



Andrea Guadalupe Sarzosa Luna

**El impacto de la Crisis Económica y Financiera del 2008
en las Estrategias de los Hoteles de Lujo Suizos**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios especialización mayor Negocios Internacionales, especialización menor Finanzas.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Guayaquil, Mayo 2013

SARZOSA, Andrea G., El impacto de la Crisis Económica y Financiera del 2008 en las Estrategias de los Hoteles de Lujo Suizos. Guayaquil: UPACIFICO, 2013, 121p. Director (Trabajo de Conclusión de Carrera-TCC presentado a La Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico).

Resumen: Cada empresario desea tener éxito con su negocio. Para alcanzar este objetivo, la empresa que conduce necesita alcanzar una posición competitiva (Porter ME, 1980) sobre sus oponentes. En otras palabras, debe ser mejor o diferente de alguna manera de sus competidores. Sin embargo, el desempeño de las empresas se ve afectado por los cambios en el entorno en el que las empresas se desarrollan (Selznick, 1984)¹. El presente estudio analiza el impacto de la crisis económica y financiera del 2008, un factor que influyó en el entorno empresarial de las estrategias aplicadas por los hoteles de lujo suizos. El objetivo general de este estudio es determinar las consecuencias de la crisis financiera y económica en los casos de estudio y la eficacia en general de sus respuestas estratégicas con el objetivo de mantener su posición competitiva.

Palabras claves: estrategia, competitividad, estrategias genéricas de Porter, Principios de Poon, acciones, crisis, cambios del entorno de negocios.

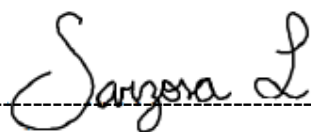
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Andrea Guadalupe Sarzosa Luna declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieron de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis a título “El impacto de la Crisis Económica y Financiera del 2008 en las Estrategias de los Hoteles de Lujo Suizos” con fines académicos y/o de investigación.

Firma del estudiante



Guayaquil, 2 de Mayo del 2013

Andrea Sarzosa

ID#: 303548

sarand@hs-pforzheim.de

andrea.sarzosa@hotmail.com

Urbanización Biblos

Km. 1.5 vía Samborondón

Guayaquil, Ecuador

Fecha de Entrega: 9 de Marzo del 2013

El impacto de la Crisis Económica y Financiera del 2008 en las Estrategias de los Hoteles de Lujo Suizos

Tesis de Ingeniería

Presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el título de
Ingeniero en Negocios Internacionales con mención menor en Finanzas

Universidad HS-Pforzheim

Supervisor: Prof. Dr. Kerstin Bremser

Co-Supervisor: Prof. Dr. Dirk Wentzel

Universidad del Pacifico

Observaciones: Ing. Enrique Echeverría

Eco. David Coello

Abg. Mauricio Martínez

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a Dios por darme la oportunidad de terminar exitosamente mis estudios y por permitirme conocer en este proceso a personas muy valiosas que me han apoyado con sus conocimientos, consejos y amistad a alcanzar mis objetivos.

“Canta al Señor un cántico nuevo porque él hace maravillas”

Salmos 98:1

Me gustaría expresarle mi agradecimiento sincero a mi tutora Dr. Prof. Kerstin Bremser por su continuo apoyo, por su paciencia, motivación, entusiasmo e inmenso conocimiento. Su constante guía me ha ayudado notoriamente al desarrollo de mi investigación y elaboración de mi trabajo de tesis.

También quiero agradecer a mi segundo tutor el Dr. Prof. Dirk Wentzel por siempre tener una amable y cálida respuesta a mis consultas, por su gran voluntad en brindar ayuda y conocimiento.

Agradezco a mi familia por sus palabras de motivación. A mis hermanos Andrés, Paul y Paulina, ellos siempre me motivan a seguir adelante con su espíritu entusiasta y alegre, y finalmente pero no menos importante a mis padres Xavier Sarzosa y Miriam Luna de Sarzosa por apoyarme en cada decisión que he tomado, por ser mis amigos, por cuidarme y guiarme. Gracias por estar siempre ahí para mí.

Tabla de Contenido

Agradecimientos.....	II
Tabla de Contenido.....	III
Lista de Abreviaciones.....	V
Lista de Tablas.....	VIII
Resumen Ejecutivo.....	X
1 INTRODUCCIÓN	10
2 TEORÍA	12
2.1 Crisis Económica y Financiera	12
2.1 Definición de la Crisis Económica y Financiera.....	12
2.2 Causas y consecuencias de una crisis económica y financiera.....	14
2.3 La crisis financiera de 2008: El origen de la actual crisis global.....	18
2.4 El Impacto de la Crisis en Suiza	20
2.2 Industria del Turismo	22
2.2.1 Definiciones Generales	22
2.2.2 Antecedentes del Turismo de Suiza.....	23
2.2.3 Industria Hotelera de Lujo en Suiza	26
2.3 Estrategias de Negocios.....	30
2.3.1 Estrategias competitivas y principios de Poon.....	30
2.3.2 El destino: la importancia del entorno en la estrategia	34
2.3.3 Esquema de relación entre Acción, Medida y Estrategia.....	37
3 METODOLOGÍA.....	44
3.1 Metodología de la Investigación	44
3.1.1 Muestra y Recolección de Datos	44
3.1.2 Procedimientos de análisis de estudios de caso	44

3.1.3 Limitaciones y delimitaciones	45
4 ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	46
4.1 Mont Cervin Palace	46
4.1.1 Antecedentes	46
4.1.2 Impacto de la Crisis	47
4.1.3 Efectos en la estrategia	50
4.2 Suvretta hotel	56
4.2.1 Antecedentes	56
4.2.2 Impacto de la Crisis	57
4.2.3 Efectos en la estrategia	60
4.3 Gstaad Palace	65
4.3.1 Antecedentes	65
4.3.2 Impacto de la Crisis	66
4.3.3 Efectos en la Estrategia	69
5 DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES	75
6 CONCLUSIÓN	77
Lista de Apéndices	79
Referencias	107

Lista de Abreviaciones

CDO	collateralized Debt Obligation (obligaciones de deuda colateral)
CDS	Credit Default Swap (Permuta de incumplimiento crediticio)
FDEA	Swiss Federal Department for Economic Affairs (Ministerio Federal de Asuntos Económicos Suizos)
FDFA	Swiss Federal Department for Foreign Affairs (Departamento Federal Suizo de Relaciones Exteriores)
FSO	Swiss Federal Statistic Office
OFS	Oficina Federal de Estadística de Suiza
GDP	Gross Domestic Product
PIB	Producto Interno Bruto
IMF	International Monetary Fund
FMI	Fondo Monetario Internacional
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations (Asociacion Nacional de Agentes Operadores de Acciones según cotizaciones automáticas)
NINJA	No Income, No Job and No Assets (sin ingresos, sin trabajo y sin bienes)
OECD	The Organization for Economic Cooperation and Development

VI

OCDE	La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
RevPar	Revenue per available room (Ingresos por Habitación Disponible)
SNB	Swiss National Bank
BNS	Banco Nacional Suizo
UNWTO, WTO	The World Tourism Organization
OMT	Organización Mundial del Turismo

Lista de Ilustraciones

Figura 1. Déficit Fiscal	17
Figura 2. ¿Cómo funciona un CDOs? Ilustración	19
Figura 3. Ingresos de exportación por industria	23
Figura 4. Número de viajes con estadia por destino (en 1000).....	24
Figura 5. Porcentaje de pernoctaciones por continente y país de residencia	25
Figura 6. Total de clientes desde 1890 hasta 2010	26
Figura 7. Porcentaje de pernoctaciones por categoría de hotel	27
Figura 8. Cambio en Ventas (%) y el RevPar en Francos por categoría	28
Figura 9. Estrategias genéricas de Porter	31
Figura 10. La estrategia del Reloj.....	31
Figura 11. Relación ilustrada entre medida, acción y estrategia	37
Figura 12: Impacto de la crisis en factores (Demanda ,Venta, Precio y Costos, Productos y Servicios) en Mont Cervin Palace	47
Figura 13. Intensidad de Implementación (Medidas proactivas y de valor agregado).....	51
Figura 14. Intensidad de Implementación (Medidas de Especialización)	52
Figura 15. Intensidad de Implementación (Medidas Reactivas)	53
Figura 16. Impacto de la crisis en factores (Demanda, Venta, Precio y Costos, Productos y Servicios) en Suvretta House	57
Figura 17. Intesidad de Implemetación (Medidas proactivas y de valor agregado)	61
Figura 18. Intesidad de Implemetación. (Medidas de Especialización)	62
Figura 19. Intesidad de Implentación. (Medidas Reactivas).....	63
Figura 20. Impacto de la Crisis en los Factores (Demanda, Ventas, Costos y Precios, Productos y Servicios) en el Gstaad Palace	66
Figura 21. Intensidad de Implemetación (Medidas Proactivas y de Valor Agregado).....	69
Figura 22. Intensidad de Implementación (Medidas de Especialización)	71
Figura 23. Intensidad de Implementación (Medidas Reactivas)	72

Lista de Tablas

Tabla 1. Relación entre las Estrategias y Medidas (Acción de Invertir)	39
Tabla 2. Relación entre Estrategia y Medida (Acción de Selectividad)	41
Tabla 3. Relación entre Estrategia y Medida. (Acción de Desinvertir)	42
Tabla 4. Relación detallada entre acción, medida y estrategia.....	43

Resumen Ejecutivo

La presente tesis presenta el estudio del impacto de la crisis internacional del 2008 en las estrategias de hoteles Suizos.

La investigación se basa en un análisis de 3 casos de estudio, esto son los hoteles: Suvretta House, Mont Cervin Palace y Gstaad Palace. A través de la revisión de las diferentes medidas (por ejemplo: recorte de personal, aumento de capacitaciones, ingreso en mercado extranjero, etc) tomadas por los hoteles, se determinó la repercusión de la crisis en las estrategias de estos.

Para analizar los resultados, se presenta un nuevo esquema de análisis, que explica la relación entre medidas, acciones y estrategias.

El esquema indica, que las diferentes medidas tomadas por una institución, impulsan una acción general, sea esta la acción de invertir, desinvertir, seleccionar, o no hacer nada (mantenerse). Estas diferentes acciones se relacionan con la estrategia y nos permiten determinar en qué rumbo se está encaminado actualmente la empresa y si esto va de acuerdo a nuestros objetivos y expectativas.

A la vez se puede estudiar los efectos de un impacto en el entorno empresarial de tal magnitud como una crisis financiera tanto en la toma de decisiones a corto plazo de la empresa, como en las consecuencias a largo plazo en la estrategia.

De esta manera los hoteles pueden re-direccionar sus estrategias, y plantearse nuevos esquemas y soluciones.

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

Cada empresario desea tener éxito con su negocio. Para alcanzar este objetivo, la empresa que conduce necesita alcanzar una posición competitiva (Porter ME, 1980) sobre sus oponentes. En otras palabras, debe ser mejor o diferente de alguna manera de sus competidores. Las empresas que han alcanzado una posición competitiva en la realidad son líderes en el mercado. Algunos ejemplos clásicos de esto, son Coca Cola, Mercedes Benz, Allianz, y Virgin (Forbes, 2010). Una posición competitiva se alcanza a través de estrategias efectivas.

"¿Qué es lo que quieres lograr? Las respuestas a esta pregunta es objetivos. ¿Cómo usted va a lograr los resultados deseados? La respuesta a esto se la puede llamar estrategia".

William E. Rothschild, (Goldman & Nieuwenhuizen, 2006, p.75)

Sin embargo, el desempeño de las empresas se ve afectado por los cambios en el entorno en el que las empresas se desarrollan (Selznick, 1984)¹. Por ejemplo, la globalización ha modificado los entornos. De hecho, Chrysler dejó de ser "Chrysler" y se convirtió en un conglomerado de Europa, América del Norte, y los fabricantes asiáticos conocidos como DaimlerChrysler (Albrecht y Sack, 2000). Otro ejemplo es la crisis energética de 1973. La industria petrolera fue objeto de gran discontinuidad, este cambio dramático en el entorno empresarial afectó el desarrollo de la industria durante ocho años (Van der Heijden, 1996).

Es evidente que las crisis económicas y financieras de acuerdo a su nivel de impacto son el factor de entorno con un efecto más significativo sobre las empresas y las industrias. En 1929, la Gran Depresión perjudicó notoriamente a la industria manufacturera. La producción manufacturera cayó a 36% en sólo un año (Arnesen, 2006).

¹ En 1957, Philip Selznick formalizó la idea de hacer coincidir los factores internos de la organización con las circunstancias de entorno externas. Esta idea central se desarrolló en el análisis FODA por Edmund P. Learned, Kenneth R. Andrews en Harvard Business School General Management Grupo. Custom Technology Solutions. . (2006, enero).

La crisis financiera de 2008 fue ciertamente relevante debido a su efecto global y afectó a muchas economías. En los EE.UU. comenzó a aumentar la tasa de desempleo en el verano del 2007 a un nivel de 4,6% de la fuerza laboral (Casaux y Turrini, 2011). En España, la propagación de la crisis provocó un déficit presupuestario del 11,2% del PIB en 2009, que es casi cuatro veces superior a la permitida por los criterios del Tratado de Maastricht¹ (Orendt, 2010).

La crisis se extendió a los mercados europeos y se reflejó en la economía suiza, que se ha visto afectada principalmente por la apreciación del franco suizo, aunque este efecto no estaba muy bien considerado hasta el año 2011 (Maclucas, 2011). No obstante, desde el año 2009 las expectativas fueron negativas debido a la incertidumbre de divisa y la constante apreciación de la moneda (Häne, 2009). Los cambios en el entorno de negocios en Suiza, causados por la crisis económica y financiera de 2008, tuvieron repercusión en diferentes industrias. La industria de hoteles de lujo también se vio afectada, debido a las futuras expectativas negativas:

"Hemos tenido un excelente comienzo de año, pero sin lugar a duda los efectos de la crisis del mercado financiero llegará a la industria del turismo en Suiza"

Jürg Schmid, director suizo Turismo (Leybold-Johnson, 2009)².

El presente estudio analiza el impacto de la crisis económica y financiera del 2008, un factor que influyó en el entorno empresarial de las estrategias aplicadas por los hoteles de lujo suizos. La investigación se realizó con un análisis de tres casos de estudios: Mont Cervin Palace, Suvretta House y Gstaad Palace. La investigación se centra en la evaluación de las medidas que estas empresas aplicaron como respuesta a la crisis económica del 2008 en términos de la estrategia seguida por cada entidad. El objetivo general de este estudio es determinar las consecuencias de la crisis financiera y económica en los casos de estudio y la eficacia en general de sus respuestas estratégicas.

¹ Los criterios de convergencia, a veces también llamados criterios de Maastricht, son condiciones que los Estados miembros de la Unión Europea deben cumplir para participar en esta unión económica y monetaria. Comisión Europea. (2012, 7 de junio).

² http://www.swissinfo.ch/eng/Home/Archive/Swiss_tourism_sees_peaks_and_valleys.html

CAPÍTULO 2

TEORÍA

Crisis Económica y Financiera

Definición de la Crisis Económica y Financiera

Crisis Económica y Financiera es un término que se utiliza comúnmente en muchas conferencias de gobierno, aulas de universidades y conversaciones en general. Pero, ¿qué significa este término realmente? ¿De dónde viene? En primer lugar, es importante aclarar que el término "crisis económica y financiera" incluye dos definiciones.

El término "crisis financiera" se refiere a todas las situaciones en las que una institución financiera o sus activos de repente pierden gran parte de su valor (Investopedia, 2012). Por ejemplo, los pánicos bancarios, son causados principalmente por la especulación de una posible quiebra en algunos bancos esta situación da lugar a un pánico general que provoca retiros excesivos de dinero, esto da lugar a fuertes caídas en los activos bancarios, la pérdida de liquidez y por ende la quiebra real bancaria.

Las crisis financieras son el resultado del fracaso de los mercados financieros o crisis bancarias de gran escala. En la actualidad, la esfera financiera posee una serie de productos y servicios relativamente nuevos que han revolucionado el concepto de mercado financiero. En un mercado financiero global, una posible crisis puede afectar a más de un país. Entre 1980 y 1996 hubieron 150 crisis, que afectaron al 70% de los países del Fondo Monetario Internacional (FMI) (Girón González, 2002). La crisis financiera asiática de 1997 tuvo un costo para el FMI de alrededor de cuarenta mil millones de dólares (Fischer, 1998).

Las crisis financieras suelen ir seguidas de una fuerte caída en el producto interno bruto (PIB), y una profunda crisis económica. En otras palabras, las crisis financieras son típicamente consideradas como precursores de las crisis económicas. Una "crisis económica" se refiere a un período a largo plazo de falta de producción, comercialización y consumo de productos y servicios en un país o un grupo de países (Definición, 2006).

Se asocia generalmente con la economía marxista. La teoría económica marxista postula que la economía funciona en "conjeturas". Esto significa que la economía es cíclica con fases de auge y de declive; y si no se toman medidas compensatorias, se desarrolla una recesión o depresión. Por ejemplo: la crisis económica de México (1994), la crisis económica Argentina (1999-2002), y la Gran Depresión (1929), etc. (Mattick, 1955).

Sin embargo la ley de Say¹, que modificó la idea del ciclo, explicó que la estabilidad de una economía se ve afectada por la producción de bienes y servicios. La ley de Say propone que la economía se autorregula en la forma de "laissez faire"² (Silva, 2000).

La teoría de Keynes rechazó la ley de Say, al demostrar que las economías tienen que ser reguladas por el gobierno. Esto significa que una economía tiene necesidad de intervenciones del gobierno para aumentar o disminuir la demanda o la oferta de acuerdo sus necesidades. Argumenta que la demanda está relacionada con la liquidez de los agentes económicos³ (Cachanosky, 2002). La manera de resolver el problema es con políticas económicas del gobierno que estimulan el aumento de la demanda, y por lo tanto, la producción (Mattick, 1955).

La Escuela Austríaca de Economía considera que la crisis económica es el resultado de inversiones erróneas, que produce una distribución equívoca de los recursos, por ende un problema de liquidez. De esta manera llegan a la conclusión de que las inversiones equivocadas causan una caída de la oferta monetaria y de la demanda global (Cachanosky, 2002).

¹ Principio económico propuestos por Jean-Baptiste Say, al que llamó "la ley del mercado", y después fue conocida como "ley de Say". Henderson, D. R. (2007, 1 de diciembre).

² La frase laissez-faire es francés y significa literalmente, "dejar hacer", pero en términos generales implica "dejar ser", o "dejarlo como está". En economía, el laissez-faire es un entorno en el que las transacciones entre partes privadas son libres de la intervención estatal, incluyendo regulaciones, impuestos, aranceles y monopolios forzados. Henderson, D. R. (2007, 1 de diciembre).

³ En el concepto de los agentes económicos están incluidas personas, empresas u organizaciones (gobierno) que tiene una influencia en la economía al producir, comprar o vender.

Causas y consecuencias de una crisis económica y financiera

La crisis económica es causada generalmente por varios factores al mismo tiempo. Los más relevantes y los que tienen un impacto más profundo son las fallas en el sistema financiero o las crisis financieras, la mala administración de gobierno y factores externos.¹

Las fallas en el sistema financiero son causas relevantes en las crisis económicas. Diferentes crisis, por ejemplo, la crisis de la "Tulip Mania" en Holanda de 1637, El pánico de 1873, la caída de Wall Street de 1929, la crisis financiera asiática de 1997 y la crisis mundial del 2008 tienen un factor en común; antes de haber comenzado se relacionó el fracaso financiero con una burbuja de un servicio financiero que se comercializaba (Reinhart y Rogoff, 2009).

¿Qué es exactamente una burbuja financiera? Según el Glosario Financiero NASDAQ, una burbuja es "un fenómeno de mercado caracterizada por aumentos en los precios de los activos a niveles significativamente superiores al valor fundamental de ese activo" (NASDAQ Glosario, 2011)². Esto significa que un precio de un producto o servicio determinado es extremadamente alto en comparación con su valor real. Este precio aumenta continuamente hasta que no puede más y luego empieza a disminuir drásticamente. En la crisis Holandesa conocida como "Tulip Mania", el precio de un tulipán podría ser de 1000 florines neerlandeses, un salario anual en Holanda era de 150 florines neerlandeses (Reinhart y Rogoff, 2009).

Pero ¿por qué la gente paga precios irracionales por ciertos productos? El comportamiento³ en finanzas identifica los factores psicológicos como complementos⁴

¹ Los factores externos se clasifican como eventos no controlables, no financieros y no relacionados con el gobierno. Por ejemplo, el aumento del precio del petróleo, o desastres naturales, en la Gran Depresión, la sequía que se produjo en el valle de Mississippi, en 1930 intensificó la crisis económica. Wright Education Station (2009).

² <http://www.nasdaq.com/investing/glossary/e/economic-bubble>

³ Según Kahneman y Tversky (1979) el comportamiento en finanzas se utiliza para entender el sentido que los factores psicológicos humanos tienen en las finanzas y la economía.

⁴ Este término fue introducido por Bulow y Klemperer Geanakoplos (1985). La economía explica complementos estratégicos como el incentivo de imitar lo que otro va a hacer, u otras estrategias.

estratégicos, comportamiento de rebaño¹, la especulación² e incertidumbre para comprender algunas reacciones de las personas en el área de finanzas. En el comportamiento humano psicológico, por ejemplo, La gente hace muchas cosas observando a los demás, también la gente se anima a seguir haciendo cosas cuando sienten que otras personas aprueban su comportamiento (Dawnay y Shah, 2005). Factores psicológicos se aplican también en los pánicos bancarios. La gente empieza una reacción en cadena en base a sus expectativas, esperanzas y motivaciones. Las imperfecciones del razonamiento humano influyen en la crisis financiera.

Otra causa importante de la crisis financiera es el contagio. La mayoría de las instituciones financieras o servicios están relacionadas, debido a los diferentes negocios entre ellos. Así que si hay problemas financieros en una institución, se puede extender a otras instituciones. La crisis de México de 1994, conocida como "Efecto Tequila", creó un contagio entre todos los mercados financieros de América del Sur y la mayoría de los países emergentes. Cuando comenzó la crisis en México, los inversionistas relacionaron una crisis en el "Mercado Financiero de todos los países emergentes" (Gil-Díaz, 2001)

Fallos en las regulaciones de las instituciones financieras también es un factor importante en el desarrollo de una crisis. Actualmente, hay debates interminables sobre regulación y desregulación. Regulación se refieren a un mayor control por un órgano de gobierno sobre las entidades financieras, mientras que la desregulación es una disminución de ese control. Se considera que desregulación debe aumentar la eficiencia en el mercado al permitir que la Mano Invisible³ guíe la actividad. Sin embargo, los opositores argumentan que la desregulación ayuda a los grandes bancos y perjudica a aquellos que empiezan. La desventaja es que se incentiva a los bancos a tomar riesgos excesivos (Cachanosky, 2002).

¹ El comportamiento de rebaño es un fenómeno sociológico en el que cada uno hace lo que todo el mundo parece estar haciendo. Raafat, Chater y Frith (2009) es una forma de comportamiento convergente social que puede ser definida como la alineación de pensamientos o comportamientos de individuos en un grupo a través de la interacción y sin una coordinación centralizada.

² La especulación se refiere a un razonamiento basado en evidencia no concluyente. Cambridge Dictionary (2008).

³ Mano Invisible es un término introducido por la economía clásica, Adam Smith (1776), en un mercado libre, sin regulación de cualquier tipo es necesario para asegurar el intercambio beneficioso de bienes y servicios, ya que esta "mano invisible" guía a los participantes del mercado para el comercio de la manera más beneficiosa.

Los gobiernos desempeñan un papel muy importante en el desarrollo de las crisis. Pueden hacerlo indirectamente, por ejemplo, con la ineficiencia de las leyes de regulación financiera o con políticas gubernamentales directas¹. La crisis del efecto tequila en México es un ejemplo de mala administración, relacionado con un déficit en las reservas internacionales, lo que provocó la devaluación del peso (Gil-Díaz, 2001). Las reservas para un gobierno son como ahorros para una persona. Sin reservas suficientes, un país puede perder completamente su solvencia.

Se considera mala administración cuando los gobiernos gastan dinero innecesariamente o en gastos improductivos y no tienen una producción para respaldar estos gastos. Además, la mayoría de estos gobiernos tienen que lidiar con la corrupción y comportamiento poco ético dentro de sus sistemas políticos. De acuerdo con el presidente de Grecia, Costas Bakauris: *“Todos sabemos de la crisis de la deuda, pero Grecia también está sufriendo una crisis de valores ... La ley está siendo violada, lo ilegal está siendo legalizado, y los compromisos internacionales de lucha contra la corrupción están siendo ignorados.”* (Transparencia Internacional Grecia, 2012)²

Los factores socio-económicos se ven afectados durante los períodos de crisis económica. Las crisis tienen un enorme impacto en la producción, el consumo, el comercio y el desarrollo social de los ciudadanos. Las empresas reducen sus inversiones, porque no los ven como rentable. Las empresas menos competitivas quiebran. La reducción de empresas y el interés de las empresas existentes en reducir sus costos incrementan la tasa de desempleo. De acuerdo con el Wall Street Journal, el desempleo se situó en 14,8% en octubre de 2012 en Irlanda, el máximo histórico alcanzado a raíz de la crisis del 2008 (Quinn, 2012).

El aumento de la tasa de desempleo crea una caída en el PIB real per cápita. Esto conduce a un déficit global en las cuentas públicas. El déficit puede aumentar debido a la disminución de los ingresos y mayores gastos causados por una combi-

¹ La política monetaria es el control del Gobierno sobre la oferta de dinero, a menudo dirigida a un tipo de interés con el fin de promover el crecimiento económico y la estabilidad. La política fiscal es el uso del gasto público y la recaudación de ingresos (impuestos) para influir en la economía. Mattick, P. (1955). Se relaciona con la teoría de Keynes (véase la sección 2.1.1).

² http://www.transparency.org/news/pressrelease/20120229_greek_crisis

nación de costos en planes de rescate, mayores costos de interés de la deuda. (Ver Figura 1)

Figura 1. Déficit Fiscal

PAIS	Años antes de la Crisis	Peak Deficit (año) Deficit / GDP	Aumento (-Disminución) en Deficit Fiscal
Argentina, 2001	-2.4	-11.9 (2002)	9.5
Chile, 1980	4.8	-3.2 (1985)	8.0
Colombia, 1998	-3.6	-7.4 (1999)	3.8
Finlandia, 1991	1.0	-10.8 (1994)	11.8
Indonesia, 1997	2.1	-3.7 (2001)	5.8
Japon, 1992	-0.7	-8.7 (1999)	9.4
Korea, 1997	0.0	-4.8 (1998)	4.8
Malasia, 1997	0.7	-5.8 (2000)	6.5
Mexico, 1994	0.3	-2.3 (1998)	2.6
Noruega, 1987	5.7	-2.5 (1992)	7.9
España, 1977	-3.9	-3.1 (1977)	-0.8
Suecia, 1991	3.8	-11.6 (1993)	15.4
Thailandia, 1997	2.3	-3.5 (1999)	5.8

Fuente y elaboración: (Reinhart y Rogoff, 2009)

Las deudas de los gobiernos aumentan notablemente durante la crisis. La deuda pública aumenta principalmente por la brusca caída de los ingresos fiscales por tributación, y en segundo plano entran los muy publicitados costos de rescate bancario (Reinhart & RoGoff, 2009).

Una de las consecuencias sociales de la crisis financiera y económica es un aumento en la migración. El movimiento de personas de los países en crisis a los países de mejor condición aumenta (Halac y Schmukle, 2004). Las crisis afectan negativamente la solvencia soberana, esta se refleja en un índice de riesgo país más alto.

Los efectos, sin embargo, no parecen ser permanentes y también puede tener un efecto positivo a largo plazo. Es importante mencionar que después de una crisis el marco institucional cambia de manera significativa, se tiene en cuenta lo aprendido con el fin de prevenir futuras crisis. (Reinhart y Rogoff, 2009)

La crisis financiera de 2008: El origen de la actual crisis global

La crisis financiera del 2008 ha afectado a las economías a nivel global. Comenzó con una burbuja en los precios de las casas en Estados Unidos, hubo una sobrevaluación de viviendas en más de 71 ciudades. Por ejemplo, el precio promedio de una casa era de 383.000 dólares en Naples, Florida, este precio tenía una sobrevaloración de 102,6%, el precio promedio de una casa en College Station, Texas, era \$ 94.000. Las grandes ciudades experimentaron la burbuja, incluyendo Nueva York, Los Angeles, Boston, San Francisco, San Diego y Miami (Kirchhoff, 2006).

La mayoría de los financieros y los economistas creen que la burbuja fue causada por la política fiscal de disminución de la tasa de interés preferencial de 6,25 a 1,75%¹ (White, 2009). La disminución de la tasa de interés fomenta el aumento de la oferta monetaria y permite a los bancos ofrecer préstamos baratos. En 2004, la deuda hipotecaria² había crecido a más de \$ 8 billones. El crédito por consumo, que incluye préstamos personales, préstamos para automóviles y saldos de tarjetas de crédito, no era mayor que \$ 2 billones (Lehner, 2005).

Las hipotecas eran compradas por los bancos de inversión, con ellas los bancos de inversión elaboraban un producto llamado obligación colateral (CDO³, collateral debt obligation). Los CDO funcionan como tres bandejas en cascada "Segura (Safe), Normal (Ok) y Riesgosa (Risky)" (Ver Figura 2). Las bandejas se llenan con el dinero que proviene de los titulares de las hipotecas, si no pagan menos dinero entra en juego, por lo tanto la bandeja inferior (riesgosa) no se llena, para compensar el riesgo, recibe una tasa de retorno más alta. Los bancos de inversión aseguraron la bandeja superior con una permuta de incumplimiento crediticio (CDS⁴,

¹ Alan Greenspan, Reserva Federal de Estados Unidos en 2001 tomó la decisión de reducir la tasa de interés para evitar una recesión después del ataque del 11/9. CNBC. (2009, 1 de junio).

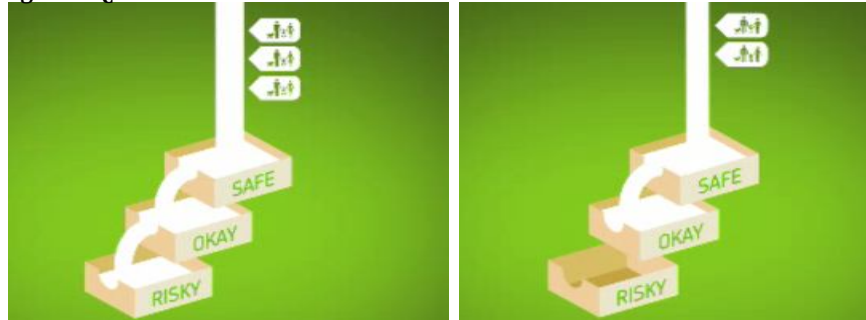
² Un instrumento de deuda que está garantizada por determinadas propiedades de bienes raíces y que el prestatario está obligado a pagar. Jarvis, J. (2010).

³ CDOs son los únicos que representan diferentes tipos de deuda y riesgo de crédito. Estos diferentes tipos de deuda se refieren como "tramos" o "rebanadas". Cada sector tiene un vencimiento diferente y de riesgo asociado. CNBC equipo de periodistas financieros. (2009, 1 de junio).

⁴ Credit Default Swap es un contrato de permuta financiera que el vendedor del CDS compensará al comprador en caso de impago u otros eventos de crédito. El comprador de los CDS hace una serie de pagos (CDS "cuota" o "spread") al vendedor y, a cambio, recibe un pago en caso de incumplimiento del préstamo. Gupta, S. (2012).

credit default swap) (Jarvis, 2010). Algunos financistas argumentan que la gran carencia de regulación que los CDS tenían fue de extrema importancia para el desarrollo de la crisis (Gupta, 2012).

Figura 2. ¿Cómo funciona un CDOs? Ilustración



Fuente y elaboración: video "La crisis de crédito visualizada" de Jonathan Jarvis. Vimeo.com

El colapso del sistema se produjo cuando los bancos prestamistas no pudieron encontrar más titulares cualificados para pagar un crédito hipotecario. Estos empezaron a ofrecer hipotecas a prestatarios de alto riesgo, incluyendo a los inmigrantes indocumentados. Empezaron a usar el término NINJAS¹ para identificar este tipo de deudores y las hipotecas adquiridas en estos casos fueron llamados hipotecas de alto riesgo (Kregel, 2008).

Se supone que si la cabeza de la familia no podía permitirse los pagos de la hipoteca, los bancos simplemente podría vender la casa a un precio más alto debido al incremento de precios. Sin embargo, el número de NINJAS que no podían pagar las hipotecas era alto. Esto provocó un aumento en la oferta de casas y por ende los precios cayeron (Jarvis, 2010). La caída de los precios fue la segunda más profunda en 38 años (Knox, 2006).

La caída de los mercados financieros en Estados Unidos se extendió a otros mercados financieros internacionales, incluidos los mercados europeos y asiáticos. También afectó indirectamente a la mayoría de los países que participan en las operaciones comerciales con los Estados Unidos.

¹ NINJA es una persona sin ingresos, trabajo y bienes para respaldar sus créditos. Es un término que se utiliza en el sector hipotecario de Estados Unidos para describir uno de los tipos de prestamistas que se permitía suscribir en una hipoteca.

El Impacto de la Crisis en Suiza

Suiza es uno de los países de Europa con los medios institucionales más sólidos para enfrentar la crisis. La mayoría de sus bancos reciben apoyo inmediato. Asimismo, el SNB tiene métodos especiales para prevenir e identificar la crisis. El artículo "The Way suizo de superar una crisis", explicó las acciones SNB:

"La mayoría de los bancos centrales se enfocan en un tipo de interés que ellos pueden establecer directamente, por lo general la tasa de overnight o semanal. Sin embargo, Suiza consideraba la tasa en la que los bancos comercializaban entre sí durante tres meses. Esta tasa es más importante. Ya que determina cómo los bancos tienen que pagar para financiarse en el mercado, influye en el tipo de interés al que los bancos se puede prestar el dinero a los hogares y negocios ... Porque los suizos le prestaban tanta atención a esta tasa, [cuando la crisis comenzó] actuaron de inmediato. Dentro de tres semanas, trajeron este ritmo de nuevo bajo control firme. Al ver las primeras señales de una recesión inminente, también redujeron su tasa agresivamente al 1 por ciento, lo que obligó a cerrar el objetivo de inundar el mercado de dinero, incluso para préstamos a un día prácticamente ningún interés en absoluto. Como resultado de ello, algunos bancos regionales suizos ahora parecen ser tan ricos en efectivo que pronto podrían ver ninguna razón para acumular más dinero ... Debido a que los suizos dieron una respuesta a la crisis monetaria desde el principio, tienen menos necesidad de un estímulo fiscal que otros países. "

(The Daily Beast, 2008)¹

Suiza manejó el impacto de la crisis global mejor que sus principales socios comerciales y esto fue posible porque tomaron medidas inmediatamente. De acuerdo con la Encuesta Económica de Suiza de 2009:

"El Banco Nacional Suizo tomó medidas decisivas para apoyar la liquidez ... [suiza tenía] moderado nivel de apalancamiento de los prestatarios nacionales en el sector privado no -financiera del sector, el crédito interno resistente y la ausencia

¹ <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/12/06/the-swiss-way-to-beat-a-crisis.html>

de un ciclo de la vivienda y la intervención del gobierno y el banco central para apoyar UBS (el banco más grande del país) "(OCDE, 2009, p.25).

Suiza se ha caracterizado por una economía robusta. Sin embargo, a pesar de que el sistema suizo estaba bien desarrollado, en los años que recientemente mostró signos de falibilidad. Entre 2007 y 2008 la situación de la economía suiza fue ejemplar. A finales de octubre de 2008 una crisis monetaria se desarrolló, ya que los inversionista hicieron grandes transferencias de capital a monedas más fuertes y estables como el yen, el dólar y el franco suizo (Sanford & Weiss, 2009).

A mediados de 2009, y el 2010 (cuando la investigación de los casos representados en este estudio se realizó) hubo incertidumbre, el franco suizo estaba empezando a apreciarse y las expectativas eran negativas para la mayoría de las industrias debido a una posible deflación¹. En 2011, la apreciación fue muy fuerte. La apreciación del franco suizo casi alcanzó la paridad con el euro. En agosto de 2011, el euro estaba en 1,0985 francos (Maclucas, 2011).

La fuerte apreciación del franco obligó al gobierno a fijar una tarifa fija de tipo de cambio. De acuerdo con "The Telegraph": *"El franco suizo cayó contra el euro y el dólar el martes después de que el Banco Nacional de Suiza estableció un mínimo tasa de cambio de 1,20 francos por euro para combatir la fuerte moneda que se dice representa un riesgo para la economía."* (The Telegraph, 2011)²

La apreciación del franco suizo significaría una pérdida de competitividad debido a que encarece los productos suizos en comparación con los bienes producidos en los países vecinos. También hay un riesgo de que se vuelque en la recesión y la deflación.

¹ La deflación es una disminución en el nivel general de precios de bienes y servicios. Cuando el valor de todos los bienes y servicios producidos en la economía está cayendo constantemente, los beneficios se reducen, se seca la inversión, y los consumidores gastan menos en previsión de nuevos recortes en los precios. Stoljar, D., & Damjanovic, N. (1997, 28 de agosto)

² <http://www.telegraph.co.uk/finance/financialcrisis/8743898/Swiss-set-minimum-exchange-rate-for-franc.html>

Industria del Turismo

Definiciones Generales

El Grand Tour¹ entre los siglos 16 y 18 se identifica como la primera etapa de la industria turística (Gyr, 2010). Durante esta etapa, el viaje turístico se mantuvo confinado a una minoría de ricos nobles y profesionales educados. El turismo moderno no comenzó hasta principios del siglo 20. Se caracteriza por el aumento de cultura de turismo en las clases medias. Fue el comienzo de una nueva era para el sector turístico (Freyer, 2006). Actualmente el turismo es el área de la economía mundial con el crecimiento más dinámico, se estima que alrededor de 903 millones de turistas gastaron 625 mil millones de dólares en 2007. (OMT, 2008)

Turismo se define como *"un conjunto de actividades, servicios e industrias que proporcionan una experiencia de viaje, incluyendo transporte, alojamiento, alimentación y establecimientos de bebidas, tiendas, negocios de entretenimiento, centros de actividad y otros servicios de alojamiento para aquellos individuos o grupos que viajan"* (College of Social and Behavioral Sciences, 2010)². Algunos factores son tradicionalmente importantes, como las instalaciones la movilidad y la motivación para viajar. Hoy en día, otros factores como la tecnología, la innovación, la presencia en la web, e-marketing o redes sociales, y el cambio climático también están desempeñando un papel importante (TOUREG, 2009).

La hospitalidad es una rama del turismo, que proporciona el servicio de alojamiento turístico. Esto puede tener diversas clasificaciones de acuerdo con el confort y la ubicación específica. Cada instalación hotelera tiene sus propias cualidades. La industria del turismo también está integrando tendencias actuales en los nuevos campos del turismo. Una idea, por ejemplo, promover el destino y educar a los locales en servicio orientado a los turistas. (Rodríguez Antón Alonso & Almeida, 2008)

¹ La gran gira definía claramente un status: el objetivo inicial era ampliar la propia educación, marcan el fin de la infancia y adquirir y perfeccionar habilidades sociales, sin embargo, con el tiempo el ocio y el placer se volvieron más importantes.

² <http://www.prm.nau.edu/prm300/what-is-tourism-lesson.htm>

Antecedentes del Turismo de Suiza

La posición geográfica de Suiza con sus rutas de tránsito alrededor de los Alpes se ha convertido en un destino turístico muy interesante. Es especialmente reconocido por el esquí y el alpinismo (FDFA, 2008). Suiza tiene una historia muy rica en sus destinos turísticos.

Además, el turismo contribuye de manera significativa a la economía suiza. La OMT tiene a Suiza en el puesto número 19 entre destinos mundiales por ingresos de turismo internacional en el año 2008, y 27 para el número de visitantes internacionales, estimando en 8,4 millones (Presencia Suiza, 2008)

El cuarto ingreso más grande para Suiza es por las exportaciones después de la industria química, la metalurgia y la ingeniería, así como la industria del reloj (ver Figura 3). La industria del turismo representa el 3,4%¹ del total del PIB de Suiza en 2009. (FDEA, 2011)

Figura 3. Ingresos de exportación por industria en Suiza

* Industria	2010	2009	2008	2007	2006
en billones de CHF					
Química	75,9	71,8	71,9	68,8	63,0
Metal y Maquina	63,6	58,1	74,0	72,5	65,0
Relojería	16,2	13,2	17,0	16,0	13,7
Turismo (Balanza de Pagos)	15,6	15,0	15,6	14,6	13,5
Industria Textil	3,4	3,7	4,5	4,6	4,4

Fuente y elaboración: FSO

El turismo como industria genera gran cantidad de empleos. En el 2009, el turismo empleo aproximadamente 4,1% de la fuerza laboral suiza. Suiza también tiene una balanza favorable de pago en el área del turismo (es decir, la cantidad gastada por los viajeros extranjeros en Suiza en comparación con el monto de ciudadanos suizos que gastan en el extranjero es positiva). En el 2010, los viajeros extranjeros

¹ Información del Banco Mundial basada en un PIB 492, 3 billón en el 2009.

en Suiza gastaron CHF 4 millones más que los viajeros suizos gastaron en el exterior (FDEA, 2011).

Un aspecto interesante del turismo suizo es el gran turismo interno. 39% de los 17.183 viajeros suizos eligieron a su propio país como un destino de viaje en el 2009 (ver figura 4). Después de la crisis económica, la tendencia de los ciudadanos suizos a viajar internamente disminuyó un 14% (FDEA, 2011).

Figura 4. Número de viajes con estadía por destino (en 1000)

	1998	2003	2008	2009
Total	20 484	17 872	20 069	17 183
Suiza	10 290	9 097	8 922	6 730
Alemania	1 526	1 502	2 776	2 011
Austria	688	524	825	942
Italia	1 985	1 859	1 691	1 738
Francia	2 030	1 773	1 870	1 764
Sureste Europeo	453	573	688	801
Suroeste Europeo	871	685	890	721
El resto de Europa	1 477	768	1 123	1 239
El resto del Mundo	994	937	1 268	1 217
Desconocido	169	152	16	20

Fuente y elaboración: FSO

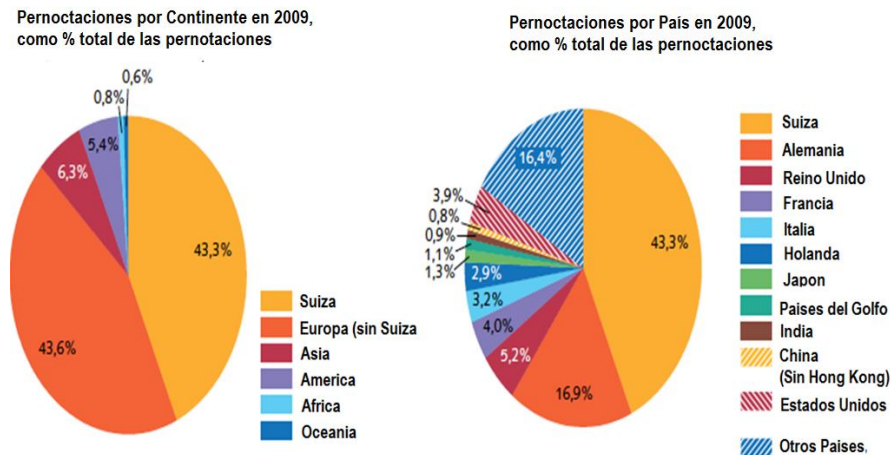
Los turistas potenciales son principalmente de Europa (ca. 83%) (véase la Figura 5). América, Asia, África y Australia juntos representan aprox. 17% de estadía por noche en el 2009. Lo cual representa una oportunidad importante promocionar la imagen de Suiza como destino turístico en los mercados emergentes. (Strauss, Bergen, y Stalder, 2010)

Desde el 2007, la OMT ha clasificado a Suiza como uno de los destinos más competitivos en sector de turismo. El estudio evalúa diferentes criterios, tales como las reglas políticas y regulaciones, la sustentabilidad ambiental, la seguridad, la infraestructura, etc. (Chiesa y Blanke, 2011)

Aunque los suizos tienen altos estándares en el sector turístico, también han enfrentado algunas reducciones de visitantes y de pernoctación en el 2009 y el 2010. Recuperándose lentamente en los mediados de 2010. La industria está especialmente afectada por la apreciación del franco (véase la sección 2.1.4), por lo tanto, existe la preocupación sobre el futuro de las empresas del sector y los directores

de la industria del turismo están elaborando un plan para mejorar el desarrollo del sector (Benedetti, 2012).

Figura 5. Porcentaje de pernoctaciones por continente y país de residencia, 2009 (% De la noche a la mañana total)



Fuente y elaboración: FSO

Eveline Widmer-Schlumpf¹, la Presidenta de la Confederación Suiza, mencionó: *"Los suizos tienen que comercializar la zona turística de una mejor manera [para mantener su sólida posición]... El camino hacia el éxito en el turismo sólo es accesible a través de la calidad y calidez... los suizos son percibidos como gente hospitalaria, pero a veces es un poco distante"*² (Benedetti, 2012, p.1)

Están interesados en la mejora de la calidad del personal. Su calidez y la cualificación se consideran cuestiones clave en la conferencia de turismo en Suiza.

¹ Eveline Widmer-Schlumpf es una abogada suiza, política y miembro del Swiss Federal Council desde el 2008. Ella es la jefa del Departamento Federal de Finanzas (the Swiss finance minister). Se desempeña como Presidenta de la Confederación Suiza en el año 2012. de Silva, R. (2011, 11 de octubre).

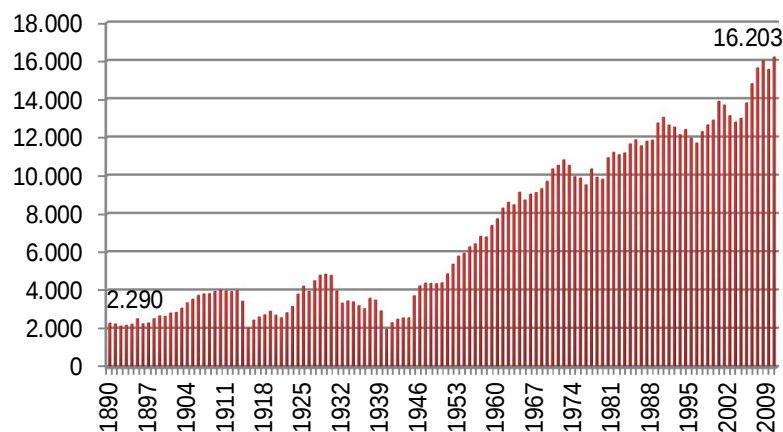
² *"Die Schweiz muss ihre touristischen Trumpfe besser vermarkten... Der Weg zum Erfolg im Tourismus sei nur über Qualität und Herzlichkeit erreichbar... Wir Schweizer würden als gastfreundliches Volk wahrgenommen, das aber zuweilen ein wenig distanziert sei"*- Eveline Widmer-Schlumpf, 2012.

Industria Hotelera de Lujo en Suiza

Las primeras etapas de la industria hotelera suiza se caracterizaron por hoteles contruidos como palacios, llenos de antigüedades compradas en Francia e Italia. Un alto nivel de lujo se estableció en la industria hotelera Suiza desde sus inicios. La razón principal de esta tendencia es que la mayoría de los visitantes eran Ingleses de clase alta en el Grand Tour (véase la sección 2.2.1). Los fundadores de estos hoteles fueron pioneros en esta área (Sund, 2004).

La industria hotelera suiza ha experimentado un notable aumento en el número de llegadas de huéspedes. Sin embargo, en los últimos años, este aumento parece ser bastante estable, lo que podría significar que la industria no está creciendo tan rápido como antes. En realidad, hubo una reducción del número de establecimientos en un 29 por ciento desde 7756 a 5533 entre 1934 y 2009. Pero el número de camas disponibles aumentó en un 35%. El número de pernoctaciones aumentó en 2,5 alrededor de 14,3 millones en 1934 a 35,6 millones en 2009 (Strauss, Bergen, y Stalder, 2010).

Figura 6. Total de clientes desde 1890 hasta 2010
Hotel y spa establecimientos (en 1000)



* En 2005, las estadísticas de alojamiento (HESTA) fue introducido.

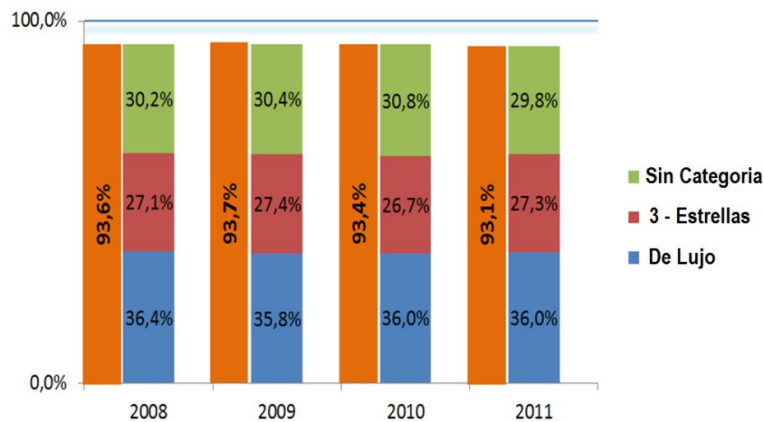
Para el año 2004, existen sólo estimaciones relativamente difíciles.

Fuente y elaboración: FSO

Los estudios muestran que de 5.500 hoteles en Suiza al 40 % de ellos les pertenece el 80% de las pernoctaciones. Esto significa que el 60% restante de los hoteles tienen el 20% pernoctaciones o de estadias por noche.

Según Guglielmo Brentel, presidente de la Asociación Hotelera Suiza¹, hay algunas expectativas de una posible reducción de los establecimientos en los próximos años, debido principalmente a la fuerte competitividad del sector, a la apreciación de la moneda y la crisis económica. *"La construcción de un hotel en donde la gente puede dormir, comer y beber no es 'suficientemente ... Yo diría que la mitad de ellos - un tercio del total - no será capaz de competir en el futuro'"*(Stephens, 2010)².

Figura 7. Porcentaje de pernoctaciones por categoría de hotel (Años 2008-2011)



* Lujo incluye de 4 y 5 estrellas.

Fuente y elaboración: FSO

La industria hotelera de lujo tuvo un gran porcentaje de las pernoctaciones; representando alrededor del 36% de las pernoctaciones totales entre 2008 y 2011. Hubo una reducción del -0,6% de la participación en 2009, aunque es importante tener

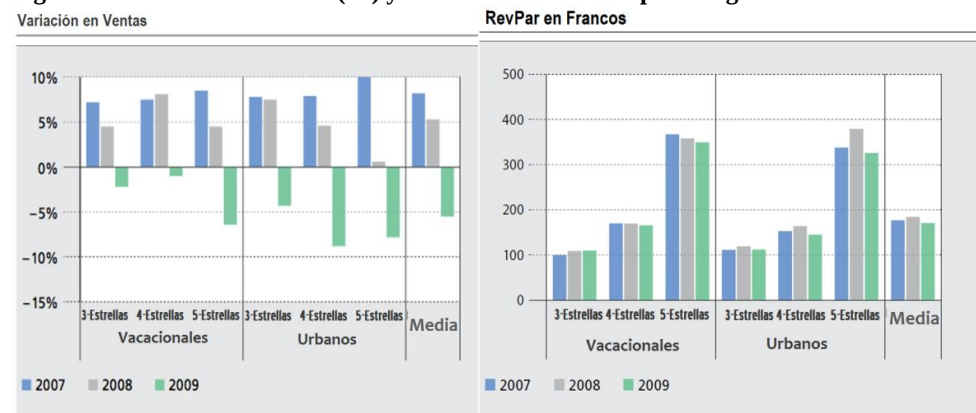
¹Swiss Hotel Association, Hotelleriesuisse o Schweizer Hotelier-Verein (SHV). La Asociación Comercial de la Industria hotelera suiza y cuenta con 2,975 Miembros – de los cuales de 2,050 hoteles, Que generan el 77 Por Ciento de las pernoctaciones en Suiza. SSTH. (2012, 15 de agosto).

²http://www.swissinfo.ch/eng/specials/swiss_franc/A_third_of_Swiss_hotels_must_close.html?cid=23915146

en cuenta que el total de la industria hotelera suiza tuvo una caída del 5,8% el mismo año. (Fellmann, Sturm, y Lassmann de 2011).

En general, el sector hotelero experimentó una reducción de las ventas en el 2009 y 2010. El RevPAR¹ también disminuyó en ese tiempo, posiblemente debido a la reducción de ocupación de las habitaciones. Es importante tener en cuenta que el franco afectó la competitividad de la industria suiza (véase la sección 2.1.4). En el año 2009, el franco suizo se encontraba a SFr1.50 pero aumentó de valor todos los días. A principios de 2010 el tipo de cambio era SFr1.3070 al euro (Fellmann, Sturm, y Lassmann, 2011).

Figura 8. Variación en Ventas (%) y el RevPar en Francos por categoría



Fuente y elaboración: Hotelleriesuisse.

Según las estadísticas los hoteles de primera calidad podrían sentir los efectos de la crisis más rápidamente, ya que Suiza está considerado como un producto Premium. Los consumidores optan en primer lugar por un producto de más bajo precios antes de dejar de consumir todos los beneficios por completo (Bechtel y Dale, 2008).

Sin embargo, los miembros y directivos consideraron que la industria hotelera de lujo era muy competitiva, de acuerdo con un artículo Swissinfo.ch:

¹ Los ingresos por habitación disponible es una medida de rendimiento en la industria hotelera, que se calcula multiplicando un hotel promedio diario de la habitación por su tasa de ocupación. También se puede calcular dividiendo los ingresos del total de habitaciones por el recuento de habitación y el número de días en el período que se está midiendo. Investopedia. (2012, 1 de febrero).

"Creo que [la apreciación del franco] es un reto para cada hotel. Hemos visto algunos cambios pero no significativos. ... Todo es cuestión de calidad, y la calidad suiza es muy alta en comparación con otros países - y la percepción es también muy alta. También creo que aún existe la ventaja de que Suiza es donde la hotelería de lujo comenzó".

Christopher Cox, vice-presidente de marketing, grupo de hoteles de lujo, Victoria-Jungfrau¹ (Stephens, 2010)

"En general, nadie se queda en Suiza para tener unas posibles vacaciones más baratas. Este no es el objetivo. No puede ser más barato, sólo podemos ser mejores. Podemos comunicar que todavía vale la pena venir a Suiza, aunque es más caro,"

Guglielmo Brentel, el presidente de la Asociación Hotelera Suiza.
(Stephens, 2010)

Después de la crisis, el gobierno mantuvo los planes continuos para mejorar el sector. Se centran en el desarrollo del personal y de los trabajadores (ver sección 3.2) con el objetivo de incrementar la competitividad de la industria.

"Hay un dicho en Inglés que dice: Es posible que haya olvidado cómo se veía, usted puede haber olvidado lo que sabía, pero nunca olvidará la manera en que te hizo sentir, y eso es lo que quiero decir con emociones. Tenemos que dar esas emociones a nuestros huéspedes [Emociones transmitida por el personal]"

Guglielmo Brentel, el presidente de la Asociación Hotelera Suiza.
(Stephens, 2010)

Un plan de rescate de SFr12 millones de dólares para el turismo suizo fue anunciada por el Gobierno de Suiza el 11 de febrero del 2009, como una manera de sobrellevar la crisis financiera. Esto fue parte de una segunda serie de medidas financieras por un valor de SFr700 millones para estabilizar la economía suiza.

¹ Die Victoria-Jungfrau Collection AG es un Grupo Suizo de hotels de lujo. Victoria Jungfrau Collection. (2005, January 1).

Estrategias de Negocios

Estrategias competitivas y principios de Poon

Las empresas en la industria del turismo, como en cualquier otra industria, tiene que seguir una estrategia determinada para alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad. Las estrategias se describen como los planes que los gerentes desarrollan y ponen en práctica para dirigir sus empresas. Tal como se define en el libro *Exploring Corporate Strategy: "La estrategia es la orientación y el alcance de una organización en el largo plazo: la cual logra una ventaja para la organización a través de la configuración de recursos dentro de un entorno competitivo, satisfacer las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de los inversionistas"*. (Johnson, Scholes, y Whittington, 2008, p.3)

Porter¹ explicó que las empresas deben buscar una estrategia competitiva, el término se refiere a cómo una empresa puede obtener una ventaja competitiva a través de una forma distintiva de competir (Vanhove, 2009). La ventaja competitiva es la característica de una empresa que la diferencia de manera positiva de su competencia (Chakravorti 2010).

Porter presenta tres alternativas² que las empresas pueden seguir para promover una ventaja competitiva sólida. Las estrategias consideradas analizan el tamaño de mercado (amplia o estrecha) y la fuente de la ventaja competitiva (costo o singularidad) como se explica en la Figura 9 (Evans, Campbell, y Stonehouse, 2003).

En la estrategia de diferenciación la empresa busca exclusividad, por lo que son capaces de utilizar precios más altos (Vanhove, 2009). En la estrategia de liderazgo en costos se centra en la reducción de costos para ofrecer precios más baratos que los competidores (Tribe, 2010). Una estrategia de enfoque se produce cuando la estrategia se adapta a un determinado segmento del mercado (tamaño de mercado estrecho) y no a todo un mercado global (tamaño mercado amplio), que

¹ Michael Porter es una líder en estrategia empresarial. Su trabajo es reconocido en muchos gobiernos, empresas y círculos académicos a nivel mundial. Harvard Business School. (2010).

² Se refiere a las tres estrategias genéricas de Porter.

incluye estrategia del liderazgo del costo enfocada y estrategia de diferenciación enfocada (Vanhove, 2009).

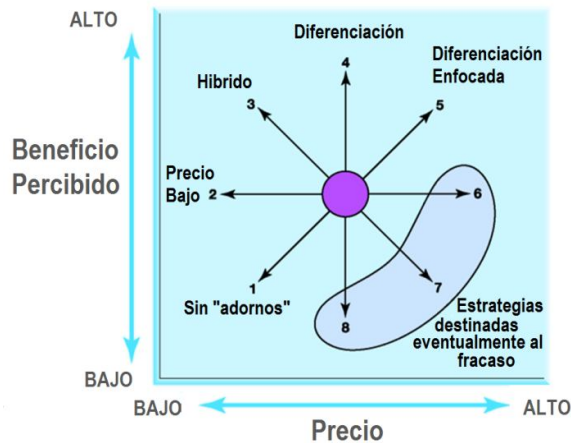
Figura 9. Estrategias genéricas de Porter



Fuente y elaboración: (Venohr, 2007)

Las estrategias de Porter fueron analizadas y ampliadas, con la intención de ofrecer una mejor definición de cada alternativa. La teoría de la estrategia de reloj (ver Figura 10) desarrollado por Cliff Bowman¹ introdujo nuevas estrategias, como la estrategia híbrida donde se combinan liderazgo en costos (precio más barato) y el desarrollo de una característica exclusiva (valor agregado). (Johnson, Scholes, y Whittington, 2008)

Figura 10. La estrategia del Reloj



Fuente y elaboración: (Johnson, Scholes, y Whittington, 2008)

Bowman también propuso la estrategia sin “adornos” que ofrece un producto o servicio de baja calidad a precios bajos, que a diferencia de la estrategia de lide-

¹ Cliff Bowman es el profesor de la Universidad de Cranfield. Él desarrolló con David Faulkner el modelo de reloj. Universidad de Cranfield. (2012, 25 de octubre).

razgo en costes ofrece un producto o servicio de características similares al de la competencia con un costo inferior como Wall-mart. La estrategia “sin extras” es posible gracias a los mercados de materias primas¹, los clientes sensibles al precio, alto poder o bajos costos de cambio. (Tribe, 2010)

Diferenciación enfocada se describe como una estrategia que ofrece una alta calidad de producto o servicio, beneficios justificados mediante un alto precio. Se centra en un segmento de mercado seleccionado. La elección debe hacerse entre una estrategia de diferenciación enfocada o amplia. Las empresas tienen que elegir entre la construcción de ventajas competitivas sobre la base de una marca de producto global común o personalizar las ofertas para mercados específicos. Los cambios en el entorno del mercado pueden erosionar las diferencias entre segmentos y persuadir a las empresas a reorientar su estrategia. (Johnson, Scholes, y Whittington, 2008)

Las estrategias dentro de la zona X (Figura 10), deben ser identificadas. Básicamente, se produce cuando hay una combinación de altos precios y baja calidad y, por lo tanto, suelen conducir al fracaso. Sin embargo, hay algunas excepciones, como las empresas monopólicas o situaciones donde los consumidores tienen falta de información sobre la calidad o precios. (Tribe, 2010)

En las industrias de servicio estas estrategias deben complementarse ya que los productos son intangibles, por tal motivo la calidad percibida por el cliente y el valor agregado tienen una gran importancia y las estrategias deben centrarse en la satisfacción del cliente y en el valor percibido (D'Aveni, 2007).

Debido a esto Poon² amplió el alcance de estrategias. Creó algunos principios dirigidos hacia la industria turística. Los principios son: Poner al cliente primero, Ser un Líder en Calidad, Desarrollo de la Innovación Radical y Fuerte Posición Estratégica (Poon, 1993).

¹ Se trata de mercados donde los clientes no valoran las diferencias en la oferta de proveedores diferentes, por lo que los precios se convierte en el tema clave de competitividad. Johnson, J., Scholes, K., & Whittington, R. (2008).

² Auliana Poons es una analista y desarrolladora de diferentes conceptos de estrategia relacionados con el turismo. Los principios de Poon está tomando en cuenta en la mayor parte de la investigación turística. Turismo Inteligencia. (2008).

El principio de Poner al Cliente en Primer Lugar, se centra en medidas que satisfagan las necesidades del cliente. La rentabilidad y el éxito vendrá a aquellos que pueden crear la mejor combinación entre sus propios productos y servicios, y las demandas efectivas del mercado. (Poon, 1993)

El principio de ser Líder en Calidad, se enfoca en la formación de recursos humanos. La calidad en el servicio entregados por el personal es un factor clave para la industria. Mejorar continuamente los procesos y el uso de la tecnología de forma creativa, son factores importantes para aumentar la calidad (Poon, 1993).

Desarrollo de Innovaciones Radicales se centra en el desarrollo de una cultura de innovación en los empleados y la creación de una estructura organizada que tiene capacidad para cambiar y adaptarse. No tenga miedo de explorar nuevas ideas, relacionadas con los mercados, servicios y procesos (Vanhove, 2009). *"La innovación tiene una clave importante del éxito, la apertura de nuevas oportunidades"* (Poon, 1993, p.266)

Fortalecimiento de la Posición Estratégica incluye la búsqueda de una posición ventajosa en la cadena de valor, influye en el proceso de creación de riqueza. Construir alianzas estratégicas es fundamental para la búsqueda de una posición ventajosa. Es importante aumentar la integración diagonal¹ e influir en el aumento de un entorno competitivo a través de construir la lealtad del cliente y trabajador, construir empleados de primera clase, y relación a largo plazo con los proveedores (Vanhove, 2009).

En la industria del turismo los cuatro principios de Poon deben combinarse junto con la estrategia de la empresa.

¹ Integración Diagonal se refiere a la combinación de servicios de viaje y conexos (es decir, de seguros, bancos). Poon, A. (1993).

El destino: la importancia del entorno en la estrategia

Ciertamente el entorno tiene una importancia vital en el desarrollo de una empresa. Por ejemplo, después de 200 años de prosperidad, el editorial Enciclopedia Británica estuvo casi al cierre debido al aumento de las enciclopedias electrónicas, como Microsoft Encarta (Johnson, Scholes, y Whittington, 2008). Analizar y conocer el entorno en el que su empresa se encuentra es crucial para los gerentes.

El entorno se define como un conjunto de condiciones sociales, jurídicas, económicas, políticas o institucionales que son incontrolables y afectan el funcionamiento de la organización (Gemini Geek, 2010). Según Diamante¹ de Porter: *"Regiones (Destino/Cluster) tienen éxito en una industria (actividad) porque el ambiente nacional es más desafiante y estimula a las empresas a mejorar su ventaja."* (Vanhove, 2009, p.36).

Los cambios en el entorno pueden ser vitales o fatales para las empresas o industrias. Varios autores han desarrollado modelos para entender y analizar los factores que modifican el medio ambiente. Estos factores que afectan el desempeño de una empresa son principalmente divididos en micro² y macro factores³.

Los micro factores están especialmente relacionados al modelo de las cinco fuerzas⁴ de Porter. El modelo de Porter analiza una perspectiva de la intensidad de la competencia en una industria. Modelos como el diamante de Porter también identifican los factores que influyen en la competitividad del país, así como proporcionan un análisis de los factores micro y macro (Vanhove, 2009). Sin embargo, los factores macro tienen un margen mayor. Otros autores han desarrollado nume-

¹ El modelo del diamante es un modelo económico desarrollado por Michael Porter. Porter describe diferentes factores externos y las condiciones que influyen en el desempeño de una industria, como la condición de demanda, factor de condición, estructura / organización / Estrategias, suministro y relacionado en la industria, el gobierno y Chance. Davis, C. H. (2008).

² Se compone de proveedores, clientes, intermediarios del mercado, competidores y el grupo público interesados en el producto, incluye a los que no son clientes. Gemini Geek. (2010).

³ Consiste en el entorno económico, político, sociocultural, tecnológico, medio natural, medio ambiente demográfico, medio ambiente internacional. Gemini Geek. (2010).

⁴ El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un marco de análisis de la industria y la estrategia de desarrollo empresarial formado por Michael E. Porter de Harvard Business School en 1979. Las fuerzas consisten en la rivalidad competitiva existente entre los proveedores, la amenaza de nuevos operadores del mercado, el poder de negociación de los compradores, el poder de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos (incluido el cambio de tecnología). Herramientas de la Mente. (2005).

rosos marcos para determinar y entender macro factores ambientales y contribuir a los modelos de Porter como es el PESTEL análisis¹, el modelo de WES², el modelo de Ritchie-Crouch³ (Vanhove de 2009)

Factores socio-económicos⁴ (es decir, crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y tasa de inflación) juegan un papel importante en el entorno empresarial (Evans, Campbell, y Stonehouse, 2003). El mayor impacto de los factores socio-económicos es el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, las tasas de interés afectan el costo de capital de la empresa esto influye en el crecimiento del negocio, por ende en las decisiones y las estrategias aplicadas. (Johnson, Scholes, y Whittington, 2008)

Después de una crisis económica, una serie de consecuencias (véase la sección 2.1.2) afectan el desarrollo de una economía. La crisis puede provocar una reacción en cadena negativa para las industrias que operan en el entorno afectado. Por ejemplo, la Gran Depresión afectó varias industrias al mismo tiempo, durante la crisis la gente compraba menos autos nuevos y por lo tanto el número de producción de automóviles bajó bruscamente. Las empresas que producían los neumáticos tuvieron menos pedidos de los fabricantes de automóviles. En consecuencia, las empresas que transportaban los neumáticos también tuvieron menos pedidos. Los fabricantes de neumáticos importaban menos goma, y por ende, los importadores de caucho utilizaron menos el servicio de transporte marítimo. Las industrias del neumático, transporte por carretera, fabricantes de neumáticos, etc. tuvieron que despedir a trabajadores como resultado de la disminución de la demanda de automóviles nuevos (The Tennessee State Museum, 2006). La crisis se extendió a lo largo de estas diversas industrias interconectadas.

¹ Esquema de macro-factores ambientales utilizados para el análisis del entorno de la gestión estratégica. PEST estudios políticos, económicos, sociales, y los factores tecnológicos. Algunos analistas añaden factores legales y ambientales para reorganizar el mnemónico a PESTEL.

² Este es un modelo de visión a largo plazo que analiza factores críticos de éxito en los objetivos estratégicos de una manera clara y práctica. WES Servicios Mundiales de Educación.

³ El modelo de Ritchie-Crouch es un modelo conceptual que revela con mayor profundidad, lo que los conceptos de ventaja comparativa y competitiva significa en el contexto de destino turístico, mediante el examen de categorías.

⁴ Socio-economía se refieren a la "utilización de la economía en el estudio de la sociedad". Se estudia la relación recíproca entre la ciencia económica y la filosofía social, la ética y la dignidad humana.

Teniendo en cuenta la tendencia histórica de cómo las crisis económicas afectan a las industria, es razonable suponer este patrón podría repetirse en la industria de hoteles de lujo en Suiza. Sin embargo, la crisis no tuvo un impacto directo. El principal efecto fue indirecto con respecto a las expectativas y percepciones (véase la sección 2.2.2), las expectativas de la industria de turismo suiza se mostraron escépticos después de la crisis, debido a la incertidumbre económica (véase la sección 2.2.3) que creó la apreciación constante del franco suizo (véase la sección 2.1.4). Las percepciones y expectativas también influyen en el proceso de toma de decisiones de las empresas (Cyert, eneldo, y marzo de 1958).

En el turismo, el destino y los factores que podrían afectar el entorno significativamente impacta a las empresas que conforman este sector. *"Los destinos turísticos tienen un papel vital que desempeñar en la difusión del nuevo turismo"*¹ (Poon, 1993, p.358). Los factores que influyen en el entorno empresarial o destino afectan el desempeño de una industria y esto tiene repercusiones para las estrategias de cada empresa. Por lo tanto:

H1: La crisis financiera de 2008 (factor socio-económico) causó cambios en las estrategias aplicadas por los hoteles de lujo (caso de estudio) en Suiza (destino afectado).

Cambios imprevistos en el ambiente pueden afectar al rendimiento de hasta la compañía mejor administrada. Los administradores a menudo se centran en medidas para recuperar la estabilidad, y esto puede afectar ligeramente o drásticamente las estrategias que la empresa sigue durante periodos normales en una economía.

¹ Nuevo turismo se caracteriza principalmente por la súper segmentación de la demanda, la necesidad de flexibilidad de la oferta y la distribución, y el logro de la rentabilidad a través de la integración diagonal y subsiguientes economías del sistema y los valores integrados, en lugar de las economías de escala.

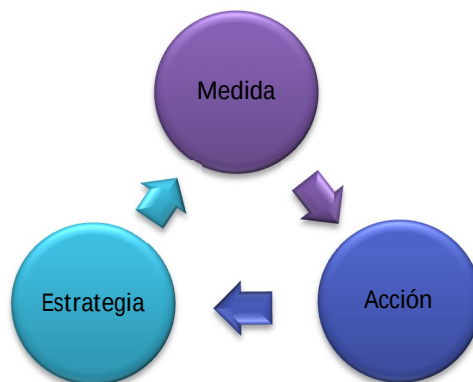
Esquema de relación entre Acción, Medida y Estrategia

Es importante identificar cuál estrategia de Porter (véase la Sección 2.3.1) es aplicada por los hoteles de lujo. Según el modelo conceptual de Porter, las dos opciones disponibles son la estrategia de diferenciación o de liderazgo en costos.

El lujo se asocia con un valor agregado que los hoteles ofrecen y les permiten establecer estructuras de precios-premium. Sin embargo, la consideración principal de hoteles de lujo no se centra en el precio. *"El lujo es una gran comodidad, especialmente provee cosas caras y hermosas"* o *"un placer fuera de lo común al que ordinariamente uno se permite."* (Cambridge Dictionary, 2008, p.857). Además, la industria de hoteles de lujo suizo reconoció que se especializan en la calidad (diferenciación), y no en la reducción de los costos (liderazgo en costos) (véase la Sección 2.2.4). Se concluye que la industria hotelera de lujo implementa una estrategia de diferenciación. De acuerdo con Poon (véase la sección 2.3.1), los hoteles también deben guiarse por principios específicos para obtener una ventaja competitiva.

En la práctica la estrategia de diferenciación y los principios de Poon pueden ser estimulados, desalentados, o redirigidos de acuerdo con las medidas y acciones específicas que los representantes de los hoteles aplican.

Figura 11. Relación ilustrada entre medida, acción y estrategia



Fuente y elaboración: Desarrollo Personal

Las diferentes medidas disponibles se clasifican en los siguientes tipos: medidas de valor agregado, proactivas, de especialización y reactivas. Cada medida intensifica un tipo de acción. Los tipos de acciones son: acción de invertir, desinvertir y seleccionar.

Las medidas de valor agregado abarcan todos los factores relacionados con *"el compromiso de la administración para aumentar la calidad y servicios como parte de una estrategia"* (Alonso-Almeida & Bremser, 2012, p.4). Los principios de Poon, Poner al Clientes en Primer Lugar y Ser Líder en Calidad, juegan un papel importante. Ellos tienen una alta correlación con estas medidas de valor agregado. Por ejemplo, una medida de valor agregado es la creación de un departamento de I+D que se centra principalmente en la mejora continua de calidad basada en las necesidades de los clientes.

Calidad en el turismo depende en gran medida del personal (véase la sección 2.3.1), ya que el personal tiene una relación directa y constante con los clientes. La interacción con el personal suele ser una de las experiencias más memorables para los clientes en su encuentro con una marca o un hotel específico. Medidas relacionadas con el desarrollo del personal están directamente vinculadas con la perspectiva de servicio al cliente y la calidad del hotel, por tanto, un valor agregado. La estrategia de diferenciación se basa en medidas de valor agregado (adición de características, instalaciones, etc.), lo que significa crear o tener algo que el competidor no hace o no puede ofrecer.

Las medidas proactivas son las actividades relacionadas con el aumento de las ventas y gastos de marketing, tales como las inversiones a medio y largo plazo en nuevos productos, de desarrollo o la penetración en nuevos mercados (Alonso-Almeida & Bremser, 2012). Las medidas proactivas respaldan los principios de Poon de Innovación Radical y la Fortalecer la Posición en el mercado. El desarrollo de innovación radical se ve influenciada por la introducción de nuevos productos, *"las nuevas ideas son la semilla que la innovación fomenta"* (Poon, 1993, p.267). El fortalecimiento de la posición es posible a través de medidas que permitan ampliar la posición en la cadena de valor de la empresa (véase la sección

2.3.1). Algunas de las medidas son alianza con otras empresas, crear nuevos canales de distribución, y la expansión hacia nuevos mercados.

La inversión es la acción implícita en las medidas proactivas y de valor agregado. La acción de invertir se refiere a gastar dinero con la esperanza de lograr un resultado o beneficio material. La razón de la inversión es aumentar los recursos y fortalecer la posición de la empresa. Las medidas de valor agregado y proactivas requieren básicamente inversiones, de esta manera fomentan o estimulan la estrategia de diferenciación. Por lo tanto, las acciones de inversión están muy relacionadas con las medidas de valor agregado y proactivas, y consecuentemente con la estrategia de diferenciación y Principios de Poon (véase el cuadro 1).

Tabla 1. Relación entre las Estrategias y Medidas (Acción de Invertir)

ACCION	MEDIDA	ESTRATEGIAS Y PRINCIPIOS
INVERTIR	de Valor Agregado	Crear Valor Poner al cliente primero Calidad (know-how, personal)
	Proactivas	Innovaciones radicales Fortalecer la Posición

Fuente: Elaboración personal sobre la base de los principios de Poon (Poon, 1993), Porter estrategias genéricas (Porter, 1980) y medidas de crisis (Alonso-Almeida & Bremser de 2012)

Elaboración: Desarrollo Personal

El objetivo de acción de invertir es obtener los recursos¹ necesarios para favorecer la estrategia y facilitar el logro de metas. La empresa debe invertir para agregar valor adicional enfocado en los consumidores, para aumentar la presencia, y para diferenciar significativamente de los competidores. La acción inversión está relacionada con las medidas que permitan estimular la estrategia de los hoteles de lujo (estrategia de diferenciación y Principios de Poon), por lo tanto:

H2: El hotel ejecutó acciones de inversión, por lo tanto la crisis estimuló / influyó positivamente la estrategia seguida.

¹ Se refiere a un factor económico o productivo requiere para llevar a cabo una actividad, o como medio para llevar a cabo una empresa y lograr el resultado deseado. Tres recursos más básicos son tierra, trabajo y capital; otros recursos incluyen la energía, el espíritu empresarial, la información, los conocimientos, la gestión y la hora. Business Dictionary. (n.d.).

La industria hotelera de lujo también puede redefinir su estrategia de diferenciación y adoptar una estrategia de diferenciación enfocada (véase la Sección 2.3.1). Las empresas tienen que elegir entre construir ventajas competitivas en base a una marca global de productos comunes o personalizar sus ofertas para mercados específicos. Las necesidades especiales de los clientes de un segmento de mercado da la ventaja de ofrecer productos que son claramente diferentes que de los competidores. Lo importante para cualquier empresa que adopte la estrategia de diferenciación enfocada es garantizar que los clientes realmente tienen diferentes necesidades y deseos - en otras palabras, que hay una base válida para la diferenciación enfocada - y que los productos existentes de la competencia no están cumpliendo esas necesidades y deseos (Reeves y Deimler, 2011).

La decisión de reorientar la estrategia a un segmento específico está relacionada con las medidas de especialización, que se centra en la ejecución de actividades que se enfocan en las necesidades del nuevo segmento. Se pregunta a los clientes sobre lo que aumentaría valor del servicio para ellos, y esto significa que una empresa puede definir con más precisión lo que desea el segmento. Por lo tanto, esta nueva información permite agrupar y desagrupar los productos de una manera estratégica.

Para re direccionar de una estrategia se requiere de inversiones, pero durante la primera fase se centra en la reutilización de los recursos actuales y la reorganización de ellos de acuerdo a las nuevas necesidades (Johnson, Scholes, y Whittington, 2008). La acción de la reorganización de los recursos se llama acción de selectividad.

La acción de la selectividad se centra en la selección de lo que es importante para el nuevo segmento y donde los recursos deben ser dirigidos, así como la reducción de algunas de las actividades que no son esenciales para el segmento y la aplicación de nuevas que satisfagan las necesidades del segmento. La acción de seleccionar está relacionada con las medidas de especialización y por lo tanto con la reorientación de la estrategia a una diferenciación enfocada.

Tabla 2. Relación entre Estrategia y Medida (Acción de Selectividad)

ACCION	MEDIDA	ESTRATEGIAS Y PRINCIPIOS
SELECTIVIDAD	Especialización	Diferenciación Enfocada

Fuente: Elaboración personal sobre la base de los principios de Poon (Poon, 1993), Porter estrategias genéricas (Porter, 1980) y medidas de crisis (Alonso-Almeida & Bremser de 2012)

Elaboración: Desarrollo Personal

La diferenciación y la diferenciación enfocada se basan en el mismo objetivo de diferenciarse mediante la adición de valor, por lo que las medidas de especialización no afectan drásticamente la estrategia de diferenciación aplicada anteriormente por los hoteles de lujo.

H3: El hotel ejecutó acciones de selectividad, por ende la crisis tuvo una influencia moderada en la estrategia seguida.

Medidas reactivas son también una opción. Medidas reactivas implican un fuerte enfoque en las actividades de reducción de costes mediante la reducción de los gastos de I + D, lo que reduce el servicio al cliente, y el despido de empleados. Entre otras medidas, este curso de acción podría causar daños permanentes a la ventaja competitiva y cuota de crecimiento del mercado. De acuerdo con un estudio realizado por Alonso Almeida y Bremser, “*las medidas reactivas dañan la ventaja competitiva de una empresa*” (Alonso-Almeida & Bremser, 2012).

Este tipo de medidas están en contradicción con la estrategia de diferenciación y principios Poon desde el enfoque que perjudican la posición competitiva de una empresa. En consecuencia, estas acciones realmente conducen a una disminución de la calidad. Las necesidades de cliente sólo ligeramente consideradas, y si no son una prioridad no hay estímulo para crear innovaciones radicales. La acción de desinversión se refiere a la disminución o terminación completamente inversiones, así como la reducción de los recursos. Las acciones de desinversión están relacionados con medidas reactivas, que van en contra de la estrategia de diferenciación y principios de Poon. (Ver Tabla 3)

Tabla 3. Relación entre Estrategia y Medida. (Acción de Desinvertir)

ACCION	MEDIDA	ESTRATEGIAS Y PRINCIPIOS
DESINVERTIR	Reactiva	Fuerte reducción de costos (en contra de diferenciación y principios de Poon) Costo de liderazgo en el lujo? * Acción arriesgada. Posiblemente debilita la posición competitiva actual

Fuente: Elaboración personal sobre la base de los principios de Poon (Poon, 1993), Porter estrategias genéricas (Porter, 1980) y medidas de crisis (Alonso-Almeida & Bremser de 2012)

Elaboración: Desarrollo Personal

La acción de desinversión se podría relacionar levemente con estrategia de liderazgo en costes, ya que implica la reducción de costos. Sin embargo los costos deben ser reducidos inteligentemente, operacionalmente y manteniendo el estándar del producto. Este enfoque debe ser cuidadosamente aplicado, porque es muy riesgoso para la posición de la empresa de servicios. *"En el largo plazo, medidas para reducir costos dañan la posición competitiva de la empresa, ya que las ofertas o servicios que los clientes aprecian desaparecen"* (Alonso-Almeida & Bremser, 2012, p.7). La acción de desinversión debilita y daña la estrategia de diferenciación que los hoteles en este estudio habrían previamente aplicado. Por lo tanto:

H4: El hotel ejecutó la acción de desinvertir por ende la crisis influenció negativamente la estrategia seguida.

Además, los hoteles podrían simplemente no haber aplicado ninguna nueva medida o acción para responder a la crisis. Es decir, continuar el negocio como usualmente se manejaba "business as usual". Al no ejecutar ninguna acción en respuesta entendemos que el impacto de la crisis no fue significativo ya que la gerencia no se vio obligada a reaccionar ante este cambio del entorno empresarial, por ende:

H5: El hotel no aplicó una acción de respuesta a la crisis, con lo que la crisis no influyó en la estrategia de la empresa.

Esta elaboración de las hipótesis se basa en las acciones y las respuestas de las empresas sobre las medidas que aplicaron. Se puede ver en la siguiente tabla (tabla 4) la relación entre las acciones y medidas con el enfoque de diferenciación como estrategia predefinida en la industria hotelera de lujo.

Tabla 4. Relación detallada entre acción, medida y estrategia
(Desde la perspectiva de Estrategia de Diferenciación como estrategia pre-establecida)

ACCION	TIPO DE MEDIDA	STRATEGIAS Y PRINCIPIOS	HIPOTESIS
INVERTIR	Medidas de valor agregado Medidas Proactivas	Crear Valor – Poner al cliente primero; Calidad (know-how, personal) Innovaciones Radicales; Fortalecer la posición	El hotel ejecutó acciones de inversión, por ende la crisis influenció positivamente la estrategia seguida.
SELECTIVIDAD	Medidas de Especialización	Reorganizar => Diferenciación Enfocada	El hotel ejecutó acciones de selectividad, por ende la crisis tuvo una influencia moderada en la estrategia seguida
DESINVERTIR	Medidas Reactivas	En contra de Diferenciación y principios de Poon. Fuerte reducción de costos. Posible debilitar la posición actual	El hotel ejecutó acciones de desinversión, por ende la crisis influenció negativamente la estrategia seguida.
NO ACTUAR	N.A.	N.A.	El hotel no ejecutó alguna acción, por ende la crisis no afectó la estrategia seguida.

* Inclusión de hipótesis por acción implementada.

Fuente: Elaboración personal sobre la base de los principios de Poon (Poon, 1993), Porter estrategias genéricas (Porter, 1980) y medidas de crisis (Alonso-Almeida & Bremser de 2012)

Elaboración: Desarrollo Personal

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

Metodología de la Investigación

Muestra y Recolección de Datos

Este estudio sigue un enfoque de investigación cualitativo, que implica el uso de la entrevista semi estructurada y la metodología de casos de estudio. Los casos de estudios se centran típicamente en unidades más pequeñas, como los programas específicos o de un individuo (Creswell, 1998). En este trabajo de investigación, cada empresa (hotel de lujo) se define como el individuo. Tres hoteles de lujo suizos se analizaron para comprobar las hipótesis. Los hoteles son Mont Cervin Palace (Seiler Group), Suvretta House y Gstaad Palace. Los directores de hoteles fueron entrevistados directamente a través de un cuestionario (Anexo 3).

Procedimientos de análisis de estudios de caso

La investigación se basa en un examen preliminar descriptivo de las percepciones y experiencias, así como los hechos y las medidas adoptadas por los hoteles estudiados.

El impacto de la crisis se analiza a través de cuatro factores: la demanda, los precios y costos, ventas, productos y servicios. Cada factor de negocio tiene sub factores (Ver Anexo 1), que son objeto de estudio para determinar el efecto general de la crisis.

El efecto de estos factores en las estrategias genéricas aplicadas por las industrias se examina con respecto a las medidas tomadas que hacen referencia a las acciones de inversión, selectividad y desinversión.

A través de la evaluación de las medidas aplicadas (véase el Apéndice 2), es posible identificar el grado de impacto de estas y por tanto su relación con una acción (véase la sección 2.3.3).

La terminología "nivel de aplicación de una medida" se refiere a las preguntas: ¿Los directores y gerentes aplicaron la medida? ¿En qué grado de intensidad se aplicó? Los gráficos se utilizan para ilustrar el nivel de implementación.

El impacto de la crisis en cada hotel, así como las medidas, acciones y estrategias se analizan a través de 5 niveles de intensidad: sin impacto, baja, media / moderada, alta y totalmente alta. Los rangos se dan de acuerdo a las respuestas de los representantes de los hoteles (Anexo 4).

Por último, se hace un análisis de los resultados (acciones y medidas aplicadas) para determinar qué hipótesis (véase la sección 2.3.3) son falsas o verdaderas. El objetivo principal es determinar:

1. Si la crisis de 2008 influyó en la estrategia aplicada por el hotel o no.
2. ¿Cómo influyó la crisis de la estrategia (positivo / acción de inversión, moderado / acción de selectividad o negativo / acción de desinversión).

Limitaciones y delimitaciones

La investigación se refiere a las medidas, la perspectiva y expectativas en el 2009, un año después de la caída del sistema financiero. Los datos se componen de respuestas por parte de los representantes de los tres estudios de caso. Debido a la pequeña muestra / única disponible para el estudio, los resultados pueden no ser generalizables más allá de la específica población de la que se extrajo la muestra.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Mont Cervin Palace

Antecedentes

Mont Cervin Palace pertenece a los hoteles Seiler. El grupo Seiler es considerado como pionero en la industria del turismo en Suiza. El grupo está formado por cinco hoteles: el Mont Cervin Palace, Monte Rosa, Schweizerhof Hotel, Nicoletta Hotel y el Riffelalp Partner Hotel. Los hoteles están situados en el pueblo suizo alpino Zermatt localizado al pie del Cervin¹ (Flückiger-Seiler, 2003). El grupo es un miembro del Swiss Deluxe Hotels y los Leading Hotels of the World².

La compañía fue originalmente una empresa familiar. En 2007, Jelmoli Holding³ compró el 83,5% del grupo. Dos años más tarde Jemoli Holding creó la división Athris Holding como medio para coordinar más eficientemente su cartera diversa de actividades empresariales. Los hoteles se incorporaron en la nueva división Athris y luego se vendió esta a Credit Suisse⁴ en 2011 (Parvex, 2012).

Los cinco hoteles que forman el grupo se rigen por las mismas políticas de gestión de la organización. Sin embargo, la investigación se llevó a cabo específicamente con los datos de la experiencia Mont Cervin Palace. Por lo tanto, la unidad de análisis de esta investigación es la empresa individual. Mont Cervin Palace fue el primer hotel del grupo y en la actualidad dispone de 165 habitaciones y 341 camas (Mont Cervin Palace, 2011).

¹ El Matterhorn (alemán), el Monte Cervino (italiano) o Mont Cervin (francés), es una montaña en los Alpes Peninos en la frontera entre Suiza e Italia. Su cumbre es 4.478 metros (14.690 pies) de alto, por lo que es uno de los picos más altos de los Alpes.

² Swiss Deluxe Hotels y Leading Hotels of the World son alianzas para promover los hoteles de lujo. Swiss Deluxe Hotels. (n.d), Leading hotels in the World. (n.d.).

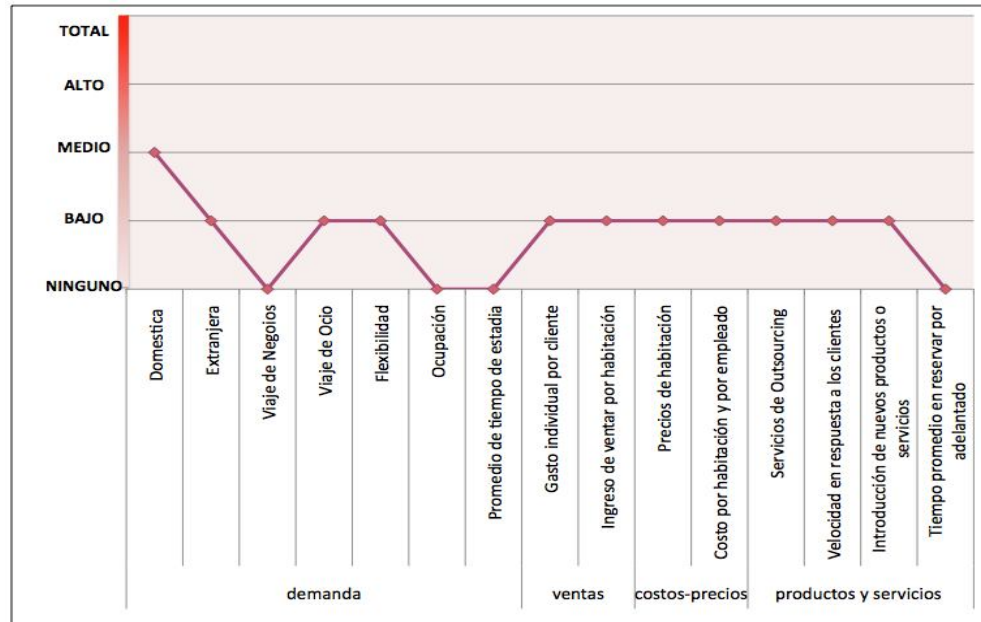
³ Jelmoli Holding es un holding suizo. En enero de 2009, finalmente se decidió dividir en dos compañías independientes que cotizan en bolsa. Jelmoli Holding, incluida una cartera de bienes raíces y Holding Athris, las inversiones en negocios no estratégicos. Grupo de Investigación Institucional. PCS Servicios de Investigación. (2009, 1 de octubre).

⁴ El Credit Suisse Group AG es una compañía suiza multinacional de servicios financieros con sede en Zurich, con más de 250 sucursales en Suiza y operaciones en más de 50 países. Credit Suisse. (2012, 24 de octubre).

Impacto de la Crisis

La investigación se realizó en el año 2009, fue un año de transición para el hotel debido a la introducción de nuevos accionistas después de la adición de Athris en la estructura de gestión (véase la sección 4.1.1).

Figura 12: Impacto de la crisis en factores (Demanda ,Venta, Precio y Costos, Productos y Servicios) en Mont Cervin Palace



Fuente: Datos proporcionados por el hotel. **Elaboración:** Desarrollo personal

Los primeros efectos de la crisis de 2008 impactaron los cuatro factores¹ en un nivel bajo. Como se muestra en la Figura 12, la crisis tuvo un impacto bajo en la demanda. La principal zona afectada fue la demanda doméstica, la cual es de gran relevancia debido al alto porcentaje que representa para la industria (véase la sección 2.2.3). La demanda externa y de ocio se vieron afectadas mínimamente durante la crisis, mientras que la demanda de negocios casi no fue afectada. La flexibilidad, que se refiere a las reducciones de la tasa de demanda por estadía por noche, se vio ligeramente afectada. En términos generales, las tasas de ocupación después de la crisis permanecieron estables, con una ocupación media del 76% - 90% entre 2006 y 2009, y las mismas perspectivas para 2010.

¹ Demanda, ventas, precios y costos, productos y servicios (Ver sección 3.1.2)

La crisis tuvo un efecto leve en las ventas totales. El impacto de la crisis fue mínimo en el gasto de los clientes. Hay diferentes hipótesis que explican este fenómeno. Por ejemplo, *"Los consumidores pudientes sienten menos el impacto en las crisis económicas."* (Ni, 2010, p.56). Después de la crisis, los consumidores de bajos y medios ingresos con menor seguridad laboral y menores ingresos estables pueden verse más afectados que los consumidores más pudientes. Esta declaración ayuda a explicar el bajo impacto de la crisis en las ventas y la demanda del Mont Cervin Palace. Sin embargo esto no es aplicable en todos los casos. Otro declaración sobre la experiencia de consumo indica: *"Para los consumidores de lujo beneficios emocionales y la libre expresión son motivadores importantes para el consumo, por lo tanto, el conductor decisivo es la experiencia de consumo en general."* (Pérez-Schafer, Camilo, y Baklanova, 2008, p.12). Este supuesto es más significativo con respecto a la situación actual del hotel estudiado, ya que según los directores del Mont Cervin Palace, los clientes primordialmente los escogieron por la lealtad que tienen a los hoteles. Esta es una referencia directa a la experiencia de consumo que el cliente ha experimentado previamente en el hotel.

Los precios del hotel también fueron mínimamente afectados durante la crisis. Es importante examinar que las variaciones en el tipo de cambio hicieron indirectamente los precios más altos en Suiza. A pesar que la apreciación del franco no era muy severa en el año 2009, fue cada vez mayor (véase la sección 2.1.4), y esto tuvo un efecto de fluctuación lenta en los costos. En este contexto, los costos se refieren a los gastos principales del negocio -costo por habitación y el costo por empleado-.

El efecto combinado de las fluctuaciones monetarias y la inestabilidad financiera mundial repercutió en los productos y servicios del Mont Cervin Palace levemente. Esto se puede ver en la Figura 12 en la que los factores producto y servicio se especifican. Por ejemplo, podemos ver que el impacto de la crisis es bajo en la introducción/desarrollo de nuevos productos y servicios. Este fue también el caso con los servicios de externalización del hotel. El tiempo promedio para reservar con antelación no se vio afectado. La velocidad de respuesta al cliente fue afectado en responder las demandas de los clientes fue mínimo. Sin embargo, tras la

crisis, los consumidores de lujo fueron volviéndose cada vez más selectivos (Petcu, 2010). Es esencial para el hotel satisfacer las necesidades de los clientes, por lo tanto en este aspecto el tiempo de respuesta a las demandas de los clientes es especialmente relevante.

De acuerdo con los directores del Mont Cervin Palace la crisis tuvo un impacto muy notable en el hotel (Anexo 4). Para los representantes del hotel la crisis financiera afectó a la empresa más que otras crisis, debido a sus características específicas, es decir, la duración más larga, el impacto nacional, etc. Aunque, la percepción de la crisis que los directores y gerentes tenían era completamente opuesta al impacto real que el hotel estaba enfrentando. Desde un punto de vista puramente empírico, el impacto de la crisis en la demanda, las ventas, los precios y costos, productos y servicios fue menor en comparación con la percepción de los gerentes y directivos. Es importante tener en cuenta que la mayoría de las crisis se basan en los efectos psicológicos (véase la sección 2.1.2) y la percepción del impacto de la crisis suele ser exagerada.

A pesar de que los directores tenían una percepción exagerada de la crisis, también se dieron cuenta que se trataba de una oportunidad única para fortalecer el hotel. La crisis puede ser vista como una ventaja para realizar mejoras en principios de gestión, procedimientos, estructuras, etc. (ver Sección 2.1.2). La economía suiza ha experimentado otras crisis financieras¹ anteriormente. Lo cual le permitió al hotel elaborar planes para hacer frente a la crisis antes de que se produzca. Los planes pre elaborados se han centrado principalmente en la adopción de medidas externas, relacionadas a los canales de comercialización, promoción y distribución, también se produjo un alto enfoque en las medidas internas relacionadas con los procedimientos, el personal y los costos. Aunque la compañía había desarrollado planes para enfrentar la crisis, tenían pocos sistemas de alerta para identificar una situación de crisis. Los sistemas de alerta son fundamentales en la capacidad de una empresa de minimizar el impacto de una crisis financiera y tener una mejor y más rápida respuesta a la misma (Hogg, 2012).

¹ 1973,1987 (Crisis de mercados emergentes y países desarrollados). Sarkar, A., & Patel, S. (1998).

Efectos en la estrategia

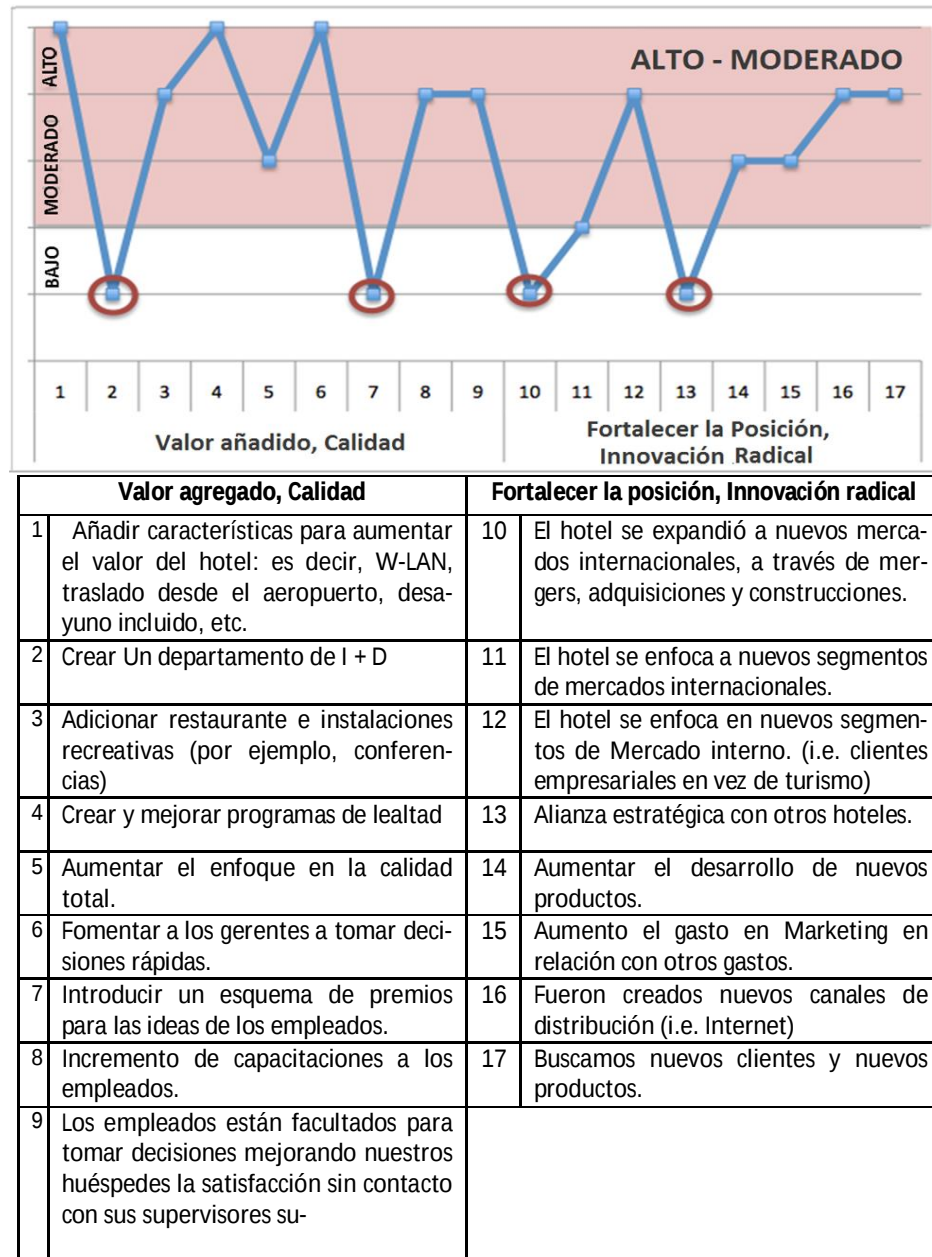
El hotel ha aplicado diversas medidas para hacer frente a la crisis. Las medidas aplicadas por los directores involucran tres acciones distintas: la inversión, la selectividad y desinvertir (véase la sección 2.3.3). Cada acción se aplicó en un nivel diferente de intensidad, y que se observa claramente en el análisis de datos. Esto nos permite determinar qué acción particular tuvo un efecto más significativo en la estrategia general del hotel.

Acciones de selectividad y de inversión fueron altamente ejecutadas durante la crisis. Sin embargo, la acción de selectividad fue ligeramente más aplicada que la acción de inversión. Medidas reactivas (acción de desinversión) se aplicaron de forma moderada.

El hotel implemento medidas de valor agregado, como adicionar características (por ejemplo, Internet gratis, traslado desde el aeropuerto, desayuno incluido, etc.), incrementar programas de lealtad, y fomentar a los gerentes a tomar decisiones más rápidas. También se implementaron altamente las medidas como adicionar restaurantes e instalaciones recreativas, aumentar capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades de los empleados y capacitar a los empleados a tomar decisiones eficaces sin necesidad de contacto a sus supervisores. Enfoque total del hotel en la calidad se aplicó moderadamente, mientras que las medidas que no se llevaron a cabo (o incluso no se consideraron) fueron los denominados esquemas de premios por las ideas generadas por los empleados.

Las medidas proactivas relacionadas con los principios Poon de Fortalecer la Posición y de Innovaciones Radical fueron también significativamente aplicadas. Medidas como el hotel se expandió a nuevos segmentos en el mercado local, la creación de nuevos canales de distribución (por ejemplo, Internet) y la atracción de nuevos clientes y nuevos segmentos del mercado se implementaron notoriamente. Sin embargo fueron aplicadas moderadamente y mínimamente medidas como ingresar en nuevos segmentos en mercados internacionales, el desarrollo de nuevos productos, y el aumento del gasto general de marketing (en relación con otros gastos).

Figura 13. Intensidad de Implementación (Medidas proactivas y de valor agregado)

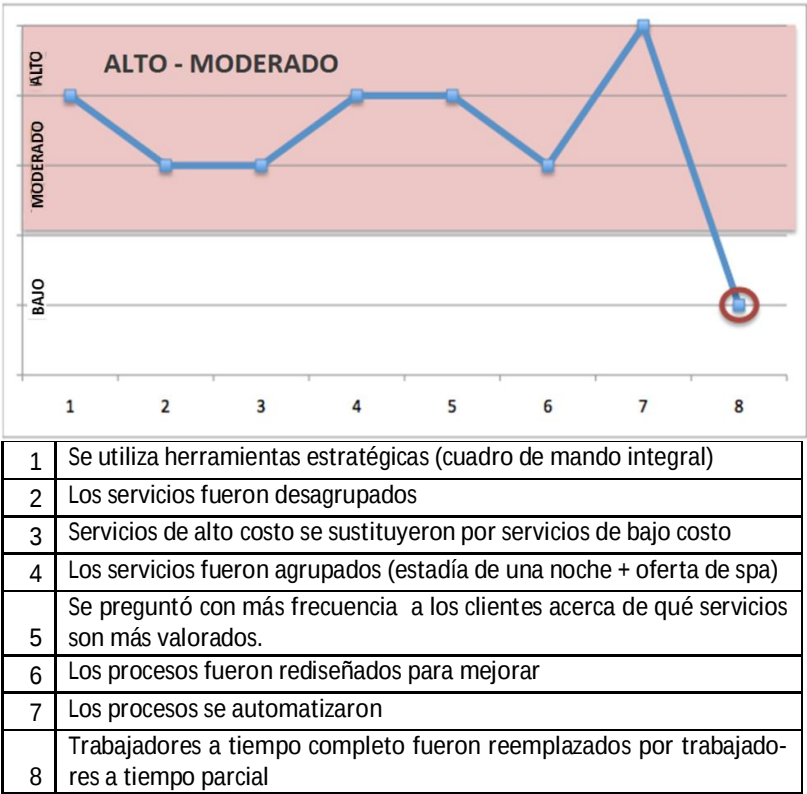


Fuente: Datos proporcionados por el hotel. **Elaboración:** Desarrollo personal

La crisis también obligo al hotel a ejecutar acciones de selectividad. Este tipo de acción fue aplicada alta/moderadamente (Ver Figura 14). Una de las medidas de selectividad altamente aplicada fue la automatización de procesos. Fueron significativamente aplicadas las medidas como la aplicación de instrumentos estratégicos (por ejemplo, cuadro de mando integral), agrupar servicios (estadia por noche + spa) y preguntar a los huéspedes con más frecuencia sobre los servicios que valoran más. Por el contrario, las medidas como desagrupar servicios y productos,

la sustitución de los servicios de costo alto por servicios de costo bajo, y los procesos de reingeniería fueron moderadamente puestos práctica. Sustitución de los trabajadores de tiempo completo por trabajadores a tiempo parcial es una estrategia común utilizada por las empresas durante las crisis económicas de reducir los costos de operación, sin embargo, Mont Cervin Palace no aplico esta medida.

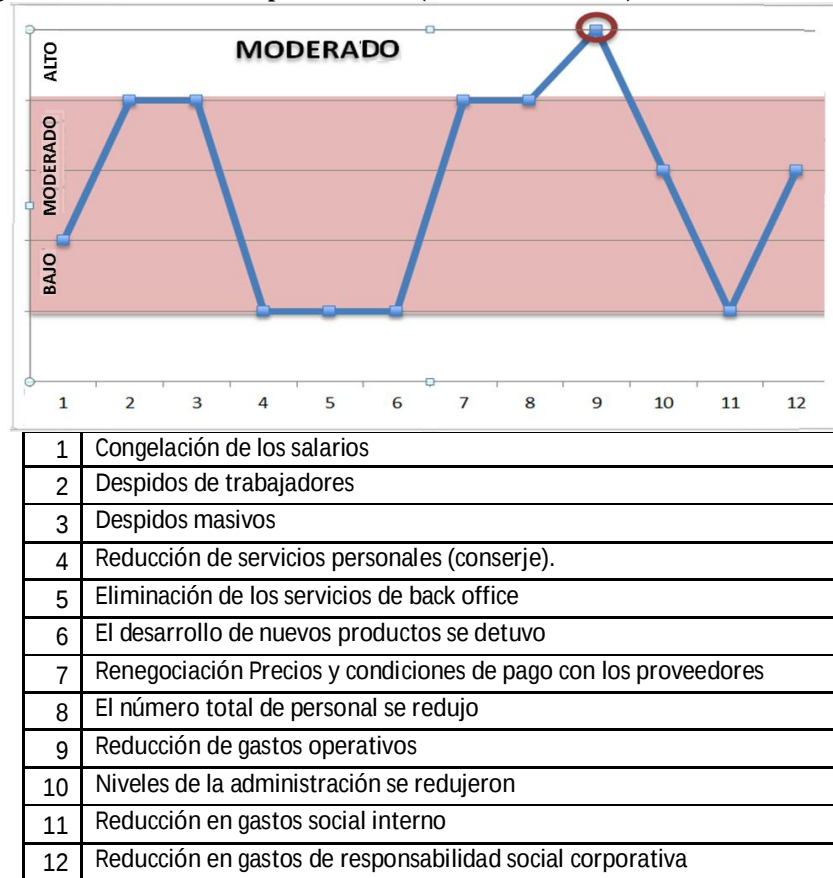
Figura 14. Intensidad de Implementación (Medidas de Especialización)



Fuente: Datos proporcionados por el hotel. Elaboración: Desarrollo personal

La acción de desinversión relacionada con medidas reactivas, tuvo un impacto leve (Ver Figura 15). Sin embargo hubo medidas altamente aplicadas como reducción de costos operativos. Medidas como reducción del personal y renegociados y condiciones de pago con los proveedores fueron también aplicadas. El recorte de los niveles de gestión, el gasto en responsabilidad social corporativa, y la congelación de los sueldos fueron levemente aplicados. Algunas de las medidas reactivas no fueron aplicados por el hotel, por ejemplo, reducción de los servicios personales (es decir, el conserje), la eliminación de los servicios de back office, parar el desarrollo de nuevos productos y la reducción o eliminación del gasto interno social.

Figura 15. Intensidad de Implementación (Medidas Reactivas)



Fuente: Datos proporcionados por el hotel. **Elaboración:** Desarrollo personal

Las acciones de inversión, así como las acciones de selectividad se aplicaron altamente, aunque hay que señalar que la definición de la acción con mayor impacto en las estrategias del hotel puede ser difícil por las siguientes razones. La estrategia de diferenciación enfocada y estrategia de diferenciación se enfocan prácticamente los mismos objetivos, en ambas estrategias se espera que genere un valor adicional y seguir los principios de Poon (véase la sección 2.3.1). Sin embargo, es importante tener en cuenta que casi todas las medidas de especialización, relacionados con la diferenciación enfocada, se implementaron en un nivel alto.

Estrategia de diferenciación se centra en un mercado amplio o global. Las medidas proactivas que se relacionaban con la globalización o internacionalización del mercado no se aplicaron.

La diferenciación enfocada, por otro lado, se enfoca en un mercado estrecho o seleccionado. La medida proactiva aplicada en un alto nivel fue la relacionada con

un nuevo segmento en el mercado actual. En este caso, este nuevo segmento puede ser referido como un nicho¹ de la estrategia de diferenciación enfocada, este supuesto es respaldado debido a la alta aplicación de medidas especialización / acción de selectividad y su relación con la estrategia de diferenciación enfocada. El hotel debe cumplir con los requisitos del segmento. El hotel debería centrarse principalmente en la satisfacción del nuevo grupo (Ver Sección 2.3.1), aunque es importante mencionar que la aplicación de esta medida no debe quitar el enfoque en los segmentos iniciales.

Las medidas reactivas altamente implementadas no son contradictorias con la estrategia de diferenciación enfocada, ya que se puede identificar como medidas auxiliares utilizadas en la reorganización (reducción de costos operativos, los despidos de personal y la renegociación de precios y pagos con los proveedores). El objetivo de este enfoque es fomentar y mejorar los recursos que son útiles para captar el segmento de mercado que el hotel desea apuntar, y eliminar o disminuir los recursos que no son rentables, ni útiles para el alcanzar el nuevo segmento.

Los hoteles ejecutaron pocas acciones de desinversión. Por lo tanto, la estrategia no fue influenciada de una manera negativa por la crisis. Por lo tanto H4 es falso.

H4: El Hotel ejecutó acciones de desinversión, por ende la crisis influyó negativamente la estrategia seguida. FALSO

Inicialmente, el hotel estaba más centrado en la reorganización de los recursos, que en generar grandes inversiones en marketing. El gasto de marketing en relación con otros gastos fue moderado. Por lo tanto podemos ver en los datos que el hotel estaba orientado hacia una estrategia de diferenciación enfocada.

Sin embargo estrategia de diferenciación y diferenciación enfocada esta correlacionadas positivamente, lo que significa que, H3 y H2 son verdaderas, debido a la

¹ Nicho es un segmento de mercado pequeño pero rentable. Nichos de mercado no existen por sí mismos, sino que se crean mediante la identificación de las necesidades o deseos que no están siendo abordados por los competidores, y por ofrecer productos que las satisfagan. Johnson, J., Scholes, K., & Whittington, R. (2008).

alta aplicación de las medidas relacionadas con la acción de la selectividad y de la inversión. Por lo tanto la crisis tuvo un efecto moderado positivo en la estrategia aplicada.

H3: Mont Cervin Palace ejecutó acciones de selectividad, por ende la crisis influyó moderadamente la estrategia seguida. VERDADERO

H2: Mont Cervin Palace ejecutó acciones de inversión, por ende la crisis influyó positivamente la estrategia seguida. VERDADERO

Debido a la confirmación de H2 y H3, H5 es falsa, ya que hubo muchas diferentes medidas adoptadas después de la crisis. Esto significa que la estrategia fue influenciada durante la crisis.

H5: El hotel no ejecutó alguna acción, por ende la crisis no afectó la estrategia seguida. FALSO

Para concluir, H1 se afirma ya hubo cambios en la estrategia del Mont Cervin Palace de los Hoteles Seiler causados por factores socio-económicos, como la crisis financiera de 2008, que afectó a la economía global y entorno o el destino (Suiza), donde el hotel ejecuta sus actividades.

H1: Crisis Financiera 2008 (factor socioeconómico) causó cambios en las estrategias aplicadas por el hotel de lujo Mont Cervin Palace en Suiza (destino). VERDADERO

Suvretta hotel

Antecedentes

Suvretta House es un hotel de cinco estrellas situado a 2 km al oeste de St. Moritz¹. Se encuentra en un paisaje del parque natural, rodeado por la zona de deportes de invierno Suvretta-Corviglia². El hotel es conocido como uno de los mejores hoteles de lujo del mundo. Es miembro de los Leading Hotels of the World, Swiss Deluxe Hotels y Hoteles Engadin Golf (Suvretta House, 2012).

Anton Bon³ lo fundó 21 de diciembre de 1912. Rudolf Candrian-Bon, marido de Lili, una nieta del fundador del hotel, comenzó a gestionar el hotel en 1954. Desde entonces, la familia Candrian-Bon ha estado a cargo del hotel. Ellos son los principales accionistas de AG Suvretta House, y también propietario del Catering Candrian AG⁴ (Suvretta House, 2012).

El hotel está actualmente desarrollando un plan de expansión "Visión Suvretta 2025". El objetivo del proyecto es fortalecer la posición y hacer que la empresa sea más competitiva (Suvretta House, 2008). El proyecto representa una inversión total a largo plazo con un costo aproximado de 250 millones de euros (Amrein, 2011). Suvretta House ofrece 171 bien equipadas habitaciones y diez suites espaciales, con una disponibilidad total de 330 camas. Dispone de aproximadamente 300 empleados. Con "Suvretta Visión 2025" se espera un aumento del número de camas y empleados (Suvretta House, 2009).

¹St. Moritz es una ciudad turística en el valle de Engadina en Suiza. Suvretta House. El Engadin o valle de Engadina se encuentra en el cantón de los Grisones, en el sureste Suiza. Sigue la ruta del río Inn, desde su cabecera en Maloja Pass corriendo noreste hasta que el Inn desemboca en Austria, cien kilómetros aguas abajo. El Engadin está protegido por altas montañas por todos lados y es famosa por su clima soleado, bellos paisajes y las actividades al aire libre. Festival de Cine de Montaña de Suiza. (2012, 1 de mayo).

²Corviglia es una cumbre menor situado sobre St. Moritz, en Suiza. Ha sido escenario de varios torneos grandes, incluyendo los Juegos Olímpicos dos veces y del FIS mundial de esquí alpino donde han habido varios campeonatos. Nieve Alpes. (2011, 14 de noviembre).

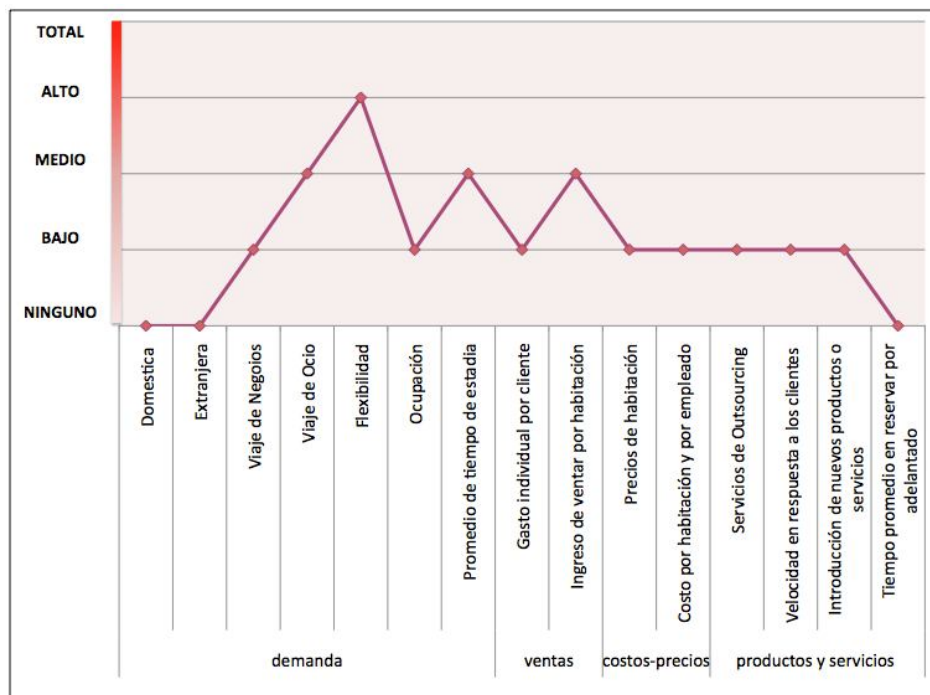
³Anton Sebastián Bon (nacido el 05 de abril 1854 en Ragaz, 24 de enero de 1915 en St. Moritz) era un hombre de negocios suizo. Se le considera uno de los pioneros del turismo suizo en finales del siglo XIX. Suvretta House. (2012, 1 de mayo).

⁴El Catering Candrian AG, con sede en Zurich, es una empresa de catering suiza. Opera un total de 31 restaurantes, 11 puestos de comida para llevar, un servicio de catering, una tienda de vinos y 2 hoteles. El grupo emplea a alrededor de 1.180 empleados y en 2010 generó ventas netas de 114 millones de francos suizos. Forbes (2011)

Impacto de la Crisis

Cuando la crisis pego, el hotel estaba en el medio de un plan de expansión. (Ver Sección 4.2.1) Así que el 2009 fue un año decisivo para Suvretta House. Esta investigación muestra el nivel de impacto de la crisis basada en el análisis de cuatro factores¹ de negocio, así como las perspectivas y percepciones de los directores Suvretta House.

Figura 16. Impacto de la crisis en factores (Demanda, Venta, Precio y Costos, Productos y Servicios) en Suvretta House



Fuente: Datos proporcionados por el hotel. **Elaboración:** Desarrollo personal

La crisis tuvo un impacto moderado en la demanda (ver Figura 16). La principal área afectada fue la flexibilidad. La demanda de viajes de ocio y el tiempo promedio de estadía se vieron afectados en forma moderada. La demanda de viajes de ocio es un aspecto importante, debido a Suvretta House se encuentra ubicado en una zona turística (Ver Sección 4.2.1). La crisis tuvo un impacto mínimo en la demanda de viajes de negocios y la tasa de ocupación. La tasa de ocupación al-

¹ Demanda, ventas, precios y costos, productos y servicios (Ver sección 3.1.2)

canzó su punto máximo en 2008, pero se mantuvo estable con una ocupación media del 76% - 90% desde el año 2001 al 2007 y en 2009. La crisis no afectó la demanda doméstica ni extranjera.

La crisis tuvo un impacto medio en las ventas totales. El impacto de la crisis fue mínimo en el gasto individual de los clientes, sin embargo los ingresos de ventas por noche se vieron afectados. La reducción de los ingresos de ventas por noche se encuentra ligeramente relacionada con la disminución de la demanda por viajes de ocio y de la tasa de ocupación entre los años 2008 y 2009.

Hay diferentes hipótesis que explican este fenómeno. Por ejemplo, los consumidores optar por un producto de menor precio antes de dejar de consumir todos los beneficios en conjuntos (véase la sección 2.2.3). Por lo tanto, los clientes prefieren un hotel más barato pero que puedan disfrutar de todos los extras y servicios que el hotel ofrece. Cabe señalar que esta hipótesis no es aplicable en todos los casos. Beneficios emocionales y de autoexpresión son motivadores importantes para los consumidores de lujo. Por lo tanto, el conductor decisivo es la experiencia de consumo generada (Pérez-Schafer, Camilo, y Baklanova, 2008). Según los directivos de la Suvretta House, los clientes principalmente los escogen por la lealtad que tienen al hotel. Esta es una referencia directa a la experiencia de consumo que cliente ha experimentado previamente en el hotel.

Los precios se mantuvieron estables durante la crisis. Los directores del hotel consideraban que una reducción de precios no tendría un impacto significativo para el cliente. Los costos también fueron mínimamente afectados, los costos incluyen los costos por habitación y los costos por empleado.

Los productos y servicios se vieron afectados levemente. El impacto que la crisis tuvo en la introducción o el desarrollo de nuevos productos y servicios fue leve, así como en la externalización de productos y servicios. El impacto en la velocidad en responder a las demandas del cliente también fue bajo. El tiempo promedio que reservar con antelación no fue afectada durante el período de crisis.

Según los directores del Suvretta House la crisis tuvo un impacto muy notable en la imagen del hotel. Después de la crisis, las demandas de los consumidores de lujo cambiaron, estos se volvieron más selectivos (Petcu, 2010). Los clientes cambiaron sus expectativas y exigen una mayor calidad por los precios que pagan.

El impacto en la demanda y las ventas confirmó la percepción de los directivos respecto a que la crisis perjudicó la imagen del hotel. Sin embargo, el impacto real en las ventas y la demanda es menor en comparación con la percepción de los gerentes. Es importante tener en cuenta que la mayoría de las crisis se basan en los efectos psicológicos (véase la sección 2.1.2) y la percepción del impacto de la crisis, de hecho, puede exagerarse.

Sin embargo, los directivos consideran las crisis como un factor positivo en el desencadenamiento de mejoras a largo plazo en procedimientos, estructuras, gestión etc. (ver Sección 2.1.2). La expectativa de los directivos de una recuperación después de la crisis es moderada. Los representantes del hotel esperan una mejora de la situación en un lapso de un año.

Suvretta House poseía planes para hacer frente a la crisis y también tenían sistemas de alerta. Los sistemas de alerta temprana son fundamentales para minimizar el impacto de una crisis financiera y tener una mejor y más rápida respuesta (Hogg, 2012). El hotel se preparó para la crisis mediante la adopción de medidas externas, relacionadas con los canales de comercialización, promoción y distribución, así como las medidas internas (es decir, los procedimientos, personal, costos).

Efectos en la estrategia

Las medidas aplicadas por los directores involucran tres acciones: invertir, seleccionar y desinvertir. La acción invertir tuvo mayor impacto que la acción de selectividad y desinvertir.

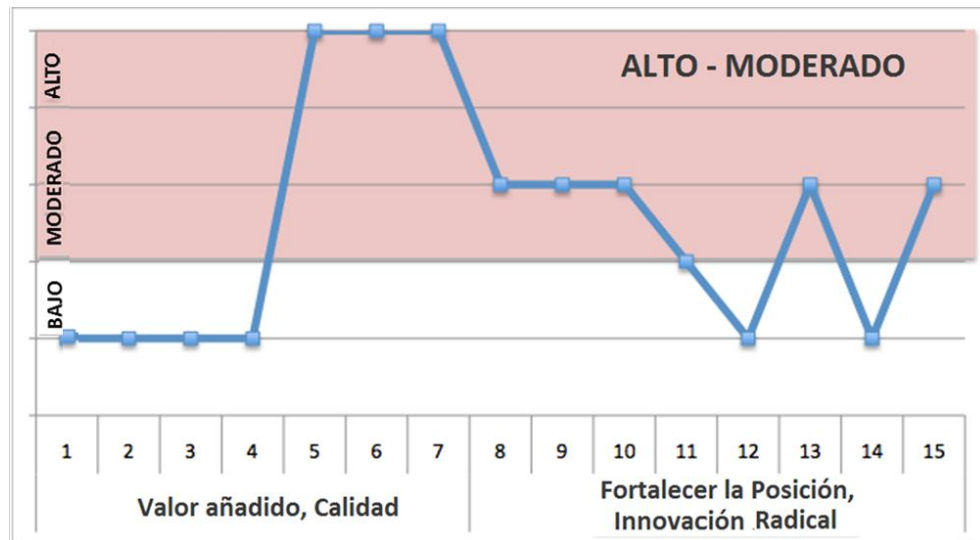
La acción de invertir se ejecutó de manera moderada. Sin embargo algunas medidas que no se encontraban en el cuestionario pero fueron aplicadas y intensifican la acción de invertir, como proyectos de expansión (véase la sección 4.2.1), así como algunos servicios y características que el hotel ya que ofrecía antes de la crisis (desayuno incluido, Internet gratuito, etc.). Incluyendo estos temas concluimos que la acción de inversión fue aplicada altamente.

Suvretta House implementó medidas de valor agregado tales como permitir a la gerencia a tomar decisiones rápidas, aumentar capacitaciones, y fomentar a los empleados a tomar decisiones que satisfagan los clientes sin necesidad de contactar a sus supervisores. Sin embargo, las medidas como, la creación de un departamento de I + D, la creación de programas de lealtad, permitir a los gerentes a tomar decisiones rápidamente no se aplicaron. Según el informe de Suvretta House (Suvretta House, 2009) el hotel tiene previsto añadir una gran cantidad de instalaciones y servicios a través de "Suvretta Visión 2025", en el que planean mejoras integrales en la infraestructura el hotel (Amrein, 2011).

Las medidas proactivas fueron también significativamente aplicadas, entre las cuales, expansión hacia nuevos mercados internacionales (fusiones, adquisiciones y construcciones), apuntar a nuevos segmentos del mercado internacional, y hacer frente a nuevos segmentos del mercado domésticos (es decir, clientes empresariales en lugar de turistas).

Medidas como desarrollo de canales de distribución (Internet) y aumento de desarrollo de productos y servicios no fueron implementadas

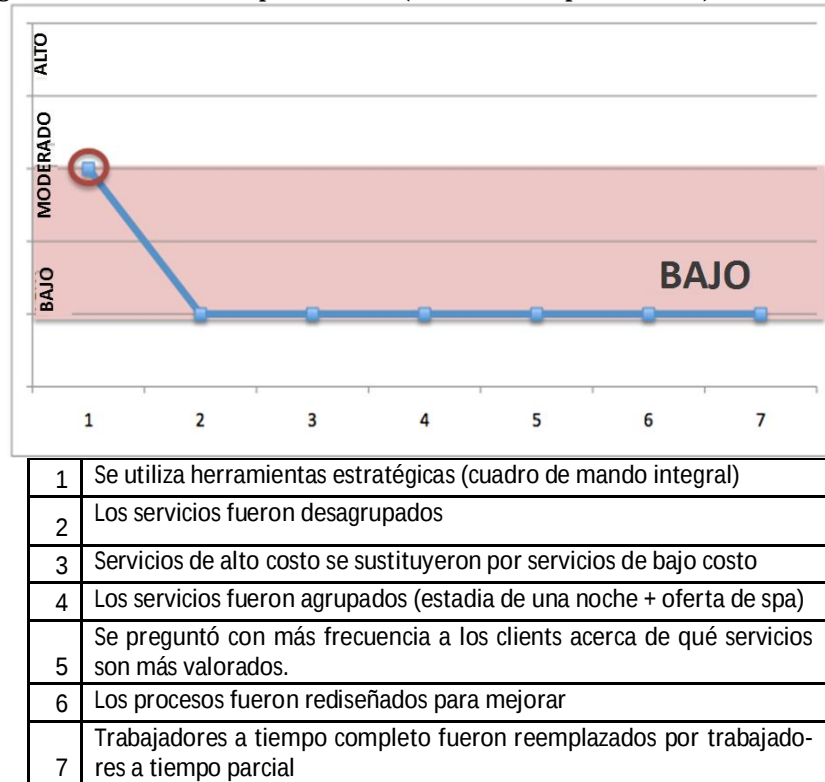
Figura 17. Intesidad de Implemetación (Medidas proactivas y de valor agregado)



Valor agregado, Calidad		Fortalezer la posición, Innovación radical	
1	Añadir características para aumentar el valor del hotel: es decir, W-LAN, traslado desde el aeropuerto, desayuno incluido, etc	8	El hotel se expndió a nuevos mercados internacionales, a través de mergers, adquisiciones y construcciones.
2	Crear Un departamento de I + D	9	El hotel se enfoca a nuevos segmentos de mercados internacionales.
3	Adicionar restaurante e instalaciones recreativas (por ejemplo, conferencias)	10	El hotel se enfoca en nuevos segmentos de Mercado interno. (i.e. clientes empresariales en vez de turismo)
4	Crear y mejorar programas de lealtad	11	Alianza estratégica con otros hoteles.
5	Fomentar a los gerentes a tomar decisiones rapidas.	12	Aumentar el desarrollo de nuevos productos .
6	Incremento de capacitaciones a los empleados.	13	Aumento el gasto en Marketing en relación con otros gastos.
7	Los empleados están facultados para tomar decisiones mejorando nuestros huéspedes la satisfacción sin contacto con sus supervisores su-	14	Fueron creados nuevos canales de distribución (i.e. Internet)
		15	Buscamos nuevos clientes y nuevos productos.

Fuente: Datos proporcionados por el hotel. **Elaboración:** Desarrollo personal

Las medidas de selectividad casi no fueron aplicadas durante la crisis. La medida que tuvo el mayor impacto fue la utilización de herramientas estratégicas como cuadro de mando integral, que tuvo un nivel moderado de ejecución, mientras que el resto de las medidas de selectividad no se utilizaron durante el período de crisis.

Figura 18. Intesidad de Implemetación. (Medidas de Especialización)

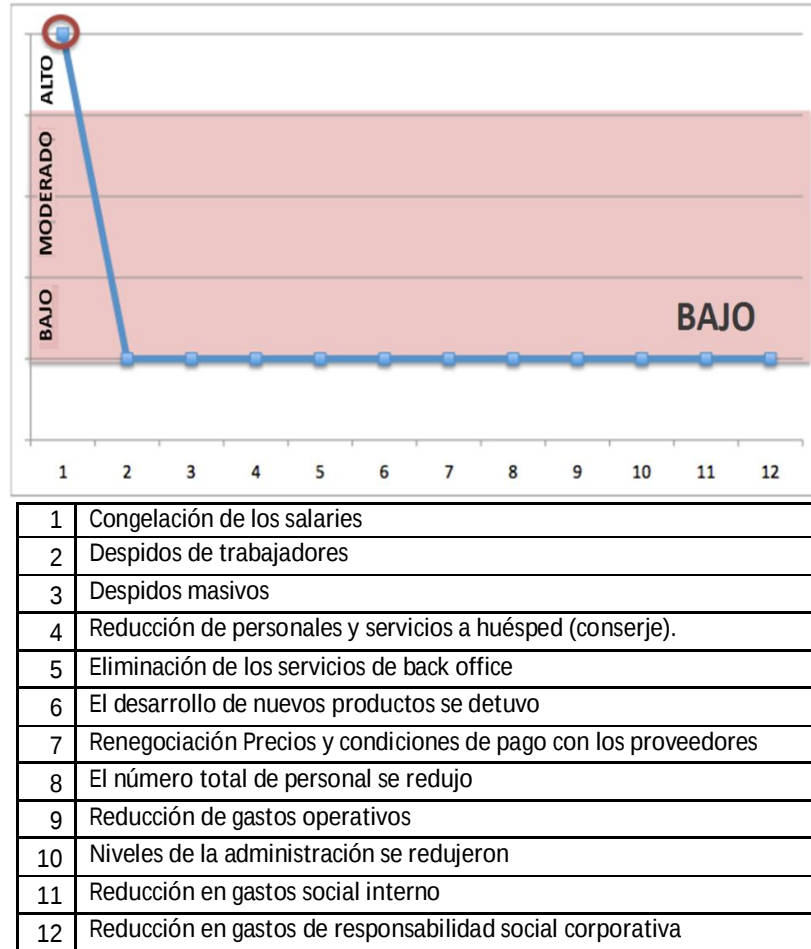
Fuente: Datos proporcionados por el hotel. **Elaboración:** Desarrollo personal

La aplicación de herramientas estratégicas, son utilizadas para analizar la situación de la empresa y hacia donde esta podría dirigirse (Johnson, Scholes, y Whittington, 2008) según las respuestas del estudio esta medida podría verse relacionada con la acción de inversión y de desinversión.

En este caso, se asume que el resultado de las herramientas estratégicas apunto a la inversión. Acciones de selectividad, que están relacionadas con la estrategia de diferenciación enfocada, fueron implementadas levemente. Por ende se concluye que H3 es falso. La estrategia del hotel no tuvo un impacto moderado durante la crisis.

H3: Suvretta House ejecutó la acción de seleccionar, por lo que la crisis influyó moderadamente la estrategia seguida. FALSO

Figura 19. Intesidad de Implentación. (Medidas Reactivas)



Fuente: Datos proporcionados por el hotel. **Elaboración:** Desarrollo personal

Las medidas reactivas, relacionadas con la acción de desinversión fueron sólo insignificantemente aplicadas. Congelación de los salarios fue la única medida reactiva implementada por el hotel. El hotel ejecutó la acción de desinversión mínimamente, lo que significa que la estrategia no fue influida negativamente por la crisis. Por lo tanto, H4 es falsa:

H4: Suvretta House ejecuto la acción de selectividad, por ende la crisis influencio negativamente la estrategia seguida por el hotel. FALSO

Por el contrario, las medidas proactivas fueron considerablemente aplicadas. El desarrollo de la "Visión 2025 Suvretta" (véase la sección 4.2.1) podría interpretarse como una adición de productos o servicios al hotel. Sin embargo, este no es el caso. Los planes establecidos en el documento son realmente diseñado para aumentar la calidad de los productos y servicios actuales, lo que da al hotel un valor

añadido, lo que le permite diferenciarse de los competidores (Suvretta House, 2008).

Los resultados del estudio indican claramente que los esfuerzos se centran en acciones de inversión relacionadas con medidas de valor agregado y medidas proactivas. Ambas medidas tienen una alta correlación con los principios de Poon y la estrategia de diferenciación. Se concluye que H2 es verdadera, la crisis ha tenido una influencia positiva en la estrategia del hotel.

H2: Suvretta House ejecutó acciones de inversión, por lo que la crisis influyó positivamente la estrategia seguida. VERDADERO

Debido a la afirmación de H2, H5 es negativo ya que se aplicaron muchas medidas después de la crisis.. Los hoteles implementaron medidas y acciones, lo que significa que la estrategia fue influenciada durante la crisis. Por lo tanto:

H5: Los hoteles no ejecutaron alguna acción, por lo tanto la crisis no influyó en la estrategia de la empresa. FALSO

Para concluir, H1 es positiva por el hecho de que hubieron cambios en la estrategia del Suvretta House causada por la crisis financiera de 2008, un factor socio-económico, que afecta a la economía global, el entorno o el destino (Suiza) donde el hotel ejecuta sus actividades.

H1: La crisis financiera de 2008 (factor socioeconómico) provocó cambios en las estrategias aplicadas por Suvretta House (empresa), en Suiza (destino afectado). VERDADERO

Gstaad Palace

Antecedentes

El Gstaad Palace es un hotel de lujo situado en la localidad de Gstaad, Cantón de Berna, en el suroeste de Suiza. La ciudad es conocida como la mayor estación de esquí. Se encuentra a 1.050 metros sobre el nivel del mar y es el hogar de alrededor de 220 km de pistas, uno de los mayores territorios para esquiar en los Alpes. (Gstaad Palace, 2012)

Fue construido en 1911, pero la construcción se terminó hasta 1913. En 1938, el Sr. y la Sra. Scherz-Bezzola llegaron como gerentes del hotel. Desde entonces, el hotel ha sido gestionado por tres generaciones de la familia Scherz, que son los dueños actuales del hotel. (Gstaad Palace, 2012).

En el 2008, el hotel obtuvo el primer lugar en la calificación de los mejores hoteles y resorts de lujo suizos en la revista Bilanz¹. El comentario de Noel Schweitzer², quien es el periodista a cargo de la clasificación, fue el siguiente:

"No sólo es uno de los últimos hoteles de lujo dirigidos por el titular, sino también uno con mucho carácter. La entrega de todo corazón y amor con el que Andreas Scherz invierte en su hotel siendo ya la tercera generación, es impresionante... Su idea básica: Un hotel tiene que ser un lugar de comunicación. Uno sólo tiene que echar un vistazo a la sala: Está lleno de vida y alegría "(Lehnort, 2008).

En 2006 comenzó la construcción de 15 meses, el Spa Palace se extendió por 1300m². La inversión para la ampliación del Spa era de 15 millones de francos suizos (Schiendorfe, 2009). El Gstaad Palace da trabajo alrededor de 320 empleados en temporada de invierno (Schiendorfe, 2009). El hotel ofrece 150 habitaciones, 50 baños privados (Gstaad Palace, 2012).

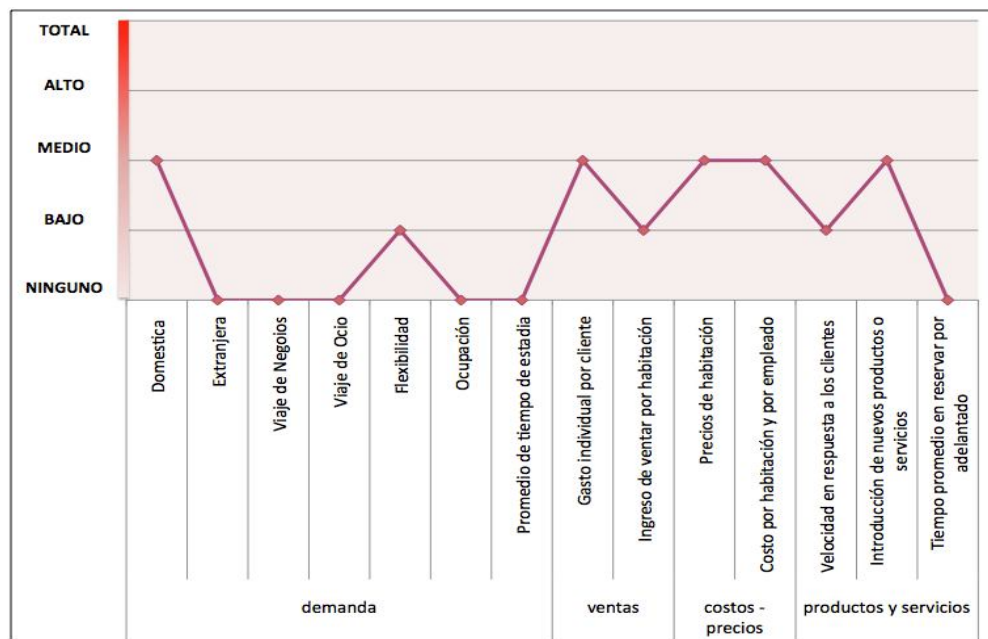
¹ El ranking acreditado de hoteles se publica anualmente en la edición de septiembre de la revista suiza BILANZ. Bilanz. (2012, 1 de agosto).

² Claus Schweitzer trabaja como periodista de viajes para numerosas revistas internacionales y es autor de diversos libros sobre los hoteles y lugares turísticos. AT Verlag. (n.d.).

Impacto de la Crisis

2009 fue un año difícil para Gstaad Palace, el hotel acaba de concluir una enorme inversión que incluía varias renovaciones cuando los mercados financieros empezaron colapsar, ambos hechos ocurrieron casi al mismo tiempo año 2007-2008. A pesar de esto los primeros efectos de la crisis de 2008 impactaron los cuatro factores en un nivel moderado-bajo

Figura 20. Impacto de la Crisis en los Factores (Demanda, Ventas, Costos y Precios, Productos y Servicios) en el Gstaad Palace



Fuente: Datos proporcionados por el hotel. **Elaboración:** Desarrollo personal

La crisis tuvo un impacto moderado-bajo en la demanda. La principal zona afectada fue la demanda doméstica, que es de gran relevancia debido a la proporción que la demanda interna representa para la industria (véase la sección 2.2.3). La flexibilidad se vio afectada ligeramente, mientras que la demanda extranjera, de viajes por ocio y de viajes por negocios no se vieron afectados. En términos generales, las tasas de ocupación permanecieron estables, con una ocupación media del 51% - 75% entre 2006 y 2009, y las perspectivas para 2010 sigue siendo el mismo. El tiempo promedio de la estancia no se vio afectado durante este período.

La crisis tuvo un efecto moderado en las ventas totales. El impacto de la crisis fue moderado en el gasto individual del cliente, mientras que el impacto de la crisis en ingreso por habitación fue mínimo. La reducción en los ingresos por habitación pueden verse influenciados por la disminución en la demanda doméstica. Sin embargo la tasa de ocupación estable estabiliza el ingreso en ventas por habitación. La reducción en el gasto individual por cliente está ligeramente relacionada con el declive en la flexibilidad y la demanda doméstica. En este caso los resultados son contrarios a los de Suvretta House (Sección 4.1.2) donde el gasto individual fue menor al ingreso por habitación. Sin embargo, en ambos casos, el supuesto de relación con experiencia de consumo (Pérez-Schafer, Camilo, y Baklanova, 2008) es aplicable.

En las ventas, la lealtad del cliente juega un papel importante. La lealtad se basa en la experiencia de consumo creado anteriormente. En ambos casos un factor de ventas es afectado más que el otro. La lealtad de los clientes ayudó a reducir el impacto en uno de los factores en ambos casos. Los directores de Gstaad Palace estipulan que sus clientes los eligen principalmente por la lealtad que tenía hacia el hotel.

Los precios también fueron moderadamente afectados durante la crisis. Los directores del hotel, aumentar el precio de las habitaciones por encima de la tasa de inflación. Los directores del hotel consideran que una reducción de precio no tiene importancia en los clientes de su segmento al momento de escoger un hotel. Repercusiones significativas para la decisión de los clientes en la elección del hotel. Es importante tener en cuenta que debido a la apreciación de la moneda hizo los precios en Suiza era indirectamente más alto. Como consecuencia de la anterior inversión, el hotel tenía una deuda en francos suizos al momento de la crisis financiera. La apreciación del franco no era tan fuerte en el año 2009, sin embargo la moneda estaba continuamente apreciándose. (Véase la sección 2.1.4).

Los productos y servicios de Gstaad Palace fueron moderadamente impactados. El impacto de la crisis en la introducción y desarrollo de nuevos productos y servicios fue moderado. El impacto sobre la velocidad de respuesta a los clientes fue

bajo. El tiempo promedio para reservar con antelación no se vio afectado durante el período de crisis.

Según con los directores del Gstaad Palace la crisis tuvo un impacto extremadamente alto en el hotel. Opinan que la crisis financiera afectó a la empresa más que otras crisis, debido a sus características específicas, es decir, la larga duración, el impacto nacional, etc. Desde un punto de vista puramente empírico, el impacto sobre la demanda, las ventas, los precios y costos, productos y servicios fue ligeramente menor en comparación con la percepción de los gerentes. Es importante tener en cuenta que la mayoría de las crisis se basan en los efectos psicológicos (véase la sección 2.1.2) y la percepción del impacto de la crisis, de hecho, suele exagerarse. Sin embargo, en este caso, el impacto de la crisis en los factores analizados y percepciones es más sensible que en los otros casos, debido a los factores de negocio fueron en su mayoría moderadas afectados.

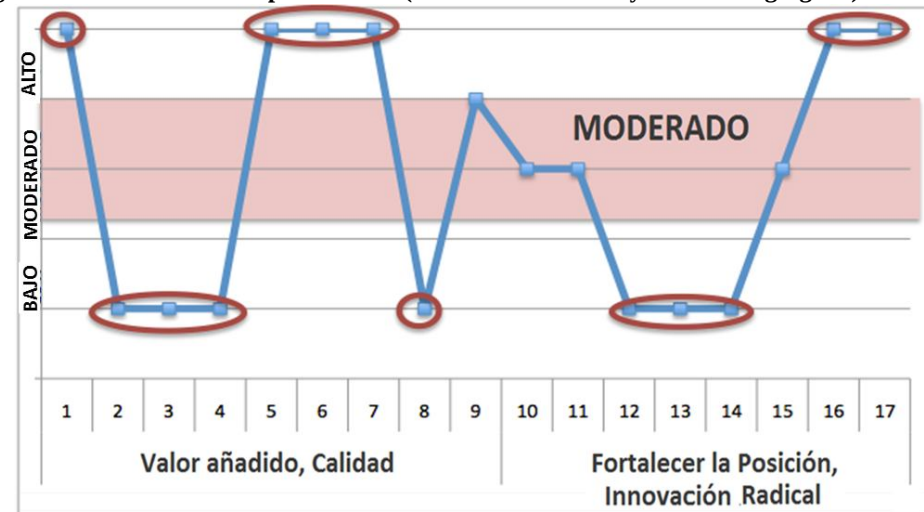
Sin embargo los directores consideran que la crisis ha reforzado el hotel. De hecho, la crisis puede ser un factor positivo que activa la mejora de los procedimientos, estructuras y gestión, etc. (ver Sección 2.1.2). La expectativa que los directivos tienen sobre una recuperación después de la crisis es muy positiva en comparación con la percepción de los directores de otros los casos de estudio. Los directores del Gstaad Palace esperan una mejora en la situación en un plazo de 3 meses.

La economía suiza ha experimentado crisis financiera antes. Esta experiencia anterior dio impulso al hotel para realizar ajustes antes de la crisis de 2008 iniciara. El hotel ya había elaborado planes para enfrentar la crisis. Aunque la compañía había desarrollado planes manejar la crisis, habían instalado pocos sistemas de alerta para identificar una situación de crisis. Los sistemas de alerta son fundamentales para la capacidad de una empresa de minimizar el impacto de una crisis financiera y tener una mejor y más rápida respuesta a la misma. (Hogg, 2012)

Efectos en la Estrategia

Gstaad Palace implementado acción de inversión, de selectividad y de inversión, así como las medidas relacionadas a cada acción. La Acción de desinversión se ejecutó más que las acciones de inversión y de selectividad.

Figura 21. Intensidad de Implementación (Medidas Proactivas y de Valor Agregado)



Valor agregado, Calidad		Fortalecer la posición, Innovación Radical	
1	Añadir características para aumentar el valor del hotel: es decir, W-LAN, traslado desde el aeropuerto, desayuno incluido, etc	10	El hotel se expandió a nuevos mercados internacionales, a través de mergers, adquisiciones y construcciones.
2	Crear Un departamento de I + D	11	El hotel se enfoca a nuevos segmentos de mercados internacionales.
3	Adicionar restaurante e instalaciones recreativas (por ejemplo, conferencias)	12	El hotel se enfoca en nuevos segmentos de Mercado interno. (i.e. clientes empresariales en vez de turismo)
4	Crear y mejorar programas de lealtad	13	Alianza estratégica con otros hoteles.
5	Aumentar el enfoque en la calidad total.	14	Aumentar el desarrollo de nuevos productos .
6	Fomentar a los gerentes a tomar decisiones rapidas.	15	Aumento el gasto en Marketing en relación con otros gastos.
7	Introducir un esquema de premios para las ideas de los empleados.	16	Fueron creados nuevos canales de distribución (i.e. Internet)
8	Incremento de capacitaciones a los empleados.	17	Buscamos nuevos clientes y nuevos productos.
9	Los empleados están facultados para tomar decisiones mejorando la satisfacción de nuestros huéspedes sin contacto con sus supervisores		

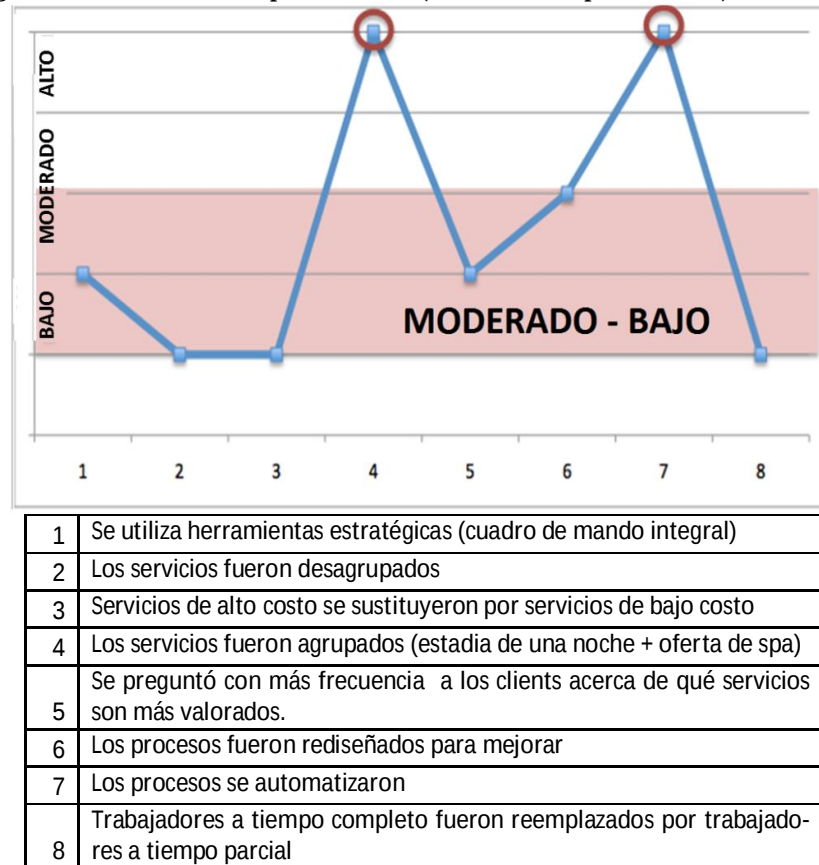
Fuente: Datos proporcionados por el hotel. **Elaboración:** Desarrollo personal

Gstaad Palace implementado algunas medidas de valor agregado y proactiva en extremadamente alto nivel, mientras que los otros no se aplicaron, por ese motivo utilizaremos como media un nivel de aplicación moderado. Las medidas de valor añadido con aplicación extremadamente alta fueron los relacionados con las características de añadir valor, el esquema de premios por las ideas de los empleados, dar poder a la gerencia para tomar decisiones rápidas y centrarse más en la calidad total. La medida de facultar a los empleados a tomar decisiones sin contactar a sus supervisores tuvo un implementación alta. Mientras que las medidas como crear un departamento de I + D, adicionar restaurantes y áreas de recreación (es decir, conferencias), programas de lealtad y aumentar la capacitación no se aplicaron.

Algunas medidas proactivas tampoco se aplicaron, mientras que otros eran extremadamente usados. Los implementadas extremadamente alto son las medidas que incluyen: la creación de nuevos canales de distribución, atracción de nuevos clientes y nuevos segmentos de mercado. Mientras medidas como el hotel apunta a nuevos segmentos del mercado internacional, la expansión en nuevos mercados internacionales a través de fusiones, adquisiciones y construcciones, y el aumento del gasto comercialización en relación con otros gastos se aplicaron de forma moderada. No se puso en práctica, medidas tales como hacer frente a nuevos segmentos del mercado nacional, las alianzas estratégicas con otros hoteles y el desarrollo de nuevos productos.

Las medidas especialización se aplicaron moderadamente. Las medidas que fueron extremadamente usadas fueron las relacionadas con agrupar servicios y productos (es decir, una noche+spa), la de automatización de procesos. Medidas como reingeniería de los procesos fue aplicada moderadamente. Mientras que medidas como consultar a los clientes con más frecuencia que servicios o productos valoran más y utilización de herramientas estratégicas como cuadro de mando integral se llevaron a cabo trivialmente. La medidas de especialización que no se usaron fueron las relacionadas con desagrupar servicios y productos, sustituir servicios de alto costo por servicios de bajo costo y remplazar trabajadores a tiempo completo por trabajadores a tiempo parcial.

Figura 22. Intensidad de Implementación (Medidas de Especialización)

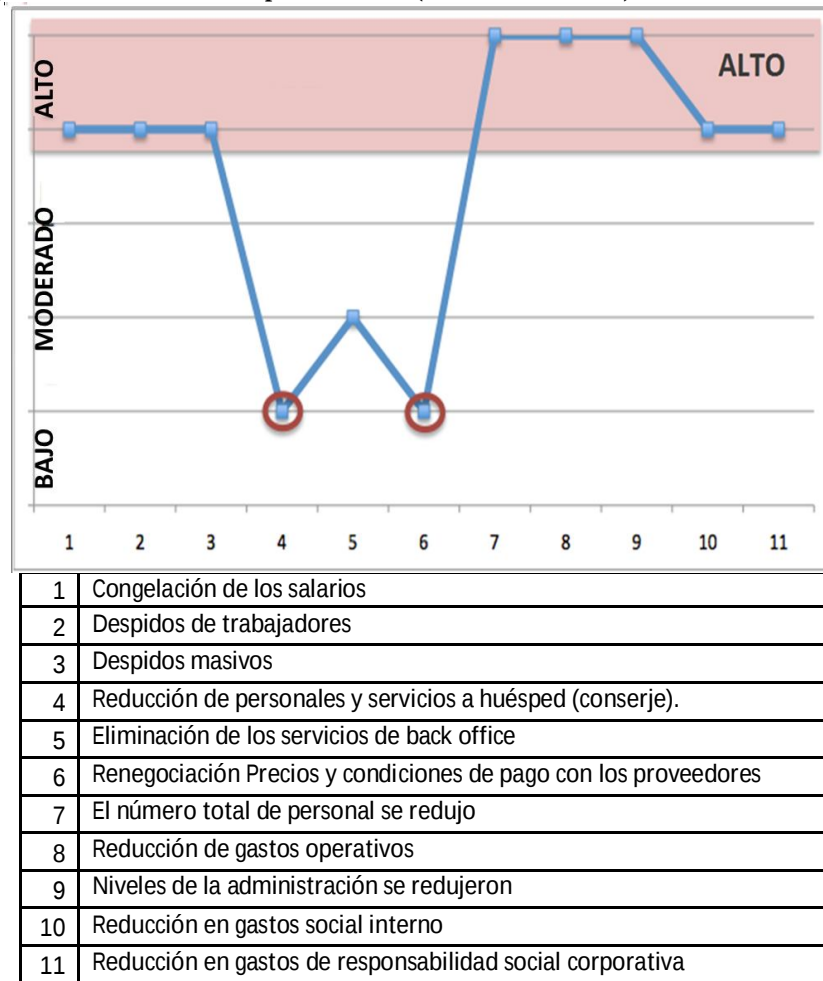


Fuente: Datos proporcionados por el hotel. **Elaboración:** Desarrollo personal

Las medidas de reactivas se aplicaron en gran manera. En concreto, las medidas que incluye: la reducción del número total de funcionarios, la reducción de los costos operativos y la reducción del nivel de gerencia, que fueron las que tuvieron un altísimo nivel de uso. Medidas como la congelación de salarios, despidos masivos, los despidos de los trabajadores, reducir o eliminar el gasto interno social y reducir o eliminar el gasto de responsabilidad social corporativa también se aplicaron altamente. Pero no se ejecutaron medidas como reducir de los servicios personales (el conserje) y la renegociación de los precios y condiciones de pago con los proveedores.

Las medidas de la acción de desinversión se aplicaron en un grado mayor que otras acciones, lo que significa que Gstaad, centrado principalmente en la reducción de los recursos.

Figura 23. Intensidad de Implementación (Medidas Reactivas)



Fuente: Datos proporcionados por el hotel. **Elaboración:** Desarrollo personal

El hotel aplicó con gran intensidad algunas medidas proactivas y de valor agregado. En teoría estas medidas impulsarían la acción de inversión, sin embargo al analizar las variables la situación es completamente opuesta. Por ejemplo, el hotel aplica la medida de valor agregado que permite a los administradores tomar decisiones rápidas. Sin embargo, no ha aumentado la capacitación para desarrollar nuevas habilidades en empleados y gerentes. La calidad en la decisión del gerente podría verse afectada debido a la falta de formación y capacitación, por lo que el objetivo de la medida de valor agregado, que es aumentar la calidad y ser mejor, no sería alcanzado.

La medida se relaciona más con el objetivo de reducir los costos, debido al hecho de que la intención podría estar en aumentar tareas por los empleados, un acto que se caracteriza por una medida reactiva. Medidas reactivas, como la reducción total

de personal y la reducción de los niveles de gerencia se relacionan con medidas de valor agregado como facultar a los empleados a tomar decisiones sin consultar previamente al supervisor ya que respaldan el supuesto de aumentar tareas a los empleados con el fin de reducir costos. En este contexto, también se han ejecutado medidas de especialización que estimulan la acción predominante de desinvertir. Por ejemplo, la medida de especialización de automatización de procesos también se relaciona con la medida reactiva de la reducción de personal.

Por otro lado, el hotel intentó penetrar en nuevos mercados, sin embargo las medidas adoptadas a este respecto no se reflejan claramente en el objetivo de expansión. Los directores del hotel consideraron algunas medidas proactivas (como la atracción de nuevos clientes, ingresar en nuevos segmentos de mercado, etc) extremadamente importantes. A pesar de que el objetivo de atraer nuevos mercados no era totalmente accesible ya que el hotel no ejecutó otras medidas que apoyen esta acción. Por ejemplo, la inversión en marketing, en comparación con otros gastos fue menor, así como hacer frente a nuevo segmento de mercado internacional se vio afectado moderadamente, mientras que las alianzas estratégicas no fueron usadas. Medidas de especialización, tales como el uso de herramientas estratégicas (por ejemplo, cuadro de mando integral) son útiles para determinar las medidas óptimas para aplicar de acuerdo con la estrategia seguida, sin embargo esta medida tampoco fue empleada.

Las medidas aplicadas por el Gstaad Palace muy posiblemente podría impedir la capacidad del hotel para llegar a la posición ventajosa deseada, ya que los esfuerzos y los recursos no están debidamente asignados a la estrategia que utilizan. Había una aplicación relativamente alta de las medidas relacionadas con la inversión y la selectividad, pero estas medidas no poseían coherencia entre sí, e indirectamente respaldaban la acción predominante de desinvertir. Las medidas aplicadas fueron principalmente relacionadas con la acción de desinversión. Para concluir, H4 es positiva lo que significa que la crisis afectó negativamente a la estrategia del hotel.

H4: Gstaad Palace ejecutó la acción desinversión, por ende la crisis influyó negativamente en la estrategia seguida. VERDADERO

En consecuencia, la afirmación de los resultados H4, niega de H2, H3 y H5:

H3: Gstaad Palace ejecutó la acción de selectividad, por la crisis influencio moderada la estrategia seguida. FALSO

H2: Gstaad Palace ejecutó la acción de inversión, por ende la crisis ha influenciado positivamente la estrategia aplicada. FALSO

H5: Gstaad Palace no ejecutó alguna acción, por ende la crisis no influyó en la estrategia de la empresa. FALSO

y confirma H1, debido a que hubo cambios en la estrategia del Gstaad Palace causada por la crisis financiera que afectó la economía global y el entorno o el destino (Suiza), donde el hotel lindo ejecuta sus actividades .

H1: La crisis financiera de 2008 (factor socioeconómico) provocó cambios en las estrategias aplicadas por Gstaad Palace (empresa) en Suiza (destino afectado). VERDADERO

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Los hoteles implementaron medidas relacionadas con las tres acciones de inversión, desinversión y selectividad; estas acciones influyeron en la estrategia de diferenciación de manera positiva, moderada o negativamente. Algunas medidas están más relacionadas con una acción específica que otras, y se clasifican de acuerdo con el grado de relación. Sin embargo, las medidas pre-categorizadas en una acción determinada tienden a influir otras acciones. Este efecto se da cuando hay una acción predominante. Por ejemplo, Mont Cervin Palace aplicaba diferentes medidas de valor agregado, que están relacionadas con la acción de la inversión. Sin embargo, estas medidas estimularon indirectamente la acción de selectividad, que fue la principal acción aplicada por la empresa. Un ejemplo más extremo de esto es el Gstaad Palace. En este caso medidas de valor agregado, se encontraron asociada con la acción desinversión que era la acción principal. Esto es completamente opuesto a la acción de inversión en la que las medidas de valor agregado fueron previamente clasificadas.

El hallazgo de flexibilidad una medida para estimular cualquiera de las tres acciones, a pesar de estar pre-clasificados en una acción diferente, es extremadamente relevante. Estudios adicionales se recomiendan para investigar este fenómeno. Se requiere más trabajo para entender, por ejemplo, cuáles son las medidas más frecuentemente utilizado en cualquiera de las tres acciones. ¿Por qué las medidas de valor agregado o especialización estimulan una acción de desinversión? En general, los factores que producen este efecto y en qué circunstancias?

Son necesarios estudios de seguimiento ya que el esquema presentado entre acción, medida y estrategia brinda un gran espectro de análisis, debido a la gran aplicación que tienen en diferentes campos de negocio. Los siguientes estudios específicos se recomiendan:

- Investigar la relación entre la acción y medidas usando un tamaño de muestra mayor para determinar bajo qué factores las medidas tienden a ser más flexibles (capacidad para trasladarse de una acción a otra a pesar de haber sido previamente categorizada).

- Investigar la relación entre las acciones y sus efectos en la estrategia de diferenciación con una muestra de mayor tamaño para determinar qué acciones son más ampliamente aplicadas por las empresas y sus repercusiones a largo plazo.

- Investigar la relación entre las acciones y sus efectos en la estrategia de diferenciación en otras industrias para determinar si las hipótesis utilizadas en este estudio son aplicables a otro sector del mercado de lujo.

Por otra parte, se puede continuar la investigación de los casos de estudio ya que existe amplio margen para futuras proyectos o tesis, tales como:

- Determinar los resultados a largo plazo de cada acción en el desarrollo del hotel.
- Determinar el impacto que un influencia negativa (acción de desinvertir) en la estrategia puede tener en el futuro desarrollo de una compañía. Este tipo de investigaciones son importantes para corroborar la teoría de que un impacto negativo sobre la estrategia necesariamente conduce a una pérdida de la posición competitiva.

- Una investigación de seguimiento para analizar los resultados de las medidas aplicadas desde la perspectiva del cliente. (Es decir, en realidad el cliente valora o siente un cambio positivo después de aplicar determinada medida de valor agregado o proactivo? ¿Qué tipo de medidas crean más valor desde la perspectiva del cliente?)

- Investigaciones sobre impacto en los factores (de la demanda, las ventas, los precios y costos, productos y servicios) para determinar qué factores tuvieron mayor repercusión en la estabilidad de los hoteles y los factores que tuvieron mayor repercusión en las decisiones de los directores.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIÓN

El análisis de estos casos de estudio indica que la estrategia de diferenciación aplicada por los tres hoteles de lujo suizos se vio influenciada por la crisis de 2008. El resultado de la investigación apoya la teoría que el entorno afecta el desempeño y, por tanto, también afectan la estrategia que la empresa sigue.

Los factores de entorno asociados con la crisis económica y financiera han tenido un impacto enorme en proceso de toma de decisión, ya que estos factores causan cambios objetivo (es decir, el impacto real sobre los factores de negocio como de la demanda, las ventas, los precios y costos, productos y servicios) y subjetivos (es decir, cambio en la perspectiva y expectativa en la mente de los directivos) en el entorno empresarial.

Además, los resultados sugieren que el impacto de la crisis sobre la estrategia puede ser positivo, negativo o moderado. Se muestra que en algunos casos los factores negativos en el entorno empresarial, como un pánico financiero, puede ser una ventaja o desventajas para mejoras. Esto es lo que ocurrió con Suvretta House y el Mont Cervin Palace. La estrategia fue alentada positivamente en ambos casos. Por otra parte, las crisis pueden provocar resultados negativos para la estrategia como fue el caso de Gstaad Palace.

El grado del impacto se relaciona con las tres acciones posibles que las empresas pueden aplicar: acción de inversión, desinversión y la selectividad. Diferentes medidas que estimulan una acción específica. Sin embargo, la correlación entre las dos variables es altamente flexible. Por lo tanto, se recomienda futuras investigaciones utilizando una muestra de mayor tamaño para analizar el comportamiento de estas variables.

Sin duda, las empresas alcanzan sus objetivos mediante la utilización de una gran variedad de estrategias. La diferente intensidad en la que una estrategia puede verse afectada por diversos factores es un aspecto extremadamente importante para estudiar. Las crisis económicas son relevantes para el análisis, ya que son los

factores macroeconómicos que pueden cambiar el entorno empresarial con mayor impacto. A través del enfoque presentado en esta investigación respecto a la relación entre medidas, acciones y estrategias es posible crear un modelo de matriz para determinar óptimas respuestas estratégicas en momentos de crisis. Otros estudios anexos a esta investigación son necesarios para determinar las mejores alternativas y el impacto real de este esquema en los negocios. A través de este estudio se estableció y proporcionó un modelo conceptual y herramientas analíticas que permita a las empresas mejorar sus procesos de toma de decisiones para alcanzar unas posiciones competitivas en sus respectivos mercados.

Lista de Apéndices

Apéndice 1: Clasificación de factores	80
Apéndice 2: Lista detallada de medidas, clasificadas por tipo de medida.....	81
Apéndice 3: Cuestionario original Inglés	82
Apéndice 4: Cuestionario traducido	92
Apéndice 5: Respuestas del Cuestionario	101

DEMANDA

Demanda domestica
Demanda Extranjera
Demanda por Viajes de Negocios
Demanda por Viajes de Ocio
Flexibilidad (reducción de la demanda por huésped por misma noche de estadía)
Ocupación
Tiempo promedio de estadía

VENTAS

Gasto individual de cliente
Ingresos en ventas por habitación

PRECIOS –COSTOS

Precios por habitación
Costo por habitación o Costo por empleado

PRODUCTOS

Servicios de outsourcing
Velocidad en responder las demandas del cliente
Introducción de nuevos productos/servicios
Tiempo promedio de reserva por adelantado

Lista detallada de las medidas, clasificados según el tipo de medida

VALOR AGREGADO	• Adicionar características que aumentan el valor del hotel: es decir, W-LAN gratis, traslado desde el aeropuerto, desayuno, etc • Un departamento de I + D • Las fuentes adicionales de ingresos de restaurante e instalaciones para la recreación (conferencias) • Crear o mejorar programas de lealtad • Incrementar el enfoque en la calidad total • Permitir a la gerencia a tomar decisiones rápidas. • Un sistema de premios para las ideas de los empleados • Los empleados están facultados a tomar decisiones que mejoren la satisfacción del cliente sin contactar a sus supervisores • El hotel aumento de la capacitación para desarrollar nuevas habilidades en empleados y gerentes
PROACTIVAS	• El hotel se enfoca a nuevos segmentos del mercado internacional. • El hotel se está expandiendo a nuevos mercados internacionales a través de fusiones, adquisiciones y construcciones. • El hotel se enfoca a nuevos segmentos del mercado interno (es decir, los clientes de negocio en lugar de turistas) • Alianzas estratégicas con otros hoteles para ofrecer servicios conjuntos fueron creados • El desarrollo de nuevos productos se incrementó • El gasto en marketing en relación con otros gastos se incrementó. • Nuevos canales de distribución fueron creados (por ejemplo Internet) • Hemos atraído a nuevos clientes y nuevos segmentos de mercado
ESPECIALICION	• Utilizar herramientas estratégicas (Cuadro de Mando Integral) • Desagrupar servicios • Servicios de alto costo se sustituyeron por servicios de bajo costo • Los servicios fueron agrupados (es decir, estancia durante la noche + oferta de spa) • Los huéspedes se les pregunto más frecuencia acerca de qué servicios que valoran • Los procesos fueron rediseñados • Los procesos se automatizaron • Los trabajadores a tiempo completo fueron reemplazados por trabajadores a tiempo parcial
REACTIVAS	• Congelación de los salarios • Despidos masivos • Despidos de los trabajadores • Reducción de los servicios personales o huésped (es decir, el conserje). • Eliminación de los servicios de back office • El desarrollo de nuevos productos fue detenido • Los precios y condiciones de pago con los proveedores se renegociaron • El número total de personal se redujo • Reducción de costos operativos • Las inversiones se aplazaron • Los niveles de gerencia se redujeron • El presupuesto para capacitación y el desarrollo se reduce o se elimina • El gasto social interna se reduce o se elimina • El gasto en materia de responsabilidad social de las empresas se ha reducido o eliminado

Questionnaire Financial Crisis

Dear Reader,

The Autonoma University of Madrid, Spain and the Pforzheim University of Applied Sciences, Germany are conducting a joint research project on the impact of the current financial crisis on luxury hotels. We are investigating the strategic responses of luxury hotels to the crisis. We would like you to answer some short questions related to your company concerning this topic. To fill in the questionnaire takes approx. 15 minutes of your time. We thank you very much for your co-operation. Your answers will be very helpful to bring forward research in the tourism sector. The answers given will be treated fully confidentially and results will be published in the aggregate form only.

Thank you very much for your support

1 Please, give your opinion to the following statements (1 disagree / 5 totally agree)

	Q	1	2	3	4	5	Don't know / No comment
The financial crisis affects the business more than other crises because of its specific characteristics, i.e. longer duration, countrywide impact, etc.	1.1						
The company prepared itself for the crisis by taking internal measures.	1.2						
The company prepared itself for the crisis by taking external measures (Marketing, Promotion, Distribution channels, ...)	1.3						
The company experienced other financial crises before.	1.4						
The company learned from other financial crises and made adjustments before the current crisis started.	1.5						
The company installed an early warning system which enabled it to prepare for the situation	1.6						
The company will be strengthened through the crisis.	1.7						
The financial crisis affected the image of the company	1.8						
Do you consider that the company's cost structure is lower than that of the competition?	1.9						

2 a) Estimate the impact of the financial crisis on the company (1 no impact / 5 large impacts):

	Q	1	2	3	4	5	Don't know / No comment
Freezing of salaries	2a.1						
Dismissals of the workforce	2a.2						
Layoffs of the workforce	2a.3						
Reduction of personal or guest services (i.e. concierge).	2a.4						
Elimination of back office services	2a.5						
The hotel is addressing new international market segments.	2a.6						
The hotel is expanding into new international markets through mergers, acquisitions and constructions.	2a.7						
The hotel is addressing new domestic market segments (i.e. business clients instead of tourists)	2a.8						
The hotel prepared crisis plans	2a.9						
Used strategic tools like Balanced Scorecard	2a.10						

2 b) Other impacts (please indicate)

	Q	Decreased	Remained equal	Increased	Don't know / No comment
Domestic demand	2b.1				
Foreign demand	2b.2				
Average time to book ahead	2b.3				
Business travel demand	2b.4				
Leisure travel demand	2b.5				
Average length of stay	2b.6				
Individual client spending	2b.7				
Outsourcing of services	2b.8				
Flexibility (i.e. rate reductions)	2b.9				

on demand of guests for same night stay)					
Speed in answering client demands	2b.10				
Sales revenue per room	2b.11				
Room prices	2b.12				
Introduction of new products / services	2b.13				
Cost per room OR Cost per employee	2b.14				
Occupation	2b.15				

3 Measures taken by the company to confront the crisis (1 the company didn't use that measure / 5 the company used the measure fully)

	Q	1	2	3	4	5	Don't know / No comment
Products and Services:							
- Services were unbundled	3.1						
- High cost services were substituted for low cost services	3.2						
- Services were bundled (i.e. overnight stay + spa offer)	3.3						
- Strategic alliances with other hotels to offer joint services were created	3.4						
- Features were added that increase value to the hotel's offerings: i.e. free W-LAN, free airport pickup, free breakfast, etc.	3.5						
- Guests were asked more frequently about which services they valued	3.6						
- An R&D department was created	3.7						

- The development of new products was stopped	3.8						
- The development of new products was increased	3.9						
Marketing:							
- Marketing spending in relation to other spending was increased.	3.10						
- New distribution channels were created (i.e. Internet)	3.11						
- Additional revenue sources from restaurant and recreation facilities were developed (i.e. conferences)	3.12						
- A loyalty program was created or improved	3.13						
- We attracted new customers and new market segments.	3.14						
Cost structure:							
- Prices and payment terms with suppliers were renegotiated	3.15						
- The total number of staff was reduced	3.16						
- Full time workers were replaced by part time workers	3.17						
- Operating costs were reduced	3.18						
- Investments were postponed	3.20						
- Levels of management were reduced	3.21						
- The budget for training and development was reduced or eliminated	3.22						

- Internal social spending was reduced or eliminated	3.23						
- Spending on corporate social responsibility was reduced or eliminated	3.24						
Internal processes:							
- Processes were re-engineered for improvement	3.25						
- Processes were automated	3.26						
- The focus on total quality was increased	3.27						
- We enabled management to make quick decisions.	3.28						
- A reward scheme for employee ideas was introduced	3.29						
- Employees were empowered to take decisions improving our guest's satisfaction without contacting their supervisors	3.30						
- The hotel increased training to develop new skills in employed and managers	3.31						

4 What has been the medium occupancy rate of your hotel in the previous years?

	2006	2007	2008	2009	2010 estimated
0%-25%					
26%-50%					
51%-75%					
76%-90%					
91%-100%					

5 What price policies applied your hotel during this year?

We increased room prices above the inflation rate	
We increased room prices at or below inflation rate	
We kept room prices stable	
We reduced room prices on average by 1 – 10%	
We reduced room prices on average by 11 - 25%	
We reduced room prices on average by 26 - 40%	
We reduced room prices on average by 41 - 60%	
We reduced room prices on average by more than 60%	

6 Are you using any of the following strategies to keep sales revenues stable (common rate fencing)?

	Q	Yes, since before the crisis	Yes, because of the crisis	Not used	Mandatory to keep 5 Star Rating / Leading Membership	Don't know / No comment
Room-Related						
▪ Different prices for different room types	6.1					
▪ Different prices for room location or view	6.2					
▪ Different prices for special room furnishings or installations	6.3					
▪ Free breakfast	6.4					
▪ Airport pick up	6.5					
▪ Valet parking	6.6					
▪ Reduced rates for reduced toiletries	6.7					
▪ Personal butler	6.8					
Transactions Characteristics						
▪ Discounts for advance purchase	6.9					
▪ Customer making their reservation online are charged a lower price than those making a reservation by phone	6.10					
▪ Penalties for canceling or changing a reservation	6.11					
▪ Non-refundable re-	6.12					

ervation fees						
Consumption-related						
▪ Minimum length of stay	6.13					
▪ Weekend stay	6.14					
Guest-related						
▪ Child, senior or citizen discounts	6.15					
▪ Special rates for defined groups or companies	6.16					
▪ Group discounts (i.e. based on size of group)	6.17					
▪ Customers from certain countries are charged higher prices than those from other countries	6.18					

7 For what reasons did guests choose the hotel during the crisis? (1 disagree / 5 totally agree).

	Q	1	2	3	4	5	Don't know / No comment
Loyalty of guests	7.1						
Rate reductions	7.2						
The exclusive services offered that differ from the competition	7.3						
The company has more specialized and exclusive services than the competition (spa, restaurant, etc.)	7.4						
The image of trust that the hotel has	7.5						
The travelling experience that the hotel provides	7.6						

8 Please indicate your opinion on the development of the current economic situation (mark only one option)

	Q	In 3 month	In 6 month	In 12 Month	more than 1 year	Don't know / No comment
The economic situation will improve	8.1					
The economic situation will deteriorate	8.2					

Other crisis situations

9 Which other crisis situations hurt your business according to your opinion? Please mark those that according to your opinion and / or experience have a large impact on your business

Epidemics (i.e. SARS, swine flu, bird flu)	9.1	
Terrorist attack (threat or actual)	9.2	
Natural disaster (i.e. earthquake, flood)	9.3	

10 Please give your opinion on the following statements relating to other crisis situations (1 disagree / 5 totally agree)

	Q	1	2	3	4	5	Don't know / No comment
A natural disaster disrupts the business once only and afterwards business can return quickly to normal.	10.1						
A terrorist attack disrupts the business once only and afterwards business can return quickly to normal.	10.2						
The company has an emergency planning for crisis situations	10.3						
The company has prepared itself for whichever kind of crisis by taking internal measures	10.4						
The company lived through similar critical events and survived	10.5						
The company learned from other critical events and has adjusted accordingly	10.6						
The company has implemented a system of environmental scanning	10.7						

Statistic data about the hotel

Location of the hotel (Country) _____ (Q_11)

The hotel is (Q_12):

Single ownership	
Group ownership	
Nationality of the group	

The hotel managers can take strategic decisions without interference (Q_13)

Yes ☐

No ☐

The hotel is managed as a (Q_14)

Direct ownership	☐
Rented property	☐
Management contract	☐
Franchise	☐
Other	☐

The main business of the hotel is (Q_15)

Tourism: "Sun and Sand"	☐
Tourism: "Rural"	☐
Business	☐
Other, please state	☐

The hotel is open all year (Q_16) YES ☐

NO ☐

Age of the hotel _____(Q_17)

No. of rooms available _____(Q_18)

Information on the interviewed person

• Job title: _____(Q_19)

• Sex(Q_20): Male ☐ Female ☐

• The hotel management is considered CONSERVATIVE ☐
OR INNOVATIVE ☐ in decision taking (Q_21)

• Title / Degree: _____(Q_21)

• Age(Q_22):

Less than 30 years
Between 30 and 45 yrs
Between 45 and 60 yrs
More than 60 years

☐
☐
☐
☐

- Time worked in this hotel (Q_23):

Less than 5 years	
Between 5 and 10 yrs	
More than 10 years	

- Previous job experience in the hotel or tourism industry (Q_24):

Less than 5 years	
Between 5 and 10 yrs	
More than 10 years	

- Previous job experience in other industries (Q_25):

More than 5 years	
Between 5 and 10 yrs	
More than 10 years	

We will be pleased to send you a summary of the study results, if you wish please indicate your name and e-mail. (Q_26)

Cuestionario de Crisis Financiera

Estimado Lector,

La Universidad Autónoma de Madrid, España y la Universidad de Ciencias Aplicadas de Pforzheim, Alemania está llevando a cabo un proyecto conjunto de investigación sobre el impacto de la actual crisis financiera en los hoteles de lujo. Estamos investigando las respuestas estratégicas de los hoteles de lujo a la crisis. Nos gustaría realizarle algunas preguntas cortas relacionadas con su empresa con respecto a este tema. Para rellenar el cuestionario tardará aprox. 15 minutos de su tiempo. Le agradecemos mucho su colaboración. Sus respuestas serán muy útiles para llevar adelante la investigación en el sector del turismo. Las respuestas serán tratadas de forma completamente confidencial y los resultados se publicarán solamente en forma agregada.

Muchas gracias por su apoyo

1 Por favor de su opinión sobre los siguientes enunciados (1 desacuerdo / 5 totalmente de acuerdo)

	Q	1	2	3	4	5	No se
La crisis financiera afecta a la empresa más de otras crisis, debido a sus características específicas, es decir, la duración más larga, el impacto en todo el país, etc	1.1						
La compañía se prepara para la crisis mediante la adopción de medidas internas.	1.2						
La compañía se prepara para la crisis mediante la adopción de medidas externas (Marketing, Promoción, canales de distribución, ...)	1.3						
La compañía experimentó una nueva crisis financiera antes.	1.4						
La empresa aprendió de otras crisis financieras e hizo los ajustes antes que la crisis comenzara.	1.5						
La empresa instaló un sistema de alerta temprana que le permite prepararse para la situación.	1.6						
La compañía se fortaleció a través de la crisis.	1.7						
La crisis financiera afectó a la imagen de la empresa.	1.8						
¿Considera que la estructura de costos de la empresa es menor que el de la competencia?	1.9						

2 a) Calcule el impacto de la crisis financiera en la compañía (1 no impacto / 5 gran impacto):

	Q	1	2	3	4	5	No se
Congelamiento de salarios.	2a.1						
Despidos de los trabajadores.	2a.2						
Despido masivo de trabajadores.	2a.3						
Reducción de servicios personales o huésped (es decir, el conserje).	2a.4						
Eliminación de los servicios de back office.	2a.5						
El hotel se encuentra frente a nuevos segmentos del mercado internacional.	2a.6						
El hotel se expande en nuevos mercados internacionales a través de fusiones, adquisiciones y construcciones.	2a.7						
El hotel se encuentra frente a nuevos segmentos del mercado interno (es decir, clientes de negocios en lugar de turísticos).	2a.8						
El hotel preparo un plan para enfrentar la crisis.	2a.9						
Uso de herramientas de estrategias como Cuadro de mando Integral.	2a.10						

2 b) Otros impactos (por favor indique)

	Q	Decreased	Remained equal	Increased	Don't know / No comment
La demanda interna.	2b.1				
La demanda extranjera.	2b.2				
El tiempo promedio para reservar con antelación.	2b.3				
La demanda de viajes de negocios.	2b.4				
Demandas por viajes de ocio.	2b.5				
Duración media de la estancia.	2b.6				
Gasto individual del cliente.	2b.7				
Subcontratación de servicios.	2b.8				
Flexibilidad (es decir, la reducción de tasas en la demanda de los clientes para una	2b.9				

estancia de noche igual).					
Velocidad en responder las demandas del cliente.	2b.10				
Ingresos de ventas por cuarto.	2b.11				
los precios de habitación.	2b.12				
Introducción de nuevos productos / servicios.	2b.13				
Costo por habitación o el costo por empleado.	2b.14				
Ocupación.	2b.15				

3 Medidas tomada por la compañía para enfrentar la crisis (1 No se usó la medida/ 5 Se usó altamente la medida)

	Q	1	2	3	4	5	No se
Products and Services:							
- Los servicios fueron desagrupados.	3.1						
- Servicios de alto costo se sustituyeron por servicios de bajo costo.	3.2						
- Los servicios fueron agrupados (es decir, estancia durante la noche + spa oferta).	3.3						
- Alianzas estratégicas con otros hoteles para ofrecer servicios conjuntos se crearon.	3.4						
- Características que se han añadido en las ofertas del hotel para aumentar el valor: por ejemplo, libre de W-LAN, recogida en el aeropuerto gratuito, desayuno gratuito, etc.	3.5						
- Huéspedes fueron preguntado frecuentemente sobre como califican el valor del servicio.	3.6						
- Un departamento de I + D se ha creado.	3.7						
- El desarrollo de nuevos productos fue detenido.	3.8						
- El desarrollo de nuevos productos se incrementó.	3.9						
Marketing:							
- El gasto en marketing en relación con otros gastos se incrementó.	3.10						
- Nuevos canales de distribución fueron creados (por ejem-	3.11						

plo Internet).							
- Fuentes de ingresos adicionales de restaurante e instalaciones para la recreación se han desarrollado (como, conferencias).	3.12						
- Un programa de lealtad se ha creado o mejorado.	3.13						
- Hemos atraído a nuevos clientes y nuevos segmentos de mercado.	3.14						
Cost structure:							
- Los precios y condiciones de pago con los proveedores se renegociaron.	3.15						
- El número total de personal se redujo.	3.16						
- Los trabajadores a tiempo completo fueron reemplazados por trabajadores a tiempo parcial.	3.17						
- Reducción de costos operativos.	3.18						
- Las inversiones se aplazaron.	3.20						
- Los niveles de gerencia se redujeron.	3.21						
- El presupuesto para la capacitación y el desarrollo se reduce o se elimina.	3.22						
- El gasto social interno se reduce o se elimina.	3.23						
- El gasto en responsabilidad social de las empresas se redujo o eliminó.	3.24						
Internal processes:							
- Los procesos fueron rediseñados para mejorar	3.25						
- Los procesos se automatizaron	3.26						
- El enfoque en la calidad total se incrementó	3.27						
- Hemos motivado a la gerencia a tomar decisiones mas rápidas	3.28						
- Un sistema de recompensas para las ideas de los empleados	3.29						
- Los empleados están capacitados para tomar decisiones para mejorar la satisfacción de nuestros huéspedes	3.30						
- Aumento capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades en	3.31						

empleados y gerentes							
----------------------	--	--	--	--	--	--	--

4 ¿Cuál ha sido la ocupación media de su hotel en los años anteriores?

	2006	2007	2008	2009	2010 estimado
0%-25%					
26%-50%					
51%-75%					
76%-90%					
91%-100%					

5 ¿Qué política de precios aplicó su hotel durante este año?

Aumentaron los precios sobre la tasa de inflación.	
Aumentaron los precios menos de la tasa de inflación.	
Los precios se mantuvieron estables	
Reducción del precio por habitación en un 1 – 10%	
Reducción del precio por habitación en un 11 - 25%	
Reducción del precio por habitación en un 26 - 40%	
Reducción del precio por habitación en un 41 - 60%	
Reducción del precio por habitación más del 60%	

6 ¿Está utilizando una de las siguientes estrategias para mantener el ingreso por ventas estable?

	Q	Si, antes de la crisis	Si, por la crisis	No usada	Obligatorio para mantener estrellas 5	No se
Room-Related						
▪ Precios diferentes para distintos tipos de habitación	6.1					
▪ Diferentes precios para habitación o vista	6.2					
▪ Precios diferenciados para muebles de la habitación o instalaciones especiales	6.3					
▪ Desayuno Gratis	6.4					
▪ Recogida al Aeropuerto	6.5					
▪ Valet parking	6.6					
▪ Tarifas reducidas para los artículos del tocador	6.7					
▪ Un mayordomo personal	6.8					
Transactions Characteristics						
▪ Descuentos por compra anticipada	6.9					
▪ Los clientes que hagan una reservación on-line tendrán un descuento	6.10					
▪ Las sanciones por can-	6.11					

cancelación o cambio de una reserva						
▪ No reintegrables gastos de reserva	6.12					
Relacionada con Consumo						
▪ Mínimo tiempo de estadia	6.13					
▪ Estadia en fin de Semana	6.14					
Huéspedes						
▪ Descuento para niños y jubilados	6.15					
▪ Tarifas especiales para grupos definidos	6.16					
▪ Descuento por grupos (i.e. según tamaño)	6.17					
▪ Clientes de ciertas nacionalidades tienen precios más bajos	6.18					

7 ¿Por qué razones los huéspedes escogieron el hotel durante la crisis? (1 desacuerdo / 5 totalmente de acuerdo).

	Q	1	2	3	4	5	No se
Lealtad de los huéspedes	7.1						
Reducción de Tarifas	7.2						
El Servicio exclusivo que diferencia de la competencia	7.3						
Servicios más especializados (spa, restaurantes, etc.)	7.4						
La imagen del hotel	7.5						
La experiencia de viaje que el hotel tiene	7.6						

8 Por favor indique su opinión sobre el desarrollo de la actual situación económica.

	Q	3/mes	6/mes	12/mes	+1/año	No se
La economía mejorara	8.1					
La economía empeorara	8.2					

Otras situaciones de crisis

9 ¿Cuáles otras situaciones de crisis lastiman a su negocio? Por favor marque aquellas que de acuerdo a su opinión/experiencia tienen un mayor impacto.

Epidemias (i.e. SARS)	9.1	
Ataque terrorista	9.2	
Desastres Naturales (i.e. terremotos)	9.3	

10 Por favor de su opinión con respecto a los siguientes enunciados relacionado a otras crisis (1 en desacuerdo / 5 totalmente de acuerdo)

	Q	1	2	3	4	5	No se
Un desastre natural interrumpa el negocio alguna vez y luego empresa puede volver rápidamente a la normalidad.	10.1						
Un ataque terrorista interrumpa el negocio alguna vez, y después de puede volver rápidamente los negocios a la normalidad.	10.2						
La empresa cuenta con un sistema de planificación de emergencia para situaciones de crisis.	10.3						
La compañía se ha preparado para cualquier tipo de crisis mediante la adopción de medidas internas.	10.4						
La compañía ha vivido eventos críticos similares y sobrevivió	10.5						
La empresa aprendió de otros eventos críticos y eso ajustes necesarios.	10.6						
La empresa ha implementado sistemas de escaneo del entorno.	10.7						

Datos sobre el hotel

Ubicación del hotel (País) _____ (Q_11)

El hotel es (Q_12):

Solo propietario	
Grupo de propietarios	
Nacionalidad del grupo	

Los gerentes del hotel pueden tomar decisiones sin interferencia(Q_13)

Si ☐ No ☐

The hotel es administrado por(Q_14)

Dueño directo	☐
Propiedad rentada	☐
Directivo contratado	☐
Franquicia	☐
Otros	☐

El principal negocio del hotel es (Q_15)

Tourismo: "Sol y arena"	☐
Tourismo: "Rural"	☐
Negocios	☐
Otro, por favor indique	☐

El hotel esta abierto todo el año (Q_16) Si ☐ NO ☐

Edad del hotel hotel _____(Q_17)

No. de cuartos disponibles _____(Q_18)

Información de la persona entrevistada

• Cargo: _____(Q_19)

• Sexo(Q_20): Masculino ☐ Femenino ☐

• La administración del hotel es considerada
CONSERVATIVA ☐ OR INOVADORA ☐
en la toma de decisiones(Q_21)

• Titulo: _____(Q_21)

• Edad(Q_22):

Menor a 30 años
Entre 30 y 45 años
Entre 45 y 60 años
Más de 60 años

☐
☐
☐
☐

• Tiempo que trabaja en el hotel (Q_23):

Menos de 5 años
Entre 5 y 10 años
Más de 10 años

- Previa experiencia laboral en la industria del turismo (Q_24):

Menos de 5 años
Entre 5 y 10 años
Más de 10 años

- Previa experiencia laboral en otras industrias Q_25):

Menos de 5 años
Entre 5 y 10 años
Más de 10 años

Estaremos complacidos en enviarle un resumen de nuestra investigación,
si usted desea por favor indíquenos su nombre y e-mail. (Q_26)

Respuesta del Cuestionario por caso de estudio

PREGUNTAS			Mont Cervin	Suvretta House	Gstaad Palace
Dictamen a la siguiente declaraciones (1 discrepar / 5 totalmente de acuerdo)	La crisis financiera afecta a la empresa más de otras crisis, debido a sus características específicas, es decir, la duración más larga, el impacto en todo el país, etc	Q_1.1	4	0	5
	La compañía se prepara para la crisis mediante la adopción de medidas internas.	Q_1.2	4	5	5
	La compañía se prepara para la crisis mediante la adopción de medidas externas (Marketing, Promoción, canales de distribución, ...)	Q_1.3	3	0	5
	La compañía experimentó una nueva crisis financiera antes.	Q_1.4	5	1	5
	La empresa aprendió de otras crisis financieras e hizo los ajustes antes que la crisis comenzara.	Q_1.5	4	0	4
	La empresa instaló un sistema de alerta temprana que le permite prepararse para la situación.	Q_1.6	2	5	1
	La compañía se fortaleció a través de la crisis.	Q_1.7	3	0	5
	La crisis financiera afectó a la imagen de la empresa.	Q_1.8	1	5	5
	¿Considera que la estructura de costos de la empresa es menor que el de la competencia?	Q_1.9	1	1	1
Estimar el impacto de la crisis financiera sobre la empresa (1 ningún impacto / 5 grandes impacto):	Congelamiento de salarios.	Q_2a.1	2	5	4
	Despidos de los trabajadores.	Q_2a.2	4	1	4
	Despido masivo de trabajadores.	Q_2a.3	4	1	4
	Reducción de servicios personales o huésped (es decir, el conserje).	Q_2a.4	1	1	1
	Eliminación de los servicios de back office.	Q_2a.5	1	1	2
	El hotel se encuentra frente a nuevos segmentos del mercado internacional.	Q_2a.6	2	3	3
	El hotel se expande en nuevos mercados internacionales a través de fusiones, adquisiciones y construcciones.	Q_2a.7	1	3	3

	El hotel se encuentra frente a nuevos segmentos del mercado interno (es decir, clientes de negocios en lugar de turísticos).	Q_2a.8	4	3	1
	El hotel preparo un plan para enfrentar la crisis.	Q_2a.9	4	3	2
	Uso de herramientas de estrategias como Balanced Scorecard.	Q_2a.10	4	3	2
2 b) Otros impactos (por favor, indicar)	La demanda interna.	Q_2b.1	3	1	3
	La demanda extranjera.	Q_2b.2	2	1	1
	El tiempo promedio para reservar con antelación.	Q_2b.3	1	1	1
	La demanda de viajes de negocios.	Q_2b.4	1	2	1
	Demandas por viajes de ocio.	Q_2b.5	2	3	1
	Duración media de la estancia.	Q_2b.6	1	3	1
	Gasto individual del cliente.	Q_2b.7	2	1	1
	Subcontratación de servicios.	Q_2b.8	2	2	0
	Flexibilidad (es decir, la reducción de tasas en la demanda de los clientes para una estancia de noche igual).	Q_2b.9	2	4	2
	Velocidad en responder las demandas del cliente.	Q_2b.10	2	2	2
	Ingresos de ventas por cuarto.	Q_2b.11	2	3	2
	los precios de habitación.	Q_2b.12	2	2	3
	Introducción de nuevos productos / servicios.	Q_2b.13	2	2	3
	Costo por habitación o el costo por empleado.	Q_2b.14	2	2	1
	Ocupación.	Q_2b.15	1	2	1
3 Las medidas adoptadas por la empresa para hacer frente a la crisis (Productos y Servicios) (1 empresa no	- Los servicios fueron desagrupados.	Q_3.1	3	1	1
	- Servicios de alto costo se sustituyeron por servicios de bajo costo.	Q_3.2	3	1	1
	- Los servicios fueron agrupados (es decir, estancia durante la noche + spa oferta).	Q_3.3	4	1	5
	- Alianzas estratégicas con otros hoteles para ofrecer servicios conjuntos se crearon.	Q_3.4	1	1	1

usó esa medida / 5, la compañía utilizó el medir por completo)	- Características que se han añadido en las ofertas del hotel para aumentar el valor: por ejemplo, libre de W-LAN, recogida en el aeropuerto gratuito, desayuno gratuito, etc.	Q_3.5	5	1	5
	- Huéspedes fueron preguntado frecuentemente sobre como califican el valor del servicio.	Q_3.6	4	1	2
	- Un departamento de I + D se ha creado.	Q_3.7	0	1	1
	- El desarrollo de nuevos productos fue detenido.	Q_3.8	1	1	1
	- El desarrollo de nuevos productos se incrementó.	Q_3.9	3	1	1
3 Las medidas adoptadas por la empresa para hacer frente a la crisis (Marketing)	- El gasto en marketing en relación con otros gastos se incrementó.	Q_3.10	3	3	3
	- Nuevos canales de distribución fueron creados (por ejemplo Internet).	Q_3.11	4	1	5
	- Fuentes de ingresos adicionales de restaurante e instalaciones para la recreación se han desarrollado (como, conferencias).	Q_3.12	4	1	1
	- Un programa de lealtad se ha creado o mejorado.	Q_3.13	5	1	1
	- Hemos atraído a nuevos clientes y nuevos segmentos de mercado.	Q_3.14	4	2	5
3 Las medidas adoptadas por la empresa para hacer frente a la crisis (estructura de costo)	- Los precios y condiciones de pago con los proveedores se renegociaron.	Q_3.15	4	1	1
	- El número total de personal se redujo.	Q_3.16	4	1	5
	- Los trabajadores a tiempo completo fueron reemplazados por trabajadores a tiempo parcial.	Q_3.17	1	1	1
	- Reducción de costos operativos.	Q_3.18	5	1	5
	- Las inversiones se aplazaron.	Q_3.19			
	- Los niveles de gerencia se redujeron.	Q_3.20	3	1	5
	- El presupuesto para la capacitación y el desarrollo se reduce o se elimina.	Q_3.21	5	1	3
	- El gasto social interno se reduce o se elimina.	Q_3.22	1	1	4

	- El gasto en responsabilidad social de las empresas se redujo o eliminó.	Q_3.2 3	3	1	4
3 Las medidas adoptadas por la empresa para hacer frente a la crisis (Procesos Internos)	- Los procesos fueron rediseñados para mejorar	Q_3.2 4	3	1	3
	- Los procesos se automatizaron	Q_3.2 5	5	0	5
	- El enfoque en la calidad total se incrementó	Q_3.2 6	3	0	5
	- Hemos motivado a la gerencia a tomar decisiones mas rápidas	Q_3.2 7	5	5	5
	- Un sistema de recompensas para las ideas de los empleados	Q_3.2 8	1	0	5
	- Los empleados están capacitados para tomar decisiones para mejorar la satisfacción de nuestros huéspedes	Q_3.2 9	4	5	1
	- Aumento capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades en empleados y gerentes	Q_3.3 0	4	5	5
4 ¿Cuál ha sido la ocupación media de su hotel en los años anteriores?	0%-25%	Q_4_2 006	4	4	3
	26%-50%	Q_4_2 007	4	4	3
	51%-75%	Q_4_2 008	4	5	3
	76%-90%	Q_4_2 009	4	4	3
	91%-100%	Q_4_2 010	4	4	3
5. Precio	¿Qué política de precios aplico su hotel durante este año?	Q_5	2	3	1
¿Está utilizando cualquiera de los siguientes estrategias para mantener los ingresos por ventas Estable? (Relacionado con la Habitación)	- Precios diferentes para distintos tipos de habitación	Q_6.1	1	1	1
	- Diferentes precios para habitación o vista	Q_6.2	1	1	1
	- Precios diferenciados para muebles de la habitación o instalaciones especiales	Q_6.3	3	1	1
	- Desayuno Gratis	Q_6.4	3	1	
	- Recogida al Aeropuerto	Q_6.5	1	3	1
	- Valet parking	Q_6.6	1	1	1
	- Tarifas reducidas para los artículos del tocador	Q_6.7	3	0	3
	- Un mayordomo personal	Q_6.8	3	3	3
	- Descuentos por compra anticipada	Q_6.9	3	1	3
Usa cualquiera de las siguientes estrategias para mantener estables los	- Los clientes que hagan una reservación on-line tendrán un descuento	Q_6.1 0	3	3	3

ingresos por ventas (Características de Transacciones)	- Las sanciones por cancelación o cambio de una reserva	Q_6.1_1	3	1	1
	- No reintegrables gastos de reserva	Q_6.1_2	1	1	3
Usa cualquiera de las siguientes estrategias para mantener estables los ingresos por ventas (Consumo)	- Mínimo tiempo de estadia	Q_6.1_3	1	1	1
	- Estadia en fin de Semana	Q_6.1_4	3	3	1
	- Descuento para niños y jubilados	Q_6.1_5	1	1	1
	- Tarifas especiales para grupos definidos	Q_6.1_6	1	1	2
	- Descuento por grupos (i.e. según tamaño)	Q_6.1_7	1	1	2
	- Clientes de ciertas nacionalidades tienen precios más bajos	Q_6.1_8	3	3	1
Por que razones los huéspedes escogieron el hotel durante la crisis? (1 desacuerdo / 5 totalmente de acuerdo).	Lealtad de los huéspedes	Q_7.1	5	5	5
	Reducción de Tarifas	Q_7.2	2	1	3
	El Servicio exclusivo que diferencia de la competencia	Q_7.3	5	5	5
	Servicios más especializados (spa, restaurantes, etc.)	Q_7.4	5	5	5
	La imagen del hotel	Q_7.5	4	5	5
	La experiencia de viaje que el hotel tiene	Q_7.6	4	3	5
8 Por favor indique su opinión sobre el desarrollo de la actual situación económica.	La economía mejorara	Q_8.1	4	4	1
	La economía empeorara	Q_8.2	0	0	0
Otras situaciones de crisis	Epidemias (i.e. SARS)	Q_9.1	1	1	0
	Ataque terrorista	Q_9.2	0	1	0
	Desastres Naturales (i.e. terremotos)	Q_9.3	0	1	1
Por favor de su opinión con respecto a los siguientes enunciados relacionado a otras crisis (1 en desacuerdo / 5 totalmente de acuerdo)	Un desastre natural interrumpa el negocio alguna vez y luego empresa puedo volver rápidamente a la normalidad.	Q_10.1	3	4	5
	Un ataque terrorista interrumpa el negocio alguna vez, y después de puede volver rápidamente los negocios a la normalidad.	Q_10.2	3	4	5
	La empresa cuenta con un sistema de planificación de emergencia para situaciones de crisis.	Q_10.3	5	4	2

	La compañía se ha preparado para cualquier tipo de crisis mediante la adopción de medidas internas.	Q_10.4	5	4	2
	La compañía ha vivido eventos críticos similares y sobrevivió	Q_10.5	2	3	5
	La empresa aprendió de otros eventos críticos y eso ajustes necesarios.	Q_10.6	3	5	3
	La empresa ha implementado sistemas de escaneo del entorno.	Q_10.7	2	5	3
Información del hotel	Ubicación del hotel	Q_11	CH	CH	CH
	El hotel es(de un solo propietario o un grupo de propietarios)	Q_12	1	1	1
	Nacionalidad	Q_12.1			
	El manager del hotel puede tomar decisiones sin interferencias	Q_13	1	1	1
	El hotel es administrado por (propio dueño, rentado, contrato, franquicia, otros)	Q_14	3	5	1
	El principal negocio del hotel es (Sol y Arena, negocios, otros)	Q_15	4*	2	2
	El hotel esta abierto todo el año	Q_16	0	0	0
	Edad del hotel	Q_17	158	97	97
	No. de cuartos disponible	Q_18	165	181	
Persona de contacto	Cargo	Q_19	GM	MA.	M&S D.
	Sexo	Q_20	0	1	1
	hotel: conservativo, innovación	Q_21	0	0	1
	Profesión	Q_22	-	-	-
	Edad	Q_23	2	2	2
	Tiempo de trabajando en el hotel	Q_24	1	2	1
	Experiencia laboral previa (hotel, turismo)	Q_25	-	2	3
	Experiencia laboral previa (otras industrias)	Q_26	-	1	-
	e-mail.	Q_27	-	-	-

* Mountain Resort (Resort de Montaña)

GM: General Manager (Gerente General)

MA: Manager Assistant (Asistente de Gerencia)

S&M D.: Sales and Marketing Director (Director de Ventas y Msarketing)

Referencias

- Albrecht, W. S., & Sack, R. J. (2000). Changes in the Business Environment. (Vol. 16, pp. 5-17). Sarasota: American Accounting Association.
- Alonso-Almeida, M. d., & Bremser, K. (2012). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management* , 8.
- Amrein, H. r. (2011, October 1). Hotelier Vic Jacob über den Masterplan 2025 Aus dem suvrettA House wIrd eIn LUXUS-RESORT. (V. Jacob, Interviewer) Hotel Journal.
- Ansoff, I. (1957, September-October). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review* , 35 (5), pp. 113-24.
- Arnesen, E. (2006). *Encyclopedia of U.S. Labor and Working-Class History*. New York: Taylor & Francis.
- Bechtel, & Dale. (2008, November 3). *End of boom but no bust for tourist industry*. (swissinfo.com) Retrieved September 29, 2012, from swissinfo.com:
http://www.swissinfo.ch/eng/specials/finance_crisis/End_of_boom_but_no_bust_for_tourist_industry.html?cid=4868
- Benedetti, M. (2012, Mai 31). Eveline Widmer-Schlumpf: Die Schweiz muss ihre touristischen Trumpfe besser vermarkten. *Die Hotellerie et Gastronomie Zeitung (HetGZ)* , p. 1.
- BILANZ. (2012, August 1). Hotel Rating. Retrieved September 16, 2012, from BILANZ: <http://www.bilanz.ch/vokabular/stichworte/hotel-rating>
- Bray, C. (2009, 12-March). Madoff Pleads Guilty to Massive Fraud. *The Wall Street Journal* , 2.
- Brent, R. J., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford, England: CABI Publishing.
- Bulow, J., Geanakoplos, J., & Klemperer, P. (1985, March). Holding Idle Capacity to Deter Entry. *The Economic Journal* , 178-182.

- Business Dictionary. (n.d.). *Resource*. Retrieved October 27, 2012, from Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/resource.html>
- Cachanosky, J. C. (2002). *Crisis Económicas: Causas y Consecuencias*. Argentina: Instituto Universitario ESEADE.
- Cambridge University. (2008). *Cambridge Advanced Learner's Dictionary* (3rd Edition ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Candrian Catering. (2011, July 25). *About Us: Candrian Catering*. Retrieved November 2, 2012, from Candrian Catering: <http://candriancatering.ch/d/candrian-catering-zuerich/ueber-uns/seite125.html>
- Casaux, S., & Turrini, A. (2011). *Post-crisis unemployment developments: US and EU approaching?* Brussels: European Commission: Economic and Financial Affairs .
- Chakravorti, B. (2010, November 1). *Finding Competitive Advantage in Adversity*. Retrieved November 11, 2012, from Harvard Business Review: <http://hbr.org/2010/11/finding-competitive-advantage-in-adversity/ar/1>
- Chiesa, T., & Blanke, J. (2011). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*. World Economic Forum. Geneva: World Economic Forum.
- CNBC's team of financial journalists. (2009, June 1). *Boom, Bust & Blame*. Retrieved November 3, 2012, from CNBC: <http://www.cnbc.com/id/31187744/>
- College of Social and Behavioral Sciences Northern Arizona University. (23, May 2010). *Introduction - What is Tourism? Online Lesson*. Retrieved September 2012, 22, from Parks and Recreation Management Program: <http://www.prm.nau.edu/prm300/what-is-tourism-lesson.htm>
- Cranfield University. (2012, October 25). *Cliff Bowmann*. Retrieved November 2, 2012, from Cranfield University: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p1291/People/Faculty/Academic-Faculty-Listing-A-Z/Last-Name-B/Cliff-Bowman>
- Credit Suisse. (2011). *Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality*. Zürich: Credit Suisse .

- Credit Suisse. (2012, October 24). *Who we are?* Retrieved October 29, 2012, from Credit Suisse: <https://www.credit-suisse.com/ch/en/>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage, CA, USA: Thousand Oaks.
- Custom Technology Solutions. (2006, January). *Situation Analysis and Decision Support. Practical Management for Performance Improvement*. Retrieved November 7, 2012, from Custom Technology Solutions: <http://www.ctssys.com/financial/Documents/SWOT%20Practical%20Management.pdf>
- Cyert, R. M., Dill, W. R., & March, J. G. (1958). *The Role of Expectations in Business Decision-Making*. Ithaca, New York, United States: Administrative Science Quarterly.
- Davis, C. H. (2008). *Structural Model of a Regional Information Technology Innovation Cluster*. Copenhagen: DRUID.
- Dawney, E., & Shah, H. (2005). *Behavioural economics: seven principles for policy-makers*. new economics foundation. London: new economics foundation.
- de Silva, R. (2011, October 11). *Biographies, Council of Women World Leaders*. Retrieved November 3, 2012, from Wilson Center: http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Council_of_Women_World_Leaders_Biographies.pdf
- Definición. (2006, December 10). *Definiciones Economicas*. Retrieved 2012 йил 14-05 from Definición: www.definición.com
- D'Aveni, R. A. (2007, November 1). *Mapping Your Competitive Position*. Retrieved November 11, 2012, from Harvard Business Review: <http://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position/ar/1>
- Drucker, P. (1986). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper Row.
- Drucker, P. (2003). *Peter Drucker on the Profession of Management*. Boston: Harvard Business Press.

- European Commission. (2012, June 7). *Glossary:Convergence criteria*. Retrieved October 31, 2012, from European Commission:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Maastricht_criteria
- European Legislation. (2010, September 8). *New political framework for European tourism* . Retrieved September 22, 2012, from European Union:
http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/industry/et0004_en.htm
- European Travel Commission . (2009). *Annual Report 2009*. Brussels: European Travel Commission .
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism* (Vol. I). Oxford: Elsevier Limited.
- Faber, M. (2005). *The Federal Reserve, Credit and Interest Rates*. New York, USA.
- FDEA Swiss Federal Department of Economic Affairs. (2011). *Swiss Tourism in Figures 2010 Structure and Industry data*. Bern: Swiss Confederation.
- FDFA Swiss Federal Department of Foreign Affairs. (2008, 10-September). *Tourism: When the mountains became a tourist destination*. Retrieved 2012, 25-September from Federal Department of Foreign Affairs - Presence Switzerland:
http://www.swissworld.org/en/switzerland/swiss_specials/swiss_mountains/tourism_when_the_mountains_became_a_tourist_destination/
- Fellmann, B., Sturm, E., & Lassmann, A. (2011). *Jahrbuch der Schweizer Hotellerie Annuaire de l'hôtellerie suisse 2011*. Bern: Hotelleriesuisse.
- Fisher, S. (1998). *The Asian Crisis: a view from the IMF. Midwinter Conference of Bankers' Association for Foreign Trade* . Washington D.C.: International Monetary Fund.
- Flückiger-Seiler, R. (2001). *Hotelpaläste zwischen Traum und Wirklichkeit: Schweizer Tourismus und Hotelbau 1830-1920*. Baden, CH: Schweizer Tourismus und Hotelbau .
- Forbes. (2010, March 21). *Ranking of World Leading Companies by Industry*. Retrieved October 31, 2012, from Forbes:

http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-2000_IndName_12.html

Freyer, W. (2006). *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. München: Oldenbourg.

Gemini Geek. (2010, January 1). *What Is Business Environment?* Retrieved October 26, 2012, from the gemini geek: <http://www.thegeminigeek.com/what-is-business-environment/>

Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2009). *Seizing the advantage-When and how to innovate your business model*. Somers: IBM Institute for Business Value.

Gil-Diaz, F. (2001). *The Origin of Mexico's 1994 Financial Crisis*. Washington, D.C: Cato Institute.

Ginesta, J. (2010). *La Actual Crisisi Económica Mundial y algunas de sus Consecuencias*. Universitario de Punta del Este. Punta del Este: Universitario de Punta del Este.

Girón González, A. (2002). *Crisis financieras. México, Rusia, Brasil, Turquía y Argentina*. Mexico, D.F.: Marisol Simón del IIEc.

Gobantes, J. (2008, December 2). *Biblioteca Virtual*. Retrieved May 16, 2012, from CEDEP Centro Brasileiro de Documentação e Estudos da Bacia do Prata: <http://www.cedep.ifch.ufrgs.br/actual.pdf>

Goldman, G., & Nieuwenhuizen, C. (2006). *Strategy: Sustaining Competitive Advantage in a Globalised Context*. Cape Town: Juta and Company Ltd.

Gstaad Life. (2006, November 30). *Gstaad Palace construction on schedule*. Retrieved October 31, 2012, from gstaad life: http://www.gstaadlife.com/2006/11/construction_si.html

Gstaad Palace. (2012, January 01). *History*. Retrieved September 18, 2012, from Gstaad Palace: <http://www.palace.ch/en/information/history/>

Gupta, S. (2012). Credit Default Swap: Regulations, Changes and Systemic Risk. *Research Journal of Finance and Accounting* , 3 (8), 27-37.

- Gyr, U. (2010, December 3). *The History of Tourism: Structures on the Path to Modernity*. Retrieved September 22, 2012, from European History Online (EGO): <http://www.ieg-ego.eu/gyru-2010-en>
- Häne, J. (2009, November 16). *Swiss economy outperforms but concerns remain*. Retrieved October 31, 2012, from Swiss info: http://www.swissinfo.ch/eng/business/Swiss_economy_outperforms_but_concerns_remain.html?cid=8491670
- Halac, M., & Schmukler, S. L. (2004). Distributional Effects of Crises: The Financial Channel. *Economia*, 1-67.
- Harvard Business School. (2010). *Michael E. Porter*. Retrieved November 1, 2012, from Harvard Business Review: <http://hbr.org/authors/porter>
- Henderson, D. R. (2007, December 1). *The Concise Encyclopedia of Economics*. Retrieved September 13, 2012, from Jean-Baptiste Say: <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Say.html>
- Hogg, J. (2012, June 13). *Managing uncertainty: seizing opportunity by acting faster than your competitors*. Retrieved October 18, 2012, from PA Consulting Group: <http://www.paconsulting.com/boardroom-challenges/getting-yourbusiness-fit-for-the-future/managing-uncertainty-seizing-opportunity-by-acting-faster-than-your-competitors/>
- Investopedia. (2012, February 1). *Economic Definitions*. Retrieved September 23, 2012, from Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/e/economy.asp#axzz2E0GW5nqO>
- Investopedia. (2012, February 1). *Revenue Per Available Room - RevPAR*. Retrieved October 3, 2012, from Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/r/revpar.asp#axzz2BAVoRkag>
- Ioncica, M., Tala, M., Brindudoiu, C., & Ioncica, D. (2007). *The Factors of Competitiveness in the Hospitality Industry and the Competitive Strategy of Firms*. Bucharest: Commerce Faculty.
- Jarvis, J. (Director). (2010). *the Crisis of Credit Visualized* [Motion Picture]. Vimeo.

- Johnson, Chris. (2008, September 15). Lehman Brothers bankruptcy, US crisis hits European stocks. *The Telegraph*, pp. 1-2.
- Johnson, J., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (Vol. VIII). Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica* , 47 (2), 263-292.
- Kandampully, J., & Duddy, R. (2001). Service System: A Strategic Approach to Gain a Competitive Advantage in the Hospitality and Tourism Industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration* , 27-47.
- Kirchhoff, S. (2006, Juni 19). *Home prices too high in 71 cities*. Retrieved September 16, 2012 from USA Today:
http://usatoday30.usatoday.com/money/economy/housing/2006-06-12-home-prices-usat_x.htm
- Knowles, T. (2004). *The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Perspective*. London: Thomson.
- Knox, N. (2006, September 25). Home prices likely to fall more. *BBC News*.
- Kregel, J. (2008). *Changes in the U.S. Financial System and the Subprime Crisis*. Kansas: The Levy Economics Institute.
- Lang, E. (2011, July 26). *Switzerland is suffering from euro crisis*. Retrieved October 31, 2012, from eTurboNews Group:
<http://www.eturbonews.com/24237/switzerland-suffering-euro-crisis>
- Leading hotels in the World. (n.d.). *About us*. Retrieved October 29, 2012, from Leading hotels in the World: <http://www.lhw.com/luxury/corporatesite/>
- Lehner, A. (2005). *Overview of US mortgage markets*. Federal Reserve Board.
- Lehnort, M. (2008). *Gstaad Palace Number One of Swiss Resorts Hotels*. Gstaad: Gstaad Palace .
- Leybold-Johnson, I. (2009, February 24). *Swiss tourism sees peaks and valleys*. Retrieved October 31, 2012, from Swissinfo:
http://www.swissinfo.ch/eng/Home/Archive/Swiss_tourism_sees_peaks_and_valleys.html?cid=7237768

- Leybold-Johnson, I. (2009, August 20). *Tourism industry braced for hard year ahead*. Retrieved October 31, 2012, from Swiss Info:
http://www.swissinfo.ch/eng/Home/Archive/Tourism_industry_braced_for_hard_year_ahead.html?cid=659006
- Maclucas, N. (2011). Swiss Franc Nears Parity With Euro . *The Wall Street Journal* , 25.
- Mattick, P. (1955). *Marx and Keynes*. Boston: Western Socialist.
- Mauboussin, M. J., & Hiler, B. (1998). *Why Strategy Matters*. Boston: Credit Suisse Boston Corporation.
- Miles, T., & Bosley, C. (2012, February 7). Swiss risk deflation if euro crisis worsens: Jordan. *Reuters* , 20-22.
- Mind Tools. (2005, September 19). *Porter's Five Forces Assessing the Balance of Power in a Business Situation*. Retrieved October 26, 2012, from Mind Tools:
http://research3.bus.wisc.edu/pluginfile.php/1196/mod_page/content/1/Toolkit/Content/Porter_forces_1.pdf
- Mont Cervin Palace. (2011). Facts & Figuras. Zermatt: Seiler Group.
- Napuk, K. (1993). *The Strategy-Led Business*. London: McGraw Hill.
- NASDAQ. (2011). *www.NASDAQ.com*. Retrieved October 23, 2012, from Economic bubble:
<http://www.NASDAQ.com/investing/glossary/e/economic-bubble>
- Ni, L. (2010). Economic Crisis and Consumer Behavior. Tilburg: Tilburg University.
- OECD. (2009). *Economic Survey of Switzerland, 2009*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Oferta Formativa. (2008, Juni 15). *Qué es la hostelería y el turismo - Hostelería y Turismo*. Retrieved September 22, 2012, from Oferta Formativa:
http://www.ofertaformativa.com/manuales/hosteleria-y-turismo-pag_1-cat_80.htm
- Orendt, M. (2010, February 22). *Consequences of the Financial Crisis on Europe* . Retrieved May 16, 2012 from Bilgesam: <http://www.bilgesam.org>

- Orendt, M. (2010, February 22). *Consequences of the Financial Crisis on Europe*. Retrieved October 30, 2012, from BILGESAM: http://www.bilgesam.org/en/index.php?option=com_content&view=article&id=234:consequences-of-the-financial-crisis-on-europe&catid=70:ab-analizler&Itemid=131
- Parvex, M. (2012, April 12). Christian Seiler: «Ce rachat, c'est de la préservation de monuments historiques». *LE TEMPS*, pp. 1-2.
- PCS Research Services. (2009, October 1). *The Global Spin-Off Report, Monthly Calendar October 2009*. Retrieved October 29, 2012, from PCS Research Services : <http://www.pcsresearchservices.com/getattachment/29bc7f44-2b38-4094-9e9b-332cb44dd4e4/2009-October-Global-Spin-Off-Calendar.aspx>
- Perez-Schafer, E., Camilo, J., & Baklanova, V. (2008). *Consumer Behavior Luxury Consumer - Online Satisfaction*. Madrid: Universidad de Palermo.
- Petcu, O. (2010, June 10). The important changes in the luxury consumer behaviour. *Luxury Society*, pp. <http://luxurysociety.com/articles/2010/06/the-important-changes-in-the-luxury-consumer-behaviour#comments>.
- Plaza, S. (2010, August 8). *Economic Crisis is affecting net migration rates in the European Union*. Retrieved November 3, 2012, from World Bank : <http://blogs.worldbank.org/peoplemove/economic-crisis-is-affecting-net-migration-rates-in-the-european-union>
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CAB International.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Presence Switzerland. (2008, September 3). *Federal Department of Foreign Affairs*. Retrieved September 29, 2012, from Tourism: http://www.swissworld.org/en/economy/key_sectors/tourism/
- Quinn, E. (2012, November 1). *Irish October Unemployment Rate Steady at 14.8%*. Retrieved November 3, 2012, from Wall Street Journal:

<http://blogs.wsj.com/eurocrisis/2012/11/01/irish-october-unemployment-rate-steady-at-14-8/>

- Raafat, R. M. (2009). Herding in humans. *Trends in Cognitive Sciences* , 420-428.
- RBSC. (2012). *European capital city tourism Report – Analysis and findings*. Vienna: Roland Berger Strategy Consultants.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011, July 23). *Competitive Advantage*. Retrieved November 12, 2012, from Harvard Business Review: <http://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage/ar/1>
- Reinhart, C., & Rogoff, K. (2009). *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rodríguez Antón, J. M., & Alonso Almeida, M. d. (2008). *Organización y Dirección de Empresas Hoteleras*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Sanford, J. E., & Weiss, M. A. (2009). *The Global Financial Crisis: Increasing IMF Resources and the Role of Congress*. Congressional Research Service of United States. Washington D.C: Federation of American Scientists.
- Sarkar, A., & Patel, S. (1998). *Crises in Developed and Emerging Stock Markets*. Japan: Institute of Monetary and Economic Studies Bank of Japan .
- Schiendorfe, A. (2009, July 18). *Bullentin Online: The Whole World Meets at the Gstaad Palace*. Retrieved September 18, 2012, from Credit Suisse : <https://infocus.creditsuisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=264055&lang=EN>
- Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Silva, A. C. (2000). *From Say's law to Keynes, from Keynes to Walras' law: some ironies in the history of*. São Paulo, Brazil: University of Campinas.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: Strahan.
- Snow Alps. (2011, November 14). *Corviglia: summit above St. Moritz - Switzerland 4/13 (HD)* . Retrieved October 31, 2012, from Snow Alps: <http://www.snowalps.com/ski/engadina/video/corviglia-summit-above-st-moritz-switzerland-413-hd>

- Stevenson, W. J. (2012). *Operations Management* (Vol. XI). New York: McGraw-Hill.
- Stephens, T. (2010, August 22). *A third of Swiss hotels must close*. Retrieved September 2, 2012, from swissinfo.com:
http://www.swissinfo.ch/eng/specials/swiss_franc/A_third_of_Swiss_hotels_must_close.html?cid=23915146
- SSTH . (2012, August 15). *Hotelleriesuisse*. Retrieved September 24, 2012, from The SSTH Swiss School of Tourism and Hospitality AG:
<http://sssth.ch/de/network/kooperationspartner/hotelleriesuisse.php>
- Stoljar, D., & Damnjanovic, N. (1997, August 28). *The Deflationary Theory of Truth*. (E. N. Zalta, Editor) Retrieved September 14, 2012, from Stanford Encyclopedia of Philosophy:
<http://plato.stanford.edu/entries/truth-deflationary/>
- Strauss, Y., Bergen, L., & Stalder, S. (2010). *Swiss tourism statistics 2009*. Swiss Federal Statistical Office (FSO). Neuchâtel: Swiss Federal Statistical Office (FSO).
- Sund, K. J. (2004). *The Tourism Industry Life Cycle: Initial Evidence from the Swiss Hotel Industry*. Lausanne: Universite de Lausanne.
- Suvretta House. (2009). *Fact and Figuras*. ST. MORITZ: Public Relations Hotel Suvretta House.
- Suvretta House. (2008). *Masterplan Suvretta Vision 2025*. St.Moritz: Suvretta House.
- Suvretta House. (2012). *Suvretta House st. Moritz: Familiengeschichte des Hotelgründers Anton Bon*. St. Moritz: Public Relations Hotel Suvretta House.
- Suvretta House. (2012, May 1). *Z:Media information*. Retrieved October 31, 2012, from Suvretta House:
http://www.suvrettahouse.ch/fileUpload/downloads/25/Pressemitteilung_englisch.pdf
- Swiss deluxe hotels. (n.d.). *About Us*. Retrieved October 29, 2012, from Swiss deluxe hotels: <http://www.swissdeluxehotels.ch/en/page.cfm/AboutusSDH>

- Swiss Mountain Film Festival. (2012, May 1). *Swiss Mountain Film Festival*. Retrieved November 1, 2012, from Swiss Mountain Film Festival: http://www.swissmountainfilmfestival.com/swissmountainENG_b.pdf
- Swissinfo with Agencies. (2009, February 11). *Government offers fresh boost to economy*. Retrieved October 25, 2012, from swissinfo: http://www.swissinfo.ch/eng/politics/Government_offers_fresh_boost_to_economy.html?cid=68244
- The Daily Beast. (2008, December 5). *The Swiss Way to Beat a Crisis*. Retrieved September 14, 2012, from The Daily Beast: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/12/06/the-swiss-way-to-beat-a-crisis.html>
- The Telegraph. (2010, February 8). *Euro under pressure as Greek crisis becomes a huge game of chicken*. Retrieved 2012, September 4 from The Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk/finance/financialcrisis/7183610/Euro-under-pressure-as-Greek-crisis-becomes-a-huge-game-of-chicken.html>
- The Telegraph. (2011, September 6). *Swiss set minimum exchange rate for franc*. Retrieved October 24, 2012, from The Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk/finance/financialcrisis/8743898/Swiss-set-minimum-exchange-rate-for-franc.html>
- The Tennessee State Museum. (2006, May 14). *List of Industries key*. Retrieved October 11, 2012, from The Tennessee State Museum: http://www.tn4me.org/images/upload/File/List_of_Industries_key.pdf
- TOUREG. (2009). *Global Tourism Trends*. Greece: TOUREG.
- Transparency International Greece. (2012, 29 February). *Corruption threatens to prolong Greek crisis*. Retrieved September 9, 2012, from Transparency International Greece: http://www.transparency.org/news/pressrelease/20120229_greek_crisis
- Tribe, J. (2010). *Strategy for Tourism*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
- UNWTO. (2008). *Tourism Highlight 2008*. New York: UNWTO.
- Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios : the art of strategic conversation*. New York: John Wiley & Sons Ltd.

- Vanhove, N. (2009, April 4). Competitiveness in Tourism. *Competitiveness in Tourism*. Poznań, Greater Poland, Polonia.
- Velde, D. W. (2009). *The global financial crisis and developing countries: taking stock, taking action*. Overseas Development Institute, Research Fellow and Programme. England: Overseas Development Institute.
- Venohr, B. (2007). *Competitive Positioning*. Berlin: Fachhochschule der Wirtschaft Berlin.
- Victoria Jungfrau Collection AG. (n.d.). *Company Spotlight*. Retrieved October 10, 2012, from Victoria-Jungfrau Collection AG:
<http://www.companyspotlight.com/65765/Victoria-Jungfrau-Collection-AG>
- Victoria Jungfrau Collection. (2005, January 1). *Business Momente*. Retrieved October 5, 2012, from Victoria Jungfrau Collection:
http://www.victoriajungfraucollection.ch/MediaFolder/_filescollection/businessmomente_vj.pdf
- White, L. H. (2009). *Federal Reserve Policy and the Housing Bubble*. University of Missouri-St. Louis. Missouri-St. Louis.: Cato Journal.
- World Tourism Organization. (1995). *Technical Manual: Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics*. World Tourism Organization.
- Wright Education Station. (2009). *The Greatest Economic Crisis*. Retrieved September 13, 2012, from The Wright Education Station :
<http://www.windowtowellstreet.com/Pages/GreatestFinancialCrisis.aspx>