

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE CASA ANDINA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Pamela Carreño Paliza

Código: 20120277

Asesora

Elizabeth Raquel Otero Ibáñez

Lima – Perú

Abril del 2022



**CASE STUDY: CASA ANDINA BUSINESS
DIAGNOSIS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	vii
ABSTRACT	
.....	vii
i	
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	2
1.1 Modelo de negocio.....	2
1.1.1 Modelo de negocio tradicional.....	2
1.1.2 El lienzo de Alexander Osterwalder	3
1.1.3 Rompiendo las imposiciones del mercado.....	5
1.2 Funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar).....	7
1.3 Gerentes y roles en la organización	7
CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEAMIENTO	
ESTRATEGICO	10
2.1 Modelo de planeamiento	10
2.1.1 Misión	10
2.1.2 Visión	10
2.1.3 Valores	10
2.1.4 Objetivos	11
2.1.5 Filosofía de la organización	11
2.1.6 Cultura organizacional	12
2.1.7 Plan de acción	13
2.2 Principales áreas funcionales	13
2.3 Ventaja competitiva, bloque de formación de Michael Porter.....	14
CAPÍTULO III: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.	17
3.1 Análisis externo.....	17
3.1.1 Análisis del macroentorno.	17
3.1.2 Análisis del microentorno	27
3.1.3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	29
3.1.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	30

3.2	Análisis interno	31
3.2.1	Análisis de identidad y recursos de la empresa.....	31
3.2.2	Análisis funcional de la empresa.	33
3.2.3	Elaboración y análisis de la cadena de valor.....	34
3.2.4	Matriz de evaluación del factor interno	34
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS USADAS POR LA EMPRESA.....		36
4.1	Estrategias a nivel corporativo, negocio y funcional	36
4.1.1	Estrategia genérica de negocio.....	36
4.1.2	Estrategia intensiva	38
4.1.3	Estrategia corporativa	39
4.1.4	Estrategia defensiva.	41
4.1.5	Estrategia a nivel global.....	41
4.1.6	Estrategia a nivel de inversión	41
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA		42
5.1	La Formulación de la Estrategia.	42
5.1.1	Matriz de estrategia principal (MEP).....	42
5.1.2	Matriz FODA	44
5.1.3	Matriz BCG.....	45
5.2	La Etapa de Decisión.	46
5.2.1	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	46
CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL		48
6.1	Cultura organizacional	48
6.2	Nueva misión	51
6.3	Estructura Organizacional.....	51
6.4	Sistemas de dirección.....	53
6.5	Las personas, Motivación y capacitación	54
6.6	Mapa estratégico de control Kaplan y Norton	55
6.7	Formulación de objetivos estratégicos nuevos.....	56
6.8	Elementos claves para la implementación del plan estratégico	56
6.8.1	Actividades y objetivos clave	56
6.8.2	Plan de acción y actividades	57
6.8.3	Formulación de indicadores	59
CONCLUSIONES		61
REFERENCIA		62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo Osterwalder.....	4
Tabla 2.1 Plan de acción	13
Tabla 3.1 Factores Locales	22
Tabla 3.2 Fuerzas Conductoras.....	23
Tabla 3.3 Factor local y Ranking.....	24
Tabla 3.4 Fuerzas conductoras.....	24
Tabla 3.5 Escenarios Futuros.....	25
Tabla 3.6 Análisis del factor externo	30
Tabla 3.7 Matriz del Perfil Competitivo.....	31
Tabla 3.8 Análisis de identidad y recursos	32
Tabla 3.9 Nombres y cargos	33
Tabla 3.10 Cadena de Valor Casa Andina.....	34
Tabla 3.11 Factor interno.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Distribución de hoteles por marca.....	3
Figura 1.3 Nombres de personal del directorio.....	8
Figura 1.4 Nombres de personal del directorio.....	8
Figura 2.1 Filosofía de la organización	12
Figura 2.3 Restaurantes de la cadena.....	15
Figura 3.1 Mapeo de factores locales vs Fuerzas conductoras	25
Figura 3.2 Las 5 fuerzas de Michael Porter - Casa Andina	28
Figura 3.3 Análisis de grupos estratégicos - Casa Andina	29
Figura 4.1 Estrategia Genérica de negocios.....	36
Figura 4.2 Estrategia intensiva.....	39
Figura 4.3 Estrategia Corporativa.....	40
Figura 5.1 Matriz de la estrategia principal	42
Figura 5.2 Matriz FODA	44
Figura 5.3 Matriz BCG	45
Figura 5.4 Matriz MPEC	47
Figura 6.1 Nombre y cargo de la estructura organizacional	52
Figura 6.2 Nombre, cargo y experiencia de los directores	52
Figura 6.3 Organigrama del área de logística	53
Figura 6.4 Colaboradores por año.....	54
Figura 6.5 Mapa de Kaplan y Norton	55
Figura 6.6 Acciones clave.....	57
Figura 6.7 Indicadores logísticos actuales	59

RESUMEN

El presente trabajo se ha realizado para optar al título de licenciado en Administración. Para el cual se ha desarrollado seis capítulos que sustentan el conocimiento sobre los temas propuestos por la universidad.

Cada tema tiene un valor relevante para el desarrollo de la carrera profesional de administración. Por lo que este trabajo de suficiencia lo he elaborado sobre la empresa Casa Andina; organización en la que vengo laborando seis meses y que ha sido para mí desarrollo profesional muy importante.

Cada una de las respuestas que en este documento presenta está orientado y aplicado a esta empresa, por medio de la experiencia que he acumulado en una organización que se encuentra en un trabajo continuo de posicionamiento en un mercado altamente competitivo como es el hotelero.

Considero que el esfuerzo mostrado en la elaboración de este trabajo será considerado para lograr el título profesional de Administración, el cual me permitirá pasar a una siguiente etapa profesional.

Línea de investigación: 5200 - 31.a2

Palabras clave: Diagnóstico empresarial, plan estratégico, sector hotelero.

ABSTRACT

This paper has been created to obtain the University degree in Administration. It is structured in six chapters that demonstrate and support the knowledge regards the lessons proposed by the University.

Each lesson has relevant value for the development of the Administration career. That is the reason why this sufficiency paper is based in the Casa Andina company, in which I have being working six months, and that has been very important for my professional growth.

All answers presented in this paper are orientated and based in Casa Andina Company, through the gained experience of being working in a Company that is permanent directing efforts to positioning itself in a highly competitive market such as the hospitality industry.

I believe the effort shown in the develop of this paper will be considerate to obtain the University Degree in Administration, which will allow me to step in the next professional stage.

Line of research: 5200 - 31.a2

Keywords: Business diagnosis, strategic plan, hospitality industry.

INTRODUCCION

El sector hotelero y el sector turismo se han convertido hoy en día en una de las principales actividades económicas no solo del país sino también de todos los países del mundo, que se ve influenciada por muchos aspectos no solo empresariales si no también con una mirada a lo que pueda ofrecer cada ciudad y los atractivos de cada una de ellas.

En el 2021 y 2022 se empezó a dar una nueva mirada frente al turismo después de a travesar una pandemia mundial el Covid 19, en Perú la industria se está activando progresivamente y se espera que en unos 5 años podamos posicionarnos a como estábamos antes de la pandemia.

Para poder activar el sector turismo que fue uno de los más golpeados se empezó a incentivar los viajes nacionales en el país, incentivar el turismo interno en las diferentes regiones y ofreciendo servicios flexibles.

Casa Andina, es una cadena hotelera con gran presencia a nivel nacional, cuenta con 30 hoteles en todo el recorrido de nuestro país, la cadena supo adaptarse de forma inmediata a las nuevas demandas del mercado y ofreciendo nuevos servicios con la misma calidad de siempre, en el contexto de crisis sanitaria dio el servicio de alojamiento a viajeros que quedaron varados en nuestro país, y al finalizar esta crisis incentivo el servicio de alojamiento para grupos empresariales con los viajes de negocios, ofreciendo el mismo servicio y calidad a clientes nacionales con una tarifa menor a la habitual, e incrementando el servicio premium ofrecido a turistas internacionales.

Conociendo el sector hotelero y dando una mirada al perfil de los tres grandes grupos de clientes/ huéspedes que tiene la cadena se puede diagnosticar que tanto el sector como la empresa tendrán una expansión en los futuros meses.

La estrategia planteada en el presente trabajo se fundamenta en un análisis tanto del entorno externo e interno de la empresa, tomando en cuenta las estrategias actuales que determinan el crecimiento de esta y que proporcionan valor a Casa Andina, vemos que la estrategia fundamental es incrementar las ventas. Finalmente, después del análisis podemos determinar que la estrategia, visión y objetivos planteados se cumplirían satisfactoriamente.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Modelo de negocio

1.1.1 Modelo de negocio tradicional

El modelo de negocios describe las bases sobre las cuales una determinada empresa crea valor, estos modelos son representaciones ideales que nos ayudan a la comprensión de sistemas reales, Ricart (2009) dicen “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles”, el primero en hablar del tema fue Druker (1984) quien dice que “...un modelo de negocio se refiere a la forma cómo una empresa lleva a cabo su negocio” en estas perspectivas un modelo de negocio tradicional es aquel que no se centra a la vanguardia de las necesidades propias del desarrollo en la actualidad globalizada, no usando toda la tecnología disponible a su favor para favorecer sus ingresos y rentabilidad, por ello Casa Andina no se encuentra en la definición de un modelo de negocios tradicional, nosotros hemos desarrollado una visión que nos sirve de brújula para haber logrado un posicionamiento de la marca que es concomitante a nivel nacional e internacional.

En la memoria de Gestión 2021 pág.5, se define el perfil de la empresa en los siguientes términos “En el año 2003, Nessus Hoteles Perú S.A inició sus operaciones bajo la marca Casa Andina. Desde entonces, hemos venido aumentando nuestro portafolio y abriendo hoteles en las ciudades más importantes del Perú. Somos una cadena hotelera peruana cuyo enfoque es proporcionar a nuestros huéspedes una experiencia de viaje extraordinaria integrando las particularidades de cada destino. Es así como nuestros hoteles y servicios son una mezcla de la arquitectura, decoración, gastronomía, actividades y música del destino, ofreciendo a nuestros visitantes una experiencia de viaje única”

También dice “A lo largo de estos años de exitoso desempeño nos hemos convertido en la cadena hotelera líder del país, con la mayor cantidad de hoteles,

habitaciones y destinos a nivel nacional. Al cierre del 2021, contamos con 30 hoteles y 2 centros de convenciones ubicados en las principales ciudades del Perú destinados al sector corporativo y turístico distribuidos en las ciudades de Tumbes, Piura, Talara, Chiclayo, Trujillo, Lima, Chincha, Nazca, Arequipa, Colca, Tacna, Moquegua, Cusco, Valle Sagrado, Machu Picchu y Puno”

Casa Andina cuenta con tres marcas de hoteles de acuerdo con los grupos de huéspedes a los que va dirigido, dividido de la siguiente forma:

Figura 1.1

Distribución de hoteles por marca



1.1.2 El lienzo de Alexander Osterwalder

El lienzo o modelo de negocios fue propuesto por Osterwalder (2004), se constituye en una herramienta para la toma de decisiones estratégicas empresariales y describe de manera lógica la forma como las diversas organizaciones crean, entregan y capturan valor, para ello propone de manera didáctica el lienzo conocido también como modelo Canvas, de uso simple puede ser aplicada por todo tipo y tamaño de empresas, al respecto Andrade (2012) dice “En su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no auto inhibirse y acoger todas las ideas

que emanen del proceso” para efectos del presente estudio proponemos el lienzo de Osterwalder en nuestra empresa.

Tabla 1.1

Lienzo Osterwalder

Alianzas Claves:	Actividades Clave:	Propuesta de Valor:	Relación con clientes:	Clientes:
<p>- Con los hoteles asociados, Casa Andina ofrece el know how hotelero, y recibe mayor cobertura nacional.</p> <p>-Con proveedores y productores locales, para lograr el flujo óptimo de los procesos y abastecimiento de los hoteles.</p> <p>-Con empresas que brinden capacitaciones a los colaboradores para brindar servicio de la más alta calidad</p> <p>-Con empresas que mantengan una rotación constante de colaboradores que viajen por negocios</p> <p>-Con centros culturales de las zonas donde operamos, para crear experiencias vivenciales.</p>	<p>-Alojamiento</p> <p>-Alimentos y Bebidas</p> <p>-Otros Servicios Vinculados al Alojamiento</p>	<p>-Brindar al huésped experiencias únicas, en los destinos que ofrecemos.</p> <p>-Trabajo en equipo al servicio del cliente, para brindarle una estadía agradable en base a sus necesidades.</p> <p>-Atención al detalle haciendo sentir al huésped en casa.</p> <p>-Integridad de todo el personal para brindar una atención de calidad, efectiva.</p> <p>-Vocación de servicio dando siempre lo mejor de cada uno de nosotros desde donde nos toque atender al huésped.</p>	<p>-Relación directa al momento en que el cliente se encuentra en los hoteles y el personal le da una atención personalizada.</p> <p>-Relación indirecta con los clientes vía online, mostrando a detalle nuestros productos sea por mail, Instagram, página web.</p> <p>-A largo plazo con socios estratégicos como son las empresas, para que ellos envíen a su personal a los hoteles.</p> <p>- De forma transaccional con todos los turistas en general.</p> <p>-Contamos con paquetes y promociones socializados por personal experto, que permite la fidelidad a la marca.</p>	<p>- Primera clase, personas que buscan comodidad, atención personalizada, ubicación estratégica en las ciudades. detalles mínimos, restaurantes del hotel, bar, spa.</p> <p>-Clase turista, clientes que se alojan en nuestros hoteles para fines de ocio. Son personas que viajan a un destino distinto al de su entorno habitual, con una duración inferior a un año.</p> <p>-Negocios, Clientes que se alojan por viajes de trabajo. Estos viajes de negocios y trabajo se reservan por cuentas corporativas.</p> <p>- Walk in, huéspedes que no generan reservas con anticipación y se presentan al hotel y piden alojamiento</p> <p>- Friends & family, son los mismos colaboradores de Casa Andina o</p>

(Continúa)

(Continuación)

	Recursos Clave: -30 hoteles y dos centros de convenciones con excelente ubicación. -Marca Casa Andina posicionada. -Respaldo financiero del grupo Intercorp. -Comunicación por redes sociales creada para nuestros productos. - Colaboradores altamente capacitados. -Seguridad y servicio eficiente.		Canal/Punto de venta: -La experiencia de Casa Andina se realiza en nuestros cómodos, amplios y hermosos locales. -La comunicación de forma directa es por vía online (página web, redes sociales) y vía telefónica, una parte de nuestros clientes llegan por recomendaciones. - De forma indirecta porque también estamos presentes en plataformas de terceros, como Booking, Tripadvisor, o agencias de viajes en general.	colaboradores del grupo Intercorp, los cuales en vacaciones toman noches con descuentos corporativos. - En criterios muy generales son personas: Edad: de 18+ Sexo: ambos sexos NSE: A,B Personalidad: personas que les guste viajar, que no tengan impedimentos al momento de pagar la estadía en uno de los hoteles, que les guste la comodidad y el buen servicio.
Estructura de Costos: -Costos fijos como arrendamiento de algunos locales, impuestos, sistemas que usa la empresa como Oracle, suscripciones. -Costos variables, como electricidad, agua, internet, cable, teléfono, mantenimientos de máquinas. -Costos de activos fijos, para implementar los hoteles, al ser un servicio personalizado apenas un activo de depreciación es cambiado. -Costos directo, como son todos los insumos que se utilizan en el área de A&B, amenities, ropas de cama, productos de limpieza, y también la mano de obra -Costos indirectos, menajería, máquinas, salario de todos los colaboradores		Fuente de Ingresos: -Alojamiento: 69% -Alimentos y Bebidas: 29% - Otros Servicios Vinculados al Alojamiento: 2% Se basa en la venta del servicio que ofrecemos como cadena, variando de acuerdo al mercado en el que se encuentran los hoteles, temporadas, segmento de cada hotel, los huéspedes que se alojen en ellos, etc.		

1.1.3 Rompiendo las imposiciones del mercado.

Es necesario visualizar el contexto de las empresas en la actualidad, en un mundo globalizado, donde la competencia se ha convertido en el motor de desarrollo de las distintas organizaciones a nivel mundial, romper las imposiciones del mercado hace refiere a la innovación, para que una empresa no sucumba al mercado actual y por el contrario sobreviva al cambio creciente, debe adaptarse a este entorno, el esfuerzo por mejorar y la adaptación al contexto es el cambio, la transformación, los ajustes, etc.

En este panorama nuestra empresa después de la pandemia tuvo que innovar varios procesos para poder seguir compitiendo en un difícil y golpeado sector como es el turismo, por ello se enfatizó en presentar una imagen corporativa y todas luces respetuosa del medio ambiente natural y cultural,

Nos incorporamos decididamente al programa Huella de Carbono, que es una herramienta oficial del Estado peruano que permite reconocer cómo las organizaciones públicas y privadas han logrado gestionar sus emisiones de gases de efecto invernadero en beneficio del medio ambiente. Tuvo que ofrecer servicios permanentes de atracción al cliente como Casa Andina Life, que es nuestro programa de viajero frecuente, con una serie de beneficios insuperables para los clientes, ventas por internet 24 horas al día.

Red de asociados, durante el 2021 lanzamos un nuevo modelo de negocio: la Red de Asociados, a través de la cual ampliaremos nuestra cobertura, sumando hoteles independientes a la cadena, principalmente en destinos donde no tenemos presencia, garantizando a nuestros clientes: los atributos básicos de Casa Andina, realizando auditorias constantemente.

Casa Life andina, es nuestro programa de viajero frecuente, como se menciona en la Memoria Gestión (2021) "...que permite a nuestros socios tener acceso a beneficios y recompensas por sus noches alojadas y consumos realizados en la cadena. Dentro de los beneficios del programa se encuentran:

- Tarifa descontada para alojamiento en todos los hoteles Casa Andina.
- Puntos por cada consumo de alojamiento que luego podrán canjear por noches gratis en cualquier hotel de la cadena.
- Acceso a promociones exclusivas para que puedan ahorrar en sus vacaciones.
- Beneficios como late check out y upgrades a partir de la categoría Gold en adelante.

Nuestro programa de fidelización tiene como objetivo conocer aún más las preferencias de nuestros clientes". Durante el 2021 tuvimos un número de afiliación objetivo de 10k personas y, en setiembre superamos esta meta cerrando el año con 15k afiliados aproximadamente.

1.2 Funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar)

La administración tiene indefectiblemente que conjugar los términos planear, organizar, dirigir y controlar para aterrizar en un proceso, al respecto Chiavenato (2001) afirma que la “...administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el empleo de recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” en este panorama dentro de Casa Andina aplicamos todas las fases administrativas que nos permiten ser una empresa posicionada en el mercado nacional de manera efectiva.

Planificamos todos y cada uno de los pasos que damos desde el conjunto de áreas que realizan planificación estratégica, encabezadas por la Gerencia General, aprobando los planes operativos anuales, teniendo siempre en cuenta el comportamiento del mercado y la realidad socio económica, además se ha sumado un nuevo elemento que debe ser tomado en cuenta y es el panorama de la salud pública.

Organizamos, dirigimos y controlamos cada una de las acciones planificadas en nuestra institución por medio de las distintas direcciones con funciones específicas dentro de la organización, estas deben implementar las acciones planificadas en los tiempos establecidos y con las garantías de calidad que Casa Andina tiene, las gerencias encargadas de protagonizar estos procesos son La Dirección de Administración y finanzas, Dirección Comercial y de Marketing, Dirección de Gestión Humana, Gerencia de Alojamiento, Dirección de alimentos y bebidas y la Gerencia de Desarrollo y Nuevos Negocios.

1.3 Gerentes y roles en la organización

El directorio de Casa Andina está compuesto por cinco miembros elegidos en la Junta General de Accionistas, manteniéndose en el puesto por 3 años y luego pueden ser reelegidos y podrían mantener el cargo de forma indefinida. Actualmente el directorio está conformado por:

Figura 1.2*Nombres de personal del directorio*

Nombre	Cargo
Julio César Luque Badenes	Presidente
Juan Stoessel Florez	Vicepresidente
Felipe Cebreros Revilla	Director
Javier Rehder Castro	Director
Edward Roekaert Embrechts	Director

Nota. La información fue consultada desde la página Web de Casa Andina

Así mismo, la empresa tiene seis áreas gerenciales, que reportan directamente al Gerente General que es parte del directorio, a continuación, mostramos a los gerentes de las áreas:

Figura 1.3*Nombres de personal del directorio*

Nombre	Cargo	Roles
Juan Stoessel Florez	Gerente General	Nivel de análisis y liderazgo de la planificación estratégica, articulación y dirección de las áreas.
Maria del Carmen Guembes Jimenez	Director de Administración y Finanzas	Gestiona el área de finanzas y liquidez, contabilidad general, y planificación logística.
Augusto Nakasome Uechi	Director Comercial y Marketing	Desarrollo y posicionamiento de marca, RRPP, publicidad, ventas y promoción de paquetes.
Eduardo Barriga Briceño	Director de Gestión Humana	Gestiona, evalúa y controla a los colaboradores de la empresa para el logro de objetivos.
Diego Urrunada San Roman	Gerente de Alojamiento	Gestiona, supervisa y controla la calidad del servicio prestado en los hoteles.
Jean Paul Schaerer Sangalli	Director de Alimentos y Bebidas	Diseño de la oferta en los restaurantes y barras, control de calidad de insumos y prestación de servicio.
Mariella Vento Butron	Gerente de Desarrollo y Nuevos Negocios	Identifica oportunidades para el desarrollo de nuevos productos de acuerdo a la demanda y tendencia del mercado.

Nota. La información fue consultada desde la página Web de Casa Andina

Cada gerencia se encarga de coordinar y supervisar el trabajo de su propio equipo, establecer planes, organizar y tomar decisiones, evaluar los mismos planes, para que se pueda cumplir con los objetivos trazados como empresa y así brindar un buen servicio al cliente final, los huéspedes.

Por otro lado, mantienen un rol interpersonal quiere decir que deben de mantener integrado el área en el que cada uno se desarrolla, mejorar el clima laboral, la sinergia de equipo, procesos integrados, para que cada área se complemente con las demás. Un rol informativo tanto internamente como externamente y poder transmitir la información necesaria para que la empresa este alineada y encuentren nuevas oportunidades en el mercado.



CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

En Casa Andina realizamos administración estratégica como un proceso de control constante que precisa nuestros objetivos a corto, mediano y largo plazo, identificando las metas y objetivos, desarrollando estrategias para alcanzarlos y busca los recursos para implementarlos.

El Planeamiento estratégico en Casa Andina nos permite apoyar la toma de decisiones en las acciones actuales y nos orienta en el camino a seguir en el futuro cercano, a mediano y largo plazo, para enfrentar los cambios y demandas que aplica el entorno, así hemos logrado mayor efectividad y calidad en nuestros productos y servicios.

2.1 Modelo de planeamiento

2.1.1 Misión

“Creamos experiencias auténticas que van más allá de lo que el viajero espera”.

2.1.2 Visión

“Ser la cadena hotelera peruana referente en el mundo gracias nuestros colaboradores, excelencia en el servicio y resultados extraordinarios”.

2.1.3 Valores

En Casa Andina, se trabajan los siguientes valores:

- Trabajo en equipo, todos los colaboradores lograrán resultados grandiosos.
- Atención al detalle, ser detallista en cada aspecto de nuestras funciones.
- Integridad, lo correcto antes todo.
- Espíritu de superación, se entiende que para seguir creciendo se deben de vencer algunos obstáculos.

- Vocación al servicio, todos los colaboradores deben de dar lo mejor de cada uno, sin esperar algo a cambio.

2.1.4 Objetivos

Objetivo general, “Hacer que el Perú supere toda expectativa”.

Para lograr este objetivo general, Casa Andina tiene algunos objetivos más centrados en la misma empresa, los cuáles van cambiando al paso de los años, pero son tres los grandes objetivos que tiene la empresa:

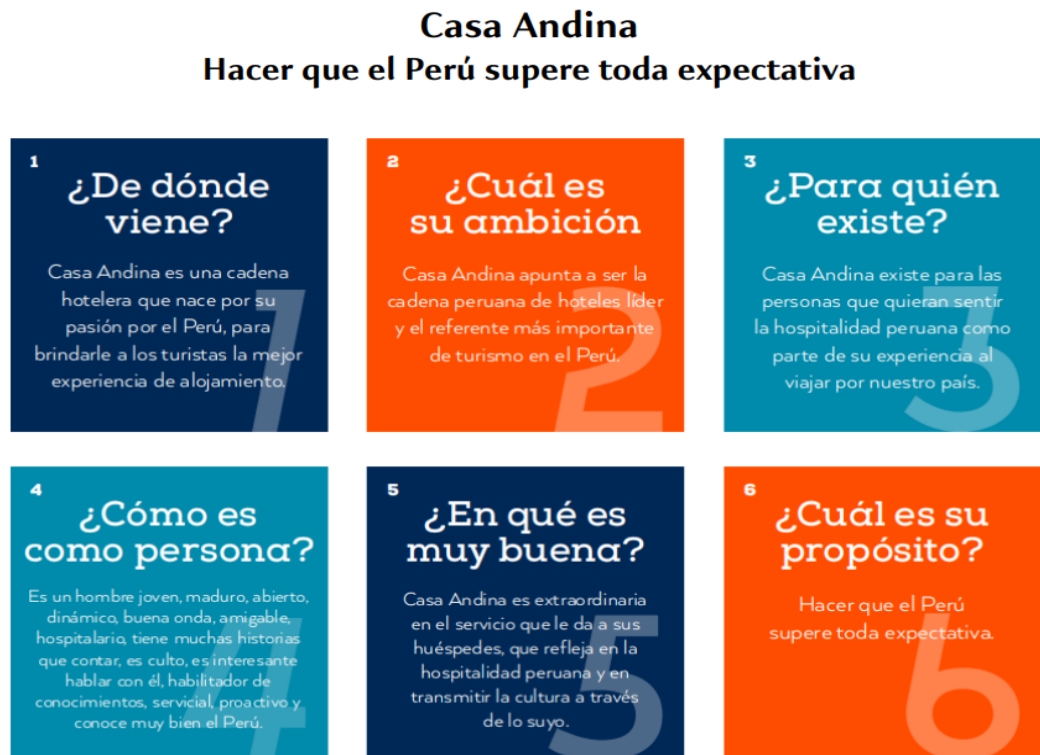
- Generar una rentabilidad en el 2022 de 40 millones en ventas
- Tener un 95% de satisfacción con el huésped
- Tener un 95% de satisfacción en el clima laboral de la empresa

2.1.5 Filosofía de la organización

Casa Andina paso de ser una empresa joven a una empresa adulta, generando nuevos retos y mayor responsabilidad, definir el propósito como empresa nos ayuda a entender el porqué de algunos procesos, la inspiración constante entre todos y la labor de cada uno, reinventarse ante las dificultades que encontramos y a partir de ello nace nuestro propósito:

Figura 2.1

Filosofía de la organización



Nota. La información fue consultada desde la página Web de Casa Andina

2.1.6 Cultura organizacional

Casa Andina cuenta con un decálogo de la cultura de la empresa, este permite que los colaboradores tengan conocimiento de los comportamientos y la conducta que deben de tener dentro de la misma.

- Todo lo que hacemos está lleno de buena onda y pasión.
- Cumplimos con los objetivos planteados trabajando continuamente sin bajar la guardia.
- Atención con calidez peruana.
- Brindamos el mejor servicio sin esperar algo a cambio.
- No aceptamos la discriminación y el respeto, ante todo.
- Trabajamos de la mano de las comunidades y el medio ambiente.
- Trabajando siempre con la verdad y siendo transparentes en todo momento.
- El detalle del servicio brindado debe de ser minucioso.
- Los mejores resultados se dan en equipo.

Esto es imprescindible para poder convivir de manera armoniosa y en un buen clima laboral.

2.1.7 Plan de acción

Casa Andina hoy es la cadena hotelera con mayor cobertura a nivel nacional, pero uno de los objetivos es poder llegar a nuevos mercados, por lo que el área de nuevos negocios está analizando nuevos mercados, y nuevos productos dependiendo del área geográfica. Por otro lado, también analizan la opción de tener más hoteles asociados, para ello ven que opciones ya existen en el mercado que puedan calificar con los estándares de la empresa.

Para generar un ahorro, el área de finanzas se encarga de ver la liquidez de la empresa para desarrollar nuevos proyectos, el área de logística se encarga de generar ahorro en el abastecimiento de los hoteles, afianzando el lazo con los proveedores y logrando negociaciones con los mismos.

El último año 2021, debido a la pandemia las ventas a nivel cadena tuvo una contracción, es por ello por lo que para el 2022, se tiene previsto incrementar las mismas hasta en un 40% por muchos factores que hoy en día lo permiten, estas serán progresivas mes a mes.

Estos objetivos se darán por que los planes en acción que tiene la empresa, que cada mes van incrementando en los diferentes servicios que ofrece.

Tabla 2.1

Plan de acción

PROYECTOS Y ACCIONES	PLAN DE ACCION											
	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22
	1-2-3-4-	1-2-3-4-	1-2-3-4-	1-2-3-4-	1-2-3-4-	1-2-3-4-	1-2-3-4-	1-2-3-4-	1-2-3-4-	1-2-3-4-	1-2-3-4-	1-2-3-4-
Alojamiento	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Alimentos y bebidas	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Otras actividades vinculadas al alojamiento	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

2.2 Principales áreas funcionales

Las principales áreas funcionales dentro de la empresa son las siguientes:

Área de administración y finanzas; encargada de la organización, coordinación y control de procesos. Administración de los capitales de la empresa y contabilidad de los estados financieros de la empresa, también tenemos el área de logística, quien se encarga de planificar el flujo de materiales de la empresa en toda la cadena de suministros desde el proveedor hasta nuestros clientes finales (los huéspedes) para que este flujo sea más eficiente.

Área comercial y marketing; encargada de velar por las ventas de los servicios que ofrece la empresa tanto alojamiento como A&B, atención al cliente. Con apoyo de marketing de la empresa, generando una marca fuerte y posicionada, para que el mercado conozca de nosotros.

- Área de gestión Humana, administra al personal de la empresa, nuevos reclutamientos, contratación, inducción hacia la empresa, y principalmente la seguridad de ellos en el trabajo.
- Área de alojamiento, gestiona los procesos del alojamiento desde que el huésped llega al hotel y realiza el check in hasta el check out. Inspecciones que garanticen los estándares que como cadena ofrecemos al cliente.
- Área de alimentos y bebidas, encargados de ver y desarrollar los productos que se ofrecen en los diferentes restaurantes dentro de cada hotel, una propuesta gastronómica diferente al sector en el que se encuentran.
- Área de desarrollo y nuevos negocios, analiza nuevos proyectos de hoteles para la cadena tanto como propios como los asociados.

Todas las áreas están relacionadas entre sí para cumplir con las actividades y objetivos de la empresa, están siempre en constante coordinación.

2.3 Ventaja competitiva, bloque de formación de Michael Porter

Porter (1980) define al respecto del título manifestando que “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”, también sostiene que “la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión”.

Casa Andina a lo largo de devenir histórico en nuestro país ha venido desplegando una serie de estrategias comerciales para mantener de forma segura y sin afectar la calidad del producto sus finanzas y ganancias, hemos tenido posiciones de bajo costo y de diferenciación, como estrategia de ventaja competitiva, en los últimos años la pandemia mundial ha golpeado duramente el sector turismo, afectando a todas las empresas de este rubro, nosotros atentos a nuestra filosofía de trabajo nos hemos reinventado e inspirado para afrontar los duros momentos y hemos propuesto algunas acciones para enfocar nuestros productos con liderazgo de costos y diferenciación:

En cuanto a costos:

- Precios rebajados con la misma calidad ofrecida por Casa Andina.
- Ofertas insuperables para pagos con tarjetas, rebajas de hasta 83% en la segunda noche de tu próximo viaje.
- Casas Andina Life, programas de viajero frecuente, ofertas insuperables para nuestros clientes frecuentes.

En cuanto a diferenciación:

- Cadena hotelera con mayor cobertura a nivel nacional ubicado en las principales ciudades del país, con mayor cantidad de camas ofrecidas.
- Oferta gastronómica única y tradicional por medio de 04 marcas que ofrecen diferentes experiencias a nuestros clientes.

Figura 2.2

Restaurantes de la cadena



Otros Servicios:

- Spa dentro de los hoteles,
- Alquiler de salas y equipos (Eventos corporativos y Sociales)



CAPÍTULO III: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.

Según Serna (2006) el diagnostico estratégico es “...el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la organización”

En Casa Andina tomamos con seriedad el análisis interno y externo, que nos permiten seguir adelante como empresa, dentro de un mercado competitivo pero además con una nueva normalidad llamada COVID 19, que ha obligado a todo el sector hotelero a idear nuevas estrategias, implementarlas y seguir en el camino de la innovación para mantenernos como una de las empresas más sólidas del país; por ello contamos con análisis estratégico para la elaboración de las memorias de gestión por años, para el presente documento vamos a usar la memoria de gestión 2021.

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis del macroentorno.

El macroentorno engloba todas esas condiciones externas a la empresa que la determinan de manera positiva o negativa en su desarrollo; además son ajenas a la empresa y por consiguiente fuera de su control; pero la afectan en su rendimiento global.

En Casa Andina hemos desarrollado el análisis del macroentorno y lo presentamos a continuación con dos puntos claves como son:

a) Análisis Pest.

- **Situación Política.**

Estamos viviendo una crisis socio económica política e incluso cultural en nuestro país, en los últimos 10 años el Perú ha desarrollado una sólida economía y ha tenido un crecimiento sostenido la cual los últimos dos años se ha visto totalmente amenazada por el gobierno actual; un gobierno ineficiente plagado de corrupción y con una agenda cuyo principal objetivo es la destrucción del marco constitucional del Estado peruano, esto genera un alto grado de incertidumbre en los agentes económicos, las empresas de toda

índole y sobre todo los inversionistas extranjeros; por ello nos queda la tarea como empresa de dirigir nuestros esfuerzos a la disminución de la incertidumbre que este gobierno acelera.

La pandemia mundial por el COVID19 ha cambiado los escenarios políticos mundiales, dándole durante el 2021 mayor importancia a la situación sanitaria, priorizando ante cualquier situación la salud pública, los esfuerzos estatales se han centrado en la vacunación masiva y la reducción del riesgo de nuevas variantes, se ha logrado que al menos el 55% de la población mundial reciba por lo menos una dosis.

Por otro lado, venimos atravesando una difícil coyuntura a nivel mundial por la guerra actual entre Rusia y Ucrania, que se viene prolongando casi 5 meses afectando la economía mundial, y acelerando la unión geopolítica europea que busca fortalecerse dada la emergencia, reforzada por sanciones políticas hacia Moscú y la coordinación internacional para aplicarlas buscando la seguridad común de muchos países como son bloqueos financieros, prohibiciones comerciales, cierre de espacios aéreos, etc. “Ucrania y Rusia: 4 claves para entender que está pasando en la guerra” (junio, 2022), indicó que Bruselas otorgó a Ucrania el estado de candidato para poder pertenecer a la unión europea, lo cual generaría un nuevo orden europeo, donde la G7 (grupo de los siete como son: Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido) se encuentra del lado de Ucrania y solicitan que occidente defienda, apoye y financie el equipamiento de la misma.

b) Situación Económica.

El Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía en el mundo para el año 2021, creció 5,9%, alcanzando una recuperación de (-3.1%)², con respecto al 2020.

El Producto Bruto Interno (PBI) del Perú creció en 13.3% en el 2021 con mayor aporte del sector manufactura (17.7%), construcción (34.6%), comercio (17.8%), otros servicios (8.9%), minería (7.5%), transporte y almacenamiento (17.7%) y alojamiento y restaurantes (43.3%). El escenario internacional continúa siendo altamente favorable a la economía peruana. Además, los términos de intercambio se expandieron 14,6 % en el periodo de enero a setiembre de 2021, impulsados principalmente por el precio del cobre, tras el bajo nivel de inventarios mundiales y el aumento de los precios de la energía. En

2021 se registró una expansión de 11,1%, revisión sustentada en los mayores precios de combustibles y de alimentos.

La estabilidad económica del país se vio afectada por la Pandemia, el segundo semestre del 2021 estuvo afectado por las elecciones presidenciales, hecho que causó alta incertidumbre y aumentó la volatilidad del tipo de cambio.

Luego de la pandemia mundial por el COVID19, existe un peligro de inflación en todas las monedas particularmente el dólar, el cual afecta a la economía mundial ya que todas las actividades son más lentas y hace que la recuperación post pandemia sea más lenta. Esta inflación generó que el precio del combustible a nivel mundial se dispare, en Latinoamérica, Perú es el país con el precio más elevado del mercado, debido a la situación política interna generando grandes riesgos en la cadena productiva.

El conflicto en Ucrania desata una oportunidad en el turismo en Latinoamérica, mientras que Europa del Este es presentada hoy en día como un lugar inseguro y de riesgo por la guerra, los turistas prefieren viajar a países “más seguros” como son los Latinoamericanos; a pesar de que el costo del boleto aéreo incremento en un 30% a nivel mundial, siguen siendo la opción más económica y segura para viajar, por ello que el turismo en nuestro país en el 2022 se está incrementando con fuerza.

Los precios de todas las materias primas se han visto afectados como los productos agrícolas generando un gran peligro la *crisis alimentaria mundial*. “Ucrania y Rusia: 4 claves para entender que está pasando en la guerra” (junio, 2022) menciona que Ucrania es uno de los principales productores de maíz y trigo, pero la infraestructura agrícola está siendo afectada, por ello que la G7 pide a Rusia que pare con los ataques a estas zonas, ya que al verse destrozadas hay escasez y es por ello el gran incremento en el precio de estos commodities, que afectan directamente a las cadenas de productividad en el país. Por ejemplo, al incrementarse el precio del maíz, se incrementa también el precio de productos básicos como el huevo, el pollo que son parte de la canasta básica. El incremento del trigo genera que el precio de la harina, por lo tanto, del pan se incremente y esto pasa con varios productos que son parte del día a día no solo de las familias sino también de la oferta gastronómica que se ofrecen en los hoteles de la cadena.

c) Situación Socio Cultural.

Las demandas de una población que se percibe como marginada particularmente en el sur andino puede destruir el modelo de estabilidad económica que costo más de 30

años construir, los conflictos sociales en todo el país dejan ver las brechas sociales insatisfechas.

La polarización política impide el consenso y la búsqueda de soluciones, la desconfianza se acrecienta y se pierde el capital social ganado.

“Se suponía que este año iba a ser un año de recuperación para el sector de los viajes de turismo, muy afectado por la pandemia mundial de coronavirus. Pero la guerra de Ucrania desatada tras la invasión rusa puede haber cambiado eso” (Mahtani, 2022), los movimientos de personas ya no se dan con regularidad, el flujo de movimiento entre países hoy en día dio un giro, las personas prefieren viajar a países de Latinoamérica antes que a Europa por la inseguridad desatada por la guerra. El hábito de viajar frecuentemente disminuyó por el incremento de precios en las materias primas lo que desencadena un incremento de precios en todo aspecto alojamiento, comida, paseos, transporte.

d) Situación Tecnológica.

El papel de las OTAS (Online Travel Agency) las que han sustituido a los operadores tradicionales y que amenazan con controlar el mercado, particularmente en este mercado de compradores. Estas tecnologías permiten que el viajero pueda comprar todo un paquete desde vuelos, alojamiento, paseos, transporte vía online y no necesite de un operador, 74% de los viajeros hoy en día optan esta modalidad de uso de redes sociales, blogs, páginas de reservas. La transformación tecnológica ayuda a contrarrestar los efectos de la pandemia a nivel mundial y adecuarse a los nuevos tipos de clientes que surgieron para poder satisfacer sus necesidades y aumentar la experiencia de viaje.

e) Proyección de escenarios futuros

De acuerdo con Postmaa (2005), “Los escenarios son un camino para visualizar el futuro, usando y combinando varias imágenes” en este entender son escenarios futuros que nos muestran visiones hipotéticas, construidas por medio de indicios aprovechables en el presente, estas visiones del futuro nos permiten reconocer como nuestras dediciones actuales pueden afectar el futuro de manera positiva o negativa.

En Casa Andina hemos recreado nuestros escenarios futuros para que la toma de decisiones en el presente no afecte negativamente nuestro futuro empresarial, considerando que la planeación por escenarios considera la incertidumbre en el largo

plazo en el ámbito interno y el externo, muchas empresas están más ocupadas en la solución de los problemas actuales que en la prospección hipotética de escenarios, pero en Casa Andina consideramos que esta metodología nos proporciona elementos cuantitativos y cualitativos que debemos tomar en cuenta para mantenernos como empresa competitiva en el sector de la hotelería y el turismo, por medio de la toma de decisiones a largo plazo.

Para el presente ejercicio definimos a Casa Andina como una empresa que “En el año 2003, Nessus Hoteles Perú S.A inició sus operaciones bajo la marca Casa Andina. Desde entonces, hemos venido aumentando nuestro portafolio y abriendo hoteles en las ciudades más importantes del Perú. Somos una cadena hotelera peruana cuyo enfoque es proporcionar a nuestros huéspedes una experiencia de viaje extraordinaria integrando las particularidades de cada destino. Es así como nuestros hoteles y servicios son una mezcla de la arquitectura, decoración, gastronomía, actividades y música del destino, ofreciendo a nuestros visitantes una experiencia de viaje única” tomado de la memoria de Gestión de Casa Andina 2021.

En este panorama buscamos resolver la siguiente pregunta ¿En qué tipo de servicios debe incidir la empresa para obtener el doble de ingresos del 2021 al 2025? ¿Cómo tiene que implementar estos servicios para satisfacer la demanda?

A este respecto Casa Andina menciona en su Memoria de Gestión (2021) que “centra sus servicios en Alojamiento 69%, Alimentos y bebidas 29% y otros servicios vinculados al alojamiento 2%, es una empresa consolidada a nivel nacional que tiene 30 hoteles y dos centros de convenciones”, todos son locales propios, no se paga alquileres, están plenamente amoblados, por ello se puede mejorar las ofertas económicas a los clientes, lo que hace claramente posible una competencia con otros hoteles del medio, por otro lado se debe mencionar que la oferta de Casas Andina es particular y atrae clientela que luego se vuelve cautiva, la oferta de Casa Andina conjuga experiencias vivenciales culturales con gastronomía típica, lo cual la hace diferente al momento de competir con otras empresas.

De acuerdo con Phadnis (2012) la metodología abreviada de escenarios tendenciales es la mejor para comenzar a planear escenarios, esta será descriptiva para cada escenario creado, para que la gerencia general tome las decisiones en base al conocimiento detallado que se describe, también es propositiva desde el punto de vista de

que propone escenarios que sucederían considerando las variables macro y micro, basadas en variables del presente, pero con proyección al año deseado.

El primer paso ha sido definir el alcance y al ser una empresa hotelera que brinda servicios de alojamiento, comida y bebida y otros servicios relacionados con el alojamiento, son indispensables los clientes, los proveedores, procesos, empleados y los equipos técnicos de expertos que guiaran el proceso.

El segundo paso ha sido identificar los factores locales en el ambiente de la empresa por medio de entrevistas al panel de expertos, quienes describieron el ambiente del negocio de Casa Andina en un espectro de 05 años, mostramos en la siguiente tabla N°3.1 los resultados locales.

Tabla 3.1

Factores Locales

FACTORES LOCALES
Tecnología
-Utilización de herramientas de vanguardia especialmente para la socialización y venta de nuestros productos.
-Análítica profunda de información del entorno.
- Conocimientos continuamente renovados.
Sociedad
-Flexibilidad, de la población a visitantes.
- Equipo ampliamente calificado.
- Base sólida de consumidores de nuestro producto, red de aliados estratégicos, nuestras empresas asociadas.
- Conocer la empresa, al cliente y el sector (antes de vender).
- Cruce de información entre equipos para generar aprendizaje y estar preparados en diversas áreas.
Ambiente
-Ofertas insuperables que vinculan iniciativas a ecosistemas saludables y actividades vivenciales.

(Continúa)

(Continuación)

-Trabajo con comunidades, sectores y diferentes grupos empresariales.

-Transferencia de lo que sabemos del sector interno y externo.

-Mejores los servicios.

Economía

-Venta multinivel.

-Las alianzas a largo plazo genera la recompra.

- Impacto en el cliente (retorno sobre inversión ahorros, recompra, etc.)

-Atención con Membresías.

Tercero, se han identificado las fuerzas conductoras que pueden afectar el ambiente de la empresa, por lo que se revisó literatura por los investigadores, lo cuales presentaron sus resultados a los expertos quienes definieron las fuerzas conductoras:

Tabla 3.2

Fuerzas Conductoras

Fuerzas Conductoras
Conocimiento del cliente
Redes de valor competitivo
Sostenibilidad
Innovación
Certificaciones y premios
Globalización creciente
Saturación del Mercado
Pandemia Mundial por el COVID 19

El cuarto paso ha sido hacer una ponderación de las fuerzas conductoras y de los factores locales.

Tabla 3.3*Factor local y Ranking*

FACTOR LOCAL	RANKING
FL1- Análisis profundo de información del entorno.	1
FL2- Base sólida de consumidores del nuestro producto, red de aliados estratégicos, nuestras empresas asociadas.	2
FL3- Ofertas insuperables que vinculan iniciativas a ecosistemas saludables y actividades vivenciales.	3
FL4- Profundizar el conocimiento interno y externo.	4
FL5- Ingresos de recompra y alianzas a largo plazo.	5

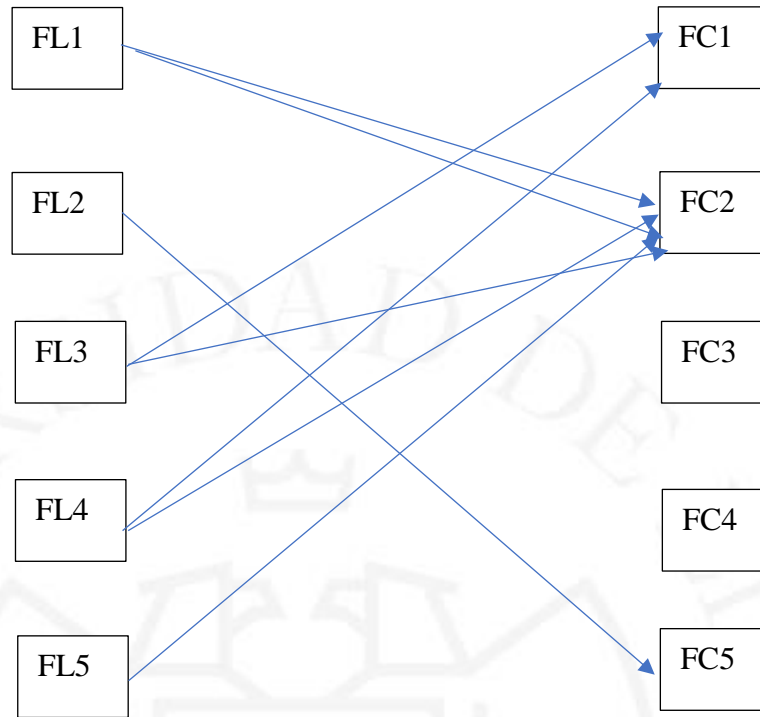
Tabla 3.4*Fuerzas conductoras*

FUERZAS CONDUCTORAS	RANKING
FC1- Innovación	1
FC2- Conocimiento del cliente	2
FC3- Redes de valor competitivos	3
FC4- Globalización	4
FC5- Sostenibilidad	5

A partir de la ponderación de estos factores locales y fuerzas conductoras se realizó un mapeo para crear escenarios.

Figura 3.1

Mapeo de factores locales vs Fuerzas conductoras



Posteriormente se realizó un taller donde se identificaron las FC que se convierten en ejes principales de los escenarios y validar los impactos, esto fueron el conocimiento del cliente y la innovación, con esta base se definió los escenarios:

Tabla 3.5

Escenarios Futuros

Escenario 2. Conocimiento del cliente alto Innovación baja	Escenario 1. Conocimiento del cliente alto Innovación alta
Escenario 3 Conocimiento del cliente bajo Innovación bajo	Escenario 4 Conocimiento del cliente bajo Innovación alta

Luego se procedió a la descripción de escenarios, los cuales a continuación exponemos:

Escenario 1. Innovación en el conocimiento de la clientela, en este escenario todos los actores reconocen la importancia que tiene para la empresa el conocimiento de la clientela, y reconocen además que existe una relación causal positiva con la innovación centrada en el trabajo colectivo, esta es una solución para afrontar los problemas que pudieran suceder en el futuro, considerando que nuestra empresa atiende a personas con distintos intereses y de distintas necesidades, el análisis de los datos de estos o el conocimiento de nuestros clientes con mecanismos innovadores nos van a permitir crear o adecuar nuestros productos para brindarles a nuestros clientes lo que ellos necesitan a precios competitivos y con la calidad necesaria, haciendo un servicio de excelencia y creando para la empresa valor con responsabilidad social y de manera sostenida. Este conocimiento es compartido con otros actores del entorno y lejos de ser una amenaza se convierte en una potencialidad, existe una interconexión en el conocimiento de la información.

Escenario 2. Conocimiento de la Clientela aislada, en este escenario nuestra empresa conoce la importancia que tiene el conocimiento de la clientela para el planteamiento de acciones a futuro que le brinden valor a la empresa, usan tecnología y otros recursos para lograrlo, pero no la comparten con otros actores del entorno, potenciamos nuestros recursos humanos y logísticos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y brindarles el mejor servicio, se potencia toda la estructura organizacional de manera interna dirigida al conocimiento y satisfacción del cliente.

Escenario 3. Eficiencia interna, En este escenario la empresa trabaja en sus temas logísticos y de conocimiento del cliente tradicionales, se trabaja potenciando sus recursos tradicionales sus “ecosistemas tradicionales” para crear valor más eficiente, no se invierte en innovación para el conocimiento de la clientela pues no lo consideran como valor para la empresa.

Escenario 4. Competencia cruel, en este escenario la empresas se convierte en una organización netamente competitiva, cuya visión es ganar la mayor cantidad de clientes dentro de su oferta competitiva, no se centra en el conocimiento del cliente para brindarle servicios diferenciados ni exclusivos, no se invierte en la innovación de ese conocimiento, se implementa la conciencia de ganar clientes para generar valor para

empresa, los resultados se enfatizan a los de corto plazo, los temas de responsabilidad social, sostenibilidad e información compartida no existen, la lucha por la captación de clientes es básico para que la empresa crezca.

Posteriormente se realizó el análisis con los expertos concluyendo que *el Resultado*, ha sido apostar por el escenario N°1, porque a partir de este escenario la empresa ha logrado encontrar brechas en las cuales trabajar, no escatimando en la inversión para el conocimiento de los clientes, innovando en tecnología para ello y para mejorar los servicios, brindando ofertas diferenciadas y exclusivas, además de precios competitivos, la información es compartida para que otras empresas compartan también su información y la búsqueda de nichos de mercado se segmente de acuerdo a las ofertas propuestas por cada empresa.

3.1.2 Análisis del microentorno

El análisis del microentorno en una empresa son todos los elementos en área inmediata de operación que determinan su desempeño y autonomía en la toma de decisiones, dentro del microentorno de una empresa están los competidores, clientes, canales de distribución, proveedores y el público en general. Este microentorno afecta directamente a la empresa y su producción de valor.

Para la Memoria Institucional 2021 también hemos realizado un análisis interno que a continuación presentamos:

a) Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

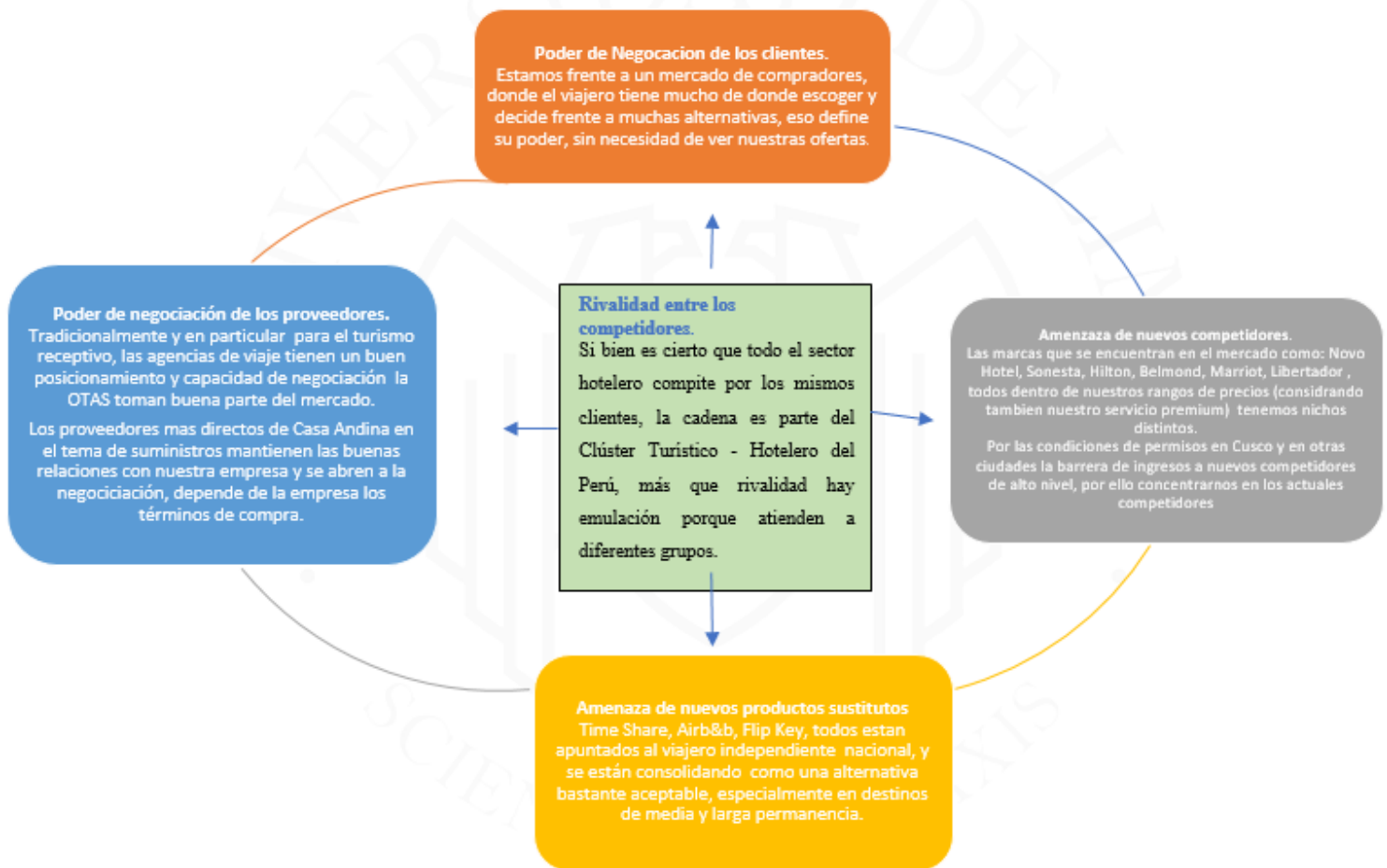
Porter (1980) sostiene que “El potencial de una empresa viene definido por 5 fuerzas, que son el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutos y la naturaleza de la rivalidad”

Esta herramienta nos permite desarrollar nuestras estrategias de negocios y creación de valor para la empresa; especialmente la creación de estrategias de diferenciación, poder analizar a nuestra competencia y nuestro entorno inmediato.

En este panorama Casa Andina ha realizado un análisis que a continuación presentamos:

Figura 3.2

Las 5 fuerzas de Michael Porter - Casa Andina

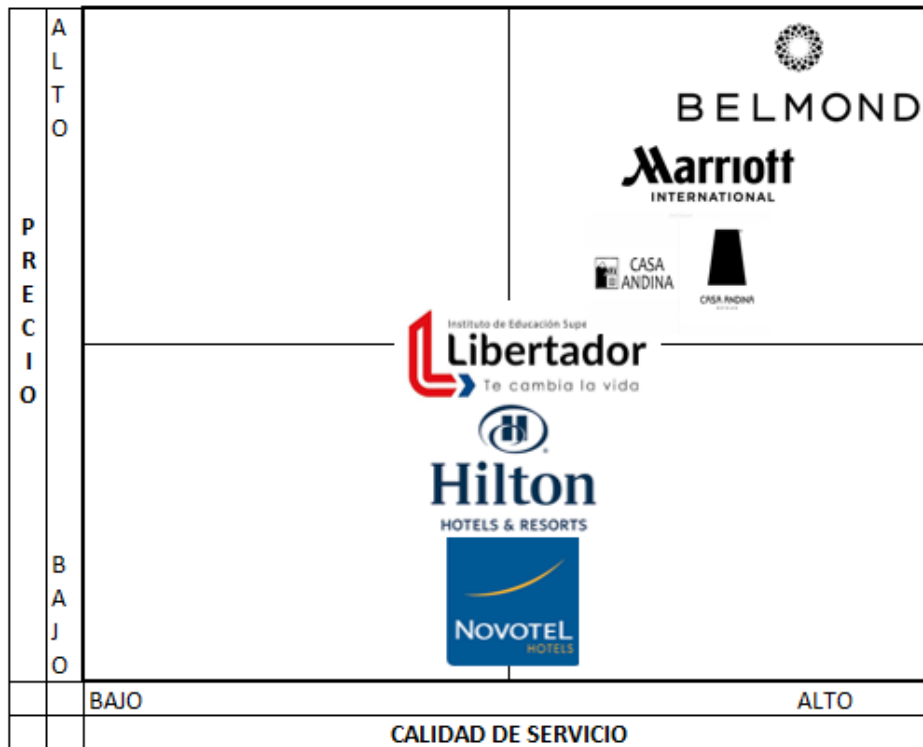


b) Análisis de grupos estratégicos

Este análisis nos va a permitir visualizar a aquellas compañías “rivales” que tienen direcciones y posiciones competitivas equivalentes a las nuestras en el mercado, para ello hemos desarrollado el siguiente mapa que nos mostrara nuestras semejanzas con otras ofertas hoteleras del mercado.

Figura 3.3

Análisis de grupos estratégicos - Casa Andina



El grupo de la Cadena hotelera Belmond y Marriott, son empresas que muestran la alta calidad del servicio y precios también altos, podemos ver que son de los principales competidores, pero cada uno también busca tener su propio nicho ya que va dirigido a grupos más premium. Por otro lado, las cadenas como con Libertador, Hilton y Novotel tienen menor calidad de servicio ya que no van dirigidos a un público premium, y el precio va dirigido más a un público estándar y corporativo. Pero las cinco cadenas hoteleras están dentro de las más grandes cadenas hoteleras del país y con mejor reputación.

Todas las empresas son de un mismo grupo estratégico ya que pertenecen al mismo sector, el sector hotelero y tienen algunas estrategias similares para poder competir de manera adecuada y directa en el sector.

3.1.3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Esta matriz (MEFE) es un instrumento que se usa para realizar diagnóstico ponderado que nos permite evaluar aspectos externos que pueden determinar el desarrollo de una

empresa, a continuación, presentamos la MEFE de Casa Andina, realizada para este trabajo.

Tabla 3.6

Análisis del factor externo

EMPRESA CASA ANDINA			
FACTOR EXTERNO	PESO	PUNT.	POND.
OPORTUNIDADES			
O1 Crecimiento de la industria del turismo	0.18	4	0.72
O2 Demanda embalsada de viajes	0.14	3	0.42
O3 Crecimiento del turismo nacional	0.13	4	0.52
O4 Auge de consumo de cultura tradicional	0.10	2	0.20
AMENAZAS			
A1 Seguridad del sector	0.12	3	0.36
A2 Competidores- Grupo estratégico	0.10	2	0.20
A3 Productos sustitutos	0.07	1	0.07
A4 Poder de negociación con los clientes	0.16	4	0.64
TOTAL	1		3.13

3.1.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz nos permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como observar sus fuerzas y debilidades particulares de cada empresa; presentamos a continuación nuestro ejercicio para este ítem.

Tabla 3.7*Matriz del Perfil Competitivo*

FACTORES DE ÉXITO	PESO (%)	CASA ANDINA		BELMOND		MARRIOTT		LIBERTADOR		HILTON		NOVOTEL	
		CLS	POND	CLS	POND	CLS	POND	CLS	POND	CLS	POND	CLS	POND
Cantidas de habitaciones	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Precios de Habitaciones	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42
Servicios adicionales	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32	2	0.32	2	0.32	2	0.32
Restaurante	0.16	3	0.48	4	0.64	3	0.48	2	0.32	2	0.32	3	0.48
Piscina y spa	0.19	3	0.57	4	0.76	4	0.76	2	0.38	1	0.19	1	0.19
Pagina web y redes sociales	0.25	4	1.00	2	0.50	3	0.75	2	0.50	3	0.75	1	0.25
Puntuación Total	1.00		3.49		3.00		2.89		2.14		2.06		1.86
Porcentaje de desempeño													

De acuerdo con el ejercicio, podemos observar que uno de los puntos más importantes en los hoteles de cadenas a nivel nacional es la implementación de una piscina y spa, podemos observar que como cadena premium aún nos falta esta implementación en algunos hoteles para poder estar al nivel de dos grandes competidores.

3.2 Análisis interno

3.2.1 Análisis de identidad y recursos de la empresa

Al respecto de este análisis Albert y Whetten (1985) que son los pioneros en este campo dicen “la identidad se basa en atributos centrales, distintivos y duraderos que definen a la organización a lo largo del tiempo, no solamente representa “lo que la empresa es”, sino también “lo que la empresa hace””.

Tabla 3.8*Análisis de identidad y recursos*

Cultura Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> -Todo tiene pasión y buena onda -Cumplir objetivos trabajando de manera consistente sin bajar la guardia -Atendemos a nuestros huéspedes con calidez peruana, como si fuera nuestra casa -Damos un buen servicio sin esperar nada a cambio -Nos respetamos entre todos y no aceptamos la discriminación -Cuidamos las comunidades donde trabajamos y el medio ambiente -Hacemos lo correcto en todo momento y en todo lugar, diciendo siempre la verdad y actuando transparentemente -Trabajo minucioso y cuidamos todos a detalle del servicio que brindamos todos los días -Trabajamos en equipo para lograr resultados extraordinarios.
Valores Corporativos	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo en equipo: Juntos logramos resultados extraordinarios -Atención al detalle: Ser muy minuciosos en cada aspecto de nuestro trabajo -Integridad: Hacer lo correcto en todo momento -Espíritu de superación: Para lograr vencer obstáculos, para seguir creciendo -Vocación de servicio: Damos lo mejor de nosotros, sin esperar nada a cambio
Visión Corporativa	Ser la cadena hotelera peruana referente en el mundo gracias a nuestros colaboradores, excelencia en el servicio y resultados extraordinarios.
Misión Corporativa	Creamos experiencias que van más allá de lo que el viajero espera.
Filosofía Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> -Nace por su pasión por el Perú, generando la mejor experiencia al huésped. -Quiere ser la cadena peruana de hoteles líder y el referente más conocido del truísmo en el Perú. -Brinda hospitalidad peruana como parte de la experiencia al querer conocer Perú. -Nos definimos como una empresa que quiere historias por contar. -Casa Andina uno de los mejores servicios al cliente -Su propósito es hacer que el Perú supere toda expectativa.

Por otro lado, la cadena hotelera Casa Andina pertenece a uno de los más grandes grupos empresariales a nivel país como es Intercorp, de capital peruano, algunas de las empresas que pertenecen al grupo son: Supermercados Peruanos, Interbank, Interseguros, Cineplanet, Bambos, Innova School. Ser parte de este gran grupo empresarial brinda una solidez a la cadena, un gran respaldo tanto empresarial o como un respaldo financiero. Nos da un acceso a financiamiento con un precio realmente competitivo para la

elaboración de nuevos proyectos esto permite que los proyectos puedan ser menos costosos a lo que normalmente serían para una empresa de fuera del grupo.

Pertenecer a este gran grupo genera grandes convenios para Casa Andina, ya que al pertenecer al grupo Intercorp entramos a los convenios que como empresas y trabajadores tenemos, esto quiere decir que entre las empresas del mismo grupo buscan fidelizar a las mismas empresas y se forma una cadena de valor entre ellas.

Mencionamos dos grandes ejemplos, primero al pertenecer al grupo Intercorp todo el grupo empresarial trabaja con el banco Interbank, el cual cuenta con un aplicativo de la cuenta sueldo en los diferentes grupos empresariales, uno de los grandes descuentos es con Casa Andina, pueden darte hasta un 85% de descuento en alojamiento haciendo uso de la tarjeta sueldo. Segundo las empresas al tener viajes corporativos buscan grandes convenios con Casa Andina por ser parte del grupo, quiere decir que muchos viajes de negocios el personal de estas empresas del grupo se aloja en nuestros hoteles, lo cual genera un mayor beneficio para nosotros y también en cierto porcentaje para ellos.

3.2.2 Análisis funcional de la empresa.

El análisis funcional identifica las competencias laborales inherentes a una función productiva, en este caso definida a nivel de toda la empresa Casa Andina.

Tabla 3.9

Nombres y cargos

Nombre	Cargo	Ingreso	Experiencia
Juan Stoessel Florez	Gerente General	2003	Más de 10 años
Maria del Carmen Guembes Jimenez	Director de Administración y Finanzas	2021	Más de 10 años
Augusto Nakasone Uechi	Director de Comercial y Marketing	2020	Más de 10 años
Eduardo Barriga Briceño	Director de Gestión Humana	2014	Más de 10 años
Diego Urrunaga San Roman	Gerente de Alojamiento	2013	Más de 10 años
Jean Paul Schaerer Sangalli	Director de Alimentos y Bebidas	2013	Más de 10 años
Mariella Vento Butron	Gerente de Desarrollo y Nuevos Negocios	2017	Más de 10 años

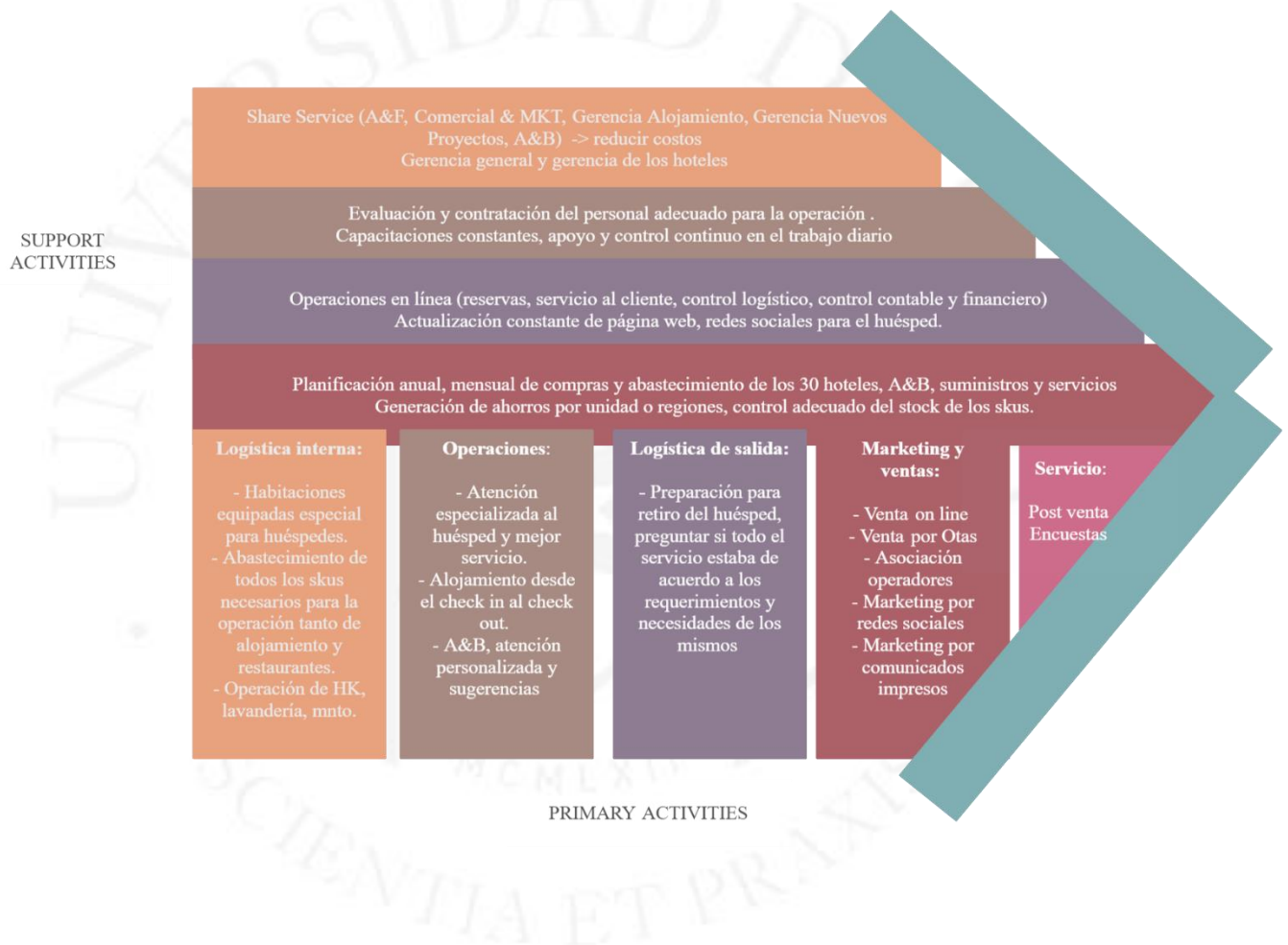
Nota. De Memoria de Gestión, por Casa Andina, 2021.

3.2.3 Elaboración y análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es un tipo de análisis estratégico que nos permite optimar nuestros procesos de producción y determinar nuestra ventaja competitiva, para así consignar un valor real a nuestros servicios y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 3.10

Cadena de Valor Casa Andina



3.2.4 Matriz de evaluación del factor interno

Esta matriz denominada también EFI es parte de las estrategias de gestión que permite presentar las fortalezas y debilidades, en resumen.

Tabla 3.11*Factor interno*

EMPRESA CASA ANDINA			
FACTOR INTERNO	PESO	PUNT.	POND.
FORTALEZAS			
F1 Servicios	0.18	3	0.54
F2 Instalaciones	0.17	4	0.68
F3 Gestión de empresas aliadas	0.13	3	0.39
F4 Tradición	0.10	2	0.20
DEBILIDADES			
D1 Estrategias planificadas	0.11	3	0.33
D2 Estado económico	0.10	2	0.20
D3 Determinación del mercado	0.14	3	0.42
D4 Mejoras salariales	0.07	2	0.14
TOTAL	1		2.9



CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS USADAS POR LA EMPRESA

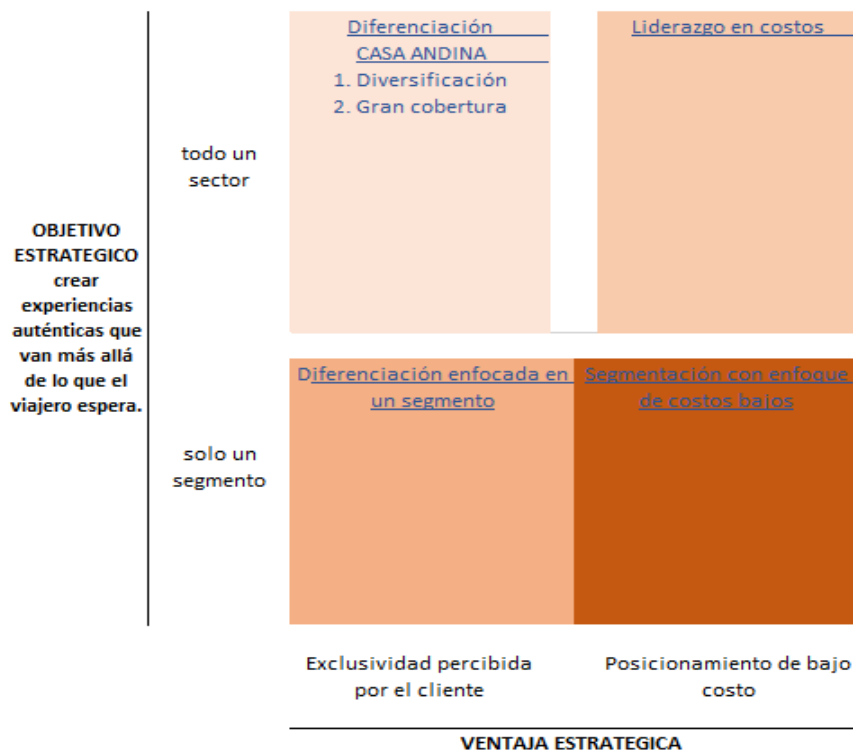
4.1 Estrategias a nivel corporativo, negocio y funcional

4.1.1 Estrategia genérica de negocio

Porter (1980) establece que “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” para el liderazgo por costo afirma el posicionamiento de una marca.

Figura 4.1

Estrategia Genérica de negocios



Casa Andina tiene una estrategia genérica la **diferenciación**, hoy en día existe gran saturación en el mercado hotelero en Perú son cada vez más hoteles que están presentes en el mercado, y un cambio en el comportamiento de los consumidores, los huéspedes, no buscan solo una estadía, si no toda una experiencia de servicio. Por lo cual Casa Andina busca crear experiencias auténticas, un servicio personalizado en cuanto a alojamiento, gastronomía, servicio al cliente de alto nivel, conocer lugares únicos es por ello que está presente en cada ciudad del Perú; pero para poder lograr fidelidad con todos los clientes es necesario que la empresa tenga un buen branding de marca, y llegar a ellos con su propuesta de valor de brindar un servicio que se distinga del resto generando un valor añadido y una ventaja competitiva.

Está presente en todo el sector ya que tiene diferentes tipos de hotel como premium, standard y Select, que están dirigidos a diferentes targets, pero siempre con la exclusividad de brindar un buen servicio hacia el cliente. Al contar con estos diferentes grupos de huéspedes y una gran cobertura a nivel nacional podemos diferenciar los hoteles de la cadena en 3 grandes sectores:

- Grupo internacional, se refiere a los huéspedes que vienen del mercado europeo o estadounidense, llegan al Perú a conocer nuestra cultura y principalmente la zona sur del país, que abarca Cusco, Valle, Machu Picchu, Arequipa y Puno, es la oferta más usada para el turismo internacional, por ello que los hoteles del sur están ubicados en la zona más turística de la ciudad para que el cliente pueda apreciar las zonas más turísticas y conocer más a detalle.
- Grupo nacional, va más dirigido al viajero nacional, que por lo general buscan lugares como el sur de Lima que incluye Ica, Nasca, Chincha, y también la ruta selva centro Pucallpa y la ruta norte Zorritos, Piura, Trujillo y también a los hoteles asociados que tenemos. Son hoteles que no se encuentran en el centro de las ciudades, pero son para desconectarse y más adecuados para poder descansar, unas vacaciones de ocio.
- Y el grupo corporativo, buscan hoteles estratégicos para viajar por trabajo como son Lima, Cusco, Piura, Trujillo, Arequipa, ciudades altamente corporativas.

En Casa Andina falta aún que se diversifique como operador logístico, esto ayudaría mucho a la empresa, ya que los clientes podrían contratar a este operador y analizar paquetes que convengan a la empresa.

Parte de la diferenciación de Casa Andina, también es la forma en la que la empresa genera alianzas estratégicas con distintos grupos, lo que asegura una mejor calidad de servicio hacia los clientes, por ejemplo:

- En el abastecimiento de productos, un cambio de proveedores grandes a proveedores locales permite que el abastecimiento sea más rápido, con productos de la zona y formar lazos con la comunidad.
- Brindar trabajo y dar oportunidades a pobladores de las comunidades en las que los hoteles se encuentran.
- Alianza con empresas de transportes, permite un mejor servicio a los huéspedes, ya que sabemos la calidad de servicio que ellos brindan y que transportarán a los clientes.
- En los hoteles se trabajan con artesanas, que venden todo tipo de artesanía peruana.

Sería bueno que en un futuro se generen alianzas con autoridades de la misma localidad, como ejemplo puede ser las municipalidades de las ciudades en la que los hoteles se encuentran, para que los huéspedes puedan estar más seguros, puedan aplicar a descuentos en circuitos turísticos en las diferentes ciudades, y también generar experiencias a nivel gastronómico, cultural y de aventura, de acuerdo a lo que puede ofrecer la ciudad y a la cantidad de packs que se necesite.

4.1.2 Estrategia intensiva

En una empresa son la trilogía de la penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto que se denomina estrategia intensiva, son para poder mejorar la competitividad de la empresa.

Figura 4.2

Estrategia intensiva

ESTRATEGIAS INTENSIVAS	
Penetración de Mercados	Mercado actual de restaurantes y bares (A&B) no saturado Generamos nuevas ofertas para el cliente Igual tasa de competidores en el mercado Diferenciarnos, es una ventaja competitiva EJ. Ofertas en desayunos buffets para locales
Desarrollo de Mercados	Mercados nuevos, que no tienen gran competencia Nuevos hoteles asociados, igual calidad pero no son privados Contamos con capital para las asesorías y auditorías La empresa cuenta con gran alcance nivel nacional, y busca más EJ. Nuevo hotel asociado en Caral
Desarrollo de productos	Productos ya maduros en A&B Industria que se mueve rápidamente y crece enormemente Mayor calidad en insumos y precios competitivos Capacidad de desarrollar nuevas ofertas gastronómicas EJ. Fiesta Duroc - nuevo en carta de almuerzo

4.1.3 Estrategia corporativa

Esta estrategia especifica todas las acciones de la empresa para generar valor con ventaja competitiva, a largo plazo, es la base para la formulación de otras estrategias. Para ello implementa la selección y administración de negocios que compiten en distintos mercados, al respecto Avella y otros (2006) dice “Consiste en determinar las actuaciones necesarias que hay que emprender para obtener una ventaja competitiva, mediante la selección y dirección de una combinación de negocios”

En casa Andina tenemos implementada la estrategia de crecimiento, la cual presentamos según la matriz de Ansoff.

Figura 4.3

Estrategia Corporativa



De acuerdo con la matriz Ansoff, en Casa Andina tenemos la estrategia de **“penetración de mercados”** con los hoteles Standart, Select y Premium, son hoteles que ya están conformados e implementados en los mercados actuales, hoy en día después de la pandemia se generan mayores ofertas, promociones, que cada vez tengamos más ventas con el programa de viajero frecuente “Vip Life”, y buscar la fidelización de los clientes actuales hacia estos hoteles y siempre en busca de nuevos clientes.

En cambio, con la red de hoteles asociados que está entrando con fuerza estos últimos meses, se busca el **“desarrollo de nuevos mercados”** ya que son nuevos hoteles con casi las mismas características y están en mercados en los que aún Casa Andina no podía ingresar, es una forma de tener mayor alcance a nivel nacional y que nuestra marca siga haciéndose conocida.

4.1.4 Estrategia defensiva.

Esta estrategia se usa para defender una empresa del ataque de competidores, entonces la institución se ve en la necesidad de ejecutar acciones que la ayuden a protegerse y conservar su mercado. En Casa Andina hemos mantenido nuestro mercado y no hemos tenido ataques directos que atenten contra nuestra permanencia en el mercado ni se han puesto en peligro el éxito de nuestros productos, por ello no hemos implementado ninguna estrategia defensiva, sin perjuicio de hacerlo si fuera el caso y para ello habría que identificar el ataque y en merito a ello implementar la estrategia.

4.1.5 Estrategia a nivel global

Es una estrategia de marketing que consiste en estandarizar las políticas de marketing en los mercados del exterior del país, se hace para vender el mismo producto que vende en su país original y promocionarlo con una imagen igual, pero a nivel internacional. No hemos implementado esta estrategia ya que Casa Andina aún no se expandirá a nivel internacional

4.1.6 Estrategia a nivel de inversión

Es una estrategia de inversión netamente, se orienta a la definición de los elementos en los que se va a invertir y las actividades de compra, ventas y riesgos, la estrategia define los movimientos de la empresa, Casa Andina no ha realizado esta estrategia.

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

Para Chandler (2003) la estrategia “Es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”.

5.1 La Formulación de la Estrategia.

5.1.1 Matriz de estrategia principal (MEP)

Ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias posibles de ejecutar, es un gráfico donde se dimensiona el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización.

Figura 5.1

Matriz de la estrategia principal



Como podemos observar en la matriz, Casa Andina tiene una excelente posición estratégica ya que se encuentra en un sector que cada día crece más como es el turismo y el sector hotelero este va incrementando poco a poco; por otro lado la competencia en el mercado como se mencionó anteriormente es alta y sólida ya que encontramos varias cadenas hoteleras del mismo o parecido rango que operan en nuestro país. Por ello es que nos encontramos en el primer cuadrante y podemos implementar algunas estrategias como las siguientes:

- Mencionado anteriormente, desarrollo de mercado con los hoteles asociados como son Caral, Chanchamayo, Huancayo y Chimbote.
- Penetración de mercado, con las grandes ofertas que se están presentando a los clientes habituales para fidelizarlos y que sigan conociendo los hoteles de Casa Andina con el programa Life.
- Desarrollo de producto, incorporando nuevos lanzamientos a las cartas de los hoteles.
- Integración vertical hacia atrás, ya que Casa Andina cuenta con diferentes servicios relacionados al alojamiento como son lavandería, restaurantes, mantenimiento, jardinería, seguridad, y hacia adelante ya que tiene transporte, alquiler de salas de eventos.
- Integración horizontal, esta ofrecer nuestra amplia variedad gastronómica al huésped y a otros clientes con las diferentes marcas de restaurantes que tiene, también con los hoteles asociados ya que cubre nuevos segmentos y aumenta la participación de la cadena.
- Alianzas estratégicas, que tenemos con diferentes grupos de interés, principalmente con los hoteles asociados que nos permiten seguir creciendo como cadena y fidelizando a nuestros clientes, alianzas principalmente con nuestros proveedores que nos faciliten y acepten los términos que como cadena podemos ofrecerles y el abastecimiento de los mismos hoteles no se vean afectados.

5.1.2 Matriz FODA

La matriz FODA, Según Dyson (2004), “...es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa”, también se le conoce como análisis DAFO, **FODA**, MAFE en español y SWOT en inglés)

Figura 5.2

Matriz FODA

	INTERNOS	EXTERNOS
POSITIVOS	<p>FORTALEZA.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tres tipos de hoteles, Premium, Standard, Select que son tres mercados dentro del sector hotelero -Gran respaldo económico -Gran cobertura a nivel nacional, esta presente en las principales ciudades del Perú -Hoteles asociados, que permite una cobertura mayor -La web de casa andina es muy dinámica y completa, permite que los usuarios/ huéspedes puedan estar al tanto de cualquier novedad y es muy didáctico para poder usar la plataforma y reservar. -Casa Andina life, es un programa en la que los huéspedes se pueden afiliar, y al acumular puntos en estadias, pueden encontrar grandes descuentos en A&B o en estadias en diferentes ciudades, esto genera fidelización por parte del cliente -Varios certificados, como premios en TripAdvisor, HACCP, que indican que el servicio es A1 -Esta dentro del grate place to work, esto indica que el personal de Casa Andina este contento al trabajar en la empresa, y esto genera beneficios al momento de la atención 	<p>OPORTUNIDADES,</p> <ul style="list-style-type: none"> -Perú es un país altamente turístico, el sector va en aumento -El estado peruano apoya directamente al sector, participa en ferias mundiales, tiene una marca que apoya, -Aperturar nuevos mercados, posicionarse en nuevas ciudades no solo con hoteles propios si no también con hoteles asociados -Creer en el ámbito de AYB con los restaurantes, bares de cada hotel -El PBI en el país aumento -Por la guerra en Europa del este muchos extranjeros no van a ese destino, si no tienden a cambiar el destino a América del sur -El turismo nacional aumento
NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Si los hoteles asociados tienen críticas, malos comentarios, implicaría que el nombre Casa Andina se vea afectado -Cualquier comentario negativo en redes sociales puede afectar a la marca -No es una marca internacional, por lo que a veces muchos turistas no conocen de la marca hasta hospedarse en un hotel de Casa Andina -Después de la pandemia el número de colaboradores en el área operativa bajo, por lo que la carga de trabajo es mayor, esto genera cansancio y podría darse que en algún momento un mal trato al cliente -No en todos los hoteles tienen centros de convenciones o salas para poder ofrecer eventos de mayor tamaño como algunos de la competencia 	<p>AMENAZAS,</p> <ul style="list-style-type: none"> -Un nuevo posible brote como el covid, generaría que el Perú cierre fronteras nuevamente lo que vería afectando el turismo -El aumento del tipo de cambio no solo afectaría al turismo nacional, si no también se ve afectado en el alza de precios de muchos insumos utilizados en el día a día de los hoteles para atención -El alza del petróleo a nivel mundial, ya que los hoteles usan petróleo para las operaciones -Que suban los impuestos a las empresas -El número de hoteles de 3, 4, 5 estrellas a incrementado en los últimos años, -La incertidumbre en el ambiente político del país hace que mucho extranjero tenga miedo de venir al Perú -Los constantes paros a nivel nacional, genera que no solo se paralice el turismo, si no que paralicen las operaciones, abastecimiento de los hoteles -Las cadenas hoteleras hoy en día quieren brindar un buen servicio dirigido a las necesidades del consumidor, lo que genera mayor competencia

5.1.3 Matriz BCG

Es una herramienta de la planificación estratégica, y principalmente se usa para analizar qué productos que ofrece la empresa son los más rentables y así usar las mejores estrategias de venta, esta matriz fue puesta en la mesa el año 1970 por la compañía Boston Consulting Group, ellos proponen analizar los productos desde dos enfoques que son, la tasa de crecimiento del mercado y la tasa de participación del mercado.

En Casa Andina no hemos realizado este análisis.

Sin embargo, hemos realizado el ejercicio para efectos del presente estudio.

Figura 5.3

Matriz BCG



Dentro de esta matriz se diferencia cuatro productos como son:

- Producto estrella, encontramos a los hoteles premium ya que tienen un gran crecimiento en la cadena son los que generan gran liquidez, puede ser líder en el mercado por el gran número de habitaciones que tiene. Busca posicionarse en el mercado de lujo.
- Producto interrogante, crecimiento alto en el mercado, pero genera baja cuota de mercado, pueden evolucionar a producto estrella o perro, dudamos de la

evolución futura. Podemos poner en este cuadrante a todo lo que es A&B ya que el mercado de la gastronomía hoy en día tiene muy grande competencia y sigue creciendo, pero por eso mismo no genera tanta liquidez a la empresa.

- Producto vaca, los hoteles standard tienen alta cuota de mercado genera buena liquidez a la cadena, pero poco crecimiento en el mercado del sector hotelero ya que después de la pandemia no hay mucho viaje corporativo por el hecho que casi todas las reuniones empresariales son virtuales, debemos de mantenernos al tanto de este producto, esta liquidez debemos de pensar en invertirla en otro producto.
- Producto perro, forjan pocos ingresos y escasa posición en el mercado, como era el caso de los hoteles de Chachapoyas y Suasi en Puno, que al no generar suficiente rentabilidad y tener los costos muy elevados de mantenimiento ya no forman parte de la cadena.

5.2 La Etapa de Decisión.

5.2.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta matriz permite evaluar las estrategias y alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, tanto internos como externos, clasifica las estrategias para tener una lista de prioridades, se usa para determinar las acciones viables y las mejores estrategias, usando la matriz de evaluación interna y externa, usando la mejor alternativa, hay que tener en cuenta que para su elaboración se debe respetar los valores

Figura 5.4

Matriz MPEC

EMPRESA CASA ANDINA									
		1. Hoteles			2. Hoteles asociados		3. A&B		
		PESO	PUNT.	POND.	PUNT.	POND.	PUNT.	POND.	
FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES								
	O1	Crecimiento de la industria del turismo	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54
	O2	Demanda embalsada de viajes	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42
	O3	Crecimiento del turismo nacional	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26
	O4	Auge de consumo de cultura tradicional	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
	AMENAZAS								
	A1	Seguridad del sector	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
	A2	Competidores- Grupo estratégico	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
	A3	Productos sustitutos	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
	A4	Poder de negociación con los clientes	0.16	4	0.64	3	0.48	2	0.32
TOTAL		1							
FACTOR INTERNO	FORTALEZAS								
	F1	Servicios	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54
	F2	Instalaciones	0.17	4	0.68	3	0.51	3	0.51
	F3	Gestión de empresas aliadas	0.13	3	0.39	2	0.26	1	0.13
	F4	Tradicón	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
	DEBILIDADES								
	D1	Estrategias planificadas	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22
	D2	Estado económico	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
	D3	Determinación del mercado	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
	D4	Mejoras salariales	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
TOTAL		1		6.03		5.27		4.68	

Como mencionamos anteriormente parte de la estrategia que hoy en día opta Casa Andina por el alto crecimiento del mercado hotelero y una competencia sólida, es el desarrollo de nuevos mercados, con el programa de Hoteles Asociados que hasta el día de hoy son cuatro, busca introducir la marca a mercados en los que aún no estaba presente para poder tener mayor cobertura nacional, así fidelizar a todo cliente, viajero y que la cadena pueda seguir creciendo.

En el cuadro MPEC vemos que los hoteles asociados respecto a los factores externos e internos se asemeja a los hoteles regulares de Casa Andina, tiene un mayor puntaje que el posible desarrollo de nuevos productos en alimentos y bebidas, lo que quiere decir que sería la estrategia más atractiva para la empresa en seguir implementando y daría mayores frutos en un medio plazo.

CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Es una etapa fundamental de la planeación estratégica de una empresa, es el momento de convertir las estrategias planteadas y evaluadas en acción, para ello también hay una serie de elementos que posibilitan la ejecución de los planes.

6.1 Cultura organizacional

Entre los especialistas más desatacados que analizan la cultura organizacional esta Ouichi (1982) quien manifiesta que "...la cultura organizacional es una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más profundos de la organización" podemos inferir que la cultura organizacional determina el comportamiento de todos y cada uno de los miembros de una empresa. Schein (1988) dice "... es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"

En la actualidad la cultura de una organización tiene cada vez más y más relevancia, porque se ve influida por los cambios del entorno, en este sentido nace la necesidad de medirla, para conocer el impacto que tienen sobre la empresa.

Casa Andina tiene una cultura organizacional que, a lo largo de su desarrollo y consolidación como una organización líder en su rubro, ha ido cultivando, tenemos:

- Valores vinculados al orden social y como dice Cantú (2001) "...son impresiones profundas que se tienen de la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto y que se lleva a la vida personal de forma congruente". Nuestros valores en Casa Andina son:
- Trabajo en equipo: juntos generamos grandes resultados
- Atención al detalle: un servicio al detalle y minucioso
- Integridad: actuar de forma correcta

- Espíritu de superación: para poder crecer se debe de superar y vencer algunos obstáculos
- Vocación de servicio: dar el mejor servicio sin esperar algo a cambio.
- Principios, un principio es una razón por la cual una cosa es lo que es, según Ostos (2000) definiéndolo para las Ciencias administrativas dice “son las bases fundamentales en las cuales se apoyan las acciones, las reglas y las pautas que definen el modo como nos relacionamos con el entorno: los otros la organización, la sociedad, el país, el planeta”
- En Casa Andina tenemos el siguiente principio:
- Casa Andina se compromete a actuar de manera honesta y ética, significando que todos debemos aceptar nuestra responsabilidad de promover la integridad y la conducta ética en todas nuestras actividades, por ello debemos Cumplir con el contenido y espíritu de la ley en todos los países en los que operamos.
- Liderazgo, este concepto está relacionado esta conexo con todo un conjunto de elementos positivos que se le atribuyen a una persona para dirigir a un grupo u organización, el líder debe tener conocimientos y habilidades e incluso carisma que conlleve al éxito de direccionar. Según Krause (1998) “... es la voluntad de controlar los sucesos, la comprensión necesaria para marcar un rumbo y el poder para llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las habilidades y las capacidades de otras personas”

En Casa Andina contamos con grandes líderes que nos han llevado durante más de 10 años por el camino del éxito, garantizando el logro de objetivos empresarial, pero con el más alto respeto por el compañero, la empatía y las relaciones simétricas son la base para que nuestros líderes nos ayuden a seguir nuestra misión y visión.

Nuestra plana de líderes está organizada de la siguiente manera:

- Responsabilidad Directiva, En casa Andina cada una de las gerencias y direcciones es completamente responsable de las personas y de las obligaciones que su área amerita, es responsable de todos los recursos humanos y logísticos a su cargo; por ello nos encontramos en una organización seria y productiva, eficiente y eficaz.

- Toma de Decisiones, la toma de decisiones es una responsabilidad de las altas gerencias y finalmente fruto de estas de la Gerencia general, todas se toman en base al conocimiento que cada gerente, director o responsable tiene de su área, no es unilateral porque en Casa Andina consideramos nuestra organización como un engranaje, donde cada parte es de suma importancia. Por ello es que las gerencias son autónomas, tienen el poder de toma de decisiones y acuerdos, en el Share Service las gerencias van de la mano, pero las gerencias de hoteles tienen cierto poder autónomo si se trata de dar respuesta al cliente / huésped de forma inmediata.
- La Asignación de tareas en Casa Andina está absolutamente definida, cada uno de nuestros colaboradores tienen muy bien definidos sus roles dentro de la institución, siempre existiendo la buena disposición de coadyuvar con otros si fuese necesario. Cada uno de los colaboradores responde a una unidad funcional que tiene mecanismos de supervisión de las tareas asignadas.
- Filosofía de la gestión, dio un brinco en su estructura paso de ser empresa chica a una gran empresa y esto trajo retos nuevos y más responsabilidades. Ante esta coyuntura y, con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados, se reinventó. Definimos nuestro propósito para entender lo que venimos haciendo y del mismo modo inspirarnos a brindar el mejor servicio. A partir de esto es que nace el propósito de Casa Andina que se explica a continuación:
 - ¿De dónde viene?, Casa Andina es una cadena hotelera que tiene gran pasión por el Perú, para brindar el mejor servicio en alojamiento.
 - ¿Cuál es su ambición?, ser la cadena peruana de hoteles líder, con más cobertura y referente en el Perú.
 - ¿Para quién existe?, existe para los huéspedes que quieran sentir la hospitalidad peruana como parte del viaje en nuestro país
 - ¿Cómo es como persona?, un hombre que quiere mostrar al mundo lo que tiene por brindar, un servicio de calidad y experiencias nuevas.
 - ¿En que es muy buena?, Casa Andina refleja el buen servicio y de calidad que da a sus huéspedes, transmitiendo la cultura de nuestro país
 - ¿Cuál es su propósito? “Hacer que el Perú supere todas las expectativas”.

6.2 Nueva misión

Una vez que conocemos la cultura organizacional de Casa Andina, así como la identidad que nos representa como marca y los colaboradores se sienten muy orgullosos, debemos mencionar y definir algunas variables que como empresa buscamos en un corto, mediano y largo plazo, dentro de estas variables encontramos las siguientes que son importantes:

- La estrategia que más representa hoy en día a Casa Andina es el desarrollo de nuevos mercados junto a los hoteles asociados, quiere decir que queremos seguir entrando a nuevas áreas geográficas en las que aún no estamos presentes y tienen un gran potencial en el mercado y sector hotelero del país.
- Llegar a ser una marca no solo reconocida a nivel nacional, sino también a nivel internacional.
- Siempre tener presente que en la cadena tenemos diferenciados algunos grupos de segmentos como son el huésped premium (internacional), huésped nacional, huésped corporativo, walk in. Para que de esta forma podemos tener bien categorizados los hoteles y ofrecer un servicio adecuado.
- Y que nos podemos diferenciar de nuestra competencia por la gran cobertura nacional que ofrecemos hoy en día y el servicio A1 que representamos al momento de la atención de nuestros clientes.

Por estos motivos muy importantes y por qué queremos que nuestros grupos de interés estén alineados a los planes de Casa Andina, plantemos una nueva visión que nos identifique de mejor manera:

“Ser la cadena hotelera con mayor cobertura a nivel nacional, brindando servicios al detalle y experiencias únicas de alta calidad”

6.3 Estructura Organizacional

Nuestra organización tiene la siguiente estructura:

Primero está el directorio constituido de la siguiente manera:

Figura 6.1

Nombre y cargo de la estructura organizacional

Nombre	Cargo
Julio César Luque Badenes	Presidente
Juan Stoessel Florez	Vicepresidente
Felipe Cebrecos Revilla	Director
Javier Rehder Castro	Director
Edward Roekaert Embrechts	Director

Nota. De Memoria de Gestión, por Casa Andina, 2021.

Luego se encuentran las principales gerencias de Casa Adnian - Nessus Hoteles Perú S.A. que son parte del Share Service, es el grupo corporativo que se encarga de dar soporte administrativo a nivel de todos los hoteles de la cadena.

Figura 6.2

Nombre, cargo y experiencia de los directores

Nombre	Cargo	Ingreso	Experiencia
Juan Stoessel Florez	Gerente General	2003	Más de 10 años
Maria del Carmen Guembes Jimenez	Director de Administración y Finanzas	2021	Más de 10 años
Augusto Nakasone Uechi	Director de Comercial y Marketing	2020	Más de 10 años
Eduardo Barriga Briceño	Director de Gestión Humana	2014	Más de 10 años
Diego Urrunaga San Roman	Gerente de Alojamiento	2013	Más de 10 años
Jean Paul Schaerer Sangalli	Director de Alimentos y Bebidas	2013	Más de 10 años
Mariella Vento Butron	Gerente de Desarrollo y Nuevos Negocios	2017	Más de 10 años

Nota. De Memoria de Gestión, por Casa Andina, 2021.

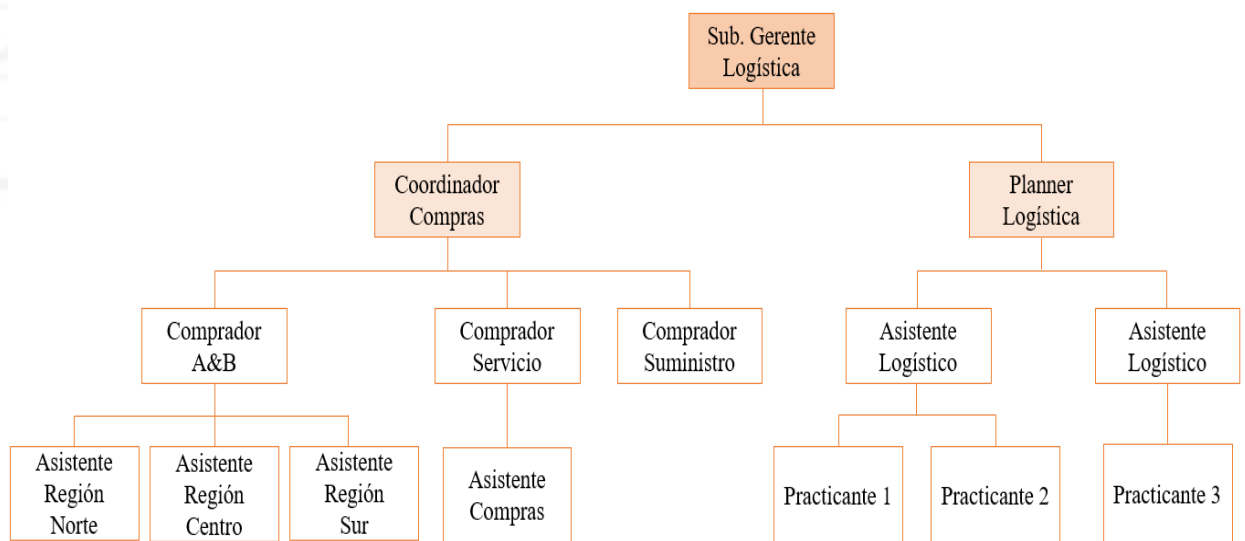
Estas gerencias tienen la necesidad de integrarse de manera sustancial en el día a día para un buen funcionamiento de las operaciones, cada gerencia tiene una organización funcional quiere decir que tienen subgerentes especializados en las diferentes áreas y cada uno se encarga de sus funciones y su campo de acción.

Pondremos como ejemplo, el área de administración y finanzas, que a su vez tiene la gerencia de logística, contabilidad y finanzas. La estructura del área de logística es cómo podemos observar el siguiente organigrama. En cada nivel de la estructura nos

permiten tener cierto poder de decisión dependiendo del escenario el cual debamos de ver.

Por otro lado, tenemos la estructura de las gerencias del hotel, donde se encuentra las gerencias regionales Norte, Centro, Sur y Sureste, y debajo de ellas las gerencias de hoteles quienes si tienen propia autonomía para poder tomar decisiones respecto a su propio hotel y frente a los huéspedes, esto permite que actúen de forma inmediata frente a cualquier situación que se les pueda presentar respecto a abastecimientos, personal y hasta de sus propios huéspedes; siendo más eficientes y eficaces y de esta forma lograr brindar un servicio de la más alta calidad.

Figura 6.3
Organigrama del área de logística



6.4 Sistemas de dirección

En casa Andina tenemos una estructura empresarial en la cual se debe de mantener una comunicación en todo nivel de la empresa de forma formal o informal, ya que de ambas formas ayuda a conectar al personal de la empresa y permita integrar todo el proceso administrativo, orientándose en dos perspectivas estratégicamente que nos permita actuar en base a planes futuros y operativamente el día a día que sea compatible con nuestra cultura, con nuestro colaborador y claro que con la empresa.

El poder de decisión es el factor fundamental que se debe de tener en cada gerencia, frente a la organización y planificación y control de los objetivos de la empresa.

6.5 Las personas, Motivación y capacitación

Para Casa Andina el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores es de suma importancia por ello, la institución ha desarrollado herramientas que nos permiten la identificación de colaboradores clave (potenciales líderes con alto desempeño) a los cuales se les diseña planes de desarrollo en medida.

También está el portal Uci, donde todo el personal debe de entrar de manera semanal y se realizan capacitaciones pequeñas diferenciadas.

El año 2021 hemos capacitado a nuestros colaboradores online mediante la plataforma QUIOSCO, donde han desarrollado potencial profesional, pero también conocimientos sobre salud considerando la nueva realidad social que nos toca vivir.

Figura 6.4

Colaboradores por año

Año	2018	2019	2020	2021
HH Capacitación	39,109	44,473	2,822	8,759
Número de colaboradores	1535	1723	819	903
HH Per cápita	25	26	3.45	9.6

Personas / Tipo capacitación o programa	Servicio	Técnico/ Funcional	Gestión / Competencias	Regulatorio
Colaboradores Operación	X	X		X
Colaboradores Corporativo		X		X
Mando medio Operación	X	X	X	X
Mando medio Corporativo		X	X	X
Alta dirección			X	X

Nota. De Memoria de Gestión, por Casa Andina, 2021.

La motivación es importante por ello hemos desarrollado oportunidades internas que han permitido que nuestros colaboradores tengan un proceso de recuperación gradual, de la economía y reapertura progresiva de algunas de nuestras áreas, hemos logrado que

nuestros colaboradores crezcan internamente dentro de la compañía, haciendo línea de carrera.

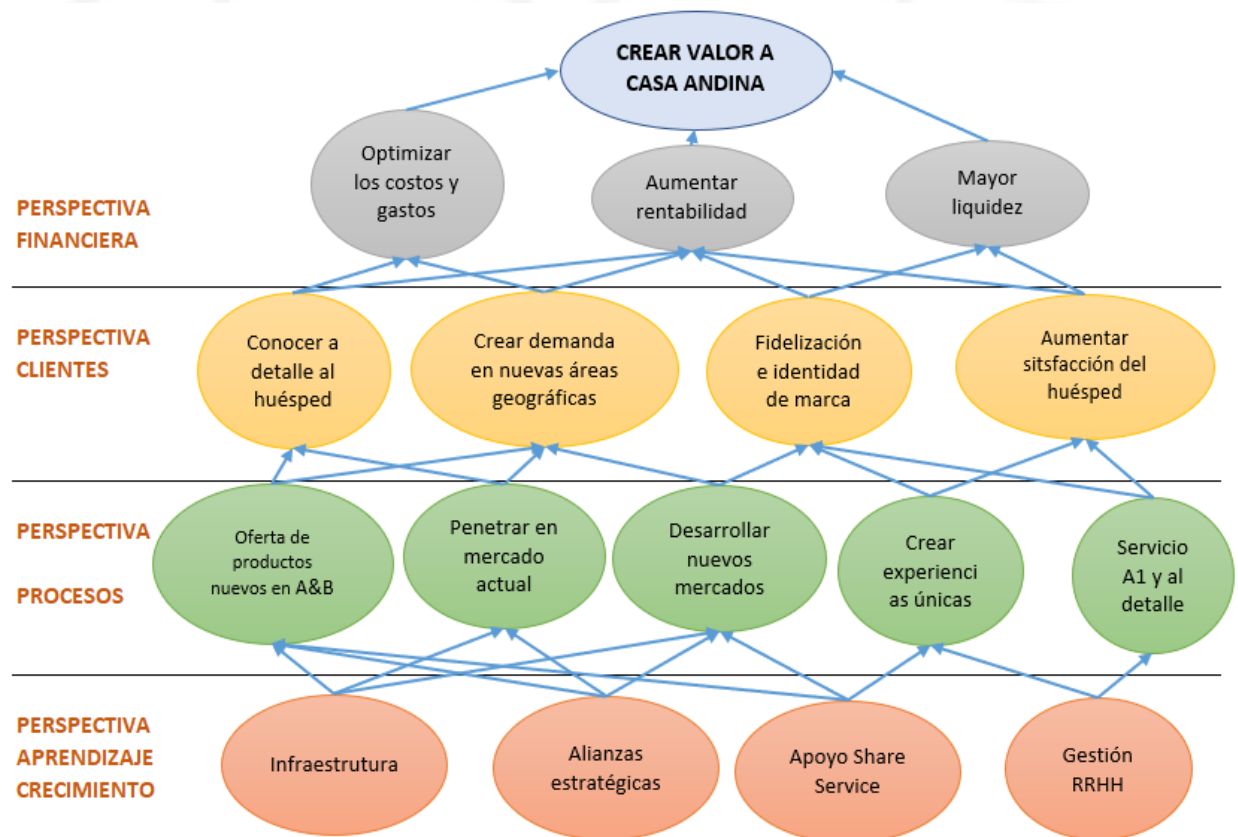
6.6 Mapa estratégico de control Kaplan y Norton

Es una herramienta de gestión que nos permite visualizar completamente la estrategia de nuestra organización, considera y describe el proceso de la creación de valor con relación causa efecto, su creación le corresponde a David P Norton y Robert Kaplan, y se creó con la finalidad de brindar a las organizaciones una herramienta que les permita medir y controlar su desempeño.

En el presente trabajo se generará para la implementación de una nueva visión de Casa Andina y generar valor a la empresa.

Figura 6.5

Mapa de Kaplan y Norton



6.7 Formulación de objetivos estratégicos nuevos

Después de haber planteado una nueva visión para Casa Andina, teniendo nuestra cultura organizacional clara y las estrategias que implementaremos, debemos de tener los objetivos clave que nos permitirán llegar y alcanzar a nuestro propósito como empresa. Logramos definir los siguientes objetivos:

- Obtener un 97% en el nivel de satisfacción del huésped para cierre del 2022.
- Obtener un 96% en el nivel de satisfacción de los colaboradores al cierre del 2022.
- Obtener una rentabilidad de 50 millones para cierre del año.
- Para cierre del 2022 asociarse con 2 nuevos hoteles y que cumplan con estándares de la cadena.
- Generar un ahorro del 5% en abastecimiento para fin del 2022.

Estos objetivos permitirán que nuestra visión de ser la cadena hotelera con mayor cobertura a nivel nacional se pueda cumplir, ya que generando una rentabilidad mayor a la del último año permitirá que tengamos mayor liquidez en la empresa y esto nos permita asociarnos con más hoteles en la cadena, permitirá también lograr y desarrollar nuevos productos en el área de alimentos y bebidas. Al tener mayor satisfacción por parte de nuestros huéspedes lograremos que sean ellos quienes visiten más hoteles y recomienden nuevos posibles clientes, generando así mayor cobertura y demanda lo cual nos genera valor a nosotros como empresa.

6.8 Elementos claves para la implementación del plan estratégico

Para poder poner en marcha el nuevo plan estratégico, se deben de alinear todos los puntos y actividades a la nueva misión y por lo tanto asegurarnos de que los objetivos planteados se implementen adecuadamente y se dé un control que permita asegurarnos en el corto y mediano plazo que se cumplan.

6.8.1 Actividades y objetivos clave

Son todas las acciones que imperativas en el desarrollo de la empresa

Figura 6.6

Acciones clave

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES	
Empresas asociadas para servicios de hotelería en todo el Perú donde no llegamos con infraestructura. Proveedores de insumos y materiales. Empresas de Transporte TUOS	Alojamiento Comida y bebida otros, alquiler de salones y equipos	ALOJAMIENTO (Diferenciado hasta en tres líneas que atendemos Casa Andina Premium, Select y Estándar) ALIMENTOS Y BEBIDAS (Alma Bar Restaurante, La Plaza Bar & Grill, Sama Restaurante Cafe, Sama Healthy Express) OTROS (alquiler de Salas y equipos)	Personal, comunitaria, on line (pagina web, correo electrónico, redes sociales otros) Asistencia Personal Talleres	Turistas Extranjeros Turistas Nacionales, Turistas. Todo persona que quiera vivir una experiencia única en cualquier lugar del Perú, con un calidad y a precios de mercado.	
	RECURSOS CLAVE		CANALES		
	Personal Infraestructura Equipamiento		Online, Locales físicos pagina Web Mail @ Recomendación Boca a boca		
COSTES	Local Luz Agua Dominio web Publicidad	Insumos de comida y bebidas, transporte de productos sueldo y beneficios otros	INGRESOS	Alojamiento Alimentos y bebidas	Otros, alquiler de salas y equipos

6.8.2 Plan de acción y actividades

Para lograr con los objetivos planteados anteriormente se debe de generar un plan de acción a nivel funcional que nos permita desarrollar nuestros planes de la mejor manera y estando alineados con la empresa en todo aspecto.

- Obtener un 97% en el nivel de satisfacción del huésped para cierre del 2022.

Para cumplir adecuadamente con este objetivo las áreas de operación como son HK, A&B principalmente deben de asegurarse de brindar un servicio adecuado y de gran calidad, con los lineamientos de la empresa para cumplir con los estándares de servicio que ofrecemos y queremos llegar a tener.

Los gerentes de cada hotel deben de cerciorarse del trabajo y servicio brindado por su propio equipo, ya que son ellos quienes están cara a cara con el huésped y es por ellos, por quienes nos aseguramos la satisfacción del huésped en nuestras instalaciones y por lo tanto generar la fidelidad hacia la marca.

- Obtener un 96% en el nivel de satisfacción de los colaboradores al cierre del 2022.

Mantener un clima laboral satisfactorio dentro de la empresa genera que los colaboradores desarrollen sus tareas de mejor manera y con todo el ánimo de poder sacar a flote la empresa, quiere decir que mientras más felices estén en el trabajo, realizan un mejor trabajo en equipo y esto se ve reflejado en el servicio ofrecido al huésped.

Como parte de desarrollar mejores condiciones para el equipo, el área de RRHH se encarga de brindar diferentes herramientas como capacitaciones, desarrollo de carrera y grandes beneficios al personal.

- Obtener una rentabilidad de 50 millones para cierre del año.

El core business de Casa Andina siempre ha sido el alojamiento en los diferentes tipos de hoteles que ofrece la cadena, al estar ampliando nuestra cobertura nacional podemos ver que somos la cadena con mayor número de habitaciones en el país lo que genera que grandes grupos de clientes puedan alojarse de manera satisfactoria en nuestras instalaciones dependiendo al tipo de viaje que realizan.

Para poder impulsar mayores ventas dentro del año el área de alojamiento en conjunto con el área de comercial y ventas se encargan de realizar diferentes programas para atraer nuevos clientes y seguir fidelizando a los clientes ya actuales, quiere decir que para obtener mayor rentabilidad nuestras ventas deben aumentar en un porcentaje considerable, y siempre con apoyo y ventas del área de alimentos y bebidas.

Plantear el aumento de la tarifa a nivel de la cadena, ya que después de la pandemia estamos entrando a una fase de nivelación, cabe la posibilidad de aumentar las tarifas.

- Para cierre del 2022 asociarse con 2 nuevos hoteles y que cumplan con estándares de la cadena.

Este año Casa Andina se asoció con 4 hoteles en diferentes ciudades en las que aún no estábamos presentes. Esto influye directamente a aumentar nuestra cobertura a nivel nacional, para podernos asociar con dos nuevos hoteles se está haciendo un estudio de mercado y viendo la demanda de turismo en nuevas ciudades para que la cadena ingrese, podría ser en el centro y este del país, el área de nuevos proyectos y gerente general realizan este análisis que permite evaluar que hoteles cumplen con nuestros estándares y estén aptos para formar parte de la cadena.

- Generar un ahorro del 10% a nivel cadena.

Para aumentar la rentabilidad de la empresa se deben de optimizar los gastos y costos que tiene cada hotel en sus operaciones, quiere decir que sobre el presupuesto de cada hotel y área que se dio a comienzos del año se debe de generar un ahorro del 10% para que podamos cumplir con la meta, una de las principales áreas que puede y debe ayudar a cumplir esta meta es el área de logística ya que se encarga del abastecimiento de los hoteles, a nivel de activos, suministros, perecibles, etc. Debemos de trabajar nuestras alianzas estratégicas con los proveedores para que cumplan no solo los estándares que solicitamos si no que podamos negociar en todo nivel generando ahorros que luego puedan sumar este 10%, este ahorro también se verá reflejado no solo en la liquidez de la empresa si no en la rentabilidad dando mayor valor a Casa Andina.

6.8.3 Formulación de indicadores

Los indicadores son parte importante de la planeación estratégica, nos muestran el avance que hemos tenido sobre ciertas actividades, de manera verificable, por ello, en Casa Andina tenemos indicadores que miden el avance en todas las distintas gerencias y áreas, a continuación, presentamos algunos indicadores del área de logística.

Figura 6.7

Indicadores logísticos actuales

PERSPECTIVA FINANCIERA		Herramienta Medición
1	GESTIÓN DE COMPRAS AHORROS META 10%	(Valorizado plan de compras-valorizado compras real)/valorizado plan de compras
3	COSTO DE TRANSPORTE	Costo mercadería trasladada/costo del transporte
4	CUMPLIMIENTO DE NIVEL STOCK	SKUS cumplen política (stock objetivo)/skus stock
PERSPECTIVA CLIENTES (internos y externos)		
1	OTIF	ON TIME (número de entregas realizadas a tiempo / número total de entregas)*IN FULL(número de entregas que estaban dentro de las especificaciones / número total de entregas)
3	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO	Resultado de encuesta satisfacción

Nota. De Memoria de Gestión, por Casa Andina, 2021.

Para poder aplicar el planteamiento de la nueva visión y lograr los objetivos mostramos a continuación algunos indicadores que se puedan tomar en cuenta para poder medir el avance y el cumplimiento:

- a) Obtener un 97% en el nivel de satisfacción del huésped para cierre del 2022.
 - Encuesta sobre la estadía en los hoteles, generar una encuesta por cada servicio que se ofrece.
- b) Obtener un 96% en el nivel de satisfacción de los colaboradores al cierre del 2022.
 - Crear encuestas trimestralmente para ver el avance de los colaboradores, y la encuesta a final del año de Great place to work.
- c) Obtener una rentabilidad de 50 millones para cierre del año.
 - $\text{Margen neto} = \text{Ganancias netos} / \text{Ingresos netos}$
 - EBITDA
- d) Para cierre del 2022 asociarse con 2 nuevos hoteles y que cumplan con estándares de la cadena.
 - Cumplimiento del proyecto
- e) Generar un ahorro del 5% en abastecimiento para fin del 2022.
 - $\text{Venta} / \text{gatos}$
 - $\text{Ahorro} = \text{costo de lo atendido} / \text{presupuesto de compra}$
 - $\text{Calidad} = \text{pedidos aceptados} / \text{total de pedidos}$

CONCLUSIONES

- La cadena hotelera Casa Andina tiene gran presencia a nivel nacional, cuenta con 30 hoteles distribuidos por las tres regiones, pero busca tener mayor cobertura, quiere decir que quiere llegar a ciudades o áreas geográficas en las que aún no está presente, y como parte de su estrategia para poder cumplir con esta meta es asociarse con hoteles que puedan brindar un servicio de calidad a los huéspedes según los estándares de la cadena.
- El core business de la cadena hotelera es la venta de habitaciones/ alojamiento, pero está asociado y complementado por la venta en todo lo que respecta a alimentos y bebidas, la empresa teniendo cuatro marcas de restaurantes dentro de los mismos hoteles puede llegar a ofrecer una gran variedad gastronómica, se busca incentivar este giro del negocio con creaciones de nuevos productos, así como cartas, platos, bebidas y más. Este incremento ayudaría a generar mayores ventas y por lo tanto mayor rentabilidad en cada uno de los hoteles.
- La estructura organizacional de Casa Andina permite que cada hotel sea un poco autónomo y pueda reaccionar a imprevistos que se den en el día de día en los mismos hoteles y puedan actuar frente a problemas con los huéspedes, por otro lado, estas gerencias de hoteles y regiones se ven apoyadas firmemente con las gerencias que son parte del Share Service quienes brindan diferentes herramientas y cumplen las metas planteadas por parte de los hoteles.
- Como en toda empresa la parte fundamental para el buen funcionamiento parte de los colaboradores, quienes son capacitados constantemente en sus funciones y facilitan el trabajo en equipo sean operativos y administrativos para poder brindar un servicio de la más alta calidad y lograr fidelizar a nuestros clientes.
- Para finalizar podemos dar fe que las estrategias presentadas traerán beneficios a la empresa cumpliendo con las metas y objetivos, para ello se debe implementar adecuadamente el plan y tener un control constante.

REFERENCIA

Casa Andina. (2021). *Memoria 2021*.

Osterwalder, A. (2004). *La ontología del modelo de negocio: una propuesta en un enfoque de ciencia del diseño*.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Patria

Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. Cincinnati

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002>

Ucrania y Rusia: 4 claves para entender que está pasando en la guerra. (2022, 29 junio). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-61951722>

Mahtani, M. (2022, enero). Como la guerra de Ucrania podría perjudicar la recuperación del turismo. *CNN Español*. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/03/04/guerra-rusia-ucrania-turismo-trax/>

CASA ANDINA

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.smv.gob.pe Fuente de Internet	1%
2	www.elsevier.es Fuente de Internet	1%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	documents.bvl.com.pe Fuente de Internet	<1%
5	www.bcrp.gob.pe Fuente de Internet	<1%
6	doi.org Fuente de Internet	<1%
7	vsip.info Fuente de Internet	<1%
8	red.uao.edu.co Fuente de Internet	<1%
9	docplayer.es Fuente de Internet	<1%

10	Submitted to Universitat Politècnica de València Trabajo del estudiante	<1 %
11	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
13	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
14	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
15	www.redalyc.org Fuente de Internet	<1 %
16	guiaparaemprender.com Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
19	Submitted to Universidad de Málaga - Tii Trabajo del estudiante	<1 %
20	repositorio.leon.uia.mx Fuente de Internet	<1 %

21	www.isotools.org Fuente de Internet	<1 %
22	revistatourgourmet.com Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
24	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
25	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
26	static.eoi.es Fuente de Internet	<1 %
27	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
28	aislamientosymas.com Fuente de Internet	<1 %
29	detce.mep.go.cr Fuente de Internet	<1 %
30	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	dspace.uhemisferios.edu.ec:8080 Fuente de Internet	<1 %

33	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
35	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
36	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
37	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
38	Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras Trabajo del estudiante	<1 %
39	repositorio.unisinucartagena.edu.co:8080 Fuente de Internet	<1 %
40	sites.google.com Fuente de Internet	<1 %
41	studylib.es Fuente de Internet	<1 %
42	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
43	documentop.com Fuente de Internet	<1 %

44

RODOLFO SERAFÍN GONZÁLEZ GARZA.
"Diferencias relacionadas al sexo y la edad
bajo los efectos de mutaciones y el fármaco
Dofetilide", Universitat Politecnica de Valencia,
2011

Publicación

<1 %

45

Submitted to Universidad Carlos III de Madrid

Trabajo del estudiante

<1 %

46

repositorio.ugm.cl

Fuente de Internet

<1 %

47

repositorio.usm.cl

Fuente de Internet

<1 %

48

wikipedian.net

Fuente de Internet

<1 %

49

www.laureate.net

Fuente de Internet

<1 %

50

Submitted to UNILIBRE

Trabajo del estudiante

<1 %

51

Submitted to Universidad de San
Buenaventura

Trabajo del estudiante

<1 %

52

repositorio.unan.edu.ni

Fuente de Internet

<1 %

53

www.ilo.int

Fuente de Internet

<1 %

54	bibdigital.epn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
55	ochocolumnas.com.mx Fuente de Internet	<1 %
56	pemex.com Fuente de Internet	<1 %
57	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
58	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
59	www.posgrados.frc.utn.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
60	Submitted to CONACYT Trabajo del estudiante	<1 %
61	gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
62	moam.info Fuente de Internet	<1 %
63	www.alromer.netfirms.com Fuente de Internet	<1 %
64	www.dominicandream.com Fuente de Internet	<1 %
65	www.portafolio.co Fuente de Internet	<1 %

66

www1.monografias.com

Fuente de Internet

<1 %

67

Javier Rodríguez García. "Metodología para la optimización del beneficio de la respuesta de la demanda en consumidores industriales: caracterización por procesos y aplicación", Universitat Politecnica de Valencia, 2021

Publicación

<1 %

68

administracion.uexternado.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

69

baixardoc.com

Fuente de Internet

<1 %

70

clasificados.da.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

71

dokumen.pub

Fuente de Internet

<1 %

72

ifrm-murcia.es

Fuente de Internet

<1 %

73

rdu.unc.edu.ar

Fuente de Internet

<1 %

74

tesis.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

75

www.ecobachillerato.com

Fuente de Internet

<1 %

www.genexus.com.uy

76	Fuente de Internet	<1 %
77	www.panoramaaudiovisual.com Fuente de Internet	<1 %
78	www.programadelfin.org.mx Fuente de Internet	<1 %
79	www.urbe.edu Fuente de Internet	<1 %
80	virtual.urbe.edu Fuente de Internet	<1 %
81	archive.org Fuente de Internet	<1 %
82	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
83	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1 %
84	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía

Activo