



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO 2023-2027  
DEL HOTEL GREEN PARK”**

**Trabajo de investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Elva Patricia Alcantara Ríos**

**Jeniffer Karla Aliaga Rojas**

**Rolf Cortez Dios**

**María del Carmen Quispe Velasquez**

**Asesor: Juan Alejandro Flores Castro**

**[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)**

**Lima, marzo 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan Estratégico 2023-2027 del Hotel Green Park" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	<b>Elva Patricia Alcántara Ríos</b>
2	<b>Jeniffer Karla Aliaga Rojas</b>
3	<b>Rolf Cortez Dios</b>
4	<b>María del Carmen Quispe Velásquez</b>

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 29 de mayo de 2023 dando el siguiente resultado:

FinalFinalMBA09G#1 29.05.23

### INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

2%

2

[repositorio.up.edu.pe](https://repositorio.up.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

3

[www.coursehero.com](https://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

<1%



**A nuestra familia por su constante  
soporte y en memoria de los que partieron  
durante el desarrollo de esta tesis.**

**Agradecemos al director Mg. José Maguiña  
y a nuestro asesor Dr. Alejandro Flores, por su  
orientación para lograr este objetivo.**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis define el plan estratégico para el periodo 2023-2027, que incluye acciones estratégicas a ser aplicadas en el Hotel Green Park, mediante la implementación del primer hotel ecoamigable en la ciudad de Forte dei Marmi ubicado en Italia.

Para tal fin, se ha priorizado el relanzamiento del hotel Le Bonheur con un nuevo nombre, incluyendo la aplicación de estrategias y comparándolas con la situación actual. Esto, demostrará la eficiencia de la estrategia y la rentabilidad de los accionistas.

Para comprender la demanda hotelera y el turismo en Italia, hemos realizado el análisis de los datos estadísticos, utilizando fuentes secundarias pero oficiales, así como la información disponible sobre calidad y precio en las plataformas web.

Asimismo, hemos replanteado el segmento elegido inicialmente, con la finalidad de capturar un nuevo nicho de mercado, que es la Generación X, el cuál valora significativamente los aspectos ecoamigables.

Dentro del análisis se han establecido planes, relacionados a la protección del medio ambiente, tomando en cuenta las recomendaciones de la certificación ecolíderes de TripAdvisor.

Adicionalmente, hemos identificado que las costumbres de los viajeros han variado postpandemia. Esta tendencia en el comercio electrónico en el rubro de hotelero viene en aumento, así como investigar el destino y los lugares turísticos, así como el uso de medios alternativos para difundir los negocios.

En consecuencia, todas estas interacciones por medios virtuales y presenciales han contribuido con incrementar el nivel de ocupabilidad esperado, generando una ventaja diferenciada a favor del hotel.

Finalmente, se tiene planeado invertir 2.5 millones de euros en la estrategia ecoamigable, con la finalidad de obtener un crecimiento importante en los indicadores financieros, recuperando la inversión en los primeros tres años de estrategia, más una ganancia de 1.9 millones de euros al quinto año de implementar el plan estratégico.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	12
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	14
INTRODUCCIÓN .....	16
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	19
1. Análisis del macroentorno (PESTELG) .....	19
1.1. Entorno político.....	19
1.2. Entorno económico.....	19
1.3. Entorno social.....	19
1.4. Entorno tecnológico .....	20
1.5. Entorno ecológico.....	20
1.6. Entorno legal .....	20
1.7. Entorno global.....	20
2. Análisis del microentorno.....	21
2.1. Identificación, características y evolución del sector .....	21
2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	22
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores .....	23
2.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	23
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	25
2.2.4. Amenaza de servicios sustitutos .....	26
2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes .....	27
2.3. Matriz EFE:.....	27
3. Conclusiones: .....	28
CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN .....	29
1. Contexto actual del Hotel Le Bonheur .....	29
1.1. Descripción y perfil estratégico: .....	29
1.2. Modelo del negocio – Canvas: .....	29
1.3. Cadena de Valor al 2022 .....	30
1.4. Identificación del problema y posible solución .....	30
2. Análisis de las áreas funcionales .....	31

2.1. Jefatura de Operaciones.....	31
2.1.1. Operaciones.....	31
2.1.2. Marketing .....	33
2.2. Jefatura de Alimentos y Bebidas .....	34
2.3. Finanzas .....	34
2.4. Recursos Humanos .....	35
2.5. Ventas.....	35
3. Análisis VRIO.....	35
3.1. Ubicación estratégica.....	36
3.2. Infraestructura .....	36
3.3. Servicio de calidad .....	36
3.4. Capital .....	36
3.5. Tecnología.....	36
4. Matriz EFI.....	37
<b>CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>38</b>
1. Objetivos .....	38
2. Metodología .....	38
2.1. Tamaño del mercado meta.....	38
2.2. Tasa de crecimiento del mercado meta .....	40
2.2.1. Turismo local, con desplazamientos cortos.....	40
2.2.2. Turismo internacional, con destinos de países aledaños o cercanos.....	40
2.3. Identificación de nuevos mercados posibles .....	41
2.3.1. Mercado externo .....	41
2.3.2. Mercado interno.....	43
3. Estimación de la demanda .....	45
3.1. Perfil y comportamiento del consumidor.....	45
3.1.1. Turista internacional .....	46
3.1.2. Turista nacional .....	48
3.2. Evolución de la oferta en 3 años anteriores .....	52
3.3. Capacidades de la oferta .....	52
3.4. Principales rivales.....	53
4. Proyección de crecimiento de mercado meta en los próximos 5 años .....	54

5. Conclusiones .....	54
<b>CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>55</b>
1. FODA.....	55
2. Visión (2023-2030) .....	56
3. Misión .....	56
4. Objetivo.....	56
5. Objetivos estratégicos.....	56
5.1. De Rentabilidad.....	56
5.2. De Crecimiento .....	56
5.3. De Sostenibilidad .....	57
6. Estrategia competitiva .....	57
7. Estrategia de crecimiento .....	57
8. Modelo de negocio .....	58
8.1. Segmentos de Clientes.....	58
8.2. Relación con clientes .....	58
8.3. Canales .....	58
8.4. Propuesta de valor .....	58
8.5. Actividades claves.....	58
8.6. Recursos claves .....	59
8.7. Aliados clave .....	59
8.8. Flujo de ingresos .....	59
8.9. Estructura de costos.....	59
9. Cadena de valor.....	61
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>62</b>
1. Descripción del servicio .....	62
2. Objetivos del plan.....	62
2.1. Objetivos .....	62
2.2. Objetivos estratégicos.....	62
2.3. Desarrollo de las iniciativas.....	62
2.3.1. Agencia de publicidad y medios .....	63
2.3.2. Community manager .....	63

2.3.3.	Inversión en SEM, SEO y redes sociales .....	63
2.3.4.	Evento de lanzamiento del hotel .....	63
2.3.5.	Inversión en estrategia de pricing .....	63
2.3.6.	Inversión en comisiones a los principales intermediarios .....	64
3.	Estrategia de marketing .....	64
3.1.	Estrategia de segmentación .....	64
3.1.1.	Segmentación Geográfica y demográfica .....	64
3.1.2.	Segmentación psicográfica .....	64
3.2.	Estrategia de posicionamiento .....	64
4.	Estrategias de la mezcla de marketing .....	65
4.1.	Producto .....	65
4.2.	Precio .....	66
4.3.	Plaza.....	66
4.3.1.	Venta directa.....	66
4.3.2.	Venta indirecta.....	66
4.4.	Promoción .....	67
4.4.1.	Para captura de clientes nuevos .....	67
4.4.2.	Para recomendación de clientes .....	67
4.4.3.	Para agencias de viaje.....	67
4.5.	Procesos .....	67
4.6.	Personas .....	68
4.7.	Evidencia Física .....	68
5.	Presupuesto de marketing.....	69
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES .....		70
1.	Objetivos y estrategia de operaciones.....	70
1.1.	Objetivo.....	70
1.2.	Objetivos específicos.....	70
1.3.	Iniciativas estratégicas del área de operaciones .....	70
2.	Diseño del servicio .....	71
2.1.	Mantenimiento y renovación constante de las instalaciones .....	71
2.2.	Actividades clave .....	71
2.2.1.	Atención personalizada al cliente .....	71

2.2.2. Operaciones .....	71
2.3. Implementación de plataforma digital .....	72
3. Diseño de los procesos .....	72
4. Diseño de las instalaciones .....	73
4.1. Instalaciones del hotel .....	73
4.2. Cantidad de habitaciones .....	73
4.3. Áreas de servicio .....	73
4.4. Áreas comunes .....	73
5. Desarrollo de estrategias ecoamigables .....	73
5.1. Concientización de huéspedes .....	73
5.2. Implementación de ahorro del agua.....	74
5.3. Implementación para el ahorro de energía .....	75
5.4. Programa de reciclaje .....	76
5.5. Implementación de sistema para los residuos orgánicos .....	77
5.6. Certificación .....	78
6. Presupuestos de operaciones .....	78
CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	79
1. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles .....	79
1.1. Objetivo general .....	79
1.2. Objetivos específicos .....	79
2. Estrategias de administración de recursos humanos .....	80
2.1. Iniciativas estratégicas del área de recursos humanos.....	80
2.1.1. Planes de compensaciones anuales .....	80
2.1.2. Planes de incentivos.....	80
2.1.3. Plan anual de capacitación .....	80
2.1.4. Plan de actividades de integración .....	81
2.2. Desarrollo de estrategias.....	82
2.2.1. Gestión administrativa de personal .....	82
2.2.2. Reclutamiento y selección .....	82
2.2.3. Formación y capacitación .....	82
2.2.4. Gestión de retribución .....	84
3. Presupuesto del plan de RR.HH. ....	84

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	85
1. Objetivos del plan de responsabilidad social .....	85
1.1. Objetivo general .....	85
1.2. Objetivos específicos .....	85
1.3. Iniciativas .....	85
1.3.1. Cuidado de consumo de agua y luz.....	85
1.3.2. Aliados conscientes .....	85
1.3.3. Comunicación.....	86
1.3.4. Reciclar.....	86
1.3.5. Energías renovables.....	86
1.4. Implementación .....	86
2. Plan de actividades .....	87
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....	88
1. Objetivos .....	88
2. Iniciativas de los Objetivos: .....	88
2.1. Seguimiento constante de los indicadores financieros .....	88
2.2. Optimizar el EBITDA .....	88
2.3. Monitorear retorno sobre la inversión.....	88
3. Supuestos y políticas .....	88
4. Escenario sin estrategia .....	89
4.1. Estado de Ganancias y Pérdidas .....	89
4.2. Ratios financieros .....	90
4.3. Flujo de Caja .....	90
5. Escenario con estrategia .....	90
5.1. Estado de Ganancias y Pérdidas .....	91
5.2. Ratios financieros .....	91
5.3. Flujo de Caja .....	91
6. Análisis incremental.....	91
CONCLUSIONES .....	93
RECOMENDACIONES .....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de ingresos por turismo – Italia.....	21
Tabla 2. Principales plataformas web.....	25
Tabla 3 Matriz EFE.....	28
Tabla 4. Modelo de Negocio Canvas Le Bonheur.....	29
Tabla 5. Cadena de Valor del Hotel Le Bonheur.....	30
Tabla 6. Personal de Operaciones .....	33
Tabla 7. Personal de Alimentos y Bebidas .....	34
Tabla 8. Matriz VRIO .....	36
Tabla 9. Matriz EFI.....	37
Tabla 10. Tamaño de mercado .....	39
Tabla 11. Distancia entre ciudades principales estratégicas y Forte dei Marmi.....	41
Tabla 12. Población total y porcentaje de turistas de países estratégicos.....	41
Tabla 13. Destinos más populares en Italia 2019 .....	43
Tabla 14. Ciudades italianas con más habitantes.....	43
Tabla 15. Top 10 de ciudades más visitadas de Europa 2021.....	44
Tabla 16. Distancia entre ciudades italianas estratégicas y Forte dei Marmi.....	44
Tabla 17 .Número de arribo de turistas en millones .....	47
Tabla 18. Rango de edad de turistas que viajan por motivos personales .....	49
Tabla 19. Cantidad de pernoctaciones por ciudad .....	51
Tabla 20. Precios de referencia por habitación matrimonial en Toscana.....	52
Tabla 21. Comparativo de hoteles similares .....	53
Tabla 22. FODA.....	55
Tabla 23. Cadena de valor “Green Park”.....	61

Tabla 24. Comisiones a los intermediarios.....	66
Tabla 25. Presupuesto de Marketing .....	69
Tabla 26. Presupuesto de Operaciones .....	78
Tabla 27 Presupuesto de RRHH.....	84
Tabla 28 Participación de ventas por canal .....	89
Tabla 29 Estado de Ganancias y pérdidas sin estrategia.....	89
Tabla 30 Ratios financieros sin estrategia .....	90
Tabla 31 Flujo de Caja sin estrategia.....	90
Tabla 32 Estado de Ganancias y pérdidas con estrategia.....	91
Tabla 33 Ratios financieros con estrategia .....	91
Tabla 34 Flujo de Caja con estrategia .....	91
Tabla 35. Cálculo del COK .....	92
Tabla 36 Análisis incremental .....	92

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Llegada de turistas internacionales, mundo y regiones .....	22
Ilustración 2. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter .....	23
Ilustración 3. Playa de Forte dei Marmi .....	26
Ilustración 4. Evolución de la ocupabilidad (2017 – 2022) .....	31
Ilustración 5. Calidad del servicio (2017 – 2022).....	32
Ilustración 6. Inversión en marketing (2017 – 2022).....	33
Ilustración 7. Rotación de activos .....	34
Ilustración 8. Tamaño de mercado meta.....	39
Ilustración 9. Distribución por país de origen de turistas que llegan a Italia en 2022 .....	41
Ilustración 10. Países que más gastan en Italia 2019 y 2020, por país de origen .....	42
Ilustración 11. Cantidad anual de pernoctaciones de turistas internacionales .....	46
Ilustración 12. Duración de estancia de los turistas en Italia .....	47
Ilustración 13. Gasto de los turistas internacionales en Italia .....	48
Ilustración 14. Pernoctaciones por tipo de hospedaje .....	48
Ilustración 15. Total de turistas domésticos .....	49
Ilustración 16. Viajes nacionales por vacaciones .....	49
Ilustración 17. Viajes nacionales por negocios.....	50
Ilustración 18. Distribución por edades de turistas de negocios .....	50
Ilustración 19. Distribución por género .....	50
Ilustración 20. Número de pernoctaciones de turistas nacionales.....	51
Ilustración 21. Llegada de turistas internacionales a Italia de 2015 a 2021 .....	52
Ilustración 22. Canvas Hotel Green Park .....	60
Ilustración 23. Plan Eco 2023.....	67

Ilustración 24. Incremento de ventas a través de plataformas digitales .....	68
Ilustración 25. Consejos para tener un hotel eficiente y sostenible.....	74
Ilustración 26. Consejos para ahorrar agua en una empresa .....	75
Ilustración 27. Distribución del gasto de energía de un hotel .....	75
Ilustración 28. Consejos para ahorrar energía en una empresa .....	76
Ilustración 29. Proceso de reciclaje de envases .....	77
Ilustración 30. Proceso de reciclaje de residuos orgánicos .....	77
Ilustración 31. Organigrama del hotel Green Park .....	79
Ilustración 32. Áreas de sostenibilidad más importantes en hoteles .....	86

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrolla el caso del Hotel Le Bonheur que opera desde la década de los 20 en Forte dei Marmi, ubicada en la Toscana, Italia. El hotel ha destacado desde sus inicios manteniendo una tasa de ocupación del 100%. A pesar de eso, las operaciones no eran sustentables ya que tenía varios huéspedes que no pagaban. El hotel quedó abandonado hasta fines de los 90 donde cambió de dueño. Los nuevos propietarios decidieron invertir en la renovación y con ello lograron que el hotel volviera a sus épocas de gloria. Posteriormente, los propietarios encargaron a la actual administración hacer crecer el negocio y fortalecerlo para los desafíos del futuro.

El Hotel Le Bonheur, es un hotel de cuatro estrellas y es considerado un hotel de placer para turistas. Cuenta con una ubicación privilegiada, muy cerca al mar, la cual es perfecta para personas que quieren vacacionar y salir de la rutina.

En los últimos años, el hotel tuvo una tasa de ocupabilidad de 65%, lo cual se logró con una inversión significativa en el mantenimiento de las instalaciones, y en contratar personal altamente calificado. Por otro lado, el hotel también ha ofrecido sus servicios a través de agencias de viaje, así como en counter, lo cual le ha permitido consolidar sus ventas domésticas e internacionales.

Para junio del 2021, Italia reabrió sus fronteras, luego de la pandemia, para viajeros europeos y los hoteles comenzaron a adoptar todas las medidas de bioseguridad para la atención de los huéspedes, a fin de incentivar la afluencia de turistas en su territorio. Ahora nos encontramos en la etapa de reactivación del turismo en Italia siendo una gran oportunidad para refrescar el concepto del hotel y atraer a un nuevo segmento.

Para inicios del 2023, según la Agencia Nacional Italiana para el Turismo (ENIT), “la actividad turística roza ya los niveles previos a la pandemia”, esto garantizaría el crecimiento del mercado y público objetivo.

Es por ello por lo que la actual administración ha propuesto relanzar el hotel en el año 2023 con un enfoque ecoamigable, bajo el nombre de “Hotel Green Park”. A continuación, el desarrollo del presente plan estratégico del nuevo Hotel Green Park:

En el capítulo 1 se realizará el análisis situacional, usando la herramienta PESTELG para identificar el macroentorno. Asimismo, para el microentorno, se usará el análisis de las 5 fuerzas de Porter para identificar los poderes de negociación y amenazas que podrían beneficiar y/o afectar al negocio. Adicionalmente, se realizará la Matriz EFE en la cual se analizará los factores externos que podrían afectar al Hotel.

En el capítulo 2 se realizará el análisis interno, identificando claramente la cadena de valor y el modelo de negocio (Canvas). Por otro lado, se ha realizado un análisis de las áreas funcionales, describiendo las fortalezas y oportunidades de cada una de ellas. Finalmente, se realizó el análisis VRIO y los factores internos que podrían beneficiar a la organización.

En el capítulo 3 se ha analizado al mercado y al segmento específico al cual se espera enfocarse. Esto ha involucrado el análisis por sectores, por tipo de clientes, internos y externos y el comportamiento de la competencia en el sector elegido.

En el capítulo 4 se ha realizado el planeamiento estratégico donde se profundiza sobre la misión, visión y objetivos del Hotel. Además, se precisa la estrategia competitiva y los motivos por los cuales se perfila a la estrategia de enfoque.

En el capítulo 5 se realiza el desarrollo del plan de marketing, identificando los objetivos y las iniciativas propuestas por la actual administración, con la finalidad de tangibilizar las estrategias de marketing en acciones concretas. Por otro lado, se realiza el análisis del mix de marketing para identificar cada una de las P's enfocada a la organización.

En el capítulo 6 se desarrolla el diseño del servicio, de los procesos y de las instalaciones, con la finalidad de alinear la operación con la estrategia ecoamigable que propone la administración en el presente plan.

En el capítulo 7 se profundiza sobre el plan de recursos humanos, la cual establece la administración del personal con iniciativas y estrategias concretas que permitan el crecimiento profesional y personal del equipo de trabajo.

En el Capítulo 8 se desarrolla las estrategias en responsabilidad social que son el sustento de la estrategia global presentada por la administración.

En el capítulo 9 se analiza el plan financiero, incluyendo los costos y beneficios generados por la implementación de la estrategia, comparando el escenario sin estrategia con el escenario sin estrategia.

No obstante, es importante considerar que este relanzamiento permitirá la optimización de recursos y el cuidado del medioambiente a través de la reducción de insumos no renovables. Esto se ha logrado gracias al estudio de las mejores prácticas internacionales sobre hoteles y negocios ecoamigables, aplicadas al contexto italiano.

En ese contexto, la presente investigación tiene como objetivo la optimización de los recursos a través de la implementación de herramientas ecoamigables con la finalidad de contribuir en la rentabilidad y generación de valor para la organización.

## **CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

En el presente capítulo analizaremos la situación de Italia en el año 2022, con las diferentes herramientas de análisis de esta manera determinaremos la viabilidad de nuestra inversión.

### **1. Análisis del macroentorno (PESTELG)**

El PESTELG nos ayudará a identificar el ambiente externo que afecta al hotel, para tomarlo en cuenta en la propuesta del periodo 2023-2027.

#### **1.1. Entorno político**

Según la constitución de 1947: “El presidente es el jefe de estado del país y debe velar por la unidad del país, cuidando la Constitución”. Tiene un rol de árbitro entre los poderes políticos. El actual presidente de Italia es Sergio Mattarella, por un periodo de 7 años. Según Wikipedia, “En Italia, como en cualquier democracia moderna, el sistema político se fundamenta en la separación de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial” (Wikipedia, 2021).

Respecto al turismo, en febrero del 2021, el presidente ha tomado la decisión de separar el Ministerio de Patrimonio Cultural e Histórico, Actividades Culturales y Turismo en dos: Ministerio de Patrimonio y Cultura; y el Ministerio de Turismo. Este cambio obedece a la importancia que representa el turismo en Italia, tanto en aportación del PBI actual, así como las estrategias específicas que se pueden implementar para potenciarla (Preferente, 2021).

#### **1.2. Entorno económico**

En el año 2023 se ha registrado una marcada contracción económica a nivel mundial, por lo que se proyecta que Italia tendrá un freno en sus ingresos y que sólo crecerá en 0.06% (PBI), respecto al último año. Por otro lado, es importante tener en cuenta que el sector de servicios emplea, actualmente, al 71% de la fuerza laboral del país. El crecimiento en esta industria va asociado a las clases sociales, que tienen cerca del 90% del total, entre clase alta y media. Para el 2023 tenemos una reducción 10.1% de la inflación en Italia a comparación del año 2022.

#### **1.3. Entorno social**

Respecto al entorno social, los italianos por historia tienen un vínculo emocional más fuerte en comparación con los países europeos (ONU), debido a su estrecha relación familiar, lo cual se sostiene en el tiempo invertido en familia, así como su calidez y cortesía. Además,

según IDH, “los italianos gozan de una buena calidad de vida”, esto, aplicado al negocio de hoteles, hace que con frecuencia opten por viajes locales en familia, haciendo que las noches y la cantidad de habitaciones tengan un promedio alto.

#### **1.4. Entorno tecnológico**

En Italia hay más de 5,000 empresas en tecnología las cuales generan cerca de 80,000 millones de euros. La población italiana, así como la europea, valoran la automatización y se adaptó rápidamente al uso de la tecnología. Es así, que la mayoría de los hoteles aumentaron sus estrategias en tecnología para hacer más ágil y amigable la etapa de reservas de habitaciones de hoteles.

#### **1.5. Entorno ecológico**

Italia ha tenido diversas afectaciones por el cambio climático, desde el 2020 los eventos han ido en aumento. Esta preocupación se refleja en la priorización que ha establecido Italia para mejorar la huella de carbono y cualquier iniciativa ecoamigable. En ese contexto, la presidenta italiana de WWF, Donatella Bianchi, afirmó que: “La protección del medio ambiente es algo fundamental en Italia. Las leyes futuras deben tener en cuenta la pasada, y seguir mejorando” (López, 2022).

Adicionalmente, en el 2022, como parte de su contribución y responsabilidad con el cambio climático, el parlamento italiano aprobó la ley de cuidado al ecosistema, la biodiversidad y medio ambiente, como parte del compromiso del gobierno con la economía verde.

#### **1.6. Entorno legal**

En febrero del 2022 aprobaron una ley que modifica la constitución italiana dando mayor prioridad al cuidado del medio ambiente. Esta modificación en la constitución italiana presenta lineamientos de modelos de negocios sostenibles de esta manera lograremos poner énfasis a la basura marina y luchar contra el cambio climático.

#### **1.7. Entorno global**

Tras al inicio de la guerra, las exportaciones de trigo provenientes de Ucrania y Rusia, afectaron los negocios artesanales de fabricación de pasta. Según declaró el ministro del exterior Luigi Di Mai: “El Gobierno está dispuesto a apoyar en el desminado en Ucrania, con el fin de defenderlos de Rusia, y restablecer el comercio internacional de alimentos y cereales del país”.

Sobre la pandemia, al cierre de febrero del 2023, Italia ha controlado los contagios teniendo un estatus de moderado, actualmente viene reportando 100 contagios por cada 100 mil habitantes aproximadamente (Datosmacro.com).

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1. Identificación, características y evolución del sector

El hotel tiene operaciones en Forte dei Marmi (Italia), se desarrolla en la industria de los hoteles y se enfoca en el turismo receptivo tanto local como internacional, haciendo énfasis en el turista internacional que viaja por vacaciones.

Según la Agencia Nacional Italiana para el Turismo (ENIT), el turismo en Italia al cierre del 2022 está casi a los niveles previos de pandemia. “En comparación al año 2021, las principales ciudades registraron un incremento de entre 120 y 130% de ocupación”.

Según los datos del gobierno italiano, el turismo en Italia aumentó en 2.3% del año 2018 al 2019 teniendo un incremento constante año a año (DatosMundial.com, 2019).

Nos enfocaremos en el sector turismo, subsector hotelería, que cuenta con grandes oportunidades para recibir a turistas, porque luego de la pandemia se reactivó con fuerza este sector.

Según datos de Statista, la cantidad de establecimientos hoteleros en Italia fue disminuyendo los últimos años (-2% al 2021 respecto al 2019) y del total de hoteles disponibles, el 20% está en la categoría de 4 estrellas.

A nivel de región, la Toscana (donde se encuentra ubicado Forte dei Marmi) se encuentra dentro de las 5 principales regiones con mayor cantidad de establecimientos hoteleros de Italia con más de 2,700 hoteles.

Región	Hoteles
Trentino-South Tyrol	5,366
Emilia-Romagna	4,099
Lombardy	2,809
Veneto	2,766
Tuscany	2,719
Lazio	2,318
Otros	12,032

Tabla 1. Resumen de ingresos por turismo – Italia  
Fuente: Statista

En el 2022, en una etapa postpandemia, el turismo en Europa se ha recuperado, obteniendo cerca del 80% de las llegadas de turistas que se obtenía en el 2019 (pre-pandemia). Es así, que se proyecta una recuperación completa del turismo para el 2023.

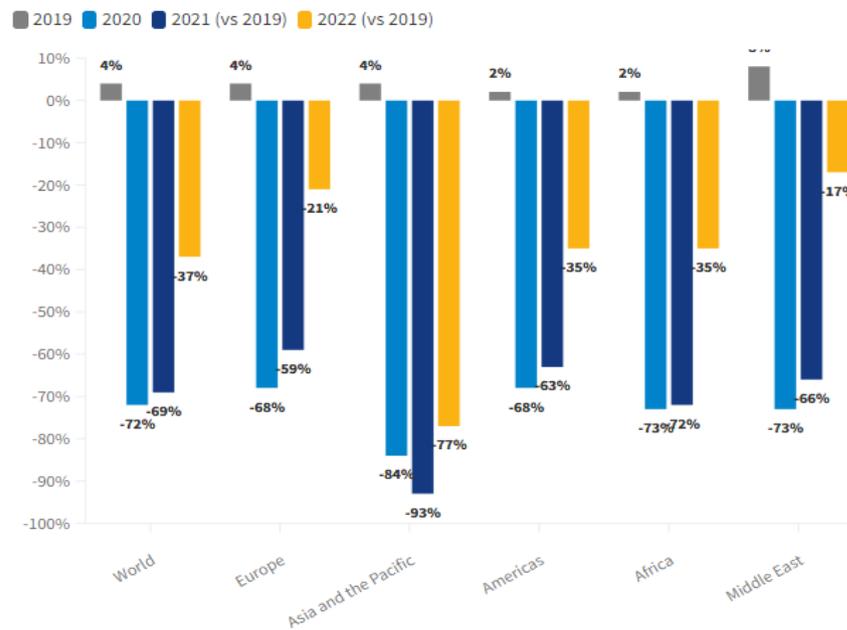


Ilustración 1. Llegada de turistas internacionales, mundo y regiones  
Fuente: Untwo

## 2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis nos permite identificar la atractividad del sector según las fuerzas competitivas de Porter. Para nuestro caso, analizaremos el sector turismo, subsector hotelería. Las cinco fuerzas que nos ayudan a ver la atractividad son:

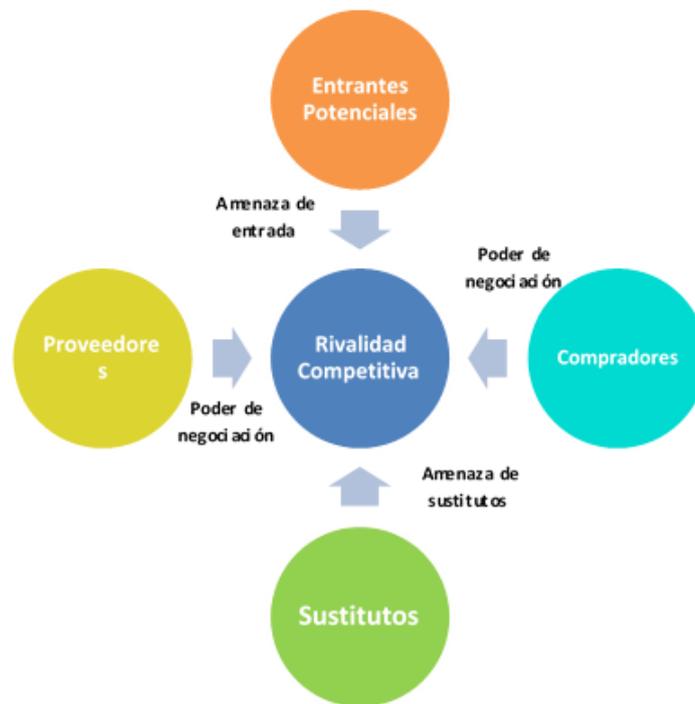


Ilustración 2. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter  
Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Para el sector hotelería se tienen 2 grupos de proveedores: los que brindan productos y servicios propios para la operación del hotel en donde existe un nivel de negociación bajo ya que hay facilidad para poder encontrarlos y se cuenta con la opción de elegir calidad y precio.

El segundo tipo de proveedores son las agencias de viajes, con las cuales tenemos un poder de negociación medio, pues son una fuente importante de atracción de turistas, al ser un canal confiable y de generación de ingresos para el hotel.

### 2.2.2. Poder de negociación de los clientes

Al inicio de la pandemia, la negociación era muy alta. La oferta ofrecida sobrepasaba la necesidad de hospedaje. Sin embargo, gracias a la liberación de las cuarentenas, sumado al avance en la vacunación mundial, se ha incrementado la cantidad de turistas que frecuentan Italia.

Actualmente existe la tendencia de “los viajes de vacaciones de venganza” que es un efecto post pandemia, pues la mayoría de las personas busca viajar por vacaciones.

Adicionalmente, los turistas corporativos han retomado sus labores fuera de sus países para continuar con sus viajes de negocio.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es alto debido a la gran oferta de hoteles que tienen para elegir y que cumplen con las especificaciones de 4 o 5 estrellas dentro de Forte dei Marmi.

Analizaremos los aspectos más relevantes para lo mencionado:

- **Producto diferenciado**

El hotel está dirigido a un público exigente que busca servicios diferenciados, además cuenta con un reconocimiento de más de 100 años en el mercado hotelero teniendo un prestigio ganado, brindando un servicio de calidad a un buen precio en relación con los hoteles de Forte dei Marmi.

- **Poder de adquisición de los clientes**

Los precios que ofrece el hotel son los mejores dentro de su categoría y en comparación con los de esa zona hotelera. Está dirigido a clientes que buscan precios accesibles, pero con todas las comodidades y seguridad que un hotel reconocido les puede brindar.

- **Información de los clientes**

Gracias al incremento del uso de tecnología y a todas las fuentes de información que pueden acceder los clientes están mejor informados, fuentes como: páginas web de los hoteles, redes sociales y plataformas web que manejan inteligencia artificial para comparar precios entre hoteles facilitan la vida y cubren la necesidad de los viajeros (Tabla 2). De esta manera se tienen clientes mucho más informados antes de tomar alguna decisión de compra y tienen conocimiento de los servicios ofrecidos, medios de pago, lo cual les permite tener una posición ventajosa para obtener los mejores precios y servicios.

También hay clientes que buscan información con las agencias de viaje, confiando con ellas la planificación de sus vacaciones o viajes personales, permitiéndoles que les recomienden destinos, transportes, entre otros servicios, así como elegir el lugar donde se van a hospedar.

Principales plataformas web	
Booking	
Expedia	
Hotels Combined	
Hotelbeds	
Despegar	
Agoda	
BestDay.com	
Hoteles.com	
Kayak	
Hotel tonight	
Trivago	

Tabla 2. Principales plataformas web  
Fuente: Elaboración propia

- **Competencia entre hoteles**

La competencia entre hoteles en la ciudad de Forte dei Marmi es media debido a que en la actualidad existen varios hoteles de 4 y 5 estrellas. Sin embargo, no hay hoteles ecoamigables en la zona de Forte dei Marmi, siendo una gran oportunidad para encontrar una diferencia en el servicio de hotelería.

### 2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Para las empresas interesadas en el sector, existen fuertes barreras de ingreso, pues es necesaria una inversión inicial alta para establecer la infraestructura dentro de este sector. Aspectos a tener en cuenta:

- **Requerimiento de capital**

Para poder implementar un hotel, la inversión inicial es bastante elevada tanto para infraestructura como para el capital de trabajo. Esta inversión no está disponible para todas las organizaciones y representa un alto riesgo en el capital invertido.

- **Diferenciación del producto/servicio**

El hotel busca diferenciarse con su servicio de calidad a un precio accesible.

- **Identidad de marca**

En el sector hotelero en la zona de Forte dei Marmi, existen hoteles independientes, que no pertenecen a cadenas hoteleras, pero cuentan con un prestigio ganado. Muchos de ellos tienen tiempo en el mercado hotelero como es el caso: California Park, Hotel 1908, Hotel Goya. Estos hoteles están categorizados como hoteles de 4 estrellas.



Ilustración 3. Playa de Forte dei Marmi  
Fuente: Toskanatour

#### **2.2.4. Amenaza de servicios sustitutos**

En la actualidad, el ingreso de servicios sustitutos para el rubro de hotelería son los alquileres de chalets, villas o departamentos, los cuales tienen muy buena aceptación de los turistas por los precios. Veamos algunos aspectos en lo mencionado:

- **Relación entre precio/calidad del producto/servicio y sustitutivo**

El tarifario entre un hotel y un producto sustituto (alquiler de departamento/chalet/villa/Air Bnb) es muy distinto, porque depende del tamaño del hospedaje, tipo de habitación y los servicios que ofrecen. Pero para clientes que buscan un lugar a bajo costo es una alternativa.

Sin embargo, para clientes que buscan comodidad y buen servicio, los hoteles son los lugares que pueden ofrecerlos, de acuerdo con la categoría que buscan y puedan pagar por ello.

- **Fuerza del sector sustitutivo**

En el último año este sector ha cobrado mayor fuerza dentro del rubro de hospedaje alternativo, sin embargo, no minimiza al sector hotelero. Ya que existe un segmento de clientes que busca ser atendido versus clientes que buscan bajos precios.

- **Costes de cambio**

Los costes de cambio para un cliente serían sacrificar servicios y comodidad versus ahorro, en el mercado tenemos diferentes alternativas que son una alta amenaza para los hoteles, esto se puede incrementar debido a la cercanía que tengan en relación con el hotel.

### **2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes**

En Forte dei Marmi hay más de 100 hoteles ubicados en la costa. Los hoteles buscan fidelización a sus clientes con ofertas personalizadas lo cual hace que la rivalidad entre competidores sea muy alta. Los aspectos más relevantes son:

- **Barreras de salida**

El sector de hoteles tiene una alta inversión por lo cual las barreras de salida son elevadas. Se debe prever con antelación y realizar un proceso estructura de sucesión y/o liquidación.

- **Diferenciación**

Por lo general, los hoteles de 4 estrellas de Forte dei Marmi tienen un standard de servicio de calidad que brindan al huésped, no existe aún una alta diferenciación en otros aspectos con sus competidores directos.

- **Altos costos fijos**

En los hoteles es muy común tener altos costos fijos y esto a consecuencia de que invierten mucho en equipamiento y en la logística del hotel, para mantener un standard A1. Este tipo de hoteles busca reducir sus costos unitarios a través del incremento del volumen en ventas y establecer estrategias de optimización de recursos.

- **Crecimiento de la industria**

La industria hotelera se está reactivando debido al efecto post pandemia y a la promoción e inversión en turismo que viene realizando Italia en diversas actividades con el apoyo del gobierno.

### **2.3. Matriz EFE:**

En el análisis del microentorno, se debe validar las oportunidades y amenazas que permiten identificar cuáles son los factores externos más importantes para el sector hotelero. Luego de evaluar los factores, se obtuvo una valoración ponderada de **2.87** lo que significa que el hotel no está aprovechando las fuertes oportunidades que tiene y no está afrontando bien las amenazas que existen en el sector hotelero.

Matriz de evaluación de factores interno Hotel Le Bonheur				
Factores externos claves				
N°	OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
O1	Reducción de la inflación de Italia post pandemia	6%	4	0.24
O2	Incremento de la oferta de personal	7%	4	0.28
O3	Apoyo del ministerio del turismo para reactivar el turismo de Italia	8%	4	0.32
O4	Italia es reconocido mundialmente como un destino turístico importante y valorado	9%	4	0.36
O5	Altas barreras de entrada para el ingreso de nuevos hoteles	5%	4	0.20
O6	Los turistas están orientándose a buscar propuestas específicas para cubrir sus necesidades	4%	3	0.12
O7	El avance de la tecnología da oportunidades de desarrollo al sector hotelero	4%	4	0.16
O8	Mayor interés por el cuidado del medio ambiente en los hoteles y los turistas	5%	4	0.20
O9	Crecimiento del e-commerce	5%	4	0.20
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Incertidumbre frente a la tercera guerra mundial	5%	2	0.10
A2	Italia es uno de los países más endeudados del mundo	5%	1	0.05
A3	Incremento de la oferta en productos sustitutos	9%	2	0.18
A4	Alto nivel de negociación de los clientes	7%	2	0.14
A5	Alza de precios de los insumos básicos	6%	2	0.12
A6	Bajo crecimiento del PBI en Italia luego de la pandemia	5%	2	0.10
A7	Contracción económica mundial	5%	1	0.05
A8	Fenómenos naturales: inundaciones e incendios forestales	5%	1	0.05
TOTAL		100%		<b>2.87</b>

Tabla 3 Matriz EFE  
Fuente: Elaboración propia

### 3. Conclusiones:

- Italia cuenta con una buena perspectiva para el sector hotelero. Si bien la pandemia afectó mucho este sector, se viene recuperando por el apoyo del gobierno y por el retiro de las restricciones de salud.
- El avance tecnológico está ayudando a que los turistas estén mucho más informados que antes. Cuentan con información a la mano y pueden comparar las ofertas de los distintos hoteles como de los sustitutos.
- La tendencia del mercado es ir automatizando y usando plataformas web, motores de búsqueda para viajes y estrategias de marketing digital para redireccionar las compras, incrementándose el uso de la tecnología en el sector hotelero.
- En conclusión, encontramos un mercado atractivo y un sector en recuperación.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

### 1. Contexto actual del Hotel Le Bonheur

El hotel Le Bonheur es un hotel italiano, ubicado en Forte dei Marmi, cuenta con 70 habitaciones, todos los servicios de un hotel 4 estrellas, que ofrece a sus clientes confort y calidad de servicio a un buen precio. Asimismo, el hotel conserva una infraestructura contemporánea con estilo barroco, manteniendo como parte de su valor agregado la historia que remonta al hotel desde los años 20 y es conocido en la ciudad por sus años en el mercado hotelero y también por su buen servicio.

#### 1.1. Descripción y perfil estratégico:

El hotel Le Bonheur se ha enfocado en una estrategia de Liderazgo en Costos en los últimos años, para afrontar la competencia del mercado, sobreviviendo a la pandemia y logrando obtener una ocupabilidad mayor al 60%. Parte de su diferencial como hotel en la zona de playa, es su historia y la excelente atención al cliente que ha logrado con sus años de experiencia en el rubro.

#### 1.2. Modelo del negocio – Canvas:

Al 2022, el modelo de negocios del hotel Le Bonheur es el siguiente:

<p><b>Aliados Clave</b></p>  <p>Socios estratégicos: Agencias de viaje, aerolíneas, proveedores de alimentos y bebidas, insumos hoteleros, otros aliados que complementan la oferta de valor al cliente como: Restaurantes, Operadores turísticos locales.</p>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al Cliente</li> <li>- Operaciones del hotel</li> <li>- Marketing y Ventas</li> <li>- Servicios exclusivos al huésped</li> <li>- Mantenimiento</li> </ul> <p><b>Recurso Claves</b></p> <p><u>Físicas:</u> Instalaciones, ambientación y equipos  <u>Humanos:</u> Capacitación, cultura, talento y clima laboral  <u>Tecnología:</u></p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p>  <p>Una experiencia de hospedaje inolvidable en el centro de Forte Dei Marmi muy cerca a la playa. Ofrecemos una experiencia única con un excelente servicio a precio competitivo.</p>	<p><b>Relación con Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada al huésped</li> <li>- Fidelización con las agencias de viaje y aliados clave</li> <li>- Seguimiento post-venta</li> <li>- Brindar información oportuna y continua a clientes y potenciales</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <p><u>Directo:</u> Counter del hotel  <u>Indirecto:</u> Agencias de viajes</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Turismo receptivo: vacacional y de negocios con edades entre 35 y 55 años que en promedio se quedan en estadía 4 noches y están dispuestos a pagar 100 euros por noche.</p> 
<p><b>Estructura de Costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de las instalaciones.</li> <li>- Costos de logística/abastecimiento para las operaciones del hotel</li> <li>- Capacitación y contratación de personal</li> </ul>		<p><b>Flujo de Ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos por alojamiento.</li> <li>- Ingresos por el restaurante</li> <li>- Ingresos por salón de eventos</li> <li>- Ingresos por otros servicios (lavandería, etc)</li> </ul> 		

Tabla 4. Modelo de Negocio Canvas Le Bonheur  
Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Cadena de Valor al 2022

Se presenta a continuación la cadena de valor del hotel Le Bonheur al 2022:

<b>Dirección Organizacional</b> Administración, Planificación, Dirección y Control del Hotel Le Bonheur				Actividades de Soporte	Margen del Servicio	Clientes
<b>Infraestructura</b> Sistemas de información, administración general, presupuestos						
<b>Recursos Humanos</b> Cultura organizacional, capacitación y retención del personal						
<b>Desarrollo de Tecnología</b> Software de hoteles actualizado, seguridad de la web, inversión en modernización de habitaciones y seguridad del hotel						
<b>Abastecimiento</b> Protocolos de higiene y seguridad, plan de abastecimiento de A&B, Alianzas con los principales proveedores de la región, control de inventarios						
<b>Ventas &amp; Marketing</b> Incentivos a Agencias de viaje Alianzas estratégicas	<b>Servicio</b> Constante capacitación para mejora de servicio / Personal A1/Flujo de procesos de atención al cliente/Monitorear Nivel de Satisfacción en diversas partes del proceso: venta, durante la estadía, post venta	<b>Distribución</b> Fidelización con las agencias de viaje y aerolíneas Venta en counter Venta corporativa	<b>Operaciones</b> Administración del hotel Staff de atención en counter Staff de Housekeeping/Mantenimiento de las instalaciones Staff de Limpieza Staff de Restaurante Staff de Atención a la habitación Staff de Customer Service	Actividades Primarias		

Tabla 5. Cadena de Valor del Hotel Le Bonheur  
Fuente: Elaboración propia

### 1.4. Identificación del problema y posible solución

El principal problema detectado es que los objetivos del hotel no están dirigidos a generar rentabilidad. Las áreas internas tienen objetivos distintos, al no trabajar en equipo, no generan sinergias ni se enfocan en lograr el gran objetivo estratégico. Por ejemplo, las estrategias de las áreas comerciales y de marketing no están alineadas con la estrategia corporativa. Las acciones de marketing lograron que la ocupabilidad del hotel sea de 65%, mientras que las acciones comerciales estuvieron enfocadas en reducir las tarifas de las habitaciones para poder incrementar los ingresos por las ventas.

Se plantea como solución, cambiar la estrategia del hotel hacia un enfoque en diferenciación orientada a un segmento específico y para eso se cambiará el hotel a ecoamigable con lo cual se logrará obtener un mayor valor por el servicio que nos permitirá incrementar la tasa de ocupabilidad, acompañado con un incremento de tarifa y una reducción de los costos por las eficiencias que se lograrán con las nuevas implementaciones. Para llevar a cabo este cambio de estrategia, se realizarán las siguientes acciones:

- Acondicionar las instalaciones del hotel para transformarlo en un hotel ecoamigable con inversión en paneles solares para que se genere ahorro en energía, cambio de luminarias, reutilización de aguas y otros que serán detallados en el Plan de Operaciones.
- Potenciar el Plan de Marketing, que permitirá realizar el lanzamiento del nuevo concepto del hotel y también invertir en el canal online creando una mejor página web que permita tener las reservaciones y pagos en línea y también tener bots para la respuesta de los mensajes. En el plan también se incluirá inversión en SEM y SEO que ayudará en el posicionamiento del hotel.
- Potenciar el plan de incentivos para el personal y los canales indirectos, el cual está detallado en los planes.
- Hacer más digitales los procesos de cara a los turistas como, por ejemplo, check in, check out, los cuales ayudan a mejorar la experiencia del huésped.

## 2. Análisis de las áreas funcionales

### 2.1. Jefatura de Operaciones

#### 2.1.1. Operaciones

Respecto a la ocupación del hotel, se ha realizado un monitoreo de la ocupación de los últimos seis años. Se identifica dentro del análisis un promedio del 65% de ocupabilidad, el cual será el punto de partida para proyectar los próximos años.

Este equilibrio fue obtenido por la mejora en la oferta y calidad de servicio, los cuales mejoraron las condiciones y volvieron atractiva la opción de hospedarse con nosotros.

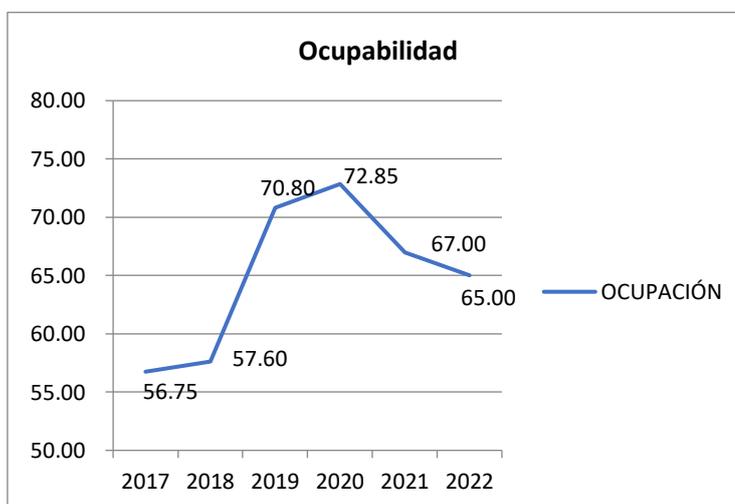


Ilustración 4. Evolución de la ocupabilidad (2017 – 2022)  
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a calidad en el servicio, se ha realizado el seguimiento de los últimos seis años. Se realizó este análisis considerando los mismos factores de medición y en las mismas condiciones. Este indicador en crecimiento y favorable para la administración, demuestra la prioridad por un servicio eficiente.

En esa línea, si bien los primeros años fueron un proceso de adaptación, donde la empresa se mantenía por debajo del promedio; se logró escalar sobre el 100% desde el tercer año. Hoy en día, se posicionó el indicador con un incremento de más del 20% en comparación con el primer año.



Ilustración 5. Calidad del servicio (2017 – 2022)  
Fuente: Elaboración propia

Con la relación a la Jefatura de Operaciones del Hotel Le Bonheur, al 2022 cuenta con un staff de 15 personas contratadas, pero tiene proyectado potenciar el equipo de operaciones cuándo el nuevo plan estratégico 2023-2027 se inicie, contando con un total de 22 personas.

Puesto	N° de contrataciones 2022	N° de contrataciones 2023-2027
Jefe de operaciones	1	1
Administrador	1	1
Especialista de RR.HH.	1	1
Especialista de RSE	0	1
Especialista en Marketing	1	1
Personal Logístico	1	2
Asesor comercial.	1	1
Recepción.	1	2
Personal de mantenimiento.	1	2
Soporte técnico	1	1
Housekeeper.	3	5
Enfermera	1	1
Personal de seguridad	2	3

Tabla 6. Personal de Operaciones  
Fuente: Elaboración propia

### 2.1.2. Marketing

Se elaboró un resumen de la inversión realizada en marketing, durante los últimos seis años.

La administración actual consideró el incremento escalonado y ordenado del gasto en marketing, el cual estaba en concordancia con las nuevas inversiones en infraestructura y la necesidad de colocar un porcentaje mayor de ventas.

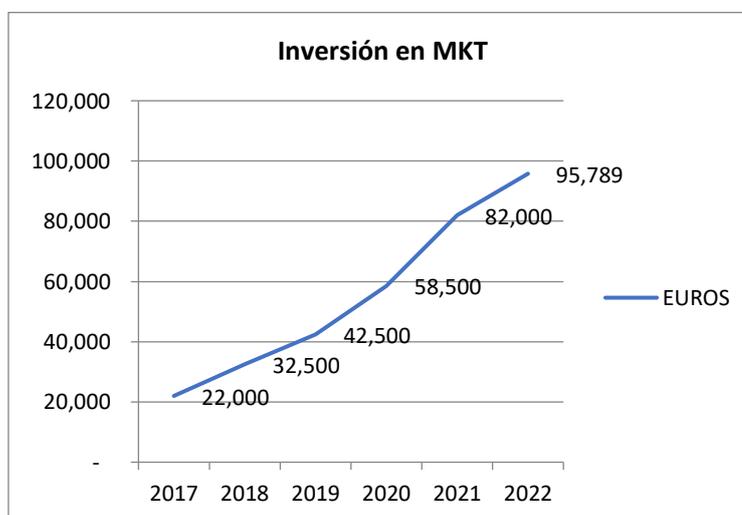


Ilustración 6. Inversión en marketing (2017 – 2022)  
Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Jefatura de Alimentos y Bebidas

Respecto al personal de la Jefatura de Alimentos y bebidas al 2022 tiene 6 personas contratadas, pero a fin de potenciar el servicio en la propuesta del plan estratégico 2023-2027 se reforzaría esta área clave, con 9 personas en total.

Puesto	Nº de contrataciones 2022	Nº de contrataciones 2023-2027
Jefe de alimentos y bebidas	1	1
Bartender	1	1
Cheff	1	2
Mozos	2	3
Asistente de cocina	1	2

Tabla 7. Personal de Alimentos y Bebidas  
Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Finanzas

Sobre los ratios financieros, el último año el beneficio neto incrementó en 15% respecto al año anterior. En el EBITDA en los últimos años se ha incrementado de €195,000 a €474,000, mostrando que el hotel sigue siendo viable a pesar de aun no contar con los cambios propuesto. El retorno total para el accionista cerró al 2022 en 7.07%, la tendencia en este indicador es en aumento.

Se ha analizado el evolutivo de la rotación de activos del 2017 al 2022 donde se visualiza una mejora en el indicador, de esa manera nuestros activos están siendo mejor utilizados para el negocio.



Ilustración 7. Rotación de activos  
Fuente: Elaboración propia

## **2.4. Recursos Humanos**

Esta área es la responsable del reclutamiento, capacitación y desarrollo de los trabajadores. Es el área encargada de implementar todos los programas de motivación y capacitación para los trabajadores para poder garantizar el nivel de servicio que tiene el hotel Le Bonheur. Según los datos, el nivel de competencia de los trabajadores tiene valores por encima de 95%. Otro factor importante para tomar en cuenta es el nivel de rotación, el cual obtuvo un nivel de 16% al finalizar el 2022.

Respecto a la rotación del personal, aumentó de 11% a 17% del año 2017 al 2022 lo cual no fue bueno para el hotel debido a que un incremento de rotación aumenta los gastos de contratación. En el rubro, este indicador está entre 20 y 30%

El nivel de stress pasó de 13% a 35%, esto debido al personal reducido para las actividades claves en la actualidad, haciendo que los trabajadores no se abastezcan en la atención del cliente en el hotel.

Respecto a los sueldos del personal, se mantuvieron constantes en el tiempo no se hizo mayor incremento durante los últimos años. Los recursos se direccionaron a invertir en infraestructura y mantenimiento de las instalaciones.

## **2.5. Ventas**

Las ventas del hotel Le Bonheur son impactadas por la estacionalidad de las temporadas: alta y baja, la primera temporada está concentrada en el verano y es la época del año donde se reportan la mayor cantidad de ingresos por ventas. Los ingresos por ventas del último año fueron de 5MM de euros lo que representa un 5% mayor al que fue el año anterior.

Sobre las ventas anticipadas por agencias de viaje se logró duplicar de 1500 a 3500 en los últimos 6 años.

El área comercial tuvo como estrategia en el último año reducir el precio para poder obtener un mayor incremento en la separación de las habitaciones. El precio promedio tuvo una disminución al 2022 del -20% respecto al 2021.

## **3. Análisis VRIO**

Para identificar la principal ventaja de la empresa, realizamos un análisis interno de los recursos y capacidades que posee el hotel, los cuales buscamos mantener por sobre la competencia.

Los recursos de una empresa pueden ser: valiosos, raros (escasos), inimitables, organización, o si la organización puede explotar dicho recurso o capacidad. Bajo este contexto los recursos encontrados son:

### 3.1. Ubicación estratégica

El hotel está en el corazón de la Toscana, en Forte dei Marmi, muy cerca al mar, con una vista privilegiada y céntrica a diversos atractivos de la ciudad.

### 3.2. Infraestructura

Cuenta con instalaciones muy atractivas; con decoración exclusiva y con historia. La propuesta de la actual administración es convertir la infraestructura en ecoamigable, la cual permitirá atraer nuevos nichos de mercado, relanzar la marca y mejorar el posicionamiento en el mercado.

### 3.3. Servicio de calidad

El hotel ha trabajado en la fidelización del talento humano, estableciendo estrategias para frenar la rotación y mejorar el clima laboral. Por otro lado, se ha implementado, durante los últimos seis años, planes de acción sobre la calidad del servicio, obteniendo índices sobresalientes en el mercado.

### 3.4. Capital

La principal inversión financiera es la infraestructura. Esta inversión fue realizada por una deuda a largo plazo que se encuentra en amortización constante. No obstante, existe la necesidad constante por remodelaciones, ampliaciones y compra de equipamientos, los cuales se encuentra planificado dentro del plan de renovación del hotel.

### 3.5. Tecnología

Respecto a la tecnología, se mantiene las inversiones realizadas, pero se desea migrar a un hotel ecoamigable para hacer un mejor uso de la tecnología en la optimización de recursos y reducción de la afectación al medio ambiente.

	V	R	I	O	
	Valioso	Escaso	Inimitable	Organización	
Ubicación Estratégica	●	●	●	●	sostenible
Infraestructura	●	●	●	●	sostenible
Servicio de calidad	●	●	⊘	●	temporal
Capital	●	●	⊘	●	temporal
Tecnología	●	●	⊘	●	temporal

⊘ No posee la característica  
 ● Posee la característica

Tabla 8. Matriz VRIO  
Fuente: Elaboración propia

#### 4. Matriz EFI

Se realiza la evaluación EFI analizando las fortalezas y debilidades, para identificar las más importantes.

El hotel Le Bonheur obtuvo una calificación ponderada de **2.54** lo cual nos indica que el hotel tiene la oportunidad de aprovechar más sus fortalezas enfocándolo en la satisfacción de los clientes y seguir desarrollando capacidades. También se debe tomar en cuenta una mayor inversión en marketing para tener otros canales de comercialización y permitirá que el hotel se haga más conocido y recomendado.

Dentro de las principales debilidades, se debe mejorar el ratio de ocupabilidad del hotel y el seguimiento post venta de los huéspedes que visitan el hotel.

Matriz de evaluación de factores interno Hotel Le Bonheur				
Factores internos claves				
Nº	FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
F1	Ubicación estratégica, frente al mar	4%	4	0.16
F2	Precio acorde el mercado	6%	4	0.24
F3	Buen nivel de competencia de personal, se mantiene constante	4%	3	0.12
F4	Buen prestigio e historia en el sector	4%	3	0.12
F5	Buen crecimiento del EBITDA	5%	4	0.2
F6	Hotel con experiencia en el rubro y con historia	5%	3	0.15
F7	Calidad del servicio	8%	3	0.24
F8	Resultado acumulado positivo de retorno al accionista	5%	3	0.15
F9	Buenas relaciones con los socios estratégicos (Agencias de viaje)	3%	4	0.12
F10	Crecimiento del número de habitaciones en los últimos años (50 a 70 habitaciones)	4%	4	0.16
Nº	DEBILIDADES			
D1	Recursos limitados de inversión	5%	1	0.05
D2	Cantidad deficiente del personal para actividades claves	4%	2	0.08
D3	Ocupabilidad de sólo el 65%	8%	2	0.16
D4	Baja inversión en marketing	6%	2	0.12
D5	Poca inversión en los sueldos del personal	5%	2	0.1
D6	No desarrollo del canal online	4%	2	0.08
D7	Alta rotación de personal	3%	1	0.03
D8	Alta dependencia de los canales de venta tradicional	5%	1	0.05
D9	Alto estrés en el personal	5%	2	0.1
D10	No incentivos de ventas	4%	2	0.08
D11	Servicio de restaurante aun en crecimiento.	3%	1	0.03
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2.54</b>

Tabla 9. Matriz EFI  
Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO**

### **1. Objetivos**

En el presente capítulo vamos a analizar el sector turismo, subsector hotelería de 4 estrellas y el turismo en Italia, para identificar y perfilar el mercado meta al que nos orientamos crecer en los próximos cinco años.

### **2. Metodología**

Esta investigación ha seguido la metodología de Malhotra (2008), que fue basada en la búsqueda de información externa, usando datos estadísticos, publicados por los principales medios de estadística del sector turismo. Así como también de estudios e información del sector turístico de Italia y el sector hotelero en Europa.

#### **2.1. Tamaño del mercado meta**

El mercado meta es el grupo de clientes que podrían ir al hotel, entre los visitantes están los turistas nacionales, clientes locales de Italia y turistas internacionales, clientes extranjeros principalmente de Alemania, Francia, Inglaterra y España, que, por su cercanía y su recurrencia en visitas al país según la data histórica, son clientes potenciales. Este mercado meta tiene en común los mismos gustos y preferencias, por ejemplo: personas que les guste viajar para descansar y relajarse, conocer nuevos lugares, saborear la gastronomía y aprender de la cultura y arte del lugar, y que cuentan con el poder adquisitivo suficiente para disfrutarlo en el destino.

El target principal en el que nos enfocaremos son hombres y mujeres entre los 35 a 55 años, que visitan Italia por vacaciones que representan 40% del total de turistas. Nos centraremos en atraer turistas de Generación X, que buscan comodidad, descanso, aprecian la naturaleza, y la disfrutan de comer sano.

Entre la vegetación natural del lugar y la cercanía a la playa el hotel se hace muy atractivo para este segmento, además el hotel ofrecer diversas actividades como: yoga, paseos en bici, compras, tours y conocer los principales atractivos turísticos de Forte dei Marmi y alrededores.

El segundo target son los clientes que viajan por negocios, que representan el 60% del total de turistas internacionales, que buscan un destino cómodo y acogedor donde puedan reunirse con sus clientes o proveedores, a la vez de disfrutar de momentos para relajarse y mantener una buena salud, realizando alguna actividad física y deportiva para bajar el estrés laboral.

Para calcular el tamaño de mercado hemos usado el método de múltiples factores.

Factores	Descripción	Participación	Tamaño
<b>Factor 1</b>	Total Turistas Internacionales		40,900,000
	Total Turistas Nacionales		37,180,000
	<b>Total de Turistas 2021</b>	<b>100%</b>	<b>78,080,000</b>
<b>Factor 2</b>	Turistas de Florencia	7%	5,465,600
<b>Factor 3</b>	Turistas de Forte dei Marmi	18%	983,808
<b>Factor 4</b>	Turismo Vacacional	83%	816,561
<b>Factor 5</b>	Edad: 35 a 55 años	40%	322,541
<b>Factor 6</b>	Participación de mercado	2.0%	6,451
<b>Factor 7</b>	Noches de estadía	3.96	<b>25,545</b>

Tabla 10. Tamaño de mercado

Fuente: Elaboración propia

El tamaño de mercado en un año es de **25,545** noches, tomando en cuenta que el promedio de noches de hospedaje para los turistas vacacionales es de 3.96 noches.

En el 2021 Italia registro 37,180 millones de turistas nacionales y 40,900 millones de turistas internacionales (Statista, 2021), que llegan a Italia por turismo, lo que en suma hacen un total de 78,080 millones de turistas, del cual el 83% en promedio es por motivos vacacionales. Nuestra estrategia para atraer clientes se enfocará en los turistas del rango de edad de 35 a 55 años que representan el 40% del total de turistas vacacionales. Hemos considerado que durante el primer año tendremos una ocupabilidad de 65% promedio; llegando al 73% en el quinto año; además el promedio de pernoctaciones por turista es de 3.96 noches y el precio promedio en un hotel de 4 estrellas en Forte dei Marmi es de 250 euros la noche (Booking.com, 2023).

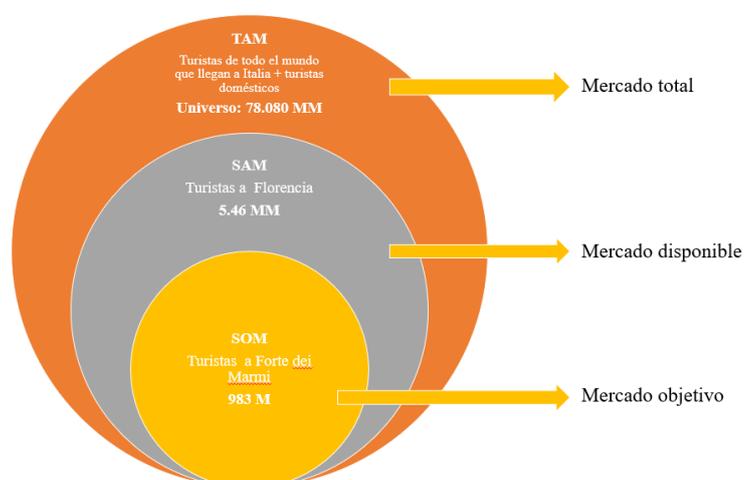


Ilustración 8. Tamaño de mercado meta

Fuente: Statista

En la ilustración 3 analizamos que del total de turistas anuales que llegan a Italia son 78.080 MM componen el Mercado Total o el universo. De ese total llegan a Florencia, la capital

de Toscana, y la ciudad más turística de esta parte del país, en el 2021 un total de 5.46 MM turistas, este es el Mercado Disponible por proximidad a nuestro destino. Un dato muy interesante para nuestra proyección es que Florencia, en octubre del 2022, logra tener una tasa de ocupación, en los hoteles de 4 estrellas, de 84.5% (Statista) y la tendencia al uso de hoteles más que a otro tipo de alojamiento viene en ascenso.

Para el caso de Forte dei Marmi hemos proyectado recibir al año 983 M de turistas que buscan hospedarse en un hotel 4 estrellas siendo esta cifra nuestro Mercado Objetivo.

## **2.2. Tasa de crecimiento del mercado meta**

La tasa estimada de crecimiento para el 2023 es 2.6% (llegadas internacionales) y 1.8% (llegadas nacionales). El mercado Italia se vuelve a recuperar después de la pandemia y de la guerra declarada, la cual se encuentre en un periodo de pausa. Adicionalmente, el efecto postpandemia, acelera los viajes y tener mayor confianza de salir a conocer y explorar nuevos lugares.

Después de la pandemia, el mundo cambió sus costumbres y su interés, la tendencia global en viajes ahora se centra en la naturaleza, lo vivencial y el bienestar. En el 2023 el gobierno Italiano prioriza la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, así como la digitalización para lograr un turismo más consciente, con más calidad y altamente competitivo.

Para el 2023 la demanda en aumento se viene en vivir experiencias en ecoturismo, aventura, rural.

### **2.2.1. Turismo local, con desplazamientos cortos**

Los viajeros domésticos marcan tendencia en destinos cercanos a su lugar de origen, este tipo de viajero no necesita documentación adicional, habla el idioma local y sus recursos también son locales, además viaja en grupo de familia o amigos al tener las características de la sociedad italiana.

### **2.2.2. Turismo internacional, con destinos de países aledaños o cercanos**

Los documentos válidos para ingresar a Italia son el DNI (documento de identidad) o el pasaporte, debido a que Italia es integrante del espacio Schengen.

En junio 2022, se retiró la certificación de COVID UE, que antes solicitaban para el ingreso, ahora no solicitan ni las vacunas, ni resultados negativos de COVID, esto agiliza la revisión de documentos al ingreso de Italia.

## 2.3. Identificación de nuevos mercados posibles

### 2.3.1. Mercado externo



Ilustración 9. Distribución por país de origen de turistas que llegan a Italia en 2022

Fuente: Ministerio de Turismo de Italia

ORIGEN - PAÍS	ORIGEN - CIUDAD PRINCIPAL	DESTINO	KM	HORAS
FRANCIA	NIZA	FORTE DEI MARMI	320	3.5
FRANCIA	MARSELLA	FORTE DEI MARMI	520	5.5
FRANCIA	LYON	FORTE DEI MARMI	600	6
FRANCIA	MONTPELLIER	FORTE DEI MARMI	650	7
AUSTRIA	GRAZ	FORTE DEI MARMI	750	7
AUSTRIA	VIENA	FORTE DEI MARMI	930	9
ALEMANIA	MUNICH	FORTE DEI MARMI	700	7
ALEMANIA	STUTTGART	FORTE DEI MARMI	760	8
ALEMANIA	FRANKFURT	FORTE DEI MARMI	920	9

Tabla 11. Distancia entre ciudades principales estratégicas y Forte dei Marmi

Fuente: Elaboración propia

PAÍS	POBLACIÓN (2021)	TOTAL, DE TURISTAS POR ORIGEN	% TURISTAS (2022)
ALEMANIA	83.24 M	13.65 M	16.4%
REINO UNIDO	67.33 M	9.49 M	14.1%
FRANCIA	67.75 M	8.67 M	12.8%
ESTADOS UNIDOS	331.9 M	39.49 M	11.9%
ESPAÑA	47.42M	4.59 M	9.7%
POLONIA	37.75 M	1.54 M	4.1%

Tabla 12. Población total y porcentaje de turistas de países estratégicos

Fuente: Elaboración propia

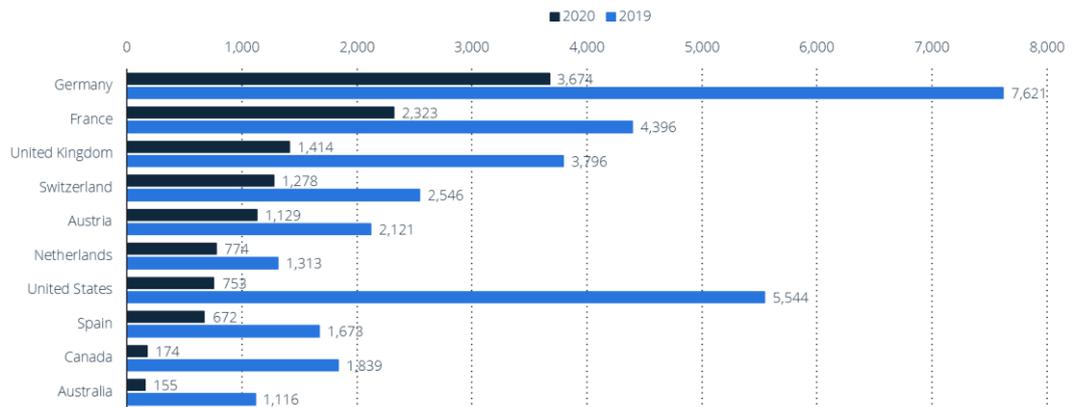


Ilustración 10. Países que más gastan en Italia 2019 y 2020, por país de origen  
Fuente: Statista 2020

- **Alemania**

Durante el 2022, llegaron a Italia más de 13,65 M de turistas procedentes de Alemania, siendo el país que más turistas aportaba previa a la pandemia. No obstante, el ingreso promedio de los alemanes se ubica como el segundo más alto, convirtiéndolo en un potencial buen cliente que aporte sustancialmente al turismo y al hotel específicamente. Respecto a las distancias, se han identificado hasta 3 ciudades importantes desde las cuales se pueden transportar por vía terrestre (no aviones), considerando un tramo máximo de 1,000 km. También tiene la segunda población más grande del grupo de evaluación, de los cuales más del 16% visitan Italia, lo cual demuestra el interés de los alemanes por el turismo italiano.

- **Reino Unido**

Durante el 2022, llegaron procedentes de Reino Unido más de 9.49 MM de ciudadanos ingleses, los cuales muestran un ingreso promedio atractivo por la fortaleza de su moneda (libra esterlina). Sin embargo, es cierto que existe una distancia considerable entre Reino Unido y Forte dei Marmi que hace difícil el traslado por vía terrestre y obligando al turista a usar un medio aéreo, lo cual elevaría su presupuesto asignado para el viaje. Respecto a la población, Reino Unido tiene una población similar a Francia, pero menos del 8,5% ha viajado a Italia con fines turísticos, mostrando un menor interés si se compara con Francia.

- **Francia**

Durante el 2022, Francia fue el tercer país que trajo más turistas, contribuyendo con 12.8%. No obstante, el promedio del gasto del francés respecto al alemán es inferior, hay un factor importante de Francia que atrae al hotel de Forte dei Marmi que es la cercanía de sus ciudades con Italia. Se han identificado 04 ciudades importantes que en promedio

están a sólo 5.5 horas y que hace más probable una visita de fin de semana sin tanta planificación de por medio. Respecto a la población, Francia tiene la tercera población más grande dentro del grupo de análisis, de los cuales más del 12% visita Italia, mostrando también el interés de los franceses por conocer Italia.

### 2.3.2. Mercado interno

En el 2020 el gobierno de Italia promovió el turismo interno con un “bono vacacional de 1.5M por un valor económico de 689,7M € (total previsto 1,7 mil millones €)” (Tourspain.com), este bono iba hasta finales del 2021. Sin embargo, solo se usó un tercio de este total, por lo que acciones y publicidad que fomenten el turismo interno ayudaría a usarlo y aprovechar este recurso que el gobierno ha brindado.

Ciudad	Turistas	No.	Cambio
Roma	10,317,000	#17	+2.5%
Milán	6,604,400	#40	+1.9%
Venecia	5,590,500	#48	+1.6%
Florenca	5,125,700	#52	+1.3%

Tabla 13. Destinos más populares en Italia 2019  
Fuente: Datosmundial

Ciudad	Parte Del País	Habitantes
Roma / Capital	<a href="#">Latium</a>	2,873,000
Milano	<a href="#">Lombardei</a>	1,359,000
Napoli	<a href="#">Kampanien</a>	967,000
Turín	<a href="#">Piedmont</a>	870,000
Palermo	<a href="#">Sizilien</a>	671,000
Genoa	<a href="#">Ligurien</a>	580,000
Bologna	<a href="#">Emilia-Romagna</a>	389,000
Florence	<a href="#">Toskana</a>	349,000

Tabla 14. Ciudades italianas con más habitantes  
Fuente: Datosmundial

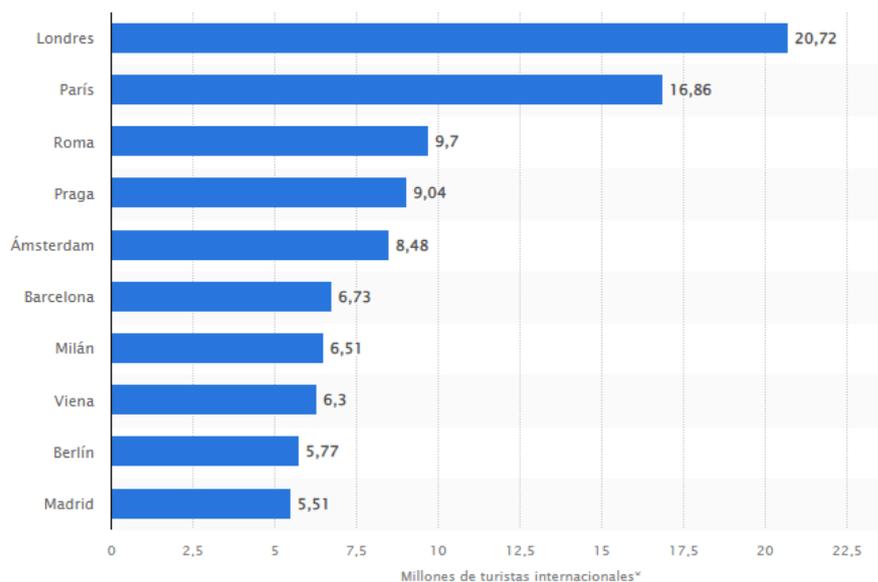


Tabla 15. Top 10 de ciudades más visitadas de Europa 2021  
Fuente: Euromonitor Internacional

CIUDAD ORIGEN	DESTINO	KM	HORAS
PISA	FORTE DEI MARMI	35	0.5
FLORENCIA	FORTE DEI MARMI	125	1.5
GÉNOVA	FORTE DEI MARMI	130	1.5
BOLOGNA	FORTE DEI MARMI	180	2
MILAN	FORTE DEI MARMI	250	3
TURÍN	FORTE DEI MARMI	300	3.5
VENEZIA	FORTE DEI MARMI	340	3.5
ROMA	FORTE DEI MARMI	380	4
NÁPOLES	FORTE DEI MARMI	570	5.5

Tabla 16. Distancia entre ciudades italianas estratégicas y Forte dei Marmi  
Fuente: Elaboración propia

- **Roma**

Es la ciudad más visitada de Italia, con el 70% de preferencia, además se encuentra dentro del top 10 mundial, ocupando el tercer lugar. Roma anualmente atrae a más de 9.7 millones de turistas, lo cual la convierte en un mercado atractivo para Forte dei Marmi. Cuenta con la mayor cantidad de habitantes, es decir, los turistas pueden ser turistas extranjeros que llegaron a dicha ciudad, o incluso los propios ciudadanos romanos que visiten de ahí a Forte. Se encuentra ubicado a 4 horas que pueden ser recorridos fácilmente en vehículo, tren o avión, muy cercano para disfrutar en familia un full day o un fin de semana largo.

- **Milán**

Se encuentra dentro del top 10 mundial de las ciudades más visitadas, ocupando el séptimo lugar. Con más de 6.5 millones en promedio y se ubica a solo 3 horas de Forte dei Marmi. Tienen también una población importante que puede aportar en turismo local, con el internacional que regularmente llega por sus atractivos turísticos.

- **Florenia**

La ciudad de Florenia se encuentra muy cerca a Forte dei Marmi y es la ciudad capital de Toscana, perfecta para atraer nuevos viajeros. Florenia se encuentra a solo una hora y media de Forte dei Marmi, y cuenta con el 68% de preferencia pasando del cuarto al segundo lugar de ciudades italianas con mayor afluencia de turistas, según Euromonitor Internacional. Los turistas ubicados en Florenia pueden acceder a la playa del Forte por un breve recorrido, debido a que Florenia no tiene salida al mar.

- **Pisa**

Está ubicada dentro de la provincia de la Toscana al igual que Forte, sin embargo, su cercanía de media hora en auto, es un atractivo que puede explotarse al máximo armando paquetes turísticos con empresas locales para visitar los atractivos de la ciudad y visitar también el Forte dei Marmi. Su mayor atractivo es la Torre de Pisa que diariamente es visitada por gran cantidad de turistas.

### **3. Estimación de la demanda**

#### **3.1. Perfil y comportamiento del consumidor**

El turismo en Italia es parte importante de su economía, según ISTAT, “el PBI de Italia en el último trimestre del 2022 creció en 1.7%”, esto corresponde al aporte del turismo. Otro dato importante es que la inflación bajó en enero 2023 a 10% con respecto al trimestre anterior (Fuente ISTAT).

Italia es un destino muy atractivo para las personas que gustan del arte, la historia y la playa. “Según la UNESCO, más de la mitad del patrimonio histórico y artístico del mundo se encuentran en Italia”.

Vamos a dividir a los turistas en 2 grupos: turista internacional y turista nacional y vamos a analizar el perfil y comportamiento de cada uno de este grupo.

### 3.1.1. Turista internacional

Al 2021, el 26% de los turistas internacionales ingresa por viajes de negocios y el 74% por viaje de vacaciones o placer. Los que ingresan por viajes de negocios, la cantidad total de pernoctaciones asciende a 32.9 millones, lo que significa que en ese año la cantidad promedio de noches pernoctadas por los turistas fue de 3 noches.

Por otro lado, el 74% de los turistas internacionales ingresan por viaje de vacaciones o placer, de los cuales el 44% lo hace por estancias cortas (1 a 3 días) y el 56% por estancias largas (de 4 a más noches).

- **Cantidad de pernoctaciones**

La cantidad de pernoctaciones vino con un crecimiento constante desde el año 2014 al 2019 a razón de 4% en promedio (Ilustración 11). Por la pandemia, se desaceleró el crecimiento llegando al 2021 al -48% de lo que se tenía antes de la pandemia. Del total de pernoctaciones, el 88% fue por motivos de vacaciones/personales y el 12% fue por motivos de trabajo. Post pandemia, la proporción cambió a 85% por motivos de vacaciones y 15% por motivos de trabajo.

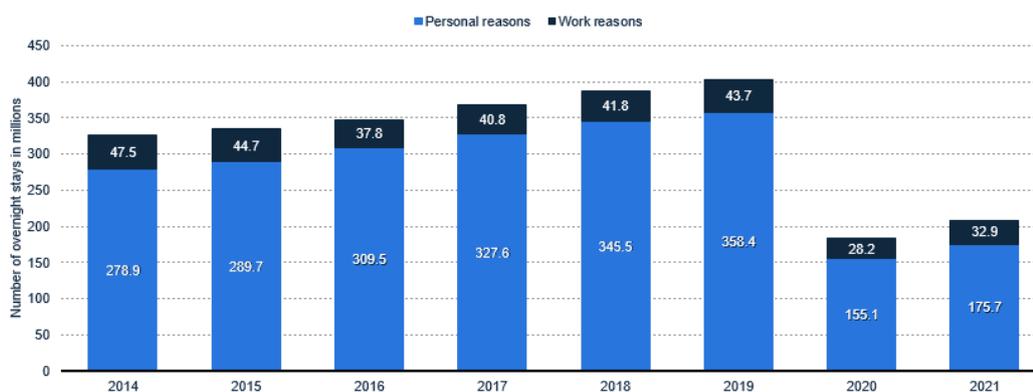


Ilustración 11. Cantidad anual de pernoctaciones de turistas internacionales  
Fuente: Statista

- **Países de arribo**

Los turistas internacionales que visitan Italia vienen de los siguientes países:

	2019	2020	2021
France	12.8	6.3	6.3
Germany	16.2	5.7	5.2
Switzerland	13.3	5.5	4.6
Austria	8	3.1	3.8
Spain	3.5	1.3	1.7
Poland	2	1.4	1.6
Netherlands	2.3	1	1.2
United Kingdom	6.4	1.9	1
United States	4.4	0.6	0.8
Belgium	1.4	0.8	0.7

Tabla 17 .Número de arribo de turistas en millones  
Fuente: Statista

Al 2021, post pandemia, la cantidad de turistas internacionales que arriban de los 10 principales países del mundo, bajó en -62% respecto al 2019 antes de la pandemia.

- **Estancia de los turistas**

La permanencia de los turistas extranjeros en Italia antes de la pandemia vino decayendo pasando de 3.9 a 3.5 noches. Post pandemia, se recuperó la cantidad de pernотaciones alcanzando niveles de 3.9 noches, sin embargo, para el análisis usaremos el promedio 3.5 noches (Ilustración 12).

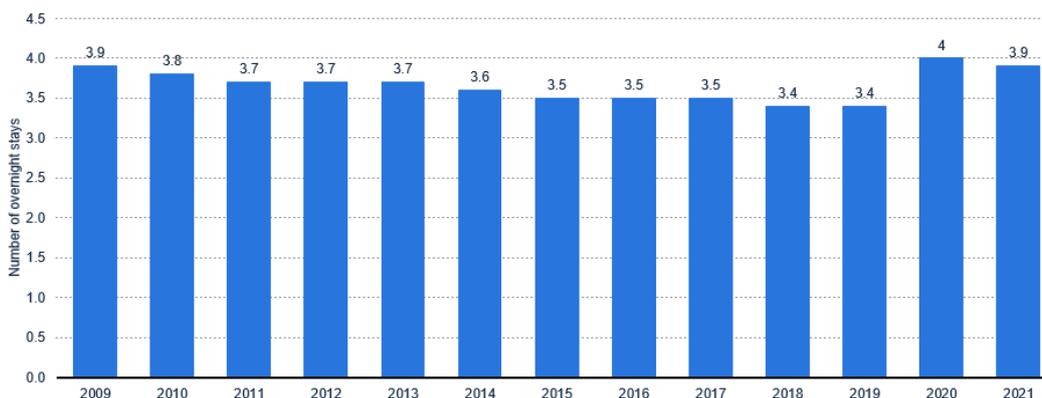


Ilustración 12. Duración de estancia de los turistas en Italia  
Fuente: Statista

- **Gasto turístico receptor**

El gasto turístico internacional incrementó en 23% respecto al año 2020 (año en que cayó debido a la pandemia). A pesar de este incremento, aún se mantiene a un -52% por debajo del año 2019.

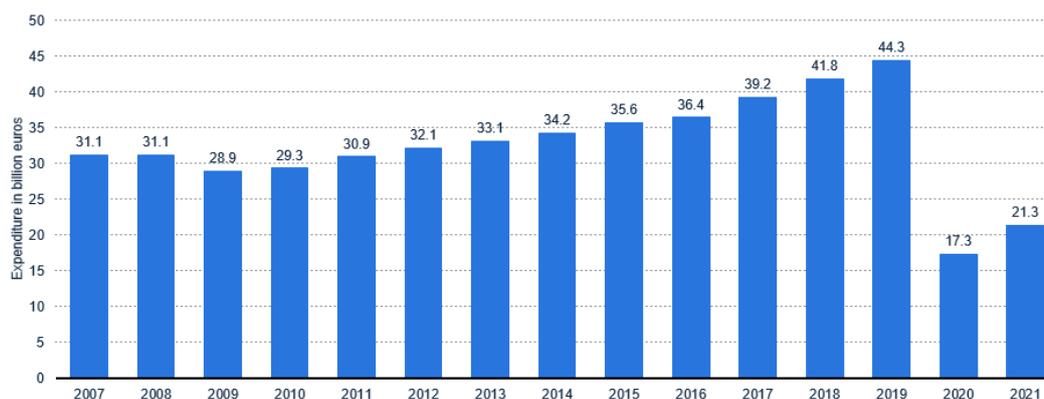


Ilustración 13. Gasto de los turistas internacionales en Italia

Fuente: Statista

- **Tipos de hospedajes**

Al 2020, la participación de los turistas internacionales en hoteles de 5 estrellas está alrededor de los 55% mientras que el de los domésticos es 45%. Para los hoteles de 4 estrellas, los turistas internacionales ocuparon el 34% y los domésticos el 66%. De 3 a menos estrellas, la participación de los turistas internacionales es en promedio 26% del total de las noches (Ilustración 14).

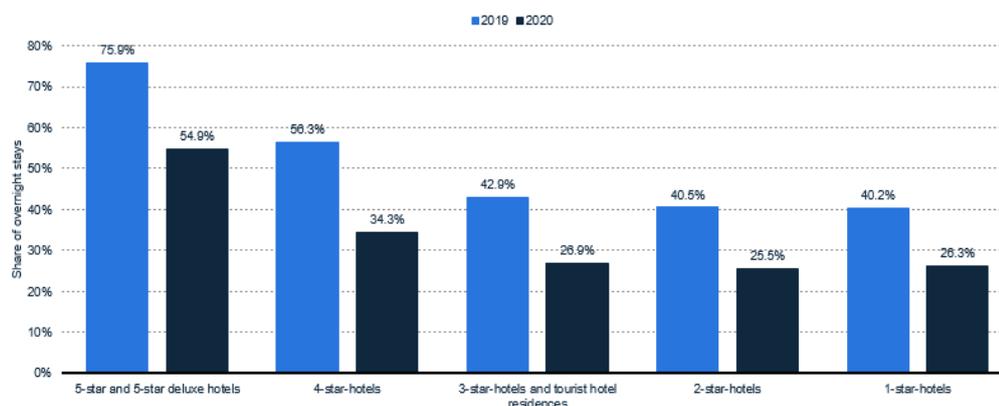


Ilustración 14. Pernoctaciones por tipo de hospedaje

Fuente: Statista

### 3.1.2. Turista nacional

La población de Italia al 2022 fue de 60.5 millones de habitantes (+2% respecto al año anterior).

Los turistas nacionales tienen una curva ascendente desde el año 2015 (47.1M) hasta el año 2018 (62.8M) logrando un crecimiento del 25% durante esos años (Ilustración 11) Para el año 2021, llegó a niveles de 37 millones (-31% respecto al 2019).

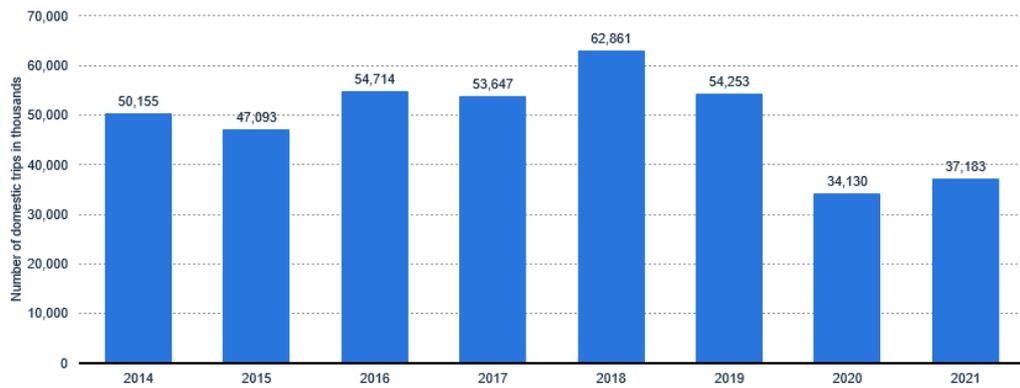


Ilustración 15. Total de turistas domésticos  
Fuente: Google

El perfil del turista nacional es que el 7% viaja por motivos de negocios y el 93% viaja por motivos personales o de vacaciones. El turista que por motivos personales o vacaciones viaja tuvo un incremento del 28% entre los años 2014 al 2018 (Ilustración 16) al 2021, la cantidad es -28% respecto al 2019.

Edad	%
Menor a 15 años	17%
De 15 a 24 años	10%
De 25 a 34 años	10%
De 35 a 44 años	14%
De 45 a 54 años	19%
De 55 a 64 años	14%
Más de 65 años	16%

Tabla 18. Rango de edad de turistas que viajan por motivos personales  
Fuente: Statista

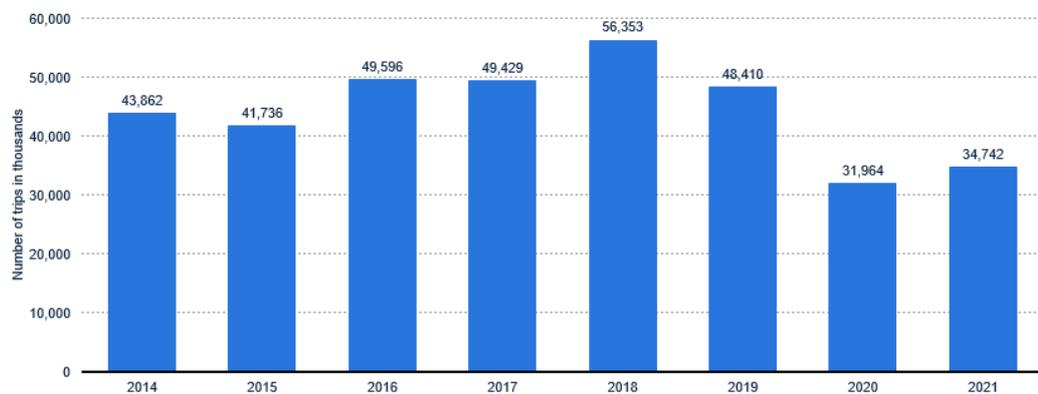


Ilustración 16. Viajes nacionales por vacaciones  
Fuente: Statista

El turismo nacional por negocios tuvo una curva descendente hasta el 2017 pero tuvo un recupero en el año 2018 -2019. Al 2021, la cantidad de viajes es -58% respecto al 2019.

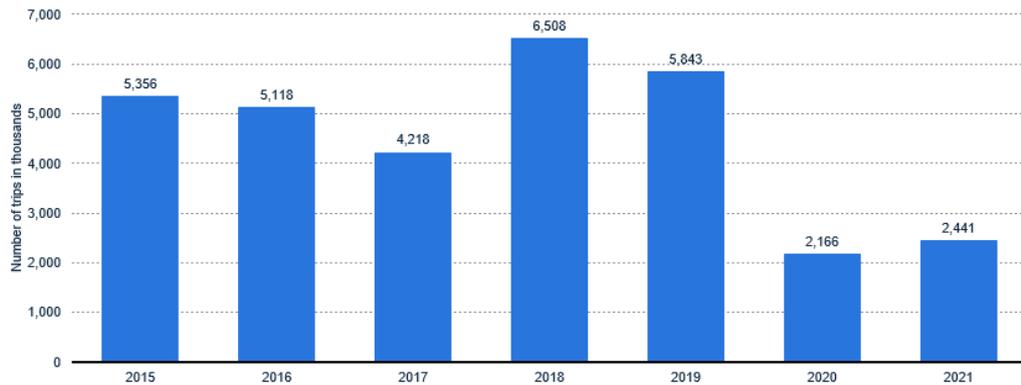


Ilustración 17. Viajes nacionales por negocios  
Fuente: Statista

De los turistas locales por negocios, en 2019 más del 58% estaban entre la edad de 35 a 54 años y el 25% en edades por encima de 55 años tal como se detalla en la Ilustración 14. En la distribución por género, el 67% de los turistas que viajan por negocios son hombres y el 33% son mujeres. La mayor diferencia entre géneros se da para las edades entre 35 a 54 años, en donde el 80% son hombres y sólo el 20% mujeres (Ilustración 18).

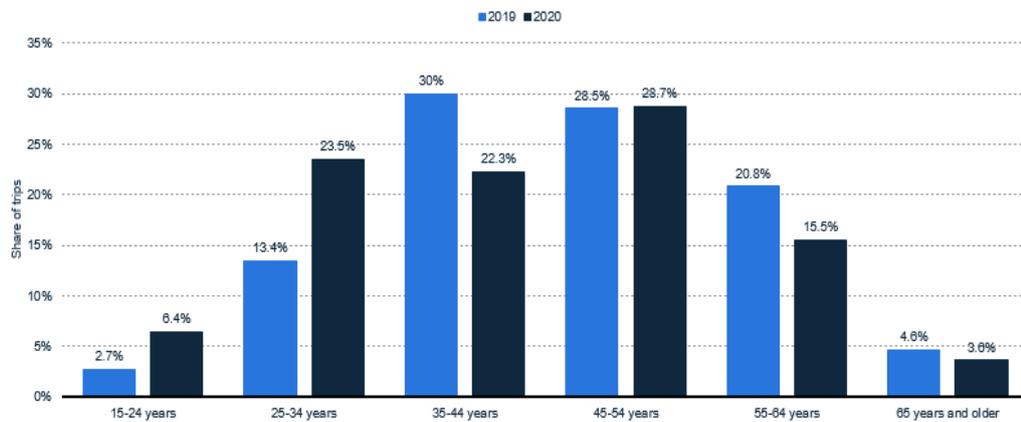


Ilustración 18. Distribución por edades de turistas de negocios  
Fuente: Statista

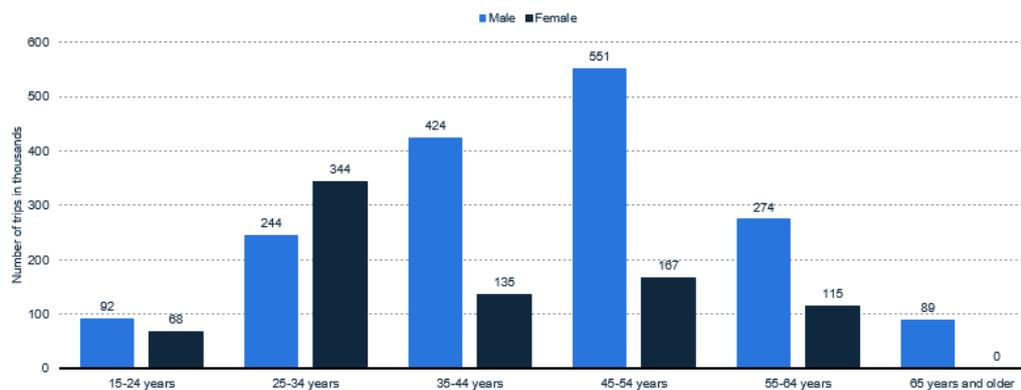


Ilustración 19. Distribución por género  
Fuente: Statista

- **Ciudades con mayor cantidad de pernoctaciones**

Dentro de las tres ciudades preferidas por los italianos, se encuentra Apulia, Emilia – Romagna y Toscana. La Toscana, en donde está ubicado Forte dei Marmi, tuvo un ligero crecimiento del 2019 al 2020, pero en el 2021 disminuyó en 4% respecto al año anterior. (Tabla 17).

	2019	2020	2021
Apulia	26994	21418	28677
Emilia-Romagna	27215	18908	23401
Tuscany	23137	23222	22222
Sicily	15976	12565	20169
Sardinia	11656	12297	18207
Campania	15770	14028	16718
Lombardy	18083	14400	13876
Lazio	14727	7195	13451
Trentino-South Tyrol	19603	18160	13389
Liguria	20317	9567	13178
Veneto	17323	13140	12092
Marche	13868	8159	8741
Calabria	14955	10315	8585
Abruzzo	8748	5378	7308

Tabla 19. Cantidad de pernoctaciones por ciudad  
Fuente: Statista

La cantidad de pernoctaciones de los turistas nacionales en hoteles fue en promedio el 65% de la cantidad de pernoctaciones por lo tanto se puede concluir que los hoteles son los más preferidos por los turistas (Tabla 17). Si bien la participación de los “No Hoteles” tiene solo el 35% del total de pernoctaciones, tuvo un crecimiento de +13% del 2015 al 2019 debido al crecimiento en general de las otras opciones de hospedajes como Airbnb o las casas tipos Villas.

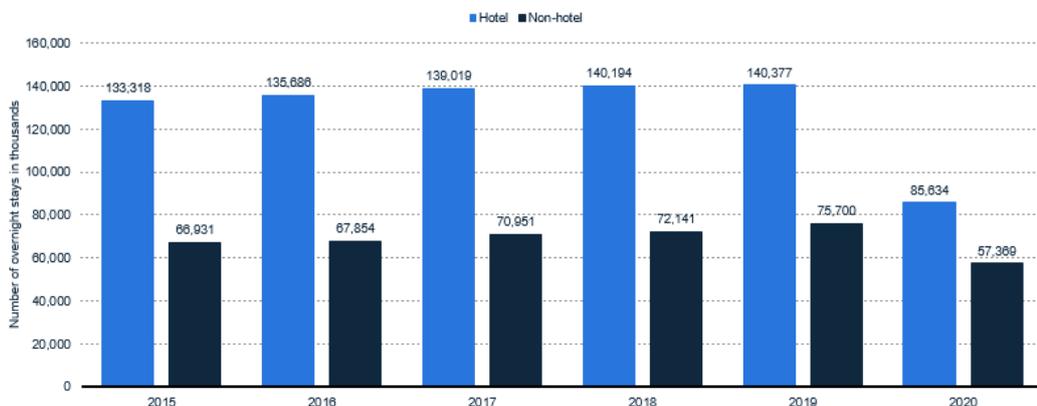


Ilustración 20. Número de pernoctaciones de turistas nacionales  
Fuente: Statista

### 3.2. Evolución de la oferta en 3 años anteriores

En el 2021, las llegadas de turistas internacionales aumentaron en relación al año anterior con 41 millones de visitas. Recordemos que el 2020 fue gravemente golpeado por la COVID 2019, esto debido a las múltiples restricciones tomadas en los diferentes países, reduciendo la posibilidad de viaje, asimismo, los hoteles tuvieron que adaptarse e implementar rápidamente dichas medidas de seguridad dictadas por el gobierno, para continuar con su operación de servicio al huésped.

Al tratarse de un hecho no previsto, se tuvieron que cancelar o reprogramar reservas, vuelos, etc. Esto ocasionó grandes pérdidas a la industria hotelera nunca antes vista.

Antes de la pandemia (2019), más de 96 millones de personas en promedio lograban viajar a Italia cada año, siendo el turismo un factor clave para los ingresos del país.

Se puede concluir que la proyección 2022 (postpandemia) siga en incremento ya que muchas de las restricciones mundiales quedaron sin efecto.

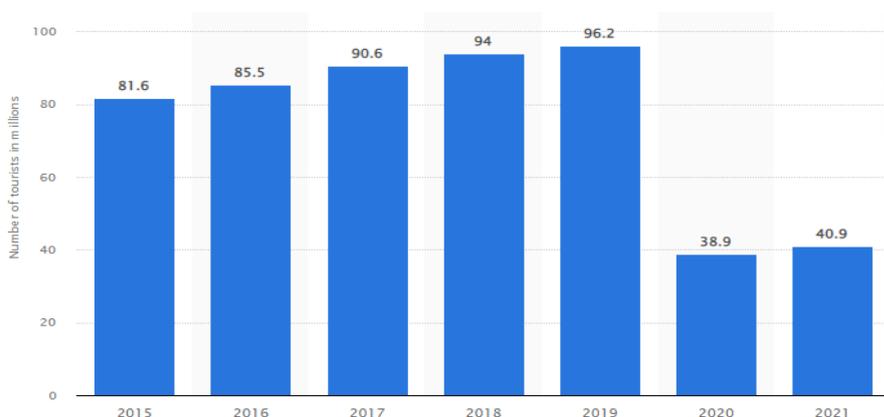


Ilustración 21. Llegada de turistas internacionales a Italia de 2015 a 2021

Fuente: Statista

### 3.3. Capacidades de la oferta

Durante la temporada alta (junio – septiembre) el turismo se triplica debido al incremento del flujo de turistas que visitan la zona de Forte dei Marmi.

Para determinar la oferta, se realizó el análisis de los hospedajes del mismo nivel (cuatro estrellas), donde se ofrezca los mismos servicios.

	California Park	Hotel Goya	Hotel 1908
<b>T. ALTA</b>	€ 460	€ 300	€ 550
<b>T. MEDIA</b>	€ 300	€ 250	€ 210
<b>T. BAJA</b>	€ 300	€ 200	€ 180

Tabla 20. Precios de referencia por habitación matrimonial en Toscana

Fuente: Booking.com

Según Booking, las tarifas pueden variar según la temporada y la demanda. Por ejemplo, considerando hoteles como California Park, Hotel Goya y Hotel 1908; se tiene un costo promedio de € 250 por habitación matrimonial.

Algunos de los servicios más destacados: habitaciones completas, gimnasio, piscina, acceso privado al mar, estacionamiento, desayuno gratis, cercanía a lugares turísticos, áreas para niños, servicios básicos, entre otros.

### 3.4. Principales rivales

En Forte dei Marmi encontramos gran variedad hotelera, sin embargo, el atractivo actualmente en los hoteles de nuestra categoría está orientada a captar clientes de Generación X.

A continuación, un breve resumen de las características de los hoteles similares y aledaños:

SERVICIOS	CALIFORNIA PARK (4 estrellas)	HOTEL GOYA (4 estrellas)	HOTEL 1908 (4 estrellas)
Habitaciones cómodas	X	X	X
Piscina	X	X	X
Parking	X	X	X
Petfriendly	X	X	X
Wifi	X	X	X
Habitaciones familiares	X	X	X
Bar	X	X	X
Desayuno incluido	X	X	X
Restaurante	X	X	
Cerca de playa	X	X	X
Cancelación gratis	X	X	
Pago por adelantado		X	X

Tabla 21. Comparativo de hoteles similares  
Fuente: Elaboración propia

Estos hoteles mantienen una categoría similar a la expectativa de nuestro hotel, además de tener buenos comentarios en los buscadores más importantes.

No obstante, existe competencia indirecta como Airbnb que tiene espacios de hospedaje de calidad, sin el servicio que puede ofrecer un hotel. Estos lugares pueden generar expectativa en los clientes, sin embargo, nuestra principal diferencia y nicho de mercado objetivo, son clientes que prefieran la atención personalizada y de calidad.

#### **4. Proyección de crecimiento de mercado meta en los próximos 5 años**

La organización tiene la expectativa de incrementar las ventas con el crecimiento progresivo de la ocupabilidad. Esto producto del incremento de viajeros procedentes de Francia, Alemania y Suiza, por su cercanía, poder adquisitivo y preferencia por visitar Italia.

Adicionalmente, se ha considerado de 35 a 55 años, de los cuales, cerca del 60% viajan por vacaciones a Italia.

Se proyecta crecer 15% en los próximos cinco años, considerando que la afectación por el COVID-19 cada vez sea menor, y que los efectos de la guerra Ucrania – Rusia, se mantengan con el mínimo impacto posible a la economía mundial. De no tener mayores inconvenientes, el crecimiento podría ser mayor al estimado.

No obstante, otro factor a favor de la industria hotelera en el sector es el continuo compromiso del gobierno por promover el turismo local e internacional.

#### **5. Conclusiones**

Con el análisis de datos de fuentes secundarias, hemos identificado el comportamiento del mercado, y el perfil del viajero ideal para nuestro hotel.

En ese contexto, hemos perfilado a nuestro cliente entre los 35 a 55 años (Generación X), turistas locales y extranjeros, que en promedio se hospedan 3.5 noches y prefieren los hoteles de 4 estrellas, que valoren los hospedajes sostenibles y ecoamigables. Este nicho suele viajar de vacaciones a Forte dei Marmi, por el valor que le dan a la calidad del servicio a la zona.

## CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Se realizará el plan estratégico iniciando con el relanzamiento del hotel Le Bonheur donde empezaremos con el cambio de nombre a Green Park enfocado a las nuevas implementaciones ecoamigables, para lograr posicionarnos en el mercado, consiguiendo la diferenciación manteniendo nuestro servicio de calidad.

### 1. FODA

Fortalezas	Debilidades
Ubicación estratégica, frente al mar	Recursos limitados de inversión
Precio acorde el mercado	Cantidad deficiente del personal para actividades claves
Buen nivel de competencia de personal, se mantiene constante	Ocupabilidad de sólo el 65%
Buen prestigio e historia en el sector	Baja inversión en marketing
Buen crecimiento del EBITDA	Poca inversión en los sueldos del personal
Hotel con experiencia en el rubro y con historia	No desarrollo del canal online
Calidad del servicio	Alta rotación de personal
Resultado acumulado positivo de retorno al accionista	Alta dependencia de los canales de venta tradicional
Buenas relaciones con los socios estratégicos (Agencias de viaje)	Alto estrés en el personal
Crecimiento de habitaciones en los últimos años (50 a 70 habitaciones)	No incentivos de ventas
	Servicio de restaurante aun en crecimiento.
Oportunidades	Amenazas
Reducción de la inflación de Italia post pandemia	Incertidumbre frente a la tercera guerra mundial
Incremento de la oferta de personal	Italia es uno de los países más endeudados del mundo
Apoyo del ministerio del turismo para reactivar el turismo de Italia	Incremento de la oferta en productos sustitutos
Italia es reconocido mundialmente como un destino turístico importante y valorado	Alto nivel de negociación de los clientes
Altas barreras de entrada para el ingreso de nuevos hoteles	Alza de precios de los insumos básicos
Los turistas están orientándose a buscar propuestas específicas para cubrir sus necesidades	Bajo crecimiento del PBI en Italia luego de la pandemia
El avance de la tecnología da oportunidades de desarrollo al sector hotelero	Contracción económica mundial
Mayor interés por el cuidado del medio ambiente en los hoteles y los turistas	Fenómenos naturales: inundaciones e incendios forestales
Crecimiento del e-commerce	

Tabla 22. FODA

Fuente: Elaboración propia

## **2. Visión (2023-2030)**

Ser el primer hotel en innovar en estrategias ecoamigables en Forte dei Marmi, ofreciendo a nuestros huéspedes un ambiente grato y cómodo, que genere días de descanso en ambientes sostenibles.

## **3. Misión**

Mejorar la experiencia de nuestros huéspedes, teniendo un alojamiento ecoamigable contando con altos estándares de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad, generando bienestar a quienes nos visiten.

## **4. Objetivo**

Maximizar la rentabilidad del negocio y la calidad, priorizando la atención al cliente como factor principal.

## **5. Objetivos estratégicos**

### **5.1. De rentabilidad**

- Optimizar recursos relacionados a los servicios básicos (luz y agua), permitiendo reducir en 50% los gastos asociados en el segundo año de aplicada nuestra estrategia.
- Incrementar el ROE en 2% en el tercer año de implementada la estrategia.

### **5.2. De crecimiento**

- Incrementar las ventas (mayor porcentaje de ocupabilidad) a partir del 2023, permitiendo un incremento del 65% a 73% en el quinto año en consecuencia de las nuevas implementaciones ecoamigables.
- Hemos estudiado los KPI (variables) con el fin de asegurar la ocupabilidad en más de un 65% desde el relanzamiento, conseguir buenas valorizaciones en los buscadores de hoteles así como los buenos comentarios, nos direccionaran a mantenernos o tomar medidas en pro de la viabilidad del plan estratégico.
- Implementar estrategias ecoamigables que permitan el incremento de ingresos en un 5% en el primer año.

### **5.3. De sostenibilidad**

- Garantizar el servicio de calidad y atención personalizada durante la estadía del huésped, el cuál debe ser medido a través de encuestas de calidad, el resultado debe ser superior al 80% de nivel de satisfacción.
- Realizar un proceso semestral de benchmarking con competidores directos e indirectos que permitan identificar oportunidades de crecimiento en el sector.
- Identificar oportunidades de mejora y gestionar metas de corto y mediano plazo.
- Monitorear constantemente nuevos mercados de donde se pueda atraer clientes nuevos.

## **6. Estrategia competitiva**

La estrategia elegida para el hotel Green Park es la Estrategia de Enfoque, pues va orientado al segmento de clientes preocupado por el medio ambiente, como parte de la estrategia, se busca tener el primer hotel ecoamigable en Forte Dei Marmi, para lo cual se ofrecerá un hotel con ambientes ecoamigables y actividades para el descanso y cuidado de la salud del huésped, usando productos que protegen el medio ambiente.

## **7. Estrategia de crecimiento**

Según Ansoff, Green Park buscará crecer en el mercado donde opera y con la visión de ofrecer constantemente el mejor servicio, para lo cual se enfocará en la penetración y desarrollo de nuevos clientes que prefieran los atributos de Green Park.

Desarrollaremos las siguientes actividades:

- Generar promociones especiales a nuevos clientes, usando las estrategias digitales.
- Alianzas estratégicas con agencia de viajes para venta anticipada y tener un cupo de habitaciones pre vendidas.
- Inversión en publicidad direccionada para atraer nuevos clientes.
- Tener presencia en redes sociales con publicidad direccionada al segmento al que apuntamos.
- Promociones para clientes frecuentes.

- Capacitar constantemente a nuestro staff en tips de ventas y en generar una mejor experiencia al cliente, así generemos recompra y recomendación a sus familiares y amigos.

## **8. Modelo de negocio**

Para el nuevo plan estratégico el hotel Green Park tiene los siguientes cuadrantes en el Canvas:

### **8.1. Segmentos de Clientes**

El segmento al cual se enfoca el hotel son turistas internacionales y turistas domésticos, que viajan en familia o en pareja, son personas de 35 a 55 años, Generación X, que buscan conocer lugares turísticos y que valoran e invierten en hoteles ecoamigables. Estos clientes tienen estadías aproximada de 4 noches e invierten por noche aproximadamente 250 euros.

### **8.2. Relación con clientes**

El hotel ofrece atención personalizada al huésped con los servicios que ofrece un hotel de 4 estrellas.

### **8.3. Canales**

Se cuenta con los diferentes canales:

- Directo: Counter de venta presencial y de la página web del hotel.
- Indirecto: Por intermedio de las agencias de viajes, motores de búsqueda y redes sociales, SEM y SEO.

### **8.4. Propuesta de valor**

Una experiencia de hospedaje inolvidable en el centro de Forte Dei Marmi muy cerca a la playa. Ofrecemos una experiencia única, primer hotel ecoamigable, con comida sana y con un excelente servicio.

### **8.5. Actividades claves**

Dentro de las actividades claves del hotel se tienen:

- Atención al cliente: para la reserva de las habitaciones, check in, check out.
- Operaciones: que facilita todas las actividades principales del hotel y la seguridad
- Marketing y ventas
  - Servicios exclusivos al huésped

- Mantenimiento de las instalaciones que garantizan el confort a los turistas
- Responsabilidad Social Empresarial, especialista enfocado en las actividades del cuidado y responsabilidad ambiental.

#### **8.6. Recursos claves**

- Físicos: que incluye todas las instalaciones sostenibles, ambientación ecoamigables y los equipos
- Humano: Personal capacitado para que garantice la atención al huésped.
- Tecnología: automatizada.

#### **8.7. Aliados clave**

Los aliados claves para el hotel son las agencias de viaje, motores de búsqueda, aerolíneas, proveedores de alimentos y bebidas.

#### **8.8. Flujo de ingresos**

El hotel genera sus ingresos por el servicio de hospedaje y por los servicios ofrecidos en el restaurante por los alimentos y bebidas. Otra facturación es por el servicio de lavandería, salón de eventos y spa.

#### **8.9. Estructura de costos**

El esquema de costos asociados son mantenimiento de las instalaciones, costos de logística, costos de insumos, materiales, alimentos, costo de contratación y capacitación del personal. Eficiencias y ahorro en luz y agua.

<p><b>Aliados Clave</b></p>  <p>Socios estratégicos: Agencias de viaje, aerolíneas, <u>motores de búsqueda, proveedores de alimentos y bebidas que provean de insumos hoteleros ecoamigables</u>, otros aliados que complementan la oferta de valor al cliente como: Restaurantes, Operadores turísticos locales.</p>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al Cliente</li> <li>- Operaciones del hotel</li> <li>- Marketing y Ventas</li> <li>- Servicios exclusivos al huésped</li> <li>- Mantenimiento</li> <li>- <u>Responsabilidad Social Empresarial</u></li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p>  <p>Una experiencia de hospedaje inolvidable en el centro de Forte Dei Marmi muy cerca a la playa. <u>Ofrecemos una experiencia única, primer hotel ecoamigable con comida sana y con un excelente servicio.</u></p>	<p><b>Relación con Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada al huésped</li> <li>- Fidelización con las agencias de viaje y aliados clave</li> <li>- Seguimiento post-venta</li> <li>- Brindar información oportuna y continua a clientes y potenciales clientes por todos los canales de atención</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Turismo receptivo: vacacional y de negocios con edades entre 35 y 55 años (<u>Generación X1 que valoran hospedarse en hoteles ecoamigables que en promedio su estadía es de 4 noches y están dispuestos a pagar 250 euros por noche.</u></p>
<p><b>Estructura de Costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de las instalaciones.</li> <li>- Costos de logística/abastecimiento para las <u>operaciones del hotel con insumos sostenibles.</u></li> <li>- <u>Capacitación en temas de RSE</u></li> <li>- Contratación de personal.</li> <li>- <u>Presupuesto de Marketing</u></li> </ul>	<p><b>Flujo de Ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos por alojamiento.</li> <li>- Ingresos por el restaurante</li> <li>- Ingresos por salón de eventos</li> <li>- Ingresos por otros servicios (lavandería, etc)</li> </ul> 	<p><b>Canales</b></p> <p><u>Directo:</u> Counter del hotel y <u>Plataforma web del hotel</u> <u>Indirecto:</u> Agencias de viajes, <u>Buscadores de hoteles</u> <u>Redes sociales (tik tok, facebook, instagram).</u></p>		

Ilustración 22. Canvas Hotel Green Park  
Fuente: Elaboración propia

## 9. Cadena de valor

<b>Dirección Organizacional</b> Administración, Planificación, Dirección y Control				Actividades de Soporte	Margen del Servicio	Clientes
<b>Infraestructura</b> Mantenimiento de instalaciones ecológicas						
<b>Recursos Humanos</b> Cultura organizacional ecológica, capacitación y retención del personal						
<b>Desarrollo de Tecnología</b> Sistemas de información, software de hoteles actualizado, seguridad de la web, inversión en modernización de habitaciones y seguridad del hotel						
<b>Abastecimiento</b> Protocolos de higiene y seguridad, compras de insumos ecológicos, plan de abastecimiento de productos varios (higiéne, uso del cliente y restaurante), Alianzas con los principales proveedores de la región, control de inventarios						
<b>Ventas &amp; Marketing</b> Planes tarifarios por temporada Incentivos a A.V. Promociones especiales por web y redes sociales Alianzas estratégicas Eventos temáticos exclusivos	<b>Servicio</b> Personal A1/ Flujo de procesos de atención al cliente/ Monitorear Nivel de Satisfacción en diversas partes del proceso: venta, durante la estadía, post venta	<b>Distribución</b> Fidelización con las agencias de viaje y aerolíneas Venta on line Venta en counter Venta corporativa	<b>Operaciones</b> Administración del hotel Staff de atención en counter Staff de Housekeeping/Mantenimiento de las instalaciones Staff de Limpieza Staff de Restaurante Staff de Atención a la habitación Staff de Entretenimiento Staff de Customer Service	Actividades Primarias		

Tabla 23. Cadena de valor “Green Park”  
Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING**

### **1. Descripción del servicio**

El hotel Le Bonheur propone ser el primer hotel ecoamigable en la ciudad de Forte dei Marmi. Se realizará el cambio de concepto del hotel, enfocando estrategias para atraer al perfil de turistas que valoran la sostenibilidad al momento de viajar. El hotel buscará diferenciarse por el servicio y la experiencia ecoamigable en sus instalaciones.

### **2. Objetivos del plan**

#### **2.1. Objetivos**

- Posicionar al hotel como el primer hotel ecoamigable en Forte dei Marmi, dentro del segmento de hoteles de cuatro estrellas.
- Planificar una campaña de medios que genere tráfico al hotel con turistas extranjeros y locales durante todo el año.

#### **2.2. Objetivos estratégicos**

- Lograr en Tripadvisor, un puntaje mayor a 4.4 y en Booking mayor a 8 en el segundo año, como principales webs de referencia en la elección de un hotel.
- Asegurar la calidad en el servicio, obteniendo un indicador producto de las encuestas superior al 80% de satisfacción.
- Capturar 10% de turistas internacionales de las ciudades más cercanas de Italia, anualmente.
- Realizar un evento de lanzamiento, donde invitaremos a los principales socios estratégicos (agencias de viajes, motores de búsqueda, recomendadores) y dar a conocer la renovación del hotel, los planes de incentivos y el nuevo enfoque, para poder promocionar el hotel con este grupo de interés.

#### **2.3. Desarrollo de las iniciativas**

Como parte del plan de marketing es importante concentrar la inversión en el relanzamiento del hotel y en darlo a conocer en todas las plataformas. Para tal fin, se tienen mapeadas las siguientes iniciativas:

### **2.3.1. Agencia de publicidad y medios**

Inversión mensual en una agencia que nos ayuden con el material que nos permita posicionar al hotel entre los mejores de la zona. Anteriormente la inversión era mínima, pero se planifica invertir más en esta agencia.

### **2.3.2. Community manager**

El cual nos permita poder posicionar la marca de nuestro hotel dentro de los canales digitales. Este profesional es el encargado de crear el contenido en todas las redes sociales del hotel, gestionar las redes, y fidelizar a los clientes en todas las plataformas.

### **2.3.3. Inversión en SEM, SEO y redes sociales**

Para el plan de relanzamiento y posicionamiento del hotel dentro del público objetivo es importante esta inversión. Es importante estar presentes en las redes sociales, así como en los principales buscadores, que nos permita poder salir en los primeros lugares cuando los turistas decidan buscar hoteles en Forte dei Marmi.

Para lo cual invertiremos en estas estrategias de comunicación: SEM (Marketing de Motores de Búsqueda), que nos ayudará a mejorar la búsqueda con key words (palabras clave) como: hotel en Italia, Forte dei Marmi, Toscana, Florencia, ecoamigable, playa, por ejemplo, así como auspiciar algún anuncio relacionado o invertir en publicidad, atrayendo nuevos clientes al hotel.

Y en SEO (Optimización para Motores de Búsqueda), con lo cual lograremos posicionar el hotel en los principales buscadores, haciendo que el contenido de este resalte y logremos la conversión a un cliente potencial.

### **2.3.4. Evento de lanzamiento del hotel**

Este evento nos ayudará a dar a conocer el relanzamiento del hotel con los principales stakeholders y nos permita posicionarnos dentro de los principales hoteles de 4 estrellas de la zona y el más innovador por cambiar la estrategia y enfocarnos al nicho eco amigable.

### **2.3.5. Inversión en estrategia de pricing**

Dentro del plan de fidelización con los clientes, el hotel ofrecerá promociones para los clientes frecuentes y los que recomienden el hotel, los cuales están detallados en el punto de promoción.

### **2.3.6. Inversión en comisiones a los principales intermediarios**

La propuesta de **Green Park** es invertir en “socios estratégicos” y poder ofrecer mediante comisiones un ingreso interesante que nos permitan aprovechar el contacto con los prospectos y los direccionen al hotel. El esquema de comisiones se detalla en la estrategia de mezcla de marketing.

## **3. Estrategia de marketing**

### **3.1. Estrategia de segmentación**

La propuesta del hotel Green Park se enfoca en un nicho de mercado que tiene características similares, es un público objetivo que busca hoteles sostenibles que valoran el cuidado del medio ambiente y está dispuesto a pagar para encontrar un alojamiento con estas características. Para encontrar este target se eligen estas dos estrategias de segmentación:

#### **3.1.1. Segmentación Geográfica y demográfica**

Nos enfocaremos en turistas extranjeros provenientes de países aledaños a Italia, que tengan entre 35 a 55 años, hombre y mujeres, de nivel socioeconómico medio-alto y alto, de estudios avanzados, que cuentan con poder adquisitivo para visitar Italia.

#### **3.1.2. Segmentación psicográfica**

Son clientes que llevan un estilo de vida saludable (realizan deportes y valoran la comida con insumos eco amigables), otra característica es que buscan ambientes relajantes y de descanso. También, son personas que les gusta estar a la vanguardia de la tecnología y suelen darle prioridad a los hoteles que preserven el cuidado del medio ambiente.

### **3.2. Estrategia de posicionamiento**

La estrategia elegida para el posicionamiento será basada en el estilo de vida del consumidor, que busca un hotel con atención de calidad y que se preocupe por el cuidado de la salud y el medio ambiente.

Como ventaja comparativa el hotel Green Park será el primer hotel ecoamigable en Forte dei Marmi, que cuenta con amplias áreas verdes, con una ubicación privilegiada muy cerca del mar, que brindará actividades para el descanso y cuidado de la salud del huésped, usando productos que protegen el medio ambiente.

Se definieron los siguientes beneficios del hotel:

- Experiencia e historia de más de 100 años en el mercado turístico y en el sector hotelero.
- Privilegiado acceso a la playa.
- Amplias zonas verdes dentro del hotel.
- Innovar en una estrategia ecoamigable dentro de Forte dei Marmi, buscando la reducción en las emisiones, en el consumo de luz y agua. Adicionalmente, el hotel contará con un restaurante que ofrece alimentación saludable.

#### **4. Estrategias de la mezcla de marketing**

Nuestro enfoque estará orientado en brindar una experiencia ecoamigable al cliente que visite el hotel. Este enfoque viene de la mano con dar un giro al negocio para hacer un hotel sostenible y centrado en la experiencia del cliente.

Tomando en consideración el Marketing de Servicios, abordamos las 7P's:

##### **4.1. Producto**

Dentro de las principales actividades a realizar en este nuevo plan está el relanzamiento del hotel ahora con un nuevo nombre "Hotel Green Park", vinculado al concepto eco amigable y saludable que tendrá el hotel, enfocado en lo que nuestro target principal valora.

Ofreceremos un servicio de calidad para un hotel de cuatro estrellas, respetando las normas de bioseguridad. Siendo un público objetivo joven adulto (de 35 a 55 años), los servicios tecnológicos como la conexión a Wifi en toda el área del hotel es clave.

Otra diferencia es que se ofrecerá una alimentación saludable en el restaurante, esto se logrará cosechando desde nuestro propio huerto frutas y verduras, usando técnicas de hidroponía y biohuerto. La carta que tendrá "Life Good" será internacional con ingredientes cultivados en el mismo hotel.

Adicionalmente, se ofrecerá al huésped otros servicios complementarios como: spa, restaurante, bar, gimnasio, áreas deportivas y piscina con hidromasajes. Así como también paquetes turísticos en alianza con nuestros aliados, para los huéspedes que deseen tomar un city tour o conocer los principales atractivos de Forte dei Marmi y ciudades aledañas.

## 4.2. Precio

La estrategia de precios se aginará de acuerdo con el canal de donde proviene la venta de las noches. Para determinar la estrategia de precio, realizamos un sondeo de los principales hoteles de 4 estrellas de la zona determinando que el precio en temporada alta será de €450 y para temporada baja €200, obteniendo una tarifa promedio de €250 por lanzamiento. Las tarifas, debido a la pandemia y a la coyuntura de la guerra de Ucrania-Rusia, serán dinámicas en relación con la respuesta del mercado y la competencia teniendo en consideración el entorno cambiante.

## 4.3. Plaza

Para llegar al consumidor, lo haremos por venta directa y venta indirecta.

### 4.3.1. Venta directa

En el canal tradicional, se realizará la venta a través del counter del hotel y en el canal online a través de la web del hotel para clientes que decidan comprarnos directamente por esta vía. Adicionalmente, dentro del plan de marketing se trabajará la presencia del hotel en las diferentes redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok), además de motores de búsqueda y marketplaces: Google, Booking, Trivago, Kayak, Hotels, Expedia, Tripadvisor, entre otros. Sobre la publicidad en otras webs relacionadas al turismo, se tendrán pautas publicitarias que incluye banners web que direccionen a nuestra web.

### 4.3.2. Venta indirecta

La venta indirecta se hará realizando alianzas estratégicas con grupos de intermediarios, formaremos alianzas con las agencias de viaje (nacionales e internacionales), recomendadores (remises, guías de turismo, entre otros) y los principales marketplaces. Se armará un esquema de comisiones e incentivos atractivo para cada uno de los intermediarios que nos permita tenerlos fidelizados:

Agencia de viaje	14%
Motores búsqueda	7%
Recomendadores	2%
Guias de turismo	2%

Tabla 24. Comisiones a los intermediarios  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4. Promoción

Dentro de los planes promocionales tendremos 3 tipos:

##### 4.4.1. Para captura de clientes nuevos

- El cliente podrá obtener un descuento del 15% por inscribirse y reservar la primera vez a través de la web.
- Si reserva más de 3 noches en el hotel, podrá obtener un descuento del 50% para la 4ta noche de estadía.
- El cliente recibirá ofertas especiales para sus próximas visitas o si desea trasladarla a algún amigo o familiar.

##### 4.4.2. Para recomendación de clientes

Para el plan de recomendadores, lanzaremos el “Club Green Partners” para todas las personas que recomienden el hotel. Este programa considerará la acumulación de puntos por cada estadía recomendada, la cual se validará con un código único de recomendador. Al completar 15 noches recomendadas tendrá una noche gratis, la cual podrá canjear, en temporada baja, cualquier día menos fines de semana.

##### 4.4.3. Para agencias de viaje

Tendremos precios especiales para asegurar la ocupabilidad del hotel, así como un plan anual de promociones para temporadas bajas y altas para clientes vacacionales y corporativos, con descuentos para agencias que van desde 5% a 14% sobre el precio.

#### 4.5. Procesos

Al ser un hotel eco amigable, las políticas y procesos para la reducción del consumo de agua, luz y bajar las emisiones de gas deben estar en coherencia con nuestra propuesta de valor. Para este gran reto, se implementará el Plan Eco 2023 para cambiar la infraestructura del hotel, la cual está detallada en el Plan de Operaciones.



Ilustración 23. Plan Eco 2023  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.6. Personas

El staff del hotel está orientado a mejorar la experiencia del cliente, y se encontrará debidamente capacitado en temas de atención al cliente, contará con sólidos conocimientos de tecnología e idiomas (como mínimo 5 idiomas: italiano, inglés, alemán, francés, español). Todo este conocimiento, estará apoyado con capacitaciones constantes, auditorias de cliente incógnito y planes de incentivos por brindar el adecuado servicio a los huéspedes. Adicionalmente, el equipo estará preparado para orientar al huésped en temas de salud, alimentación y deporte.

#### 4.7. Evidencia Física

La ciudad de Forte dei Marmi será el centro de nuestra comunicación para los clientes potenciales. Se ofrecerá el hotel Le Bonheur como el único hotel eco amigable en Forte dei Marmi que cuenta con la mejor infraestructura, cuenta con cercanía al mar y rodeado de vegetación. Demostraremos la calidad del hotel mediante presentaciones audiovisuales para hacer tangible el servicio y la calidad de la infraestructura que brinda el hotel. También brindaremos degustaciones de comida y vino, como parte del plus que brinda el hotel a un costo adicional.

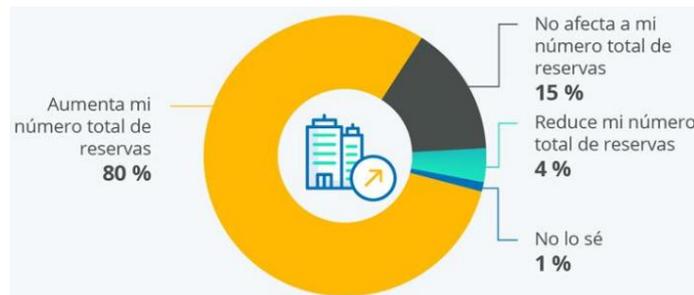


Ilustración 24. Incremento de ventas a través de plataformas digitales  
Fuente: Statista

## 5. Presupuesto de marketing

Estrategia	Actividad	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Publicidad	Fee anual agencia publicidad y medios (internos y externos)	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
Publicidad	Inversión en CM	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Publicidad	Inversión en pauta publicitaria (SEM y SEO y redes sociales)	400,000	200,000	160,000	128,000	102,400	81,920
Publicidad	Producción de materiales POP	30,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Estrategia	Evento de lanzamiento de hotel	150,000					
Estrategia	Creación y mantenimiento de la web	15,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Promociones	Canjes para influenciadores	12,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Promociones	Estrategia de pricing	41,520	49,824	51,432	53,069	54,728	57,232
Promociones	Comisión en motores de búsqueda	72,660	87,192	90,006	92,871	95,774	100,156
Promociones	Comisión de agencia de viajes	58,128	69,754	72,005	74,296	76,619	80,125
Promociones	Comisiones por recomendadores	2,491	2,989	3,086	3,184	3,284	3,434
Promociones	Comisiones de guías turísticos	1,661	1,993	2,057	2,123	2,189	2,289
<b>TOTAL</b>		<b>€839,460</b>	<b>€486,752</b>	<b>€453,587</b>	<b>€428,543</b>	<b>€409,994</b>	<b>€400,156</b>

Tabla 25. Presupuesto de Marketing  
Fuente: Elaboración propia

Para elaborar el presupuesto de marketing estamos tomando en consideración las iniciativas planteadas y las estrategias armadas para el marketing mix. Se considera en el plan de lanzamiento un nuevo concepto del Hotel Le Bonheur, así como todo el plan de comunicación que necesita para dar a conocer el cambio de estrategia del hotel.

Adicionalmente, en promociones, se considera las diversas tácticas para atraer clientes y tener un porcentaje alto de ocupabilidad en el hotel, como los incentivos para las agencias de viajes, estamos considerando que las agencias son responsables del 10% del total de las reservaciones y en promedio se le paga el 14% de comisión. En el caso de los recomendadores (remises, guías de turismo y tour de operadores) se les considera 2 % de comisión.

Para los planes de marketing digital y comunicaciones, hemos considerado contratar a una agencia que nos brinde el soporte en creación y mantenimiento de la web (con todos los planes que hemos considerado) y la inversión en redes sociales, así como la parte publicitaria (incluyendo la pauta en medios).

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES**

### **1. Objetivos y estrategia de operaciones**

#### **1.1. Objetivo**

Lograr que el hotel sea eficiente y reduzca sus costos operativos, sin descuidar operación y calidad del servicio.

#### **1.2. Objetivos específicos**

- Lograr la reducción del consumo de energía en un 50% a partir del 2do año de implementación en el marco de la certificación Edge.
- Mejorar el servicio al cliente con la encuesta mensual de satisfacción.
- Controlar y planificar, en el corto y largo plazo, el inventario, permitiendo la reducción de los gastos asociados.
- Gestionar los proveedores teniendo un control y seguimiento respecto a métodos, plazos y calidad de productos y servicios ofrecidos.

#### **1.3. Iniciativas estratégicas del área de operaciones**

- Implementar un control de los productos utilizados para el cuidado de nuestras instalaciones. Adaptar todo nuestro sistema para un óptimo uso de agua y electricidad.
- Realizar un inventario semanal que permita el control de los productos perecibles y la compra de nuevos productos, manteniendo una adecuada rotación.
- Apoyar la producción de la zona por el bajo costo del traslado, a través de acuerdos de compras exclusivas a mediano y largo plazo.
- Armar un Protocolo Operativo para el adecuado funcionamiento del hotel, garantizando la calidad en el servicio.
- Prepararnos para obtener la certificación de Tripadvisor Ecolíderes, a través de planes de acción que permita cumplir todos los requerimientos ecoamigables necesarios.

## **2. Diseño del servicio**

### **2.1. Mantenimiento y renovación constante de las instalaciones**

Uno de los puntos importantes del tema operativo y parte de la propuesta de valor del Hotel Green Park es el constante mantenimiento de las instalaciones. Este hotel se caracteriza por brindar atención personalizada, lo cual va ligado al cuidado y conservación de las habitaciones e instalaciones.

En consecuencia, el presupuesto de mantenimiento contempla la adquisición de productos de calidad, así como convocar a empresas especializadas que refuercen los conocimientos del personal de mantenimiento. Asimismo, se tiene contemplado el mantenimiento de mobiliario, equipos operativos y tecnológicos.

### **2.2. Actividades clave**

Las actividades claves del hotel están centradas en brindar la comodidad del cliente y mantener la ocupabilidad igual o superior al 65%. Estas actividades se sustentan en las siguientes actividades:

#### **2.2.1. Atención personalizada al cliente**

Esta atención se desarrolla principalmente en el área de recepción y conserjería. Se considera un proceso crítico dentro de la cadena de valor, y es sustentado por las capacitaciones constantes y la supervisión del proceso operativo. Se realizará mediciones periódicas de la calidad del servicio para hacer ajustes al proceso y/o reforzar capacitaciones específicas.

Se brinda el servicio de asistencia, servicios de cortesía para clientes VIP, así como servicios externos como guiados y tours con las agencias de viajes aliadas.

#### **2.2.2. Operaciones**

El área clave es housekeeping, pues debe mantener las habitaciones limpias, arregladas y en un ambiente que transmita calidad, comodidad y confort. El área de Operaciones también se encarga de mantener impecable la infraestructura y renovación de las habitaciones y ambientes comunes.

Adicionalmente, se encarga de promocionar y “vender” el hotel a clientes potenciales y principales recomendadores, así como mantener el nivel de la ocupabilidad del hotel, estableciendo estrategias de marketing medibles según la temporada.

### **2.3. Implementación de plataforma digital**

Acorde a la evolución digital a nivel mundial, la empresa busca implementar una web que permita ofrecer servicios a los clientes y gestionar a los proveedores a través de herramientas tecnológicas.

Esta plataforma logrará, en el corto plazo, ser un nuevo canal de colocación de ventas a nuevos nichos de mercado, principalmente a los que buscan hoteles a través de internet. Adicionalmente, permitirá la gestión de los proveedores a través de promociones y paquetes turísticos que incluya beneficios B2B.

### **3. Diseño de los procesos**

Se considera dentro del Plan de Operaciones:

- Reserva: El huésped puede realizar su reserva en cualquiera de los canales ofrecidos por el hotel.
- Check in: El huésped se registra al ingreso del hotel, donde se realizará la validación de datos, y se confirmará reserva de habitación. Se explicará el reglamento para huésped respecto a horarios y uso de instalaciones. Se entregará la llave de la habitación.
- Ingreso a la habitación: El huésped ingresará con la llave asignada en el check-in. Validará que cumpla los servicios ofrecidos.
- Room service: El huésped contará con servicio a la habitación hasta la medianoche.
- Piscina / Gimnasio / Cancha de tenis y fútbol: Se brinda este servicio sin costo adicional desde las 06:00 am hasta las 7:00 pm (piscina y canchas deportivas), y desde las 06:00 am hasta las 11:00pm (gimnasio).
- Sala de reuniones: Se brinda el servicio, sin costo adicional, previa coordinación de disponibilidad con recepción.
- Lavandería: Servicio ofrecido a los huéspedes por un costo adicional.
- Limpieza: Servicio en todo el hotel. La limpieza en las habitaciones se realiza una vez al día.
- Restaurante: Servicio ofrecido al huésped que opera de 07:00 am hasta las 10:00pm.
- Check out: El huésped entrega la llave y se le genera el cálculo de los servicios utilizados durante su estadía.

## **4. Diseño de las instalaciones**

### **4.1. Instalaciones del hotel**

El Hotel Green Park se encuentra ubicado en la ciudad de Forte dei Marmi, con acceso a la zona de playas. Esta ubicación es una de las más solicitadas para vacacionar dentro de Forte dei Marmi. El hotel cuenta con 4 pisos y 2 sótanos para estacionamiento. El área total del hotel es de 10,000 m<sup>2</sup>.

### **4.2. Cantidad de habitaciones**

El hotel dispone de 70 habitaciones y 20 estacionamientos. Cuenta con 3 tipos de habitaciones: estándar, matrimonial y suite. Todas las habitaciones cuentan con los requerimientos mínimos, sin embargo, lo que varía entre ellas, es el tamaño, la decoración y las vistas internas. También tenemos implementado en las habitaciones sistemas de ductos y ventilación la aromaterapia, que es importante para que los huéspedes puedan descansar.

### **4.3. Áreas de servicio**

Todos los ambientes de servicio son de uso exclusivo para los trabajadores. Cuentan con cambiadores de damas y caballeros, que incluye duchas y lavaderos amplios. Tenemos una zona administrativa donde se encuentra el personal administrativo. Adicionalmente, contamos con dos depósitos: un depósito para almacenamiento de alimentos y otro para los objetivos de limpieza.

### **4.4. Áreas comunes**

El hotel cuenta con las siguientes áreas comunes: lobby, piscina, restaurante, sala de reuniones, canchas deportivas y gimnasio. La piscina es temperada y tiene niveles de profundidad para huéspedes de todas las edades. El restaurante cuenta con la mejor opción culinaria internacional. La sala de reuniones está disponible para el uso de los huéspedes previa coordinación. Las canchas deportivas están disponibles previa coordinación.

## **5. Desarrollo de estrategias ecoamigables**

### **5.1. Concientización de huéspedes**

Para concientizar a los huéspedes vamos a trabajar respecto al ahorro de recursos como el agua y luz. Por ejemplo, se reforzará la reutilización de sábanas y toallas durante su estadía, así como el ahorro de energía. Esta estrategia será informada a través de carteles en las habitaciones y áreas comunes.

Si un huésped requiere mantener el servicio tradicional de renovación de sábanas y toallas, se solicitará a recepción para satisfacer el pedido. Se busca concientizar y promover el cuidado del planeta gradualmente entre los huéspedes y la comunidad de Forte dei Marmi.

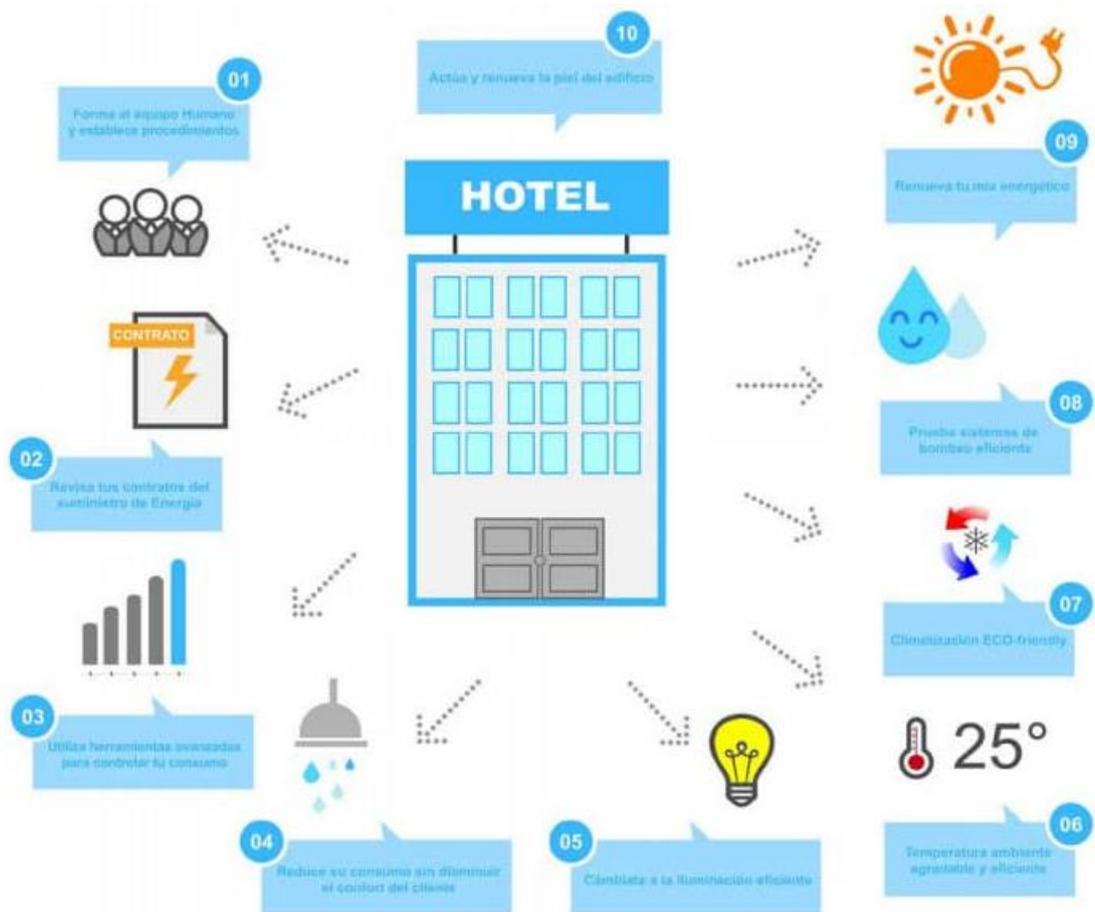


Ilustración 25. Consejos para tener un hotel eficiente y sostenible  
Fuente: Remica

## 5.2. Implementación de ahorro del agua

El consumo de agua del hotel pasará un exhaustivo proceso de revisión, validando las cañerías y medidores, con la finalidad de identificar y planificar mantenimientos correctivos y preventivos. Adicionalmente, se realizará la instalación de un sistema de ahorro que permita viabilidad a la estrategia de optimización de recursos.

Por otro lado, se instalará un sistema de riego automático para las zonas verdes, la cual se proveerá principalmente de aguas recicladas. Estas aguas serán tratadas y filtradas de los consumos de duchas, baños, lavaderos, máquinas lavadoras y piscina. Este procedimiento nos permitirá una reducción de costos significativos.

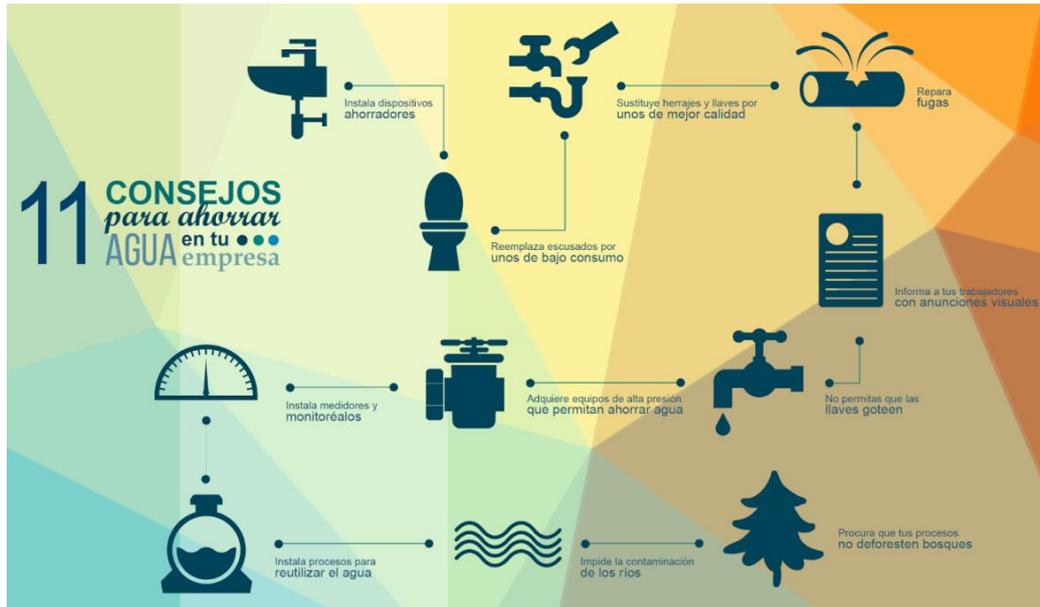


Ilustración 26. Consejos para ahorrar agua en una empresa  
Fuente: Finactiv

### 5.3. Implementación para el ahorro de energía

Se realizará la implementación de paneles solares para generar su propia electricidad, la cual suplirá y complementará el consumo de electricidad externa, optimizando el consumo general y reduciendo el impacto ambiental.

Nuestra principal fuente energética será la iluminación solar, con la cual se podrá almacenar electricidad a través de los paneles solares, adoptando estrategias de energía limpia, natural y renovable. Adicionalmente, se proveerá de sensores de movimiento y temporizadores que permitan apagar las fuentes de energía cuando no se estén utilizando.

Esta concepción de ideas será acorde a las instalaciones del hotel, y promovidas con los directivos y empleados de la organización.

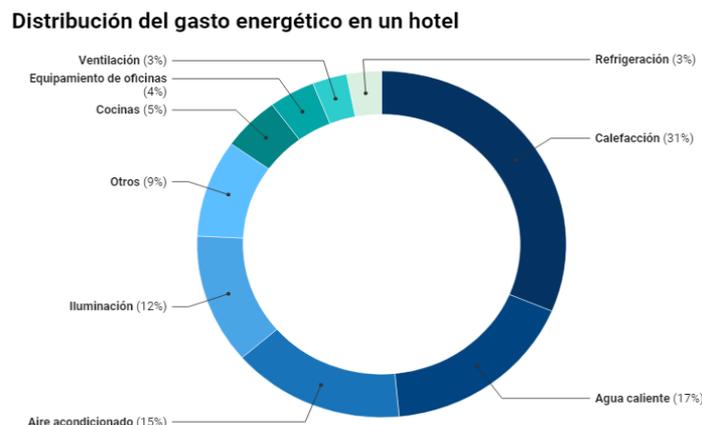


Ilustración 27. Distribución del gasto de energía de un hotel  
Fuente: BBVA



Ilustración 28. Consejos para ahorrar energía en una empresa  
Fuente: Remica

#### 5.4. Programa de reciclaje

Nuestro hotel implementará un sistema de reciclaje que ayudará a separar los principales residuos como: cartón, plástico, papel y envases de vidrio. De esta manera, se gestionará el recojo de empresas especializadas para su tratamiento y reutilización.

Se realizará el acondicionamiento en zonas de alta frecuencia, implementado contenedores según el tipo de producto a eliminar. Esto estará acompañado de material gráfico en las paredes para facilidad del huésped y/o empleado.



Ilustración 29. Proceso de reciclaje de envases  
Fuente: Ecoembes

### 5.5. Implementación de sistema para los residuos orgánicos

Los residuos orgánicos que obtengamos del restaurante serán tratados como compostajes (abono), esto permitirá la disminución de emisiones de efecto invernadero. El compostaje es la forma adecuada de reciclar los residuos orgánicos. Este elemento será reutilizado en las áreas verdes del hotel, promoviendo el cuidado del medio ambiente e incentivando el reciclaje.



Ilustración 30. Proceso de reciclaje de residuos orgánicos  
Fuente: Compostajegrana

## 5.6. Certificación

El Hotel Green Park busca unirse al programa de Ecolíderes que tiene Tripadvisor, en la categoría de lujo, donde congrega a todos los hoteles de cuatro y cinco estrellas, que sean ecoamigables y que aprueban la certificación.

Para obtener esta certificación es necesario implementar estrategias de cuidado del agua y la electricidad; usar alimentos cosechados por el mismo hotel; reutilizar los residuos orgánicos para compostaje; tener buenas prácticas en reciclaje en general; todas estas estrategias alineadas al cuidado del medio ambiente.

Este programa, identifica a los hoteles certificados con un sticker representativo al ingreso del hotel y promueve indirectamente la visita al mismo a nivel mundial. Adicionalmente, permite usar la insignia en todos los lugares físicos y virtuales a favor del hotel. Este sello característico eleva la reputación y reconocimiento de los viajeros con el hotel.

Actualmente, la certificación cuenta con 4 niveles: bronce, plata, oro y platino, para lo cual, el hotel interesado postula y sustenta sus aportes al medio ambiente. Una vez aceptados, son reconocidos como de Ecolíderes de Tripadvisor.

Para lograr la certificación, la administración ha propuesto las siguientes estrategias desarrolladas en el punto 5.

## 6. Presupuestos de operaciones

Actividad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Renovación sistema de Agua	400,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Renovación sistema de Luz	400,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Nuevos ambientes ecoamigables: biohuerto, zona Zen	150,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Implementación de paneles solares	500,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Tratamiento de Agua Residual	200,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Sistema de Residuos Solidos	200,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Sistema de Reciclaje	150,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Bono para empleados ecoamigables	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Mantenimiento ecoamigable		189,000	189,000	189,000	189,000	189,000
Mantenimiento regular	152,835	183,402	192,196	201,178	210,348	219,706
Lavandería	16,608	19,930	20,885	21,861	22,858	23,875
Seguridad	50,945	61,134	64,065	67,059	70,116	73,235
Servicios básicos (luz)	178,308	213,969	112,114	117,354	122,703	128,162
Servicios básicos (agua)	127,363	152,835	80,082	83,824	87,645	91,544
Servicios básicos varios	76,418	91,701	96,098	100,589	105,174	109,853
Alimentación	249,120	298,944	313,278	327,918	342,865	358,118
Limpieza	76,418	91,701	96,098	100,589	105,174	109,853
Costo de eventos	87,192	104,630	109,647	114,771	120,003	125,341
Costo de tours	8,304	9,965	10,443	10,931	11,429	11,937
Costo de souvenirs	3,322	3,986	4,177	4,372	4,572	4,775
Plan de RSE		2,038	2,445	2,563	2,682	2,805
<b>Total</b>	<b>€3,146,831</b>	<b>€1,612,235</b>	<b>€1,479,528</b>	<b>€1,531,008</b>	<b>€1,583,567</b>	<b>€1,637,203</b>

Tabla 26. Presupuesto de Operaciones

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Dentro del Plan de Recursos Humanos se replantea el organigrama inicial del Hotel Le Bonheur, para migrar a una nueva estructura organizacional que ayudará a la agilidad del hotel Green Park y respetar su nueva cultura. Ahora se contará con 3 reportes directos a la Gerencia General que son: Operaciones, Contabilidad y Responsabilidad Social Empresarial.

La Jefatura de Operaciones, enfocada en la calidad del servicio y en el core de las actividades del hotel.

El contador, que velará por el control de costos y gastos del hotel.

Adicionalmente, en esta nueva estructura se añade a un Coordinador de RSE, enfocada en la responsabilidad del cuidado medio ambiental y en hacer que todas las actividades del hotel vivan la propuesta de valor ecoamigable.

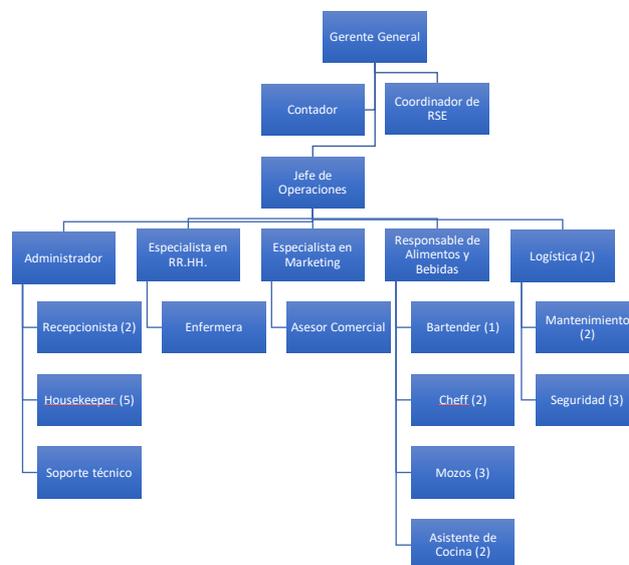


Ilustración 31. Organigrama del hotel Green Park  
Fuente: Elaboración propia

### 1. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

#### 1.1. Objetivo general

Contar con un personal que se encuentre correctamente capacitado, comprometido y motivado para que nos garantice un servicio de calidad a todos nuestros clientes.

#### 1.2. Objetivos específicos

- Lograr una satisfacción del empleado mayor o igual al 85% para 2026.

- Realizar capacitaciones para diversas áreas estratégicas del hotel como mantenimiento y servicio al cliente. Para la capacitación invertiremos entre 4 a 6 horas al mes.
- Se espera reducir el nivel de stress del personal, contratando el personal idóneo para cada función que se realice. Se espera una reducción anual del 5% del nivel de stress.
- Reducir el índice de rotación del personal a 10% durante el primer año y al 7% al tercer año.

## **2. Estrategias de administración de recursos humanos**

### **2.1. Iniciativas estratégicas del área de recursos humanos**

Las iniciativas del área de RR.HH. están alineadas con el plan estratégico y son las siguientes:

#### **2.1.1. Planes de compensaciones anuales**

El plan aborda los nuevos planes de incentivos que tendría el staff de atención al cliente, así como las nuevas capacitaciones que tendrían entorno al cuidado medio ambiental y de salud al huésped y el plan de integración entre el personal con fines de reforzar la cultura del hotel Green Park.

#### **2.1.2. Planes de incentivos**

El plan genera incentivos por brindar un servicio A1, adicional a su salario mensual Green Park reconoce con un bono por servicio satisfactorio a todos sus colaboradores que tienen contacto con el cliente, se incluye un bono trimestral por mantener un excelente servicio al cliente, midiendo con la encuesta de satisfacción de los huéspedes, la cual se realiza luego de su visita y se van tabulando los resultados por mes. El bono se otorga si se mantiene en 4.5 estrellas o puntos cada mes. Siendo mínimo de 1 y máximo 5.

#### **2.1.3. Plan anual de capacitación**

Este plan busca para elevar el nivel de servicio y estar preparados siempre a los nuevos cambios, Green Park tiene un programa anual de capacitaciones, que brinda soporte de acuerdo al tipo de funciones y de área. La inversión es constante en capacitación al personal, pues contribuye con su desarrollo y mantiene un excelente clima laboral.

Dentro de los temas y área de capacitación tenemos:

- **Expertos en salud**

Busca brindar una adecuada asesoría a nuestros clientes en alimentación y en actividades recreativas al aire libre, además de fomentar lugares turísticos de Forte dei Marmi.

- **Mantenimiento de infraestructura**

Después de la implementación de mejora ecoamigables, se realizará el mantenimiento y buen funcionamiento con el fin de tener un alto impacto en nuestros clientes.

- **Cultura de reciclaje**

Cada miembro del equipo de “Green Park” debe saber porque es importante reducir, reusar, reciclar, no solo en el hotel sino también en su casa y en sus comunidades.

- **Hostelería**

Cursos de actualización en las últimas tendencias de servicio al cliente y hospedajes.

#### **2.1.4. Plan de actividades de integración**

El plan parte del buen clima laboral y de mantener la confianza, es tener actividades de integración con los equipos, así mantener la cercanía y el espíritu de colaboración entre todos.

Dentro de las actividades tenemos:

- **Celebración y compartir**

Especiales por: cumpleaños, día de la madre y padre, del turismo, de aniversario del hotel, navidad.

- **Pausas activas**

Integraciones en las áreas verdes, una vez a la semana, para hacer estiramientos y respiraciones, con un poco de baile.

- **Green Family**

Una vez al mes, los colaboradores pueden invitar a sus familias, así disfrutaremos de las áreas y actividades al aire libre para poder promover en conjunto una cultura ecoamigables para la ciudad.

## **2.2. Desarrollo de estrategias**

### **2.2.1. Gestión administrativa de personal**

- Identificación de necesidades de los empleados. Se consolidará, analizará y propondrá soluciones a las necesidades en base a los requerimientos recopilados.
- Mantener actualizada la información de los empleados a través de un file único que almacene la hoja de vida y legajo profesional en la empresa.
- Elaborar y mantener la información actualizada de los contratos, ceses y cambios del personal, así como cualquier acuerdo adicional dentro del file personal.
- Proponer y gestionar cursos de formación para capacitar al personal.
- Registrar, gestionar y supervisar el cumplimiento de los horarios de trabajo según los contratos vigentes y la demanda del mercado.
- Procesar los pagos de salarios del personal según los contratos vigentes.

### **2.2.2. Reclutamiento y selección**

Para el hotel Green Park tener el personal adecuado para cumplir con su oferta de valor, servicio de calidad, parte desde el reclutamiento y selección del personal. El activo más importante del hotel es su gente que debe contar con el expertis de tener una buena actitud de servicio y ser consciente en el medio ambiente.

Por ello, las habilidades blandas como: actitud de servicio, buena comunicación, buen humor, trabajar en equipo, capacidad de solucionar problemas, son necesarios para poder filtrar a los postulantes.

En el caso del personal de cocina es necesario encontrar expertos en comida saludable.

Adicionalmente, dentro del filtro de selección, será vital conocer cinco idiomas (italiano, español, inglés, francés y alemán), pues la cantidad de huéspedes que recibe de diferentes partes del mundo lo hace imprescindible.

Finalmente, en la parte de habilidades técnicas, la familiaridad con la tecnología es muy importante.

Cuando un área necesite de un nuevo personal, deberá avisar a RR.HH. con un mínimo de 15 días para poder iniciar el proceso de ingreso al hotel. El área buscará en 7 días a 15 días el personal idóneo para cubrir la plaza.

### **2.2.3. Formación y capacitación**

La clave del éxito en mejorar el servicio al cliente es tener un personal altamente calificado para lo cual no solo es importante la forma del reclutamiento y una buena selección de

personal, sino tener un Programa de capacitación constante, muy enfocada en la calidad del servicio.

Parte de las acciones que busca el área de RR.HH. en este plan se orienta a mantener al mismo personal por años, motivándolo y ofreciéndole un buen clima laboral y oportunidades de desarrollo.

Adicionalmente, fideliza a su talento humano pues de ellos depende la calidad del servicio y la promesa que le brinda a cada huésped.

Cuando el personal nuevo entra en inducción tendrá un plazo de 7 días para capacitarse en las áreas que corresponda para integrarse e iniciar con su contratación.

Dicho programa de capacitación comprende cursos de:

- **Servicio al cliente**

El servicio está centrado en que el cliente disfrute una estadía ecoamigable, además de recibir un buen trato y la comodidad de su estancia. El equipo debe estar preparado además para orientar al cliente en temas de salud, alimentación y deporte.

- **Protocolo de atención**

Se busca profundizar en el protocolo para cada área que tiene contacto con el cliente como: recepción, restaurante, habitaciones, cada uno totalmente diferenciado, y generando cercanía con el huésped para hacerlo sentir como en casa.

- **Manejo de objeciones**

Conocer al cliente para poder abordar las objeciones y ser prolijo en la resolución de controversias.

- **Cultura y filosofía con el cuidado del medio ambiente**

Se busca transmitir todos los temas ecológicos que tiene el hotel y en sus diversos ambientes, sus políticas y sus procedimientos, así como sus métodos de reciclaje.

- **Seguridad e higiene**

Cuidado a los huéspedes y personal interno, temas de cuidado de la salud, higiene, alimentos, limpieza, entre otros.

- **Mantenimiento y renovación de instalaciones**

Profundizar el conocimiento de proveedores y especialistas para poder tener un hotel siempre en funcionamiento y luciendo muy bien, por ello estas capacitaciones al personal que vela por la infraestructura son muy necesarias.

- **Tecnología**

La tecnología requiere de aprendizaje constante, así como innovar en diversos procesos que puedan ser mejorados por el mismo personal.

### 2.2.4. Gestión de retribución

Los trabajadores del hotel contarán con un sueldo fijo de acuerdo a las funciones que realicen y tendrán un programa de incentivos para que puedan incrementar sus ingresos por evaluación de desempeño. El ingreso promedio aprox. de los trabajadores es de 2,400 euros y lo que vamos a trabajar con ellos es que puedan ir adquiriendo nuevas habilidades. Por ejemplo, la opción que puedan rotar por distintas áreas y puedan tener mayor conocimiento. Se dará un bono a los colaboradores por usar e incentivar las prácticas ecoamigables, como el transporte en bicicleta, el reciclaje en todos los ambientes del hotel, motivar a los clientes con el uso de canales digitales, etc.

El horario de trabajo es de 6 días a la semana, con descanso de 1 día semanal que no puede ser los fines de semana. Se aplicará rotación de turnos con el fin de cumplir las 40 horas semanales.

### 3. Presupuesto del plan de RR.HH.

Actividad	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Personal asignado a Habitaciones	504,000€	504,000€	504,000€	593,600€	593,600€	593,600€
Personal asignado a Restaurante	621,600€	621,600€	621,600€	722,400€	722,400€	722,400€
Personal asignado a Lavandería	33,600€	33,600€	33,600€	33,600€	33,600€	33,600€
Personal Administrativo	901,600€	971,600€	971,600€	971,600€	971,600€	971,600€
Programa de capacitación		10,000€	10,000€	10,000€	10,000€	10,000€
Programa de retención, cultura e integración		10,000€	10,000€	10,000€	10,000€	10,000€
Planes de incentivos		30,000€	30,000€	30,000€	30,000€	30,000€
<b>Total</b>	<b>€2,060,800</b>	<b>€2,180,800</b>	<b>€2,180,800</b>	<b>€2,371,200</b>	<b>€2,371,200</b>	<b>€2,371,200</b>

Tabla 27 Presupuesto de RRHH

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

### **1. Objetivos del plan de responsabilidad social**

#### **1.1. Objetivo general**

Contribuir de manera sostenible con el medio ambiente, adecuando las instalaciones con sistemas ecoamigables que generen eficiencias en el ahorro de agua y energía.

#### **1.2. Objetivos específicos**

- Realizar una gestión ambiental integral de manera sostenible, con el fin de ser ecoeficientes, reduciendo los costos de servicio (luz y agua), así como reduciendo la contaminación mediante planes de reciclaje y de tratamiento de residuos.
- Ambientar espacios alineados a la nueva filosofía ecoamigable, priorizando el servicio al cliente.
- Inculcar la protección del medio ambiente a los socios estratégicos.
- Difundir y promover la nueva imagen diferenciada del hotel ecoamigable, como parte del plan de comunicación.
- Incentivar a nuestro personal al uso de las directivas ecoamigables, dentro y fuera de nuestras instalaciones, como el reciclaje doméstico y el uso de bicicletas.

#### **1.3. Iniciativas**

##### **1.3.1. Cuidado de consumo de agua y luz**

Promover la comunicación asertiva en las diversas áreas de la compañía respecto al uso consciente del agua y electricidad.

##### **1.3.2. Aliados conscientes**

Consideramos importante que los proveedores con los que se negocia, tengan productos y servicios alineados a la estrategia ecoamigable, y sean conscientes respecto a la visión de contribuir con nuestros huéspedes, ofreciendo un hotel con ambientes y servicios ecoamigables. Se busca que los aliados tengan buenas prácticas medioambientales, o en su defecto, reducir el uso de agentes contaminantes como plásticos y residuos. El Hotel Green Park se compromete en adquirir productos orgánicos para el uso del hotel y los clientes.

### 1.3.3. Comunicación

Mantener un plan de comunicación que promueva el cuidado del medioambiente dentro de Forte dei Marmi y en zonas aledañas, para que el Hotel Green Park se posicione con características diferenciadas en calidad de servicio y en instalaciones ecoamigables.

### 1.3.4. Reciclar

Preparar a nuestros equipos en la clasificación de los desechos en tachos asignados para: papeles, plásticos, orgánicos, metales y vidrios. Además de implementar una cultura de reciclaje en el Hotel Green Park, que permita incentivar el reuso de ciertos materiales y el porqué de la importancia de aminorar los residuos. Se busca concientizar, desde nuestra posición, la protección del planeta, teniendo a nuestros empleados como agentes de cambio en su comunidad y familia.

### 1.3.5. Energías renovables

Los residuos generados en el Hotel Green Park serán reciclados para convertirlos en fertilizantes y energías renovables, los cuales ayudarán a mantener y fortalecer los jardines y huertos, al tener componentes ricos en nutrientes.



Ilustración 32. Áreas de sostenibilidad más importantes en hoteles  
Fuente: Statista

## 1.4. Implementación

- Mejora de las instalaciones de luz y agua. Adecuación de áreas comunes con luz natural para la reducción del consumo.
- Implementación de paneles solares para la utilización de la energía renovable.
- Alianzas estratégicas con proveedores que cuentan con procesos, servicios o productos ecoamigables.
- Implementación de mensajes alusivos dentro de las instalaciones, promoviendo el cuidado responsable y la conservación del medio ambiente.
- Espacios de clasificación de residuos sólidos.

- Realizar un proceso de descomposición de productos para la creación de abono natural.

## **2. Plan de actividades**

El coordinador de Responsabilidad Social Empresarial será el responsable de velar porque las actividades del cuidado del medio ambiente y salud del huésped del hotel se cumplan.

Estas actividades son:

- Realizar el seguimiento a las implementaciones propuestas para transformar el hotel Le Bonheur en un hotel ecoamigable.
- Velar por que se cumplan las capacitaciones a los trabajadores y proveedores sobre la responsabilidad del cuidado medioambiental y el plan de reciclaje.
- Verificar que la comunicación de RSE este colocada en lugares visibles de alto tránsito de huéspedes, y esto nos ayude en la concientización que busca el hotel Green Park.
- Cuidar que se elijan a los proveedores para la logística del hotel.
- Auditar aleatoriamente a los proveedores para confirmar que los insumos que proveen sean los adecuados.
- Crear y mantener las políticas y procedimientos de RSE y difundirlo a todos los colaboradores del hotel.
- Velar por mantener cada año el Certificado de Ecolíderes.

## **CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO**

El presente capítulo evalúa la viabilidad del plan para Green Park para el período 2023-2027.

### **1. Objetivos**

El plan financiero tiene como principales objetivos:

- Incrementar los ingresos en 4% a partir del tercer año de operaciones.
- Incrementar en 3 puntos porcentuales el ROE en los próximos 5 años.
- Incrementar la rentabilidad del accionista con el nuevo lanzamiento del hotel.

### **2. Iniciativas de los Objetivos:**

#### **2.1. Seguimiento constante de los indicadores financieros**

Se pretende detectar algún riesgo a tiempo, cada plan de la nueva implementación maneja sus presupuestos con el fin de no tener gastos imprevistos.

#### **2.2. Optimizar el EBITDA**

Como parte del cambio de la estrategia del hotel (eco amigable), se obtendrá una reducción en los costos de servicios básicos (luz y agua).

#### **2.3. Monitorear retorno sobre la inversión**

Monitorear el retorno sobre la inversión en la implementación de los sistemas de ahorro de luz y agua, para optimizar el costo en servicios y mejorar la rentabilidad del hotel.

### **3. Supuestos y políticas**

Se toma en consideración los supuestos siguientes:

- El período considerado para el plan estratégico es 2023 al 2027.
- Se ha considerado la depreciación de los activos fijos en un 5% anual.
- Se considera un IVA de 22% para Italia.
- El capital social se mantiene fijo durante todos los periodos de análisis.
- Para el desarrollo de las iniciativas ecoamigables, se invertirá dos millones de euros en el 2023. Esta inversión se realizará con recursos propios.
- Las cuentas por cobrar consideran los meses de diciembre de cada mes, debido a que son pagados 30 días después (enero del año siguiente).
- La participación de las ventas por canal está distribuida de la siguiente forma:

CANAL	PORCENTAJE
COUNTER	25%
WEB	35%
AGENCIA DE VIAJES	10%
MOTORES DE BUSQUEDA	25%
RECOMENDADORES	3%
GUIAS DE TURISMO	2%

Tabla 28 Participación de ventas por canal  
Fuente: Elaboración propia

- El hotel cuenta con un préstamo a largo plazo, anterior a la presente gestión, por un valor de 4'245,725 millones de euros al cierre del año 2023. Se ha tomado la decisión de programar el pago de dicha deuda en los próximos 20 años.
- En el año 0 (2023) se considerará algunos inputs financieros de las rondas del simulador.
- Los costos de ventas anuales han sido calculados del valor proporcionar de las ventas, las cuales fluctúan entre 35% y 40% del total de ingresos adquiridos en el año evaluado.

#### 4. Escenario sin estrategia

Por otro lado, el escenario sin estrategia contempla el desarrollo de la empresa en condiciones normales, sin aplicar mayores cambios y manteniendo el statu quo del negocio y del mercado.

Con la simulación de ese escenario, se obtuvieron los siguientes resultados:

##### 4.1. Estado de Ganancias y Pérdidas

Se evidencia que la empresa mantiene una utilidad neta constante, sin beneficiarse con incrementos sustanciales.

Estado de Resultados	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>5,094,504</b>	<b>5,094,504</b>	<b>5,196,394</b>	<b>5,298,284</b>	<b>5,400,174</b>	<b>5,502,064</b>
Costo de Ventas	364,546	364,546	371,837	379,127	386,418	393,709
Nóminas	1,159,200	1,159,200	1,159,200	1,159,200	1,159,200	1,159,200
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3,570,758</b>	<b>3,570,758</b>	<b>3,665,358</b>	<b>3,759,957</b>	<b>3,854,556</b>	<b>3,949,155</b>
<b>Gastos Indirectos</b>						
Gasto marketing	95,789	95,789	97,921	100,094	102,299	105,537
Gastos de mantenimiento regular	152,835	183,402	192,196	201,178	210,348	219,706
Gastos de mantenimiento ecoamigable						
Gastos administrativos	952,545	952,545	953,564	954,583	955,602	956,621
Gastos de responsabilidad social						
Gastos de servicios	458,505	458,505	467,675	476,846	486,016	495,186
<b>Utilidad operativa antes de depreciación - EBITDA</b>	<b>1,911,084</b>	<b>1,880,517</b>	<b>1,954,001</b>	<b>2,027,257</b>	<b>2,100,292</b>	<b>2,172,106</b>
Depreciación de activos fijos	361,806.80	343,716.46	326,530.64	310,204.11	294,693.90	279,959.20
<b>Utilidad operativa - EBIT</b>	<b>1,549,277</b>	<b>1,536,801</b>	<b>1,627,471</b>	<b>1,717,053</b>	<b>1,805,598</b>	<b>1,892,147</b>
Intereses de préstamos a largo plazo	84,914.50	81,419.70	77,855.00	74,219.01	70,510.30	66,727.41
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1,464,363</b>	<b>1,455,381</b>	<b>1,549,616</b>	<b>1,642,834</b>	<b>1,735,087</b>	<b>1,825,420</b>
Impuesto a la renta (22%)	322,160	320,184	340,915	361,423	381,719	401,592
<b>Utilidad neta</b>	<b>1,142,203</b>	<b>1,135,197</b>	<b>1,208,700</b>	<b>1,281,411</b>	<b>1,353,368</b>	<b>1,423,827</b>

Tabla 29 Estado de Ganancias y pérdidas sin estrategia  
Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Ratios financieros

Los ratios financieros a lo largo del tiempo no se ven muy favorables, por ejemplo el ROE disminuye a 13% al final del quinto año.

RATIOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
%Gastos administrativos	23.6%	24.2%	23.9%	23.7%	23.5%	23.3%
%Depreciación de activo fijo	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Margen bruto (Utilidad bruta / Ventas totales)	70.1%	70.1%	70.5%	71.0%	71.4%	71.8%
EBITDA (% respecto a las ventas)	28.7%	28.6%	29.8%	31.0%	32.1%	33.2%
ROE (Utilidad neta / Patrimonio total)	25.1%	20.0%	17.5%	15.7%	14.2%	13.0%
Apalancamiento financiero (Pasivos / Activos)	52.1%	43.6%	36.7%	31.0%	26.4%	22.5%

Tabla 30 Ratios financieros sin estrategia  
Fuente: Elaboración propia

## 4.3. Flujo de Caja

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	1,911,084	1,880,517	1,954,001	2,027,257	2,100,292	2,172,106
<b>EBITDA</b>	<b>1,911,084</b>	<b>1,880,517</b>	<b>1,954,001</b>	<b>2,027,257</b>	<b>2,100,292</b>	<b>2,172,106</b>
Inversiones en activos fijos	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (cambios)	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	(322,159.81)	(320,183.80)	(340,915.46)	(361,423.48)	(381,719.25)	(401,592.29)
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>1,588,924</b>	<b>1,560,333</b>	<b>1,613,086</b>	<b>1,665,834</b>	<b>1,718,572</b>	<b>1,770,514</b>

Tabla 31 Flujo de Caja sin estrategia  
Fuente: Elaboración propia

## 5. Escenario con estrategia

Para el escenario con estrategia, se plantea el relanzamiento del hotel, buscando posicionarlo como el primer hotel ecoamigable de Forte dei Marmi.

Se prevé que esta acción permita el incremento en la ocupabilidad e ingresos de los próximos años (detallado en el capítulo 2). Adicionalmente, la estrategia está orientada a clientes que valoran un servicio ecoamigable y pueden invertir en estos servicios porque les gusta contribuir con el cuidado del planeta (Compromiso RSE, 2020).

Posteriormente, se realizaron los estados financieros, obteniendo los siguientes resultados:

## 5.1. Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Resultados	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	5,094,504	6,113,405	6,406,529	6,705,923	7,011,587	7,323,521
Costo de Ventas	364,546	437,455	458,430	479,853	501,726	524,047
Nóminas	1,159,200	1,159,200	1,159,200	1,349,600	1,349,600	1,349,600
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3,570,758</b>	<b>4,516,750</b>	<b>4,788,899</b>	<b>4,876,470</b>	<b>5,160,262</b>	<b>5,449,875</b>
<b>Gastos Indirectos</b>						
Gasto marketing	289,460	486,752	453,587	428,543	409,994	400,156
Gastos de mantenimiento regular	152,835	183,402	192,196	201,178	210,348	219,706
Gastos de mantenimiento ecoamigable		189,000	189,000	189,000	189,000	189,000
Gastos de RRHH		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Gastos administrativos	1,072,545	1,152,734	1,155,665	1,158,659	1,161,716	1,164,835
Gastos de responsabilidad social		2,038	2,445	2,563	2,682	2,805
Gastos de servicios	458,505	550,206	384,392	402,355	420,695	439,411
<b>Utilidad operativa antes de depreciación - EBITDA</b>	<b>1,597,413</b>	<b>1,902,618</b>	<b>2,361,614</b>	<b>2,444,172</b>	<b>2,715,826</b>	<b>2,983,962</b>
Depreciación de activos fijos	461,806.80	438,716.46	416,780.64	395,941.61	376,144.52	357,337.30
<b>Utilidad operativa - EBIT</b>	<b>1,135,606</b>	<b>1,463,901</b>	<b>1,944,834</b>	<b>2,048,230</b>	<b>2,339,682</b>	<b>2,626,625</b>
Intereses de préstamos a largo plazo	84,914.50	81,419.70	77,855.00	74,219.01	70,510.30	66,727.41
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1,050,692</b>	<b>1,382,481</b>	<b>1,866,979</b>	<b>1,974,011</b>	<b>2,269,171</b>	<b>2,559,897</b>
Impuesto a la renta (22%)	231,152	304,146	410,735	434,283	499,218	563,177
<b>Utilidad neta</b>	<b>819,539</b>	<b>1,078,336</b>	<b>1,456,243</b>	<b>1,539,729</b>	<b>1,769,954</b>	<b>1,996,720</b>

Tabla 32 Estado de Ganancias y pérdidas con estrategia  
Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Ratios financieros

El escenario con estrategia demuestra que luego de realizar la inversión con capital propio en el primer año, los ratios financieros van mejorando en el tiempo: el ROE mejora en 5.5% anual en promedio y el EBITDA mejora en 12% anual en promedio.

RATIOS FINANCIEROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
%Gastos administrativos	29.7%	33.8%	31.9%	30.3%	28.9%	27.7%
%Depreciación de activo fijo	6.4%	6.4%	6.4%	6.4%	6.4%	6.4%
Margen bruto (Utilidad bruta / Ventas totales)	70.1%	73.9%	74.8%	72.7%	73.6%	74.4%
EBITDA (% respecto a las ventas)	20.6%	22.6%	29.1%	29.4%	32.4%	35.0%
ROE (Utilidad neta / Patrimonio total)	22.6%	22.8%	25.3%	25.5%	27.3%	28.2%
Apalancamiento financiero (Pasivos / Activos)	52.1%	35.9%	30.2%	25.6%	21.5%	18.1%

Tabla 33 Ratios financieros con estrategia  
Fuente: Elaboración propia

## 5.3. Flujo de Caja

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
		1,902,618	2,361,614	2,444,172	2,715,826	2,983,962
<b>EBITDA</b>		<b>1,902,618</b>	<b>2,361,614</b>	<b>2,444,172</b>	<b>2,715,826</b>	<b>2,983,962</b>
Inversiones en activos fijos	(2,570,000)					
Capital de trabajo (cambios)						
Impuesto a la renta		(304,145.93)	(410,735.32)	(434,282.51)	(499,217.67)	(563,177.39)
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>(2,570,000)</b>	<b>1,598,472</b>	<b>1,950,879</b>	<b>2,009,890</b>	<b>2,216,608</b>	<b>2,420,785</b>
COK		15.30%				
VAN Económico		\$4,038,048				
TIR		67%				

Tabla 34 Flujo de Caja con estrategia  
Fuente: Elaboración propia

## 6. Análisis incremental

Luego de calcular el flujo económico de ambos escenarios, se calcula el flujo incremental para validar la rentabilidad de la estrategia, analizando el VAN y la TIR:

<b>Costo de capital</b>	
Tasa libre de riesgo	3.90%
Beta re apalancado	1.28
Prima por riesgo	5.94%
Riesgo país	3.79%

<b>Costo de capital</b>	<b>15.30%</b>
-------------------------	---------------

Tabla 35. Cálculo del COK  
Fuente: Elaboración propia

Escenario	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de caja económico con estrategia	-2,570,000	1,598,472	1,950,879	2,009,890	2,216,608	2,420,785
Flujo de caja económico sin estrategia	1,588,924	1,560,333	1,613,086	1,665,834	1,718,572	1,770,514
<b>Flujo de caja económico incremental</b>	<b>-981,076</b>	<b>38,138</b>	<b>337,793</b>	<b>344,056</b>	<b>498,036</b>	<b>650,271</b>

	FCE
COK	15.30%
VAN	131,630
TIR	20%

Tabla 36 Análisis incremental  
Fuente: Elaboración propia

De los flujos alcanzados, dan como resultado un VAN positivo y la TIR es mayor al COK, lo cual nos demuestra que el relanzamiento del hotel Green Park a un hotel ecoamigable es viable y nos genera mayor rentabilidad. Adicionalmente, el TIR muestra una tasa bastante aceptable para la expectativa de los accionistas.

## CONCLUSIONES

1. El relanzamiento de un hotel de lujo a un hotel ecológico, siguiendo las actuales tendencias del mercado, demuestran que los actuales viajeros buscan hoteles sostenibles (78% de turistas - Statista 2022) y que contribuyan con el medio ambiente.
2. Con la implementación de todo el plan estratégico se cumplieron los objetivos de los planes expuestos. Con respecto a los relacionados al plan financiero, al final del período se obtiene un ROE de 28.2%, EBITDA de 35% e incremento en ventas en 44%.
3. Estas acciones aseguran un mayor tráfico al hotel, disminuyendo 50% los consumos de agua y luz desde el segundo año.
4. La cultura de reciclaje es un factor importante, tanto para los clientes como colaboradores, teniendo programas de comunicación e incentivo para contagiar esta nueva línea.
5. Crear un biohuerto y usarlo como parte de la oferta de valor del hotel, también nos da un plus con los clientes y colaboradores, así como las prácticas de compostar.
6. Los esfuerzos de adaptar toda la infraestructura al nuevo plan estratégico se enfocan en aumentar las ganancias en los primeros 3 años al hotel y crecer de 65% a 73% de ocupabilidad, en el quinto año.
7. En el análisis de Porter, pudimos comprobar que luego de la pandemia el turismo se incrementó en Italia, y el sector hotelero se volvió a fortalecer, pero con una mayor exigencia por el lado del turista, el único factor de riesgo es la guerra de Ucrania-Rusia, que podrían generar una nueva contracción.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar el plan propuesto en esta tesis, pues sustenta lo rentable que sería un hotel ecoamigable en la zona de Forte Dei Marmi. De esta manera contribuiremos con el desarrollo ecoamigable de la ciudad y la recuperación del turismo en Italia.
2. Recomendamos crear un plan de incentivos y retención de talentos para los colaboradores, debido a la alta demanda de turistas en esta etapa de reactivación post pandemia y a la alta oferta laboral que los otros hoteles de la zona puedan ofrecerles.
3. Respecto a todas las implementaciones de adaptar un hotel clásico a uno ecoamigable, recomendamos priorizar las eficiencias en energía, agua y reciclaje, pues son las que impactan más rápido en ahorro en costos e impacto al medio ambiente.
4. Recomendamos que el relanzamiento del hotel tenga un plan 360, que incluya un plan de implementación en medios digitales, plan para los socios estratégicos y un plan de incentivos de atracción de clientes hacia el hotel.
5. Se recomienda tener un plan de contingencia para eventos que impacten en el flujo: como situaciones como las vividas en la pandemia 2020-2022 o con la guerra de Ucrania-Rusia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agenzia Nazionale Turismo (2021). “Actualizaciones COVID-19: información útil para los turistas”. <http://www.italia.it/es/informacion-util/actualizaciones-covid-19-informacion-util-para-los-turistas.html>.

BBVA (2022). *¿Cuánta energía eléctrica consume y puede ahorrar un hotel?* <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/cuanta-energia-electrica-consume-y-puede-ahorrar-un-hotel/>

Brogi, Andrea (2020). *El ecoturismo: la tendencia en auge en Italia tras el coronavirus*. <https://es.euronews.com/next/2020/07/03/el-ecoturismo-la-tendencia-en-auge-en-italia-tras-el-coronavirus>.

Cagol, Sergio (2020). *El turismo sostenible en Italia Post Covid-19: Entrevista a Sergio Cagol*. <http://www.travindy.com/es/2020/04/el-turismo-sostenible-en-italia-post-covid-19-entrevista-a-sergio-cagol/>.

Cloudbeds (2021). *Las certificaciones ecológicas más conocidas para tu hotel*. <https://www.cloudbeds.com/es/articulos/las-certificaciones-ecologicas-mas-conocidas-para-tu-hotel/>

Comisión Europea (2021). *Certificado COVID Digital de la UE: Entrevista a Sergio Cagol*. [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/safe-covid-19-vaccines-europeans/eu-digital-covid-certificate\\_es](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/safe-covid-19-vaccines-europeans/eu-digital-covid-certificate_es).

Compostajegrana (2022). *Fomento del Compostaje doméstico y comunitario*. <https://www.compostajegrana.es/>

Compromiso RSE (2020). *El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos*. <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos>

David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica. (14 edición)*. Florence, South Carolina. Editorial Pearson.

Deutsche Welle (2022). *Italia perdió 148 millones de turistas en 2021 por la pandemia.* <https://www.dw.com/es/italia-perdi%C3%B3-148-millones-de-turistas-en-2021-por-la-pandemia/a-60398390>

Dondeesta.biz (2022). *¿Dónde está Forte dei Marmi en Italia?* [https://dondeesta.biz/index.php?qcountry\\_code=IT&qregion\\_code=16&qcity=Forte%20dei%20Marmi](https://dondeesta.biz/index.php?qcountry_code=IT&qregion_code=16&qcity=Forte%20dei%20Marmi)

Ecoembes (2022). *Cómo es el proceso de reciclaje de envases domésticos.* <https://www.ecoembes.com/es/el-proceso-del-reciclaje-de-envases/el-ciclo-del-reciclaje>

Eji Lopez Abogados (2022). *Constitución italiana, derecho de la energía y modelos de negocio sostenibles.* <https://www.ejilopezibor.com/principios-derecho-energia-abogados-energias-renovables-negocios-sostenibles/>

Equipo Ingenieros QL (2020). *Costo, inversión o presupuesto de una planta de tratamiento de aguas residuales.* <https://www.eiql.com.pe/planta-de-tratamiento-de-aguas-residuales-peru-2019-ptar/>

Euronews (2020). *El ecoturismo: La tendencia en auge en Italia tras el coronavirus.* <https://es.euronews.com/next/2020/07/03/el-ecoturismo-la-tendencia-en-auge-en-italia-tras-el-coronavirus>

Eurostat (2023). *El hogar de estadísticas y datos de alta calidad sobre Europa.* <https://ec.europa.eu/eurostat>

Expok (2016). *¿Qué es el programa Ecolíderes de TripAdvisor?.* <https://www.expoknews.com/programa-ecolideres-tripadvisor/>

Finactiv (2016). *11 Consejos para ahorrar agua en tu empresa.* <https://www.finactiv.com.mx/Finactiv/11-consejos-para-ahorrar-agua-en-tu-empresa/>

Forte dei Marmi (2021). *Página de la ciudad de Forte dei Marmi.* <https://www.visitforte.com/it/>

Harvard Business Publishing Education (2020). *Cesim Service: Small Service Business Management Simulation.* <https://sim.cesim.com/ul/Home>.

Hosteltur (2023). *Italia: la actividad turística roza ya los niveles previos a la pandemia.* [https://www.hosteltur.com/155306\\_italia-la-actividad-turistica-roza-ya-los-niveles-previos-a-la-pandemia.html](https://www.hosteltur.com/155306_italia-la-actividad-turistica-roza-ya-los-niveles-previos-a-la-pandemia.html)

Idealista (2023). *Las ciudades italianas favoritas de los turistas en 2023*. [https://www.hosteltur.com/155306\\_italia-la-actividad-turistica-roza-ya-los-niveles-previos-a-la-pandemia.html](https://www.hosteltur.com/155306_italia-la-actividad-turistica-roza-ya-los-niveles-previos-a-la-pandemia.html)

Instituto Nacional de Estadística de Italia (2022). *Turismo en los primeros nueve meses 2022*. <https://www.istat.it/it/archivio/279280>

Naresh K. Malhotra (2008). *Investigación de Mercados (Quinta edición)*. Editorial Pearson

Ministerio de Asuntos Exteriores (2022). *Covid-19: Restricciones de entrada y desplazamiento*. <https://www.exteriores.gob.es/Consulados/napoles/es/Comunicacion/Noticias/Paginas/Articulos/COVID-19-RESTRICCIONES-DE-ENTRADA-Y-DESPLAZAMIENTO.aspx>

Ministerio de Turismo de Italia (2022). <https://www.ministeroturismo.gov.it/il-turismo-dopo-la-pandemia/>

Naciones Unidas (2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo*. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/10/policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_transforming\\_tourism\\_spanish.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/10/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2023). *Perfil del Derecho laboral nacional: Italia*. [https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS\\_159153/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_159153/lang--es/index.htm)

Organización Mundial del Turismo (2022). *El turismo inicia 2022 fuerte, mientras se enfrenta a nuevas incertidumbres*. <https://www.unwto.org/es/news/turismo-inicia-2022-fuerte-pero-se-enfrenta-a-nuevas-incertidumbres>

Ostelea (2022). *Tendencias en Turismo para el 2022*. <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/tendencias-en-turismo/tendencias-en-turismo>

Paris, Alejandra (2020). *Turismo y la recuperación post crisis COVID 19*. <https://www.atrevia.com/blog/turismo-y-la-recuperacion-post-crisis-covid-19/>

Portal Trade Santander (2021). *Italia – Política y Economía*. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/italia/politica-y-economia>.

Porter, Michael (1987). *Ventaja competitiva. (1ra edición)*. Mexico D.F., México. Editorial Patria.

Preferente (2021). *Italia: Dragui crea un ministerio de turismo*. <https://www.preferente.com/noticias-de-turismo/italia-draghi-crea-un-ministerio-de-turismo-307164.html>

Remica (2022). *Decálogo para el ahorro energético*. <https://www.remica.es/sobre-remica/decalogo-ahorro-energetico/>

Remica (2022). *Remica ofrece soluciones de eficiencia energética para hoteles*. <https://remicaatencionalcliente.es/eficiencia-energetica-hoteles/>

Tecnohotel (2022). *Booking lanza 7 predicciones sobre las tendencias del turismo en 2023*. <https://tecnohotelnews.com/2022/10/predicciones-turismo-2023-segun-booking/>

TourSpain.com (2021). *Informe de prospectiva trimestral - Italia segundo trimestre 2021*. [http://www.tourspain.es/es-es-  
es/ConocimientoTuristico/InformesProspectivaMercados/ITALIA%20Informe%20Prospectiva%20T2021.pdf](http://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/InformesProspectivaMercados/ITALIA%20Informe%20Prospectiva%20T2021.pdf)

Tripadvisor (2022). *Ecolíderes*. <https://www.tripadvisor.com.pe/GreenLeaders>

Turismo.org (2021). *Turismo.org*. <https://turismo.org/italia/>

Tuscany (2021). *El sitio web oficial de Turismo en Toscana*. <https://www.visittuscany.com/es/>

Weather Spark (2021). *Forte dei Marmi*. <https://es.weatherspark.com/y/65797/Clima-promedio-en-Forte-dei-Marmi-Italia-durante-todo-el-a%C3%B1o#Sections-BestTime>.

Web y Empresas (2021). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?* <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Wikipedia (2021). *Política de Italia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica\\_de\\_Italia](https://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_de_Italia)