

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



Newman
Escuela de Posgrado

Formulación del Plan Estratégico 2023-2027 para la Empresa

Hotel Meliana – Arequipa

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Bach. Carpio Chávez, Carol Ibeth

Docente Guía:

Mtro. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del autor ”

ÍNDICE

1	CAPITULO I.....	14
	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	14
	1.1 TEMA	14
	1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
	1.3 OBJETIVOS	15
	1.3.1 <i>Objetivo general</i>	15
	1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
	1.4 JUSTIFICACIÓN.....	16
	1.4.1 <i>Justificación teórica</i>	16
	1.4.2 <i>Justificación metodológica</i>	16
	1.4.3 <i>Justificación práctica</i>	17
	1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	18
2	CAPÍTULO II	19
	MARCO TEÓRICO	19
	2.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES	19
	2.2 ANTECEDENTES NACIONALES	20
	2.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	22
	2.3.1 <i>Características de la planificación estratégica</i>	23
	2.3.2 <i>Tipos de planeamiento estratégico</i>	23
	2.3.3 <i>Fases de la planificación estratégica</i>	24
	2.3.4 <i>Beneficios de la planificación estratégica</i>	26
	2.3.5 <i>Estructura del plan estratégico</i>	28
	2.3.6 <i>Herramientas para la elaboración del plan estratégico</i>	32
3	CAPÍTULO III	37
	MARCO REFERENCIAL	37

3.1	HOTEL MELIANA	37
3.1.1	<i>Reseña Histórica</i>	37
3.1.2	<i>Filosofía organizacional</i>	39
3.1.3	<i>Misión propuesta</i>	39
3.1.4	<i>Visión propuesta</i>	39
3.1.5	<i>Principios propuestos</i>	39
3.1.6	<i>Valores propuestos</i>	40
3.1.7	<i>Diseño organizacional</i>	40
3.2	SERVICIOS DEL HOTEL MELIANA	42
3.2.1	<i>Servicios Principales</i>	42
3.2.2	<i>Servicios secundarios</i>	47
3.3	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	51
3.3.1	<i>Análisis externo</i>	51
4	CAPÍTULO IV	54
	PLAN ESTRATÉGICO	54
4.1	NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL MELIANA.....	54
4.1.1	<i>Propuesta de Visión y Misión</i>	54
4.1.2	<i>Propuesta de Valores</i>	54
4.1.3	<i>Propuesta de Objetivos</i>	56
4.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	55
4.3	ANÁLISIS INTERNO	60
4.4	OBJETIVO ESTRATÉGICO	61
4.5	ESTRATEGIA GENÉRICA.....	62
4.6	ESTRATEGIA POR OBJETIVOS	63
4.6.1	<i>Estrategia comercial</i>	65
4.7	DIAGNÓSTICO ACTUAL.....	69
4.7.1	<i>Diagnóstico empresarial</i>	71

4.8	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	84
4.9	DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN.....	86
4.9.1	<i>Mapa estratégico</i>	86
4.9.2	<i>Cuadro de Mando Integral</i>	86
4.9.3	<i>Propuestas para Mejorar la Gestión de la Empresa “Hotel Meliana” - Arequipa 2023.</i>	87
5	CAPÍTULO V.....	96
	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	96
6	CONCLUSIONES.....	98
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
8	ANEXOS	103

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	27
FIGURA 2. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	28
FIGURA 3. REQUISITOS	29
FIGURA 4. FUERZAS DE PORTER.....	34
FIGURA 5. ORGANIGRAMA DEL HOTEL MELIANA	41
FIGURA 6. HABITACIÓN SIMPLE BÁSICA	42
FIGURA 7. HABITACIÓN SIMPLE SUPERIOR	43
FIGURA 8. HABITACIONES DOBLES O MATRIMONIALES	44
FIGURA 9. HABITACIONES DOBLES SUPERIOR.....	45
FIGURA 10. HABITACIONES TRIPLES BÁSICAS	46
FIGURA 11. SERVICIO DE BAR.....	47
FIGURA 12. SERVICIO DE COMEDOR RESTAURANTE.....	48
FIGURA 13. ATENCIÓN EN EVENTOS GRANDES	49
FIGURA 14. ATENCIÓN DE EVENTOS PEQUEÑOS	49
FIGURA 15. ESTACIONAMIENTO	50
FIGURA 16. SERVICIO HOTELERO DESDE PÁGINAS WEB.....	66
FIGURA 17. ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CON RECONOCIDOS ARTISTAS.....	67
FIGURA 18. VISTA DE PUBLICIDAD EN FACEBOOK.....	67
FIGURA 19. VISTA DE PÁGINA WEB HOTEL MELIANA	68
FIGURA 20. APP. HOTEL MELIANA.....	69
FIGURA 21. CADENA DE VALOR DEL HOTEL MELIANA	70

FIGURA 22. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: HOTEL MELIANA.....	71
FIGURA 23. MAPA ESTRATÉGICA	86

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	56
TABLA 2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	60
TABLA 3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	61
TABLA 4.	ESTRATEGIA GENÉRICA.....	63
TABLA 5.	ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS.....	65
TABLA 6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	71
TABLA 7.	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL CON PUNTAJES	72
TABLA 8.	ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS	74
TABLA 9.	ANÁLISIS DEL ÁREA DE OPERACIONES	76
TABLA 10.	ANÁLISIS DEL ÁREA LOGÍSTICA	78
TABLA 11.	ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL	80
TABLA 12.	ANÁLISIS DEL ÁREA DE FINANZAS	82
TABLA 13.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	84
TABLA 14.	PROPUESTA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	87
TABLA 15.	PROPUESTA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	88
TABLA 16.	PROPUESTA 1 PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	89
TABLA 17.	PROPUESTA 2 PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	89
TABLA 18.	PROPUESTA 3 PARA RECURSOS HUMANOS	90
TABLA 19.	PROPUESTA 1 PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	90
TABLA 20.	PROPUESTA 2 PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	91
TABLA 21.	PROPUESTA 3 PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	91

TABLA 22. PROPUESTA 1 PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA	92
TABLA 23. PROPUESTA 2 PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA	92
TABLA 24. PROPUESTA 3 PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA	93
TABLA 25. PROPUESTA1 PARA EL ÁREA COMERCIAL.....	93
TABLA 26. PROPUESTA 2 PARA EL ÁREA COMERCIAL.....	94
TABLA 27. PROPUESTA 3 PARA EL ÁREA COMERCIAL.....	94
TABLA 28. PROPUESTA 4 PARA EL ÁREA COMERCIAL.....	95
TABLA 29. PROPUESTA 4 PARA EL ÁREA COMERCIAL.....	95

Resumen

La industria hotelera en el Perú ha sido afectada duramente, por la pandemia, por las restricciones en fronteras y la inmovilización de la población, siguiendo con la reactivación lenta del turismo extranjero y nacional que es uno de los sectores que más ayuda la industria hotelera, a eso sumado las constantes protestas políticas que se han llevado a cabo en el país en los últimos meses y que han inmovilizado nuevamente a la población y claro está a la situación económica desfavorable de la población. Lo cual ha llevado a que la industria hotelera, sea vuelva una de las más competitivas ya que ha tenido que realizar cambios radicales y ahora está en la innovación constante para volver a posicionarse económicamente.

Es por ello que el presente trabajo de investigación para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios, tiene como objetivo principal la formulación de un plan estratégico entre los años 2023 al año 2027 para la empresa Hotel Meliana con la finalidad de optimizar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado hotelero.

Para la realización del plan estratégico se hizo uso del diagnóstico en donde se evidenció las deficiencias que existían en la institución, para luego proceder con la realización de la nueva filosofía organizacional para luego formular las estrategias y finalmente realizar su plan de acción para dicho plan.

Dentro de las conclusiones se puso en evidencia la necesidad de un plan estratégico sobre todo en el aspecto tecnológico y control de finanzas para la institución que permita direccionar los objetivos de la entidad a un mediano y largo plazo.

Palabras clave: plan estratégico, hotel Meliana, optimización.

Abstract

The hotel industry in Peru has been severely affected by the pandemic, by border restrictions and the immobilization of the population, continuing with the slow reactivation of foreign and national tourism, which is one of the sectors that the hotel industry helps the most. Added to this are the constant political protests that have been carried out in the country in recent months and that have once again immobilized the population and, of course, the unfavorable economic situation of the population. Which has led the hotel industry to become one of the most competitive since it has had to make radical changes and is now constantly innovating to reposition itself economically.

That is why the present research work to opt for the Master's degree in Business Administration, has as its main objective the formulation of a strategic plan between the years 2023 and 2027 for the company Hotel Meliana in order to optimize its profitability and positioning in the hotel market.

For the realization of the strategic plan, use was made of the diagnosis where the deficiencies that existed in the institution were evidenced, to then proceed with the realization of the new organizational philosophy to then formulate the strategies and finally carry out its action plan for said plan.

Within the conclusions, the need for a strategic plan was highlighted, especially in the technological aspect and financial control for the institution that allows directing the objectives of the entity in the medium and long term.

Keywords: *strategic plan, Meliana hotel, optimization.*

Introducción

Desde la pandemia del Covid-19 en el año 2020, en el Perú diferentes sectores económicos tuvieron un déficit de ingresos, entre ellos y uno de los más perjudicados fue el del sector hotelero ya que por el cierre de fronteras, el Perú no tenía ingresos de turistas extranjeros ni nacionales y sumándole el miedo de las personas de quedarse en lugares extraños por el miedo a un posible contagio el sector hotelero tuvo un gran declive.

Es por eso que, levantada las restricciones de la pandemia, la competencia dentro del sector hotelero en Arequipa es mucho más competitivo, ya que buscan recuperar la rentabilidad de antes enfocándose en obtener mayor ingreso de huéspedes a su hotel para recuperar a la clientela perdida durante la pandemia por los millones de muertes registradas.

Una de las herramientas que más ayuda y fortalece la rentabilidad de las empresas son los planes estratégicos estos permiten que una empresa plasme en un documento la manera en que va a desarrollar o mejorar su negocio, desde su visión y misión hasta los planes de acción que se deben de tomar a un corto, mediano y largo plazo.

La presente investigación busca mejorar la rentabilidad económica del Hotel Meliana, debido a que, por razones de pandemia y falta de una dirección clara, se encuentra con índices bajos en rentabilidad.

El primer capítulo está conformado por el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y las limitaciones de la investigación.

El segundo capítulo muestra los antecedentes tanto nacionales como internacionales y las bases teóricas que le dan un respaldo y sustento a la investigación-

El tercer capítulo está conformado por el marco referencial, la descripción de la institución y el diagnóstico institucional.

El cuarto capítulo está conformado por en plan estratégico propiamente dicho desde el diagnóstico, el diseño de la nueva filosofía organizacional, la formulación de estrategias y los planes de acción.

Finalmente, el cuarto capítulo está conformado por las sugerencias establecidas para el plan, las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

Antecedentes del Estudio

1.1 Tema

Formulación del Plan Estratégico 2023-2027 para la empresa Hotel Meliana-Arequipa

1.2 Planteamiento del problema

Los cambios en la tecnología y la globalización han introducido nuevas tendencias en el mundo de los servicios y productos, por ello, las empresas tienen la posición de ser más competitivas, y tanto a nivel nacional como internacional, lo que ha generado nuevos escenarios y nuevas estrategias para su crecimiento como son los planes estratégicos.

Los planes estratégicos son estrategias que permiten el direccionamiento y la dirección de las entidades desde su organización para el cumplimiento de sus objetivos.

La planificación estratégica es una herramienta que optimiza la toma de decisiones de las entidades y organización en torno a su quehacer o a su objeto de creación, además del camino que deben de recorrer en un futuro para su adecuación a los constantes cambios y los tipos de demandas que impone el entorno (Armijo, 2011).

La planificación estratégica ha sido introducida en el Perú para conducir el camino de las entidades públicas y privadas, siendo en Estados Unidos donde introdujeron el ámbito empresarial, por ello la mayoría de organismos públicos cuenta con este documento de gestión.

En Arequipa, la mayoría de empresas u organismos no cuenta con su plan estratégico que les permita su desarrollo y permanencia sostenible en el tiempo a pesar

de las afectaciones a sus finanzas por parte de agentes externos aún siguen compitiendo sin lograr los objetivos planteados.

El hotel Meliana es un establecimiento de hospedaje que cuenta con una excelente ubicación, una infraestructura atractiva, poco antigua y aunque lleva más de 20 años en el mercado Hotelero de Arequipa aún no ha alcanzado posicionarse ni generar la rentabilidad esperada.

A esto se le suma el hecho de estar severamente afectada al igual que todo el mercado hotelero nacional e internacional, por la pandemia COVID-19; lo que ha conllevado que durante la última administración el reporte financiero no sea del todo positivo, generando algunos periodos de pérdidas y otros de ganancias mínimas.

Por tal motivo surge la necesidad de evaluar a la empresa para poder plantear estrategias para mejorar su posicionamiento dentro del sector hotelero y rentabilidad en el mercado hotelero de la ciudad de Arequipa que permita revertir esta situación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Formular el Plan Estratégico 2023-2027 para la empresa Hotel Meliana con la finalidad de la optimización de su rentabilidad y posicionamiento en el mercado hotelero de la ciudad de Arequipa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un análisis interno de la empresa Hotel Meliana para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.

- Desarrollar un análisis del entorno de la empresa Hotel Meliana para poder determinar el grado de aceptabilidad en el mercado y la competitividad de la empresa.
- Diseñar la filosofía organizacional de la empresa Hotel Meliana.
- Plantear propuestas estratégicas de innovación.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

La presente investigación se basa en la necesidad de crear una herramienta de gestión que permita mejorar las decisiones en torno a las actividades que se desarrollan dentro del hotel desarrollar lo cual permitirá lograr una mayor eficiencia y eficacia en la empresa.

El planeamiento estratégico tiene el objetivo de comprender como se encuentra la organización del hotel, escogiendo como prioridad los elementos positivos para así se pueda contrapesar con los distintos aspectos negativos, para desarrollando estrategias tomando como base la visión, misión y objetivos.

Toda empresa necesita de una planificación estratégica que le permita tener una dirección definida y, sobre todo, donde los involucrados sepan cómo llegar para cumplir con los objetivos y metas planteadas a corto, mediano o largo plazo.

1.4.2 Justificación metodológica

Se plantea realizar un plan estratégico para el Hotel Meliana puesto que es un proceso mediante el cual se implementará los planes operativos para que la entidad u

organización pueda alcanzar sus metas y objetivos; es por ello su importancia, ya que en un sector tan competitivo es imposible lograr los objetivos sin un plan definido.

La investigación busca brindar estrategias que permitan mejorar temas administrativos y de planificación, no se puede tener una dirección definida si no se sabe cuáles son los recursos que permitirán lograr los objetivos plasmados es por ello que durante el planeamiento estratégico se hará un diagnóstico de factores internos y externos donde definiremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, así también se definirá la propuesta de valor y ventajas competitivas para mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado hotelero de la ciudad de Arequipa.

Para la presente investigación, se recurrirá a fuentes seguras y al uso de herramientas de investigación, así mismo se utilizarán herramientas de diagnóstico como son: FODA, PESTEL y Las cinco Fuerzas de Porter.

1.4.3 Justificación práctica

La herramienta de plan estratégico permite que otras entidades también puedan realizar sus propios planes con la finalidad de mejorar su rentabilidad y su posicionamiento en el sector hotelero en la ciudad de Arequipa.

Asimismo, la presente investigación aplicará conocimientos de planificación estratégica, administración y marketing; convirtiéndose en una herramienta de direccionamiento para la empresa Hotel Meliana y así también como una guía para los estudiantes de las carreras relacionadas a la hotelería o investigaciones relacionadas.

1.5 Alcances y limitaciones

El plan estratégico es un plan de investigación aplicado que posteriormente podrá ser utilizado como referencia y documento guía durante el periodo 2023-2027.

El alcance de la investigación consiste en la elaboración de un plan estratégico para el Hotel Meliana, orientado a aumentar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado hotelero de la ciudad de Arequipa.

Dentro de las principales limitaciones identificada en la elaboración de la investigación se encontró:

- La búsqueda y resultado de fuentes confiables e importantes del sector turismo a nivel nacional y regional son escasas.
- No se encuentran datos estadísticos actualizados el mercado hotelero a nivel regional.
- Falta de información histórica referente a los ingresos, egresos y rentabilidad del hotel, el cual solo cuenta con la información del periodo 2019 al 2020
- Se cuenta con poca información histórica del Hotel Meliana en general.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes internacionales

Borda, y Niño, (2021) en su investigación “Plan estratégico de marketing para la estrategias de las ventas del Hotel Portal de los Andes (2022)” tuvo como principal objetivo construir un plan estratégico de marketing como mecanismo de generación de ventas de cada uno de los servicios prestados, estos son muy necesarios para la gestión dada la coyuntura atravesada. Dentro de las conclusiones elaboradas por los autores se tiene que la realización de un diagnóstico fue vital para poder visualizar la situación actual del Hotel, se concluyó que es necesaria una capacitación de servicios al cliente para todo el personal que trabaja en la institución.

Gonzales, (2021) en su investigación titulada “plan estratégico de marketing 2020-2025 para el Hotel Vilcabamba en la ciudad de Loja” tuvo como objetivo la elaboración de un plan estratégico como herramienta para el logro de metas y objetivos de la empresa, para ello usó como técnicas la revisión bibliográfica, la observación directa, la entrevista, se hizo uso del método inductivo, la entrevista la hicieron a 11 empleados, 334 clientes y 16 clientes fijos que mantiene en su cartera el hotel. La información recabada permitió el análisis FODA para analizar el diagnóstico que corresponde, finalmente la autora a partir de su análisis externo determinó las fuerzas económica financieras culturales, sociales, demográficas, científicas, ecológicas, ambientales, asimismo hizo uso de las cinco fuerzas de Porter.

Chileno (2022) en su investigación titulada “Plan estratégico para el hotel San Milán del cantón Shushufíndi, para el periodo 2021-2025” su objetivo era realizar un diseño de plan estratégico para el hotel San Milán la investigación fue de tipo aplicada, concluyendo que implementar un plan estratégico otorga múltiples beneficios a las empresas y en este caso para el sector hotelero, ello, por la alta competencia dentro del rubro. La planeación permite tener ventajas competitivas, incrementan su rentabilidad y motiva el crecimiento de sus organizaciones a mediano y largo plazo.

2.2 Antecedentes nacionales

Ramírez y Sánchez (2019) en su investigación “diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario” tuvo como finalidad diseñar un plan estratégico para su próxima implementación, la investigación fue de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo explicativo, con un diseño cuasi experimental. La población estuvo conformada por 687 departamentos, la muestra estuvo conformada por 7 departamentos, las técnicas usadas fueron las entrevistas, observación y encuesta, los instrumentos fueron la guía de entrevista, la ficha de observación y el cuestionario de encuesta. Dentro de sus conclusiones se destacan que el diseño del plan estratégico, mejorará significativamente la gestión de la empresa inmobiliaria, dicho plan mejoró la retención de clientes y se incrementó el número de clientes.

Advincula, et al (2019) en su investigación titulada “Planeamiento Estratégico para el Hotel Costa del Sol Cajamarca” tuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico secuencial con la finalidad de proyectarse hacia el futuro, la investigación fue de tipo aplicada, dentro de las conclusiones que llegan los autores se extrae que a partir de la

implementación de su plan estratégico, el HOTEL Costa de Sol se encontrará posicionado y será líder del mercado Hotelero, además de cumplir con los estándares de calidad, del fortalecimiento de alianzas y reconocimientos será uno de los mejores en la región Cajamarca.

Burgos et al. (2020) en su investigación titulada “Plan estratégico para hotel de cinco estrellas en el distrito de San isidro periodo 2020-2024” tuvo como objetivo analizar los factores externos e internos en búsqueda de lineamientos que la institución debiera seguir, concluyendo que la empresa debe de priorizar en las siguientes estrategias, calidad de servicio, mejora en los procesos de atención al cliente, promoción y segmentación, además con el plan se busca obtener un valor actual de incremento económico de s/. 10,9 millones.

Alarcón et al. (2020) En su investigación titulada “Plan Estratégico 2020-2024 para el Hotel Presidente” tuvo como objetivo principal el desarrollo de un plan estratégico con la finalidad de captar el mayor número de clientes de turistas nacionales y extranjeros tomando en cuenta su coyuntura, concluyendo que con el plan estratégico propuesto, el Hotel Presidente se esforzará en cultivar la innovación al servicio de sus cartera de clientes, la excelencia inclusiva, el bienestar y la sostenibilidad con los pilares principales de esa institución.

Neyra (2019) en tesis titulada “Planeamiento estratégico para incrementar la liquidez de la empresa gran hotel Zercad S.A.C., Jaén- 2018” tuvo como objetivo principal determinar cómo incide la planeación estratégica en mejorar la liquidez en la empresa, la investigación fue de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, las técnicas fueron la encuesta y el análisis documental, el instrumento fue el cuestionario, la autora

concluye que realizar y aplicar una planificación estratégica permite el trabajo de manera ordenada, pudiendo incluso colocar metas a las que se puedan alcanzar, y que van a estar en relación con el crecimiento que piense lograr la entidad, los trabajadores son los primeros que deben de alcanzar sus propios objetivos para que el plan fluya.

2.3 La planificación estratégica

De acuerdo con Ramírez y Sánchez (2019) nos dice que el objetivo de la planificación estratégica es una herramienta que establece la dirección que deben de seguir las organizaciones para alcanzar sus metas previstas tomando en cuenta las demandas y los cambios del medio.

La planificación estratégica es la parte vital de un grupo de procesos orientados a la determinación corporativa. Así, la planificación estratégica se refiere a las acciones a emprender para conseguir, los fines u objetivos tomando en cuenta la posición competitiva y las previsiones hacia el futuro (Chileno, 2022).

La planificación estratégica otorga un marco real para que los integrantes de la organización evalúen y comprendan la situación de su organización de tal forma que se emplee un lenguaje común para el manejo de la misma información.

Es un proceso por el que la entidad u organización después de haber analizado su entorno en que se desarrolla, selecciona las estrategias adecuadas para el logro de objetivos en un tiempo determinado (París, 2005).

El plan recoge tres puntos:

- **Objetivos:** son las metas o fines de los que se busca lograr, impulsa a las organizaciones o individuos a tomar decisiones y lograr sus aspiraciones.

- Políticas: proceso en donde se toma decisiones para un grupo de personas u organizaciones, quiere decir que se tomará una conducta que marca a la entidad y sirve para el descubrimiento de su actitud.
- Acciones: son hechos que dependen necesariamente de las instituciones u organizaciones en busca de sus objetivos trazados.

2.3.1 Características de la planificación estratégica

- Es a largo plazo.
- Enmarca el que hacer y cómo hacer en un plazo determinado (largo).
- Trata de buscar la permanencia de su entidad en el tiempo y en el espacio.
- Se basa en lineamientos.
- Incluye la misión, visión, valores, objetivos políticas y estrategias.

2.3.2 Tipos de planeamiento estratégico

a) La planeación estratégica

Chiavenato (2017) manifiesta que esta planeación tiene las siguientes características:

- Horizonte de tiempo: debe de ser a largo plazo en donde se incluye consecuencias, y efectos de larga duración.
- Alcance: la organización es un todo y se preocupa del alcance de sus objetivos a nivel de la organización.
- Contenido: comprensivo, sintético y genérico.
- Definición: se encuentra en las manos de la alta gerencia

b) Planeación táctica

- Horizonte de tiempo: se hace una proyección a mediano plazo.
- Alcance: abarca cada uno de las áreas o departamentos con sus recursos y cuya finalidad es alcanzar sus objetivos.
- Contenido: de menos generalidad, y más detallado que la planeación estratégica.
- Definición: se encuentra en manos del nivel intermedio, que corresponde a cada departamento o área de organización.

c) Planeamiento operacional

- Horizonte: en una proyección a corto plazo.
- Alcance: aquí se debe preocuparse por alcanzar metas de su área o específicas.
- Contenido: analítico, detallado y específico.
- Definición: se encuentra en manos o decisiones del nivel operativo de la organización y está presente en cada tarea o actividad.

2.3.3 Fases de la planificación estratégica**a) Fase filosófica**

En esta fase ocurre el proceso de reflexión estratégica, que viene a ser un paso importante para el avance de una estrategia, la reflexión sobre los puntos de la estrategia y las interrelaciones entre las mismas, llámese: la misión, los valores, la visión objetivos, políticas empresariales. En esta etapa se toma en cuenta que es lo que busca la entidad, a quienes va a beneficiar o qué tipo de público se quiere satisfacer.

b) Fase analítica

En esta fase de análisis interno, se identifican las fortalezas las cuales se deben de conservar y las debilidades las cuales deben ser detectadas y neutralizadas a tiempo, ello permite tomar las medidas que corresponda, en el análisis externo, se percibe y analiza las oportunidades lo que puede permitir un camino hacia el desarrollo de la organización y las amenazas que ponen en riesgo las actividades programadas y el cumplimiento de objetivos.

c) Fase programática

En esta fase se programan los objetivos estratégicos generales y específicos a largo, mediano y corto plazo, debiendo considerarse con resultados esperados con la finalidad de cumplir con la misión de la organización o entidad.

d) Fase operativa

Aquí se elaboran las estrategias más optimas que permiten lograr los objetivos planteados, haciendo uso de la retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias planteadas y las discriminaciones de las mismas, aquí se encuentran también las actividades las cuales deben ser programadas, deben de ser ejecutadas y deben de permanecer para el logro de los objetivos planteados.

e) Fase cuantitativa

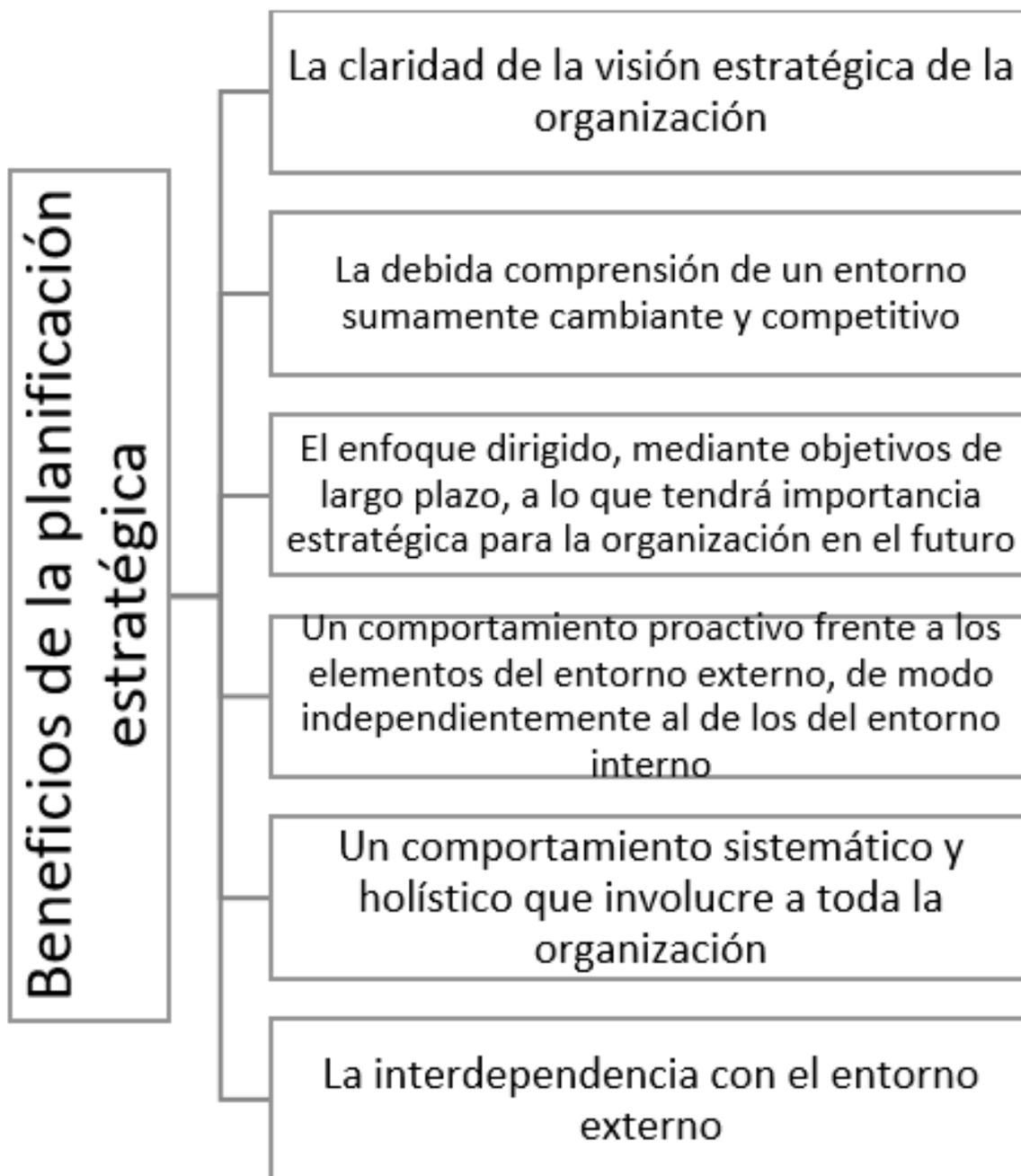
En esta etapa se construyen indicadores de desempeño, proceso y producto con metas expresada en términos estadísticos, relativos o absolutos, para ello se debe de

seleccionar los medios, recursos o instrumentos más adecuados para poder precisar y analizar de manera estadística.

2.3.4 Beneficios de la planificación estratégica

Dentro de los beneficios que presenta la planificación estratégica se presenta los siguientes:

Figura 1. Beneficios de la Planificación estratégica



Fuente: Carrera et al. (2018)

2.3.5 Estructura del plan estratégico

a) Misión:

En la misión se denota la razón de su creación de la entidad u organización, se realiza o formula la etapa de planeación destacan las siguientes preguntas:

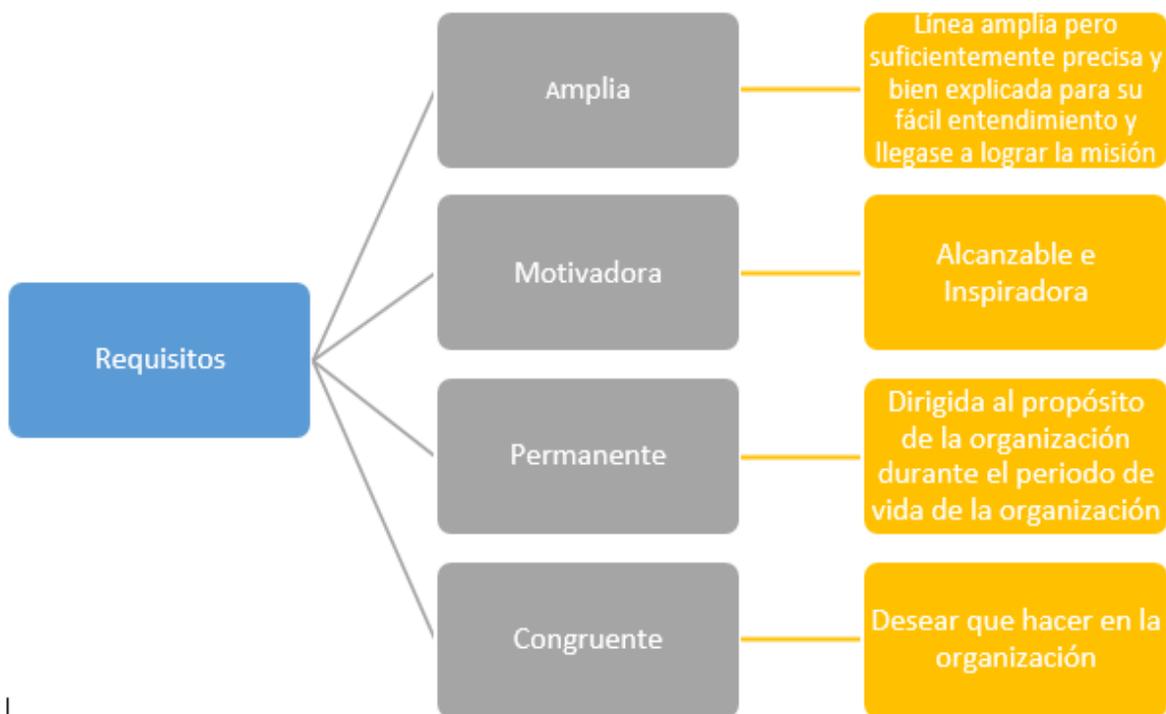
Figura 2. Misión de la organización



Fuente: Carrera et al. (2018)

Los requisitos que se debe tener en cuenta para la misión son:

Figura 3. Requisitos



b) Visión

La Visión, es la proposición de lo que se desea para el futuro de la empresa. Debe ser lo más conciso, sencillo de recordar, debe ser estimulante y de fácil comprensión. La visión de una organización establece la dirección de la organización, presenta desafíos tan importantes como los puntos de consenso, inspira la creatividad y alinea los esfuerzos de los empleados de manera adecuada (Munch, 2005).

c) Objetivos

Todo plan estratégico debe plasmar las siguientes características:

- Proporcionar un período determinado

- Debe comenzar con un verbo en plasmado en infinitivo (ar, er,ir)
 - o Clasificación de los Objetivos: Según Much (2015)
- Estratégicos o generales: Se relacionan con la organización y se crean a lo largo del tiempo.
- Tácticos o departamentales: Definida por un área, gerencia o división dentro de una organización que está subordinada a una meta general.
- Operacionales o específicos: Establecido en un nivel organizacional que se ocupa de manera más precisa y consistente de las diversas actividades a corto plazo que permiten el funcionamiento de las metas y objetivos generales del departamento.

d) Estrategias

Una estrategia es una opción o curso de acción que muestra los diversos medios, recursos y esfuerzos que se utilizarán para lograr un objetivo.

Tipos de estrategias

- Estrategia de crecimiento: proyectada en una organización altamente eficiente y satisfactoria en términos de utilidades, necesidades, mercados y clientes, que, si bien no cubre completamente el mercado, su solidez le permite seguir creciendo.
- Estrategia de estabilidad organizacional: Se utilizan cuando no se desea seguir creciendo, sino que se persigue mantener el mercado, esta estrategia realiza análisis incluyendo revisión de misión y evaluación de oportunidades que traen las empresas y organizaciones.

- Estrategias de Contratación: esto se demuestra revisando y evaluando los mercados existentes para determinar qué mercados son más rentables y cuáles no.
- Estrategias combinadas. Las diferentes metas operativas que las empresas buscan alcanzar no se logran al desarrollar una estrategia, existen grupos de diferentes estrategias, las cuales requieren de evaluación para poder implementar dos o más estrategias, de esta manera poder reducir recursos.

e) Políticas

Son guías para la acción. Estos son los criterios que observamos al tomar decisiones una y otra vez sobre diferentes temas recurrentes dentro de una empresa (Munch, 2005).

Clasificación de las políticas:

Las Políticas de acuerdo al nivel jerárquico pueden ser:

- Estratégicas o generales Surge en la alta dirección y su tarea es establecer y proporcionar lineamientos que guíen a la organización como una unidad existente.
- Tácticas o departamentales: Lineamientos específicos que refieren a cada uno de los distintos departamentos.
- Operativas: se aplican principalmente al proceso de toma de decisiones a implementar en cada unidad de los diferentes departamentos.

Políticas De acuerdo a su origen pueden ser:

- Externas: Proviene a causa de muchos factores externos.

- Consultadas: Las organizaciones tienen ciertos comportamientos que obligan a los empleados a recurrir a sus supervisores directos para encontrar soluciones a los problemas que se les presentan.
- Explícitas: Documentos emitidos y producidos en los niveles superiores para orientar las acciones y decisiones adecuadas.

2.3.6 Herramientas para la elaboración del plan estratégico

Las organizaciones se están expandiendo simultáneamente en tamaño y servicios para servir a sus clientes y no necesitan permanecer pequeñas, deberán en definitiva permanecer flexibles, atentas a las necesidades e interactiva en todos los sentidos. Lo anterior ilustra la necesidad de un análisis de las herramientas de estrategia más populares en el entorno empresarial para resaltar sus conceptos y características.

a) Análisis FODA

- Es una de las herramientas de análisis más importantes de la estrategia, identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que preocupan a una empresa.
- La identificación de las estrategias para el aprovechamiento de las oportunidades externas, el contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas finalmente, erradicar las debilidades (Hitt, 2008).
- Es un compendio de todo el análisis estratégico, tanto externo como interno, que permiten elaborar conclusiones de derivan del análisis (Navas, 2015).
- El acrónimo es una herramienta que ayuda a las empresas a elaborar un estudio de su entorno tanto a nivel interno como externo. Fortalezas y Debilidades del

objeto en cuestión, y Oportunidades y Amenazas de la industria en la cual se desarrolla.

- La aplicación se basa en elaborar una matriz cuadrada en donde cada cruce de cuadrantes va a permitir la formulación de las respectivas estrategias siendo una conjugación completa, Fortalezas – Oportunidades, Fortalezas – Amenazas, Debilidades – Oportunidades y Debilidades – Amenazas.

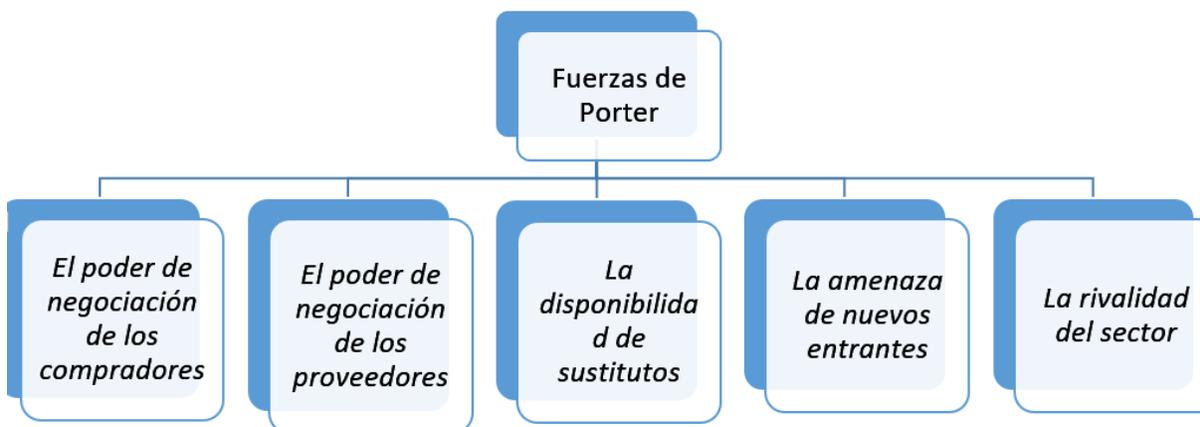
b) Análisis Pestel

- Esta metodología refleja los componentes políticos, tecnológicos y sociales.
- Está conformado por aquellas dimensiones de los grupos sociales que influyen en la industria y en entidades u organizaciones que la integran (Hitt, 2008).
- Permite determinar que variables tienen impacto positivo y significativo en el desempeño de la entidad u organización y que variables no lo tienen. Herramienta que permite analizar el entorno externo en donde opera una entidad, haciendo uso de la retroalimentación adecuada (Navas, 2015).
- La finalidad de este análisis es poder comprender y analizar el entorno para poder hacer frente a las externalidades negativas o positivas que puedan surgir. El nombre proviene de las iniciales de; político, económico, social, tecnológico, ecológico, y legal.

c) Las cinco fuerzas de Porter

- Kaplan afirma que este tipo de análisis incluye una evaluación a nivel industrial de la economía y de la industria utilizando parámetros como son las cinco fuerzas de Porter (Kaplan, 2004).

Figura 4. Fuerzas de Porter



La competitividad del mundo industrial y su potencial para las utilidades están en las cinco fuerzas: las amenazas que plantean las nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores (Hitt, 2008).

- Es una herramienta que analiza el entorno competitivo de una organización o entidad que se basa en cinco fuerzas básicas: nuevos entrantes, productos y servicios sustitutos, rivalidad entre competidores, poder de negociación de proveedores y clientes (Porter, 1980).
- Amenaza de nuevos entrantes: esta fuerza está enmarcada en la amenaza que producen los nuevos entrantes al rubro, y esta depende del conjunto de barreras de entrada, las leyes y las represalias. Yunna y Yisheng (2014) manifiestan que cuando hay nuevos competidores empieza a desencadenarse el mercado y se vuelve más competitivo y genera una baja en los niveles de utilidad y un peligro de supervivencia para algunas organizaciones o entidades.

- Barreras de entrada: se refiere al conjunto de beneficios con los que cuentan y gozan las organizaciones establecidas y que estos bajan el nivel de estimulación para que ingresen nuevos competidores y estos pueden ser: beneficios de escala en favor de la demanda, economía de escala en favor de la oferta, costos de cliente por el cambio de proveedor, ventaja de los actores establecidos, acceso a distintos medios de distribución.
- Políticas gubernamentales: representan un conjunto de normas, decretos, leyes y resoluciones que tienen por finalidad de crear requisitos que pueden ser favorables o desfavorecer la estimulación para el ingreso de nuevos competidores a un sector o rubro.
- Represalia de los actores establecidos: es toda reacción que toman las organizaciones por la entrada de un nuevo competidor al mercado o rubro. Ello, depende de ciertos elementos como la liquidez del sector, el nivel de crecimiento del sector y represalias de los actores establecidos con los nuevos entrantes al rubro.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Esta fuerza se basa en tener un sustituto, ya sea un bien o servicio que realiza funciones similares a otro producto, tomando en cuenta al cliente. Así, si la amenaza es de nivel alto, si el bien o servicio sustituto posee un atractivo precio, si posee un desempeño más eficiente o si el costo para el cliente es bajo si realiza un cambio.

- Poder de negociación de los compradores: esta fuerza se basa en el cliente, empresa, persona u organización que tienen la demanda de los productos producidos por alguna industria. El nivel de poder es alto si los productos son estandarizados, quiere decir que si el grupo de clientes es muy reducido que el de los vendedores y cada uno compra en cantidades grandes o si los compradores al cambiar de proveedor no deben asumir costos.
- Poder de negociación de los proveedores: esta fuerza se basa en los proveedores, persona, u organización que se encarga de brindar abastecimiento a otra organización para que pueda abastecerse y usarlos en su actividad económica. En consecuencia, el poder recae en los proveedores los costos derivados del cambio de proveedor, cuando los proveedores brindan beneficios diferenciados o cuando sus ingresos no dependen del sector al que realizan la venta.
- Rivalidad entre los competidores existentes: esta rivalidad se da por medio de campañas publicitarias, el mejoramiento de servicios, nuevas promociones y nuevos productos, la rivalidad es muy alta cuando las barreras de salida son muy grandes, si los rivales poseen un alto nivel de compromiso con el negocio aspirando a ser líderes del mercado, independientemente de su desempeño económico o si los competidores son del mismo tamaño o son más numerosos en la misma línea se entiende, que es probable que acontezca una competencia en base al precio si los costos son altos.

Capítulo III

Marco Referencial

3.1 Hotel Meliana

3.1.1 Reseña Histórica

Hotel Meliana, se fundó aproximadamente hace 19 años como una opción de descanso para los viajeros y las personas que visitaban la Ciudad de Arequipa, inicio en el Mercado Hotelero con el Nombre Comercial HOSTERIA EL SAUCE bajo la empresa EL SAUCE SAC especializada en Hoteles, Campamentos y Otros, creada y fundada el 05/06/2003, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, el nombre se atribuye a un hermoso Árbol (Sauce) que se encuentra ubicado en el jardín de las instalaciones del Hotel.

Al transcurrir de los años el Hotel cambia de dueños quienes disponen el cambio de su nombre comercial a “Meliana”, atribuyéndose este nombre al nombre de la esposa del dueño, manteniendo este nombre hasta la actualidad y llegando a obtener la clasificación de Hotel Tres Estrellas según la clasificación y categorización de Hospedajes del MINCETUR a nivel Nacional.

En la actualidad el establecimiento se encuentra alquilado manteniendo un contrato de alquiler que inicia el 01 de mayo del 2019 al 30 de abril del 2023.

En la actualidad la empresa tiene como actividad principal la prestación del servicio de Alojamiento para lo cual cuenta con 20 habitaciones (simples, dobles, triples y matrimoniales) y 01 Jr Suite; todas sus habitaciones tienen teléfono con discado directo

local, nacional e internacional, Baños privados con agua caliente las 24 horas del día, Servicio de Internet inalámbrico en todas las habitaciones y áreas comunes, TV. Cable,

Caja de seguridad; y como servicios adicionales se presta el servicio de Restaurante, bar, atención de eventos y lavandería.

Cabe destacar que el inicio de la pandemia COVID-19 se dio tan solo a un año del inicio de actividades de la nueva administración de la empresa encontrándose para esas fechas aun en un proceso de posicionamiento en el mercado Nacional e internacional, ante estos hechos se tuvo que cerrar las instalaciones por 5 meses ante las medidas preventivas dispuestas por el estado.

Ante la necesidad de seguir trabajando la administración se vio obligada a adecuar el tipo de servicio que brindaban adaptándose a todos los protocolos requeridos para poder trabajar como Hoteles de Cuarentena; se cerraron el servicio de lavandería empezando a trabajar con el servicio terciarizado, el servicio de bar se cerró al igual que el de atención de eventos y en cuanto al servicio de restaurante se atendió el Plan de alimentación completo para personal acuartelado de distintas empresas.

Tras el impacto económico de la Pandemia para los diferentes sectores económicos del País el gobierno estableció programas de apoyo con el fin de impulsar los emprendimientos, entre ellos el programa del MINCETUR "Turismo emprende", convirtiéndose "Hotel Meliana" en uno de los beneficiarios económico y de asesoramiento.

Dentro de los beneficios ofrecidos se encuentra el asesoramiento en marketing, que le permitió obtener presencia tanto en páginas web, aplicaciones de celular y las

redes sociales, con el fin de poder promocionar la empresa preparándose para su reactivación.

3.1.2 Filosofía organizacional

Hotel Meliana no cuenta actualmente con una filosofía organizacional establecida; no tienen definida su Misión, Visión y valores como empresa.

3.1.3 Misión propuesta

Ofrecer servicios hoteleros que satisfagan plenamente a nuestros clientes superando sus expectativas a través de colaboradores comprometidos y un proceso de mejora continuidad para alcanzar altos niveles de productividad.

3.1.4 Visión propuesta

Al 2025 Consolidar a HOTEL MELIANA como uno de los mejores hoteles 3 estrellas del mercado hotelero de Arequipa, basados en nuestro servicio personalizado, eficiente, seguro y de calidad que supere las expectativas de nuestros clientes, logrando que nuestros huéspedes se sientan satisfechos.

3.1.5 Principios propuestos

- Innovación: Somos una organización abierta a las tendencias tecnológicas que nos permita estar pendiente de los cambios en las necesidades de los clientes, y así anticiparse a ellas para poder ofrecerles siempre nuevas experiencias.
- Capacitación constante: Mediante la capacitación constante buscamos brindar un servicio de calidad a través de nuestros trabajadores.
- Satisfacción del cliente: En la entrega de servicio y experiencia de calidad.

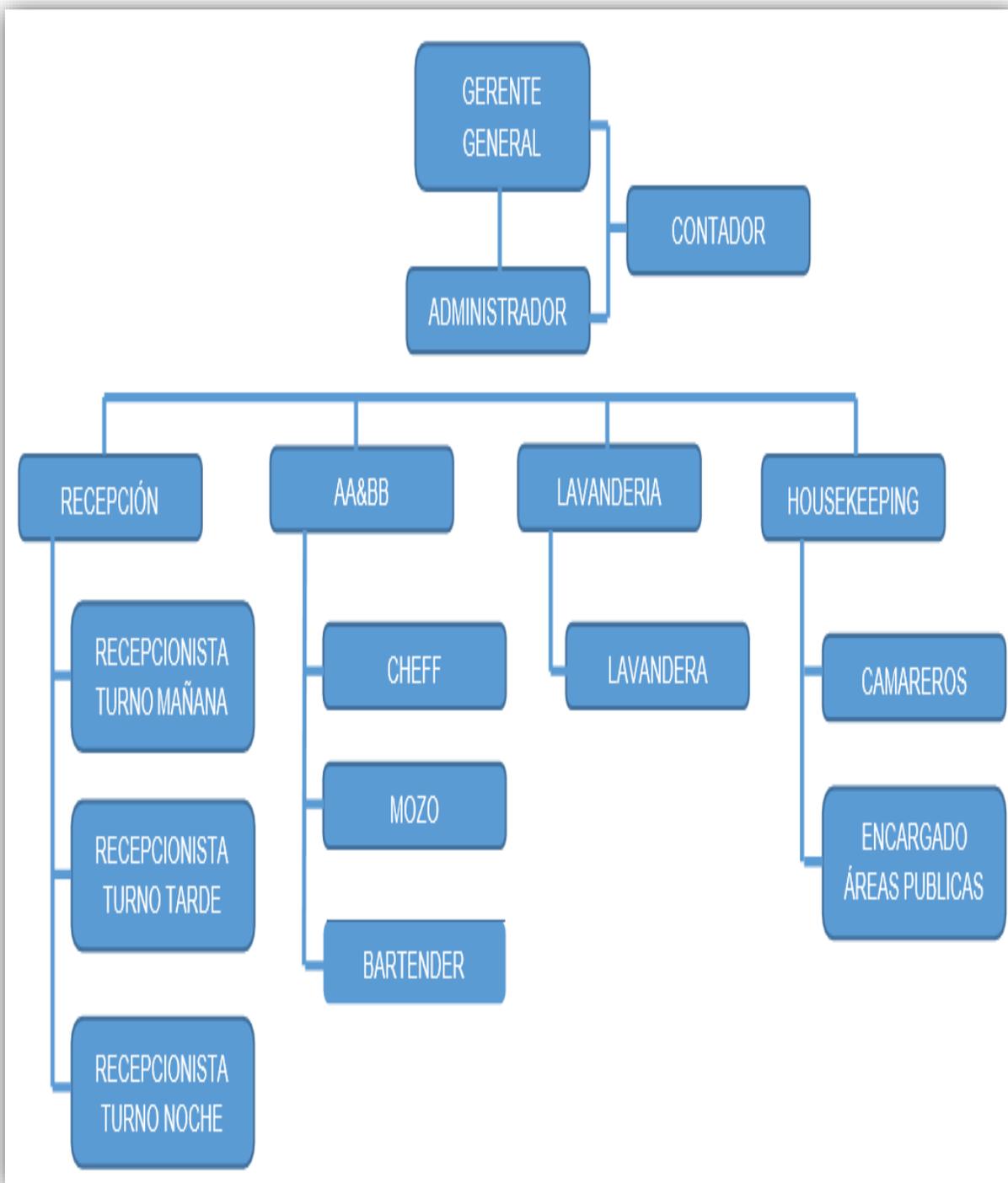
- Calidad: Compromiso para que los servicios y productos ofrecidos sean los mejores.

3.1.6 Valores propuestos

- Compromiso. Nos comprometemos a trabajar con responsabilidad para hacer de su estadía una experiencia inolvidable, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de manera eficaz.
- Trabajo en equipo. Nuestros colaboradores comparten un propósito común, de respeto, colaboración y ayuda mutua, con el objetivo de alcanzar resultados de calidad en forma colectiva, siendo productivos, participativos y creativos.
- Honestidad. Nos comprometemos con actuar con coherencia y seriedad, respetando la verdad y la justicia, siendo sinceros y cuidadosos con los demás.
- Respeto. Tenemos la obligación de tratar con consideración a nuestros huéspedes, colaboradores, proveedores y toda la gente que nos rodea y así generar relaciones armoniosas.
- Responsabilidad. Estamos involucrados con ofrecer el mejor servicio.
- Vocación: Nuestro deber es atender las necesidades de los huéspedes vía vocación de servicio.

3.1.7 Diseño organizacional

En relación de su diseño organizacional, al ser una empresa pequeña cuenta con una estructura básica, carece de un organigrama establecido, sin embargo y según lo observado se ha podido determinar las siguientes áreas; Gerencia, Administración, Área de ventas, Área Operativa; se propone el siguiente organigrama.

Figura 5. Organigrama del Hotel Meliana

Fuente: elaboración propia.

3.2 Servicios del Hotel Meliana

Hotel Meliana ofrece los siguientes servicios:

3.2.1 Servicios Principales

a) Servicio de Alojamiento

Habitaciones Simples Básicas. Las habitaciones simples básicas disponen de cama de 2 PLAZAS, ocupación para una sola persona, TV pantalla plana con canales por cable y baño privado. El equipamiento de la habitación consta de: caja fuerte, escritorio, armario, artículos de aseo gratuitos.

Figura 6. Habitación simple básica



Fuente: <https://hotelmeliana.com.pe/>

Habitaciones Simple Superior. Las habitaciones simples superior disponen de una cama tamaño QUEEN, ocupación para una sola persona, TV pantalla plana con canales por cable y baño privado. El equipamiento de la habitación consta de: caja fuerte, escritorio, armario, artículos de aseo gratuitos.

Figura 7. Habitación simple superior



Fuente: <https://hotelmeliana.com.pe/>

Habitaciones Dobles o Matrimoniales. Las habitaciones dobles matrimoniales disponen de una cama tamaño QUEEN, ocupación para dos personas, TV pantalla plana con canales por cable y baño privado. El equipamiento de la habitación consta de: caja fuerte, escritorio, armario, artículos de aseo gratuitos.

Figura 8. Habitaciones dobles o matrimoniales



Fuente: <https://hotelmeliana.com.pe/>

Habitaciones Dobles Superior. La habitación doble superior dispone de dos camas de 2 PLAZAS, ocupación para dos personas, TV pantalla plana con canales por cable y baño privado. El equipamiento de la habitación consta de: caja fuerte, escritorio, armario, minibar, artículos de aseo gratuitos.

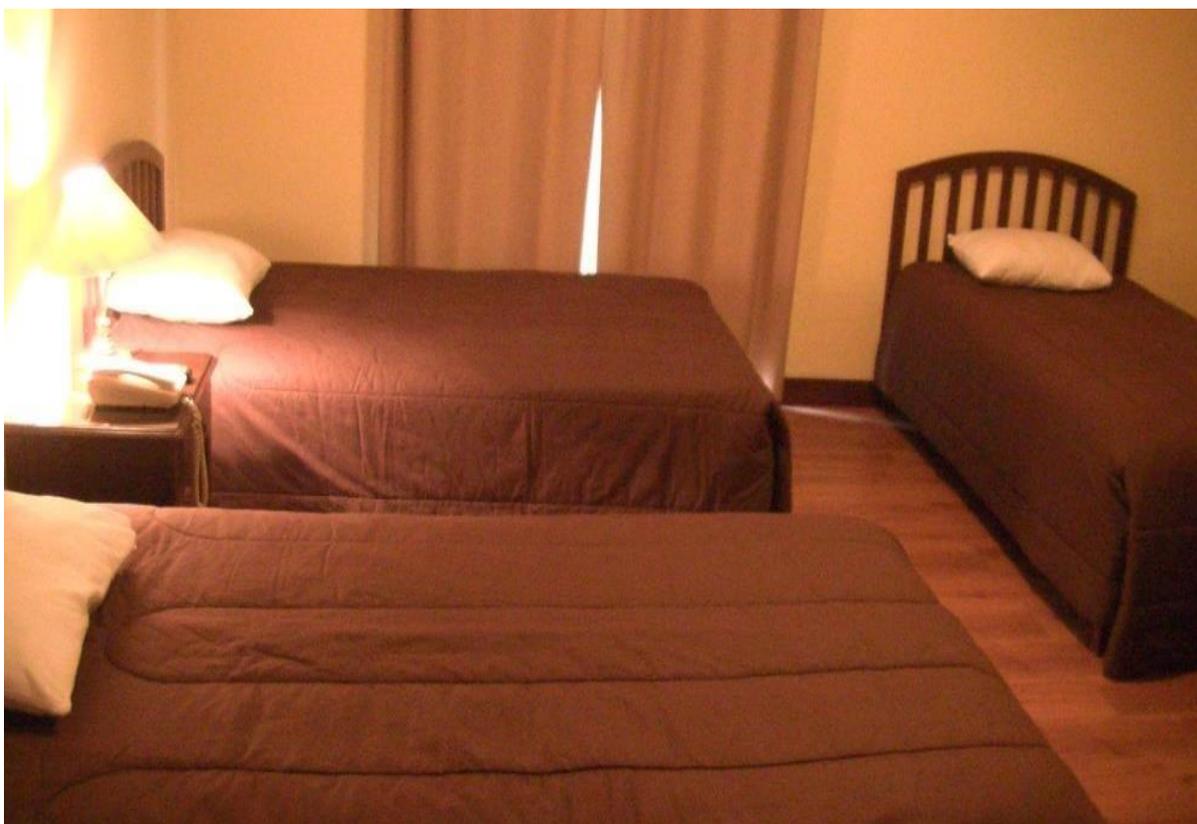
Figura 9. Habitaciones dobles superior



Fuente: <https://hotelmeliana.com.pe/>

Habitaciones Triples Básicas. La habitación triple dispone de tres camas de 1.5 PLAZAS, ocupación para tres personas, TV pantalla plana con canales por cable y baño privado. El equipamiento de la habitación consta de: caja fuerte, escritorio, armario, artículos de aseo gratuitos.

Figura 10. Habitaciones triples básicas



Fuente: <https://hotelmeliana.com.pe/>

3.2.2 Servicios secundarios

Bar. El servicio de Bar ofrece bebidas alcohólicas (Cocteles, Cervezas artesanales...) y no alcohólicas (Agua, Gaseosa...)

Figura 11. Servicio de Bar



Fuente: <https://hotelmeliana.com.pe/>

Comedor – Restaurante. El servicio de comedor- restaurante ofrece el servicio de desayuno (Buffet, americano y continental) y servicio de alimentación para grupos (Menú pre establecido).

Figura 12. Servicio de comedor restaurante



Fuente: <https://hotelmeliana.com.pe/>

Atención De Eventos. El Hotel cuenta con un área verde que está a disposición de los huéspedes y para la atención de diferentes eventos.

Figura 13. Atención en eventos grandes



Fuente: <https://hotelmeliana.com.pe/>

Figura 14. Atención de eventos pequeños



Fuente: <https://hotelmeliana.com.pe/>

Estacionamiento. Se cuenta con un estacionamiento que está incluido dentro del servicio de Alojamiento.

Figura 15. Estacionamiento



Fuente: <https://hotelmeliana.com.pe/>

3.3 Diagnóstico organizacional

3.3.1 Análisis externo

a) Amenazas

- Incremento de la competencia en el Mercado Hotelero con costos más bajos e infraestructura moderna en las zonas aledañas al hotel.
- Las huelgas o paros perjudican el ingreso de turistas a causa de los bloqueos de carretera o inmobilizaciones sociales que genera disgusto en los turistas.
- Estacionalidad marcada.
- Disminución de eventos sociales
- Impacto en el turismo a nivel mundial por la pandemia Covid-19.
- Impacto económico por la pandemia Covid-19 en el País.
- Perú está calificado como un destino de riesgo para viajar.
- Inestabilidad Político- Económico del País.

b) Oportunidades

- El gran potencial turístico de la ciudad Arequipa.
- Organización de eventos con envergadura a nivel Latinoamericano que favorecen a las micros, pequeñas y medianas empresas.
- Promoción por parte de PROMPERU de destinos turísticos a nivel nacional como parte del proceso de reactivación del sector turismo.
- Iniciativa del gobierno de promover el Turismo a través de la generación de la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022- 2025”
- Implementación de programas de apoyo para el sector Turismo como es: TURISMO EMPRENDE.

- Reducción del IGV para impulsar reactivación de hoteles, restaurantes y alojamientos turísticos.
- Asistencia técnica por parte de la OMT con el fin de identificar mercados que puedan ayudar a acelerar la recuperación, abordando la diversificación de productos y (re)formulando estrategias de marketing y actividades de promoción.
- Acceso a plataformas de agencia Online como booking para la oferta de servicios.

c) Debilidades

- La empresa no cuenta con un plan estratégico impidiendo la gestión adecuada de la misma.
- La empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing por ello no tienen una mayor difusión en el mercado hotelero.
- No se cuenta con un servicio de post venta por ello no se conoce las experiencias y opiniones de los clientes.
- La Infraestructura de los baños es antigua.
- Capacidad mínima de innovación
- Falta de convenios con agencias de viajes.
- Los servicios complementarios son escasos.

d) Fortalezas

- Ubicación estratégica.
- Infraestructura óptima.
- Calidad en la atención al cliente.
- Mejora en la calidad de sus servicios.
- Inversión en el área de Marketing (Pagina Web, app, redes sociales).

- Inversión en el mantenimiento del Hotel.
- Alianzas estratégicas con empresas de diferentes rubros.
- Precios accesibles.
- Se cuenta con un plan de capacitación para el personal.
- Se Cuenta con los permisos correspondientes (Licencia de Funcionamiento, Defensa Civil, Clasificación MINCETUR).
- Marca comercial "MELIANA" reconocida en AHORA.
- Se cuenta con un área verde como punto de tracción.
- Trabajadores con un alto nivel de desempeño.
- Cercanía al centro histórico de Arequipa y otros circuitos turísticos.

Capítulo IV

Plan estratégico

4.1 Nuevo diseño organizacional del Hotel Meliana

4.1.1 Propuesta de Visión y Misión

a) Visión

Ser una empresa hotelera reconocida, es decir consolidar a HOTEL MELIANA como uno de los mejores hoteles 3 estrellas en el mercado hotelero de Arequipa, brindando una experiencia inolvidable basados en nuestro servicio personalizado, eficiente, seguro y de calidad que supere las expectativas de nuestros clientes, logrando que nuestros huéspedes se sientan satisfechos.

b) Misión

Somos una empresa hotelera que ayuda a contribuir con el desarrollo turístico brindando servicios hoteleros orientados a la satisfacción de nuestros huéspedes superando sus expectativas a través de colaboradores comprometidos, con un firme proceso de mejora continua alcanzando altos niveles de productividad.

4.1.2 Propuesta de Valores

Los valores pensados en la implementación del plan estratégico tienen como base fundamental el cumplimiento y correcto proceder para el logro de los objetivos propuestos.

- Compromiso. Se encuentren oportunidades de crecimiento y beneficios que contribuyan a brindar una experiencia inolvidable satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de manera eficaz.
- Trabajo en equipo. Mostrar una excelente coordinación entre nuestros colaboradores ya que comparten un propósito común, de respeto, colaboración y ayuda mutua, con el objetivo de alcanzar resultados de calidad en forma
- colectiva, siendo productivos, participativos, creativos y no generar cuellos de botella.
- Honestidad. Actuar con sinceridad, respetando la verdad y la justicia, siendo sinceros y cuidadosos con los demás que conlleva a sobresalir siempre la razón del cliente ante la satisfacción de un servicio de calidad.
- Respeto. Tratar con consideración a nuestros huéspedes, colaboradores,
- proveedores y toda la gente que nos rodea con el fin de generar relaciones armoniosas ya que es garantía de transparencia y buena comunicación.
- Responsabilidad. Estamos involucrados en ofrecer el mejor servicio, es decir, el uso de diferentes recursos con calidad y respeto al medio ambiente.
- Vocación. Pasión y espíritu de entrega hacia la actividad o atribución que se debe desarrollar. Atender las necesidades de los huéspedes vía vocación de servicio superando expectativas.

4.2 Análisis externo

a) Evaluación de Factores Externos

4.2.1 Propuesta de Objetivos

Los objetivos estratégicos planteados son agrupados bajo el criterio de las variables del Cuadro de Mando Integral, a lograrse dentro de 5 años buscando un posicionamiento en el sector hotelero de la ciudad de Arequipa que nos permita crecer de manera sostenida y responsable que nos permita enfrentar cambios en el mercado, logrando un alto grado de satisfacción tanto para cliente como para el colaborador.

a) Finanzas.

- Incrementar ingresos.
- Mejorar productividad.

b) Clientes

- Atraer nuevos clientes.
- Retener clientes.
- Agilizar la compra de servicios.
- Ofertar tarifas competitivas.

c) Procesos Internos

- Mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Crear nuevos productos.
- Optimizar los procesos de reservas, check-in y check-out.
- Fortalecer relación con proveedores.
- Identificar mercados.
- Crear nuevos productos.
- Fortalecer la relación con proveedores.

d) Aprendizaje Y Crecimiento

- Fortalecer las competencias y habilidades del personal.
- Satisfacer a los empleados.
- Cumplir con la normatividad asociada a la seguridad y salud en el trabajo.

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos

MEFE			
Factores externos	Ponderación	Calificación	Promedio
Oportunidades			
Potencial turístico en Arequipa	0.2	4	0.8
Eventos musicales en la ciudad	0.065	3	0.195
Arequipa como destino imperdible para viajar	0.12	4	0.48
Iniciativas del estado peruano promoviendo el turismo	0.13	4	0.52
Reducción de IGV para impulsar la reactivación hotelera	0.06	3	0.18
Ubicación privilegiada en zona turística	0.05	3	0.15
Amenazas			
Competencia hotelera con precio más bajos	0.1	1	0.1
Infraestructuras modernas en competencia aledaña	0.091	1	0.091
Ingreso de turistas detenido por manifestaciones	0.085	2	0.0425
Impacto en el turismo al nivel mundial	0.033	2	0.0165
Inestabilidad política en el Perú	0.05	1	0.05
Nuevos atractivos hoteleros en la ciudad de Arequipa	0.016	2	0.008
Total	1		2.633

FUENTE: Fuente Propia

b) Análisis PESTEL.

El Perú es un país que en las últimas décadas ha tenido una estabilidad política, sin embargo, la corrupción ha rondado en casi todas las entidades públicas del país, generando ello, una baja en las inversiones en un mediano y largo plazo.

Para realizar el análisis del macro entorno se utilizará la herramienta PESTEL, en la que se hará un estudio de los factores políticos, económico, social, tecnológico, ecológico y legal y el conjunto de amenazas que estarían afectando la propuesta.

Dimensión Política

El Perú cuenta con cierta inestabilidad política desde el gobierno de Pedro Pablo Kuczynsky, lo que hasta la actualidad está afectando las inversiones, sumado a ello, la denuncia pública por malversación de fondos en los recursos destinados para el Covid 19, la caída de las bolsas de valores de Lima, Arequipa y otras en el mundo son señal de que la economía y la política esta inestable.

Esta inestabilidad trae como consecuencia la falta de visitantes al Perú, en los distintos centros turísticos y genera muchas pérdidas para los inversionistas en el rubro de los hoteles.

Dimensión Económica.

El PIB nacional en el año 2023 a pesar de la baja registrada de 2.5%, lo que para los inversionistas y empresarios será más retador, por un lado, y por otro deberán promover mejor sus empresas. La tasa de desempleo sufrirá crecerá, las tasas de intereses serán más altas, y la inversión pública sufrirá un retraso. Todo ello por el lado negativo, sin embargo, hay distintas mineras que van a entrar en operaciones lo que da señales alentadoras del retorno del mayor crecimiento en Latinoamérica.

Dimensión Social.

«La corrupción es especialmente nociva para el crecimiento económico porque desalienta la inversión, al dañar la predictibilidad del sistema jurídico. Además, reduce la

creación de empleo porque genera incertidumbre jurídica, inestabilidad política e inseguridad pública»

La inseguridad es un factor importante para el fortalecimiento del turismo en Arequipa, los turistas eligen ciudades tranquilas, además de ello, las noticias del día a día opacan los viajes hacia el Perú y la opinión pública de igual manera.

De acuerdo a la Defensoría del Pueblo, señala que pese a los esfuerzos del estado de mantener y atender las demandas de la población, y/o comunidades, seguirán surgiendo distintos conflictos sociales a nivel nacional, de pobladores que se encuentra inconformes con el estado y necesitan ser escuchados, todo ello generará una baja en el turismo nacional y el turismo internacional, lo que provocaría cierta baja en el rubro.

Dimensión Tecnológica.

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONYTEC) cuenta con planes estratégicos de desarrollo para el desarrollo sostenible del país.

Por otro lado, en el ranking de competitividad digital el Perú cae en una posición respecto al año anterior generando una alerta dentro de los competidores. ante ello, el Ministerio de la Producción a través de sus programas de competitividad e innovación otorga fondos para proyectos de innovación a programas de incentivo a la cultura y del factor turismo para el sector privado y público.

La tecnología relacionada al sector hotelero, se da en la inversión y el incremento de capitales para la mejora de los servicios al usuario y ser más competitivos en su respectivo medio. La tecnología permite rastrear vuelos, reservar, usos de aplicativos, páginas web, etc.

Dimensión Ecológica.

La diversidad ecológica del país y las condiciones climáticas, han convertido al Perú en uno de los 10 países con la mayor y enorme diversidad a nivel mundial, ello conduce a la diversidad y heterogeneidad cultural.

De acuerdo con datos del banco mundial, al estado peruano le cuesta 3.9 % de PIB el mantenimiento de la calidad de vida de los peruanos, siendo la mayoría de problemas, los servicios de abastecimiento de agua, desagüe, contaminación, desastres naturales, deforestación entre otros.

4.3 Análisis Interno

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos

MEFI			
Factores externos	Ponderación	Calificación	Promedio
Fortalezas			
Ubicación estratégica	0.16	4	0.64
Infraestructura optima	0.03	3	0.09
Buen trato al cliente	0.13	4	0.52
Alianzas comerciales con distintas empresas	0.1	4	0.4
Precios accesibles	0.12	4	0.48
Marca reconocida en el rubro	0.09	3	0.27
Debilidades			
Falta de plan estratégico	0.1	1	0.1
Campaña de marketing baja	0.1	1	0.1
Capacidad mínima de innovación	0.01	2	0.005
Servicios complementarios escasos	0.02	2	0.01
Falta de convenios con agencias de viajes	0.03	2	0.015
No cuenta con un servicio pos venta	0.11	1	0.11
Total	1		2.74

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Objetivos Estratégicos

- Incrementar el ingreso de huéspedes en el hotel en un 50% en un plazo no mayor a 2 años
- Implementar protocolos de atención para ofrecer el 100% de comodidad a nuestros huéspedes y velar por el cumplimiento de los mismo de una manera mensual.
- Aumentar el posicionamiento del hotel en un 50% dentro del rango de hoteles de 3 estrella en Arequipa en un plazo no mayor a 1 año

Tabla 3. Objetivos Estratégicos

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FRECUENCIA	META
Finanzas	Incrementar ingresos	Tasa de crecimiento de ingresos	Mensual	Aumentar en un 20%
	Mejorar productividad	Cantidad de habitaciones disponibles Demanda de Huéspedes	Mensual	Menor al 50% Aumentar en un 40%
Clientes	Atraer nuevos clientes	% de clientes nuevos	Mensual	30%
	Retener clientes	Frecuencia de arribos por huésped	Semestral	Mayor a 30%
	Agilizar la compra de servicios	% de reservas hechas por la página web % de reservas hechas a través de la app del hotel % de reservas hechas en mostrador del Hotel	Mensual	Aumentar en un 30% Aumentar en un 20% Aumentar en un 20%
	Ofertar tarifas competitivas	Promedio de tarifa	Diaria	Aumentar en un 20%
Procesos Internos	Mejorar la calidad del servicio al cliente	Tasa de ocupabilidad	Mensual	Aumentar en un 30%
	Crear nuevos productos	Número de productos nuevos ofertados	Mensual	3
	Optimizar los procesos de reservas, check-in y check-out	Número de Check-in totales Número de Check-out totales	Diaria	Aumentar en un 30% Aumentar en un 30%

	Fortalecer relación con proveedores	Cantidad de acuerdos de colaboración estables y a largo plazo	Anual	Mayor al 75%
	Identificar mercados	% de huéspedes encuestados	Mensual	Mayor al 30%
Aprendizaje Y Crecimiento	Fortalecer las competencias y habilidades del personal	Numero de capacitaciones impartidas	Trimestral	1
	Satisfacer a los empleados	Número de cuestionarios de satisfacción laboral aplicados % de empleados satisfechos con la empresa	Mensual	1
	Cumplir con la normatividad asociada a la seguridad y salud en el trabajo	Número de accidentes Número de días sin accidente Numero de simulacros realizados	Anual Año Año Año	80% 0 365 3

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Estrategia Genérica

– Liderazgo en costos

El costo por el alojamiento en nuestro hotel a comparación de la competencia es más bajo por ende podemos tener acogida de más huéspedes

– Diferenciación

Nuestro servicio de atención se diferenciará al de la competencia ya que implementaremos un protocolo de atención en el cual se brindará un servicio de mayor calidad a los huéspedes, con lo que aseguraremos su reingreso y recomendación basándonos en la satisfacción encontrada en nuestra atención.

– Enfoque

Nuestro público objetivo son huéspedes de un segmento b+ así también como turistas tanto nacionales como extranjeros

Tabla 4. Estrategia Genérica

ESTRATEGIAS GENERICAS		
Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
<p>El costo por el alojamiento en nuestro hotel a comparación de la competencia es más bajo por ende podemos tener acogida de más huéspedes</p>	<p>Nuestro servicio de atención se diferenciará al de la competencia ya que implementaremos un protocolo de atención en el cual se brindará un servicio de mayor calidad a los huéspedes con lo que aseguraremos su reingreso y recomendación basandonos en su nivel de satisfacción.</p>	<p>Nuestro público objetivo son huéspedes de un segmento b+ así también como turistas tanto nacionales como extranjeros</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Estrategia por Objetivos

- Incrementar el ingreso de huéspedes en el hotel en un 50% en un plazo no mayor a 2 años
 - o Se realizará campañas publicitarias ofreciendo nuestros servicios por distintos medios tanto físicos como virtuales como: volanteo y/o redes sociales, así también realizando convenios estratégicos con agencias de viajes, discotecas y organizadores de eventos los cuales nos darán una afluencia de huéspedes todos los días.

- Implementar protocolos de atención para ofrecer el 100% de comodidad a nuestros huéspedes y velar por el cumplimiento de los mismo de una manera mensual.
 - o Brindar capacitación a nuestro personal inculcando la pasión por el buen servicio, teniendo como función principal el de velar por la entera comida del huésped mientras que este hospedado en el hotel.
- Aumentar el posicionamiento del hotel en un 50% dentro del rango de hoteles de 3 estrella en Arequipa en un plazo no mayor a 1 año
 - o Ganarnos la fidelidad de a nuestros huéspedes con nuestra excelente atención y nuestro buen servicio, generando así la recomendación y preferencia de futuros clientes

Tabla 5. Estrategias por Objetivos

ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS		
<p>Incrementar el ingreso de huéspedes en el hotel en un 50% en un plazo no mayor a 2 años</p>	<p>Implementar protocolos de atención para ofrecer el 100% de comodidad a nuestros huéspedes y velar por el cumplimiento de los mismo de una manera mensual.</p>	<p>Aumentar el posicionamiento del hotel en un 50% dentro del rango de hoteles de 3 estrella en Arequipa en un plazo no mayor a 1 año</p>
<p>Se realizará campañas publicitarias ofreciendo nuestros servicios por distintos medios tanto físicos como virtuales como: volanteo y/o redes sociales, así también realizando convenios estratégicos con agencias de viajes, discotecas y organizadores de eventos los cuales nos darán una afluencia de huéspedes todos los días.</p>	<p>Brindar capacitación a nuestro personal inculcando la pasión por el buen servicio, teniendo como función principal el de velar por la entera comida del huésped mientras que este hospedado en el hotel.</p>	<p>Ganarnos la fidelidad de a nuestros huéspedes con nuestra excelente atención y nuestro buen servicio, generando así la recomendación y preferencia de futuros clientes</p>

Fuentes: Elaboración Propia

4.6.1 Estrategia comercial

a) Páginas Web De Agencia De Viajes.

El hotel está afiliado a páginas web de servicios hoteleros.

Figura 16. Servicio hotelero desde páginas web



Fuente: despegar.com y tripadvisor.com

b) Alianzas estratégicas

- Alianzas Comerciales: Cuenta con dos alianzas estratégicas: taxistas y agencias de viajes, para abarcar más huéspedes y también pertenece a un grupo de hoteles cuyo objetivo es promocionar el mercado Hotelero-AHORA.
- Alianzas Corporativas: El hotel maneja tarifas especiales con empresas que frecuentan el hotel, así mismo da créditos de hasta 30 días en cuestión de pagos.

c) Alianzas con organización de eventos

Se manejan tarifas especiales con el fin de poder obtener publicidad por parte de los huéspedes (artistas).

Figura 17. Organización de eventos con reconocidos artistas



Fuente: base de datos Hotel Meliana

d) Presencia en redes sociales

Se encuentra en la red social de Facebook donde constantemente actualizan su información y publicidad.

Figura 18. Vista de publicidad en Facebook

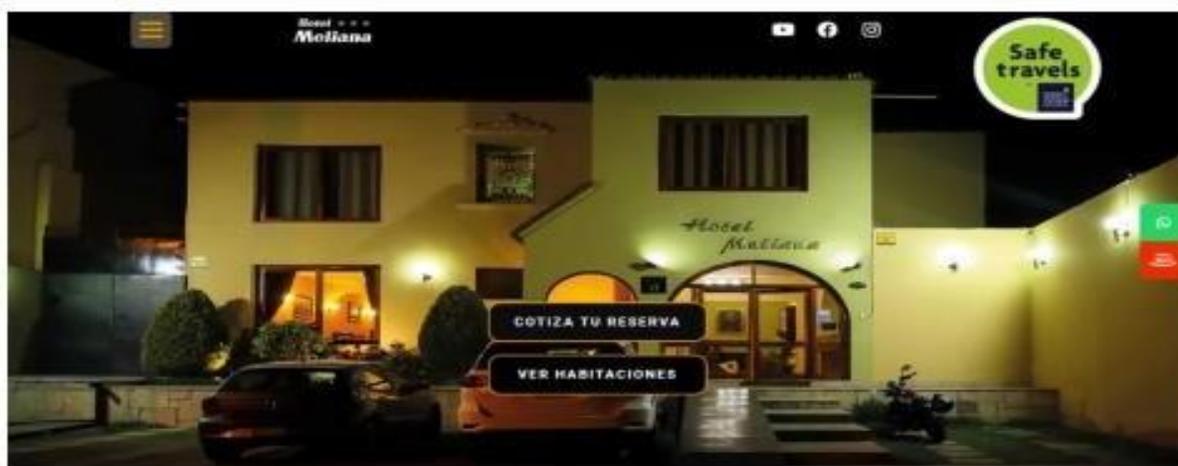


Fuente: Facebook: Hotel Meliana

e) Página web

Cuentan con una página web para obtener reservas directas en línea, en esta se encuentra información del hotel y un tour virtual para una previa visualización del establecimiento.

Figura 19. Vista de página web Hotel Meliana



<https://hotelmeliana.com.pe/>

Fuente: www.hotelmeliana.com.pe/

f) APP: Hotel Meliana

Cuentan con una App en la Play Store que se encuentra disponible para dispositivos Android, que al igual que la página web brinda toda la información del hotel y reservas de las habitaciones.

Figura 20. APP. Hotel Meliana



Fuente: Hotel Meliana

4.7 Diagnóstico actual

Para entender la situación actual de la empresa, se procederá a su análisis interno, donde se revisará la cadena de valor, se hará un diagnóstico empresarial cubriendo las áreas estratégicas para evaluar las fortalezas y debilidades del hotel.

a) Cadena de valor

Figura 21. Cadena de valor del Hotel Meliana



Fuente: elaboración propia.

4.7.1 Diagnóstico empresarial

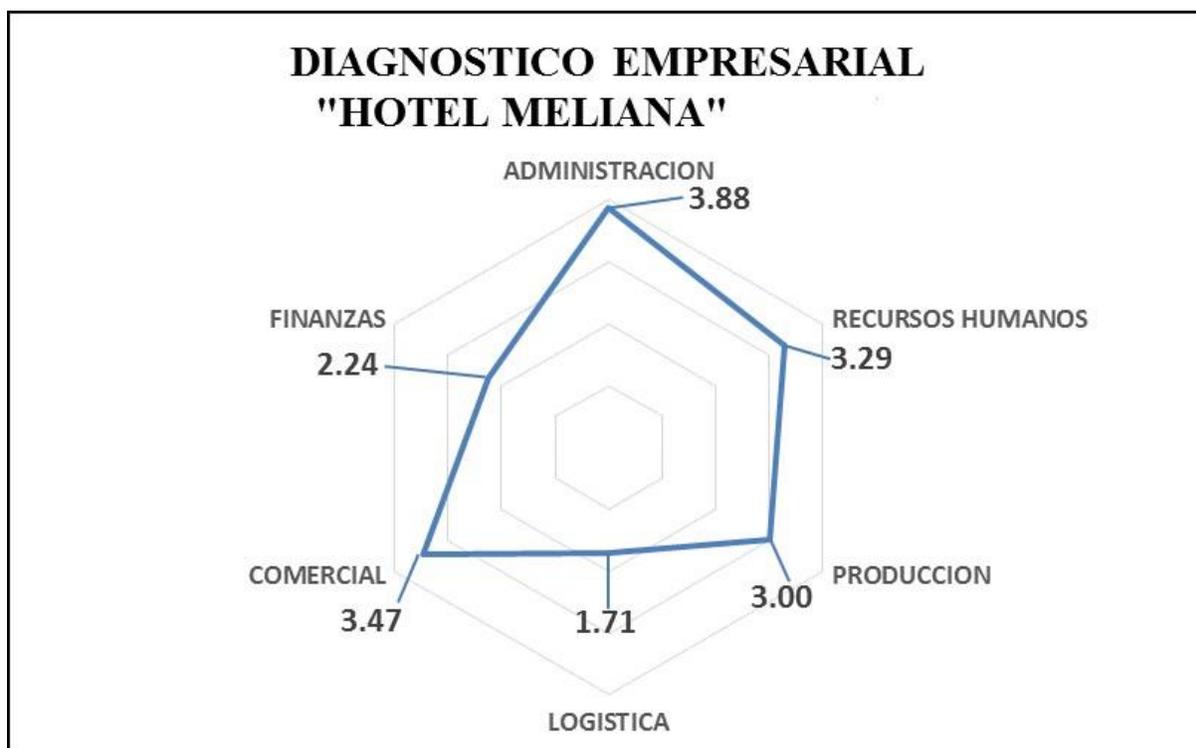
a) General

Tabla 6. Análisis de resultados

ANÁLISIS DE RESULTADOS		
N°	AREAS	PUNTAJE
1	Administración	3.88
2	Recursos Humanos	3.29
3	Producción	3.00
4	Logística	1.71
5	Comercial	3.47
6	Finanzas	2.24
	PUNTAJE TOTAL	2.93

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Diagnóstico empresarial: Hotel Meliana



Fuente: elaboración propia.

b) Área de administración

Tabla 7. Diagnóstico empresarial con puntajes

No.	DETALLE	PUNTAJE	OBSERVACIONES
AD1	Minuta de constitución	5	La minuta se encuentra vigente e inscrita en Registros Públicos.
AD2	Inscripción en RRPP	5	Se encuentra debidamente registrada y con vigencia permanente.
AD3	Certificado de defensa civil	5	Cuenta con certificado el cual se encuentra vigente y actualizado al 23/12/2023
AD4	Registro sanitario/MINAM/MINSA/C ONSUCODE/ y otros registros.	5	Cuenta con el debido registro sanitario del MINSA actualizada y con vigencia indefinida.
AD5	Licencia municipal de funcionamiento	5	Cuenta con la licencia de funcionamiento municipal y con vigencia permanente.
AD6	Ficha RUC SUNAT	5	Cuenta con RUC Sunat y ficha electrónica debidamente actualizada
AD7	Inscripción en el ministerio de trabajo	5	Se encuentra debidamente registrada en el ministerio del trabajo.
AD8	Organigrama	1	La empresa no cuenta con un organigrama y tampoco consideró realizarlo.
AD9	Misión	1	La empresa no cuenta con una misión.
AD10	Visión	1	La empresa no cuenta con una visión.
AD11	Plan estratégico	1	La empresa no cuenta con un plan estratégico
AD12	Lleva registro y control de seguros	5	Cuenta con el registro y control de los seguros de sus trabajadores y de la propia empresa.
AD13	Control de apertura y cierre de cuentas bancarias	5	Lleva el registro y control de las cuentas bancarias en soles y dólares.
AD14	Control de contratos de arrendamiento	5	Cuenta con el registro y control del contrato de arrendamiento actualizada con vigencia al 31/04/2023
AD 15	Control de contratos de servicios básicos (luz, agua, telefonía, internet, cable, etc)	5	Se lleva el registro y control de los contratos de los servicios básicos de forma permanente
AD16	Control de contratos de locación servicios/servicios	4	Se cuenta con el registro y control de contratos de los servicios externos: Pago de recibo por honorarios al contador.

	profesionales (abogados, auditores,arquitectos, etc).		
AD17	Sistema de gestión, contabilidad, recursos humanos, logística, etc.	3	No cuenta con un sistema general de control, solamente registra a través de hojas de cálculo.
	PUNTAJE TOTAL	3.88	

c) Análisis del diagnóstico empresarial

Debilidades

- ADD1: (Ítem AD8) La empresa no cuenta con un organigrama por ello los trabajadores no cuentan con la información necesaria de las demás áreas ni su nivel de jerarquía.
- ADD4: (Ítems AD11) La empresa no cuenta con un plan estratégico impidiendo la gestión adecuada de la misma.

Fortalezas

- ADF1: (Ítems AD4) La empresa cuenta con el debido registro sanitario del MINSA actualizada y con vigencia indefinida brindando seguridad a sus clientes.
- ADF2: (Ítems AD12) Cuenta con el registro y control de los seguros de sus trabajadores y de la propia empresa.
- ADF3: (Ítems AD16) La empresa cuenta con el registro y control de contratos de los servicios externos como es el pago de recibo por honorarios al contador y lavandería.

d) Área de recursos humanos

Tabla 8. Análisis de recursos humanos

No.	DETALLE	PUNTAJE	OBSERVACIONES
RH1	Manual de organización y funciones	1	La empresa no cuenta con una manual de organización y funciones.
RH2	Valores y principios	1	No cuenta con valores y principios.
RH3	Código de ética	1	La empresa carece de un código de ética.
RH4	Reglamento de trabajo	1	La empresa no cuenta con un reglamento interno de trabajo
RH5	Política de salud y seguridad/ comité de salud y seguridad	5	La empresa no cuenta con políticas de SSO según normatividad vigente
RH6	Política de manejo y uso de información	1	La empresa no cuenta con una política de manejo y uso de información
RH7	Procedimientos de contratación, inducción, evaluación, reconocimiento al desempeño y desvinculación laboral.	4	Se cuenta con los procedimientos señalados a excepción de la evaluación y reconocimiento al desempeño
RH8	Plan de capacitación y entrenamiento de personal	5	se cuenta con un plan de capacitación y entrenamiento del personal actualizado
RH9	registro de capacitación y entrenamiento de personal	5	se cuenta con el registro de capacitación y entrenamiento del personal
RH10	Cuadro de escala salarial del personal	1	Carece de cuadro de escala salarial, actualmente todos los trabajadores reciben el sueldo mínimo vital.
RH11	Registro y control de contratos de trabajo y legajo personal	5	Se cuenta con el registro y control de trabajo: planilla
RH12	reporte general del movimiento del personal (activos, retirados, abandono, cesado)	5	Cuenta con el reporte general de movimiento de personal
RH13	registro de evaluación de personal	1	No cuenta con un registro de evaluación de personal
RH14	Registro de control de asistencia y permanencia del personal	5	Si cuenta con el registro, se lleva un control de entrada y salida del personal
RH15	Planilla de personal	5	Si cuenta con planilla
RH16	Declaración y pago de impuestos y obligaciones laborales (ONP, ESSALUD, AFP; QUINTA...)	5	Si realizan la declaración y pago de impuestos y obligaciones laborales

RH17	Registro de accidentes e incidentes de trabajo	5	Si cuenta con un registro de accidentes e incidentes de trabajo de forma individual para todos los trabajadores
	Puntaje total	3.29	

Fuente: elaboración propia.

e) Análisis de recursos humanos

Debilidades

- RHD1: (Ítem RH1) La empresa no cuenta con una manual de organización y funciones por ello los trabajadores no cuentan con la información necesaria de sus funciones de trabajo.
- RHD2: (Ítems RH2) La empresa no cuenta con valores y principios por ende los trabajadores no cuentan con una cultura organizacional.
- RHD3: (Ítems RH13) La empresa no cuenta con un registro de evaluación de personal impidiendo el incentivo de los trabajadores y en consecuencia la falta de compromiso hacia la empresa.

Fortalezas

- RHF1: (Ítems RH5) La empresa cuenta con política de SSO por ello los trabajadores cuenta con la seguridad necesaria para cumplir sus funciones.
- RHF2: (Ítems RH7) La empresa cuenta con los procedimientos de contratación, inducción y desvinculación laboral.
- RHF3: (Ítems RH8) La empresa cuenta con un plan de capacitación y entrenamiento del personal permitiendo el aumento de productividad, calidad de trabajo y mejora del servicio.

-

f) Área de operaciones

Tabla 9. Análisis del área de operaciones

No.	DETALLE	PUNTAJE	OBSERVACIONES
OP1	Política de calidad	1	No cuenta con una política de calidad.
OP2	Política ambiental	1	No cuenta con una política ambiental.
OP3	Flujo grama del proceso productivo/servicio	1	No cuenta con el flujo grama de los procesos productivos.
OP4	Procedimiento de control de calidad	1	No cuenta con un procedimiento de control de calidad
OP5	Registro de fichas técnicas por producto/servicio	5	Si cuenta con el control y registro de fichas técnicas se servicio actualizada.
OP6	Plan de producción / servicios	1	No cuenta con un plan de servicios.
OP7	Presupuesto de producción / servicios	1	No cuenta con un presupuesto de servicios.
OP8	Órdenes de producción/Orden de servicio	5	Cuenta con las órdenes de servicio.
OP9	Conformidad de la orden de producción/servicio	5	Si cuenta con la conformidad de la orden de servicio.
OP10	Indicadores de productividad por línea de producción/servicio	5	Si cuenta con los indicadores de productividad por línea de servicio.
OP11	Registro de mantenimiento y control de maquinaria y equipos	3	Se realiza el registro de mantenimiento y control de todos los muebles de manera empírica.
OP12	Inventario de productos en proceso/Control de servicios en proceso	5	Posee un control de los huéspedes que están alojados con su respectivo tipo de servicio actualizada.
OP13	Inventario de productos	5	Cuenta con un control de las habitaciones disponibles con su respectivo tipo de servicio actualizada.
OP14	Registro de productos deteriorados/servicios rechazados	5	Cuenta con el registro de los servicios rechazados y su causa.
OP15	Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos	1	No cuenta con la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos.

OP16	Matriz de identificación y evaluación de aspectos ambientales	1	No cuenta con la matriz de identificación y evaluación de aspectos ambientales.
OP17	Registro y atención de reclamos del área de ventas	5	Si cuenta con el registro y atención de reclamos del área de ventas (libro de reclamaciones).
PUNTAJE TOTAL		3.00	

Fuente: elaboración propia.

g) Análisis del área de operaciones

Debilidades

- OPD1: (Ítem OP3) No cuenta con el flujograma de los procesos productivos.
- OPD3: (Ítem OP7) No cuenta con un presupuesto de servicios.
- OPD3: (Ítem OP16) No cuenta con la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos.

Fortalezas

- OPF1: (Ítem OP5) La empresa cuenta con el control y registro de fichas técnicas de servicio actualizada.
- OPF2: (Ítem OP9) La empresa cuenta con la conformidad de la orden de servicio.
- OPF3: (Ítem OP10) La empresa cuenta con los indicadores de productividad por línea de servicio permitiendo conocer el grado de productividad.

h) Área logística

Tabla 10. Análisis del área logística

No.	DETALLE	PUNTAJE	OBSERVACIONES
LG1	Procedimiento de compras/contratación de servicios	2	No cuenta con un procedimiento de compras y contratación de servicios pero planea agregarlo.
LG2	Procedimiento para selección de proveedores	1	No cuenta con un procedimiento para la selección de proveedores
LG3	Registro y control de contratos proveedores	3	Lleva el registro y control de los contratos de los proveedores de forma empírica.
LG4	Cartera de proveedores	1	No cuenta con una cartera de proveedores
LG5	Registro de cotizaciones	2	No cuenta con el registro de cotizaciones pero planea elaborarlo.
LG6	Registro de requerimiento de bienes y servicios	1	No cuenta con un registro de requerimiento de bienes y servicios
LG7	Evaluación de órdenes de compra de bienes y contratación de servicios	1	No cuenta con una evaluación de órdenes de compra
LG8	Inventarios de materias primas, insumos, mercaderías, equipos y suministros.	5	Si cuenta con el inventario de materias primas, insumos, equipos y suministros.
LG9	Control de abastecimiento de material de oficina, suministros, etc.	5	Si cuenta con el control de abastecimiento de material de oficina
LG10	Inventarios físicos y valorizados	1	No cuenta con el inventario físico valorizado.
LG11	Registro de mantenimiento y reposición de bienes/equipos(activo fijo).	1	No cuenta con el registro de mantenimiento y reposición de bienes y servicios
LG12	Inventario crítico (vencido, próximos a vencer, deteriorado)	1	No cuenta con un inventario crítico
LG13	Registro de costos de transporte y almacenamiento	1	No cuenta con un registro de costos de transporte y almacenamiento
LG14	Reporte de seguimiento a contratos de proveedores	1	No cuenta con el reporte de seguimiento a contratos de proveedores

LG15	Control de contratos de seguros, carta de garantía, carta fianza, etc.	1	No cuenta con el control de contratos de seguros.
LG16	Manual para realización de trámite de seguros frente a siniestros	1	No cuenta con un manual para la realización de trámite de seguros frente a siniestros
LG17	Informes de evaluación de proveedores	1	No realiza informes de evaluación de proveedores
	PUNTAJE TOTAL	1.71	

Fuente: elaboración propia.

i) Análisis del área de logística

Debilidades

- LGD1: (Ítem LG6) La empresa no cuenta con un registro de requerimiento de bienes y servicios.
- LGD2: (Ítems LG11) La empresa no cuenta con el registro de mantenimiento y reposición de bienes y servicios.
- LGD3: (Ítems LG11) No cuenta con el registro de mantenimiento y reposición de bienes y servicios.
- LGD4: (Ítems LG12) No cuenta con un inventario crítico (vencido, próximos a vencer, deteriorados).

Fortalezas

- LGF1: (Ítems LG8) Si cuenta con el inventario de materias primas, insumos, equipos y suministros facilitando el control de ingresos de los insumos y equipos.
- LGF2: (Ítems LG9) Si cuenta con el control de abastecimiento de material de oficina, suministros, etc.

j) Área comercial

Tabla 11. Análisis del área comercial

No.	DETALLE	PUNTAJE	OBSERVACIONES
CM1	Política de precios	5	Cuenta con una política de precios debidamente actualizada.
CM2	Política de créditos	5	Cuenta con una política de crédito actualizada.
CM3	Plan estratégico de marketing	1	No cuenta con un plan estratégico de marketing
CM4	Plan y presupuesto de ventas.	1	No cuenta con un plan y presupuestos de ventas.
CM5	Cartera de productos	5	La empresa cuenta con una cartera de productos.
CM6	Catálogo de productos	5	La empresa cuenta con un catálogo de productos (físico y virtual).
CM7	Cartera de clientes	5	La empresa cuenta con una cartera de clientes actualizada.
CM8	Inventario de productos terminados	5	Cuenta con un inventario de productos terminados.
CM9	Registro de marca y patentes	5	Cuenta con el registro de la marca comercial "MELIANA" en GERCETUR - Ministerio de Turismo.
CM10	Registro de pedidos.	5	Se lleva un control y registro de pedidos "planning".
CM11	Registro de ventas.	5	Se lleva un control y registro de ventas de los clientes.
CM12	Registro de cuentas por cobrar.	3	Lleva el control y registro de cuentas por cobrar de manera empírica.
CM13	Registro de visitas a clientes.	1	No cuenta con el registro de visitas a clientes
CM14	Registro de clientes perdidos.	1	No cuenta con el registro de clientes perdidos.
CM15	Registro y atención de reclamos/quejas	5	Lleva el registro y atención de reclamos o quejas
CM16	Registro de promociones	1	No cuenta con un registro de promociones.
CM17	Procedimiento de servicio post venta.	1	No cuenta con un procedimiento de servicio post venta.
	PUNTAJE TOTAL	3.47	

Fuente: elaboración propia.

k) Análisis del área comercial

Debilidades

- CMD1: (Ítem CM3) La empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing por ello no tienen una mayor difusión en el mercado hotelero.
- CMD2: (Ítems CM4) La empresa no cuenta con un plan y presupuestos de ventas impidiendo tener las estimaciones de los niveles de ventas.
- CMD3: (Ítems CM17) No se cuenta con un procedimiento de servicio de post venta por ello no se conoce las experiencias y opiniones de los clientes.

Fortalezas

- CMF1: (Ítems CM9) Cuenta con el registro de la marca comercial "MELIANA" en GERCETUR permitiendo la identificación frente a nuestros competidores.
- CMF2: (Ítems CM10) Se lleva un control y registro de pedidos llamado "planning" que nos permite conocer a nuestros clientes y sus preferencias frente a nuestros servicios.
- CMF3: (Ítems CM15) La empresa lleva el registro y atención de reclamos o quejas permitiendo tener un mayor control y conocimiento de los problemas que aquejan a los clientes y así buscar mejoras continuas hacia la empresa.

I) Área de finanzas

Tabla 12. Análisis del área de finanzas

No.	DETALLE	PUNTAJE	OBSERVACIONES
FZ1	Estados financieros comparativos / auditados	4	Cuenta con sus estados financieros comparativos.
FZ2	Análisis de costos/precio/Utilidad	3	Realiza el análisis de costos, precios y utilidad según lo requiera.
FZ3	Análisis de punto de equilibrio	1	No realiza el análisis de punto de equilibrio.
FZ4	Estado de situación financiera proyectado trimestral/semestral/anual	1	No cuenta con un estado de situación financiera proyectado.
FZ5	Estado de resultados proyectado anual trimestral/semestral/anual		No cuenta con el estado de resultados proyectado.
FZ6	Flujo de caja proyectado trimestral	1	No cuenta con flujo de caja proyectado.
FZ7	Análisis de ratios financieros proyectados anual (endeudamiento, solvencia, rentabilidad, apalancamiento)	1	No realiza el análisis de ratios financieros proyectados.
FZ8	Estado de situación financiera	4	Se elabora el estado de situación financiera de manera anual.
FZ9	Estado de resultados mensual/trimestral	4	Se elabora el estado de resultados de manera anual.
FZ10	Flujo de caja mensual	5	Se realiza un flujo de caja mensual.
FZ11	Análisis de ratios trimestral/semestral/anual	1	No realiza el análisis de ratios.
FZ12	Conciliaciones bancarias mensuales	1	No cuenta con conciliaciones bancarias.
FZ13	Registro de libros contables mensuales	5	Si lleva el control y registro de los libros contables mensual.
FZ14	Análisis de cuentas mensual	3	Realiza el análisis de cuentas según lo requiera.

FZ15	Análisis de estados financieros reales vs proyectados	1	No realiza el análisis de estados financieros reales vs proyectados.
FZ16	Reformulación de costos y punto de equilibrio	1	No realiza dicha reformulación.
FZ17	Reformulación de estados financieros y ratios proyectados	1	No realiza dicha reformulación.
	PUNTAJE TOTAL	2.24	

Fuente: elaboración propia.

m) Análisis del área de finanzas

Debilidades

- FZD1: (Ítem FZ3) No realiza el análisis de punto de equilibrio; por ende, se desconoce el ingreso que requiere la empresa para definir si se cubren los gastos.
- FZD2: (Ítem FZ6) No cuenta con flujo de caja proyectado, lo cual impide que la empresa se anticipe a futuros déficit de efectivo y así tomar decisiones de manera oportuna.
- FZD3: (Ítem FZ11) No se realizan análisis de ratios trimestrales, semestrales o anuales, esto obstaculiza comprender mejor los resultados financieros.

Fortalezas

- FZF1: (Ítem FZ1) Cuenta con sus estados financieros comparativos permitiendo a la empresa otorgar información necesaria a los inversionistas o acceder a créditos con facilidad.
- FZF2: (Ítem FZ10) Se realiza un flujo de caja mensual, el cual le permite a la empresa controlar los ingresos y egresos de manera ordenada y detallada.
- FZF3: (Ítem FZ13) Si lleva el control y registro de los libros contables mensual.

4.8 Formulación de estrategias

Tabla 13. Formulación de Estrategias

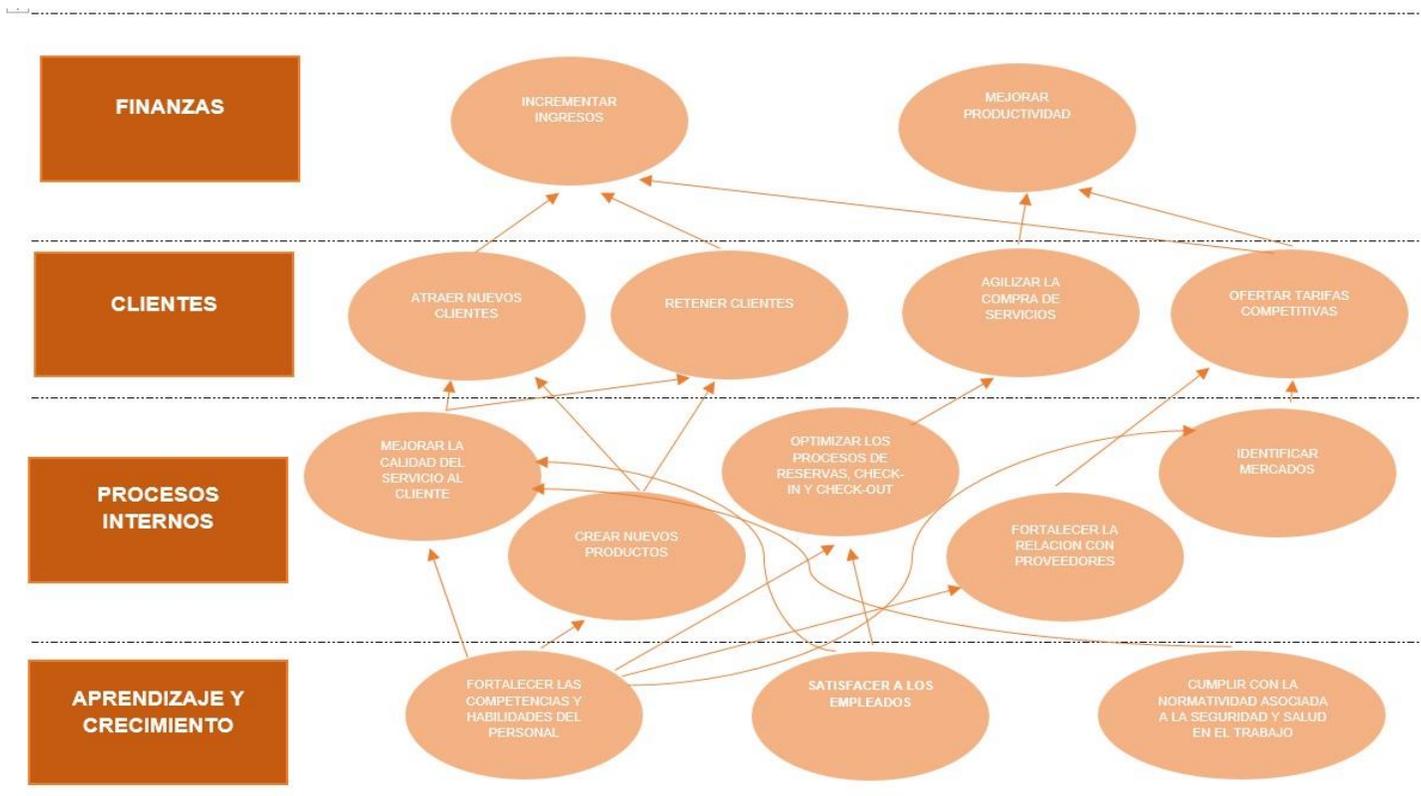
	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
Finanzas	Incrementar ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Abarcar nuevos canales de ventas - Incrementar la oferta de servicios
	Mejorar productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con personal capacitado - Acceder a nuevas tecnologías
Clientes	Atraer nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar estrategias de marketing y publicidad para dar a conocer nuestros servicios en el mercado - Apostar por el marketing de contenidos - Ofrecer productos de calidad, con precio acorde al mercado para atraer a los clientes
	Retener clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuesta de satisfacción de cliente - Desarrollar actividades de fidelización de clientes - Realizar seguimiento al Libro de Reclamos y Sugerencias - Emplear estrategias de promociones para clientes fidelizados
	Agilizar la compra de servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la Página Web y App del Hotel
	Ofertar tarifas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzar ofertas y promociones para contrarrestar la competencia. - Utilizar la estrategia de precios estacionales - Utilizar la estratégica de precios “combos”
Procesos Internos	Mejorar la calidad del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con personal capacitado - Contar con Buena infraestructura - Ofrecer tarifas cómodas
	Crear nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> - Crear alianzas estratégicas con agencias de viajes para ofrecer nuestros servicios alineadas con servicios turísticos que promuevan la visita de viajeros vacacionales y de negocios.
		<ul style="list-style-type: none"> - Presentar promociones y paquetes turísticos para turistas por fechas importantes.
		<ul style="list-style-type: none"> - Implementar actividades complementarias como alquiler de espacio para eventos, - servicio delivery de alimentos.
	Optimizar los procesos de reservas, check-in y check-out	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la Página Web y App del Hotel

	Fortalecer relación con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer mejoras en los Acuerdos comerciales con proveedores - Establecer mejoras en los plazos de pagos
	Identificar mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la segmentación de Mercado Hotelero a nivel Nacional. - Asociarse con compañías en segmentos similares
Aprendizaje Y Crecimiento	Fortalecer las competencias y habilidades del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar los perfiles de cargo de cada puesto de trabajo - Capacitaciones internas y externas de acuerdo a necesidades de cada colaborador
	Satisfacera los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del Manual de Incentivos - Salarios competitivos
	Cumplir con la normatividad asociada a la seguridad y salud en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuar nuestros servicios del hotel e implementar nuevos protocolos que tengan un alto estándar de calidad en servicio, salud y seguridad de los huéspedes.

4.9 Diseño de planes de acción

4.9.1 Mapa estratégico

Figura 23. Mapa estratégica



Fuente: elaboración propia.

4.9.2 Cuadro de Mando Integral

a) Finanzas.

- Incrementar ingresos.
- mejorar productividad.

a) Clientes.

- Atraer nuevos clientes.
- Retener clientes.

- Agilizar la compra de servicios.
- Ofertar tarifas competitivas.

b) Procesos Internos.

- Mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Crear nuevos productos.
- Optimizar los procesos de reservas, check-in y check-out.
- Fortalecer relación con proveedores.
- Identificar mercados.
- Crear nuevos productos.
- Fortalecer la relación con proveedores.

c) Aprendizaje Y Crecimiento.

- Fortalecer las competencias y habilidades del personal.
- Satisfacer a los empleados.
- Cumplir con la normatividad asociada a la seguridad y salud en el trabajo.

4.9.3 Propuestas para Mejorar la Gestión de la Empresa “Hotel Meliana” - Arequipa 2023.

Tabla 14. Propuesta para el área Administrativa

AREA ADMINISTRATIVA
PROBLEMA N°01
La empresa no cuenta con un plan estratégico; por ende, no tiene objetivos claros para realizar un funcionamiento eficiente.

PROPUESTA DE VALOR	Elaborar, aprobar y ejecutar el plan estratégico el cual estarán definidos la misión, visión, metas y actividades de las diferentes área estratégicas.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Mejorar la gestión estratégica y el proceso de toma de decisiones en el corto y mediano plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Informáticos - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	No requiere presupuesto.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis FODA

Tabla 15. Propuesta para el área Administrativa

AREA ADMINISTRATIVA		
PROBLEMA N°02		
No cuenta con un organigrama; por ende, no permite a los colaboradores conocer las relaciones de autoridad y coordinaciones entre las otras áreas.		
PROPUESTA DE VALOR	Elaborar, aprobar y difundir el nuevo organigrama para el conocimiento de los colaboradores en las diferentes áreas de la empresa.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Definir la estructura organizacional y generar una buena relación entre los colaboradores.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Informáticos - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	No requiere de presupuesto.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis FODA

Tabla 16. Propuesta 1 para el área de recursos humanos

AREA DE RECURSOS HUMANOS		
PROBLEMA N°03		
La empresa carece de un manual de organización y funciones; por ende, no permite una correcta contratación y evaluación del desempeño laboral de sus colaboradores.		
PROPUESTA DE VALOR	Elaborar, aprobar e implementar el manual de organización y funciones acorde a la estructura organizacional actual, la actividad económica y naturaleza de la empresa.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Mejorar los procesos de contratación, inducción, desempeño laboral, evaluación y reconocimiento a los colaboradores a corto y mediano plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina. - Presupuesto financiero.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	Por determinar.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis FODA

Tabla 17. Propuesta 2 para el área de recursos humanos

AREA DE RECURSOS HUMANOS		
PROBLEMA N°04		
La empresa no tiene establecido los valores y principios; por ende, los trabajadores carecen de una cultura organizacional.		
PROPUESTA DE VALOR	Elaborar, aprobar y difundir los valores y principios organizacionales acorde a la esencia de la empresa.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Generar comportamiento acorde con lo que se ha propuesto a corto y mediano plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	No requiere presupuesto.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis FODA

Tabla 18. Propuesta 3 para recursos humanos

AREA DE RECURSOS HUMANOS		
PROBLEMA N°05		
La empresa no cuenta con un registro de evaluación de personal; por ende, no se evalúa el desempeño de los colaboradores.		
PROPUESTA DE VALOR	Diseñar e implementar un registro de control y evaluación que permita conocer el desempeño laboral de los colaboradores.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Poder evaluar correctamente a los colaboradores para realizar futuras capacitaciones en sus áreas competentes a mediano y largo plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	Por determinar.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis FODA

Tabla 19. Propuesta 1 para el área de producción

AREA DE PRODUCCIÓN		
PROBLEMA N°06		
La empresa carece del flujograma del proceso de servicio; por ende, no permite tener un procedimiento estandarizado y brindar una adecuada atención a los clientes.		
PROPUESTA DE VALOR	Formular, aprobar e implementar el flujograma de acuerdo a los diferentes servicios que se ofrecen a los clientes.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Mejorar la atención hacia los clientes con procesos estandarizados y mejorar el desempeño de los colaboradores en el corto y mediano plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	No requiere presupuesto.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis FODA

Tabla 20. Propuesta 2 para el área de producción

AREA DE PRODUCCIÓN		
PROBLEMA N°07		
La empresa no cuenta con un presupuesto de servicios; por ende, la hace susceptible a caer en el sobreendeudamiento, impactando la economía de la empresa.		
PROPUESTA DE VALOR	Analizar, formular y aprobar un presupuesto de servicios a fin de conocer los costos y gastos para brindar los servicios.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Mejorar el manejo financiero de la empresa con el fin de salvaguardar las finanzas de la misma a mediano y largo plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	Por determinar.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis FODA

Tabla 21. Propuesta 3 para el área de producción

AREA DE PRODUCCIÓN		
PROBLEMA N°08		
La empresa carece de la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos; por ende, no permite determinar cuáles son los riesgos relevantes para la seguridad y salud de los colaboradores y clientes.		
PROPUESTA DE VALOR	Formular, aprobar y difundir una matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos avalando la continuidad de la empresa y evitando gastos adicionales.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades de la empresa y mejorar la seguridad de los colaboradores y clientes a corto y mediano plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina. - Presupuesto financiero.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	Por determinar.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis FODA

Tabla 22. Propuesta 1 para el área de logística

AREA DE LOGISTICA		
PROBLEMA N°09		
No cuenta con un inventario crítico por el cual se corre el riesgo de ofrecer algún producto/servicio de mala calidad y causando una mala imagen de la empresa.		
PROPUESTA DE VALOR	Diseñar, aprobar e implementar un inventario crítico para el control de los insumos proporcionados a los clientes.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Conocer el estado de los insumos de la empresa con el fin de mantener la calidad del servicio ofrecido a corto y mediano plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	Por determinar.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis FODA

Tabla 23. Propuesta 2 para el área de logística

AREA DE LOGISTICA		
PROBLEMA N°10		
La empresa no cuenta con el registro de mantenimiento y reposición de bienes y servicios, por ende no se tiene un control de los bienes que son utilizados durante el servicio afectando la calidad de servicio de los clientes.		
PROPUESTA DE VALOR	Diseñar, aprobar e implementar el registro de mantenimiento y reposición de bienes y servicios para el control de los bienes de la empresa.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Tener un control de los bienes que se utilizan y se van utilizar en el proceso de servicio con el fin de seguir ofreciendo un buen servicio de calidad a mediano y largo plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	Por determinar.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis FODA

Tabla 24. Propuesta 3 para el área de logística

AREA DE LOGISTICA		
PROBLEMA N°11		
La empresa no cuenta con un registro de requerimiento de bienes y servicios por lo cual no lleva el control de los bienes que va a requerir a futuras operaciones.		
PROPUESTA DE VALOR	Diseñar, aprobar e implementar el registro de bienes y servicios con el fin de mejorar su control de los bienes que requiera la empresa a mediano y largo plazo.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Tener un control sobre los bienes que la empresa requiera para no tener dificultades durante el proceso de servicio.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	Por determinar.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis.

Tabla 25. Propuesta1 para el área comercial

AREA COMERCIAL		
PROBLEMA N°12		
La empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing; por ende, no le permite desarrollar una estrategia comercial masiva en el mercado de la región.		
PROPUESTA DE VALOR	Elaborar, aprobar e implementar el plan estratégico de marketing en función de los objetivos de mediano plazo establecidos por la empresa.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Incrementar la demanda y mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado hotelero a nivel regional y nacional en el mediano y largo plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina. - Presupuesto financiero. - Especialista externo.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	Por determinar.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis.

Tabla 26. Propuesta 2 para el área comercial

AREA COMERCIAL		
PROBLEMA N°13		
La empresa no cuenta con un servicio post venta; por ende, no tiene la capacidad de hacer un seguimiento ni fidelizar a los clientes.		
PROPUESTA DE VALOR	Diseñar e implementar un servicio post venta con el fin de aumentar la fidelidad de los clientes a partir del seguimiento de los mismos.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Mantener una óptima relación con el cliente para fidelizarlo a la vez que se proyecta una buena imagen de marca a mediano y largo plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina. - Presupuesto financiero. - Especialista externo.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	Por determinar.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis.

Tabla 27. Propuesta 3 para el área comercial

AREA DE FINANZAS		
PROBLEMA N°14		
La empresa no realiza el análisis de punto de equilibrio, por ende, no puede determinar los ingresos mínimos necesarios para cubrir los gastos mensuales.		
PROPUESTA DE VALOR	Elaborar y determinar el análisis de punto de equilibrio teniendo en cuenta la demanda y oferta del mercado promedio mensual.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Mejorar la gestión económica de la empresa en el corto y mediano plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina. - Presupuesto financiero. - Especialista externo.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	No requiere presupuesto.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis.

Tabla 28. Propuesta 4 para el área comercial

AREA DE FINANZAS		
PROBLEMA N°15		
La empresa no realiza su flujo de caja proyectado; por ende, impide que la empresa se anticipe a futuros déficit de efectivo.		
PROPUESTA DE VALOR	Diseñar e implementar el instrumento de flujo de caja proyectado de acuerdo a la información y actividad económica de la empresa.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Mejorar los reportes económicos a través del flujo de caja proyectado del hotel para mantener la liquidez en positivo y determinar las situaciones que pueden poner en riesgo la operatividad de la empresa en el corto y mediano plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las diferentes áreas de la empresa. - Personal especializado en las ciencias administrativas. - Mobiliario, equipos y útiles de oficina. - Presupuesto financiero. - Especialista externo.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	Por determinar.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis.

Tabla 29. Propuesta 4 para el área comercial

AREA DE FINANZAS		
PROBLEMA N°16		
La empresa no realiza el análisis de ratios trimestrales, semestrales o anuales, esto obstaculiza a la gerencia comprender la situación financiera del negocio para su correcta gestión		
PROPUESTA DE VALOR	Elaborar y determinar los análisis de los ratios trimestrales, semestrales o anuales con la información financiera de la empresa.	
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	Mejorar la toma de decisiones con ayuda del análisis de ratios a fin de gestionar adecuadamente la empresa acorde a los resultados de la misma en el corto y mediano plazo.	
RECURSOS DISPONIBLES Y CONDICIONES	RECURSOS DISPONIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de un especialista. - Equipo, muebles, enseres y útiles de oficina. - Registro de compras y Registros de ventas. - Libro diario. - Recursos financieros.
	CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	La propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General para su implementación.
PRESUPUESTO	Por determinar.	
PLAZO	3 meses - Del 1 de setiembre al 30 noviembre del 2023	
RESPONSABLE	Gerente General	

Fuente: elaboración propia en base a análisis.

Capítulo V

Sugerencias y recomendaciones

- Aprobar y ejecutar el plan estratégico planteado para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.
- Contar con un plan de marketing, plan de operación, de recursos humanos y Financiero donde se precise cada uno de los procesos de las áreas y poder facilitar la toma de decisiones y desarrollo de objetivos.
- Establecer indicadores de medición de productividad para cada área de la Empresa y así estar en mejora continua.
- Documentar los procesos de la organización para así mejorar la calidad de las actividades desarrolladas por la empresa y la mejora continua.
- Implementar un servicio post venta ayudaría en gran parte a fidelizar al cliente haciéndolo sentir especial, tendría una buena imagen como empresa y así recepcionar eficientemente la información y mejora de comunicación con ellos, teniendo así un posible aumento en el nivel ventas.
- Diseñar e implementar el instrumento de flujo de caja proyectado puesto que al realizarlo se puede predecir los ingresos futuros de la empresa y advertir situaciones de peligro o anticiparnos a situaciones que pueden poner en riesgo la operatividad de la empresa.
- Elaborar y determinar el análisis de las ratios financieras con una periodicidad trimestral, semestral o anual, (según vea conveniente la gerente general respecto al tiempo) esto será beneficioso para la empresa porque a través de estos

indicadores podemos conocer el grado de rentabilidad, valorar la situación financiera para poder mejorar su gestión y tomar decisiones de manera acertada.

Conclusiones

Primera: El primer problema identificado a través del diagnóstico realizado al área Administrativa fue la ausencia del plan estratégico, esta última no permite a la empresa establecer objetivos claros y tener un rumbo fijo a largo plazo.

Segunda: La ausencia de un presupuesto de servicio no permite a la empresa tener un mejor control de finanzas. Aunque no todas las empresas tienen arraigada la cultura del ahorro, ahora, más que nunca, es necesario normalizar la importancia del ahorro para posibles inversiones y, por supuesto, contar con un fondo para imprevistos o emergencias, tal como sucedió en la pandemia, en este tipo de situaciones el desarrollo de esta herramienta hubiera dado más estabilidad económica a la empresa.

Tercera: La ausencia del servicio post-venta. afecta a la empresa ya que no mantiene una óptima relación con sus clientes al momento del término del servicio y de esa manera no lograr fidelizarlos.

Cuarta: Del análisis se aprecia la gran relevancia que está tomando año a año el aspecto tecnológico; prueba de ello es el crecimiento de las agencias de turismo en línea, incremento de las reservas de hospedaje por canales digitales y el uso de plataformas digitales para la búsqueda de información por parte de los turistas nacionales.

Quinta: El sector turístico del Perú, no muestra una diferenciación clara entre las distintas opciones ofrecidas a los turistas, ni tampoco una oferta diferenciada de valor para los distintos segmentos.

Sexta: La oportunidad más relevante para el desarrollo de los hoteles de Arequipa se encuentra en el segmento familias, si se le brinda una oferta diferenciada y enfocada en sus necesidades.

Referencias bibliográficas

Advincula Mango, J. A. (2019). Planeamiento Estratégico para el Hotel Costa del Sol Cajamarca (tesis de grado, Pontificia Universidad catòlica del Perú). repositorio institucional.

https://doi.org/https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15078/ADVINCULA_ASENJO_PLANEAMIENTO_HOTEL.pdf?sequence=1

Alarcón Sánchez, M. D. (2020). Plan Estratégico 2020-2024 para el Hotel Presidente (tesis de grado, Universidad del pacífico). Lima: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2953/AlarconMarco_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1.

Armijo, M. (2011). Planificaciòn estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Naciones Unidad- CEPAL. https://doi.org/https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf

Borda Carrillo, J. &. (2021). Plan estratégico de marketing para la estrategias de las ventas del Hotel Portal de los Ándes (2022) (tesis de grado, Pontificia Universidad Bolivariana). Bogotá: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9944/425_1.pdf?sequence=3.

Burgos Ruiz, R. C. (2020). Plan estratégico para hotel de cinco estrellas en el distrito de San isidro periodo 2020-2024” (tesis de grado, Universidad del pacifico). Lima:

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2914/BurgosRosa_Tesis_maestria_2020.pdf.

Chiavenato, I. &. (2017). Planeación estratégica. fundamentos y aplicaciones. Mc Graw-México. <https://doi.org/https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Cruz Espinoza, J. L. (2019). plan estratégico para el hotel escuela boutique la casa de Don Ignacio (tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola). repositorio institucional.

<https://doi.org/https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4be6f8d2-c5fd-444e-8070-dcaa3727db70/content>

Gonzales Guachizaca, D. (2021). plan estratégico de marketing 2020-2025 para el Hotel Vilcabamba en la ciudad de Loja (tesis de titulación , UNiversida de LOja . Loja-Ecuador:

https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23972/1/Daniela%20Catalina_Gonz%C3%A1lez%20Guachizaca.pdf.

Hitt, M. A. (2008). Administración estratégica: Competitividad y Globalización. Cengage Learning Editores, México.

Kaplan, R. &. (2004). Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. gestión 2000, Barcelona, España.

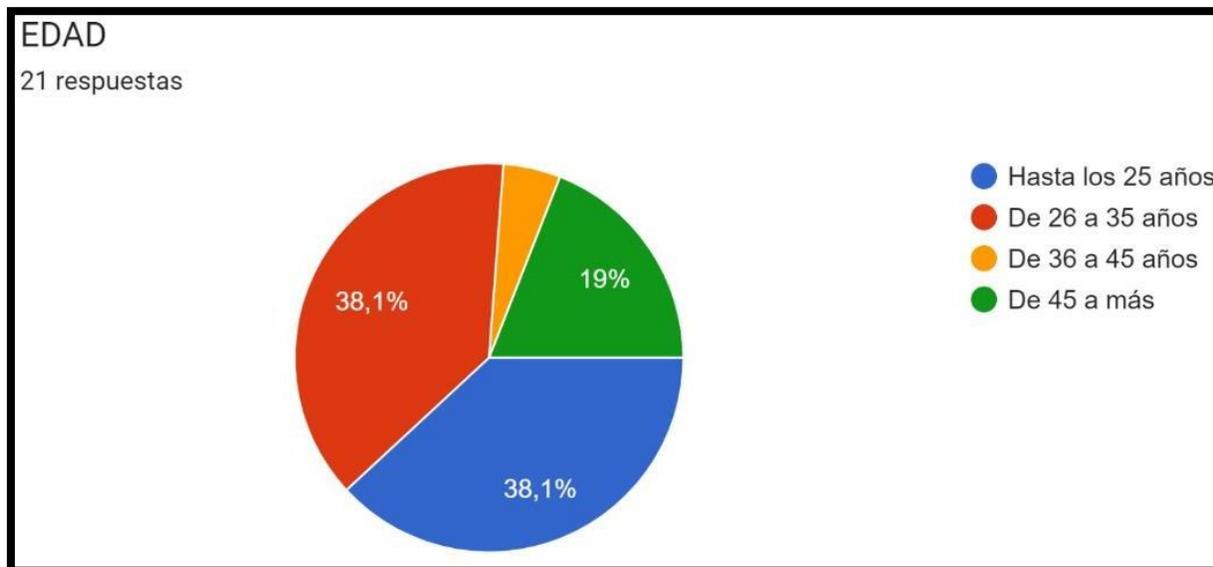
Munch, G. L. (2005). Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito. Trillas México D.F.

- Navas, J. &. (2015). la dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones. S. L. Civitas Ediciones, Madrid España.
- París, F. (2005). La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. Paidotribo.
<https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=dRQRnwEACAAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Porter, M. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press, New York, NY.
- Ramirez Aguirre, A. &. (2019). Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario (tesis de grado , UNiversidad Ricardo Palma). repositorio instritucional.
https://doi.org/https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2618/IND_T030_44998867_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

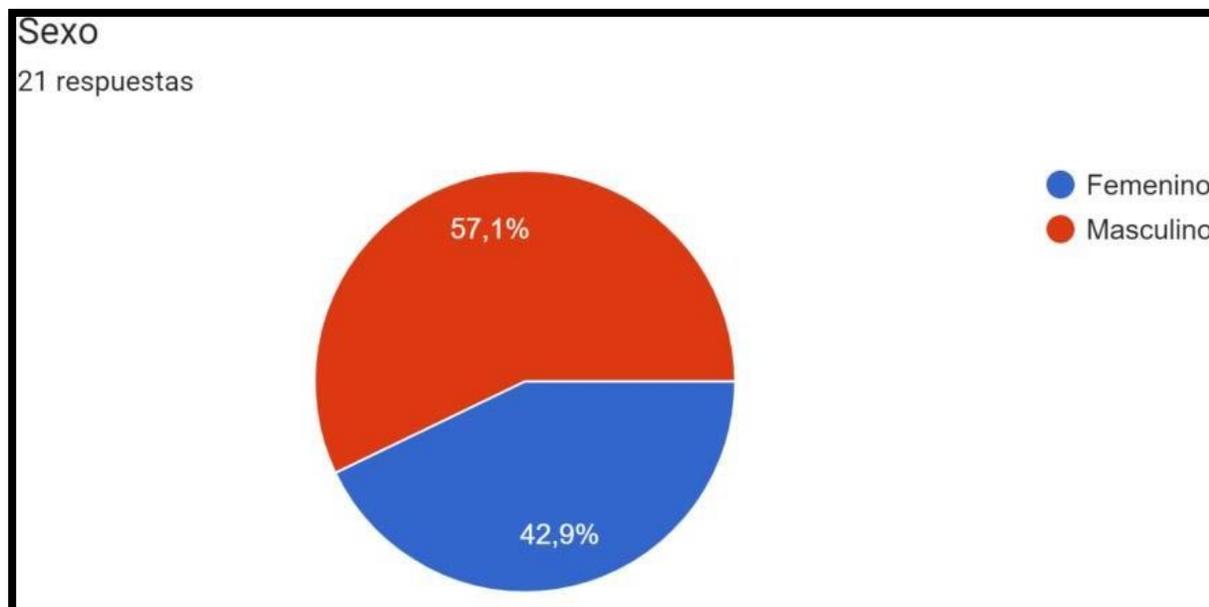
ANEXOS

Anexo 1. Investigación de mercado

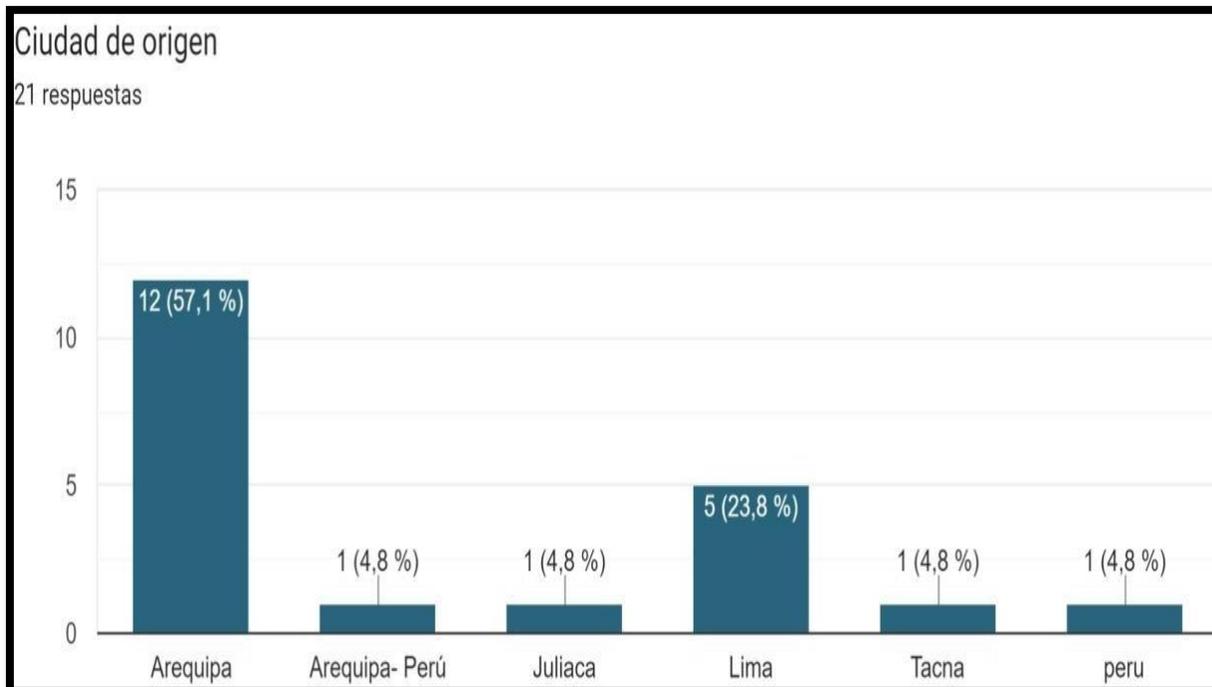
Se aplicó una encuesta teniendo como muestra 21 huéspedes, se presentan los resultados en las siguientes gráficas.



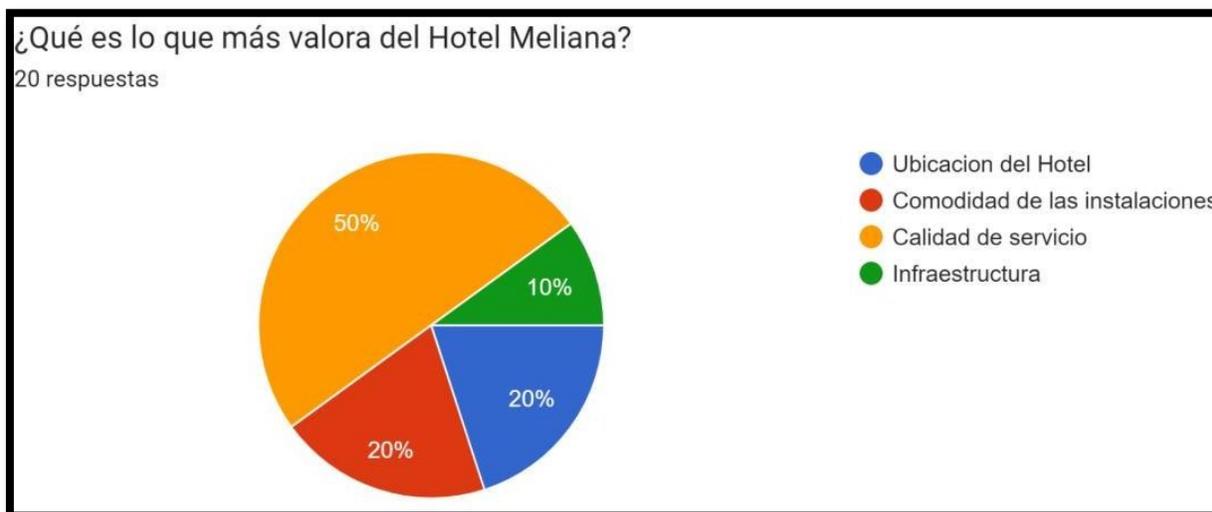
Fuente: *Elaboración Propia, 2023*



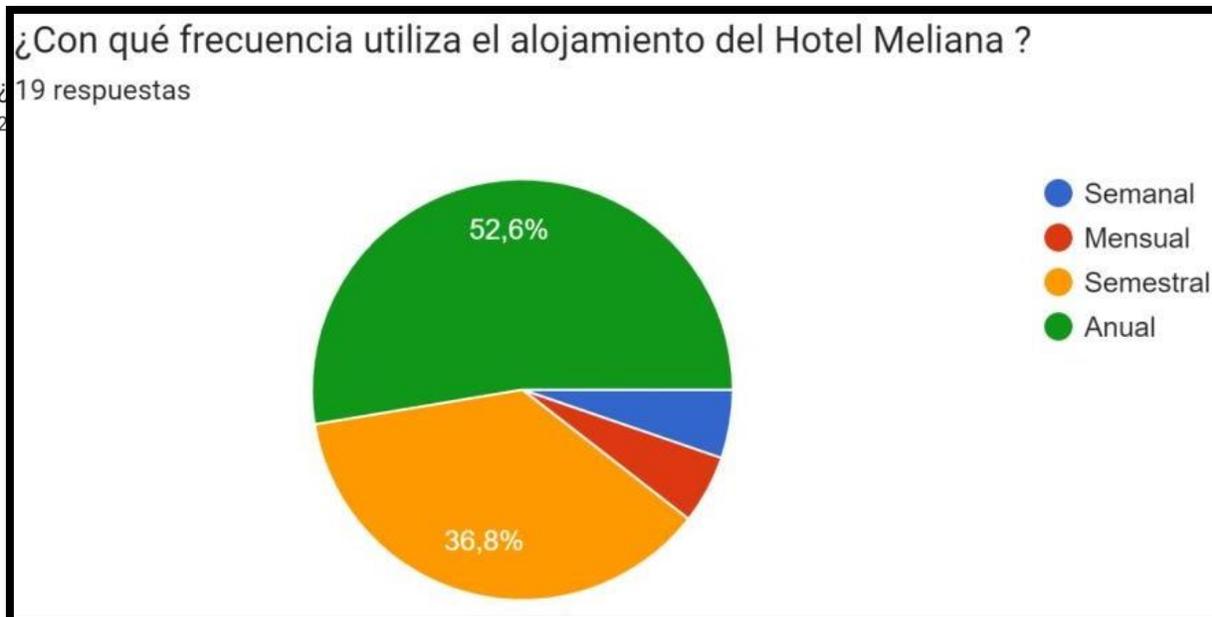
Fuente: *Elaboración Propia, 2023*



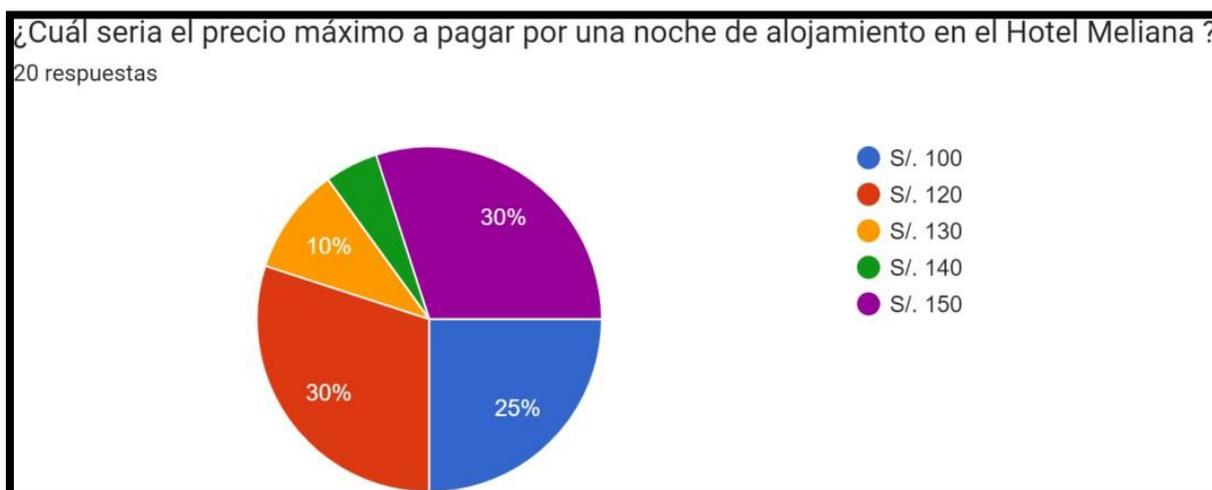
Fuente: Elaboración Propia, 2023



Fuente: Elaboración Propia, 2023



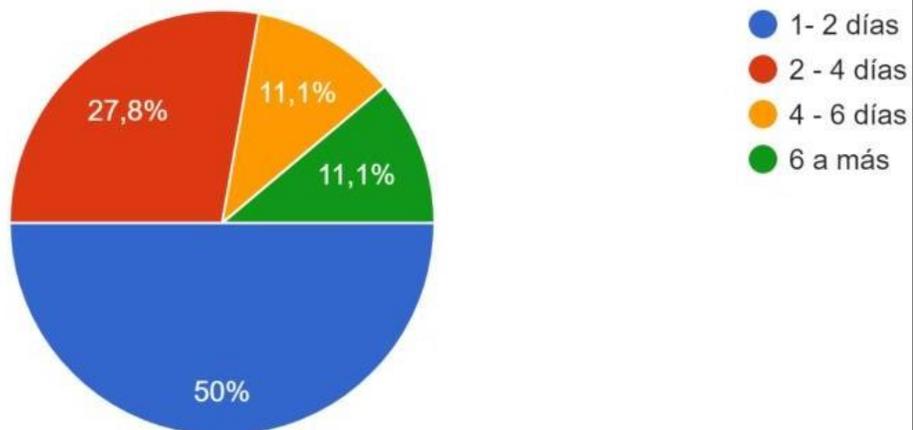
Fuente: Elaboración Propia,2023



Fuente: Elaboración Propia,2023

¿Qué tiempo se hospedó en el Hotel Meliana ?

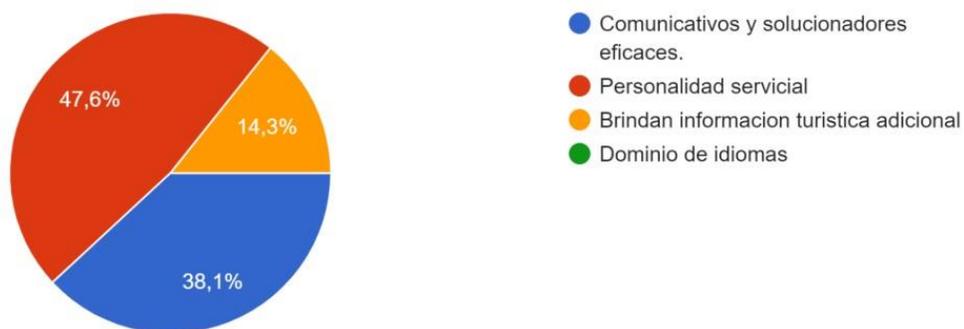
18 respuestas



Fuente: Elaboración Propia,2023

¿Qué es lo que más valora de la atención brindada por parte del personal que labora en el Hotel Meliana?

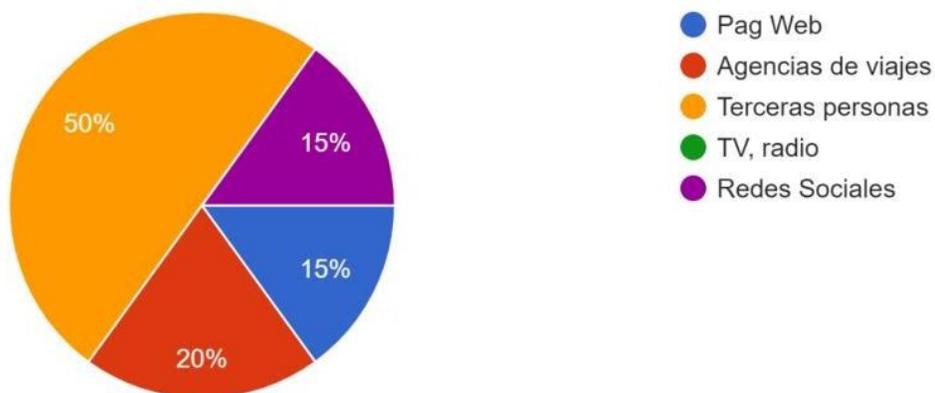
21 respuestas



Fuente: Elaboración Propia,2023

¿Mediante que medio conoció el Hotel Meliana ?

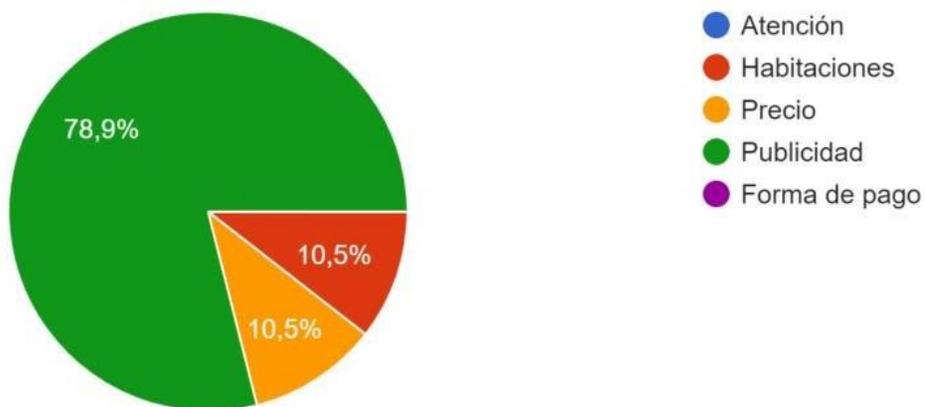
20 respuestas



Fuente: *Elaboración Propia,2023*

Para usted, ¿Cuál ítem debe mejorar el Hotel Meliana?

19 respuestas



Fuente: *Elaboración Propia,2023*