica que nos diferencie del resto de la competencia respecto al cumplimiento de los plazos y el nivel de la calidad?
26. ¿Cómo recoge la empresa las informaciones del mercado (estrategias de marketing de la competencia, cambios en el gusto de los clientes, etc.)? ¿Se hacen estudios de mercado, se está suscrito a alguna revista del sector, encuestas, cuestionarios de satisfacción, etc.?
27. Otros aspectos de interés.

Servicios

1. ¿La empresa tiene un planning para las revisiones de las máquinas? ¿Los de mantenimiento están bien formados?
2. ¿Se ha paralizado alguna vez la producción por estropearse alguna máquina y no se tenía a los componentes de recambio en stock? ¿Cómo se gestionan dichos recambios?
3. ¿Cómo se instrumenta en la empresa la atención a clientes y el servicio posventa? ¿Cómo lo valoran nuestros clientes respecto a los de la competencia?
4. ¿Se gestionan adecuadamente las quejas o reclamaciones?
5. ¿El servicio posventa mantiene la imagen de calidad que la sociedad quiere tener?
6. ¿El servicio posventa es completo e incluye la instalación, reparación o manutención si fuese necesario del producto?
7. ¿Cómo es el servicio posventa de las empresas del sector?
8. ¿Es el servicio posventa lo que marca la diferencia en el sector?
9. Otros aspectos de interés.

Aprovisionamiento

1. ¿Se realiza una exhaustiva selección de los proveedores?
2. ¿Se controla convenientemente la calidad de las materias primas adquiridas? ¿A la recepción de la mercancía se informa al departamento de compras si el proveedor no cumple con las especificaciones esperadas?
3. ¿Se realizan inspecciones y controles en las instalaciones del proveedor?
4. ¿Están perfectamente delimitadas las funciones, la capacidad de compra y la toma de decisión de las personas encargadas de ello?
5. ¿Qué importancia tiene la función del aprovisionamiento en la empresa?
6. ¿El aprovisionamiento se hace en los plazos de tiempo adecuados y en las condiciones óptimas que requiere el producto?
7. ¿Los medios de transporte son los adecuados, el coste es el que se estima mínimo dadas las condiciones del producto?
8. ¿Cuánto costaría cambiar de proveedores, y de medios de transporte?
9. ¿Se controla el cumplimiento de precios y condiciones pactadas? ¿Cuál es el sistema?
10. ¿Cuántos presupuestos se barajan antes de decidir la elección de un proveedor?
11. ¿Cómo se gestiona este departamento? ¿Cuál es la preparación de su personal?

Desarrollo Tecnológico

1. ¿Cómo es el desarrollo tecnológico en general de la empresa?
2. ¿Hay algún proceso tecnológico dentro de la empresa que goce de un desarrollo muy avanzado o que sea relevante con respecto a la competencia?
3. ¿El desarrollo tecnológico de los medios de producción de la empresa es el apropiado y consigue generar una ventaja competitiva?
4. ¿Hay en la entrada, control o seguimiento de las materias primas una tecnología fuertemente desarrollada?

5. ¿Los productos que desarrolla la empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar?
6. ¿El desarrollo tecnológico es interno o se ha comprado?
7. ¿Utiliza la compañía algún programa de gestión o de procesamiento de información que incorpora una fuerte carga de tecnología?
8. ¿Es el proceso productivo en sí un sistema complejo que requiere de unos estudios previos de ingeniería difíciles de imitar?
9. ¿Es el control de la información relevante para la empresa? ¿Faltaría informatizar alguna parte de la empresa para gestionar la información de una manera rápida y minimizando costes de producirla?
10. ¿Existe algún departamento interno que gestione la tecnología o está subcontratado?
11. ¿Siendo la tecnología una fuente de ventajas competitivas, cree que en el sector una empresa podría llegar a posicionarse como líder tecnológico y los clientes lo valorarían?
12. ¿Existe una cultura que incentive la creatividad y la innovación?
13. ¿Son recientes los sistemas de gestión y los equipos?
14. ¿Se asiste a toda la cadena de valor o hay algún departamento que hace la guerra por su cuenta en cuanto a control de la información? ¿El sistema de información de la compañía es integrado o no?
15. ¿Qué nivel de seguridad existe en la empresa para eliminar posibles virus o robo de información?
16. Otros aspectos de interés.

Gestión de Recursos Humanos

1. ¿Existe un departamento interno que asuma todas las tareas o existe alguna actividad que cuando es necesitada se subcontrata?
2. ¿Piensan los trabajadores que su retribución es la que merecen?
3. ¿Cuál es la rotación de puestos existente en la sociedad?
4. ¿Cuáles son las causas principales de la salida voluntaria de los miembros de la plantilla?
5. ¿Los métodos de selección de personal son consensuadas con las personas que van a trabajar con ellos, jefes y demás personas relacionadas?
6. ¿La búsqueda de personal en las diferentes fuentes de recursos posibles se hace de una manera ordenada, racional y sensata?
7. ¿La evaluación del personal se hace siguiendo unos parámetros previamente establecidos, razonados y consensuados con las personas con mayor poder de decisión y con las personas interesadas?
8. ¿La retribución se hace en función de unos criterios razonables, comprendidos por las personas implicadas y en función de la estrategia de la sociedad?
9. ¿La salida de las personas de la empresa se hace de una manera ordenada, respetando la legalidad y explicando convenientemente las causas?
10. ¿Son los recursos humanos especialmente responsables del éxito de la sociedad?
11. 11. ¿Se tratan los recursos humanos de la empresa como un activo estratégico?
12. ¿Los empleados tienen trazado un plan de carrera profesional en la empresa?
13. ¿La dirección promueve y subvenciona la formación de los empleados?
14. ¿Los trabajadores se sienten parte de la organización o se sienten utilizados?
15. ¿Cómo controla la dirección este área?
16. ¿Se incentivan de algún modo la participación de los trabajadores en la mejora de la empresa?
17. Otros aspectos de interés.

Infraestructura de la Empresa

1. ¿Son las finanzas de la empresa un deber que se tiene que llevar (rigidez) o son una fuente generadora de valor?
2. ¿Posee la empresa una planificación presupuestaria y lleva un control presupuestario que origine las acciones correctoras oportunas para que la empresa cumpla los objetivos marcados?
3. ¿Qué sistema de reporting financiero tiene la sociedad? ¿Está automatizado?
4. ¿Presta la dirección una atención a los indicadores financieros y toma medidas correctoras de las desviaciones?
5. ¿Está la empresa muy endeudada respecto al resto del sector?
6. ¿El cash flow generado es satisfactorio para la gerencia y los socios?
7. ¿La sociedad reinvierte sus beneficios o reparte dividendos?
8. ¿Cómo se vigilan los riesgos por impago? ¿Tenemos más ratios de impagados que la competencia?
9. ¿Comercial pide aceptación de los riesgos que va a asumir con los clientes? ¿Existe algún tipo de cobertura del riesgo por impago?
10. ¿Existen mercancías sin movimiento en el almacén? ¿No hay ningún responsable de reutilización o venta de las mismas?
11. ¿Existe un procedimiento de aprobación de las inversiones?
12. ¿Los fondos propios de la empresa son capaces de soportar la inversión en nuevas actividades?
13. ¿Está la empresa certificada por alguna organización y si es así es algo que la diferencia del resto de empresas del sector?
14. ¿Tiene la empresa en los sistemas de información un activo que le diferencia del resto y que le hace tomar las decisiones más adecuadas en cada momento?

15. ¿Tiene la empresa una buena relación con las corporaciones locales, autonómicas y estatales una relación privilegiada?
16. ¿Es la contabilidad de la sociedad mediante la contabilidad de costes, el control de gestión u otras contabilidades diferentes al resto de las empresas consiguiendo de esta manera una fuente de ventaja competitiva?
17. ¿Qué asesorías tiene la empresa para apoyar al departamento de administración?
18. ¿Se han establecido niveles de responsabilidad de forma que los jefes de departamento pueden tomar decisiones de mediana cuantía sin consultar? ¿Si afecta a más de un departamento se resuelven en un Comité de Dirección?
19. ¿En la empresa la calidad es responsabilidad de todos y se entiende que trabajar con calidad abarata los costes?
20. ¿La dirección estimula la creatividad y el cambio, se admiten las nuevas ideas y se premia la capacidad de innovación?
21. Otros aspectos de interés.

Respuestas de la entrevista - Cadena de Valor

Logística Interna

- 1. ¿Cómo es la recepción de mercancías de la empresa?**

“Al ser una empresa de servicios, no tienen recepción de mercancías como tal.”

- 2. ¿Es la empresa más rápida a la hora de colocar la mercancía en los lugares adecuados para iniciar la producción que el resto de las empresas del sector?**

“N/A”

3. ¿Cuánto tiempo como media tarda la sociedad desde que los materiales entran en las instalaciones hasta que inician el proceso de fabricación?

“N/A, el servicio de renta es a disponibilidad de las propiedades según la fecha”

4. ¿Corren dichos materiales algún peligro por tratarse de productos rápidamente perecederos o porque hacen falta unas condiciones muy explícitas para su correcto mantenimiento?

“N/A”

5. ¿Las personas encargadas de su colocación tienen la formación adecuada para poder hacerlo de la mejor manera posible?

“Si, especialmente a las mucamas y personal de atención, se capacitan con el entrenamiento en hotelería que ofrece INFOTEP”

6. ¿Existen procedimientos escritos y actuales para la realización de dichas tareas?

“Si, el personal de apoyo tiene su manual con lo que tiene que hacer en un apartamento antes y después de un estadia, para los clientes hay un manual de cómo funcionan las operaciones dentro del apartamento (donde botar la basura, como funciona la empresa, modelo check in y check out).”

7. ¿Se podría mejorar en tiempo o en calidad la relación con los proveedores con el objetivo de reducir tiempos de espera o costes debidos a la financiación del stock?

“N/A, misma respuesta que la pregunta #3”

8. ¿La gestión en la velocidad de devolución de los materiales a los proveedores es significativa para la rentabilidad de la empresa? ¿Qué sistemas tiene la sociedad para reducir al máximo el tiempo de envío de estas devoluciones?

“N/A”

9. ¿Se ha tenido en cuenta en el lay-out de la empresa la disposición del almacén de entrada para incrementar la eficiencia de las operaciones de recepción y posterior suministro a la cadena de producción?

“N/A”

10. ¿Cómo se gestiona la información de las entradas de materiales? ¿Se puede tener un inventario permanente?

“Tiene el inventario permanente que son los apartamentos los cuales son propiedad de bonita, lo que cambia el inventario es si están disponible o no

11. ¿Se controla la calidad de los productos entrantes? ¿Cómo?

“Solo manejamos nuestros apartamentos, y nos aseguramos de comprar todos los electrodomésticos, decoración y demás accesorios en los mismos lugares para asegurar la calidad de todas las unidades.

12. ¿Los proveedores han sido involucrados, son conscientes y contribuyen a que la logística interna sea una actividad estratégica para la empresa?

Inconcluso.

Producción

1. ¿La empresa utiliza los medios productivos disponibles de manera eficiente y eficaz?

“Contando como una producción el montaje del apartamento (check in y check out) este es estandarizado y está definido en un manual como mencionado anteriormente.”

2. ¿Los medios productivos de que dispone la empresa son los más adecuados para el tipo de producto que ofrece?

“Todo lo que se compra para consumo de los huéspedes durante su estadía, es de la mejor calidad y el mejor precio.”

3. ¿Se caracteriza por utilizar los medios productivos más avanzados tecnológicamente del sector? ¿Existe competencia que esté más evolucionada en la tecnología para producir? ¿Cuál es la antigüedad de los equipos de fabricación?

“N/A, pero en cuanto a medios se utiliza la plataforma de Airbnb principalmente.”

4. ¿Cómo es la tecnología que utiliza la empresa?

“Airtable es una plataforma donde manejamos todo que entra y sale del apartamento, básicamente todo lo que ocurre en todo momento, ej: cuántas noches y cuantos días se hospedó un cliente).”

5. ¿Cuánto costaría en tiempo y en dinero cambiar los medios tecnológicos para ser pioneros en el sector y así conseguir un mayor rendimiento de la sociedad?

“No tenemos, debemos buscar un CRM que unifique todos los procesos y todos los programas que utilizamos, nos interesa un sistema de tickets internos.”

6. ¿Cómo es el transporte de los materiales dentro de las instalaciones, su trayectoria se hace en las condiciones óptimas desde todos los puntos de vista?

“N/A”

7. ¿Se consigue tener unos costes razonables o por el contrario la empresa se distingue por conseguir los mejores costes del sector?

“Si, manejamos costos razonables y usamos de manera eficiente todos nuestros recursos.”

8. ¿Reinvierte la sociedad siempre que puede en conseguir unos mejores medios?

“Si, constantemente en reparaciones, actualizaciones de tecnología, etc.”

9. ¿La maquinaria de la empresa está preparada para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo?

“N/A”

10. ¿Cómo es la legislación en cuanto a especificaciones técnicas del producto, instalaciones y otras cuestiones parecidas?

“Algunas de las instituciones a las que nos apegamos son, Departamento de Planeación y Proyectos, CONFOTUR, Ayuntamiento de las Terrenas, y el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, por ende nos guiamos de sus regulaciones.”

11. ¿Se prevé a corto o medio plazo algún cambio de la legislación?

“No, cambian muy rara vez”

12. ¿Se podría ver afectada la empresa por un cambio de gobierno, de qué manera?

“Si, a pesar de que las legislaciones varían poco, un nuevo gobierno puede implicar cambios que nos impacten.”

13. ¿Cumple la empresa alguna certificación de calidad, se hacen los controles suficientes y adecuados sobre el producto durante todo el proceso de su producción? ¿Cuántos existen a lo largo de la producción del bien?

“El Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones hace inspecciones, los inspectores de esta institución, hacen inspecciones y revisan que se cumplan los criterios, los planos deben ser sellados y firmados por los inspectores de la empresa.”

14. ¿Existe algún cuello de botella en el proceso productivo que nos está haciendo producir en mayor tiempo que la competencia o a mayor coste?

“Por el momento, el Covid. Después de ahí, en base a los competidores realmente no. la permisología por parte del gobierno, se retrasa a cierto nivel porque duran mucho en responder.”

15. ¿Qué parte o partes de la cadena de producción son las que crean más valor añadido para el cliente final? ¿En cuál convendría llegar a ser excelentes para poder crear una ventaja competitiva respecto a las otras sociedades?

“Diría que nuestros elementos diferenciadores serán el alto estándar de calidad de servicio y la experiencia que buscamos crear para el cliente. Ofrecemos recogida con chofer en el aeropuerto, recomendamos visitas y salidas locales, un servicio totalmente personalizado.”

16. ¿Cómo planifica la empresa la producción (sobre pedido, almacenan y hacen tiradas largas, etc.)? ¿Qué software tiene la empresa para ayudarle a planificar?

La rental manager es la que se encarga de hacer los pedidos, almacenarlos y llevar un calendario de cuando hacer los pedidos de material gastable, papel de baño, shampoo, acondicionador, toallas, vasos, ollas, etc.”

17. ¿Cuál es la capacitación y formación del personal clave de producción? ¿Cuál es la disponibilidad de este recurso? ¿Es fácil seleccionar gente preparada?

“Para el puesto de rent manager se necesita ser mercadóloga o administradora. Aptitudes: extrovertida, buen trato al cliente, diligente, proactiva.”

18. ¿Está la empresa a plena capacidad de producción?

“N/A”

19. ¿Cuál es el clima de trabajo existente en el departamento?

“Muy abierto en sentido de que las personas tienen libertad de expresión, ambiente colaborativo, jovial y moderno.”

20. ¿La seguridad es un factor competitivo entre empresas o simplemente se aplica la legislación al mínimo posible?

“N/A”

21. ¿Cómo son las partes de producción? ¿Quién la planifica?

“No producimos pero la rental manager es la coordinadora de los servicios. Comunicación con el cliente (que él se entere sobre lo que tienen disponible en bonita y sus apartamentos, luego todo el proceso de reserva y acuerdo de renta, check in, cortesías, check out.”

22. ¿Qué información solicita la dirección de este departamento? ¿Qué tipo de controles existen?

“No se puede hacer una reserva hasta que no la pagan, no se pueden reservar fechas, en caso de que sea mucho tiempo de renta se debe pagar un 50% para poder reservar fechas, cantidad de vehículos y cantidad de personas con identificaciones legales. First come first serve. Las mucamas deben. Avisar cuando se estén terminando los insumos de limpieza, no se pueden terminar los productos mejor que sobre lo que falta. Hay marcas establecidas para la compra de material gastable, insumos, lencería, etc. para mantener el mismo estándar de calidad.

23. ¿Qué actividades son las más necesarias para que nuestro producto salga como se espera por nuestros clientes? ¿Qué actividades podemos subcontractar?

“El project manager se encarga de que la limpieza esté bien, debe hacer chequeo y supervisión antes y después de que el huésped llegue y se vaya a su habitación. El contacto con el cliente. Checkups del viaje del cliente y su estadía, como también servicio post visita. Las mucamas deben estar entrenadas de la misma manera para cumplir con la limpieza. Nos guiamos mucho del cleaning handbook de Airbnb.”

24. ¿Existen muchas mermas o robo de materiales por no estar controlados?

“No, llevamos registro y control del material gastable.”

Logística Externa

1. ¿Cuánto tiempo tarda realmente el producto de la empresa desde que finaliza su producción hasta que sale de las instalaciones de la fábrica?

“Desde que la constructora entrega los apartamentos, toma de 3 a 5 semanas para amueblarlos y equiparlos e incluir los servicios básicos, (Luz, wifi, fotografías profesionales, compra de decoración y mobiliario, etc).”

2. ¿Cuánto tiempo tardan el resto de empresas del sector?

“Varía por empresa, por lo general es al mismo tiempo pero hay empresas que se empeñan en tener los apartamentos disponibles inmediatamente. Este no es un proceso de extrema importancia para nosotros (Bonita Vacation Rentals), este tiempo récord, ya que no es el core de nuestro negocio. Donde hay más sentido de urgencia es en la toma de decisión de preparar un apartamento para fechas de alto flujo, temporadas altas: navidad y año nuevo y semana santa.”

3. ¿Es el producto trasladado en las condiciones óptimas para su perfecta conservación?

“N/A”

4. ¿Quién se encarga del transporte del producto y quién lo paga?

“N/A”

5. ¿Se está seguro de que financieramente es la mejor opción considerando las condiciones del producto?

“N/A”

6. ¿Cuánto costaría cambiar a otra alternativa?

“N/A”

7. ¿Se podría mejorar la relación con los clientes para acortar los plazos de tiempo o mejorar las condiciones de traslado o entrega?

”N/A”

8. ¿Es el proceso de preparación de los pedidos el mínimo posible? ¿Existe alguna mejora en el sector que se pueda implantar? ¿Cómo se gestionan informáticamente los mismos?

“N/A”

9. ¿El nivel de stock de producto acabado es el mejor del sector, está en la media o es superior a la media?

“Podría ser mejor en cuanto a cantidad de unidades disponibles para renta/venta. Con la elaboración de este trabajo, precisamente queremos evaluar las posibilidades de apertura de más propiedades y tenerlas en stock, ¿se debe o no se debe correr el riesgo según los movimientos del mercado?”

10. ¿Existe alguna plataforma virtual o B2B para gestionar las relaciones con los clientes, se podría crear? ¿Cuál sería el coste y el tiempo necesario para ponerla en funcionamiento?

“Si existen, hay varias opciones incluso pero en estos momentos no tenemos más que el contacto vía Whatsapp o correo.”

11. ¿Qué características de la logística externa aprecian más los clientes?

“N/A”

12. ¿Se prepara alguna información para la dirección?

“En uno de los manuales que se les envía a los inquilinos, se incluye la ubicación y las direcciones para poder llegar.”

13. Otros aspectos de interés.

“N/A”

Marketing y Ventas

1. ¿Cómo es valorado el producto por los clientes de la empresa y por el consumidor final con respecto a la competencia?

“Cliente huésped: el promedio es de 4.9 de 5 estrellas por persona, estamos marcados como superhost desde hace unos 4 o 5 años. La competencia específica es en Las Terrenas, donde BVR es de los mejores dada su calidad.

Las competencias de BVR serían: Xeliter, Hospitality Management Solutions en Puerto Bahía, cuando los compradores compran apartamentos a Bonita, Bonita los recomienda para que hagan el servicio de gestión. Tropikos Rentals (Nidia reinoso), BEA location.”

2. ¿Cuáles son los diferentes productos de la empresa?

“Por el momento solo propiedades.”

3. ¿En qué mercados se vende? ¿En qué nuevos mercados podría entrar la empresa?

“Mercado de clientes dueños de propiedades vacacionales específicamente en las terrenas. Mercado de huéspedes tanto locales e internacionales y mercados que alquilan a mediano y largo plazo.”

4. ¿Se podría desarrollar nuevos productos para nuevos nichos o sectores que originaran sinergias con los que la empresa produce actualmente y elevaran los rendimientos de la sociedad?

“Si, entre las posibilidades de proyectos nuevos a estudiar se encuentran los alquileres a actores, directores y equipo de cámara y sonido, wedding destination y retiros de wellness.”

- 5. ¿Conoce algún nicho de mercado que esté sin explotar? ¿O algún cambio en las necesidades de los clientes que esté o pueda generar algún nicho de mercado desconocido hasta el momento?**

“Los empleados remotos y quizás comunidades para envejecientes retirados”

- 6. ¿El producto goza de una imagen de marca, de calidad o de buen precio?**

“De calidad.”

- 7. ¿Cómo se forma el precio final del producto, se podría reducir, a qué coste, en qué condiciones?**

“El precio responde a la oferta y demanda, Bonita Vacation Rentals es un poco más caro que la competencia pero tampoco nos interesa tener precios más bajos porque puede afectar la calidad que ofrecemos.”

- 8. ¿Cómo es el precio con respecto a la competencia?, ¿es justificada la diferencia de precio?, ¿el cliente la valora como para demandar los bienes de la empresa en vez de los de la competencia?**

“Si se justifica el precio y se nota, sobre todo en las personas que repiten apartamentos porque ya se han quedado en otros lugares y no quedan igual de cómodos y satisfechos.”

9. ¿Qué hace la empresa para promover su imagen de marca, cuánto se gasta en publicidad?, ¿y la competencia?, ¿está justificada la diferencia de gasto?

“En imagen de marca dedicamos aproximadamente de 2,000 a 3,000 dólares por mes, enfocándose mayormente en la publicidad online, creando contenido fotográfico y videográfico para nuestro instagram ya que hasta el momento es la plataforma donde más pull tenemos. También tenemos un newsletter por correo que sorprendentemente es bastante efectivo y pudiéramos como quiera sacarle más provecho. El newsletter llega a los propietarios, huéspedes que han recibido anteriormente en el complejo y una lista en general donde está la base de datos de los contactos.”

10. ¿La calidad de nuestros productos es acorde a la imagen de marca que queremos conseguir? ¿Tenemos diferentes marcas o productos para determinadas calidades?

“Si.”

11. ¿Qué tipo de promociones comerciales y de publicidad realiza la empresa?, ¿está comprobado el resultado de las mismas?, ¿cómo valoran los clientes dichas promociones?, ¿qué hace la competencia en esos mismos temas?

“Ahora mismo la publicidad es principalmente en Instagram, un factor de gran publicidad boca a boca ha sido la pandemia de el Covid-19 que ha llevado a las personas en la necesidad y deseo de querer tener su propio espacio para retirarse a descansar los fines de semanas y durante cualquier tiempo de recreación que tengan disponible.”

12. ¿La retribución a los comerciales es justa, equitativa y trata de compensar aquellos vendedores que venden lo que más le interesa a la empresa? ¿Cómo se pactan los objetivos de cada vendedor?

“Hemos trabajado con corredores en casos puntuales pocas veces, en estos casos las comisiones solo van de un 10%. No es una actividad recurrente. Nicole es la coordinadora de rentas y tiene un salario fijo o sea que no es por comisión. Airbnb cobra comisión a la empresa, esta aplicación pudiera considerarse un vendedor.”

13. ¿Cómo retribuye la competencia?

“10% de referimiento.”

14. ¿Se controla adecuadamente las ventas que hacen y los medios que emplean para hacerlas?

“Si, la empresa lleva registro de todo esto mediante la rental manager.”

15. ¿La retribución de los vendedores tiene en cuenta la experiencia, el tipo de producto que se vende, la dificultad de la venta según zonas o clientes y la estrategia de la empresa?

“No.”

16. ¿Pierden la empresa pedidos por precio, por no estar presentes por falta de información, por no llegar a cubrir todas las zonas, etc.?

“Por falta de información no.”

17. ¿Pierde pedidos por no gestionar bien la venta (tardar en presupuestar, no hacer el seguimiento)?

“No. El tiempo de respuesta por lo general es de 3 a 5 minutos.”

18. ¿Los canales de distribución son los adecuados?

“Somos exclusivos en Airbnb y también nuestros canales directos.”

19. ¿Se practica una distribución privilegiada, selectiva o expansiva?

“N/A”

20. ¿Qué hace la competencia en ese sentido?

“Utilizan otros canales.”

21. ¿Qué costaría cambiar la distribución?

“No nos cuesta nada, también la comisión en otros canales es más barata, no es opción”

22. ¿Se vigila que los medios sean los adecuados para mantener la imagen que la empresa quiere?

“Si, Airbnb es la mejor plataforma.”

23. ¿Cómo es la distribución final del producto, guarda la imagen de calidad que la sociedad quiere mantener?

“N/A”

24. ¿Qué información solicita la dirección de la empresa de este departamento?

“N/A”

25. ¿Puede existir alguna variable estratégica que nos diferencie del resto de la competencia respecto al cumplimiento de los plazos y el nivel de la calidad?

“Variables subjetivas: calidad de la experiencia, check in, servicios personalizados, búsqueda al aeropuerto, ir a hacer mandados como la compra, entre otras actividades.”

26. ¿Cómo recoge la empresa las informaciones del mercado (estrategias de marketing de la competencia, cambios en el gusto de los clientes, etc.)? ¿Se hacen estudios de mercado, se está suscrito a alguna revista del sector, encuestas, cuestionarios de satisfacción, etc.?

“La rental manager es el contacto directo y se encarga de recolectar el feedback durante todo el proceso de los huéspedes (antes, durante y después del alojamiento), también realiza investigaciones online que le faciliten información valiosa.”

Servicios

1. ¿La empresa tiene un planning para las revisiones de las máquinas? ¿Los de mantenimiento están bien formados?

“No tenemos máquinas como tal pero tenemos equipo on site, el property manager: se encarga de que las propiedades se encuentren en óptimas condiciones, las modalidades de uso, y demás.”

2. ¿Se ha paralizado alguna vez la producción por estropearse alguna máquina y no se tenía a los componentes de recambio en stock? ¿Cómo se gestionan estos recambios?

“Si, por filtraciones y reparaciones de infraestructura, se bloquean los apartamentos para poder dar el mantenimiento debido sin causar molestias.”

3. ¿Cómo se instrumenta en la empresa la atención a clientes y el servicio posventa? ¿Cómo lo valoran nuestros clientes respecto a los de la competencia?

“Ofrecemos un servicio personalizado, los clientes tienden a tener buena respuesta ante el trato y las atenciones.”

4. ¿Se gestionan adecuadamente las quejas o reclamaciones?

“Cada queja que llega a nosotros se le presta toda la atención, si desean una compensación esta se le ofrece.”

5. ¿El servicio posventa mantiene la imagen de calidad que la sociedad quiere tener?

“Sí.”

6. ¿El servicio posventa es completo e incluye la instalación, reparación o manutención si fuese necesario del producto?

“Enfocándonos desde el punto de vista de los propietarios, para decidir si Bonita Vacation Rentals da este servicio de integración vertical.”

7. ¿Cómo es el servicio posventa de las empresas del sector?

“Cada empresa se maneja diferente, por esto es importante que nuestro servicio ofrezca la misma cara.”

8. ¿Es el servicio posventa lo que marca la diferencia en el sector?

“Una de ella sí, definitivamente.”

Aprovisionamiento

1. ¿Se realiza una exhaustiva selección de los proveedores?

“Sí.”

- 2. ¿Se controla convenientemente la calidad de las materias primas adquiridas? ¿A la recepción de la mercancía se informa al departamento de compras si el proveedor no cumple con las especificaciones esperadas?**

“N/A”

- 3. ¿Se realizan inspecciones y controles en las instalaciones del proveedor?**

“N/A”

- 4. Están perfectamente delimitadas las funciones, la capacidad de compra y la toma de decisión de las personas encargadas de ello?**

“Sí, hay un encargado de compras general pero para la división de Bonita Vacation Rentals es la rental manager, quien se encarga de ordenar todos los suministros necesarios.”

- 5. ¿Qué importancia tiene la función del aprovisionamiento en la empresa?**

“Es importante pero no necesariamente es la de más prioridad”

- 6. ¿El aprovisionamiento se hace en los plazos de tiempo adecuados y en las condiciones óptimas que requiere el producto?**

“Sí, la rental manager lleva un calendario y un registro.”

- 7. ¿Los medios de transporte son los adecuados, el coste es el que se estima mínimo dadas las condiciones del producto?**

“N/A”

- 8. ¿Cuánto costaría cambiar de proveedores, y de medios de transporte?**

“N/A”

9. ¿Se controla el cumplimiento de precios y condiciones pactadas? ¿Cuál es el sistema?

“N/A”

10. ¿Cuántos presupuestos se barajan antes de decidir la elección de un proveedor?

“Generalmente se evalúan 2 o 3 presupuestos antes de elegir el definitivo.”

11. ¿Cómo se gestiona este departamento? ¿Cuál es la preparación de su personal?

“Encargado de compras para los proyectos.”

Desarrollo Tecnológico

1. ¿Cómo es el desarrollo tecnológico en general de la empresa?

“Nuestra principal herramienta es Google Workspace, luego Quickbooks para contabilidad, Air Table y Airbnb para el manejo de las propiedades y las rentas.

2. ¿Hay algún proceso tecnológico dentro de la empresa que goce de un desarrollo muy avanzado o que sea relevante con respecto a la competencia?

“No, esto no es de suma importancia para nosotros, el sistema que utilizamos se adapta perfectamente a sus necesidades.”

3. ¿El desarrollo tecnológico de los medios de producción de la empresa es el apropiado y consigue generar una ventaja competitiva?

“N/A”

4. ¿Hay en la entrada, control o seguimiento de las materias primas una tecnología fuertemente desarrollada?

“N/A”

5. ¿Los productos que desarrolla la empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar?

“No.”

6. ¿El desarrollo tecnológico es interno o se ha comprado?

“Comprado.”

7. ¿Utiliza la compañía algún programa de gestión o de procesamiento de información que incorpora una fuerte carga de tecnología?

“No.”

8. ¿Es el proceso productivo en sí un sistema complejo que requiere de unos estudios previos de ingeniería difíciles de imitar?

“N/A”

9. ¿Es el control de la información relevante para la empresa? ¿Faltaría informatizar alguna parte de la empresa para gestionar la información de una manera rápida y minimizando costes de producirla?

“Hoy en día no tanto, pero a futuro cuando manejemos 50 o 100 propiedades que sean de un tercero esto sí traerá una necesidad de información rápida, porque habrá que preparar estados de cuentas cada cierto tiempo con la relación de gastos e ingresos de dichas unidades.”

10. ¿Existe algún departamento interno que gestione la tecnología o está subcontratado?

“So, es un servicio tercerizado donde se le paga a un técnico (TI) para que vaya varias veces al año según lo necesitemos.”

11. ¿Siendo la tecnología una fuente de ventajas competitivas, cree que en el sector una empresa podría llegar a posicionarse como líder tecnológico y los clientes lo valorarían?

“Si, tomando el ejemplo de Airbnb, quisiéramos hacer una plataforma donde cada propietario pueda acceder y ver el calendario de su propiedad, la actividad de la misma, etc.”

12. ¿Existe una cultura que incentive la creatividad y la innovación?

“Entiendo que si.”

13. ¿Son recientes los sistemas de gestión y los equipos?

“Contabilidad y el departamento de ingeniería trabajan con windows, pero el resto del equipo administrativo utiliza Mac, cada equipo electrónico está comprado basado en la necesidad del departamento, por ende cada uno cuenta con tecnología de punta para su área”.

14. ¿Se asiste a toda la cadena de valor o hay algún departamento que hace la guerra por su cuenta en cuanto a control de la información? ¿El sistema de información de la compañía está integrado o no?

“No. El sistema si es integrado porque pagamos la licencia de google drive y este sería el core de la información porque lo tiene todo catalogado.”

15. ¿Qué nivel de seguridad existe en la empresa para eliminar posibles virus o robo de información?

“La seguridad la brinda google drive en cuanto a pérdida de información por daño de equipo o de memoria externa. Pero en base a hacks o caída de las aplicaciones, no hay una garantía al 100% de su seguridad. El riesgo real está en la información de los clientes que si la roban pueden atentar contra ellos más que contra la empresa.”

Gestión de Recursos Humanos

1. **¿Existe un departamento interno que asuma todas las tareas o existe alguna actividad que cuando es necesitada se subcontrata?**

"Es un servicio subcontratado."

2. **¿Piensan los trabajadores que su retribución es la que merecen?**

"Sí."

3. **¿Cuál es la rotación de puestos existente en la sociedad?**

"Hemos tenido muy poca rotación la verdad."

4. **¿Cuáles son las causas principales de la salida voluntaria de los miembros de la plantilla?**

"Los pocos movimientos que hemos tenido han sido por razones personales que han hecho ver a los colaboradores en posición de tener que irse."

5. **¿Los métodos de selección de personal son consensuadas con las personas que van a trabajar con ellos, jefes y demás personas relacionadas?**

"Sí."

6. **¿La búsqueda de personal en las diferentes fuentes de recursos posibles se hace de una manera ordenada, racional y sensata?**

"Sí."

7. ¿La evaluación del personal se hace siguiendo unos parámetros previamente establecidos, razonados y consensuados con las personas con mayor poder de decisión y con las personas interesadas?

“Sí.”

8. ¿La retribución se hace en función de unos criterios razonables, comprendidos por las personas implicadas y en función de la estrategia de la sociedad?

“Sí.”

9. ¿La salida de las personas de la empresa se hace de una manera ordenada, respetando la legalidad y explicando convenientemente las causas?

“Sí.”

10. ¿Son los recursos humanos especialmente responsables del éxito de la sociedad?

“Sí, sin duda alguna.”

11. ¿Se tratan los recursos humanos de la empresa como un activo estratégico?

“Sí.”

12. ¿Los empleados tienen trazado un plan de carrera profesional en la empresa?

“No, en este momento la empresa no siempre puede cumplir con esto porque al ser proyectos una vez se cierra ya no hay vuelta atrás.”

13. ¿La dirección promueve y subvenciona la formación de los empleados?

“Sí, como mencionamos antes, capacitamos a nuestro equipo utilizando los programas en INFOTEP.”

14. ¿Los trabajadores se sienten parte de la organización o se sienten utilizados?

“Se sienten parte de la organización, nos tratamos como una gran familia.”

15. ¿Cómo controla la dirección este área?

“Es nuestra intención ofrecer un ambiente familiar, entonces tratamos de dar visibilidad a cada integrante y buscamos la inclusión.”

16. ¿Se incentiva de algún modo la participación de los trabajadores en la mejora de la empresa? 17. Otros aspectos de interés.

“Sí, tienen retribuciones remuneradas. Queremos diseñar un sistema de bonificaciones más automático y sistemático. Ahora mismo cómo funciona es que se incentivan por proyectos completados, pero no siempre los mismos equipos que comienzan los proyectos son necesariamente quienes lo acaban.”

Infraestructura de la empresa

1. ¿Son las finanzas de la empresa un deber que se tiene que llevar (rigidez) o son una fuente generadora de valor?

“Son una fuente generadora de valor, el manejo de las finanzas es de suma importancia y siempre debe estar guiándose de las directrices y lineamientos al pie de la letra.”

2. ¿Posee la empresa una planificación presupuestaria y lleva un control presupuestario que origine las acciones correctoras oportunas para que la empresa cumpla los objetivos marcados?

“Sí, todo proyecto conlleva una planificación presupuestaria, también a partir del 2022 Grupo Bonita en general comenzará a tener planificación presupuestaria no solo esta área.”

3. ¿Qué sistema de reporting financiero tiene la sociedad? ¿Está automatizado?

“No está automatizado, utilizamos Quickbooks y Google Sheets que son relativamente automáticos pero aún hay muchas tareas que el departamento financiero debe hacer de manera manual. Estamos buscando también cambiar esto en un futuro a corto y mediano plazo.”

4. ¿Presta la dirección una atención a los indicadores financieros y toma medidas correctoras de las desviaciones?

“Sí.”

5. ¿Está la empresa muy endeudada respecto al resto del sector?

“No, yo (Javier Lara, propietario de la empresa) soy muy estricto con saldar las cuentas por pagar y gracias a esto ahora mismo en Grupo Bonita no tenemos cuentas pendientes y todas nuestras deudas ya fueron saldadas. Deteste deberle a las personas.”

6. ¿El cash flow generado es satisfactorio para la gerencia y los socios?

“Sí.”

7. ¿La sociedad reinvierte sus beneficios o reparte dividendos?

“Ambos.”

8. ¿Cómo se vigilan los riesgos por impago? ¿Tenemos más ratios de impagados que la competencia?

“No tenemos cuentas en condición de impago.” *Ver pregunta 5.*

9. ¿Comercial pide aceptación de los riesgos que va a asumir con los clientes? ¿Existe algún tipo de cobertura del riesgo por impago?

“La manera de cubrirnos del impago es exigiendo a los huéspedes el 100% del pago de su reserva antes de llegar a nuestra propiedad. Cuando es por venta, hay un contrato de por medio donde sus cláusulas protegen tanto a la empresa como al cliente, pero al momento no hemos tenido problemas por impago. En caso de un cliente no poder completar la transacción se le devuelve su dinero y simplemente se cae la venta, ofreciendo al próximo interesado en comprar.

10. ¿Existen mercancías sin movimiento en el almacén? ¿No hay ningún responsable de reutilización o venta de las mismas?

“N/A”

11. ¿Existe un procedimiento de aprobación de las inversiones?

“Sí, contamos con un comité de inversión que analiza con lupa si los proyectos serán viables a largo plazo.”

12. ¿Los fondos propios de la empresa son capaces de soportar la inversión en nuevas actividades?

“Sí.”

13. ¿Está la empresa certificada por alguna organización y si es así es algo que la diferencia del resto de empresas del sector?

“No, no estamos certificados.”

14. ¿Tiene la empresa en los sistemas de información un activo que le diferencia del resto y que le hace tomar las decisiones más adecuadas en cada momento?

“Estamos bastante organizados financieramente y esto nos ayuda en la evaluación financiera de los proyectos lo cual nos guía y protege a la hora de tomar una decisión con relación a la rentabilidad de los proyectos. Importante: a diferencia de otras empresas en otros sectores, en el desarrollo de proyectos, si un proyecto no fue bien evaluado y resultó ser una mala inversión las consecuencias son visibles por hasta más de 3 años.”

15. ¿Tiene la empresa una buena relación con las corporaciones locales, autonómicas y estatales una relación privilegiada?

“Por el momento hemos cultivado buenas relaciones con las instituciones con las que nos manejamos.”

16. ¿Es la contabilidad de la sociedad mediante la contabilidad de costes, el control de gestión u otras contabilidades diferentes al resto de las empresas consiguiendo de esta manera una fuente de ventaja competitiva?

“No, nuestra contabilidad no es especializada se pudiera decir que es una contabilidad regular pero que se encarga de seguir los lineamientos tal y como están establecidos.”

17. ¿Qué asesorías tiene la empresa para apoyar al departamento de administración?

“Tenemos asesoría externa, consultoría estratégica y gerencial, consultores de recursos humanos, consultores legales, consultores tributarios. En fin, mucha de nuestra actividad es delegada a fuentes externas ya que por el momento no nos vemos en la necesidad de tener estos departamentos 100% consolidados en estos momentos.”

18. ¿Se han establecido niveles de responsabilidad de forma que los jefes de departamento pueden tomar decisiones de mediana cuantía sin consultar? ¿Si afecta a más de un departamento se resuelven en un Comité de Dirección?

“Sí, brindamos la mayor cantidad de autonomía posible en las decisiones que competen a sus áreas.”

19. ¿En la empresa la calidad es responsabilidad de todos y se entiende que trabajar con calidad abarata los costes?

“Sí.”

20. ¿ La dirección estimula la creatividad y el cambio, se admiten las nuevas ideas y se premia la capacidad de innovación?

“Sí, pero pudiéramos mejorar”

Minuta Reuniones Sostenidas

El día 19 de Septiembre del 2021 fue la primera reunión con el CEO de Bonita Real Estate Group, Javier Lara, donde conversamos sobre las bases de la empresa y las generalidades. Identificamos el problema que estaría revolviéndose con el desarrollo de este plan de reorientación estratégica y discutimos brevemente cómo será la temática del proyecto final.

Bonita Real Estate Group es una empresa que se dedica al desarrollo de proyectos inmobiliarios. Va dirigido a un público con nivel socioeconómico un poco más elevado, sus clientes son mayormente extranjeros. Manejan sus propiedades que no están vendidas con un equipo off site que se encarga de mantener las propiedades cuando aún son de Bonita, una vez se realizaba la venta bonita sugería 3 empresas que se encargaban de hacer la gestión de alquiler o los nuevos dueños podían buscar una empresa a su decisión. Hablando en números: tenían 20 propiedades entre las de ellos y de otros propietarios. Hoy en día solo tienen 4 o 5 sin vender y manejando.

Para Bonita Hills, su actual proyecto, a nivel de contrato se le ofrece la exclusividad a los clientes que si desean alquilar la propiedad deben hacerlo únicamente a través de la empresa. La cláusula de exclusividad de arrendamiento permite:

- Que Bonita maneje el calendario de las propiedades (reservas para retiros, bodas, y eventos diversos)
- Bonita tendrá derecho a fijar los fees de alquiler y las condiciones de los mismos
- Pueden mantener el estándar de las propiedades, decoración, servicios de concierge, wifi, sábanas, cocina, cubertería etc.

Queda por definir luego de las cláusulas los montos exactos que cobrará Bonita Group por ofrecer estos servicios.

Los días 27 y 29 de Septiembre del 2021 se sostuvieron el segundo y tercer encuentro donde nos reunimos con Javier Lara (CEO) y Nicole Ramirez, Rental Manager de las propiedades de Bonita Vacation Rentals. Analizamos y explicamos paso por paso las pautas contempladas para el segundo capítulo, nos compartieron más información de la empresa y de la división Bonita Vacation Rentals, y completamos el dicho capítulo con estas informaciones.

El día 4 de Octubre del 2021, nos reunimos esta vez solo con Nicole y Maria T. Albaine, coordinadora en la empresa, y realizamos una parte del cuestionario de las preguntas de la Cadena de Valor donde nos respondieron las preguntas de logística interna y de producción y operaciones. Luego el día 5 de Octubre volvimos a reunirnos con Javier Lara, quien nos suministró toda la información a partir de la sección de logística externa.

Dentro de cada reunión sostenida, se abordaron temas pertinentes a futuras entregas, como demás informaciones generales de la empresa que enriquecen el desarrollo de este plan. La empresa compartió su interés, a lo largo de los encuentros, sobre los aspectos que les gustaría ver integrados en la propuesta con la intención de poder contar con todos los recursos necesarios para la toma de decisión a realizar.

Documentación reuniones agendadas

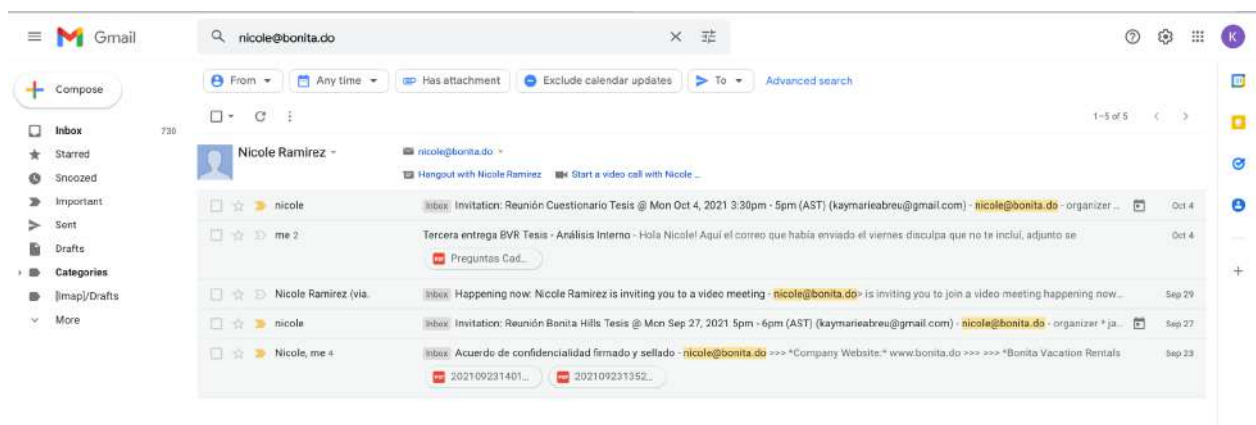


Figura 17: Evidencia de las reuniones pautadas por Google Meet con la empresa.

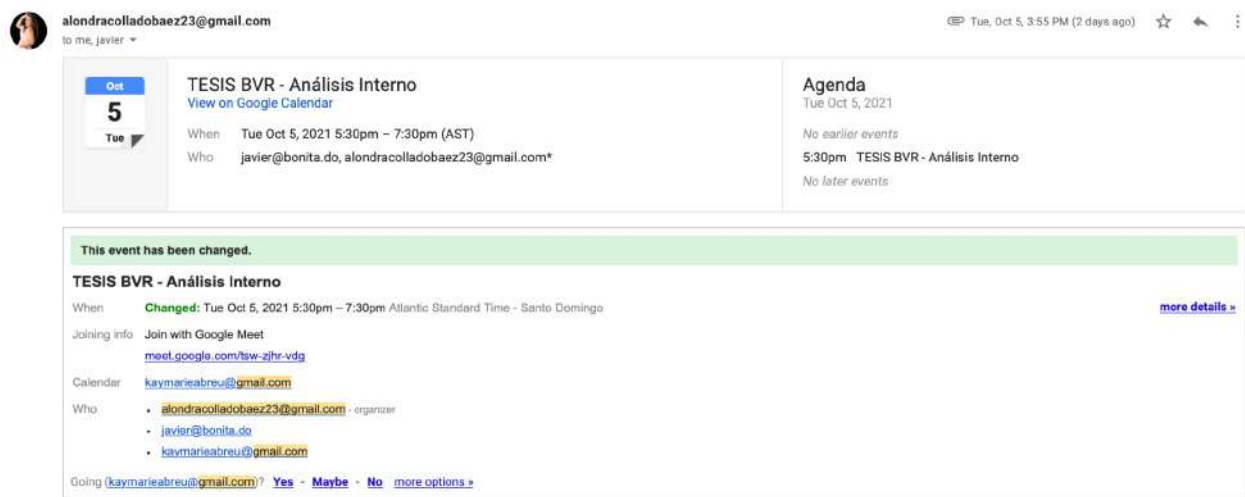


Figura 18: Evidencia de las reuniones pautadas por Google Meet con la empresa.

3.4.3 Análisis de la información y evidencias

Luego de realizada la entrevista de la cadena de valor podemos incurrir en qué Bonita Real Estate Group a pesar de ser una empresa grande en operatividad, está compuesta por un pequeño equipo de trabajo y un gran porcentaje de servicios tercerizados. El volumen de trabajo de la empresa está aumentando y en sus actividades del día a día se ha vuelto notorio, lo que ha empujado al consejo administrativo a comenzar a tomar acciones que beneficien el crecimiento.

Dentro de los planes en consideración, podemos encontrar decisiones para invertir más en su publicidad, en su equipo de colaboradores, los programas y licencias de tecnología, considerar cuáles servicios pudieran integrarse totalmente a la empresa y dejar de ser un outsourcing. Áreas como la de compras, cada vez están siendo más necesitadas y en los próximos meses tendrán un auge inminente, convirtiéndose en un aliado vital para las operaciones de Bonita Hills.

Bonita Real Estate Group tiene una reputación prestigiosa en el mercado y un fuerte posicionamiento en la mente de sus clientes, dentro de las empresas dedicadas a ofrecer este servicio, han logrado captar una zona en el país que se puede definir como una gema escondida, y están sabiendo sacarle el provecho en conjunto con su comunidad, para beneficio y crecimiento de todos.

3.5 Conclusiones

Bonita Real Estate Group y su división Bonita Vacation Rentals, mantiene un clima organizacional agradable y moderno, propicio para la generación de nuevas ideas y libre interacción para solución de problemáticas identificadas. Esto se pudo observar en el desenvolvimiento de los integrantes del equipo, la forma en como fluye la comunicación entre ellos y su actitud de trabajo. La empresa demuestra tener una posición interna sólida, lo cual garantiza la efectividad de su trabajo, sin embargo se logran identificar oportunidades de mejora en las áreas de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico, entre otros.

La necesidad puntual identificada surge de la situación actual que enfrenta el grupo, donde el mismo se encuentra en el proceso de construcción y desarrollo del proyecto Bonita Hills, donde se estipula en contrato que el servicio en cuestión debe ser exclusivamente manejado por la empresa. En tal sentido, la compañía se ve en la necesidad de elaborar un plan de reestructuración estratégica de la división Bonita Vacation Rentals con la intención de integrar el servicio de arrendamiento y gestión de propiedades en su portafolio, este modelo en caso de ser aprobado será implementando en el proyecto anteriormente descrito, utilizando el mismo como un Plan Piloto y con miras a replicarlo en próximos proyectos. Completar un análisis estratégico que garantice la eficiencia y se ajuste a las necesidades del mercado, es de vital importancia para el éxito de la división en cuestión.

4. Análisis Externo

4.1 Análisis del Macroambiente PESTEL

4.1.1 Perspectiva Política

En los inicios de la pandemia del Covid-19, Marzo 2020, el presidente de la República Dominicana era el Sr. Danilo Medina, quien con su equipo instituyó las medidas iniciales para combatir la propagación del virus en el país. Entre las primeras medidas se encuentran el establecimiento de una cuarentena soportada por un toque de queda, suspensión de vuelos y clausura de las fronteras del país por todas las vías (tierra, mar, aire), cesamiento de eventos y concentraciones de toda índole, entre otras.

El 16 de agosto del 2020, luego de toda la actividad electoral que hubo en curso este año, toma la Presidencia el representante del Partido Revolucionario Moderno, Luis Abinader. Entre las primeras acciones del nuevo gobierno, se establecieron 10 gabinetes con el propósito de aumentar la eficiencia, eficacia y agilidad en las tomas de decisiones en las áreas de administración pública. Uno de estos, fue el Gabinete de Salud, el cual se compone de la siguiente manera:

- **Sra. Raquel Peña:** Vicepresidenta de la República Dominicana y coordinadora del Gabinete de Salud.
- **Dr. Daniel Rivera:** Ministro de Salud Pública.
- **Sr. Luis Miguel De Camps:** Ministro de trabajo.
- **Dr Mario Lama:** Director General del Servicio Nacional de Salud (SNS).
- **Dr. Santiago Hazim:** Director Ejecutivo del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa).
- **Sr. Adolfo Pérez de León:** Director General del Programa de Medicamentos Esenciales y Central de Apoyo Logístico (PROMESE/CAL).
- **Dr. Jesús Feris Iglesias:** Superintendente de Salud y Riesgos Laborales.

- **Dr. Víctor Elías Atallah Lajam:** Asesor Médico del Poder Ejecutivo
- **Dr. Eddy Pérez-Then:** Asesor Especial del Ministerio de Salud Pública.

Este equipo se encarga de evaluar la situación sanitaria en nuestro país para poder así, en conjunto con los otros poderes del estado, proponer y aprobar las medidas de lugar necesarias que ayuden a controlar la situación y evitar que se siga propagando el virus entre los ciudadanos del pueblo dominicano. El Ministerio de Turismo, ahora encabezado por el ex alcalde David Collado, se ve sujeto a las decisiones tomadas por el Gabinete de Salud para poder exponer las directrices del sector turístico.

A pesar de las medidas, altamente necesarias, impuestas por el gobierno respecto al sector turístico y las aglomeraciones, el grupo estratégico que compete el turismo interno con estadías en propiedades alquiladas, más que afectado negativamente se vio beneficiado. Durante los meses de pandemia los alquileres, principalmente fuera de la ciudad, fueron un escape de la realidad para muchos ciudadanos, estos tenían un espacio seguro donde realizar sus actividades del día a día de forma remota sin necesidad de verse estrictamente afectados por el toque de queda.

4.1.2 Perspectiva Económica

Desde el mes de marzo de 2020 hasta la fecha, mantener la estabilidad económica del país ha sido un reto, fruto de la crisis sanitaria del COVID-19, de la cual aún estamos recuperandonos del punto más bajo, ubicado en el año 2020. No obstante, los resultados preliminares de la economía dominicana reflejan un crecimiento mayor al estipulado en un inicio, lo que indica una tendencia favorable.

Corroborando lo dicho anteriormente, según el Banco Central de la República Dominicana, en su Informe Preliminar de la Economía Dominicana, la misma presentó un crecimiento acumulado de 13.0% en Enero - Agosto 2021, logrando así proyectar para el cierre del presente año un incremento en el Producto Interno Bruto (PIB) Nacional. (Banco Central de la República Dominicana, 2021). El país ha logrado una extraordinaria recuperación de la economía desde el punto más crítico de la pandemia en el mes de abril del 2020, cuando el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) llegó a caer en -29.8%.

Sin duda alguna, uno de los sectores más afectados por la crisis sanitaria, fue el sector turístico debido al cierre de las fronteras y medidas que limitaban el desplazamiento interno como lo fueron el toque de queda, el cierre de puentes que comunican las provincias y el cierre de algunas que reportaban altos contagios. El decrecimiento enfrentado en el sector se ve reflejado en la siguiente tabla donde se evidencia como la Tasa Promedio Mensual de Ocupación en Establecimientos de Alojamiento Turístico bajó de un 71.6 en 2019 a un 40.5 en 2020.

Cuadro 3.8.4

Tasa Promedio Mensual de Ocupación en Establecimientos de Alojamiento Turístico, 2000 - 2020

Mes	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Enero	80.4	79.1	64.0	80.3	85.9	85.7	85.5	85.8	86.8	79.8	80.91	80.7	84.8	82.8	87.0	86.1	88.3	84.9	84.1	82.7	75.2
Febrero	88.0	85.4	74.4	86.0	90.8	84.4	88.7	88.9	91.3	84.8	82.41	85.8	87.9	86.9	90.6	90.4	88.8	88.4	88.5	89.1	79.5
Marzo	81.0	80.1	74.6	81.2	84.4	82.1	86.8	87.0	84.8	80.1	75.6	83.5	84.3	84.1	87.8	83.5	82.9	84.6	84.5	84.3	49.6
Abril	76.4	75.1	65.8	74.1	78.4	74.9	80.8	80.2	78.9	69.8	67.98	74.1	81.6	79.0	80.7	79.6	79.1	83.5	83.9	79.8	-
Mayo	60.5	56.4	50.7	61.5	61.4	62.2	63.3	62.9	61.3	60.2	55.32	58.1	60.8	59	67.5	69.5	71.4	75.4	75.9	70.4	-
Junio	62.6	56.8	55.0	59.9	63.4	68.5	69.2	65.3	62.9	61.3	60.56	60.4	64.5	64.25	69.6	72.3	74.5	77.0	77.4	71.5	-
Julio	70.4	70.4	66.0	75.9	77.4	79.5	76.9	74.5	71.7	67.8	67.39	67.5	71.9	72.8	75.4	79.3	82.7	82.7	83.3	69.7	17.7
Agosto	72.6	71.4	69.7	84.6	84.2	80.5	75.2	71.9	72.6	63.3	65.8	68	64.9	68.2	70.2	72.7	77.3	76.7	74.6	65.5	20.6
Septiembre	57.2	56.0	54.6	63.4	61.9	62.5	56.9	56.4	51.7	47.5	56.8	56.8	53.1	53.9	55	58.7	68.7	55.3	60.1	54.0	29.7
Octubre	60.5	52.3	49.2	61.5	60.8	61.5	54.0	54.7	51.3	47.7	52.5	57.4	54.7	58.8	62.1	62.8	69.1	65.7	66.4	55.1	32.5
Noviembre	69.7	57.8	64.0	71.3	71.2	71.6	69.0	66.0	64.4	61.8	65.7	68.3	66.5	72.7	74.0	73.6	76.2	73.7	74.3	68.4	30.2
Diciembre	63.5	55.1	65.4	72.5	70.9	73.2	70.2	72.5	67.3	67.6	67.7	71.1	69.2	77.8	77.8	77.6	76.5	76.7	77.5	68.3	29.6
Ene-Dic	70.2	66.3	62.8	72.7	74.2	73.9	73.0	72.2	70.4	66.0	66.6	69.3	70.3	71.7	74.8	75.5	78.0	77.1	77.5	71.6	40.5

Fuente: Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes, Inc. (ASONAHORES)

* Cifras rectificadas.

Figura 19: Tasa Promedio Mensual de Ocupación en Establecimientos de Alojamiento Turístico 2000-2020. Estadísticas Turísticas 2020

Fuente: Banco Central Dominicano.

A causa de que el sector en cuestión fue uno de los más impactados por el COVID-19 desde agosto del año 2020, el presidente Luis Abinader puso en marcha el Plan de Recuperación Responsable del Sector Turismo, que incluía “RD\$420 millones en promoción y acuerdos con aerolíneas para asegurar rutas, apoyo económico, flexibilización fiscal, medidas monetarias, un fondo de garantías, apoyo crediticio para la pequeña y mediana empresa, y la creación de un seguro de salud a cargo del Estado para turistas que puedan verse afectados por el COVID-19.” (Presidencia de la República Dominicana, 2020).

Sin embargo, el mercado que compete a Bonita Vacations Rentals de alquiler vacacionales, a diferencia del resto de sector turístico se vió beneficiado por la pandemia, debido a que las personas comenzaron a optar por este tipo de alternativas sobre los hoteles, con la finalidad de reducir el contacto humano, sentirse más seguro y poder guardar las medidas sanitarias impuestas por el gobierno para mitigar los efectos del COVID-19. Esta situación favoreció al conjunto de empresas que componen este grupo estratégico, dejando un camino fértil para el desarrollo y crecimiento de este tipo de alojamientos.

Este crecimiento se ve reflejado en el Informe del Flujo Turístico de 2019, 2020 y 2021, donde se va incrementando el porcentaje de visitantes que optan por alquilar propiedades vacacionales, en 2019 podemos ver como tan sólo un 7.1% elige esta alternativa. Sin embargo, ya para 2020 esta cifra se duplica pasando a ser un 16.2% de personas. Ya para el año 2021, logra un crecimiento porcentual alcanzado un 25.6%. Este mercado se encuentra sin duda en un proceso de crecimiento desenfrenado.

4.1.3 Perspectiva Sociodemográfica

En la actualidad, Bonita Vacation Rentals se encuentra ubicada en República Dominicana, la cual limita al Norte el Océano Atlántico, al Sur el Mar Caribe, al Este el Canal de la Mona y finalmente al Oeste, el país vecino Haití. La isla se extiende por 48,442 km², los cuales se encuentran divididos en 29 provincias.

En este caso, las provincias de importancia para la empresa son la provincia de Samaná ya que aquí, específicamente en Las Terrenas se encuentran sus proyectos vacacionales actuales. Del mismo modo, el Distrito Nacional también ejerce una posición importante, puesto que, es aquí donde se encuentran las oficinas administrativas de Grupo Bonita, y la cabeza de Bonita Vacation Rentals.

El último censo realizado en República Dominicana por la Oficina Nacional de Estadística (ONE) se llevó a cabo en el año 2010, donde para aquel entonces la población estaba compuesta por 9.45 millones de habitantes, de los cuales un 50.2% son hombres y 49.8% son mujeres. Cabe destacar que en el Distrito Nacional, por ejemplo, es de las ciudades donde la cantidad de mujeres supera de forma ligera la cantidad de hombres. La pirámide debajo muestra la composición de la población dominicana según sexo y edades. Luego encontramos debajo, la pirámide del Distrito Nacional y de Samaná, que sirven como referencia para observar dentro de qué rango de edad se concentran la mayoría de personas en una provincia, así como necesidades varias.

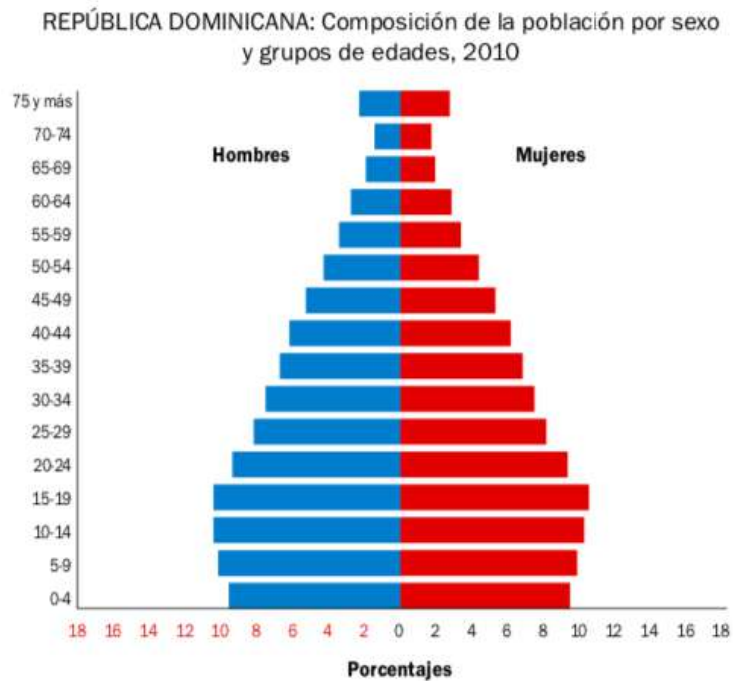


Figura 20: Composición de la población por sexo y grupos de edades, 2010.
Fuente: Oficina Nacional de Estadística (ONE).

Del mismo modo, es bueno ver dentro de qué edad y sexo se integra el cliente, para conocer mejor sus necesidades y poder brindarle un servicio más personalizado asegurando una experiencia amena antes, durante y luego de la estadística. En tal sentido, ver debajo la composición de Samaná y el Distrito Nacional.

Figura 21: Composición por sexo y edad del Distrito Nacional.

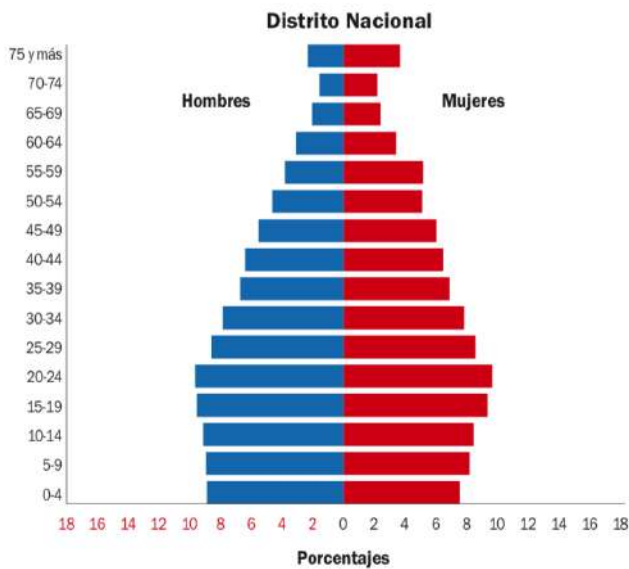
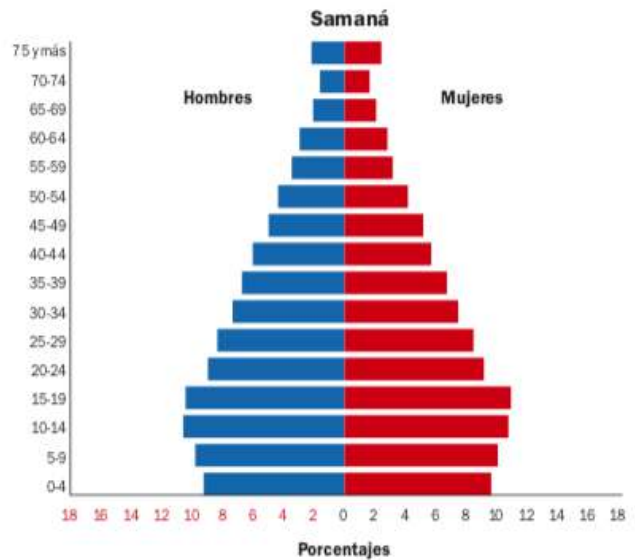


Figura 22: Composición por sexo y edad de Samaná.



Fuente: Oficina Nacional de Estadística(ONE)

Fuente: Oficina Nacional de Estadística (ONE)



Cuadro 6.8. REPÚBLICA DOMINICANA: Tasa promedio de ocupación en establecimiento de alojamiento turísticos, según zona y mes, enero-agosto del 2021*

Meses	Total	Santo Domingo	Boca Chica Juan Dolio	Romana Bayahíbe	Punta Cana Bávaro	Puerto Plata *	Sosúa Cabarete	Samaná	Santiago
Promedio	44.3	46.2	36.5	48.1	44.6	41.2	38.1	46.5	53.1
Enero	35.8	35.9	31.1	45.4	35.4	34.2	37.2	31.2	38.7
Febrero	32.3	35.9	26.6	32.3	32.2	28.8	30.4	48.2	47.2
Marzo	36.4	43.8	23.4	34.0	37.7	30.0	33.2	36.2	53.7
Abril	41.3	45.1	38.0	48.6	40.4	42.2	33.8	32.9	63.7
Mayo	44.1	49.3	32.7	47.2	44.5	40.5	33.4	52.8	51.2
Junio	49.7	48.7	33.9	50.0	51.1	44.0	41.0	52.9	53.1
Julio	53.6	53.1	51.1	64.1	52.5	52.8	49.4	62.7	54.7
Agosto	60.9	57.8	55.5	63.1	62.6	57.2	46.5	55.2	62.2

*: Puerto Plata incluye Playa Dorada, Costa Dorada y Colfresí

Fuente: Departamento de Cuentas Nacionales, Banco Central de la República Dominicana (BCRD)

Figura 23: Tasa promedio de ocupación en establecimiento de alojamiento turísticos, según zona y mes, enero-agosto del 2021.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística.

En esta tabla se refleja la tasa promedio de ocupación en establecimientos de alojamiento turísticos. Podemos ver como junio, julio y agosto fueron los mejores meses dentro del año en curso, esto se debe a la temporada de verano recién atravesada. Cabe destacar, que el pasado mes de septiembre, en el país se registró un récord de turistas, tomando en cuenta que se considera el peor mes para las playas dominicanas; este número asciende a 365,544 visitantes, cifra que supera e 0.05% la entrada de turistas en septiembre 2018, en un 14% con respecto a septiembre de 2019, y triplica el porcentaje de septiembre 2020. Estas cifras reflejan el indicador de crecimiento dentro del sector y presentan una tendencia positiva, demostrando como el mercado ha crecido bastante y continúa trabajando en recuperarse de la crisis sanitaria atravesada.

4.1.4 Perspectiva Tecnológica

Desde la perspectiva tecnológica, vemos como todo el Sector Turístico está enfrentando una transformación digital en todo el sentido y concepto de la palabra. Son varios los factores y acontecimientos que están revolucionando el sector y dando lugar a la digitalización, entre ellos se pueden destacar:

- 1. La computación en la nube**, o conocida en inglés como Cloud Computing, ha facilitado la interconectividad y por consiguiente le ha permitido a las organizaciones poder responder y atender a sus clientes desde cualquier lugar del mundo siempre y cuando estén conectados a la red. Del mismo modo, esta tecnología ha impulsado el desarrollo de plataformas digitales y aplicaciones enfocadas primordialmente al display presentado en los celulares.

2. **Smart Cities:** A pesar de que esto no ha llegado del todo a República Dominicana, podemos ver como las grandes ciudades están optando desde la administración pública de cada país, el desarrollo, impulso y crecimiento del turismo a través de aplicaciones innovadoras y novedosas. Así como han llegado otras tecnologías y tendencias al país no va a tardar mucho para que adoptemos o migremos a las **Smart Cities Turísticas**, ya que las personas están cada vez más conectadas.

3. Sin duda alguna, el **Big Data**, le ha permitido a las empresas y plataformas digitales existentes captar y analizar una mayor cantidad de datos generada por los usuarios (turistas), permitiéndole así mejorar, eficientar y personalizar cada vez más los procesos, con la de optimizar la experiencia del cliente y alinearla a las necesidades y comportamientos cambiantes del mismo.

Es un hecho que estas tecnologías, llegaron para quedarse ya que ofrecen soluciones digitales, fáciles y novedosas para hacer negocios dentro de esta industria. Hoy en día, toda marca que busque permanecer en el mercado, debe migrar y montarse en esta ola de transformación digital, pues cada vez más los clientes están optando por realizar sus reservas y rentas de propiedades vacacionales a través de un click, antes que conversar con una persona.

4.1.5 Perspectiva Ambiental

El sector turístico desde hace más de 3 décadas ha presentado un crecimiento exponencial y continuo, especialmente en las zonas costeras del país. Nuestro país goza del privilegio de tener una amplia selección de paisajes, cada uno para el gusto de cada quién, desde los arrecifes de coral más bellos en el fondo del mar como la montaña más alta y el aire más puro. Por esto se desenvuelve como una de las actividades económicas más importantes, y como consiguiente debemos preservar los espacios que visitamos por recreación para lograr preservarlos y poder seguir disfrutando de ellos.

La industria del turismo incide grandemente en el medio ambiente, dentro de sus principales consecuencias está la contaminación del subsuelo, aire y el agua, alteración a la estructura del ecosistema, pérdida de biodiversidad, y demás. A la hora de construcción y operatividad, los hoteles, complejos de apartamentos y cualquier otro esquema que aplique para vacacionar, suelen ser dañinos, la ley madre que protege el medio ambiente en nuestro país es la Ley No. 64-00, Ley General Sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales la cual establece las normas de protección y mejoramiento que aseguren el uso sostenible del medio ambiente. En el caso de Grupo Bonita aunque no es quien construye pero sí quien desarrolla, debe tener pendiente los lineamientos definidos por el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones en su guía “Guía de Gestión Ambiental para Obras de Construcción”. El objetivo de esta es ser un instrumento que permita establecer las metodologías, herramientas y procedimientos de la gestión socioambiental a la hora de incursionar en un proyecto, siguiendo siempre la legislación ambiental nacional y las Políticas y Salvaguardias Ambientales y Socioculturales de la República Dominicana.

Hoy en día, gracias a la tecnología y toda la literatura que hay en el tema, cada vez más se busca liderar con proyectos más amigables con el medio ambiente, ya sea por utilizar fuentes de energías más limpias, utilizar recursos de procedencia consciente que favorezcan a ambas partes sin perjudicar el proyecto, u otras opciones

4.1.6 Perspectiva Legal

Para aperturar y operar un negocio, el primer paso es su constitución legal en las instituciones gubernamentales. Se debe elegir la forma que más vaya de acorde a las necesidades del negocio y/o su/s dueño/s, establecer la sociedad. Luego de esto se registra el nombre comercial en la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI), esto es mandatorio bajo la Ley 120-00 de propiedad industrial, en el artículo 116. Una vez realizado ese proceso se pagan los impuestos de lugar que dependen del tipo de sociedad y el capital social autorizado para la misma y se procede a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio y Producción. También se debe de obtener un acta de Registro Nacional de Contribuyentes el cual implica las obligaciones tributarias a partir del día de este registro, que para cada empresa son diferentes dependiendo de su actividad económica.

Tras finalizar estos pasos principales, entran en serie los registros de nómina, los aportes al Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), los números de comprobante fiscal (NCF).

La República Dominicana promueve un ambiente favorable para las inversiones inmobiliarias, el país tiene un marco jurídico especializado para proteger la inversión nacional y la extranjera lo que resulta en un crecimiento de dicho mercado. La Constitución, el Código Civil y las Leyes no.108-05 y no. 5038 de 1958, incluyendo sus modificaciones, rigen toda operatividad inmobiliaria. La Ley no. 108-05, modificada por la Ley 51-07: es la que comprende el registro inmobiliario real permitiendo la publicidad inmobiliaria. La Ley No. 5038 de 1958: se encarga de regular las propiedades horizontales, sus resoluciones, lineamientos, acuerdos, aspectos impositivos y fiscales, entre otros. También tenemos la Ley No. 158-01 que es sobre el fomento al desarrollo turístico y la Ley no. 189-11 sobre el desarrollo del mercado hipotecario y fideicomiso.

4.2 Análisis del Entorno Competitivo

4.2.1 Descripción de la industria a la que pertenece la empresa

Bonita Vacation Rentals pertenece a la industria turística, una de las principales áreas económicas del país desde el 1995, con la puesta en vigencia de la Ley No. 16-95. Esta industria comprende las actividades que se llevan a cabo durante viajes fuera del entorno usual de las personas por un periodo de tiempo determinado que sea menor a un año; y está compuesta principalmente por empresas que prestan servicios de alojamiento y catering (alimentos y bebidas), empresas encargadas de ofrecer transporte, organizaciones de viajes como lo son los operadores turísticos y las agencias, instituciones públicas y/o privadas que de una manera u otra inciden en el funcionamiento adecuado de toda la industria, entre otras.

La República Dominicana, uno de los atractivos turísticos más populares a nivel mundial por su gran diversidad de destinos de playa y montaña, pertenece a la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas. Esta organización se encarga de promover el turismo como motor de crecimiento económico, desarrollo inclusivo y sostenibilidad ambiental, ofreciendo el liderazgo y el apoyo necesario para que los 159 miembros puedan ampliar sus conocimientos con el fin de elaborar e impulsar las políticas de turismo que mejor se adecuen a su país.

Como se menciona anteriormente nuestro país es uno de los puntos turísticos más populares a nivel mundial, y el más grande en el Caribe. Los principales destinos del país tanto para los visitantes internacionales como la comunidad local son las zonas de Punta Cana, La Romana, Puerto Plata, Las Terrenas, Pedernales, Jarabacoa y Constanza. Según las últimas estadísticas turísticas emitidas por el Banco Central en diciembre del año 2020, por vía aérea llegaron 2,405,315 personas no residentes, tanto de origen dominicano como extranjero, pero esta caída se debe a la pandemia del Covid-19. Si no contamos este año y observamos el 2019, solo por vía aérea llegaron al país 6,446,036 personas de diversas nacionalidades, y en el 2018 llegaron 6,568,888.

Para los primeros dos meses del 2019, 399,169 turistas llegaron a las costas de la República Dominicana por crucero, un nuevo récord para la nación, demostrando una escala creciente. Uno de los mejores años del turismo dominicano en cifras, fue el 2017 donde se reportaron ingresos de 7,000 millones de dólares, siendo esto un 38% del total de las exportaciones de bienes y servicios del país, y un 25.3% de la generación de divisas. Fue durante este año donde la República Dominicana quedó en el primer lugar en términos de ingresos generados por el turismo en Centroamérica y el Caribe, y también Suramérica.

Llegada Total de Pasajeros Vía Aérea Según Residencia
2016-2020

Detalle	2017	2018	2019	2020	Part. (%)		Var. Abs.			T.C. (%)		
					2019	2020	18/17	19/18	20/19	18/17	19/18	20/19
Total	6,831,883	7,220,334	7,126,857	2,707,423	100.0	100.0	388,451.0	-93,477	-4,419,434	6	-1.3	-62.0
Residentes	644,341	651,446	680,821	302,108	9.5	11.1	7,105.0	29,375	-378,713	1	4.5	-55.6
Dominicanos	604,197	609,107	636,167	284,910	8.9	10.5	4,910.0	27,060	-351,257	1	4.4	-55.2
Extranjeros	40,144	42,339	44,654	17,198	0.6	0.6	2,195.0	2,315	-27,456	5	5.5	-61.5
No Residentes	6,187,542	6,568,888	6,446,036	2,405,315	90.5	88.9	381,346.0	-122,852	-4,040,721	6	-1.9	-62.7
Dominicanos	833,525	950,327	1,088,417	706,121	15.3	26.1	116,802.0	138,090	-382,296	14	14.5	-35.1
Extranjeros	5,354,017	5,618,561	5,357,619	1,699,194	75.2	62.8	264,544.0	-260,942	-3,658,425	5	-4.6	-68.3

*Cifras sujetas a rectificación.

Figura 24: Cuadro representativo de las estadísticas de visitantes por vía aérea de la República Dominicana.

Fuente: Banco Central de la República Dominicana

Al evolucionar el turismo dentro del país, cada vez más estamos escuchando el turismo interno realizado por visitantes locales, tendencia que surge con mayor fuerza desde hace unos años y dado la crisis sanitaria, se ha visto beneficiada. Gracias a esto la demanda de los alquileres de propiedades vacaciones en el mercado inmobiliario ha aumentado. Las personas en el último año al momento de ir a conocer nuevos lugares del país han optado por rentar, e incluso hasta comprar, propiedades para vacacionar en vez de acudir a los hoteles.

La reconocida plataforma de Airbnb como los alquileres por medio de otras plataformas similares, o incluso directos, han aportado a la prosperidad del desplazamiento local. Lugares como Las Terrenas, la Bahía de Ocoa, Cabarete, Jarabacoa, se han visto altamente beneficiados, recuperándose de meses que parecían interminables con poca actividad comercial. Los proyectos en desarrollo de complejos de propiedades vacacionales han sido bien recibidos por el mercado tanto local como internacional, por personas buscando conocer más del país desde un lugar seguro y sano.

Actualmente, debido al brote del COVID-19, el mercado de alquiler de casas vacacionales ha logrado incrementar su demanda dentro del sector turístico, esto se debe a que las personas empezaron a optar con mayor frecuencia por este tipo de alternativas, ya que representaba una forma más segura de viajar, despejar la mente e incluso hacer teletrabajo. Esto ha hecho que la cantidad de reservas realizadas por plataformas digitales incrementara circunstancialmente en el pasado año.

4.2.2 Análisis de los competidores

La competencia de Bonita Vacation Rentals se concentra en aquellos grupos de empresas que ofrecen un servicio igual o similar que pueda alojar a sus clientes, principalmente en la zona de Las Terrenas en Samaná. De forma directa, se clasifican las empresas que se dedican al alquiler y venta de propiedades, no necesariamente en proyectos turísticos, sino propiedades individuales también sea de manera directa o por alguna plataforma como lo es Airbnb. De forma indirecta, tenemos los hoteles y demás lugares de alojamiento con una estructura similar. Dicho esto, dentro de los competidores principales de Bonita Vacation Rentals, se encuentran Xeliter Vacation Rentals, Hospitality Management Solutions (HMS) y Bea Locations.

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

A continuación se presentan los competidores principales de Bonita Vacation Rentals junto con la descripción, principales fortalezas y debilidades de cada uno tomando en cuenta su alcance y grado de integración.

1. Xeliter Vacation Rentals

Descripción

Xeliter cuenta con experiencia de 10 años en el mercado, no obstante antes del grupo llamarse Coral Hospitality Solution se llamaba Coral Vacation Club. Esta empresa cuenta con diversa experiencia en el sector de salud, actualmente cuentan con 3 empresas dedicadas al sector turístico.

Fortalezas

Ofrece servicios únicos que la competencia aún no posee como lo son los espacios para las bodas, wellness retreats, etc. Se encuentra disponible en varias plataformas de alquiler de propiedades y mantienen una fuerte presencia en las redes sociales. Xeliter tiene varios destinos turísticos alrededor de nuestro país, tiene 2 en Las Terrenas, en Juan Dolio y en Cap Cana.

Debilidades

Una atención al cliente deficiente, especialmente en la agilidad de los procesos.

2. Hospitality Management Solutions (HMS)

Descripción

Hospitality Management Solutions surge del deseo que había en el mercado en realizar transacciones de compra-venta, luego de que a partir del 2005 se refleja el gran número de proyectos turísticos e inmobiliarios en oferta. Luego en la crisis financiera del 2008, Capemar y Hospitality Solutions se unifican para poder explotar la nueva forma del turismo basado en arrendamientos.

Fortalezas

Hospitality Management Solutions va mucho más allá que un simple arrendamiento, su portafolio de trabajo cuenta cinco servicios diferentes que ofrecen al público, Rental Pool Program, Conceptualización, Ventas y Marketing, Consultoría y Administración de Áreas Comunes e Individuales.

Debilidades

Su servicio no es tan personalizado como el de los demás competidores.

3. Bea Locations

Descripción

Bea Locations tiene 20 años de experiencia operando desde Las Terrenas, cuentan con un portafolio amplio de propiedades que van desde grandes villas hasta pequeños y cómodos apartamentos.

Fortalezas

Su fortaleza yace en la amplitud de las propiedades y los precios que maneja, tiene disponibilidad para la mayoría de los gustos del mercado. También su tiempo en el mercado y sus buenas relaciones con los locales y los extranjeros, aportan mucho, ya que las personas que frecuentan Las Terrenas la conocen y optan por quedarse con ella.

Debilidades

Su gran debilidad es el no tener canales digitales actualizados y en uso, puesto que esto pudiera significar un incremento en su tráfico de clientes. Por el momento solo tienen una página web desactualizada, poco moderna y user friendly. Esto provoca que la empresa, tenga poca presencia de marca.

4.2.2.2 Posición y movimientos estratégicos de los competidores

Luego de observar la capacidad estratégica de los competidores del sector, y las actividades que estos realizan, sus principales movimientos estratégicos para la captación y retención de usuarios se pueden resumir de la siguiente manera:

- Modelo de negocio flexible
- Atención individual y personalizada
- Uso de diversas plataformas
- Compra de terrenos en localidades cercanas a la playa
- Disponibilidad de propiedades diferentes gustos del mercado

4.2.3 Grupo estratégico en que se desarrolla

El grupo estratégico en el cual se desarrolla Bonita Vacation Rentals dentro de la industria turística es el correspondiente al alquiler de propiedades vacacionales alrededor del país, específicamente en Las Terrenas que es donde se concentran sus operaciones. Este grupo estratégico se enfoca en todo lo que involucra la gestión del alquiler vacacional, involucrando dentro de sus actividades el mantenimiento de la propiedad, seguimiento de las reservas, promoción de la propiedad, proceso onsite (check in. check out, seguimiento constante al cliente, antes, durante y después de la estadía)

Este grupo estratégico se destaca porque las empresas que la componen, poseen las siguientes características similares:

- Ofrece propiedades similares cuyo atractivo principal es la ubicación frente o cercana a la playa.
- Brindan sus servicios en la misma zona geográfica, en este caso Las Terrenas.
- Manejan segmentos de mercados similares: extranjeros y locales, y uno que otro caso se presenta el segmento de los equipos de producción cinematográfica.
- Utilizan canales de distribución semejantes, como lo son Airbnb y Booking.

Dicho esto, este grupo estratégico presenta un alto nivel de competitividad, debido a que ofrece al mercado servicios similares, siendo el factor clave diferenciador la calidad de la experiencia entregada durante la estadía, cobrando mucho valor los servicios personalizados o agregados adicionales, que complementan dicha experiencia. Entre las empresas que integran este grupo estratégico junto a Bonita Vacation Rentals se encuentran Xeliter, HMS (Hospitality Management Solutions), Tropikals Rentals (Nydia Reinoso) y Bea Locations. Debajo podrán visualizar el mapa del grupo estratégico en cuestión, situando a los competidores según calidad/precio.

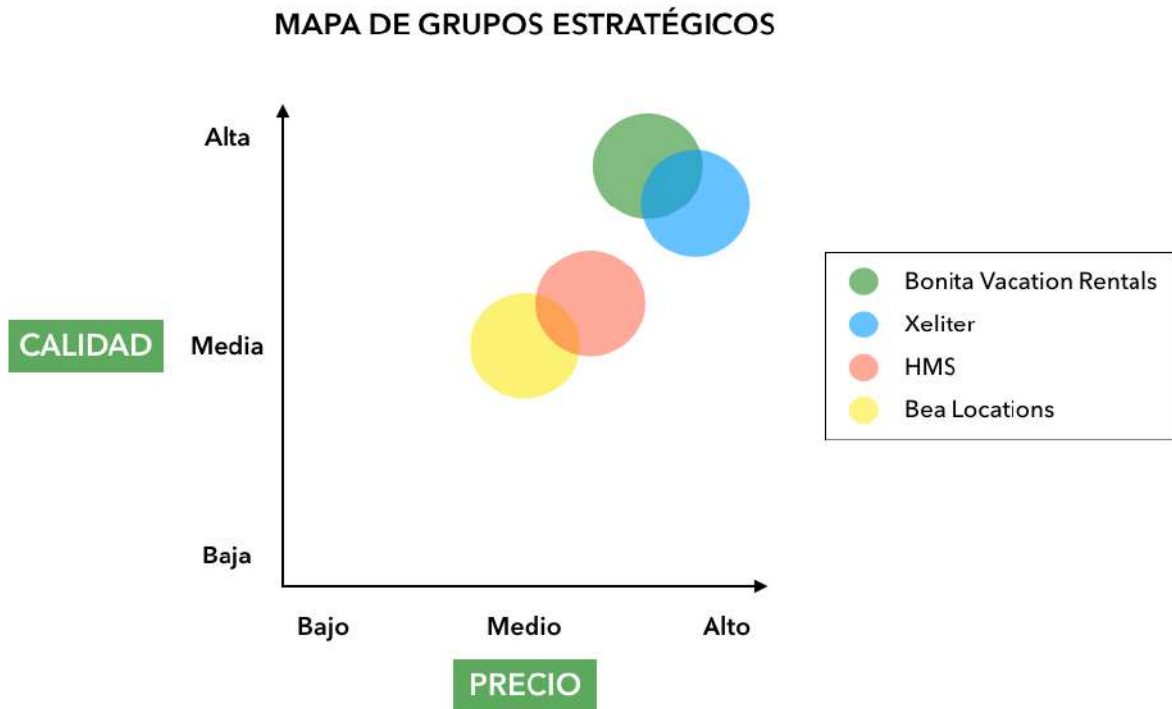


Figura 25: Mapa de Grupos Estratégicos | Industria Turística.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.4 Posicionamiento Competitivo

Para poder realizar un análisis del posicionamiento competitivo de las empresas que representan rivales directos para Bonita Vacation Rentals, se deben establecer los parámetros bajo los cuales se van evaluar. En este caso evaluamos el posicionamiento basándose en el tiempo del mercado, la calidad del servicio y experiencia brindada vs. el precio y la imagen de la marca.

Con respecto al tiempo de mercado, Bea Solutions se presenta como la empresa con mayor tiempo operando en la zona de Las Terrenas, teniendo 20 años en el mercado. No obstante, a pesar de ser reconocida por esto, Bea Soluciones ha disminuido bastante debido a que la marca se ha quedado rezagada. Xeliter, es la empresa que le sigue en este aspecto, teniendo 10 años de experiencia en el área, donde han evolucionado y alineado a las tendencias del mercado, siendo una marca con alto reconocimiento a la fecha. Si continuamos la línea de tiempo, Hospitality Management Solutions, llega al mercado en 2008 y ha logrado mantenerse hasta la fecha. Por último, entra Bonita Vacation Rentals a la industria en 2017, y con poco tiempo en el mercado, en comparación a la competencia existente, ha logrado una presencia de marca fuerte gracias a su filosofía y promesa.

En relación a la calidad del servicio y experiencia entregada vs. el precio, Bonita Vacation Rentals y Xeliter llevan la delantera en este aspecto ya que a pesar de que son las más caras en términos de precio, este se justifica debido a la propuesta que traen sobre la mesa. En tercer lugar podemos ubicar a Hospitality Management Solutions quien ofrece una buena relación calidad-precio y por último Bea Solutions, cuya calidad en la experiencia no es tan elevada como la competencia ya que no velan por estos pequeños detalles y no ofrecen una experiencia tan personalizada como las demás marcas.

Por último, con respecto a la imagen de marca Bonita Vacation Rentals posee una línea gráfica, presencia y concepción de marca unificada, alineada y de acuerdo a lo que buscan reflejar dentro del mercado. Del mismo modo, Xeliter y Hospitality Management Solutions, han desarrollado una marca que se alinea a lo que buscan promover y al servicio que ofrecen.

A modo general, contemplando el paquete que ofrece cada marca, podemos ubicar a Xeliter como la empresa #1 en la mente del consumidor, seguido de Bonita Vacation Rentals, la cual los últimos años se ha posicionado bastante bien. Luego en tercer lugar, se ubica Hospitality Management Solutions el cual se ha mantenido a lo largo de los años y por último Bea Solutions, la cual a pesar de tener mucho tiempo en el mercado, la empresa no ha evolucionado e innovado dentro de la industria.

4.2.5 Tamaño del mercado y datos del mercado

Según el informe República Dominicana en Cifras 2019, última edición realizada a la fecha, los ingresos por turismo en los 5 años estudiados equivale en promedio a 6,641.4 millones de dólares, este indicador nos da una idea de lo grande y robusto que es este mercado. Del mismo modo, observando la cantidad de empleos totales generados por esta actividad económica, podemos observar que la cantidad de empleos incrementó en un 26.5% desde 2014 a 2018.

Cuadro 3.9-01

REPÚBLICA DOMINICANA: Evolución anual del sector turismo, según principales indicadores, 2014-2018

Principales indicadores	2014	2015	2016	2017	2018 ¹
Tasa ocupación hotelera (%)	74.8	75.5	78.0	77.0	77.5
Ingresos por turismo (millones US\$)	5,630	6,115	6,723	7,178	7,561
Empleos totales generados por la actividad	247,025	254,146	315,153	323,495	336,480
Empleos directos generados por la actividad	70,578	71,686	88,777	90,136	94,704
Empleos indirectos generados por la actividad	176,447	182,460	226,376	233,359	241,775

Fuentes: Registros administrativos, Sector Turismo, Departamento de Cuentas Nacionales, Banco Central de la República Dominicana (BCRD).

Nota: Incluye sub-sectores hoteles, bares y restaurantes.

¹Cifras sujetas a rectificación.

Figura 26: Evolución anual del sector turismo, según principales indicadores, 2014-2018.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística (ONE). República Dominicana en Cifras 2019.

Continuando con el reporte República Dominicana en Cifras 2019, los ingresos fiscales fungen como un buen indicador para determinar el tamaño y extensión del mercado, los montos a los que ascienden dichos impuestos, derechos y tarjetas de turismo, permiten visualizar la fuerza, magnitud y gran tamaño que posee la industria turística.

Cuadro 3.9-10

REPÚBLICA DOMINICANA: Ingresos fiscales relacionados con la actividad turística por año, según concepto, 2014-2018

Ingresos fiscales por actividad turística	2014	2015	2016	2017	2018 ¹
Total	6,811,470,205	7,631,322,797	8,029,442,196	8,500,763,916	9,803,874,106
Impuestos	5,001,469,170	5,673,365,416	6,003,535,030	6,415,434,815	7,169,440,810
Impuesto por salida de pasajeros del país; vía aérea	4,838,534,375	5,535,232,512	5,891,583,724	6,251,598,551	6,932,841,127
Impuesto por salida de pasajeros; vía terrestre	162,934,795	138,132,905	111,951,306	163,836,264	236,599,683
Derechos aeroportuarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Tasas	1,810,001,035	1,957,957,381	2,025,907,166	2,085,329,101	2,634,433,296
Tarjetas de turismo	1,810,001,035	1,957,957,381	2,025,907,166	2,085,329,101	2,634,433,296

Fuentes: Registros administrativos, Sector Turismo, Departamento de Cuentas Nacionales, Banco Central de la República Dominicana (BCRD).

¹ Cifras sujetas a rectificación.

Figura 27: Ingresos fiscales relacionados con la actividad turística por año, según concepto, 2014-2018.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística (ONE). República Dominicana en Cifras 2019.

Por último, de acuerdo, con el mismo informe en el cuadro debajo se refleja la cantidad de establecimientos y habitaciones de alojamiento turístico por año, según provincia 2014 - 2018. En Samaná, a pesar de que el número permaneció igual en los últimos 3 años analizados en el presente estudio, en Samaná, más allá de la hotelería, ha predominado el alquiler de casas y/o apartamentos vacacionales, reflejándose un incremento y expansión de dicho mercado en la zona, que se evidencia en el desarrollo de los nuevos proyectos y aumento de las reservas vía plataformas como Airbnb y directa.

Cuadro 3.09-03
 REPÚBLICA DOMINICANA: Establecimientos y habitaciones de alojamiento turístico por año, según provincia 2014-2018

Provincia y municipio	2014		2015		2016		2017		2018'	
	Establecimientos	Habitaciones	Establecimientos	Habitaciones	Establecimientos	Habitaciones	Establecimientos	Habitaciones	Establecimientos	Habitaciones
Total	724	69,596	724	70,060	751	75,937	762	77,201	816	81,168
Distrito Nacional	147	7,440	148	7,255	156	7,534	158	7,642	169	8,000
Santo Domingo	97	5,512	98	5,327	106	5,582	108	5,690	113	5,902
Boca Chica	50	1,928	50	1,928	50	1,952	50	1,952	56	2,098
San Pedro de Macorís	29	2,790	28	2,420	28	2,420	28	2,420	35	2,529
La Romana	13	1,123	13	1,125	12	1,222	12	1,222	32	1,653
La Altagracia	102	37,420	100	38,066	111	42,132	116	43,747	123	46,046
Bayahibe	9	2,966	10	3,210	10	3,210	12	3,781	12	3,625
Arena Gorda	10	4,973	10	5,111	19	10,798	20	11,072	22	11,891
Cabeza de Toro	6	3,033	6	3,117	6	3,117	7	3,257	7	3,279
El Cortecito	20	7,415	20	7,457	21	7,817	21	7,867	20	7,880
Playa Bávaro	23	11,945	23	11,945	20	9,516	21	10,024	23	10,081
Punta Cana	12	2,796	10	2,620	9	1,870	9	1,896	12	3,531
Uvero Alto	6	3,907	5	4,221	10	5,419	10	5,465	11	5,374
Salvaleón de Higüey	16	385	16	385	16	385	16	385	16	385
Hato Mayor	5	61	5	61	5	61	5	61	5	61
El Seibo	4	65	4	65	4	65	4	65	4	65
Monseñor Nouel	6	153	6	153	6	153	6	153	7	209
La Vega	23	530	23	530	23	530	24	554	24	554
Concepción de La Vega	5	112	5	112	5	112	5	112	5	112
Constanza	8	187	8	187	8	187	8	187	8	187
Jarabacoa	10	231	10	231	10	231	11	255	11	255
Sánchez Ramírez	5	74	5	74	5	74	5	74	5	74
Santiago de los Caballeros	31	1,366	31	1,366	31	1,419	31	1,419	31	1,419
Duarte	10	251	10	251	10	251	10	251	10	251
Españat	8	132	8	132	8	132	8	132	9	152
María Trinidad Sánchez	37	1,671	38	1,278	38	1,278	39	1,292	39	1,292
Cabrera	8	1,123	8	730	8	730	8	730	8	730
Nagua	25	422	25	422	25	422	25	422	25	422
Río San Juan	4	126	5	126	5	126	6	140	6	140
Samaná	67	2,390	70	3,014	71	3,278	71	3,278	71	3,278
Santa Bárbara de Samaná	28	816	29	1,019	30	1,037	30	1,037	30	1,037
Sánchez	3	38	3	38	3	38	3	38	3	38
Las Terrenas	30	1,202	32	1,623	32	1,623	32	1,623	32	1,623
Las Galletas	6	334	6	334	6	580	6	580	6	580

Figura 28: Establecimientos y habitaciones de alojamiento turísticos por año, según provincia, 2014-2018.

Fuente: Oficina Nacional Estadística (ONE). República Dominicana en Cifras 2019.

4.2.6 Grado de diferenciación de productos

En el sector turístico, especialmente en el conjunto de empresas dedicadas al alquiler de propiedades vacacionales, la oferta de productos y servicios que tiene para brindar al mercado es bastante similar para todos los competidores. Dicho esto, el grado de diferenciación y ventaja competitiva que pueda tener una empresa sobre otra reside en la experiencia y cantidad de servicios adicionales y personalizados brindados por la marca durante la estadía del cliente.

Otro factor diferenciador dentro del mercado en cuestión, es la ubicación de las propiedades, este aspecto es altamente valorado por el consumidor quien busca comodidad y cercanía a la playa, logrando conseguir todo en un solo lugar. Por último, otro aspecto que ha cobrado mayor importancia pasada la pandemia, es la apariencia de las propiedades en las imágenes, ya que hoy en día el cliente busca un lugar donde sentirse seguro, siendo estas imágenes la primera impresión del cliente, lograr buenas tomas de la propiedad es un factor importante para lograr la confianza e interés del consumidor.

Bonita Vacation Rentals, debido a su enfoque en calidad y su promesa de ofrecer propiedades privilegiadas, vela por cada uno de los detalles destacados anteriormente y goza de una ventaja competitiva de diferenciación, debido a que han diseñado una experiencia personalizada y de calidad para mantener el estándar que precede a la marca. Los reviews y ratings de las personas que se han hospedado en sus propiedades son prueba de esto.

4.2.7 Análisis de Tendencias

Una tendencia creciente en los últimos años es el desarrollo sostenible, y dentro de él, el turismo sostenible. Cada vez son más las personas interesadas en esta práctica que buscan desenvolverse en sus actividades del día a día y también las recreacionales, de una manera más eficiente. El turismo sostenible tiene como propósito desarrollar sus actividades impactando de la menor forma posible al medio ambiente, la comunidad y su cultura preservando así todos los organismos que componen el entorno.

Para el 2018, las provincias de Pedernales, Ocoa, Constanza, Jarabacoa y Puerto Plata fueron tomadas de ejemplo para este tema ya que al tener una gran cantidad de áreas protegidas en su entorno, han tenido que incursionar en vías que disminuyan el efecto negativo en los recursos naturales de sus zonas. Más adelante en el 2019, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) discute el plan con el que se comprometió el gobierno para emprender en el turismo sostenible con apoyo del sector privado. Este consiste en la reducción de los gases de invernadero que emiten los hoteles principalmente, en disminuir el uso de energía renovable, y tener una cadena de suministros más ecoamigable.

Por otro lado, la digitalización se ha convertido en un factor importante, sobre todo con la pandemia del Covid-19. Plataformas y aplicaciones que demuestran la esencia de las marcas se han convertido en algo vital para las empresas, exhibiendo así los intereses públicos y privados para recuperar al consumidor. Jordi Thomas Rubio, encargado de los Servicios de Turismo y Transporte de IBM, establece los retos principales a los que se enfrentan las empresas dentro del sector turístico en el proceso de digitalización.

1. El primero es la recuperación de la confianza del consumidor, demostrando la transparencia en todos los procesos de la empresa y la protección de los datos, garantizando que su seguridad en todos los aspectos es lo más importante.
2. En segundo lugar se encuentra la experiencia del cliente y cómo redefinirla, como personalizar y automatizar mediante herramientas como la inteligencia artificial y el internet de las cosas.
3. Luego la colaboración público-privada, una administración que refleje las necesidades del sector privado para poder dar respuestas eficientes.

4. Por último, está el modelo de negocio flexible, reducir todos los costos posibles como método de amortización a los meses venideros de incertidumbre por la crisis económica que surge a raíz de la situación sanitaria a nivel mundial.

Ahora mismo la digitalización del sector turístico es posiblemente la mejor alianza que se pueda tener para exponer las nuevas normativas del sector y así incentivar competitividad y la actividad post pandemia. Combinando estas tendencias, como se ha visto últimamente, se ha impulsado fuertemente el turismo en nuestro país, especialmente el interno.

4.2.8 Fuerzas Impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria

- **Experiencia del cliente:** A lo largo de los años la experiencia del cliente ha cobrado mayor importancia, siendo imprescindible desarrollar una estrategia para entregar una experiencia memorable al cliente desde el contacto inicial entre la marca y el consumidor hasta el final de su visita, logrando enganchar con el cliente y que este vuelva a solicitar sus servicios. En una industria y zona donde la oferta es bastante similar, este detalle marca la diferencia.
- **Atención al cliente:** Hoy en día la atención personalizada, como también un tiempo de respuesta rápido es lo que las personas andan buscando en un buen servicio al cliente y esto es un factor considerado “dealbreaker” dentro de la industria.
- **Ubicación:** Este factor es una clave de éxito dentro de la industria debido a la naturaleza de la división. Las personas cada vez más buscan una propiedad localizada en un lugar cómodo, de fácil acceso, frente o cercano a la playa (menos de 10 minutos) y con una buena cobertura de red.

- **Seguridad:** Es importante que tanto los alrededores como todas las áreas del complejo estén protegidas y monitoreadas en todo momento por cámaras de vigilancia, oficiales de seguridad, enfermeros, salvavidas, entre otros jugadores importantes que traigan paz a los clientes. Con el paso de la pandemia, las personas tienen una tendencia a tomar decisiones de acuerdo a la seguridad que le transmita el lugar.

- **Limpieza e higiene:** A causa de la pandemia, la limpieza e higienización se han convertido en un factor clave dentro de la industria, debido a que las personas buscan un alojamiento donde sentirse seguros y confiados de que no van a contraer el virus o cualquier otra enfermedad debido a un mal cuidado y mantenimiento en términos de limpieza.

- **Mercadeo y Publicidad:** Dentro de la industria, las actividades de mercadeo y publicidad ejercen un papel importante pues gracias a estas la empresa da a conocer la marca y las propiedades que tienen a la disposición, es importante tener una imagen de marca coherente y alineada a lo que la empresa desea proyectar.

- **Calidad de Imágenes:** Este factor cobra importancia dentro del mercado en cuestión pues es la primera impresión que se lleva el cliente de la propiedad que las empresas tienen disponibles para la renta, estas imágenes pueden determinar la decisión final del consumidor de alquilar o no la propiedad. En tal sentido, capturar fotos profesionales de las residencias vacacionales se ha convertido en un factor clave para el éxito de una marca en la industria.

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

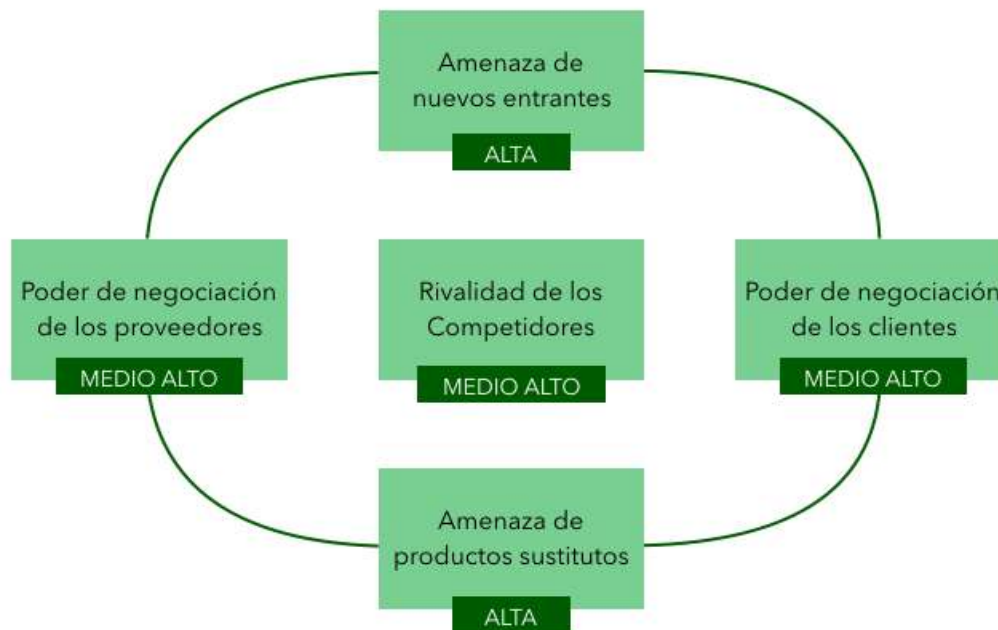


Figura 29: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia.

- 1. Poder de negociación de los clientes:** El poder de negociación de los clientes dentro de la industria en cuestión es medio alto, debido a la variedad de opciones de propiedades vacacionales existentes en el mercado, así como servicios sustitutos (hoteles y estructuras similares); es decir, los clientes pueden elegir por cual alternativa optar, descartando otras.
- 2. Poder de negociación de los proveedores:** Los materiales y mano de obra necesaria para la gestión y administración de las estancias vacacionales son de fácil acceso, por lo que en teoría las empresas dedicadas a esta actividad pudieran cambiar de proveedor con facilidad. Sin embargo, actualmente por aspectos como la ubicación y el estándar de calidad que la marca desea preservar, hay una escasez de suplidores consistentes, a precios justos y de buen cumplimiento. Por tales razones, los proveedores en este caso, ejercen una fuerza de negociación media alta.

- 3. Amenazas de nuevos entrantes:** Actualmente la industria turística se encuentra en constante desarrollo y en un proceso de recuperación frente a la pandemia. Destinos turísticos como la zona Noroeste, la zona Sur del país, entre otras, están convirtiéndose en focos de atención para el desarrollo de nuevos proyectos vacacionales debido al incremento en el flujo de visitantes tanto locales como extranjeros en esta zona. Todo lo mencionado anteriormente junto con la facilidad que ofrecen plataformas como Airbnb, Booking y Expedia para integrarse dentro del mercado representa una fuerte amenaza de nuevos entrantes para las empresas actualmente en funcionamiento.
- 4. Amenazas de nuevos productos:** La industria posee una gran variedad de productos/servicios sustitutos, tanto en términos de propiedades vacacionales para la renta como hoteles y nuevas propuestas de alojamiento. Dentro de este mercado, de igual forma, encontramos una gran variedad de nichos y oportunidades por explotar que dan cabida al desarrollo de nuevos productos y productos sustitutos, ejerciendo una fuerza alta, el aspecto en cuestión.
- 5. Rivalidad de los competidores:** En el mercado turístico, existen muchos rivales actualmente y continúan surgiendo más luego de la pandemia y el cambio en el comportamiento del segmento meta al que se enfoca este grupo estratégico, provocando una tendencia positiva a medida que pasa el tiempo en el incremento de competidores. Del mismo modo, los rivales fuertes dentro del mercado cada vez más mejoran sus procesos, la atención al cliente y sobre todo la experiencia entregada al mismo; personalizando y robusteciendo su oferta al mercado.

4.3 Amenazas y Oportunidades

4.3.1 Análisis Amenazas y Oportunidades

Amenazas

1. Eliminación de los incentivos por ley en zonas de desarrollo de proyectos turísticos.
2. A pesar del crecimiento positivo que ha tenido la economía en el periodo de Enero-Agosto 2021, dentro de las amenazas es importante contemplar la inestabilidad económica que pueda enfrentar el país en los próximos años debido a la recuperación frente a la pandemia.
3. Paro de las actividades turísticas debido a variantes del COVID-19.
4. Incremento de los costos de la materia prima y mano de obra.
5. Inseguridad y servicios básicos deficientes en las zonas turísticas del país.
6. Deterioro de la imagen del país y por consiguiente disminución del público que genera el mayor flujo para Bonita Vacation Rentals, los extranjeros. De igual forma, que afecte la captación de inversionistas.

Oportunidades

1. Desarrollo de nuevos proyectos en destinos turísticos distintos a Las Terrenas dentro del país.
2. Incursionar en nuevos nichos de mercado que requieran propiedades rentables como equipos de producción cinematográfica, wellness retreat, wedding destinations, remote workers o desarrollo de comunidades para envejecientes.
3. Desarrollo de servicios de valor agregado en los proyectos actuales y futuros que eleven la experiencia de los huéspedes.

4. Fomento de las actividades relacionadas a la responsabilidad social para mejorar tanto el entorno como la imagen país atrayendo inversionistas extranjeros y locales.
5. Apertura de mercado que facilita la adquisición de terrenos con localización y recursos privilegiados para desarrollar proyecto en otras zonas turísticas del país.
6. Ampliación de medios de oferta de servicios y canales de comunicación virtuales.

4.3.2 Matriz Evaluación Factores Externos

La Matriz EFE, es una herramienta que permite destacar y analizar los factores externos que ejercen un impacto relevante dentro de la empresa con la finalidad de conocer la posición de la empresa frente a estos factores, evaluando así las amenazas y oportunidades, con el objetivo de desarrollar estrategias enfocadas en aprovechar dichas oportunidades y minimizar el impacto negativo que puedan provocar las amenazas.

BONITA VACATION RENTALS			
FACTORES CRITICOS DE EXITOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
AMENAZAS			
Eliminación de los incentivos por ley en zonas de desarrollo de proyectos turísticos.	0.05	2	0.1
A pesar del crecimiento positivo que ha tenido la economía en el periodo de Enero-Agosto 2021, dentro de las amenazas es importante contemplar la inestabilidad económica que pueda enfrentar el país en los próximos años debido a la recuperación frente a la pandemia.	0.05	2	0.1
Paro de las actividades turísticas debido a variantes del COVID-19.	0.15	1	0.15
Incremento de los costos de la materia prima y mano de obra.	0.05	2	0.1
Inseguridad y servicios básicos deficientes en las zonas turísticas del país.	0.05	2	0.1
Deterioro de la imagen del país y por consiguiente disminución del público que genera el mayor flujo para Bonita Vacation Rentals, los extranjeros. De igual forma, que afecte la captación de inversionistas.	0.10	1	0.1
OPORTUNIDADES			
Desarrollo de nuevos proyectos en destinos turísticos distintos a Las Terrenas dentro del país.	0.10	3	0.3
Incursionar en nuevos nichos de mercado que requieran propiedades rentables como equipos de producción cinematográfica, wellness retreat, wedding destinations, remote workers o desarrollo de comunidades para envejecientes.	0.15	4	0.6
Desarrollo de servicios de valor agregado en los proyectos actuales y futuros que eleven la experiencia de los huéspedes.	0.10	3	0.3
Fomento de las actividades relacionadas a la responsabilidad social para mejorar tanto el entorno como la imagen país atrayendo inversionistas extranjeros y locales.	0.10	4	0.4
Apertura de mercado que facilita la adquisición de terrenos con localización y recursos privilegiados para desarrollar proyecto en otras zonas turísticas del país.	0.05	3	0.15
Ampliación de medios de oferta de servicios y canales de comunicación virtuales.	0.05	3	0.15
VALOR PONDERADO	1.00		2.55

Figura 30: Matriz EFE de la empresa Bonita Real Estate Group, énfasis en la división de Bonita Vacation Rentals.

Fuente: Elaboración propia.

Bonita Vacation Rentals, luego de realizada arroja un resultado de 2.55 como valor ponderado en la matriz EFE realizada. Esto indica que la empresa se encuentra sobre el nivel promedio (2.50), reflejando una posición favorable frente al entorno externo, ya que es capaz de contrarrestar las amenazas con sus fortalezas. Del mismo modo, es importante destacar que las oportunidades tiene una puntuación de 1.9, mientras que las amenazas de tan solo 0.65, lo que demuestra que con el desarrollo de una estrategia óptima para incursionar en estas oportunidades, la división verá reflejado el crecimiento en sus números y resultados.

4.4 Matriz de perfil competitivo (CPM)

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO										
Factores Clave	Peso	Bonita Real Estate Group		Hospitality Management Solutions		Xeliter		Bea Locations		
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	
Experiencia del Cliente	0.25	4	1.00	3	0.75	3	0.75	3	0.75	
Atención al Cliente	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	
Ubicación	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	
Seguridad	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	
Limpieza e Higiene	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	
Mercadeo y Publicidad	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	
Calidad de Imágenes	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	1	0.15	
	1.00		3.70		3.00		3.65		2.45	

Figura 31: Matriz de Perfil Competitivo.
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la ISO 9001, se destaca que la Matriz del Perfil Competitivo “identifica a los competidores principales de la entidad, así como de sus fuerzas y debilidades particulares” permitiendo así tener una idea concreta de la posición de la empresa frente a sus competidores y los aspectos claves a desarrollar y mejorar.

Al comparar estas 4 empresas, podemos notar como Bonita Real Estate Group y Xeliter son las líderes en el mercado en Las Terrenas presentando resultados de 3.70 y 3.65 respectivamente. Esto se atribuye a que, como mencionamos anteriormente, Xeliter tiene un estándar de calidad similar al de Bonita Vacation Rentals, factores como la atención y experiencia del cliente, el aseo y mantenimiento general de sus instalaciones evidenciado en sus imágenes, todo esto comprueba la integridad de las marcas al cumplir su promesa del nivel de calidad que desean vender.

Del mismo modo, se evidencia como Bea Locations, a pesar de poseer una buena relación con los locales de Las Terrenas, se ha descuidado con factores claves e imprescindibles hoy en día en el mercado.

4.5 Benchmarking

El benchmarking se conoce como el análisis estratégico profundo de las prácticas que lleva a cabo la competencia de una empresa para mantenerse rival y relevante. En el caso de estos espacios vacacionales, la competencia principal de Bonita Vacation Rentals es Xeliter, ya que es la que más se acerca a su imagen y estándar de calidad, además que esta empresa cuenta con más proyectos de descanso y veraneo en el Norte, Sur y Este del país.

Por otra parte tenemos Bea Locations, que a pesar de ser más pequeña que las otras 2 empresas en cuestión y no contar con los mismos recursos tiene una muy buena reputación entre el público local, e incluso con la competencia. El Sr. Javier Lara de Grupo Bonita, reconoce que esta empresa tiene muy buen manejo de su actividad, y es una de las más reconocidas por la zona. Esto demuestra que su principal fuente de publicidad y reconocimiento es mediante “boca a boca”. Por otro lado, analizando Hospitality Management Solutions, este ofrece una gran variedad de servicios en los que quizás Bonita Vacation Rentals pudiera incursionar y tocar puertas para llegar a nuevos grupos de interés.

4.6 Conclusiones

El turismo es clave en el desarrollo de la República Dominicana, mayormente este consiste de los extranjeros que se alojan en hoteles en las zonas costeras pero el turismo interno es importante por igual. A pesar del Covid-19 paralizar toda actividad relacionada al turismo exterior, el interno se vio sumamente beneficiado durante los meses de pandemia ya que las personas recurrían a explorar lugares nuevos dentro de su mismo país, al no poder quedarse en los hoteles pues alquilaban propiedades en plataformas online como Airbnb.

Bonita Vacation Rentals, según explica su equipo, vivió los mejores tiempos en su trayectoria desde su fundación, no solo en los alquileres sino también en las ventas de propiedades. La empresa a pesar de estar entre las más grandes en la zona de Las Terrenas, y ser de las mejores posicionadas en la mente del consumidor, no debe descuidarse. Trás realizar este análisis pudimos deducir que la forma en como están las empresas en la mente del consumidor va de la siguiente manera: Xeliter, luego Bonita Vacation Rentals, después Hospitality Management Solutions y por último Bea Locations.

Bonita Vacation Rentals posee una posición sólida dentro de la industria a pesar del corto tiempo operando en comparación a la competencia. Del mismo modo, gracias a los altos estándares de calidad que posee, su desempeño y rendimiento en los factores claves de la empresa es relevante y superior a varios de los competidores. Bonita Vacation Rentals, sin duda establece un estándar de calidad elevado en la industria.

Gracias al análisis externo ejecutado alrededor de la empresa Bonita Vacation Rentals, se pudo evidenciar la posición y situación actual de la misma dentro del grupo estratégico e industria en el que se desarrolla, logrando así servir como punto de partida para delimitar las estrategias que Bonita Vacation Rentals necesita para dar respuesta a la necesidad presentada por el equipo y con este asegurar la rentabilidad y el posicionamiento como la marca #1 dentro de alojamiento en Las Terrenas y próximos destinos turísticos donde deseen incursionar.

5. Diagnóstico estratégico

5.1 Misión, Visión, Valores (MVV)

Misión

“Somos un grupo dedicado a la inversión y desarrollo de proyectos inmobiliarios en lugares privilegiados, ofreciendo a nuestros clientes nacionales y extranjeros productos exclusivos y rentables.”

Visión

“Ser un grupo empresarial de crecimiento sostenible con proyectos innovadores, ofreciendo productos rentables y servicios diversificados de valor agregado, creando un sello distintivo en el mercado.”

Valores

- 1. Honestidad:** “Respaldando nuestros compromisos con los colaboradores y clientes, con acciones justas, transparentes, procurando el beneficio mutuo y las buenas prácticas en los negocios.”

2. **Ética:** “Respetando la moral, los principios, normas y políticas establecidas, haciendo cumplir de forma correcta todos los procedimientos que anteceden a nuestros logros”

3. **Calidez:** “Fomentando la calidad en las relaciones humanas, conservando un trato cordial, respetuoso, y amistoso, en todas nuestras interacciones con personas.”

4. **Cumplimiento:** “Hacerlo bien. Entregar los resultados acordados mediante acciones efectivas. Procurando superar las expectativas de nuestros asociados, colaboradores y clientes.”

5. **Sostenibilidad:** “Construyendo nuestro futuro siendo prudentes en las actividades empresariales, promoviendo acciones de responsabilidad social y cuidado por el medio ambiente.”

5.1.1 Evaluar Misión, Visión, Valores

Misión

“Somos un grupo dedicado a la inversión y desarrollo de proyectos inmobiliarios en lugares privilegiados, ofreciendo a nuestros clientes nacionales y extranjeros productos exclusivos y rentables.”

Ventajas	Desventajas
Especifica los productos de la compañía.	No especifica los servicios.
Precisa su enfoque para agradar a los clientes.	No especifica las necesidades del comprador.

Figura 32: Análisis Mision Bonita Real Estate Group
Fuente: Elaboración Propia

La misión de Bonita Real Estate Group es directa, lo cual demuestra el compromiso de la marca con su esencia. A pesar de esto, falta especificar su factor diferenciador de promesa de calidad para completar la imagen de la marca en la declaración. Mencionar las necesidades del comprador al buscar una propiedad donde goce de armonía y tranquilidad completa más la idea sobre el propósito actual de la empresa.

Visión

“Ser un grupo empresarial de crecimiento sostenible con proyectos innovadores, ofreciendo productos rentables y servicios diversificados de valor agregado, creando un sello distintivo en el mercado.”

Ventajas	Desventajas
Gráfica	Tono amplio
Viable	Ambigua
Flexible	No es fácil de recordar

Figura 33: Análisis Visión Bonita Real Estate Group
Fuente: Elaboración Propia

La visión de Bonita es ambiciosa y muy acorde a lo que la marca quiere representar ante los ojos de sus clientes, sin embargo utiliza un tono demasiado amplio con un lenguaje general lo que provoca que la empresa tome cualquier dirección o cualquier línea de negocios, generando como resultado que su declaración de visión aplique para varias industrias.

Valores

- **Honestidad:** “Respaldando nuestros compromisos con los colaboradores y clientes, con acciones justas, transparentes, procurando el beneficio mutuo y las buenas prácticas en los negocios.”
- **Ética:** “Respetando la moral, los principios, normas y políticas establecidas, haciendo cumplir de forma correcta todos los procedimientos que anteceden a nuestros logros”
- **Calidez:** “Fomentando la calidad en las relaciones humanas, conservando un trato cordial, respetuoso, y amistoso, en todas nuestras interacciones con personas.”
- **Cumplimiento:** “Hacerlo bien. Entregar los resultados acordados mediante acciones efectivas. Procurando superar las expectativas de nuestros asociados, colaboradores y clientes.”
- **Sostenibilidad:** “Construyendo nuestro futuro siendo prudentes en las actividades empresariales, promoviendo acciones de responsabilidad social y cuidado por el medio ambiente.”

Los valores descritos por la empresa buscan brindar la confianza al cliente de que son una institución prestigiosa y fiable, garantizando su compromiso ético y moral con la sociedad. Por lo que no requieren modificación.

5.1.2 Propuesta de Misión, Visión, Valores

Misión: “Somos un grupo dedicado al desarrollo de proyectos inmobiliarios en lugares privilegiados, ofreciendo a nuestros clientes productos exclusivos de alta calidad para brindarles tranquilidad y armonía”.

Visión: “Ser un grupo empresarial de crecimiento sostenible con proyectos innovadores, ofreciendo productos de venta rentables y servicios de inversión de propiedades diversificados, creando un sello distintivo en el mercado inmobiliario.”

5.2 Matriz FODA(CAME)

MATRIZ FODA (CAME)	
BONITA VACATION RENTALS	
Fortalezas	Debilidades
F1 - Buena estructura de capital para inversión, con disponibilidad y liquidez.	D1 - La capacidad de recursos humanos y estructura de procesos es limitada.
F2 - Credibilidad de los productos inmobiliarios entregados.	D2 - Falta de claridad en funciones, cadena de mando y delegación.
F3 - Ubicación geográfica privilegiada de los proyectos inmobiliarios desarrollados.	D3 - Equipo de trabajo muy disperso y comprometido solo en tiempo parcial.
F4 - Calidad de los entregables (físicos) y garantías extendidas a clientes.	D4 - Ausencia de procesos y metodología para el seguimiento operativo.
F5 - Alianzas con firmas locales que fortalecen la marca y productos desarrollados	D5 - Funciones clases subcontratadas y no forman parte de las capacidades internas.
F6 - Flexibilidad económica en la plantilla del equipo de trabajo y modelo de negocios.	D6 - Informalidad en los procesos de comunicación y documentación de hallazgos.

F7 - Buenas relaciones de negocios con suplidores y clientes. Puntualidad en compromisos.	D7 - Falta de un proceso de planificación y modelo de negocio más definido.
F8 - Alianzas con inversionistas extranjeros con capacidad de inversión tanto en República Dominicana como en otros países de la región	D8 - Planes de contingencia y la continuidad de la operación indefinidos
F9 - Credibilidad de la familia Lara como inversionistas en varios negocios y empresas.	D9 - Inexistencia de un repositorio único de documentación y de los procesos con clientes.
Amenazas	Oportunidades
A1 - Eliminación de los incentivos por ley en zonas de desarrollo de proyectos turísticos.	O1 - Desarrollo de nuevos proyectos en destinos turísticos distintos a Las Terrenas dentro del país. Desarrollo de nuevos proyectos en destinos turísticos distintos a Las Terrenas dentro del país.
A2 - A pesar del crecimiento positivo que ha tenido la economía en el periodo de Enero-Agosto 2021, dentro de las amenazas es importante contemplar la inestabilidad económica que pueda enfrentar el país en los próximos años debido a la recuperación frente a la pandemia.	O2 - Incursionar en nuevos nichos de mercado que requieran propiedades rentables como equipos de producción cinematográfica, wellness retreat, wedding destinations, remote workers o desarrollo de comunidades para envejecientes.
A3 - Paro de las actividades turísticas debido a variantes del COVID-19.	O3 - Desarrollo de servicios de valor agregado en los proyectos actuales y futuros que eleven la experiencia de los huéspedes.
A4 - Incremento de los costos de la materia prima y mano de obra.	O4 - Fomento de las actividades relacionadas a la responsabilidad social para mejorar tanto el entorno como la imagen país atrayendo inversionistas extranjeros y locales.
A5 - Inseguridad y servicios básicos deficientes en las zonas turísticas del país.	O5 - Apertura de mercado que facilita la adquisición de terrenos con localización y recursos privilegiados para desarrollar proyectos en otras zonas turísticas del país.
A6 - Deterioro de la imagen del país y por	O6 - Ampliación de medios de oferta de

<p>consiguiente disminución del público que genera el mayor flujo para Bonita Vacation Rentals, los extranjeros. De igual forma, que afecte la captación de inversionistas.</p>	<p>servicios y canales de comunicación virtuales.</p>
<p>Estrategias Defensivas</p>	<p>Estrategias Ofensivas</p>
<p style="text-align: center;">D1+O1+O2:</p> <p>Desarrollar una estructura de capital humano más robusta y con mayor cantidad de colaboradores, con el objetivo de incursionar y poder respaldar las operaciones de nuevos proyectos en diferentes destinos turísticos distintos a Las Terrenas, así como explorar nuevos nichos de mercado; mediante una reestructuración organizacional pertinente y eficiente.</p>	<p style="text-align: center;">F1+O1+O2:</p> <p>Maximizar los beneficios que representa Bonita Vacation Rentals como centro de mercadeo, con la finalidad de a través de un plan de marketing 360 apropiado se pueda motivar a las personas a experimentar Living Bonita en los proyectos a implementar en diferentes destinos turísticos, atrayendo nuevos nichos de mercado.</p>
<p style="text-align: center;">D3+O1:</p> <p>Generación de un modelo estratégico específico y focalizado a la zona a trabajar, donde se determinen las pautas, lineamientos, estructura y acciones a realizar para el desarrollo y puesta en marcha de proyectos vacacionales en nuevos puntos turísticos, con tendencia de crecimiento como lo son la Zona Sur.</p>	<p style="text-align: center;">F2+F3+O3:</p> <p>A través del servicio personalizado y atención a los detalles durante el la estadía los clientes, recopilar insights e informaciones pertinentes sobre sus gustos, tendencias y nuevo comportamientos, que permitan el desarrollo de un plan piloto donde se pongan a prueba nuevos servicios y actividades orientadas a elevar la experiencia brindada en los proyectos actuales y, del mismo modo la empresa pueda abrir nuevas puertas y expandir estos servicios en proyectos futuros.</p>
<p style="text-align: center;">D3+O2:</p> <p>Incorporar un modelo estratégico para la división de Bonita Vacation Rentals, que contemple la integración de servicios enfocados a satisfacer las necesidades de los nuevos nichos de mercados potenciales como lo son los equipos de producción cinematográfica, los wellness retreat, comunidades para envejecientes, entre otros mercados que figuran como oportunidades de negocios únicas, y, pueden traducirse en una ventaja competitiva para la marca.</p>	<p style="text-align: center;">F4+O5:</p> <p>Planificación financiera e integración dentro del presupuesto anual, la adquisición de terrenos en localizaciones en crecimiento como la Zona Sur, por medio de un financiamiento a buena tasa gracias al historial crediticio que posee la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">O3+D2+D3:</p> <p>Definición de un modelo de negocios orientado a la gestión y renta de propiedades vacacionales de dominio tanto de la empresa como de los propietarios, con la intención de</p>	<p style="text-align: center;">F4+O6:</p> <p>Generación de una planificación financiera, cuyo enfoque sea la integración de nuevos servicios a su oferta y la inversión en la creación de canales de comunicación digitales</p>

<p>unificar dicho servicio y ofrecer a sus clientes un plan integral para el arrendamiento de su apartamento, velando siempre por entregar un valor agregado para el propietario y consumidor final.</p>	<p>que faciliten la interacción entre la empresa y el cliente, y que aporten con su objetivo de entregar un servicio más personalizado al cliente.</p>
	<p>F3+O4: Formulación de una estrategia integral y agresiva de responsabilidad social que incorpore las operaciones, manejo interno, comunicación dentro de los complejos, desarrollo de actividades a favor de esto, logrando así mantener y elevar su estándar de calidad frente a la competencia, así como la imagen de la marca y país, logrando captar una mayor cantidad de inversionistas, clientes y huéspedes tanto extranjeros como locales.</p>
<p>Estrategias de Supervivencia</p>	<p>Estrategias de Reorientación</p>
<p>D2+A5: Implementación de una estrategia de capacitación dedicada a los propietarios sobre el correcto manejo y administración de las propiedades, estableciendo lineamientos, buenas prácticas y estándares para la realización de este trabajo, que permitan minimizar los conflictos entre los mismos y asegurar que los servicios básicos sean óptimos dentro de cada una de sus residencias vacacionales.</p>	<p>F1+A6: Desarrollo de una estrategia de marketing enfocada en destacar los puntos positivos y zonas más hermosas del país desde la experiencia Living Bonita, elevando la imagen del país y destacando las posibilidades que tiene el cliente en los complejos de Bonita Vacation Rentals.</p>
<p>D3+A3: Desarrollo de un plan de contingencia que permita solventar y mantener en funcionamiento de la división incluso si ocurre un paro de las actividades turísticas debido a variantes del COVID-19.</p>	<p>F4+A4: Creación de un plan financiero de reserva que mediante la planificación ayude a amortiguar los imprevistos en el sector económico de construcción y desarrollo de proyectos, o cualquier otra negociación que varíe relacionado al mencionado.</p>
	<p>F3+A4: Identificar y localizar posibles proveedores sustitutos para que en caso de que presente un incremento de los costos en materia prima y mano de obra, se posea una cartera de proveedores amplios para la selección de las mejores alternativas calidad-precio, sin sacrificar el alto estándar de calidad de la marca.</p>

Figura 34: Matriz FODA (CAME)

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1 Estrategias Defensivas

D1+O1+O2:

- Desarrollar una estructura de capital humano más robusta y con mayor cantidad de colaboradores, con el objetivo de incursionar y poder respaldar las operaciones de nuevos proyectos en diferentes destinos turísticos distintos a Las Terrenas, así como explorar nuevos nichos de mercado; mediante una reestructuración organizacional pertinente y eficiente.
- Integrar un sistema de información que facilite la recopilación y análisis de información acerca de patrones de consumo y preferencias en las diferentes regiones del país con la finalidad de evaluar el mercado e identificar diferentes alternativas para penetrar el mismo, así como facilitar la toma de decisiones en referencia a los nichos de mercado potenciales a explorar.

D3+O1: Generación de un modelo estratégico específico y focalizado a la zona a trabajar, donde se determinen las pautas, lineamientos, estructura y acciones a realizar para el desarrollo y puesta en marcha de proyectos vacacionales en nuevos puntos turísticos, con tendencia de crecimiento como lo son la Zona Sur.

D3+O2: Incorporar un modelo estratégico para la división de Bonita Vacation Rentals, que contemple la integración de servicios enfocados a satisfacer las necesidades de los nuevos nichos de mercados potenciales como lo son los equipos de producción cinematográfica, los wellness retreat, comunidades para envejecientes, entre otros mercados que figuran como oportunidades de negocios únicas, y, pueden traducirse en una ventaja competitiva para la marca.

O3+D2+D3: Definición de un modelo de negocios orientado a la gestión y renta de propiedades vacacionales de dominio tanto de la empresa como de los propietarios, con la intención de unificar dicho servicio y ofrecer a sus clientes un plan integral para el arrendamiento de su apartamento, velando siempre por entregar un valor agregado para el propietario y consumidor final.

5.2.2 Estrategias Ofensivas

F1+O1+O2: Maximizar los beneficios que representa Bonita Vacation Rentals como centro de mercadeo, con la finalidad de a través de un plan de marketing 360 apropiado se pueda motivar a las personas a experimentar Living Bonita en los proyectos a implementar en diferentes destinos turísticos, atrayendo nuevos nichos de mercado.

F2+F3+O3: A través del servicio personalizado y atención a los detalles durante el la estadía los clientes, recopilar insights e informaciones pertinentes sobre sus gustos, tendencias y nuevo comportamientos, que permitan el desarrollo de un plan piloto donde se pongan a prueba nuevos servicios y actividades orientadas a elevar la experiencia brindada en los proyectos actuales y, del mismo modo la empresa pueda abrir nuevas puertas y expandir estos servicios en proyectos futuros.

F4+O5: Planificación financiera e integración dentro del presupuesto anual, la adquisición de terrenos en localizaciones en crecimiento como la Zona Sur, por medio de un financiamiento a buena tasa gracias al historial crediticio que posee la empresa.

F4+O6: Generación de una planificación financiera, cuyo enfoque sea la integración de nuevos servicios a su oferta y la inversión en la creación de canales de comunicación digitales que faciliten la interacción entre la empresa y el cliente, y que aporten con su objetivo de entregar un servicio más personalizado al cliente.

F2+O2: Desarrollar nuevos tipos de servicios para aumentar su participación en el mercado y alcanzar nuevos perfiles de consumidores de aquellos nichos identificados como oportunidades de negocio, apoyado en una correcta investigación y data fiable recogida por la empresa sobre los patrones de consumo a través de focus groups, encuestas y otros tipos de herramientas.

F3+O4: Formulación de una estrategia integral y agresiva de responsabilidad social que incorpore las operaciones, manejo interno, comunicación dentro de los complejos, desarrollo de actividades a favor de esto, logrando así mantener y elevar su estándar de calidad frente a la competencia, así como la imagen de la marca y país, logrando captar una mayor cantidad de inversionistas, clientes y huéspedes tanto extranjeros como locales.

5.2.3 Estrategias de Supervivencia

D2+A5: Implementación de una estrategia de capacitación dedicada a los propietarios sobre el correcto manejo y administración de las propiedades, estableciendo lineamientos, buenas prácticas y estándares para la realización de este trabajo , que permitan minimizar los conflictos entre los mismos y asegurar que los servicios básicos sean óptimos dentro de cada una de sus residencias vacacionales.

D3+A3: Desarrollo de un plan de contingencia que permita solventar y mantener en funcionamiento de la división incluso si ocurre un paro de las actividades turísticas debido a variantes del COVID-19.

5.2.4 Estrategia de Reorientación

F1+A6: Desarrollo de una estrategia de marketing enfocada en destacar los puntos positivos y zonas más hermosas del país desde la experiencia Living Bonita, elevando la imagen del país y destacando las posibilidades que tiene el cliente en los complejos de Bonita Vacation Rentals.

F4+A4: Creación de un plan financiero de reserva que mediante la planificación ayude a amortiguar los imprevistos en el sector económico de construcción y desarrollo de proyectos, o cualquier otra negociación que varíe relacionado al mencionado.

F3+A4: Identificar y localizar posibles proveedores sustitutos para que en caso de que presente un incremento de los costos en materia prima y mano de obra, se posea una cartera de proveedores amplios para la selección de las mejores alternativas calidad-precio, sin sacrificar el alto estándar de calidad de la marca.

5.3 Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas

En su deseo de expandir sus posibilidades de crecimiento Bonita Real Estate Group busca incursionar un modelo de negocio que le permita ofrecer el servicio de gestión y arrendamiento para propiedades aún después de su venta. Tras haber analizado la empresa a nivel interno y externo, podemos sugerir tres para incorporar esta proposición.

Por medio de estas opciones se busca concretizar las políticas que establezcan los parámetros para la relación comercial entre el comprador y la empresa, definiendo si es mejor emprender este proyecto en una posición donde la empresa asume toda responsabilidad in-house; la asume de manera parcial apoyándose con una empresa externa; o si contrata a un outsourcing que se encargue de toda la operación.

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

Propuesta #1

Servicio de gestión y arrendamiento a través de la integración de un Property Management Software (**Modalidad: In-house**)

Esta propuesta se basa en el concepto de que Bonita Vacation Rentals maneje el control total de todas las operaciones relevantes y necesarias para ofrecer el servicio en cuestión a los propietarios de las unidades vacacionales que conforman el complejo de Bonita Hills. Para esto se propone la implementación de un Property Management Software, con el objetivo de centralizar todas las funciones necesarias y automatizar la gestión diaria de la ocupación de viviendas y tener un solo panel todos los procesos que conciernen dicha actividad desde la gestión de reservas, hasta la gestión de limpieza, gestión de cobros, manejo de informes, entre otras, que ofrecen a la empresa una personalización en el cambiante mundo de las rentas.

La integración de este sistema permite a la empresa asegurar que todos los procesos sean llevados y ejecutados de acuerdo al estándar de calidad que precede la marca, la línea de visión y experiencia brindada que busca entregar Bonita Real Estate Group.

El mercado objetivo de esta propuesta es la alta gerencia de Bonita Real Estate Group, directores interesados en alcanzar el mayor nivel de ROI tanto para su empresa como para sus clientes. Por consiguiente, también son de gran interés los propietarios de unidades en sus proyectos, los cuales están destinados a un grupo de edad madura, de 35 a 70 años de edad con un poder adquisitivo elevado, que busquen poder retirarse de la agitada zona metropolitana y descansar en plena serenidad.

Esto se pretende lograr a través de la identificación y evaluación de los Property Management Software existentes en el mercado, para la compra de las licencias y planes requeridos de lugar. Con esta herramienta será fácil para la empresa crear una base de datos fiable, donde se podrá desglosar el portafolio de cada cliente facilitando así la carga de reportería manual para los distintos departamentos de la empresa, especialmente para el departamento de contabilidad, el departamento de ventas y la división de Bonita Vacation Rentals. Contando con este sistema la empresa podrá segregarse las informaciones del servicio ofrecido, a modo que ninguna se vea contaminada, sesgando los reportes tanto internos como externos.

Para la implementación de esta propuesta se hace necesario el desarrollo de una estructura organizacional compuesta en la cabeza por la gerencia general, seguida de la property manager, luego dos rentals coordinator, uno enfocado en el proyecto de Playa Bonita y otro enfocado en el proyecto Bonita Hills, debajo de estas posiciones para cada proyecto se estipular un On Site Supervisor, a quien se reporta el equipo de mantenimiento y limpieza compuesto por 2 y 4 personas, respectivamente para cada proyecto dentro de Las Terrenas.

Con esta propuesta Bonita Vacation Rentals podrá destacarse como una empresa sólida y sistematizada lo cual brindará a los inversionistas la confianza necesaria para depositar la responsabilidad del cuidado y mantenimiento de su propiedad en la administración de la compañía inmobiliaria.

Propuesta #2

Servicio de gestión y arrendamiento a través de tercerización de ciertas operaciones.

(Modalidad: Parcial)

Esta segunda propuesta consiste en ofrecer a los propietarios el servicio de gestión y arrendamiento a través de un control parcial de las operaciones claves necesarias para la realización de esta actividad. En tal sentido, dicha propuesta se sustenta en la idea de manejar una parte de las operaciones in-house y realizar tercerización para el resto de ellas. El objetivo primordial de la misma, es entregar un producto de calidad al propietario para la renta de su unidad vacacional.

En esta segunda alternativa, Bonita Vacation Rentals tiene como responsabilidad gestionar 3 acciones claves necesarias para que la propiedad pueda ser rentada e incorporada en los diversos canales de renta, como lo son:

- Decoración de la propiedad vacacional según la línea y estándar de la marca.
- Realización de fotos profesionales de los espacios para ser colocadas en los canales de renta.
- Creación de listing en los canales de renta.

Para el desarrollo de estas ideas se propone la identificación y evaluación de proveedores claves, que figuren como el contacto fijo para la realización de las acciones enlistada anteriormente, esto con el fin de mantener la uniformidad en los procesos, de lograr una relación sostenible con el suplidor y por ende tener un poder de negociación mayor para lograr obtener mejores tarifas.

Por otro lado, en esta propuesta se estipula la realización de una cotización mensual o acuerdo anual con dos suplidores quienes se encargaran de:

- 1. Mantenimiento y limpieza:** Dicha empresa tendrá la responsabilidad de desarrollar un calendario donde se resuman los días de limpieza de las propiedades del complejo y se establezcan de forma mensual días para el mantenimiento general de las propiedades. De igual forma, dentro de la negociación a realizar, debe ser contemplado los servicios adicionales que pueden surgir durante el uso y alquiler constante de las propiedades.
- 2. Administración de las propiedades:** La empresa subcontratada para esta actividad tendrá a bien manejar las reservaciones, rentas, contacto con los huéspedes, manejo de calendario y todas las actividades relacionadas a la gestión de las rentas. Para el correcto manejo de información y comunicación, la empresa deberá pasar los reportes mensuales de lugar y calendarios a la división de Bonita Vacation Rentals, de forma que esta pueda supervisar y tener control de las acciones.

Cabe destacar, que cualquier comentario, recomendación y/o inquietud que posea el cliente deberá ser canalizada por medio de la empresa, con el fin de mantener una sola línea de comunicación. En tal sentido, Bonita Vacation Rentals es el mediador entre cualquier información que se maneje proveedor - empresa - propietario. Del mismo modo, para el desarrollo de esta propuesta, se propone regirse de una estructura organizacional compuesta por un property manager y dos on site supervisors, apoyado en la empresa de mantenimiento y limpieza, y la empresa de administración de las propiedades.

5.3.2 Diseño de prototipo.

Prototipo #1: Property Management Software → Buildium



Figura 35: Logo Buildium.
Fuente: Página Oficial Buildium

Buildium, fundado en el 2004, es el sistema de gestión de propiedades número 1 en los más recomendados, se reconoce por ser diseñado por property managers y por eso su simplicidad y user friendliness; puede recolectar los pagos mediante un portal para inquilinos, ofrece gran variedad de material de apoyo para brindar capacitación a sus usuarios, entre otros beneficios que ofrecen sus herramientas. Este ayuda en la gestión de cobros por los alquileres a través de notificaciones, seguimientos y recordatorios automáticos, permitiendo a los administradores recibir los pagos online inmediatamente. Este software tiene un costo empezando en los USD\$50, pero depende de la cantidad de propiedades que se vayan a manejar, y mientras más unidades registradas menos es el fee a pagar.

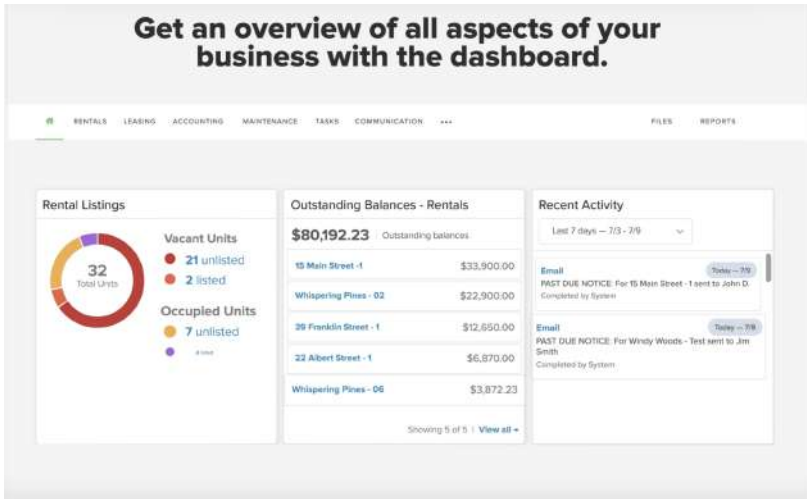


Figura 36: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium

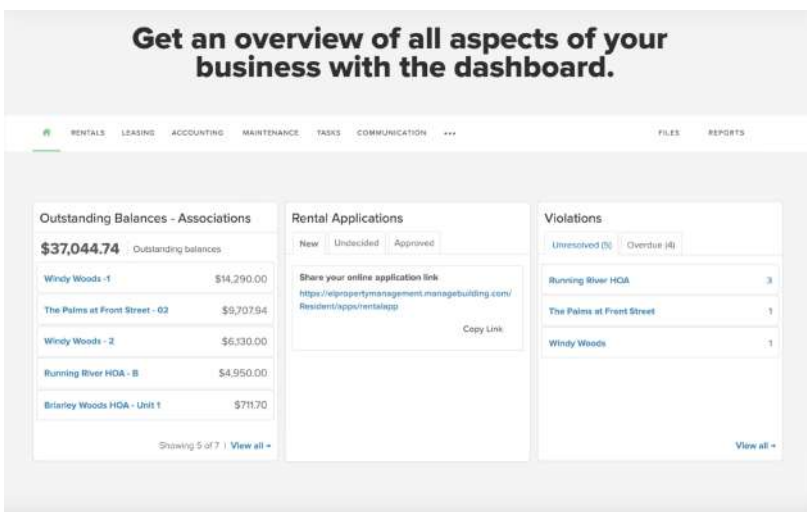


Figura 37: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium

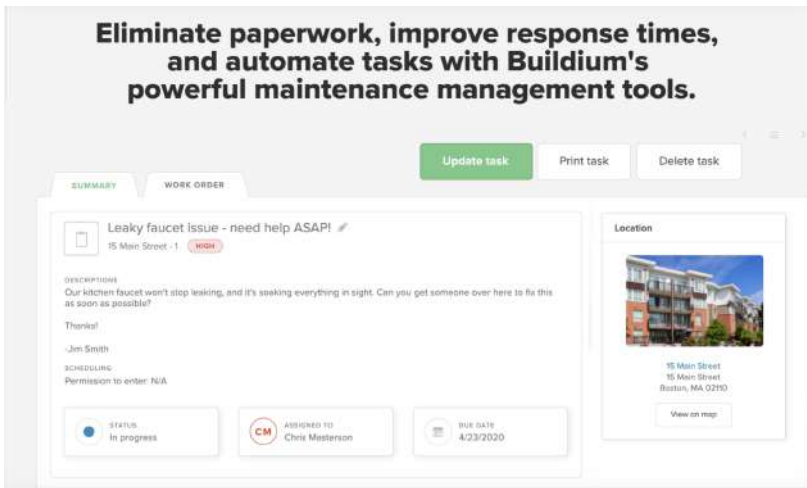


Figura 38: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium

Eliminate paperwork, improve response times, and automate tasks with Buildium's powerful maintenance management tools.

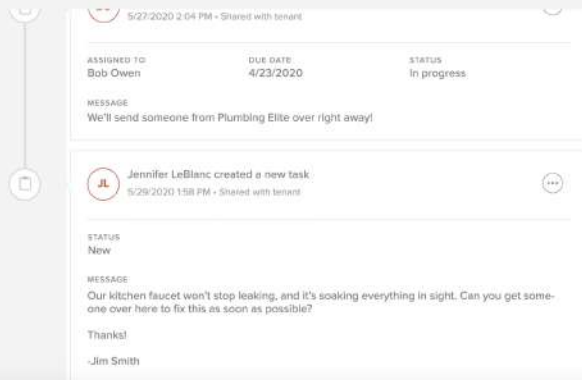


Figura 39: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium.

Eliminate paperwork, improve response times, and automate tasks with Buildium's powerful maintenance management tools.

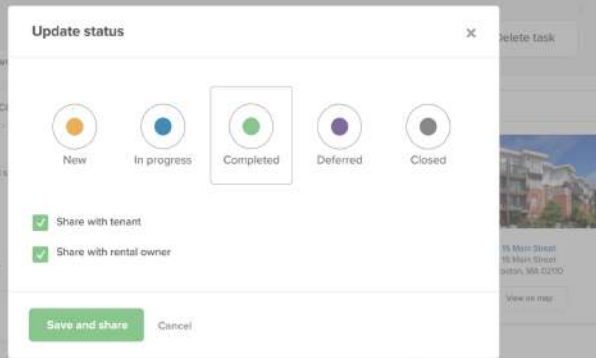


Figura 40: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium.

Rely on easy-to-read data visualizations to drive your business with data-driven decisions and strategies.



Figura 41: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium.

Rely on easy-to-read data visualizations to drive your business with data-driven decisions and strategies.

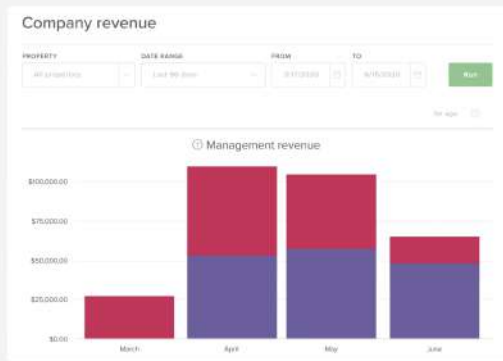


Figura 42: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium.

Rely on easy-to-read data visualizations to drive your business with data-driven decisions and strategies.

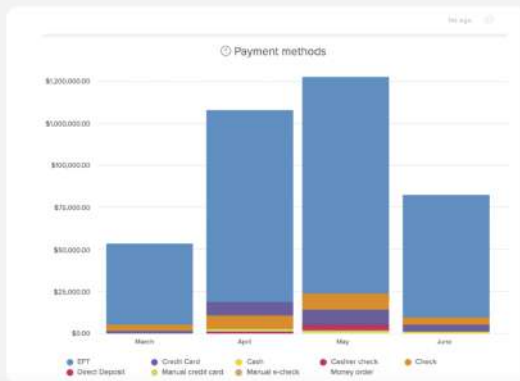


Figura 43: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium.

Grow your business with All Property Management. Get connected to property owners looking for property management services.



Figura 44: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium.

Keep your bookkeeping complete and accurate, and record and view every fee, payment, deposit, and refund.

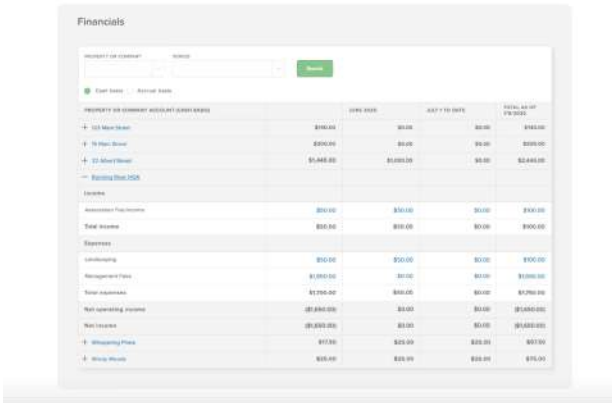


Figura 45: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium.

Keep your bookkeeping complete and accurate, and record and view every fee, payment, deposit, and refund.

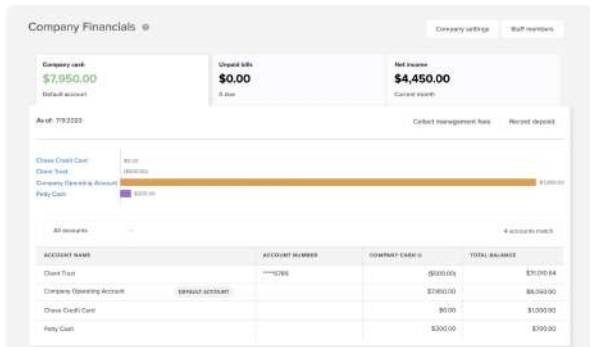


Figura 46: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium.

Keep your bookkeeping complete and accurate, and record and view every fee, payment, deposit, and refund.



Figura 47: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium.

Eliminate paperwork, improve response times, and automate tasks with Buildium's powerful maintenance management tools.

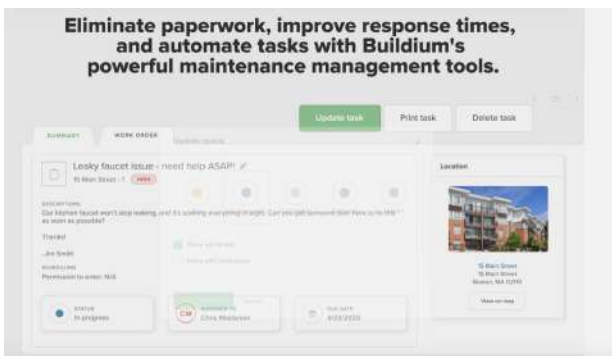


Figura 48: Visualización plataforma Buildium.

Fuente: Página Oficial Buildium.

Prototipo #1.1:

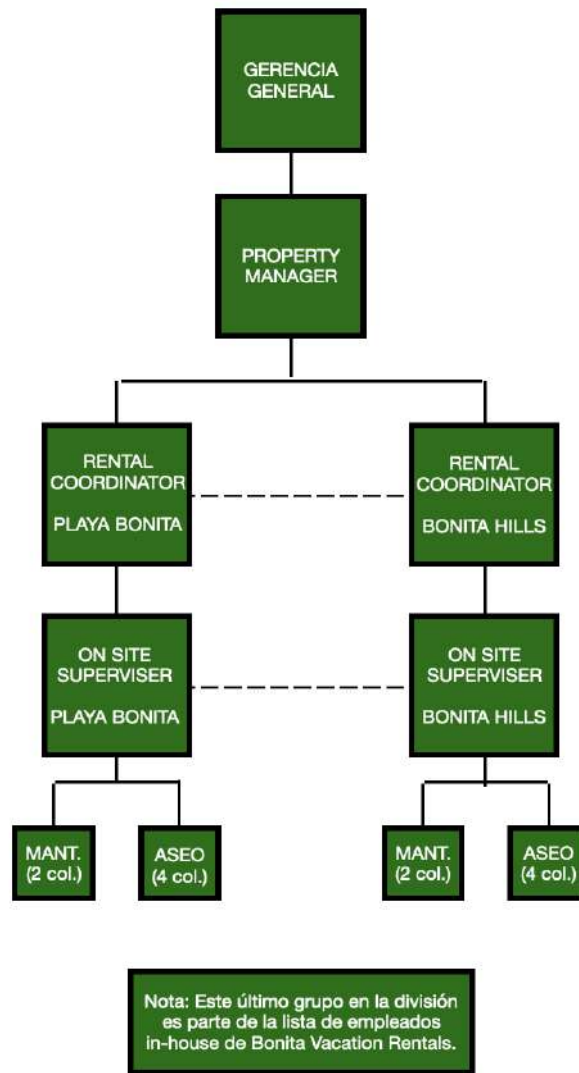


Figura 49: Estructura Organizacional Sugerida Propuesta 1.
Fuente: Elaboración propia.

Propuesta #2: Servicio de gestión y arrendamiento a través de tercerización de ciertas operaciones. (Modalidad: Parcial)

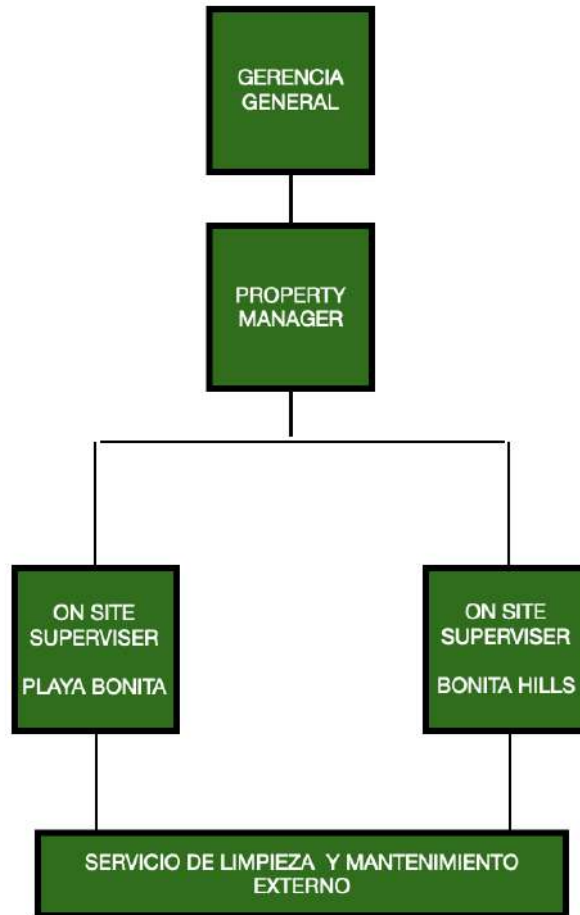


Figura 50: Estructura Organizacional Sugerida Propuesta 1.
Fuente: Elaboración propia.

5.4 Retroalimentación de la empresa

Con la finalidad de presentar las propuestas desarrolladas a la gerencia general de Bonita Real Estate Group y el equipo de trabajo de la división de Bonita Vacation Rentals, se sostuvo una reunión para la presentación y explicación de cada alternativa realizada, seguido de una entrevista para conocer sus opiniones y recomendaciones.

La empresa identificó que las propuestas presentadas estaban orientadas y ofrecían una solución coherente a la problemática planteada. Sin embargo, tienen una visión distinta para el desarrollo de este proyecto y la reestructuración del modelo estratégico de la división. Al conversar con ellos, comentaron que no descartan las opciones pero tendrían que evaluar la efectividad de las mismas y verlas proyectadas en términos financieros para juzgar las mismas con una base sólida.

Con respecto a la propuesta #1 de desarrollar un modelo completamente interno para el funcionamiento, fundamentado primordialmente en un sistema de gestión y manejo de propiedades; la empresa siente un poco de desconfianza con este tipo de softwares, dado una mala experiencia que tuvo anteriormente con un sistema incompleto, con el cual no fueron capaces de centralizar las operaciones claves de esta división.

Dentro de los aspectos negativos destacados se encuentran: la falta de un módulo de contabilidad y la poca adaptación y recepción por parte de los clientes a este mecanismo, dado que el segmento prefería manejarse directamente por Airbnb, pago directo ya sea por transferencia o paypal y no solía utilizar la página web diseñada y alineada con el sistema seleccionado para estos fines. A pesar de esto, el equipo mostró interés en cierto modo por el sistema sugerido, debido a que se visualiza como uno más completo y fácil de utilizar.

Por otro lado, en referencia a la estructura presentada de ambas propuestas, la organización mostró interés y quedó conforme con el diseño del mismo, y las posiciones y la visión con la cual fueron desarrolladas. En este aspecto, mencionaron que su preocupación mayor reside en el hecho de que al estar dirigidos a dos tipos de clientes (propietarios e inquilinos) una sola persona debido a la magnitud de las operaciones y tiempo de atención y respuesta que requiere cada grupo de clientes, estas funciones requerirían de un equipo de trabajo más grande, incrementando la planilla salarial, y, por consecuencia impactando los márgenes de rentabilidad.

En relación a la segunda propuesta, la compañía prefiere no destinar todas las funciones a un outsourcing, optando mejor por un modelo interno o desarrollando esta división como una franquicia. En alusión a la estructura organizacional de la misma, la empresa mostró mayor inclinación y aceptación por la desarrollada en la primera propuesta.

Luego de discutir la propuesta el equipo presentó la visión y las ideas que han identificado para Bonita Vacation Rentals. En tal sentido, comentaron sobre la alternativa de visualizar la división como una franquicia donde se estipulan todos los manuales y directrices para operar la misma, y cada propietario sea responsable del manejo de su propiedad, y primordialmente de la interacción y operaciones relacionadas a los clientes. En este panorama, cada propietario debería pagar a Bonita una comisión por cada propiedad y los reportes de lugar desarrollados para dichos fines.

De todas formas, la empresa mencionó que el mercadeo estaría manejado por ellos, integrando el complejo y las propiedades dentro de sus estrategias de comunicación y diversos canales, siendo el beneficio de esta orientado a la prosperidad de cada propietario, y por consiguiente de Bonita Vacation Rentals.

De igual manera, el equipo presentó el modelo de 3 marcas internacionales con estándar de calidad elevado y orientación a brindar propiedades en espacios privilegiados, como la marca, con la intención de presentar 3 ejemplos de cómo se manejan en la industria, las 3 empresas mejor posicionadas, después de Airbnb.

A modo de conclusión, el equipo de Bonita Real Estate Group sugirió el desarrollo y evaluación de un modelo cuya visión de Bonita Vacation Rentals sea una franquicia, como expuesto anteriormente. Para esto se hace necesario el desarrollo de los objetivos y estrategias a tomar, siguiendo como referencia lo sugerido para la estructuración de la propuesta franquicia.

5.5 Validación del cliente

Para el proceso de la validación del cliente se tenían estipuladas varias preguntas para evaluar la propuesta aceptada. Sin embargo, al estas ser cambiadas durante la reunión con el equipo, y no estar alineadas con la visión como franquicia que tenía la empresa, la misma fue desestimada ya que no iba a ser efectiva para la nueva propuesta presentada.

En caso de que la empresa aprobara y deseara profundizar alguna de las alternativas presentadas, dentro de las preguntas que se tenían previstas a realizar se encontraban las desglosadas debajo, contemplando agregar también las que fueran sugeridas en la reunión:

- ¿Compraría una propiedad con la condición de que solo puede alquilarla a través de la empresa que le vendió, con el propósito de mantener la calidad de la experiencia y servicio brindado y un ambiente armonioso?

- ¿En caso de que su respuesta sea no, por qué?

- ¿Sabe que por medio de un sistema de PMS puede recibir reportes actualizados de los movimientos en su cuenta generados por la empresa?
- ¿Qué beneficios le gustaría recibir al aceptar esta cláusula contractual?

En resumen, acogiendo las recomendaciones realizadas por la empresa, se presenta la necesidad de idear y estructurar una propuesta nueva basada en un modelo de negocios para franquicias, que le permita al cliente descentralizar las funciones, haciendo más fácil el día a día para Bonita Vacation Rentals, sin perder el control y la calidad de sus propiedades y experiencia brindada.

5.6 Propuesta #3 a partir de la Retroalimentación de la Empresa

Servicio de gestión y arrendamiento a través de un modelo de franquicias.

Esta propuesta consiste en la integración del servicio de gestión y arrendamiento en la división de Bonita Vacation Rentals por medio del desarrollo de un modelo de franquicias, donde la empresa le otorgue a los propietarios el derecho de utilizar la marca, el modelo y estructura comercial de la organización para estos fines, a través de un contrato de gestión de propiedad donde se estipulen los términos y condiciones para este acuerdo.

Con este tipo de modelo la empresa cede a los propietarios la responsabilidad del manejo, alquiler, contacto directo con los huéspedes y demás operaciones asociadas al día a día del manejo de la propiedad. Es importante destacar que la condición principal para esto es que el propietario se

apegue a las condiciones y lineamientos de la marca, con la finalidad de no sacrificar el privilegio y estándar de calidad que precede a la marca.

La implementación de un modelo de este tipo, tiene como resultado diversos beneficios que hacen que la propuesta sea atractiva para ambas partes y representa una solución oportuna para el problema planteado por la empresa.

Bonita Vacation Rentals	Propietarios
Mayor velocidad en el crecimiento de la marca.	Control de su propiedad.
Baja inversión y disminución de los márgenes de error y gastos administrativos.	Consulta y asesoramiento por parte de la empresa. Así como entrenamiento e información relevante para la gestión de sus propiedades.
Requiere menos personal por parte de la empresa y permite a la empresa distribuir las funciones de forma más equilibrada entre su equipo.	Goza del privilegio, prestigio y calidad de la marca lo que asegura la ocupación de su propiedad.
Control del servicio de arrendamiento y gestión de propiedades sin sacrificar imagen de marca.	Soporte de las herramientas, estructura y procesos de la empresa.
Adquisición de información relevante del cliente final sin costo alguno.	Plan de marketing y publicidad de la marca.

Figura 51: Beneficios para las partes involucradas del modelo de franquicias.

Fuente: LaFranquicia.es

Dentro de las responsabilidades que asume la empresa en la implementación de este modelo se encuentran: la disposición de las herramientas necesarias para los propietarios, proveer los canales y plataformas adecuadas para el mercadeo y promoción de las propiedades, mantenimiento y limpieza de las mismas, asesoría y entrenamiento a los propietarios del know how de la marca, las políticas y los procedimientos, así como las plataformas y/o sistemas en caso de ser necesario.

Por otro lado, por parte del franquiciado, dentro de las sus responsabilidades que debe asumir se encuentra el cumplimiento íntegro de los términos y condiciones de la empresa para la representación de la marca, cumplimiento de la reportería exigida por la empresa y obligaciones financieras, así como velar en todo momento por la imagen y calidad de la marca. Debajo en el acápite del prototipo se propone una estructura organizacional a nivel interno y los términos y condiciones para el correcto funcionamiento.

5.6.1 Prototipo Propuesta #3

Términos y Condiciones

1. El propietario deberá entregar mensualmente a la empresa los siguientes reportes:
 - a. Reporte de Ingresos por Renta.
 - b. Reporte de Gastos: Se establecerá por medio de un contrato acordado por las partes que tipos de gastos y porcentaje cubrirá la empresa y cual corresponde a los propietarios.

2. El propietario deberá realizar las reservas vía Airbnb o de forma directa, siguiendo los lineamientos de la empresa para asegurar la calidad en la experiencia brindada al huésped desde el primer contacto.

3. El propietario deberá cumplir con las políticas y procedimientos que posee actualmente la empresa para el gestionar las rentas:
 - a. Políticas de reserva y cancelación.
 - b. Políticas de acceso a la propiedad.
 - c. Políticas de eventos.
 - d. Políticas de estadía.

- e. Políticas de depósito.
 - f. Políticas de daños a la propiedad.
 - g. Otras políticas relevantes para el correcto funcionamiento y uso de las propiedades establecidas por la empresa.
4. Si la propiedad presenta algún problema técnico o requiere de una reparación mayor y/o distintas a las que cubre el mantenimiento brindado por la empresa, el propietario deberá entregar un formulario de reparación para canalizar su solicitud.
 5. El propietario deberá compartir a la empresa el calendario de su unidad. En caso de haber un evento y/o actividad especial, deberá ser informado con 10 días de antelación.
 6. Bonita Vacation Rentals cobrará un porcentaje de cada una de las rentas realizadas. Este porcentaje será acordado por las partes y firmado en contrato.
 7. Bonita Vacation Rentals cobrará un fee de mantenimiento y limpieza mensual que será definido por las partes involucradas y contemplado en el contrato. Se sugiere que este fee oscile entre los USD\$100 - USD\$175 dólares.
 8. Bonita Vacation Rentals cobrará una comisión por el uso permanente de la marca, la misma será establecida por contrato y oscila entre un 3% - 7% de los ingresos por propiedad.
 9. Todo propietario antes de iniciar a rentar su unidad deberá realizar las siguientes actividades:
 - a. Decoración profesional de la unidad.
 - b. Sesión de fotos profesional de la unidad.

c. Creación de listing en los canales de renta.

Para esto la empresa ofrecerá la asistencia de lugar, brindando un paquete para dicho servicio el cual tendrá un costo adicional. En caso de que el propietario realice estas actividades de forma independiente deberá regirse de los lineamientos de la marca para ello.

10. Toda incidencia presentada durante la estancia de un huésped deberá ser reportada a la empresa llenando el formulario de lugar.

Estructura Organizacional Sugerida

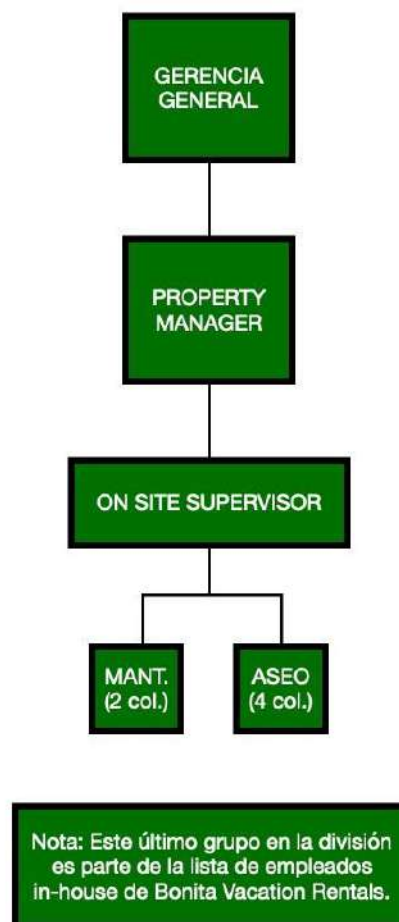


Figura 52: Estructura Organizacional Sugerida Propuesta 3.
Fuente: Elaboración propia.

5.7 Validación del cliente

Para medir la eficacia y aceptación de esta última propuesta, implementar un modelo de franquicia, realizamos una encuesta la cual fue llevada a cabo mediante la plataforma de Google Forms. En esta nos enfocamos en preguntar a los clientes de Bonita Vacation Rentals, tanto los que han invertido como los que se han hospedado en las unidades que aún no tienen propietario.

La encuesta se compuso de 18 preguntas dirigidas a conocer la información demográfica básica de los clientes, luego si tenían algún conocimiento del método sugerido para la empresa, y por último su postura ante la propuesta.

Los resultados destacan a un público adulto que goza de un estatus socioeconómico privilegiado, interesado en invertir en una vivienda vacacional para disfrute propio y/o para una inversión inteligente.

De las 30 personas que llenaron la encuesta, el 60% accediera a trabajar bajo la solución y lineamientos que presenta la empresa que desarrolla el proyecto para lograr mantener una experiencia de calidad ininterrumpida. A pesar de desconocer los beneficios que trae consigo el modelo ofertado, el público se ve abierto e intrigado por un cambio en la forma de manejar sus propiedades dentro de las zonas turísticas, donde se priorice ante todo los estándares de calidad al momento de diseñar una experiencia memorable para el cliente. Presentándose abierto a escuchar los beneficios y recibir más información sobre dicha propuesta.

El público encuentra favorable y percibe como beneficiosos los resultados que traerá un acuerdo de publicidad y mercadeo con Bonita Vacation Rentals. No obstante, se identifica un grupo que aún no está del todo convencido en el impacto que tiene una estrategia de promoción alineada, ya sea o porque no está en conocimiento o aún necesitan esa última garantía que logrará depositar su confianza en las tácticas de relaciones públicas.

Se muestra un poco de aprensión en los porcentajes de comisión a pagar y la entrega de los reportes de ingreso pero esto se puede deber a la falta de una definición concreta de los montos que deberá pagar cada propietario como retorno a la empresa por los servicios ofrecidos. En última instancia, los encuestados se ven animados en invertir en un modelo de negocios de franquicias, lo cual abre una nueva oportunidad a la empresa.

5.7.1 Resultados de la encuesta

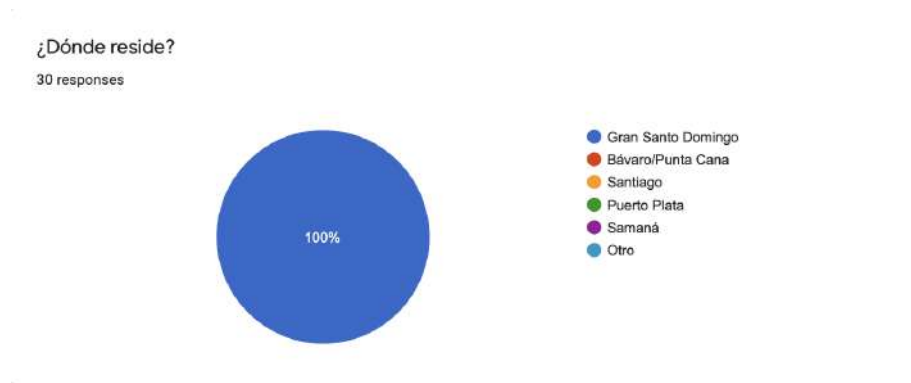


Figura 53: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

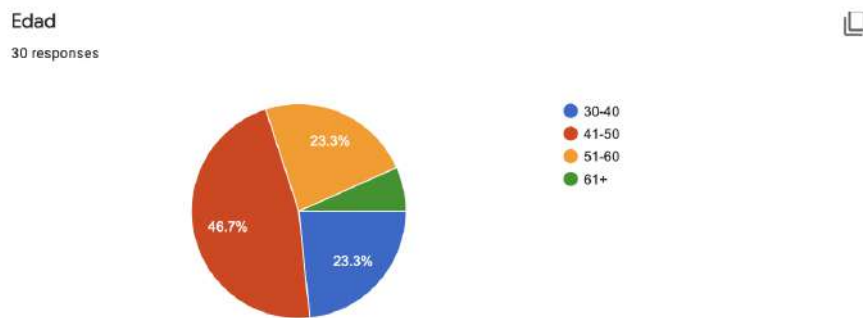


Figura 54: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

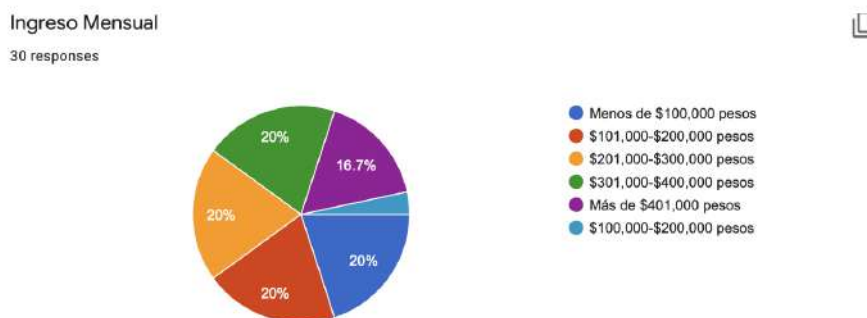


Figura 55: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Tiene vivienda propia?

30 responses

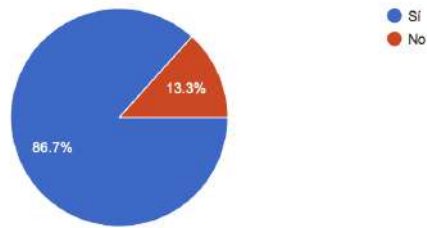


Figura 56: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Posee una propiedad con propósito vacacional?

30 responses

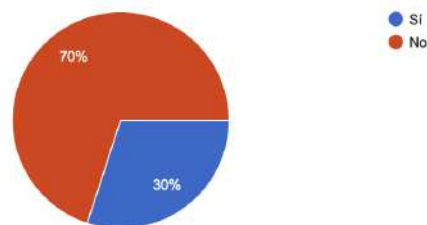


Figura 57: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

En caso de que su respuesta haya sido no ¿Si su presupuesto lo permite, invertiría en una vivienda para las vacaciones?

27 responses

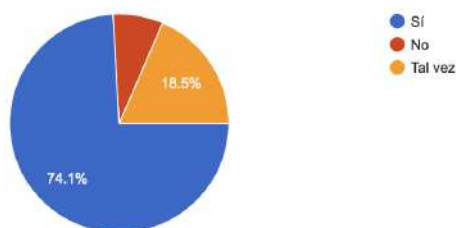


Figura 58: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Alquilaría su propiedad para tener un segundo ingreso?

30 responses

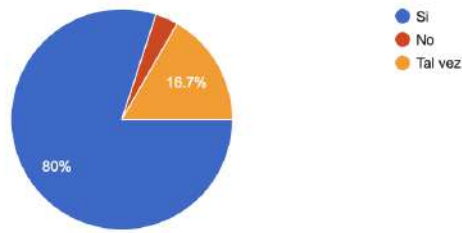


Figura 59: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Compraría una propiedad con la condición de que solo puede alquilarla bajo la solución presentada por la empresa que desarrolla el proyecto, con el propósito de mantener la calidad de la experiencia y servicio brindado?

30 responses

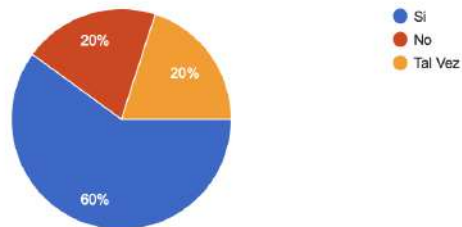


Figura 60: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Conoce los modelos de franquicia en la industria turística?

30 responses

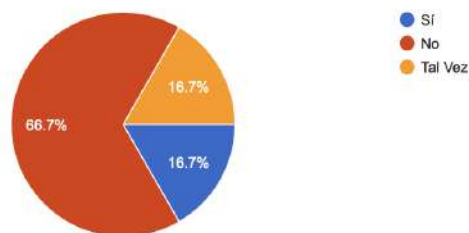


Figura 61: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Conoce los beneficios del modelo de franquicia para dicha industria?

30 responses

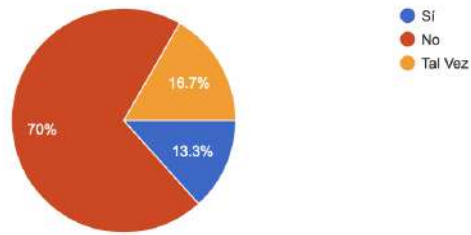


Figura 62: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Le gustaría manejar su propiedad bajo los lineamientos de Bonita Vacation Rentals para asegurar la calidad, prestigio y clientela de la misma?

30 responses

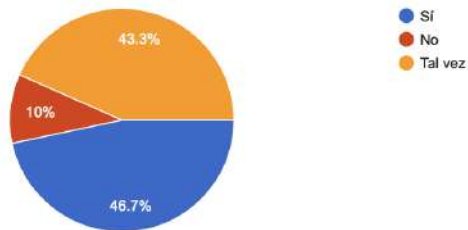


Figura 63: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Estaría interesado en recibir asesorías por parte de Bonita Vacation Rentals para el manejo y gestión de su propiedad?

30 responses

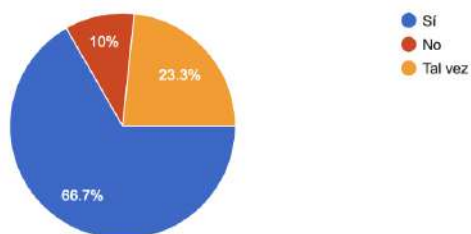


Figura 64: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Estaría de acuerdo con que la empresa maneje el mercadeo y la publicidad de su propiedad?

30 responses

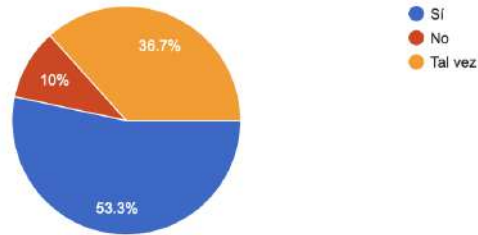


Figura 65: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Estaría dispuesto a pagar a la empresa una comisión por el uso de la marca, la estructura comercial y los servicios prestados de publicidad, limpieza, mantenimiento, entre otros?

30 responses

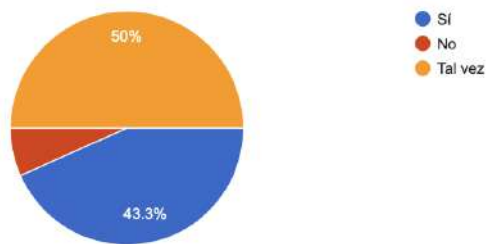


Figura 66: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Si su respuesta anterior fue no, por qué?

1 response

Depende del porcentaje de comisión

Figura 67: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Estaría dispuesto a entregar todos los reportes de lugar a la empresa a cambio de los servicios ofrecidos? (reportes de ingresos por rentas, reportes de reparaciones, y demás)



30 responses

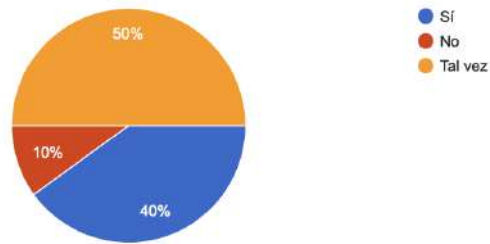


Figura 68: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Si su respuesta anterior fue no, por qué?

1 response

Entiendo que pudiera manejarlo yo mismo

Figura 69: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

¿Alquilaría su propiedad vacacional bajo las condiciones presentadas anteriormente de un modelo de negocios de franquicias?



30 responses

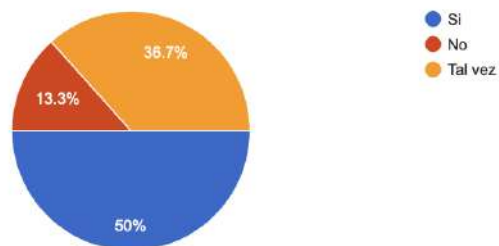


Figura 70: Resultados de validación del cliente.
Fuente: Información suministrada por los encuestados.

6. Plan de Reorientación

6.1 Creación Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo o herramienta de gestión estratégica estructurada por Robert Kaplan y David Norton, que ayuda a la alineación estratégica de la empresa para el cumplimiento de su visión, que traduce los objetivos y estrategias en acciones operativas puntuales fundamentadas en sistema de medición de desempeño por medio de indicadores. Dichos indicadores están determinados en cuatro perspectivas claves: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

A continuación se muestra el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para la empresa Bonita Real Estate Group, específicamente para su división Bonita Vacation Rentals, alineado a la propuesta de franquicia desarrollada anteriormente. En este capítulo se integran los componentes necesarios de los objetivos estratégicos por perspectiva, hasta las estrategias y acciones a realizar, estableciendo los indicadores para la medición de los mismos y con miras a asegurar un buen desempeño.

6.1.1 Objetivos Perspectiva Financiera

1. Incrementar en un 15% los ingresos de la empresa para finales del 2022.
2. Aumentar la cantidad de rentas anuales por complejo en un 20% para el año 2022.
3. Reducir en un 10% los gastos para el cierre de 2022.
4. Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% para el año 2022.

6.1.2 Objetivos Perspectiva del Cliente

1. Incrementar en un 25% el índice de satisfacción del cliente para finales del año 2022.
2. Aumentar la cartera de clientes en un 10% para el año 2022.
3. Maximizar la cantidad de reviews positivos en un 15% en la plataforma de Airbnb en un período de 1 año.
4. Fortalecer el posicionamiento de la marca en un 15% para el cierre del 2022.

6.1.3 Objetivos Perspectiva de Procesos

1. Optimizar las actividades operativas de Bonita Vacation Rentals para el último trimestre del 2022.
2. Desarrollar un modelo de negocios que garantice que para el año 2025 la empresa posea 75 propiedades franquiciadas.
3. Definir las políticas y procedimientos para los franquiciados para el segundo cuatrimestre del 2022, de modo que las 32 propiedades de Bonita Hills se mantengan bajo el alto estándar de calidad de la marca.

6.1.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

1. Ofrecer 4 talleres de hospitalidad y gestión de propiedades a partir del primer trimestre del 2022, todos los años.
2. Crear un sistema centralizado y bidireccional que permita el flujo ininterrumpido de la comunicación interna para el segundo cuatrimestre del 2022, disminuyendo en un 7% el margen de error.
3. Automatizar las interacciones menores con los propietarios para asegurar un tiempo de respuesta por debajo de los 3 minutos, para el 2022.

6.1.5 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador
Incrementar en un 15% los ingresos de la empresa para finales del 2022.	Porcentaje de crecimiento de los ingresos comparados al período anterior.
Aumentar la cantidad de rentas anuales por complejo en un 20% para el año 2022.	Cantidad de rentas anuales por complejo comparado al período anterior.
Reducir en un 10% los gastos para el cierre de 2022.	Porcentaje de reducción de gastos reflejados en los Estados Financieros de la empresa.
Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% para el año 2022.	Porcentaje de crecimiento de la utilidad neta y razones financieras de rentabilidad en comparación con los años anteriores.

Perspectiva del Cliente

Objetivo	Indicador
Incrementar en un 25% el índice de satisfacción del cliente para finales del año 2022.	Puntuación del Net Promoter Score (NPS) de la empresa.
Aumentar la cartera de clientes en un 10% para el año 2022.	Porcentaje de clientes nuevos que alquilen las propiedades del complejo de la empresa.
Maximizar la cantidad de reviews positivos en un 15% en la plataforma de Airbnb en un período de 1 año.	Porcentaje de incremento en la cantidad de reviews positivos recibidos en Airbnb.
Fortalecer el posicionamiento de la marca en un 15% para el cierre del 2022.	KPI 's plataformas digitales.

Perspectiva de Procesos

Objetivo	Indicador
Optimizar las actividades operativas de Bonita Vacation Rentals para el último trimestre del 2022	Aumento en el índice de productividad y eficiencia de los departamentos.
Desarrollar un modelo de negocios que garantice que para el año 2025 la empresa posea 75 propiedades franquiciadas.	Cantidad de propiedades franquiciadas.
Definir las políticas y procedimientos para los franquiciados para el segundo cuatrimestre del 2022, de modo que las 32 propiedades de Bonita Hills se mantengan bajo el alto estándar de calidad de la marca.	Cantidad de propiedades bajo el lineamiento de la marca.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Indicador
Ofrecer 4 talleres de hospitalidad y gestión de propiedades a partir del primer trimestre del 2022, todos los años.	Cantidad de talleres impartidos por año.
Crear un sistema centralizado y bidireccional que permita el flujo ininterrumpido de la comunicación interna para el segundo cuatrimestre del 2022, disminuyendo en un 7% el margen de error.	Porcentaje de disminución del margen de error en las operaciones de la división.
Objetivo #3: Automatizar las interacciones menores con los propietarios para asegurar un tiempo de respuesta por debajo de los 3 minutos, para el 2022.	Cantidad de minutos promedio de respuesta.

6.1.6 Metas, Acciones y Proyectos

Perspectiva Financiera

Objetivo #1: Incrementar en un 15% los ingresos de la empresa para finales del 2022.

Indicador: Porcentaje de crecimiento de los ingresos comparados al período anterior.

Meta	Acciones	Proyecto
Incremento de un 15% de los ingresos.	<ul style="list-style-type: none">- Generar más alianzas estratégicas con empresas puntuales para poder obtener mayor visibilidad y acercarse a un público nuevo.- Fomentar la frecuencia en el alquiler por parte de los clientes por medio de tarjetas de fidelización o iniciativas de mercadeo como promociones o dinámicas diversas que motiven la visita recurrente.- Desarrollar una estrategia de mercadeo y publicidad 360 integrada y alineada a los objetivos que permita a la marca promocionar sus propiedades de forma más inteligente y efectiva.	Potencialización de los ingresos de Bonita Vacation Rentals.

Objetivo #2: Aumentar la cantidad de rentas anuales por complejo en un 20% para el año 2022.

Indicador: Porcentaje de clientes nuevos que alquilen las propiedades del complejo de la empresa.

Meta	Acciones	Proyecto
Aumento de un 20% de las rentas anuales.	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de manuales y protocolos de decoración, adecuación y demás estándares de las propiedades para asegurar la calidad y prestigio de marca por medio del establecimiento de la directrices a los propietarios que posean la franquicia de Bonita Vacation Rentals. - Desarrollo de un plan de visibilidad para comercializar y promocionar las propiedades. - Evaluación de la experiencia y servicios únicos brindados con el fin de identificar oportunidades de mejora para ofrecer mayor personalización y atender mejor las necesidades del segmento. 	Incrementación de la tasa ocupacional de las propiedades vacacionales por complejo.

Objetivo #3: Reducir en un 10% los gastos para el cierre de 2022.

Indicador: Porcentaje de reducción de gastos reflejados en los Estados Financieros de la empresa.

Meta	Acciones	Proyecto
Reducción de un 10% de los gastos.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y análisis de la estructura de gastos de la empresa. - Identificación de los desperdicios (mudas) dentro del proceso de producción y prestación del servicio brindado y otros procesos claves de la empresa. - Mejora de la productividad de los colaboradores. 	Reestructuración de gastos.

Objetivo #4: Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% para el año 2022.

Indicador: Porcentaje de crecimiento de la utilidad neta y razones financieras de rentabilidad en comparación con los años anteriores.

Meta	Acciones	Proyecto
Aumento de la rentabilidad en un 10%.	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costes innecesarios. - Evaluar la tarifa o precio para el alquiler de las propiedades vacacionales asegurando la competitividad del mismo. - Desarrollo de estrategias comerciales atractivas para la captación de nuevos clientes y fidelización de los ya existentes. 	Potencialización de la rentabilidad de la empresa.

Perspectiva del Cliente

Objetivo #1: Incrementar en un 25% el índice de satisfacción del cliente para finales del año 2022.

Indicador: Puntuación del Net Promoter Score (NPS) de la empresa.

Meta	Acciones	Proyecto
Aumento del índice de satisfacción del cliente en un 25%.	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear la experiencia del cliente desde el primer contacto hasta el último contacto para identificar mejoras y diseñar planes de acción. - Implementar la utilización del NPS como herramienta para medir la satisfacción del cliente. - Desarrollo de instrumentos para medir la satisfacción y retroalimentación del cliente en cada visita. 	Fortalecimiento del posicionamiento y de la tasa de recomendación de la marca.

Objetivo #2: Aumentar la cartera de clientes en un 10% para el año 2022.

Indicador: Porcentaje de clientes nuevos que alquilen las propiedades del complejo de la empresa.

Meta	Acciones	Proyecto
Incremento en un 10% de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de los canales de comunicación para alcanzar nuevos segmentos. - Desarrollo de un plan de marketing que integren dinámicas digitales atractivas. - Integración de nuevos servicios dirigidos a mejorar la experiencia personalizada y penetrar en los nichos identificados como oportunidades. 	Implementación de un plan de marketing e integración de nuevos servicios.

Objetivo #3: Maximizar la cantidad de reviews positivos en un 15% en la plataforma de Airbnb en un período de 1 año.

Indicador: Porcentaje de incremento en la cantidad de reviews positivos recibidos en Airbnb.

Meta	Acciones	Proyecto
Maximizar reviews positivos en un 15%	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar a los clientes a visitar Airbnb y dejar un review para la empresa. - Identificar los servicios y aspectos más valiosos para el cliente dentro de la experiencia brindada para invertir más en estos. - Mantener la calidad de la empresa a través del control y comunicación constante con los propietarios como representantes de la marca. - Evaluar los pasos que agota el cliente desde su primer contacto hasta finalizada su estadía con el objetivo de facilitar el proceso agotado por el cliente. 	Plan de optimización y mejora de la experiencia brindada.

Objetivo #4: Fortalecer el posicionamiento de la marca en un 15% para el cierre del 2022.

Indicador: KPI 's plataformas digitales.

Meta	Acciones	Proyecto
Incrementar el posicionamiento de la marca en un 15%.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de marketing 360 fundamentado en la calidad y enfocado en resaltar los aspectos diferenciadores de la marca. - Desarrollo de un análisis de la competencia exhaustivo orientado principalmente a la presencia digital de las marcas en las diversas plataformas y canales digitales. - Identificar las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores a través de un análisis de mercado para mejorar la experiencia. 	Mejora del posicionamiento de marca.

Perspectiva de Procesos

Objetivo #1: Optimizar las actividades operativas de Bonita Vacation Rentals para el último trimestre del 2022

Indicador: Aumento en el índice de productividad y eficiencia de los departamentos.

Meta	Acciones	Proyecto
Incrementar la eficiencia operativa en un 20% para el último trimestre del 2022.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los puestos necesarios dentro de la empresa y redistribuir las funciones de cada colaborador. - Apertura de nuevas posiciones de asistencia - Actualizar los manuales de puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la eficiencia operativa a través de un replanteamiento de las funciones de cada puesto.

Objetivo #2: Desarrollar un modelo de negocios que garantice que para el año 2025 la empresa posea 75 propiedades franquiciadas.

Indicador: Cantidad de propiedades franquiciadas.

Meta	Acciones	Proyecto
Franquiciar 75 propiedades para el año 2025.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la metodología de los procesos tanto internos (equipo de colaboradores de Bonita) como externos (propietarios y clientes). - Definir las tarifas de arrendamiento y comisiones a cobrar. - Pautas para el trato a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción de un modelo de negocios para franquicias.

Objetivo #3: Definir las políticas y procedimientos para los franquiciados para el segundo cuatrimestre del 2022, de modo que las 32 propiedades de Bonita Hills se mantengan bajo el alto estándar de calidad de la marca.

Indicador: Cantidad de propiedades bajo el lineamiento de la marca.

Meta	Acciones	Proyecto
Estandarización de las 32 propiedades en Bonita Hills, de acorde a lo planteado en las directrices.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los procedimientos claves antes, durante y después de la estancia de un huésped. - Definición de un listado de proveedores para adquisición de utensilios, mobiliario, lencería y demás para equipar cada propiedad. - Creación de políticas para el trato a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de manuales de procedimiento para los propietarios.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo #1: Ofrecer 4 talleres de hospitalidad y gestión de propiedades a partir del primer trimestre del 2022, todos los años.

Indicador: Cantidad de talleres impartidos por año.

Meta	Acciones	Proyecto
Sostener 4 talleres anuales en hospitalidad y gestión de propiedades.	<ul style="list-style-type: none">- Explorar todas las ramas que compete el servicio al cliente y la experiencia del mismo.- Proveer las herramientas necesarias al equipo de trabajo para poder ofrecer las respuestas correctas y más adecuadas ante posibles situaciones que se puedan presentar.- Educar sobre el manejo de propiedades y cómo mantener estas impecables- Planificar y coordinar sesiones de interacción sobre el tema con los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">- Capacitación del personal en materia de hospitalidad y gestión de propiedades.

Objetivo #2: Crear un sistema centralizado y bidireccional que permita el flujo ininterrumpido de la comunicación interna para el segundo cuatrimestre del 2022, disminuyendo en un 7% el margen de error.

Indicador: Porcentaje de disminución del margen de error en las operaciones de la división.

Meta	Acciones	Proyecto
Reducir en un 7% el margen de error en la operatividad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de integración entre el equipo de la empresa y los propietarios que permita fortalecer relaciones, ej: Owners Weekend. - Establecer una vía común, por ejemplo: una cadena de mensajes, un foro, o incluso un grupo en un plataforma tal como Google Meet o Microsoft Teams. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la comunicación interna.

Objetivo #3: Automatizar las interacciones menores con los propietarios para asegurar un tiempo de respuesta por debajo de los 3 minutos, para el 2022.

Indicador: Cantidad de minutos promedio de respuesta.

Meta	Acciones	Proyecto
Lograr un tiempo de respuesta menor a los 3 minutos.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de herramientas como los chatbots en las plataformas de la empresa. - Crear un manual de consulta con algunas problemáticas que se pudieran presentar, donde el cliente pueda consultar primero y pueda resolver inmediatamente sin tener que esperar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización del tiempo de respuesta a los propietarios.

6.2 Propuesta de Valor

Para la construcción de la propuesta de valor de una empresa es imprescindible la identificación de aquellos productos y/o servicios, beneficios y otros valores agregado que ofrece su segmento de mercado, reflejando el factor diferenciador que hace única a la marca. En tal sentido la propuesta de valor desarrollada para Bonita Vacation Rentals, es la siguiente:

“Experiencia de renta con los más altos estándares de calidad, en espacios exclusivos y privilegiados dentro de Las Terrenas. Brindando al consumidor una experiencia única y personalizada, fundamentada en el servicio y atención al cliente como pilar primordial.”

6.3 Estrategia Competitiva

Una estrategia competitiva según el modelo de la ventaja competitiva de Michael Porter¹ y la Escuela de Negocios OBS, se define como un plan elaborado por la empresa compuesto por acciones ofensivas o defensivas con la finalidad de desarrollar una ventaja competitiva sostenible y favorable frente a la competencia. En tal sentido, esta estrategia competitiva ayuda a las empresas a maximizar sus fortalezas, explorar nuevas capacidades y por consiguiente identificar oportunidades de negocios. Es importante mencionar, que Porter divide las estrategias competitivas en 3 estrategias genéricas; las cuales son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

¹ Padre de la estrategia corporativa y está entre los economistas más valorados y conocidos a nivel mundial.

En el caso de la empresa en cuestión, Bonita Vacation Rentals desde sus inicios se ha optado por enfocarse en una estrategia competitiva de diferenciación, debido a que ofrecen un servicio único dentro del mercado fundamentado en los altos estándares de calidad, la exclusividad y privilegio que ofrece y promete la marca. La personalización de la experiencia, y servicios de valor agregado, sin duda contribuyen a diferenciar a Bonita Vacation Rentals dentro del mercado, desarrollando una percepción en el cliente de una marca élite, premium y localizada en lugares privilegiados dentro de Las Terrenas.

Para poder sustentar y lograr este posicionamiento en el mercado, la marca ha velado en todo momento por facilitar e incorporar servicios particulares dentro del portafolio de servicios disponibles durante la estadía, que hacen de la experiencia una más grata y amena para el cliente. Este aspecto, apoyado del correcto seguimiento ha sido la clave para destacarse dentro del mercado.

6.4 Estrategias por Perspectiva

Perspectiva Financiera

Objetivo 1: Incrementar en un 15% los ingresos de la empresa para finales del 2022.

- **Estrategia 1:** Desarrollo de acuerdos y alianzas estratégicas con empresas específicas de la mano de un plan de mercadeo para la captación de nuevos usuarios.

Objetivo 2: Aumentar la cantidad de rentas anuales por complejo en un 20% para el año 2022.

- **Estrategia 2:** Implementación de un plan de marketing y visibilidad 360, enfocado en resaltar los aspectos diferenciadores, la calidad y la experiencia brindada por Bonita Vacation Rentals.

Objetivo 3: Reducir en un 10% los gastos para el cierre de 2022.

- **Estrategia 3:** Evaluación, análisis y reestructuración de los gastos de la mano de la mejora de la productividad de los colaboradores y departamentos.

Objetivo 4: Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% para el año 2022.

- **Estrategia 4:** Maximizar la rentabilidad de la empresa a través de precios competitivos, desarrollo de estrategias comerciales y reducción de costes innecesarios.

Perspectiva del Cliente

Objetivo 1: Incrementar en un 25% el índice de satisfacción del cliente para finales del año 2022.

- **Estrategia 1:** Implementación de un mecanismo de revisión y mapeo de la experiencia del cliente, de la mano de la integración de instrumentos como encuestas de satisfacción y herramientas como el NPS para medir la satisfacción del cliente y poder realizar a partir de su retroalimentación los ajustes de lugar.

Objetivo 2: Aumentar la cartera de clientes en un 10% para el año 2022.

- **Estrategia 2:** Creación de un plan de marketing que involucre el fortalecimiento de los canales de comunicación, la integración de dinámicas e iniciativas diversas y proyecte la integración de nuevos servicios dirigidos a ofrecer una experiencia más personalizada y captar nuevos nichos de mercado.

Objetivo 3: Maximizar la cantidad de reviews positivos en un 15% en la plataforma de Airbnb en un período de 1 año.

- **Estrategia 3:** Integración de un sistema de control y comunicación constante entre los propietarios y la empresa, para asegurar la calidad que precede a la marca.
- **Estrategia 3.1:** Identificación de los servicios y aspectos percibidos como valiosos por parte de los clientes con la finalidad de invertir en ello y mejorar la experiencia brindada según las necesidades del segmento y facilitar el proceso agotado por los clientes desde el primer contacto hasta el término de su estancia.

Objetivo 4: Fortalecer el posicionamiento de la marca para el cierre del 2022.

- **Estrategia 4:** Implementación de un plan integrado para el análisis de la competencia y del mercado en cuestión, a partir del cual se pueda recoger data valiosa para el desarrollo de un plan completo enfocado en resaltar los aspectos diferenciadores de la marca y su calidad.

Perspectiva de Procesos

Objetivo 1: Optimizar las actividades operativas de Bonita Vacation Rentals para el último trimestre del 2022

- **Estrategia 1:** Elaborar y actualizar un manual de descripción de puesto completo, con todas las posiciones necesarias para la empresa y suministrar a cada parte correspondiente.

Objetivo 2: Desarrollar un modelo de negocios que garantice que para el año 2025 la empresa posea 75 propiedades franquiciadas.

- **Estrategia 2:** Captación de inversionistas y diseño de un plan de acción para cerrar las ventas de las 75 propiedades, incluyendo las que están en desarrollo y proyectos venideros.

Objetivo 3: Definir las políticas y procedimientos para los franquiciados para el segundo cuatrimestre del 2022, de modo que las 32 propiedades de Bonita Hills se mantengan bajo el alto estándar de calidad de la marca.

- **Estrategia 3:** Analizar los procedimientos claves de la empresa y diseñar los manuales de procesos para cumplir con cada actividad.

Sugerencia: Se puede contratar un servicio de consultoría que de soporte a la empresa en las implementaciones de estas estrategias.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo 1: Ofrecer 4 talleres de hospitalidad y gestión de propiedades a partir del primer trimestre del 2022, todos los años.

- **Estrategia 1:** Desarrollar un programa de capacitación para los colaboradores, impartidos por profesionales en el área que eleven el conocimiento mediante herramientas actualizadas

Objetivo 2: Crear un sistema centralizado y bidireccional que permita el flujo ininterrumpido de la comunicación interna para el segundo cuatrimestre del 2022, disminuyendo en un 7% el margen de error.

- **Estrategia 2:** Establecer un omnicanal que sea interno en la empresa facilitando la captación de los mensajes, y uno dónde se incluya también a los propietarios para poder vociferar informaciones relevantes para ambas partes.

Objetivo 3: Automatizar las interacciones menores con los propietarios para asegurar un tiempo de respuesta por debajo de los 3 minutos, para el 2022.

- **Estrategia 3:** Mejorar las funcionalidades de las plataformas para brindar respuestas rápidas.

6.5 Construcción del Cuadro de Mando Integral (Ver anexo)

Después de analizadas y desarrolladas cada una de las perspectivas que comprenden el Cuadro de Mando Integral con los objetivos estratégicos, metas, acciones, proyectos y estrategias, se procede a construir y estructurar esta información en la planilla del Cuadro de Mando Integral. El mismo se encuentra anexado en un documento de Excel en el trabajo en cuestión.

7. Alineación Estratégica

La alineación estratégica es un proceso que permite crear la relación entre el plan estratégico establecido de un proyecto o empresa, los objetivos, las acciones y los colaboradores involucrados para la ejecución y por consecuencia el logro de la metas planteadas. Este instrumento en pocas palabras permite orientar las acciones de las organizaciones hacia una sola dirección, gracias a la integración que crea entre los diversos aspectos claves para el logro de la estrategia planteada.

En el siguiente capítulo, se muestra la relación entre los objetivos planteados para las diversas perspectivas a través de un mapa estratégico, así como los presupuestos vinculados a cada una de las perspectivas y las acciones que se comprenden en el plan de inversión.

7.1 Presupuesto vinculado al plan de respuesta

7.1.1 Presupuesto por perspectiva

Con la finalidad de asegurar que las estrategias creadas y descritas en el Cuadro de Mando Integral sean implementadas de forma exitosa, se asignó un presupuesto por perspectiva según las acciones y actividades que amerita cada una para el logro de los objetivos planteados en las mismas.

Figura 71: Tabla de Presupuesto por Perspectiva

Presupuesto por Perspectiva		
Perspectiva	Monto	%
Perspectiva Financiera	\$ 330,000.00	31.13%
Perspectiva Clientes	\$ 367,000.00	34.62%
Perspectiva de Procesos	\$ 155,000.00	14.62%
Perspectiva A&C	\$ 208,000.00	19.62%
Total	\$ 1,060,000.00	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 72: Gráfico Presupuesto por Perspectiva



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la tabla realizada, se evidencia que las perspectivas financiera y de clientes representan el mayor porcentaje del presupuesto total, siendo estas alrededor del 60% del mismo, esto se debe a que en la propuesta de franquicia presentada las acciones de mayor peso se enmarcan dentro de las dos perspectivas antes mencionadas.

La elaboración de dicho presupuesto y asignación de montos por actividades y perspectivas se llevó a cabo a través de una investigación de los costos y precios promedios de acciones similares, planes, o diseños que se relacionan a las colocadas en el Cuadro de Mando Integral. A partir de esto, fue posible aproximar un monto para visualizar cuál sería la inversión. Como toda estimación hay un margen de error y es importante tener en cuenta aquellos imprevistos que ocurren una vez iniciada la implementación de las estrategias.

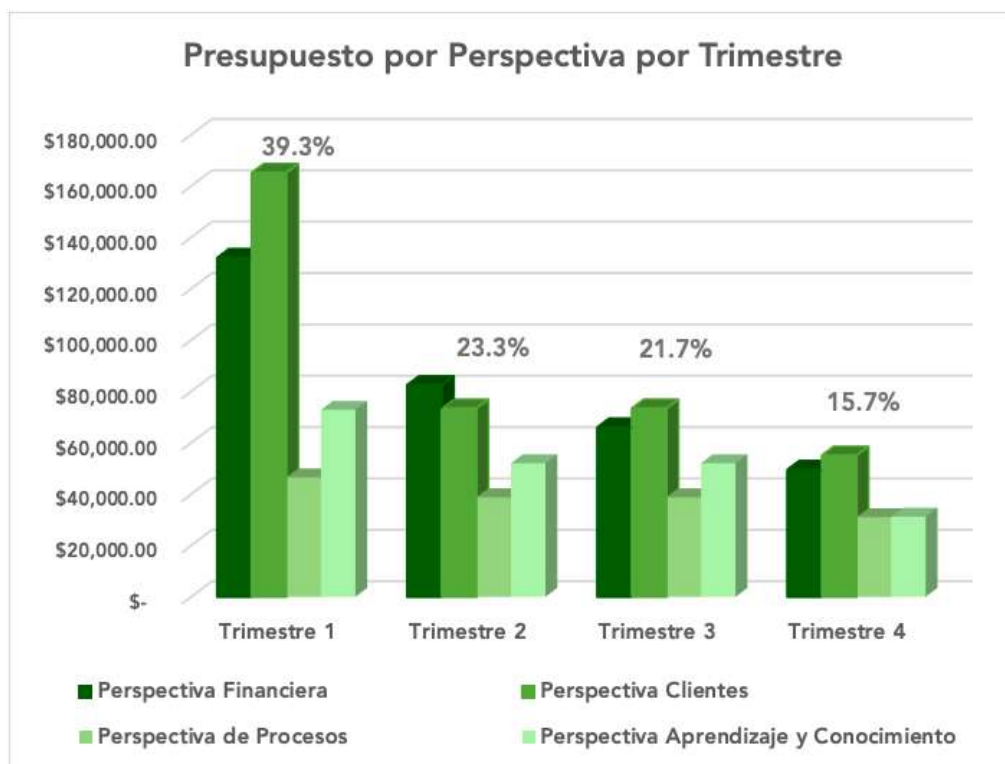
7.1.2 Presupuesto por perspectiva por periodo

Figura 73: Distribución presupuesto por perspectiva por trimestre.

Presupuesto por perspectiva por trimestre						
Perspectiva	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total	%
Perspectiva Financiera	\$ 132,000.00	\$ 82,500.00	\$ 66,000.00	\$ 49,500.00	\$ 330,000.00	31.13%
Perspectiva Clientes	\$ 165,150.00	\$ 73,400.00	\$ 73,400.00	\$ 55,050.00	\$ 367,000.00	34.62%
Perspectiva de Procesos	\$ 46,500.00	\$ 38,750.00	\$ 38,750.00	\$ 31,000.00	\$ 155,000.00	14.62%
Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento	\$ 72,800.00	\$ 52,000.00	\$ 52,000.00	\$ 31,200.00	\$ 208,000.00	19.62%
Total	\$ 416,450.00	\$ 246,650.00	\$ 230,150.00	\$ 166,750.00	\$ 1,060,000.00	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 74: Gráfica de distribución de presupuesto por perspectiva por trimestre.



Fuente: Elaboración propia.

En este caso la propuesta planteada está visualizada para realizarse en un año, dada la urgencia que presenta la empresa en integrar una solución que le permita ofrecer un modelo a sus clientes (propietarios) para el alquiler de sus apartamentos vía Bonita Vacation Rentals y cumplir con la cláusula presente en el contrato de venta de las propiedades vacacionales de su nuevo proyecto Bonita Hills.

Dentro de la tabla y gráfica presentada se pretende dividir la inversión anual por trimestres para poder enfocarse en actividades puntuales por periodo y poder finalizar el año con los resultados esperados. En tal sentido, como en todo proyecto se estipula que se incurra en la mayor inversión en el primer trimestre, invirtiendo casi un 40% del total del presupuesto elaborado. Luego, la inversión va disminuyendo a medida que avanza el año. Cabe destacar, que el alcance de la implementación de la propuesta sugerida va a depender de la capacidad de la empresa y las modificaciones que sufra la misma una vez iniciado el proceso.

7.2 Análisis de retorno de la inversión

El Retorno de la Inversión o ROI, por sus siglas en inglés, es una métrica utilizada para poder determinar la viabilidad y eficiencia de un proyecto y poder estimar las ganancias del mismo luego de tomar en cuenta múltiples factores. Para poder determinar el retorno de inversión debemos dividir la cantidad de ingreso estimada entre el monto de la inversión.

Figura 75: Tabla de inversión para el 1er trimestre.

INVERSIÓN 1ER TRIMESTRE		
Inversión	Costo RD\$	Ingreso Esperado RD\$
Desarrollo de un cronograma de trabajo.	-	-
Diseño del plan de mercadeo 360.	130,000.00	370,000.00
Realización de un benchmarking.	117,000.00	111,000.00
Contratación de una agencia enfocada en mercadeo.	50,000.00	40,000.00
Contratación de consultoría para elaboración manuales, protocolos y procesos.	119,450.00	40,000.00
TOTAL TRI-1	416,450.00	561,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 76: Tabla de inversión para el 2do trimestre.

INVERSIÓN 2DO TRIMESTRE		
Inversión	Costo RD\$	Ingreso Esperado RD\$
Mapeo de la experiencia del cliente de principio a fin.	-	87,000.00
Implementación de sistemas y herramientas para medir la satisfacción del cliente.	143,000.00	90,000.00
Talleres y capacitación a los colaboradores.	103,650.00	228,400.00
TOTAL TRI-2	246,650.00	405,400.00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 77: Tabla de inversión para el 3er trimestre.

INVERSIÓN 3ER TRIMESTRE		
Inversión	Costo RD\$	Ingreso Esperado RD\$
Realización de manuales, protocolos y procesos.	120,000.00	10,300.00
Mejora de su página web.	20,150.00	35,500.00
Diseño y programación de un chatbot.	90,000.00	102,000.00
TOTAL TRI-3	230,150.00	147,800.00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 78: Tabla de inversión para el 4to trimestre y total de inversión e ingreso esperado.

INVERSIÓN 4TO TRIMESTRE		
Inversión	Costo RD\$	Ingreso Esperado RD\$
Evaluación de nuevos servicios para nichos de oportunidad.	35,750.00	-
Creación de un programa de fidelización.	131,000.00	70,000.00
TOTAL TRI-4	166,750.00	70,000.00
TOTAL	1,060,000.00	1,184,200.00

Fuente: Elaboración propia

Figura 79: Cálculo del ROI.

	AÑO 0	AÑO 1
	2020	2021
VENTAS BRUTAS BAU	\$ 6,537,711.27	\$ 7,518,367.96
VENTAS BRUTAS INCREMENTAL		\$ 980,656.69
% DE VENTAS BRUTAS		15.00%
INVERSION INCREMENTAL (PLAN ESTRATEGICO)		\$ 1,060,000.00
VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATEGICOS)		\$ 1,114,200.00
% DE VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATEGICO)		17%
TOTAL DE VENTAS (BAU- ORGANICA + PE)		\$ 8,632,567.96
ROI		5%

Fuente: Elaboración propia.

En relación al ROI, como se ve reflejado en las tablas anteriores, las estrategias propuestas para la implementación en el proyecto en vías de desarrollo Bonita Hills, está dividido en trimestres ya que debido a que la propuesta en cuestión requiere de solo un año de implementación, y se hace necesario que el mismo no exceda el año debido a la importancia de definir el modelo de renta para este nuevo proyecto.

Analizando las inversiones y retornos por trimestre podemos notar que en el primero el monto asignado asciende a RD\$416,450.00 y el retorno que se espera es de RD\$561,000.00. Luego, en el segundo trimestre se asignan RD\$416,450.00, especulando un retorno de RD\$405,400. El tercer y 4to trimestre son un poco más conservadores, ya que es la fase final de este proyecto en implementación. En el tercer trimestre vemos una inversión de RD\$230,150.00 y una expectativa de 147,800.00, y en la cuarta se reciben RD\$166,750.00 dólares esperando un retorno mínimo de RD\$70,000.00

En modo general, si observamos el ROI para Bonita Vacation Rentals en caso de implementar la propuesta dentro de su obra Bonita Hills, el mismo refleja la solvencia y viabilidad de la misma, siendo este un 5% y confirmando así el retorno en ingresos para la empresa.

7.3 Alineación Personal

Figura 80: Alineación de Personal Bonita Vacation Rentals

OBJETIVOS	RESPONSABLES	
	EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Incrementar en un 15% los ingresos de la empresa para finales del 2022.	Rental Manager	Gerencia
Aumentar la cantidad de rentas anuales por complejo en un 20% para el año 2022.	Rental Manager	Gerencia
Reducir en un 10% los gastos para el cierre de 2022.	Área de Finanzas	Área de Finanzas
Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% para el año 2022.	Área de Finanzas	Área de Finanzas
PERSPECTIVA CLIENTES		
Incrementar en un 25% el índice de satisfacción del cliente para finales del año 2022.	Rental Manager	Gerencia
Aumentar la cartera de clientes en un 10% para el año 2022.	Rental Manager	Gerencia
Maximizar la cantidad de reviews positivos en un 15% en la plataforma de Airbnb en un período de 1 año.	Rental Manager	Gerencia
Fortalecer el posicionamiento de la marca en un 15% para el cierre del 2022.	Rental Manager	Gerencia
PERSPECTIVA DE PROCESOS		
Optimizar las actividades operativas de Bonita Vacation Rentals para el último trimestre del 2022	Gerencia General	Gerencia General
Desarrollar un modelo de negocios que garantice que para el año 2025 la empresa posea 75 propiedades franquiciadas.	Gerencia General	Gerencia General y Área de Ventas
Definir las políticas y procedimientos para los franquiciados para el segundo cuatrimestre del 2022, de modo que las 32 propiedades de Bonita Hills se mantengan bajo el alto estándar de calidad de la marca	Gerencia General y Rental Manager	Gerencia General
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO		
Ofrecer 4 talleres de hospitalidad y gestión de propiedades a partir del primer trimestre del 2022, todos los años.	Rental Manager	Gerencia General
Crear un sistema centralizado y bidireccional que permita el flujo ininterrumpido de la comunicación interna para el segundo cuatrimestre del 2022, disminuyendo en un 7% el margen de error.	Gerencia General	Gerencia General
Automatizar las interacciones menores con los propietarios para asegurar un tiempo de respuesta por debajo de los 3 minutos, para el 2022.	Gerencia General y Rental Manager	Gerencia General

Fuente: Elaboración propia.

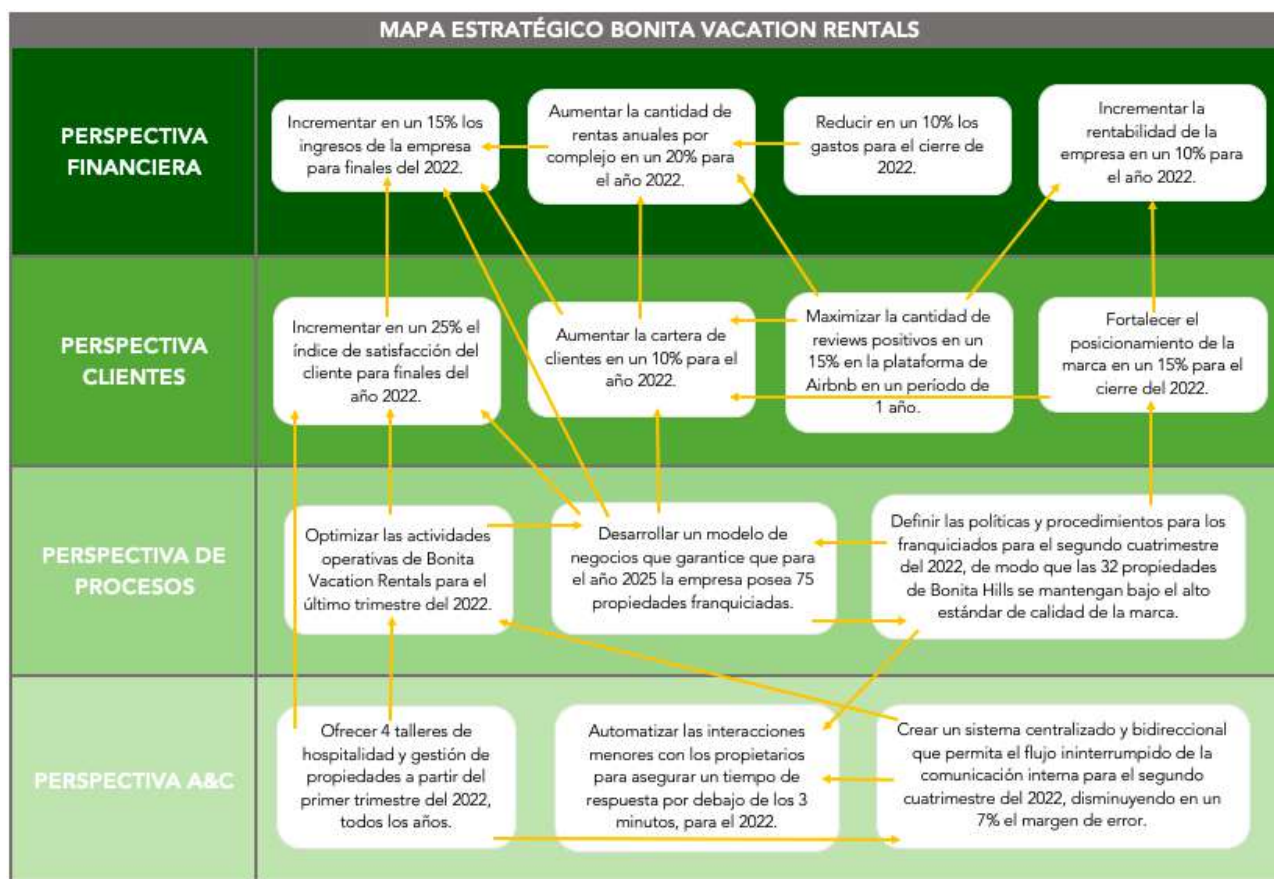
Para lograr una correcta y exitosa implementación de los objetivos planteados para el plan de cualquier empresa, es de suma importancia integrar a todos los colaboradores que competen las estrategias presentadas. Esto con la intención de que cada uno se involucre en la visión de la organización y que el equipo dirija sus esfuerzos a la consecución de las metas comunes. La alineación de personal, es una herramienta que va a permitir a cada colaborador y área de la empresa tener claridad en las acciones que son de su responsabilidad, para dar seguimiento de forma activa al logro del indicador pautado para dicho objetivo.

7.4 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una herramienta esencial en el desarrollo de estrategias creada por David Norton y Robert Kaplan, reconocidos por ser los padres del Cuadro de Mando Integral. Este instrumento tiene como finalidad proporcionar una visión gráfica completa de la estrategia a implementar a través de la relación causa y efecto entre los objetivos de cada una de las perspectivas.

Debajo se muestra el Mapa Estratégico desarrollado para la división de Bonita Vacation Rentals, donde se relacionan los objetivos creados para cada perspectiva, esto con el fin de poder visualizar en una sola imagen cómo interactúan entre sí para el crecimiento de la organización y generación de valor agregado por parte de la misma.

Figura 81: Mapa Estratégico Bonita Vacation Rentals



Fuente: Elaboración propia.

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones generales y específicas

8.1.1 Conclusión general

En una época tan difícil para la gran mayoría de los sectores económicos es increíble ver como a algunos les ha ido mejor que en tiempos pre-pandemia. A raíz de estar confinados tanto tiempo un público extenso decidió tomar la decisión agresiva de invertir en una propiedad, lo cual no es cosa sencilla y requiere de ardua planificación.

Tras realizar una exhaustiva investigación sobre todo lo que compete a la empresa y a su sector se pudo emprender este trabajo, con la finalidad de presentar a la compañía una solución a su de un modelo de negocio más estructurado para la división de Bonita Vacation Rentals, que aumente la cantidad de beneficios y potencie los que ya obtienen..

Luego de tener sus obras paralizadas por varios meses, Bonita Vacation Rentals retoma su normalidad, esta vez con grandes ideas para su beneficio respecto a cómo direccionar el proyecto una vez en marcha. Después de haber pasado por una lluvia de ideas, y presentar diferentes opciones a la empresa, la creación de un modelo de negocio donde la empresa se maneje como una franquicia, similar a la de un hotel, terminó siendo la opción ganadora. La elaboración de este plan estratégico se pudo llevar a cabo en su totalidad, diseñado para implementarse en el periodo de tiempo del año 2022, y sin perder el enfoque de mantener el prestigio que tiene la marca en el mercado y la mente del consumidor.

Bonita Real Estate Group tiene la ventaja en el mercado que sus clientes actuales se han fidelizado por su excelente servicio al cliente y alto nivel de manejo profesional, como también el mantenimiento del complejo que provee paz y tranquilidad. Falta camino por recorrer y puntos a mejorar pero el cliente, en este caso Bonita, queda satisfecho con la propuesta.

8.1.2 Conclusiones específicos

Objetivo 1: Realizar un análisis integral de la empresa y su macroambiente con la intención de identificar las oportunidades de mejora y estrategias que mejor se adapten al sector en cuestión, para diciembre de 2021.

Con la finalidad de conocer a profundidad la estructura, modelos, situación actual y entorno donde se enmarca Bonita Real Estate Group, la realización de cada uno de los componentes del análisis interno y externo fue imprescindible para lograr identificar las oportunidades de mejora y asegurar la creación de estrategias atractivas, competentes y relevantes para la empresa y su división Bonita Vacation Rentals.

Los resultados de los análisis realizados demuestran el crecimiento sostenible que ha tenido la marca desde sus inicios, siendo los pilares primordiales el alto estándar de calidad y la experiencia brindada al cliente. Del mismo modo, luego de analizadas las diversas áreas de la empresa se evidencia una posición interna sólida que asegura la efectividad del trabajo entregado por el equipo que conforma la empresa y de manera específica el equipo involucrado en las actividades operativas que competen a la división de Bonita Vacation Rentals.

Un aspecto primordial para el desarrollo de las estrategias propuestas fue la realización del análisis FODA que permitieron identificar estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación desglosadas en el capítulo del Diagnóstico Estratégico. Dentro de estas estrategias, de forma breve destacan la incorporación de un modelo estratégico enfocado en satisfacer las necesidades de los nuevos nichos de mercado, la recopilación de data, insights e informaciones pertinentes de los clientes a través del servicio personalizado brindado, entre otras enfocadas en destacar y elevar la ventaja competitiva de la división y por consiguiente la empresa.

Por otro lado, en lo que respecta a la competencia y la posición que ejerce Bonita Vacation Rentals, quedó demostrado gracias a herramientas como la Matriz de Perfil Competitivo y otros análisis que la marca ejerce una posición fuerte dentro del mercado debido a la calidad y rendimiento dentro de los factores claves de la industria.

Este análisis junto con las reuniones sostenidas con el equipo de Bonita Vacation Rentals nos permitieron identificar la necesidad primordial de la división y responder con las estrategias y propuestas más oportunas según lo socializado.

Objetivo 2: Elevar la calidad de la marca a través de la elaboración de diversas propuestas para la integración del servicio de arrendamiento y gestión de propiedades postventa.

Con el objetivo de resolver a la necesidad presentada por la empresa de evaluar alternativas e integrar un modelo dentro de la división de Bonita Vacation Rentals para el servicio de arrendamiento y gestión de propiedades en su nuevo proyecto Bonita Hills y; luego de analizar los diversos componentes que impactan la organización y división se le presentaron 2 propuestas al equipo de la empresa que se basaban una en integrar un sistema de gestión de propiedades o en inglés property management system donde todas las funciones operativas requeridas para el funcionamiento de dicho modelo se realizarán a nivel interno. En segundo lugar, se propuso la integración de dicho servicio a través de un modelo de funcionamiento cuya modalidad sea parcial, donde algunas de las funciones se realizarán a nivel interno y otras a través de un servicio tercerizado.

Al socializar dichas propuestas con la empresa, y luego de intercambiar diversas ideas con el equipo de Bonita Vacation Rentals, gracias a las sugerencias presentadas, llegamos a la conclusión de que un modelo similar a las franquicias sería el ideal para lograr la integración de dicho servicio según la visión que tenía el Gerente General para su funcionamiento. En tal sentido, con la intención de elevar la calidad de la marca, se desarrolló un modelo donde los propietarios serían los encargados de manejar el alquiler de sus propiedades bajo los lineamientos, políticas y procedimientos desarrollados para la correcta implementación de la idea.

De igual forma, dentro de la propuesta presentada se muestran los beneficios tanto para la empresa como para los propietarios de la adopción de dicho modelo. Así mismo, para complementar la propuesta se presentan las obligaciones financieras que debe asumir el propietario, así como las responsabilidades de la empresa de cara a los mismos.

Este modelo, supone una estrategia atractiva y oportuna para responder al requerimiento presentado por la organización, presentándose como la mejor alternativa dentro de las seleccionadas. Esto de la mano del cuadro de mando integral y la alineación estratégica realizada para el mismo, suponen un plan exitoso para la división.

Objetivo 3: Definir posibles estructuras organizacionales para la operatividad del servicio a integrar según las propuestas elaboradas.

El sector inmobiliario en la República Dominicana está en crecimiento, en especial las propiedades con propósitos vacacionales. A lo largo de la investigación realizada para la elaboración de este trabajo, observamos la creciente demanda por proyectos de segunda vivienda en zonas turísticas del país desde hace 2 años con el surgimiento del confinamiento por el Covid-19.

En respuesta a este incremento de necesidad, el mercado está empezando a abastecerse de propiedades disponibles para renta y venta, una de estas propuestas está siendo desarrollada por la empresa Bonita Real Estate Group, el proyecto Bonita Hills. Con la apertura de 32 unidades de apartamentos nuevos, las operaciones de la división Bonita Vacation Rentals están comenzando a aumentar, lo que requerirá un crecimiento a la par del equipo de trabajo.

Como posible solución a esta situación la división Bonita Vacation Rentals necesita incrementar la cantidad de colaboradores y reestructurar su esquema organizacional para poder tener una mejor delegación de las tareas asignadas que demandan los puestos de trabajo sin haber una sobrecarga de dichas tareas. Una vez el complejo nuevo haya abierto al público, los colaboradores de la división tendrán que tener una mayor atención a los detalles, ya que cada propietario es diferente y las exigencias pueden variar. También cabe destacar que esta propuesta presentada, de diseñar nuevos aspectos y mejorar los ya presentes, iría complementada con la introducción de un sistema de gestión de propiedades para poder facilitar aún más y eficientizar los procesos.

Con el propósito de escuchar la opinión de la empresa, una vez presentadas las propuestas de las estructuras organizacionales que complementarían el sistema antes mencionado, les pareció una buena idea y más aún porque el programa utilizado como ejemplo no lo conocían y es el que han visto que sea más completo. Sin embargo, expresaron que era una decisión delicada, ya que anteriormente si han considerado programas similares pero estos no lograban adaptarse a sus necesidades económicas sobre todo.

Agregaron también que la estructura organizacional planteada si es atractiva y se interesaron ya que generaría múltiples beneficios como una mayor fluidez en la cadena de trabajo y comunicación, una definición clara de las responsabilidades de cada puesto dentro de la división, que evita la falta de cumplimiento y los errores en algunas funciones; para el gerente general implica poder disponer de más tiempo para evaluar otras cosas de la empresa matriz sin estar involucrado en todas las actividades del día a día del área.

Objetivo 4: Establecer las políticas y procedimientos para la funcionalidad del nuevo servicio de arrendamiento y gestión de propiedades postventa a proponer.

Una de las necesidades más grandes de Grupo Bonita para el manejo del proyecto Bonita Hills, y demás proyectos a futuro, es el establecimiento de términos y condiciones fundamentados en las políticas y procedimientos para llevar siempre una misma armonía entre todas sus propiedades, sin importar quien sea el propietario, y preservar su estatus de privilegio y alta calidad.

Para poder diseñar estos elementos se investigaron cómo definir los mismos y cuáles parámetros se toman en cuenta. Luego se compararon diversos ejemplos partiendo desde las políticas hoteleras y términos y condiciones de las franquicias hoteleras para poder adaptarlas a la naturaleza de la división Bonita Vacation Rentals.

El desarrollo de estas guías, ayudará tanto a la empresa como a los propietarios de las unidades a rentar, ya que las reglas básicas deben respetarse en su totalidad y luego de ahí los propietarios pueden partir e ir moldeando estas instrucciones según más le favorezcan. Esto representa estar un paso adelante de los clientes.

8.2 Recomendaciones generales y específicas

8.2.1 Recomendaciones generales

Bonita Real Estate Group es una empresa que ejerce una posición de mercado fuerte y que posee, diversas fortalezas y factores clave que hacen de ella una marca sólida y de gran peso sobre el mercado. Dicho esto, se evidencia a lo largo del trabajo realizado que Bonita Vacation Rentals posee las habilidades, herramientas y recursos necesarios para maximizar los aspectos distintivos de la marca.

En tal sentido, con la intención de mantener y fortalecer la imagen y presencia de Bonita Vacation Rentals, así como el alto estándar de calidad que precede a la marca, se recomienda adoptar e implementar las estrategias propuestas y otras que resulten pertinentes. Del mismo modo, se propone mantenerse en constante alerta de las tendencias, cambios en los patrones de comportamiento de sus clientes y cambios en su industria y grupo estratégico

Añadiendo a esto, se sugiere que la adopción de un modelo similar al de franquicias, según el propuesto con las variaciones que puedan surgir en el proceso de implementación. El mismo se presenta como una solución alternativa eficiente, relevante y que se proyecta como exitoso si se desarrolla bajo lineamientos y políticas claras.

Por último, y uno de los aspectos más importantes, es mantener la filosofía de brindar una experiencia memorable al cliente, abogando siempre por satisfacer las necesidades de los clientes, ofrecer un servicio personalizado y, mantener el alto estándar de calidad y prestigio que precede la marca distinguiendo la misma del resto de la competencia.

8.2.2 Recomendaciones específicas

Objetivo 1: Realizar un análisis integral de la empresa y su macroambiente con la intención de identificar las oportunidades de mejora y estrategias que mejor se adapten al sector en cuestión, para diciembre de 2021.

Luego de realizar el análisis integral de la Bonita Real Estate Group se proponen las siguientes acciones para la empresa y división Bonita Vacation Rentals:

- Debido al mercado cambiante y grupo estratégico en el que se enmarca la empresa se propone la realización del análisis FODA y la matriz CAME dos veces al año con el objetivo de que la empresa se mantenga a la vanguardia y realizando las mejoras oportunas.
- Desarrollo de un sistema de recopilación de información del comportamiento y gustos de sus dos grupos de clientes (propietarios y huéspedes).
- Incorporación de nuevos servicios enfocados en los nuevos y crecientes nichos de mercados identificados, con la intención de elevar su presencia, fortalecer su ventaja competitiva y factores diferenciadores de la competencia.

Objetivo 2: Elevar la calidad de la marca a través de la elaboración de diversas propuestas para la integración del servicio de arrendamiento y gestión de propiedades postventa.

Realizadas los análisis y estrategias de lugar se recomienda a la empresa de acuerdo a las propuestas presentadas:

- Evaluar dentro de las estructuras organizacionales propuestas la que mejor responde a la visión operativa que tienen para la división.
- Evaluar las propuestas y estrategias presentadas con la intención de elegir los aspectos o puntos más relevantes para la construcción de un plan.
- Establecer a partir de los lineamientos, políticas y condiciones presentadas, las que mejor se adapten y complementar en caso de ser necesario, velando porque cada detalle quede explícito y por escrito para evitar futuras situaciones.
- Convocar una reunión con los propietarios para la presentación de la propuesta y escuchar las opiniones, recomendaciones y solicitudes de sus clientes.

Objetivo 3: Definir posibles estructuras organizacionales para la operatividad del servicio a integrar según las propuestas elaboradas.

Luego de definir la estructura organizacional de la empresa, es recomendable lo siguiente

:

- Revisar dicha estructura cada 2 años, y hacer las actualizaciones y modificaciones de lugar.
- Buscar asesoría de empresas consultoras en el tema, que guíen a la empresa para un mejor desempeño de la fluidez de sus departamentos y colaboradores

Objetivo 4: Establecer los términos y condiciones para la funcionalidad del nuevo servicio de arrendamiento y gestión de propiedades postventa a proponer.

Para mantener términos y condiciones capaces de ser cumplidas se recomienda:

- Revisar las políticas y procedimientos cada 2 o 3 años, en caso de ser necesario revisarlo antes, no representa ningún problema.
- Establecer consecuencias, cuya moderación dependerá de la gravedad de la situación, que sancionen el incumplimiento de estos lineamientos.
- Revisar esta información con cada propietario nuevo y que todos lo tengan visible o pasen la información por escrito, para evitar cualquier problema que pueda afectar a los demás huéspedes, colaboradores, o la imagen de la marca.

Listado de imágenes y tablas

Figura 1: Matriz Análisis FODA

Figura 2: Matriz Ansoff

Figura 3: Análisis PESTEL

Figura 4: Diagrama de Porter

Figura 5: Componentes Design Thinking

Figura 6: Mapa de Actores

Figura 7: Mapa de Empatía

Figura 8: Modelo Lean Canvas

Figura 9: Estructura Organizacional Bonita Real Estate Group.

Figura 10: Estructura Organizacional Bonita Vacation Rentals.

Figura 11: Descripción de puesto del Rental Manager.

Figura 12: Descripción de puesto del Rental Manager.

Figura 13: Matriz Recursos y Capacidades.

Figura 14: Matriz EFI.

Figura 15: Evidencia de las reuniones pautadas por Google Meet con la empresa.

Figura 16: Evidencia de las reuniones pautadas por Google Meet con la empresa.

Figura 17: Evidencia de las reuniones pautadas por Google Meet con la empresa.

Figura 18: Evidencia de las reuniones pautadas por Google Meet con la empresa.

Figura 19: Tasa Promedio Mensual de Ocupación en Establecimientos de Alojamiento Turístico 2000-2020. Estadísticas Turísticas 2020

Figura 20: Composición de la población por sexo y grupos de edades, 2010.

Figura 21: Composición por sexo y edad del Distrito Nacional.

Figura 22: Composición por sexo y edad de Samaná.

Figura 23: Tasa promedio de ocupación en establecimiento de alojamiento turísticos, según zona y mes, enero-agosto del 2021.

Figura 24: Cuadro representativo de las estadísticas de visitantes por vía aérea de la República Dominicana.

Figura 25: Mapa de Grupos Estratégicos | Industria Turística.

Figura 26: Evolución anual del sector turismo, según principales indicadores, 2014-2018.

Figura 27: Ingresos fiscales relacionados con la actividad turística por año, según concepto, 2014-2018.

Figura 28: Establecimientos y habitaciones de alojamiento turísticos por año, según provincia, 2014-2018.

Figura 29: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Figura 30: Matriz EFE de la empresa Bonita Real Estate Group, énfasis en la división de Bonita Vacation Rentals.

Figura 31: Matriz de Perfil Competitivo.

Figura 32: Análisis Mision Bonita Real Estate Group

Figura 33: Análisis Visión Bonita Real Estate Group

Figura 34: Matriz FODA (CAME)

Figura 35: Logo Buildium.

Figura 36: Visualización plataforma Buildium.

Figura 37: Visualización plataforma Buildium.

Figura 38: Visualización plataforma Buildium.

Figura 39: Visualización plataforma Buildium.

Figura 40: Visualización plataforma Buildium.

Figura 41: Visualización plataforma Buildium.

Figura 42: Visualización plataforma Buildium.

Figura 43: Visualización plataforma Buildium.

Figura 44: Visualización plataforma Buildium.

Figura 45: Visualización plataforma Buildium.

Figura 46: Visualización plataforma Buildium.

Figura 47: Visualización plataforma Buildium.

Figura 48: Visualización plataforma Buildium.

Figura 49: Estructura Organizacional Sugerida Propuesta 1.

Figura 50: Estructura Organizacional Sugerida Propuesta 1.

Figura 51: Beneficios para las partes involucradas del modelo de franquicias.

Figura 52: Estructura Organizacional Sugerida Propuesta 3.

Figura 53: Resultados de validación del cliente.

Figura 54: Resultados de validación del cliente.

Figura 55: Resultados de validación del cliente.

Figura 56: Resultados de validación del cliente.

Figura 57: Resultados de validación del cliente.

Figura 58: Resultados de validación del cliente.

Figura 59: Resultados de validación del cliente.

Figura 60: Resultados de validación del cliente.

Figura 61: Resultados de validación del cliente.

Figura 62: Resultados de validación del cliente.

Figura 63: Resultados de validación del cliente.

Figura 64: Resultados de validación del cliente.

Figura 65: Resultados de validación del cliente.

Figura 66: Resultados de validación del cliente.

Figura 67: Resultados de validación del cliente.

Figura 68: Resultados de validación del cliente.

Figura 69: Resultados de validación del cliente.

Figura 70: Resultados de validación del cliente.

Figura 71: Tabla de Presupuesto por Perspectiva

Figura 72: Gráfico Presupuesto por Perspectiva

Figura 73: Distribución presupuesto por perspectiva por trimestre.

Figura 74: Gráfica de distribución de presupuesto por perspectiva por trimestre.

Figura 75: Tabla de inversión para el 1er trimestre.

Figura 76: Tabla de inversión para el 2do trimestre.

Figura 77: Tabla de inversión para el 3er trimestre.

Figura 78: Tabla de inversión para el 4to trimestre y total de inversión e ingreso esperado.

Figura 79: Cálculo del ROI.

Figura 80: Alineación de Personal Bonita Vacation Rentals

Figura 81: Mapa Estratégico Bonita Vacation Rentals

Referencias Bibliográficas

- Azahara Benito. (2021). Crecimiento del sector inmobiliario y previsiones para 2021. Septiembre 2021, de VIAFIRMA Sitio web: <https://www.viafirma.do/sector-inmobiliario-previsiones-2021/>
- N/A. (2020). AirBnB impulsará el turismo en Dominicana. Septiembre 2021, de REVISTA MERCADOS & TENDENCIAS Sitio web: <https://revistamyt.com/airbnb-impulsara-el-turismo-en-dominicana/>
- Esteban Delgado. (2021). Mercado de bienes raíces dominicano creció más durante la pandemia del covid-19. Septiembre 2021, de Periódico El Dinero Sitio web: <https://eldinero.com.do/164422/mercado-de-bienes-raices-dominicano-crecio-mas-durante-la-pandemia-del-covid-19/>
- Idalberto Chiavenato & Arão Sapiro. (2016). Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Laura Martinez Molera. (2021). Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla (incluye ejemplos). Septiembre 2021, de Hubspot Sitio web: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>
- Armijos Robles Lorenzo Adalid, Aymara Cevallos Victor David, Rojas Portero Josué Mesías. (2019). MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO DE ANSOFF: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA EN LATINOAMÉRICA (2008-2018). Septiembre 2021, de Tambara Sitio web: http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf
- Regis Jiménez. (N/A). Estudio de Opinión del Mercado Inmobiliario.. Septiembre 2021, de REMAX Sitio web: <https://mercanef.com/bienes-raices-con-exito/estudio-de-opinion-del-mercado-inmobiliario/>
- Diego Alvarez Peralta y Leandro A. Vittard. (2016). HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO. Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme). Septiembre 2021, de Palermo Sitio web: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_04.pdf
- “La Planeación” Documento recopilado por la Prof. Elba Tamaris Cabrera, UNIBE, Santo Domingo, República Dominicana

- “Design Thinking” Documento recopilado por la Prof. Giselle Jiménez, UNIBE, Santo Domingo, República Dominicana

- Alex Scott. (N/A). Planificación Estratégica. Septiembre 2021, de Edinburgh Business School Sitio web: <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>
- OD. SARLI, ROSANA RUTH, PROF. OD. GONZÁLEZ, SILVIA INÉS, OD. AYRES, NATALIA. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Septiembre 2021, de Tesis Enfermería Sitio web: https://tesisenfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- N/A. (N/A). N/A. Septiembre 2021, de Design Thinking en Español Sitio web: <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Manuel Serrano Ortega y Pilar Blazquez Ceballos. (2014). Design Thinking. Lidera el presente. Crea el futuro.. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Danilo Minaya. (2020). Efectos del Covid-19 en el sector construcción. Septiembre 2021, de Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales Sitio web: <https://www.clacso.org/en/efectos-del-covid-19-en-el-sector-construccion/>
- Jose Alberto Bisoño Duran,. (2020). Impacto del COVID – 19 en el sector de la construcción en República Dominicana. Septiembre 2021, de Universidad Iberoamericana Sitio web: <https://www.unibe.edu.do/impacto-del-covid-19-en-el-sector-de-la-construccion-en-republica-dominicana/>
- José Antonio Hernández Balbuena. (2020). Impacto del Covid-19 en el sector de la construcción. Septiembre 2021, de Camara Mexicana de la Industria de la Construcción Sitio web: <https://www.cmic.org/impacto-del-covid-19-en-el-sector-de-la-construccion/>
- N/A. (N/A). What is a PESTEL analysis?. Septiembre 2021, de Oxford College Of Marketing Sitio web: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
- PATRICIA GALIANA. (2020). Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas. Septiembre 2021, de IEBS Sitio web: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Barroeta, M. R., & Barroeta, M. R. (2021, September 11). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo.* Milagros Ruiz Barroeta. <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Benitez, P. R. (2021, June 22). *¿Cómo hacer un mapa de empatía? ¡Descubre a tu cliente ideal!* Economía TIC. <https://economiatic.com/hacer-mapa-de-empatia/>
- Márquez, M. (2021, September 23). *5 Fuerzas de Porter: Definición y Cómo hacer tu Análisis [Ejemplo REAL].* Marketing and Web. <https://www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/>
- Medina, R. K. (2021, April 19). *Todo lo que necesitas saber sobre el Lienzo Lean Canvas.* Branch. <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-sobre-el-lienzo-lean-canvas/>

- J. (2021, October 21). *Gabinete de Salud*. Vicepresidencia de la República Dominicana. <https://vicepresidencia.gob.do/gabinete-de-salud/>
- Banco Central (2020). *Estadísticas Turísticas*. Banco Central de la República Dominicana. <https://cdn.bancentral.gov.do/documents/publicaciones-economicas/estadisticas-turisticas/documents/turisticas2020-12.pdf>
- Efe, A. (2019, March 19). *República Dominicana registra nuevo récord en llegada de turistas en cruceros*. Periódico elDinero. <https://eldinero.com.do/79918/republica-dominicana-registra-nuevo-record-en-llegada-de-turistas-en-cruceros/>
- Organización Mundial del Turismo. (2021). *Acerca de la OMT*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-organizacion-mundial-turismo>
- *Importancia del turismo en República Dominicana*. (2021). Banco Central de La República Dominicana. <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5003-importancia-del-turismo-en-republica-dominicana>
- D. (2021a, August 2). *¿Qué es el turismo sostenible?* BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-turismo-sostenible/>
- Hoy. (2021). *Modelo de Turismo Sostenible*. Periódico Hoy. <https://hoy.com.do/modelo-de-turismo-sostenible-en-rd/>
- Peña, M. D. L. Á. T. (2017). *Turismo sostenible en República Dominicana desde la perspectiva*. Eumed.net. <https://www.eumed.net/rev/tyrydes/23/turismo-republica-dominicana.html>
- Rey de Asís, H. ; Sánchez, I. (2019). *República Dominicana sienta las bases de un turismo más sostenible*. ONU. <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/republica-dominicana-sienta-las-bases-de-un-turismo-mas-sostenible>
- ONU: República Dominicana sienta las bases para un turismo sostenible. (2019). Diario Libre. <https://www.diariolibre.com/actualidad/medioambiente/onu-republica-dominicana-sienta-las-bases-para-un-turismo-sostenible-CF13253643>
- *Digitalización: los cuatro retos que plantea al sector turístico*. (2021). Hosteltur. https://www.hosteltur.com/142808_digitalizacion-los-cuatro-retos-que-plantea-al-sector-turistico.html

- Encaro, J. M. S. (2020, August 18). *Digitalización del sector turístico, clave para su recuperación*. Think Big.
<https://empresas.blogthinkbig.com/digitalizacion-sector-turistico-clave-recuperacion-poscovid/>
- *BCRD informa que la economía dominicana creció 13.3 % en el primer semestre del año 2021*. (2021). Banco Central de La República Dominicana.
<https://www.bancentral.gov.do/a/d/5148-bcrd-informa-que-la-economia-dominicana-crecio-133--en-el-primer-semester-del-ano-2021>
- *Economía dominicana se expandió en 13.0 % en enero-agosto de 2021*. 2021, de Banco Central de la República Dominicana Sitio web:
<https://www.bancentral.gov.do/a/d/5200-informe-de-la-economia-dominicana-eneroagosto-2021>
- Agencia EFE. (2021). *República Dominicana registra un récord de turistas en septiembre 2021*, de El Dinero Sitio web:
<https://eldinero.com.do/175492/republica-dominicana-registra-un-record-de-turistas-en-septiembre/>
- Ferreras, P. (2021, August 4). *¿Cómo el impacto del covid-19 en el turismo afecta la economía mundial?* Revista Mercado.
<https://www.revistamercado.do/economia/como-el-impacto-del-covid-19-en-el-turismo-afecta-la-economia-mundial>
- *Sectores de industria, zonas francas y comercio contribuyen a la recuperación económica durante el primer semestre del año*. (2021). Sectores de industria, zonas francas y comercio contribuyen a la recuperación económica durante el primer semestre del año | Presidencia de la República Dominicana.
<https://presidencia.gob.do/noticias/sectores-de-industria-zonas-francas-y-comercio-contribuyen-la-recuperacion-economica>
- Tejada, L. (2021, July 30). *En seis meses la economía dominicana creció 13.3%*. listindiario.com.
<https://listindiario.com/economia/2021/07/30/681734/en-seis-meses-la-economia-dominicana-crecio-13-3->
- Sector Turismo. 2021, de Banco Central de la República Dominicana Sitio web:
<https://www.bancentral.gov.do/a/d/2537-sector-turismo>
- (2021). *Estadísticas Turísticas 2020*. 2021, de Banco Central Sitio web:
<https://cdn.bancentral.gov.do/documents/publicaciones-economicas/estadisticas-turisticas/documents/turisticas2020-12.pdf>
- *Informes de los flujos turísticos*. 2021, de Banco Central de la República Dominicana Sitio web: <https://bancentral.gov.do/Publicaciones/Consulta?CategoryId=88>
- *2020.Abinader anuncia un amplio plan de medidas para favorecer la recuperación del turismo*. 2021, de Presidencia de la República Dominicana Sitio web:

<https://presidencia.gob.do/noticias/abinader-anuncia-un-amplio-plan-de-medidas-para-favorecer-la-recuperacion-del-turismo>

- Lo que debe saber para iniciar un negocio en República Dominicana. 2021, de Dirección General de Impuestos Internos Sitio web: <https://dgi.gov.do/publicacionesOficiales/bibliotecaVirtual/registrados/otros/Documents/ComoIniciarunNegocio.pdf>
- (2020). El Marco Jurídico Inmobiliario en República Dominicana. 2021, de Todoterra Dominicana Sitio web: <https://todoterradom.com/el-marco-juridico-inmobiliario-en-republica-dominicana/>
- EL CONGRESO NACIONAL En nombre de la República. Ley No. 158-01. 2021, de Dirección General de Impuestos Internos Sitio web: <https://dgi.gov.do/legislacion/leyesTributarias/Documents/Leyes%20de%20Incentivos%20y%20Fomentos/158-01.pdf>
- Aranbarri, L. (2018, February 21). *Digitalización del Sector Turístico - Leire Aranbarri Blog*. Leire Aranbarri. <https://leirearanbarri.com/digitalizacion-sector-turistico/>
- Encaro, J. M. S. (2020, August 18). *Digitalización del sector turístico, clave para su recuperación*. Think Big. <https://empresas.blogthinkbig.com/digitalizacion-sector-turistico-clave-recuperacion-poscovid/>
- Oficina Nacional de Estadísticas. (2019). Dominicana en Cifras 2019. 2021, de Oficina Nacional de Estadística Sitio web: <https://www.one.gob.do/media/nvwletoe/dominicana-en-cifras-2019.pdf>
- Omar Ramírez Tejada. (1994). EL SECTOR TURÍSTICO Y SU INCIDENCIA EN EL MEDIO AMBIENTE. 2021, de Biblioteca INTEC Sitio web: <https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1005/CISO19941901-02-007-019.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Author, G. (2021, June 22). *Qué es benchmarking y qué ventajas aporta a las empresas*. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-benchmarking/>
- Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones. (2013). GUIA DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN. 2021, de MOPC Sitio web: <https://www.mopc.gob.do/media/2978/anexo-1-guia-de-gestion-ambiental.pdf>
- Ron Leshnow. (N/A). When Should a Landlord Hire a Property Management Company?. Noviembre 2021, de NOLO Sitio web: <https://www.nolo.com/legal-encyclopedia/landlord-hire-property-management-company-29885.html>

- N/A. (Marzo 2020). How Property Management Companies Work. Noviembre 2021, de Select Leasing and Management Sitio web:
<https://www.selectleasingstl.com/how-property-management-companies-work>
- Brian Carmody. (2021). Best Rental Property Management Software. Octubre 2021, de Investopedia Sitio web:
<https://www.investopedia.com/best-rental-property-management-software-5089988>
- N/A. (N/A). Intuitive, scalable property management software. Octubre 2021, de Buildium Sitio web:
<https://learn.buildium.com/affiliates/?irmpname=Dotdash&clickid=UtKwCEzpsxyIRHnyqiWYSydRUkG01LwXg0z22s0&irgwc=1&u=>
- iGMS Inc. (2021, May 19). *A Complete Guide to Vacation Rental Property Management Fees*. IGMS. <https://www.igms.com/vacation-rental-property-management-fees/#>
- Airbnb vs. Renting: Which Strategy Generates the Best ROI? (2021, May 11). Sitio web <https://www.igms.com/airbnb-vs-renting/>
- iGMS Inc. (2021, September 14). *How Does Vacation Rental Management Work [All-round Guide]*. IGMS. <https://www.igms.com/vacation-rental-management/#>
- Sathyanarayanan, D. (2014, August 21). *Hotel chains warm up to franchise model*. The Economic Times.
<https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/hotels/-/restaurants/hotel-chains-warm-up-to-franchise-model/articleshow/40550849.cms?from=mdr>
- *A Consumer's Guide to Buying a Franchise*. (2021, February 26). Federal Trade Commission.
<https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/consumers-guide-buying-franchise#business-model>
- Stowe, S. (2019a, March 8). *What is a franchise and how does it work?* Inside Franchise Business. <https://www.franchisebusiness.com.au/what-is-a-franchise-and-how-does-it-work/>


- Ravanat, C. (2021, February 3). *Hotel business explained: What is the difference between a franchise and management agreement?* TOPHOTELNEWS.
<https://tophotel.news/hotel-business-explained-what-is-the-difference-between-a-franchise-and-management-agreement/>
- NI Business Info. (2021). *Advantages and disadvantages of franchising your business* | *nibusinessinfo.co.uk*.
<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-franchising-your-business>
- Lauckner, S. (2021, May 20). *Advantages and Disadvantages of Franchising*. NerdWallet.
<https://www.nerdwallet.com/article/small-business/advantages-of-franchising>
- *Franchise Basics: What You Should Know About Franchise Royalties*. (2020). Oak Scale.
<https://www.oakscale.com/post/what-you-should-know-about-franchise-royalties>
- Santa Clara University. (2021). *Business Franchising: Expanding Your Business - My Own Business Institute - Learn How To Start a Business*. My Own Business Institute.
<https://www.scu.edu/mobi/business-courses/business-expansion/session-10-franchising-your-business/>
- *The Benefits of Franchising*. (2015, February 21). FranCity.
<https://francity.com/about-franchising/the-benefits-of-franchising/>
- Siebert, M. (2015, December 9). *The 9 Advantages of Franchising*. *Entrepreneur*.
<https://www.entrepreneur.com/article/252591>
- Landman, P., & Landman, P. (2021, July 12). *Franquicia Hotelera (= Hotel Franchise) Definición / Significado*. Xotels.
<https://www.xotels.com/es/glosario/franquicia-hotelera-eng-hotel-franchise>
- J. (2020, June 16). “*Contratos de franquicia hotelera*”. *El nuevo futuro para los hoteles independientes*.
<https://jesusmenendezlopez.wordpress.com/2020/06/16/contratos-de-franquicia-hotelera-el-nuevo-futuro-para-los-hoteles-independientes/>

- A. (2016, February 2). *Franquicias de hoteles – Cómo funcionan y trabajan*. laFranquicia.es.
<https://www.lafranquicia.es/franquicias-de-hoteles-como-funcionan-y-trabajan/>
- Acosta, A. (2018, septiembre 20). *¿Qué son los royalties fees cuando nos referimos a franquicias?* Impulsa Popular | Banco Popular Dominicano.
<https://www.impulsapopular.com/finanzas/inversion/que-son-los-royalties-fees-cuando-nos-referimos-a-franquicias/>
- R. (2016b, March 17). *Canon y Royalties en las franquicias*. Asociación Red Autónomos.
<https://redautonomos.es/franquicias/canon-royalties>
- 24. *Ventajas e inconvenientes para franquiciadores y franquiciados*. (2014, November 11). Marketing XXI.
<https://www.marketing-xxi.com/ventajas-e-inconvenientes-para-franquiciadores-y-franquiciados-75.htm>
- Pérez, A. (2021, September 26). *Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento*. OBS Business School.
<https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Cárdenas, T. (2000) *Diseño de un Cuadro de Mando Integral*. Perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia. Sitio web:
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>
- Nardi, A. (N/A). *Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard)*. Universidad Nacional de Córdoba. Sitio web: http://eprints.rclis.org/10160/1/Tablero_de_Comando.pdf
- Mejía, C. (N/A). *La Propuesta de Valor*. Planning Colombia. Sitio web: http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf

Anexos

Anexo 1

03-00-11
Rev. 06
1/03/2017



REPÚBLICA DOMINICANA

Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes
OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS
CERTIFICADO DE REGISTRO DE NOMBRE COMERCIAL

BONITA VACATION RENTALS

(730) **Titular:** **BONITA DEVELOPMENT, S.R.L.**
Dirección: AV. RÓMULO BETANCOURT, NÚM. 1460, EDIF. NEWTECH, PRIMER NIVEL,
BELLA VISTA, 10103, SANTO DOMINGO, DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA
DOMINICANA

(111) **Núm. de Registro:** **547143**

(131) **Fecha de Concesión:** 26/04/2019

(141) **Fecha de Vencimiento:** 26/04/2029


(210) **Núm. de Solicitud:** 2019-13177

(220) **Fecha de Solicitud:** 26/03/2019

Actividad Comercial:
ADMINISTRACIÓN Y RENTA DE ACTIVIDADES VACACIONALES.

El derecho de uso exclusivo de un nombre comercial se adquiere en virtud de su primer uso en el comercio. El registro del nombre comercial tiene carácter declarativo. La protección registral sobre el presente signo no abarca los términos genéricos, descriptivos, calificativos o de uso común incluidos en el mismo, en virtud de lo que establece la Ley 20-00 sobre Propiedad Industrial.

En virtud de lo que establecen los Artículos 115, 116 y 136 literal c) de la Ley número 20-00 Sobre Propiedad Industrial de fecha 8 de mayo del 2000 y el Decreto 260-18 del 11 de julio del 2018, se emite el presente Certificado, hoy día 30/04/2019.



Lic. Michelle Marie Guzmán Soñé
Directora Departamento Signos Distintivos

CB

280159-32278881

