



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE
UNA UNIDAD DE CASA ANDINA EN SANTA CRUZ – BOLIVIA”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar el
Grado Académico de Magíster en Administración**

Presentado por:

Srta. Maricarmen Beltrame Benavente

Sr. Víctor Capristán Rumiche

Sr. Emil Toledo Madge

Asesor:

Profesor Alejandro Flores Castro

2019

Dedicamos el presente trabajo de investigación a
nuestros padres, por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, al profesor Alejandro Flores Castro por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo desarrollar un plan estratégico para la internacionalización de la empresa Casa Andina. El trabajo plantea la expansión de la cadena hotelera peruana en el mercado internacional mediante la incursión en Bolivia; específicamente, en la ciudad de Santa Cruz. La nueva unidad de negocio en dicho destino será un proyecto totalmente nuevo, que será operado por Casa Andina bajo la modalidad de usufructo, una vez construido el hotel por un tercero dueño del inmueble.

El plan estratégico desarrollado se encuentra enfocado en la ejecución de las operaciones correspondientes a la prestación del servicio, y la propuesta de negocio es un hotel de categoría cuatro estrellas, de denominación *select*, el cual incluye servicios de alojamiento, alimentación y salas para eventos.

Bolivia es un destino cuyo macroentorno se muestra favorable; entre los principales indicadores se encuentran una importante reducción de la pobreza, mejoría en el índice de seguridad ciudadana, y normativas que favorecen a los nuevos emprendimientos. Casa Andina es una empresa que cuenta con los recursos necesarios para incursionar en el mercado internacional de manera satisfactoria, siendo líder indiscutible del mercado hotelero peruano debido a su extensa cobertura a nivel nacional, por lo que la empresa está preparada para expandir sus operaciones fuera de la región.

Es importante mencionar que los estudios realizados reflejan una clara cercanía cultural entre ambos países, lo que facilitará la acogida del producto en el mercado boliviano. Además, la industria hotelera de Bolivia aún se encuentra en desarrollo, hecho que permitirá un rápido escalamiento competitivo a través de un producto de calidad superior al promedio. La estructura del trabajo inicia con un diagnóstico situacional general de ambos países. Luego, se analiza en profundidad la estructura actual de la cadena Casa Andina en Perú. Una vez definidos ambos contextos, se realiza el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), en donde se concluye que Santa Cruz es la ciudad idónea para trabajar la expansión de la cadena. Finalmente, se desarrolla el plan estratégico para trabajar la internacionalización mediante la implementación de una nueva unidad de negocio en dicho mercado. El plan estratégico se ha trabajado en base a tres objetivos estratégicos del nuevo proyecto: de rentabilidad, de crecimiento y de sostenibilidad. A su vez, los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos

Humanos y Finanzas han sido desarrollados en base a objetivos específicos alineados a los objetivos estratégicos antes mencionados.

Respecto a la rentabilidad del proyecto, se ha tomado como referencia un costo de oportunidad de inversión equivalente a 27,2%, tasa que incluye una rentabilidad mínima esperada por los accionistas, un factor libre de riesgo, un adicional de riesgo sistémico, y un agregado de riesgo país. Para Casa Andina, el proyecto demanda una inversión de US\$ 250.000; monto equivalente a un valor actual neto de US\$ 4.376.609, una tasa interna de retorno igual a 344% y un periodo de recuperación de 0,3 años. La duración del proyecto es de 30 años, con fecha de inicio de operaciones a partir del 01 de enero del año 2022; el proyecto finaliza el 31 de diciembre del 2051, año en el que se liquidan los activos.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	2
1.1 Entorno político	2
1.1.1 Estabilidad política	3
1.1.2 Estructura gubernamental	4
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno social	6
1.3.1 Conflictos sociales	6
1.3.2 Corrupción	7
1.3.3 Inseguridad ciudadana	8
1.3.4 Nivel de pobreza	9
1.4 Entorno tecnológico	9
1.5 Entorno ecológico y ambiental	10
1.6 Regulaciones legales	12
1.7 Conclusiones	12
2. Análisis de la distancia cultural entre Perú y Bolivia	14
2.1 Distancia al poder (PDI)	14
2.2 Individualismo (IND).....	14
2.3 Masculinidad (MAS)	14
2.4 Aversión a la incertidumbre (UAI)	14
2.5 Orientación a largo plazo (LTO)	15
3. Análisis del microentorno de Bolivia	15
3.1 Identificación, características y evolución del sector.....	15
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	16
3.2.1 Amenaza de los nuevos entrantes	16
3.2.2 Poder de negociación de los proveedores	17

3.2.3 Poder de negociación de los clientes	17
3.2.4 Disponibilidad de los productos sustitutos	17
3.2.5 Rivalidad entre las competidores existentes	18
4. Evaluación global de la atractividad de la industria	18
5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	18
5.1 Formulación de oportunidades.....	19
5.2 Formulación de amenazas.....	19
5.3 Resultado de la matriz EFE.....	20
Capítulo III. Análisis interno de la cadena hotelera Casa Andina en Perú	21
1. Modelo del negocio.....	21
1.1 Clientes	21
1.2 Propuesta de valor.....	22
1.3 Comunicación	23
1.4 Canal de distribución	23
1.5 Ingresos	23
1.6 Actividades clave	24
1.7 Recursos.....	24
1.8 Socios clave	24
1.9 Costos.....	25
2. Cadena de valor de la empresa.....	25
2.1 Actividades primarias claves	25
2.2 Otras actividades primarias.....	25
2.3 Actividades de apoyo clave	26
2.4 Otras actividades de apoyo	26
3. Análisis de las Áreas Funcionales (AMOFHIT).....	26
3.1 Administración y gerencia	27
3.2 Marketing y ventas.....	27
3.3 Operaciones y logística	28
3.4 Finanzas y contabilidad.....	28
3.5 Recursos humanos	28
3.6 Sistemas de información.....	29
3.7 Investigación y desarrollo	29
4. Análisis VRIO.....	29
5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	30

Capítulo IV. Análisis de opciones y de locación de la nueva unidad operativa.....	31
1. Análisis de opciones	31
1.1 Fortalezas de Casa Andina como empresa.....	31
1.2 Oportunidades de Bolivia a nivel de mercado turístico y hotelero	31
1.3 Debilidades de Casa Andina como organización.....	32
1.4 Amenazas del entorno boliviano en relación con el segmento turístico y hotelero	32
2. Análisis de locación de la nueva unidad operativa	34
2.1 Sector corporativo boliviano.....	35
2.2 Sector vacacional boliviano	36
2.3 Conclusión general.....	37
3. Oferta hotelera de Santa Cruz.....	37
3.1 Demanda hotelera	38
3.2 Déficit hotelero	38
3.3 Precios comparativos	39
3.4 Competencia directa.....	39
3.5 Competencia indirecta	39
3.6 Sustitutos.....	39
3.7 Conclusión de la locación elegida.....	39
Capítulo V. Plan estratégico para la implementación de la nueva unidad de negocio en Bolivia.....	41
1. Misión, visión y valores de la nueva unidad de negocio en Bolivia.....	41
2. Objetivos generales y estratégicos del nuevo proyecto en Bolivia.....	41
3. Estrategia competitiva para competir en el mercado boliviano	42
4. Modelo de gestión de unidades operativas de Casa Andina	43
Capítulo VI. Plan de marketing	44
1. Descripción del servicio.....	44
2. Objetivos del plan de marketing	44
3. Formulación estratégica de marketing	45
3.1 Estrategia de segmentación.....	45
3.2 Estrategia de posicionamiento	45
4. Estrategia de la mezcla de marketing.....	46
4.1 Servicio	47

4.1.1 Servicio esencial	48
4.1.2 Servicios complementarios	48
4.1.3 Servicios suplementarios	49
4.2 Plaza.....	49
4.3 Precio	50
4.4 Promoción.....	51
4.4.1 Publicidad	51
4.4.2 Promoción de ventas.....	51
4.5 Proceso.....	52
4.6 Entorno físico.....	52
4.7 Personal.....	52
4.8 Productividad y calidad.....	52
5. Presupuesto de marketing	52
Capítulo VII. Plan de Operaciones.....	54
1. Objetivos y estrategia de las operaciones	54
2. Diseño de los procesos.....	54
3. Diseño de las instalaciones	55
4. Actividades preoperativas.....	55
5. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	56
Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos.....	57
1. Estructura organizacional.....	57
2. Objetivos del personal, requerimientos y perfiles.....	57
3. Estrategias de administración de Recursos Humanos	58
4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	59
Capítulo IX. Plan financiero	61
1. Objetivos del plan financiero	61
2. Supuestos y políticas.....	61
3. Presupuesto de inversión del proyecto.....	63
4. Flujos de caja del proyecto y evaluación financiera	63
Conclusiones y recomendaciones	65
Bibliografía	65

Anexos	72
Notas biográficas	93

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis FODA cruzado.....	34
Tabla 2.	Empresas vigentes registradas por departamento en Bolivia (en miles)	36
Tabla 3.	Cantidad de hoteles por departamento en Bolivia	38
Tabla 4.	Objetivos del área de Marketing.....	46
Tabla 5.	Análisis de las variables por tipo de cliente	47
Tabla 6.	Presupuesto de Marketing	53
Tabla 7.	Objetivos del área de Operaciones	55
Tabla 8.	Gastos que demandan la inversión inicial	56
Tabla 9.	Personal requerido por departamento del hotel	58
Tabla 10.	Objetivos del área de Recursos Humanos	59
Tabla 11.	Planilla mensual de Recursos Humanos	60
Tabla 12.	Objetivos del área de Finanzas	61
Tabla 13.	Porcentajes correspondientes al pago por usufructo.....	62
Tabla 14.	Gastos anuales de personal	64
Tabla 15.	Indicadores de rentabilidad económica	64
Tabla 16.	Indicadores de rentabilidad financiera.....	64

Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama de la cadena Casa Andina	73
Anexo 2.	Análisis FODA cruzado.....	74
Anexo 3.	Estado consolidado de situación financiera.....	75
Anexo 4.	Estado consolidado de resultados	75
Anexo 5.	Estado consolidado de cambios en el patrimonio neto	76
Anexo 6.	Estado consolidado de flujos de efectivo	76
Anexo 7.	Ingreso de viajeros a establecimientos de hospedaje en Bolivia según ciudad y tipo de viajero	77
Anexo 8.	Llegada de viajeros internacionales a Bolivia según aeropuerto	77
Anexo 9.	Estructura tarifaria y tarifa promedio	77
Anexo 10.	Procesos de gestión: alojamiento, alimentación y alquiler de salas	78
Anexo 11.	Primer piso	79
Anexo 12.	Planta modelo de habitaciones y planta con piscina, gimnasio y spa	79
Anexo 13.	Fotos referenciales de habitación y restaurante.....	80
Anexo 14.	Cronograma de ejecución de obra	81
Anexo 15.	Valoraciones mínimas requeridas por tipo puesto	82
Anexo 16.	Presupuesto de inversión.....	83
Anexo 17.	Estimación de ingresos.....	84
Anexo 18.	Estimación de costos, gastos y cargos fijos.....	85
Anexo 19.	Estimación de egresos por usufructo y flujos del capital de trabajo.....	86
Anexo 20.	Flujo de caja económico del proyecto.....	87
Anexo 21.	Flujo de caja financiero del proyecto	87
Anexo 22.	Resultados comparativos de PDI entre Perú y Bolivia	88
Anexo 23.	Resultados comparativos de individualismo entre Perú y Bolivia	88
Anexo 24.	Resultados comparativos de masculinidad entre Perú y Bolivia.....	88
Anexo 25.	Resultados comparativos de UAI entre Perú y Bolivia.....	88
Anexo 26.	Resultados comparativos de LTO entre Perú y Bolivia.....	89
Anexo 27.	Llegada de visitantes internacionales a Bolivia.....	89
Anexo 28.	Variación de la oferta hotelera en Bolivia	89
Anexo 29.	Evaluación de amenaza de nuevos entrantes	89
Anexo 30.	Evaluación del poder de negociación de los proveedores	89
Anexo 31.	Evaluación del poder de negociación de los clientes	90
Anexo 32.	Evaluación de la disponibilidad de productos sustitutos	90

Anexo 33.	Evaluación de la rivalidad de los competidores	90
Anexo 34.	Resumen del atractivo de los factores	90
Anexo 35.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	91
Anexo 36.	Análisis VRIO de Casa Andina	92
Anexo 37.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	92

Capítulo I. Introducción

Casa Andina es una cadena hotelera líder en el sector turístico peruano. Fundada en el 2003, ha expandido sus operaciones en gran parte del territorio nacional, ofreciendo hospedaje, salas de eventos y restaurantes, acorde a las necesidades de los diferentes segmentos del mercado. Inició sus operaciones en Lima, para luego expandirse a Cusco y Arequipa, siempre bajo la categoría Standard (tres estrellas). En el 2004, se lanzó la categoría Premium (cinco estrellas). Finalmente, la categoría Select (cuatro estrellas) fue desarrollada en el 2012, con lo cual se consolidó la marca corporativa con una propuesta lo suficientemente amplia para abarcar el segmento corporativo y vacacional en sus diferentes matices y necesidades. Actualmente, con un portafolio de 30 hoteles y un crecimiento promedio de cuatro hoteles por año, tiene presencia en las ciudades más importantes del Perú y en cada una de sus regiones: norte, centro, sur y oriente.

Dado el ritmo de crecimiento, y la consolidación de la marca en el mercado local, los accionistas y directores consideran que la empresa se encuentra en el momento oportuno para expandir las operaciones en el mercado internacional. En línea con ello, por razones de distancia cultural, similitud y oportunidades de mercado, se ha escogido a Bolivia como el país idóneo para incursionar en la internacionalización del negocio mediante la implementación de una nueva unidad. Entre los principales factores que determinan la dimensión cultural (Hofstede Insights s.f.), es que ambos países reflejan una alta distancia al poder, una cultura sumamente individualista y “masculina”, un grado mínimo de tolerancia frente a la incertidumbre y de orientación a largo plazo. Bolivia es un país que tiene un alto grado de cercanía cultural con el Perú, y ambos forman parte de una misma cultura milenaria, cuyos atractivos naturales e históricos resultan asombrosos para el mundo. En términos productivos, ambos países están caracterizados por un fuerte componente minero y energético (hidrocarburos) y una potencial agroindustrial significativo a nivel de exportaciones.

La internacionalización de Casa Andina mediante la implementación de una nueva unidad de negocio en Bolivia representa mucho más que la expansión del negocio; conlleva al inicio de una relación comercial entre países limítrofes dispuestos a colaborar con un mismo fin: mostrarle al mundo aquello que la región Andina tiene por ofrecer en términos de atractivos turísticos y recursos de explotación.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional¹

Este capítulo pretende realizar un análisis sobre el comportamiento de las variables del macroentorno y microentorno de Casa Andina en Perú y Bolivia. La evaluación del macroentorno permitirá identificar los factores externos, no controlables, que influyen en la toma de decisiones de la organización, los cuales afectan directamente el desempeño y las estrategias de la empresa. Para ello se utilizará como herramienta el análisis PESTEL², que brindará una visión general de las variables macroambientales de ambos países. Los resultados serán reforzados con la teoría de las Cinco Dimensiones de Hofstede³, a fin de identificar la distancia cultural entre ambos países. Por otro lado, la evaluación del microentorno se sustentará en el análisis de la industria hotelera en Bolivia, para ello, se utilizará la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter⁴. Finalmente, en base a las dos evaluaciones se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)⁵ a través de la identificación de oportunidades y amenazas.

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

El análisis Pestel, como herramienta base, determinará el contexto en el que opera la empresa actualmente (Perú), así como, el mercado objetivo en el cual se ha decidido competir (Bolivia). Este punto analizará las tendencias de seis variables del macroambiente a corto y mediano plazo, y ofrecerá un amplio panorama a la organización sobre su margen de acción y su capacidad para adaptarse a los cambios con anticipación. A continuación, se desarrollarán cada una de las aristas relevantes del análisis:

1.1 Entorno político

El siguiente punto hace referencia a diversos factores relacionados con la intervención del gobierno en la economía, los cuales podrían afectar el desarrollo de la nueva unidad de negocio. El mismo comprende la evaluación de las siguientes variables: estabilidad política y estructura

¹ La información utilizada en este capítulo proviene de diversas fuentes: Agencia AFP, 2018; ANF, 2018; Barría, 2017; Diario El Comercio, 2011; EFE, 2016; Redacción EC, 2017; Instituto de Defensa Legal (IDL) - Seguridad Ciudadana, 2016; Oficina de Comunicaciones Gob.pe, 2018; Parodi, 2017; Redacción Gestión, 2014; Redacción Gestión, 2017; Redacción Gestión, 2018; Redacción Perú21, 2018; SEMANAeconomica.com, 2018; Uharte, 2017:131-148.

² Instrumento de planificación estratégica que permite definir el contexto macro a través del análisis de factores externos (David, 2013).

³ Instrumento que sirve para identificar los patrones culturales de cada país, definir la estrategia de comunicación y gestión del equipo (Hofstede Insights, s.f.).

⁴ Modelo estratégico elaborado por Michael Porter para el análisis del nivel de competencia dentro de una industria (David, 2013).

⁵ Instrumento que permite realizar una auditoría interna a la administración de la organización, basada en las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área (David, 2013).

gubernamental.

1.1.1 Estabilidad política

- **Perú.** Desde el año 2001 el país muestra un sistema democrático estable, sustentado principalmente por políticas de gobierno que incentivan la internacionalización y una economía de libre mercado. La apertura al comercio y el creciente entorno económico internacional permitieron generar un periodo de prosperidad, soportado por mejoras en la seguridad básica y estabilidad política. Hoy en día, la agenda política del presidente Vizcarra está orientada a la lucha contra la corrupción, a reconstruir la gobernabilidad del país; a un crecimiento estable, ordenado y equitativo; a mejorar la calidad de vida de los peruanos en ámbitos de salud, educación y seguridad ciudadana. Sin embargo, es importante mencionar que, tras la renuncia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski, el país presenta un alto nivel de incertidumbre política. Esta situación eleva la percepción de riesgo de los inversionistas nacionales e internacionales, más aún, considerando la distancia entre los poderes Ejecutivo y Legislativo por intereses políticos, este último representado mayoritariamente por la bancada de la oposición (Fuerza Popular). Cabe precisar que las últimas elecciones generales evidenciaron liderazgos de diferentes frentes políticos de cara a las elecciones del 2021.
- **Bolivia.** El país es gobernado por el Movimiento al Socialismo (MAS)⁶ desde el año 2005, bajo el liderazgo de Evo Morales. Durante dicho periodo, Morales ha demostrado algunas limitaciones en la gestión como ausencia de políticas sociales serias y sostenibles, falta de inversión en proyectos públicos, acelerado crecimiento del narcotráfico, inseguridad jurídica y desocupación laboral de sectores profesionales e intelectuales; además de algunos errores en su política exterior como los conflictos con el gobierno estadounidense, que provocaron incluso la expulsión de los embajadores de ambos países en 2008. Posteriormente, se recuperó la relación comercial con Estados Unidos de forma importante, ya que se convirtió en el tercer destino de las exportaciones bolivianas para el 2016. Respecto al 2018, este será un año inminentemente político, definido por la carrera hacia las elecciones del 2019. Si bien Evo Morales ya se encuentra habilitado para ser candidato presidencial por quinta vez consecutiva, todo indica que será un año de realineamiento de fuerzas políticas opositoras⁷ para el cambio de gobierno. Según el último estudio realizado por la empresa Mercados y Muestras, con un nivel de confianza de 95%, en las elecciones

⁶ El Movimiento al Socialismo-Instrumento Político por la Soberanía de los Pueblos, denominado alternativamente como “Movimiento al Socialismo” es un partido político boliviano de izquierda socialista fundado en 1987, liderado por el actual presidente Evo Morales.

⁷ Actualmente, las fuerzas políticas opositoras son el empresario cementero, Samuel Doria Medina; el expresidente Jorge Quiroga; el ex alcalde de La Paz y exiliado, Juan del Granado; y el líder indígena amazónico, Fernando Vargas.

generales del 2019, el 22% de los bolivianos votaría por el actual presidente del país y el 24% no apoyaría a ningún candidato.

1.1.2 Estructura gubernamental

- **Perú.** El Estado Peruano se caracteriza por ser un gobierno unitario, representativo y organizado. Su estructura se divide en tres poderes:
 - **Poder Ejecutivo.** Es el encargado de ejercer gobierno y de crear y ejecutar las políticas del Estado. Está conformado por la presidencia, el Consejo de Ministros y los ministerios.
 - **Poder Legislativo.** Reside en el Congreso de la República, encargado de la formulación y discusión de leyes. Actualmente, está integrado por 130 miembros.
 - **Poder Judicial.** Encabezado por la Corte Suprema de la República, cuya autoridad abarca todo el territorio nacional. Es el encargado de administrar justicia en la nación, con tres niveles jerárquicos.
- **Bolivia.** La política gubernamental de Bolivia está orientada a un estado unitario con autonomía, que está compuesto por tres órganos:
 - **Órgano Ejecutivo.** Liderado por el presidente que actúa en coordinación con los ministerios.
 - **Órgano Legislativo.** Lo compone la Asamblea Legislativa Plurinacional Bicameral, (integrado por 36 senadores y presidido por el vicepresidente), y la Cámara de Diputados (integrado por 130 integrantes de los nueve departamentos).
 - **Órgano Judicial.** Compuesto por cuatro organismos fundamentales: El Tribunal Supremo de Justicia, el Tribunal Constitucional Plurinacional, el Consejo de la Magistratura, y el Tribunal Agroambiental⁸.

1.2 Entorno económico

Esta variable analiza el poder de compra y el patrón de gasto de los clientes. Además, prevé la evolución de las principales variables macroeconómicas.

- **Perú.** Durante los últimos diez años, Perú ha registrado un crecimiento económico favorable, aún a pesar de las crisis internacionales. Entre el periodo 2001-2006, la economía peruana creció en promedio 4,8% anual, producto del boom del precio de los metales generado por el

⁸ El Tribunal Supremo de Justicia, el más alto tribunal de justicia del Estado en materia ordinaria, contenciosa y contencioso-administrativa; el Tribunal Constitucional Plurinacional, órgano independiente sometido sólo a la Constitución; el Consejo de la Magistratura es el órgano administrativo y disciplinario del Poder Judicial; y finalmente, el Tribunal Agroambiental, que es el máximo tribunal especializado de la jurisdicción agroambiental.

crecimiento económico de China, principalmente. Del 2006 al 2011, el país creció en promedio 6,9%, como parte de las políticas internas del Estado y la continuación del auge económico externo. Del periodo 2011 al 2016 sostuvo un crecimiento promedio anual de 4,2%, cifra bastante importante considerando la desaceleración económica mundial y la caída del precio de los metales. Actualmente, a pesar de la incertidumbre política que vive el país, el Banco Mundial mantiene su previsión de crecimiento económico del Producto Bruto Interno (PBI)⁹ en 3,8% para el 2018; cifra más baja que los estimados del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2018) con 4,2% y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF 2018) con 4%. Asimismo, según el reporte Perspectivas Económicas Globales del Banco Mundial (World Bank Group 2018), se eleva la proyección para el 2019 de 3,6% a 3,8%, basado en los esfuerzos de recuperación que está realizando el Perú tras los desastres generados por el Fenómeno de El Niño Costero, lo cual debería impulsar el crecimiento de la economía peruana. Cabe precisar que, aún tras la renuncia del presidente Kuczynski, las cinco agencias calificadoras de riesgo soberano¹⁰ ratificaron la calificación crediticia del Perú dentro del grado de inversión, manteniendo estable la perspectiva de la deuda externa. Los argumentos generales están basados en las sólidas finanzas públicas con un nivel importante de activos financieros, la credibilidad del régimen de política monetaria y en los sólidos balances macroeconómicos externos. Dicha ratificación es relevante en un contexto en el que las agencias calificadoras vienen revisando a la baja las calificaciones y perspectivas crediticias de los países de la región desde el año 2014. La pobreza monetaria del país se redujo en 28,5% del 2004 al 2016, mientras que la pobreza extrema se redujo en 12,3% para el mismo periodo. Finalmente, es importante recalcar que el crecimiento económico peruano ha estado acompañado de una reducción en las tasas de informalidad tributaria, regulatoria y laboral. Sin embargo, dichas tasas todavía se mantienen por encima del promedio de la región¹¹.

- **Bolivia.** Durante los últimos catorce años, Bolivia se ha visto favorecida por el incremento de los precios de las materias primas y el petróleo, los ingresos por aumento de impuestos, significativas inversiones públicas y el alto gasto social, registrando un crecimiento promedio anual de 4% y siendo sus picos más altos en el 2008 con 6,2%, y en el 2013 con 6,8%. Durante el boom de las materias primas, las autoridades ahorraron parte de sus recursos previniendo alguna crisis financiera, lo que permitió soportar la caída del precio de las materias primas a

⁹ Es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año.

¹⁰ Las principales agencias de calificación son Standard & Poor's, Moody's Investors Service, y Fitch Ratings (las tres de Estados Unidos), Dagong Global Credit Rating (China) y National Information & Credit Evaluation (Korea).

¹¹ El empleo informal afecta a alrededor de 130 millones de trabajadores en América Latina y el Caribe, de los cuales al menos 27 millones son jóvenes, representando a casi la mitad del empleo no agrícola. Su incidencia varía desde 30,7% en Costa Rica a 73,6% en Guatemala, siendo la media de la región 46,8% (Schwab, 2018).

partir del 2014. Si bien es cierto, desde entonces se evidencia una desaceleración en el crecimiento económico, Bolivia conservó un crecimiento estable de 4,2% al 2017. Como consecuencia, al igual que Perú, durante dicho periodo de prosperidad redujo su pobreza en un 24%. Además, pasó de ser el país más desigual en América Latina a posicionarse en la media de la región¹² alcanzando el 0,47 según el índice de Gini. Actualmente, el crecimiento mundial y el comercio internacional están cobrando ímpetu a medida que las recesiones de algunos países (Brasil, Argentina y Ecuador) llegan a su fin con proyecciones de crecimiento de 1,7% en el 2018 y 2,5% en el 2019. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI 2018), Bolivia presentará un pronóstico positivo de 4,3% (2018) y 4,2% (2019), sustentada en la caída de los precios del sector hidrocarburos (principal exportación del país). Cabe precisar que, la proyección de Bolivia está por encima del promedio de crecimiento pronosticado para América Latina y el Caribe, el cual se estima en 2,0% (2018) y 2,8% (2019).

1.3 Entorno social

Este punto analiza las tendencias sociales y culturales de Perú y Bolivia, respecto a la orientación de producción y consumo. Para ello, se han considerado las siguientes variables: los conflictos sociales, la corrupción, la inseguridad ciudadana y el nivel de pobreza del país.

1.3.1 Conflictos sociales

- **Perú.** Según la Defensoría del Pueblo del Perú¹³, un conflicto social es un proceso complejo en el que sectores de la sociedad, el Estado o las empresas perciben que sus objetivos, intereses o necesidades son contradictorios. En base a ello, los conflictos sociales en Perú se redujeron en casi 16% durante el periodo 2013-2017, pasando de un máximo de 210 a 177 conflictos en un periodo marcado por menor inversión minera, el descenso del precio internacional de los metales y la emergencia generada por el Fenómeno del Niño Costero. En el 2018 continúa la tendencia a la baja con 176 conflictos, de los cuales 124 son activos y 52 son latentes. El 69,3% de los conflictos actuales son de tipo socioambiental, siendo el 65,6% los relacionados con el sector minero y casi el 9,0% están relacionados con gobiernos locales. Las regiones que más conflictos registran son Áncash (27), Puno (15) y Apurímac (13), y existen 44 conflictos sociales que requieren de atención inmediata (Defensoría del Pueblo de Perú 2018).

¹² Según el informe Panorama Social de América Latina 2017 presentado por Alicia Bárcena, Secretaria Ejecutiva de CEPAL, los índices de pobreza de la región crecieron desde el 2014 hasta al 2017, registrándose 30,7% de pobreza y 10,2% de pobreza extrema (Bárcena, 2018).

¹³ Órgano constitucional autónomo creado por la Constitución de 1993. Su misión es proteger los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad; supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración del Estado y la prestación de los servicios públicos a la población.

- **Bolivia.** El país del altiplano muestra una evolución inversa con tendencia incremental. Según su Defensoría del Pueblo, del 2009 al 2011 se observó un incremento constante de más de 1,000%; pasando de 14 a 168 casos y un incremento de casi 486% del 2011 al 2017. Durante el periodo 2017, seis casos fueron catalogados como “graves o en situación de crisis¹⁴”. Los factores que explican esta tendencia de conflictividad son múltiples, pero la mayoría están asociados a las condiciones generales de pobreza y exclusión de gran parte de la población boliviana; otros debido a la cultura política del país. Cabe precisar que, según el rango de conflictividad de Latinoamérica¹⁵, Bolivia se encuentra en el puesto 11 de un total de 22 países, con una situación pacífica y de convivencia social medianamente estable. El incremento de los conflictos sociales se debe al “nuevo modelo económico social” del gobierno que promueve políticas de distribución y redistribución de la riqueza y los excedentes económicos, estableciendo la erradicación de la pobreza en sus múltiples dimensiones y la reducción de las desigualdades económicas y sociales, como parte de sus principales propósitos.

1.3.2 Corrupción

- **Perú.** Respecto a los indicadores de corrupción, Transparencia Internacional¹⁶ reportó en su índice anual sobre la materia que Perú aparece entre los últimos países de la lista, que es liderada por Nueva Zelanda y Dinamarca, considerados como los países más limpios, mientras que Perú está al mismo nivel que Brasil, Panamá y Colombia; en el puesto 96, mejorando ligeramente la percepción de corrupción en el país respecto a periodos anteriores. Al comparar esta medición con la de los 35 países miembros de la Organización de los Estados Americanos (OEA)¹⁷, el Perú se sitúa en el puesto 24, con una puntuación de 37 sobre 100. Sin embargo, como resultado de los últimos acontecimientos en el país¹⁸, es probable que la percepción descienda.
- **Bolivia.** Respecto a Bolivia, el año 2017 ocupó el puesto 112 de 180 países del Índice de

¹⁴ La complejidad de los conflictos está determinada por el número de actores que intervienen en ellos, la diversidad cultural, económica, social y política, las formas de violencia que se pueden presentar, o la debilidad institucional para atenderlos, entre otros elementos.

¹⁵ Según el Institute for Economics & Peace (IPE) en su reporte Índice de la Paz Mundial 2018, que mide la seguridad y la conflictividad de 161 naciones a nivel mundial y 22 naciones a nivel América Latina, Chile resultó el país más pacífico y Colombia el más conflictivo (IPE, 2018).

¹⁶ Organización no gubernamental que promueve medidas contra crímenes corporativos y corrupción política en el ámbito internacional fundada en 1993. Publica anualmente el Índice de Percepción de Corrupción, una lista corporativa de corrupción a nivel mundial (Transparency International, 2018).

¹⁷ Organización internacional panamericanista de ámbito regional y continental creada el 30 de abril de 1948, con el objetivo de ser un foro político para la toma de decisiones, el diálogo multilateral y la integración de América.

¹⁸ Se refiere a la prolongación del escándalo de corrupción de la empresa brasileña Odebrecht, con varios políticos, funcionarios y empresarios en la recepción de coimas para favorecer a dicha empresa en la licitación de obras públicas (cohecho, colusión y tráfico de influencias), así como en la entrega de dinero ilícito a favor de las campañas electorales de diversos candidatos presidenciales (lavado de activos).

Transparencia Internacional (Transparency International 2018), mejorando un puesto respecto a los resultados del año anterior. Cabe precisar que, de una escala de 0 a 100, se mantuvo en 33 durante las últimas dos gestiones del gobierno. Asimismo, respecto a la calificación de percepción de transparencia, Bolivia se encuentra debajo de la media, considerando que el promedio de América Latina es 39,8.

En términos generales, la corrupción en América Latina es uno de los males endémicos de más larga duración que no se logran erradicar. Sin embargo, el que las percepciones de corrupción se hayan incrementado podría considerarse positivo, pues es el reflejo de que más actos de corrupción de altos mandos están siendo investigados y ello sugiere que las estructuras institucionales están exponiendo las malas praxis de los funcionarios públicos.

1.3.3 Inseguridad ciudadana

- **Perú.** La inseguridad ciudadana es uno de los principales problemas en el Perú. Según los reportes del Ministerio del Interior¹⁹, las cifras reales de victimización se mantienen en tres de cada diez personas, con una reducción de casi 10% entre el 2011 y el 2016. Sin embargo, las tasas de homicidios y la percepción de inseguridad por delitos violentos continúan aumentando con el paso de los años. Al 2017, solo el 61% de peruanos que dice haber sido víctima de robo lo denuncia, siendo los robos más habituales el hurto de dinero en efectivo y celulares (74%), robo de vehículos (13%), robo de casa (3%), robo de negocio (2%), entre otros. Al respecto, se han adoptado medidas para mitigar este mal mediante medidas exitosas como el programa de recompensas y la lucha contra la corrupción. Por otro lado, según el Barómetro de las Américas²⁰ (Carrión *et al.* 2018), la tasa de victimización ha pasado de 28,1% en el 2012 a 33% en el 2017, datos que contradicen lo publicado por el Ministerio del Interior.
- **Bolivia.** Este resulta ser uno de los países con mayor sensación de seguridad ciudadana en América Latina, únicamente superada por Chile y Ecuador, ello debido -en gran medida- al resultado de la implementación de BOL-110, un proyecto de seguridad ciudadana para desplegar un sistema interconectado para la policía, el cual se potenció tecnológicamente mediante cámaras, drones y nuevos sistemas de comunicación. La tasa de delitos contra la vida bajó de 10,4% a 6,4% en 2016, la misma variación se observa en hurtos y robos.

¹⁹ Institución Pública encargada del Gobierno interior del Perú; y del orden interno y público a través de la Policía Nacional del Perú.

²⁰ Encuesta sobre las actitudes y conductas hacia la democracia de los ciudadanos realizada a 29 países de América.

1.3.4 Nivel de pobreza

- **Perú.** Según los últimos reportes del Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (MEF)²¹, el nivel de pobreza disminuyó a 20,7% en comparación con otros países a diciembre del 2017. En los últimos cinco años (2012-2016), la variación fue de 7,1%; en los últimos diez años (2007-2016) se redujo en 28,4% debido al periodo de prosperidad económica anteriormente indicado.
- **Bolivia.** Del mismo modo, Bolivia registra una tendencia a la baja en sus indicadores de nivel de pobreza, de acuerdo con la última Encuesta de Hogares realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE 2018). Los indicadores de pobreza, acceso a vivienda, servicios básicos y educación de la población boliviana registraron un porcentaje de 36,4% en el 2017, llegando así a su mínimo nivel histórico desde el 2006, cuando el número ascendía a 59,9%. Asimismo, durante el 2016-2017, la pobreza en el área rural disminuyó 1,8 puntos porcentuales, mientras que en el área urbana la reducción fue de 3,4 puntos porcentuales. Respecto al nivel de pobreza extrema en el ámbito nacional, Bolivia registró 17,1% durante el 2017, con una variación negativa de 1,2 puntos porcentuales respecto al año anterior. Con dichos índices, Bolivia se encuentra cinco peldaños debajo de Perú, según el último informe de Panorama Social de América Latina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Bárcena 2017)²².

1.4 Entorno tecnológico

- **Perú.** La importancia del análisis tecnológico se sustenta en identificar el acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, lo que determina -en gran medida- el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración con el entorno. Los mercados tecnológicos de Perú y Bolivia, dos países que por años estuvieron fuera de la industria, ahora son los que mayor crecimiento y proyección en temas como Data Center y redes. Ambos países han logrado establecerse como economías dinámicas y fuertes, generando avances en una zona con grandes mercados, como México y Brasil. El mercado tecnológico peruano viene creciendo un 8% cada año, volviéndose atractivo por sus oportunidades, un 69% de los principales ejecutivos del mercado peruano tienen en su agenda un tema de transformación digital. Según la Oficina General de Investigación y Transferencia Tecnológica (Instituto Nacional de Salud [INS])

²¹ Organismo encargado del planeamiento y ejecución de la política económica del Estado Peruano con la finalidad de optimizar la actividad económica y financiera del Estado, establecer la actividad macroeconómica y lograr un crecimiento sostenido de la economía del país.

²² Organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Sus labores se concentran en el campo de la investigación económica.

2015)²³, existen avances realizados en los últimos cinco años como la identificación de prioridades nacionales y regionales de investigación, la construcción de agendas nacionales de investigación, la conformación de la Red Nacional de Bioética en Investigación en el Perú (Renabip)²⁴, el Registro Nacional de Ensayos Clínicos y el canon minero como fuente de financiamiento de investigación y desarrollo de salud.

- **Bolivia.** El mismo escenario se repite con Bolivia, producto de los proyectos de inversión estatal orientados a la inclusión social, los que requieren de fuertes inversiones en tecnología y acuerdos entre el Estado boliviano y las empresas privadas, evidenciándose una apuesta tecnológica directa para el desarrollo del país. Hoy en día, Bolivia se parece cada vez más a Perú ya que está iniciando una etapa de desarrollo como la que inició Perú hace 10 años. A pesar de las condiciones políticas, las empresas privadas han iniciado contacto con el gobierno de Evo Morales para crear alianzas público-privadas en ámbitos de educación y capacitación tecnológica. Finalmente, es importante precisar que, a pesar de los avances antes expuestos, los datos recopilados por el Banco Mundial (World Bank Group 2018) entre 2008 y 2011 señalan que Perú solo gasta el 0,15% del PBI en investigación y desarrollo, mientras que Bolivia solo el 0,16% de su PBI; ambas cifras muy por debajo del promedio de América Latina (0,50% del PBI).

1.5 Entorno ecológico y ambiental

- **Perú.** Con el paso de los años, la sociedad se ha vuelto cada vez más consciente del deterioro medio ambiental, por lo que se analizará el marco legal que involucra el cuidado y protección del medioambiente, el cuidado de los recursos naturales y la promoción de fuentes de energía limpia. El Perú es un país con gran riqueza cultural y natural, ello lo convierte en un destino turístico privilegiado y de atractivo mundial. El crecimiento sostenido del sector turismo, en los últimos años, ha contribuido con la generación de empleo y el mayor cuidado del ambiente. En 1969 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)²⁵ creó el Plan Copesco Nacional²⁶, que está conformado por una unidad ejecutora del Ministerio, la cual

²³ Órgano asesor de la Alta Dirección del Instituto Nacional de Salud, encargado del desarrollo de la investigación y de la tecnología apropiada en salud y de su transferencia al sector salud y a la comunidad; actúa como órgano de coordinación interna y externa en materia de su competencia.

²⁴ Conjunto organizado de instancias locales y regionales a nivel nacional para el desarrollo, vigilancia y control ético de las investigaciones en salud.

²⁵ Ministerio encargado de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar las políticas de comercio exterior y turismo Estado Peruano y la promoción del turismo en el Perú.

²⁶ Unidad Ejecutora del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que formula, coordina, dirige, ejecuta y supervisa proyectos de inversión de interés turístico a nivel nacional; además de prestar apoyo técnico especializado para la ejecución de proyectos turísticos a los gobiernos regionales, gobiernos locales y otras entidades públicas que lo requieran.

formula, coordina, dirige, ejecuta y supervisa proyectos de inversión de interés turístico a nivel nacional. Entre las diferentes obras realizadas, destacan el mejoramiento de los servicios turísticos (centros de interpretación, servicios generales de maestranza, exposición de artesanías, módulos de información, entre otros), el acondicionamiento turístico de recursos naturales y la restauración arquitectónica de antiguos establecimientos culturales. Próximamente, las inversiones de la unidad estarán enfocadas en el desarrollo de nuevos destinos turísticos como la construcción de nuevos malecones y embarcaderos a las comunidades indígenas, sistemas de distribución energética y telecabinas, entre otros. En línea con ello, Mincetur aprobó la Política Ambiental del Sector Turismo, cuya finalidad es consolidar una estrategia ambiental para el sector, a través de una serie de lineamientos que buscan promover sinergias con otros sectores y con los demás niveles de gobierno, enfocándose en el proceso de descentralización, así como en compatibilizar el uso de los recursos turísticos con las necesidades de las poblaciones aledañas, un aspecto fundamental para que las labores turísticas se desarrollen de manera armónica con el entorno, que en muchas ocasiones es el más afectado cuando se realiza una actividad económica.

Bolivia. Al igual que Perú, Bolivia es un país con grandes atractivos turísticos como sus seis macro rutas que ofrecen tienen una diversidad de ecosistemas y culturas únicas en el mundo, desde el calor y la humedad del Madidi hasta el frío y eterno salar de Uyuni. Por ello, el cambio climático y el calentamiento global acarrearán grandes amenazas para Bolivia, pero también representan grandes oportunidades y ventajas. La base legal de la gestión ambiental del sector turismo está en la Ley 1333²⁷ y sus reglamentos: Reglamento general de Gestión ambiental²⁸ y Reglamento para la prevención y control ambiental²⁹. La reglamentación del turismo en áreas protegidas indica que la actividad turística debe establecer sus propios sistemas metodológicos de evaluación, control y mitigación de impactos, tanto sobre los recursos naturales como sobre la población y sus culturas, para lo cual se debe presentar un Programa de Monitoreo Turístico³⁰ como requisito para aprobar la actividad en el área.

²⁷ La Ley 1333 tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

²⁸ Reglamento que regula la gestión ambiental en el marco de lo establecido por la Ley N°1333, exceptuándose los capítulos que requieren de legislación o reglamentación expresa.

²⁹ Reglamento que evalúa el impacto ambiental y el control de calidad ambiental, dentro del marco del desarrollo sostenible.

³⁰ Plan para monitorear las repercusiones o la compilación y evaluación periódica de datos relativos a las metas, objetivos y actividades establecidas. A través de este plan se medirán los progresos y los cambios que fomentan los proyectos de conservación y desarrollo.

1.6 Regulaciones legales

- **Perú.** En Perú no existe ninguna exoneración tributaria o rebaja de tasa importante que represente un factor atractivo en la inversión privada. Sin embargo, en cuanto a los aspectos fiscales del sector turismo, desde la perspectiva del Impuesto General a las Ventas (IGV)³¹, los hoteles gozan de peculiaridades, tanto en lo que se refiere a la afectación de sus operaciones con IGV, como respecto al modo de utilización del IGV que les es trasladado por sus proveedores al adquirir bienes y/o servicios para realizar sus actividades. Asimismo, de acuerdo con lo señalado en la Ley de IGV³², los servicios de hospedaje prestados a sujetos no domiciliados por entidades hoteleras locales pueden calificar como exportaciones, pudiendo entonces acceder dichas entidades al saldo a favor del exportador y sus beneficios.
- **Bolivia.** El sector turismo está liberado de pagar el Impuesto al Valor Agregado (IVA)³³; al igual que en el caso peruano, los servicios de hospedaje local a turistas extranjeros no domiciliados en Bolivia y las ventas de servicios turísticos de operadores locales en el exterior se consideran como exportaciones de servicios, y existe un descuento en el Impuesto de Propiedad de Bienes Inmuebles (IPBI)³⁴. Asimismo, en el 2012 se aprobó la Ley General de Turismo “Bolivia Te Espera”³⁵ en reemplazo de la Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística (Ley N°2074)³⁶, con el fin de desarrollar y promover la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario.

1.7 Conclusiones

Según el análisis realizado al macroentorno Perú - Bolivia, se identificaron los siguientes aspectos positivos (oportunidades) para la factibilidad de nuevas inversiones en Bolivia:

- El desempeño económico de Bolivia durante los últimos 14 años, sustentado en significativas

³¹ Impuesto que grava todas las fases del ciclo de producción y distribución, está orientado a ser asumido por el consumidor final, encontrándose normalmente en el precio de compra de los productos que adquiere.

³² Norma jurídica de aplicación del IGV, consta de 3 títulos, 16 capítulos, 79 artículos, 18 disposiciones complementarias, transitorias y finales, y 5 apéndices.

³³ Impuesto indirecto sobre el consumo financiado por el consumidor como impuesto regresivo. No es percibido por el fisco, sino por el vendedor en el momento de toda transacción comercial (transferencia de bienes o prestación de servicios).

³⁴ Impuesto creado por la Ley N°843 (Texto Único Ordenado publicado en 1995), grava a la propiedad inmueble urbana y rural, ubicada dentro de la jurisdicción municipal respectiva, cualquiera sea el uso que se le dé o el fin al que estén destinadas.

³⁵ Ley que tiene por objeto establecer las políticas generales y el régimen del turismo del Estado Plurinacional de Bolivia, a fin de desarrollar, promover y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos (público, privado y comunitario), a través de la adecuación a los modelos de gestión existentes.

³⁶ Ley que constituye el marco legal para la promoción, el desarrollo y la regulación de la actividad turística en Bolivia. Publicada el 14 de abril de 2000.

inversiones públicas, el alto gasto fiscal y el incremento del precio de materias primas e hidrocarburos, se considera un factor positivo pues registra uno de los crecimientos más significativos de la región. Además, según el Banco Mundial (World Bank Group 2018), mantiene las proyecciones de 3,6% en 2019 y 3,4% en 2020, economía que se vería favorecida por el incremento en la inversión pública.

- La importante reducción del nivel de pobreza de Bolivia (24% en los últimos cinco años), producto del crecimiento económico explicado en el punto anterior, se considera un factor positivo, pues permitió pasar de ser el país más desigual en América Latina a posicionarse en la media de la región.
- Si bien los índices de percepción de la corrupción han aumentado en los últimos años, ello podría considerarse positivo pues es el reflejo de que más actos de corrupción de altos mandos están siendo investigados, lo que sugiere que las estructuras institucionales tendrán que exponer las malas praxis de los funcionarios públicos.
- Bolivia es uno de los países con mayor sensación de seguridad ciudadana en América Latina, producto de la implementación de BOL-110; un proyecto de seguridad ciudadana que tuvo como objetivo desplegar un sistema interconectado para la policía.
- Bolivia cuenta con políticas y normativas favorables para el desarrollo de pequeños y medianos emprendimientos en el sector turístico, para la atracción de turismo receptivo y la gestión de recursos para inversión en infraestructura, lo que se considera positivo como oportunidad de negocio.

Por otro lado, los factores negativos (amenazas) identificados fueron los siguientes:

- La incertidumbre política de Bolivia es un factor negativo para el desarrollo del proyecto, pues se evidencia que el gobierno viene forzando la nueva reelección del presidente Evo Morales al 2019, sin un claro objetivo político; por otro lado, se observa una oposición que tampoco muestra señales de propuestas alternativas para el periodo 2020-2025.
- Bolivia presenta algunas limitaciones de índole social en la gestión del gobierno de turno, dentro de las cuales se observa: ausencia de políticas sociales serias y sostenibles, acelerado crecimiento del narcotráfico, inseguridad jurídica y desocupación laboral de sectores profesionales e intelectuales.
- Asimismo, se observa con cautela el nivel de conflictividad social, el cual viene incrementando de forma importante en los últimos años, cuya imagen impacta de forma negativa la inversión privada y perjudica el flujo turístico del país.

2. Análisis de la distancia cultural entre Perú y Bolivia

En este punto se analizará la distancia cultural entre Perú y Bolivia, a fin de identificar los patrones culturales de cada sociedad y las discrepancias de comportamiento. Para ello, se ha tomado el modelo de las Cinco Dimensiones de Geert Hofstede como marco teórico: distancia al poder, individualismo, masculinidad, aversión a la incertidumbre y orientación a largo plazo (Hofstede Insights s.f.).

2.1 Distancia al poder (PDI)

El índice PDI mide el grado en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. Los resultados de ambos países reflejan una coincidencia en el nivel 64 (ver anexo 22), casi en la mitad de la escala, lo que demuestra que poseen altos niveles de desigualdad, mayor jerarquía en las organizaciones, tendencia a la centralización del poder, y bajo cuestionamiento a aquellos actores que están en niveles jerárquicos más altos.

2.2 Individualismo (IND)

El índice de Individualismo mide el nivel de vinculación entre los individuos, su integración en la sociedad y el sentimiento de pertenencia a esta. Como se aprecia en el anexo 23, este índice registra una escala de 16 y 12 para Perú y Bolivia, respectivamente. Dichos resultados demuestran que ambas naciones son muy colectivistas, es decir, de amplios lazos grupales y familiares.

2.3 Masculinidad (MAS)

El indicador MAS define la orientación de una sociedad hacia patrones de conducta con mayor masculinidad o feminidad. Los índices de Perú y Bolivia se encuentran en la mitad de la escala (anexo 24) con puntajes de 42 y 50, respectivamente; ello permite concluir que Bolivia es una cultura más masculina que Perú, cuyas características principales son la valoración de la independencia, competitividad, el poder, las recompensas diferenciales y el grado de asertividad.

2.4 Aversión a la incertidumbre (UAI)

La dimensión UAI identifica la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados

por situaciones inciertas o desconocidas. Como se puede apreciar en el anexo 25, el índice de UAI de Bolivia es 77. Cabe precisar que, en general, casi todos los países sudamericanos registran un índice alto (nivel 80 en promedio). Tanto Perú como Bolivia son sociedades que evitan la incertidumbre e intentan minimizar la posibilidad de situaciones no estructuradas mediante leyes estrictas, medidas de seguridad y de protección.

2.5 Orientación a largo plazo (LTO)

La dimensión LTO identifica la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas. Al respecto, Perú tiene un LTO de 25 (anexo 26), evidenciado por ser un país conocido por sus fuertes tradiciones, por su motivación a obtener ganancias inmediatas y por la presión social al gasto, al igual que Bolivia.

3. Análisis del microentorno de Bolivia

Este punto está enfocado en el análisis de la industria hotelera de Bolivia, y abarca información sobre las características del mercado y el grado de la atraktividad de la industria, lo que permitirá sustentar la decisión de expansión al país elegido.

3.1 Identificación, características y evolución del sector

En la última década, importantes franquicias internacionales han iniciado operaciones en Bolivia, y se han implementado diversos centros comerciales y nuevos negocios. Hoy en día, los viajeros que llegan a la capital del país exigen una mejor infraestructura de hospedaje y un alto grado de atención en temas de servicio y calidad. Hace una década solo se contaba con algunos hoteles importantes y otros que lograban satisfacer el nivel básico de las necesidades de los huéspedes, pero actualmente, con el ingreso de cadenas internacionales de hotelería, los hoteles tradicionales cinco estrellas se han visto obligados a remodelar sus instalaciones y mejorar sus servicios.

La llegada de visitantes internacionales en Bolivia refleja un crecimiento promedio de 8% anual entre el 2009 y 2016 (anexo 27), ello confirma la existencia de una mayor demanda año tras año. La oferta hotelera presenta un crecimiento promedio de 9% anual en los hoteles de 5 estrellas, 5% en los de 4 estrellas y 7% en los de 3 estrellas durante el mismo periodo (anexo 28).

3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Contar con algunos factores, como sitios arqueológicos y paisajes naturales, son favorables para el sector y ofrecen un potencial importante para la industria turística. De igual manera, existe una fuerte presencia de empresas transnacionales cuya demanda por alojamiento resulta significativa. Según lo revisado en el punto 3.1, la competencia hotelera en Bolivia viene en aumento; sin embargo, aún existen puntos a considerar que vuelven el mercado lo suficientemente atractivo como para incursionar en el sector. Bajo esta premisa, se evaluará el grado de atractividad de la industria hotelera según el modelo de las cinco fuerzas de Porter basados en el enfoque de Hax y Majluf (2012:117-125)³⁷.

3.2.1 Amenaza de los nuevos entrantes

Existen diferentes barreras de entrada y salida que un mercado puede establecer. En este caso, las principales variables a tomar en consideración son el capital para el ingreso y puesta en marcha, las políticas existentes y el grado de restricción que las mismas determinen. A continuación, se plantean los argumentos más importantes en relación con las barreras del mercado objetivo:

- **Requisitos de capital.** Los recursos financieros utilizados en este tipo de proyectos de hotelería son muy altos, ya que existe una fuerte inversión inicial en activos fijos; además, existen gastos de publicidad, gestión, etcétera.
- **Acceso a los canales de distribución.** Los potenciales nuevos competidores deben construir una buena relación con todos los participantes de los canales de distribución si desean alcanzar un nivel de ventas deseado. El principal canal de distribución son las agencias de viajes, quienes sirven como medio para llegar a los clientes vacacionales y corporativos.
- **Efectos de la experiencia.** La experiencia dentro del rubro hotelero se considera una variable importante para el éxito de los nuevos emprendimientos en el sector, permitiendo el acceso a los proveedores de equipamiento para las habitaciones, de alimentos y consumibles; y de tecnología de gestión y comunicaciones.

En el anexo 29, el puntaje de 4,75 indica cómo los requerimientos de capital, los efectos de la experiencia y la diferenciación del producto resultan elementos importantes para que la evaluación de la atractividad relacionada de amenaza de nuevos entrantes tenga un nivel alto.

³⁷ Ver capítulo 5. El examen del medio externo a nivel del negocio.

3.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores no es muy alto en el sector hotelero ya que existe una gran cantidad de proveedores y no se les considera indispensables en exclusividad para el funcionamiento del negocio. Entre los principales proveedores están los de alimentos, insumos, seguridad, mantenimiento, equipamiento del hotel, entre otros. Al ser insumos de gran oferta en el mercado resulta fácil encontrar sustitutos por lo que el costo de cambiar a uno de estos proveedores es bajo, haciendo que su poder de negociación también lo sea. Algo a lo cual se le debe prestar suma importancia es que la calidad de los productos que proporcionan dichos proveedores afecta directamente a la calidad de los productos y servicios que serán ofrecidos.

En el anexo 30, el puntaje de 3,75 indica el grado alto de atraktividad que tiene el poder de negociación de los proveedores, esto se debe al gran número de proveedores que existen en el mercado y a la disponibilidad de estos.

3.2.3 Poder de negociación de los clientes

Anteriormente, se mencionó que existe un crecimiento promedio de 9% anual en lo que respecta a la llegada de viajeros internacionales a Bolivia, lo que refleja un crecimiento importante y una constante de demanda. Por otro lado, en la dinámica de la industria hotelera no existen costos de transacción por cambio de hotel, por lo que el costo de cambiarse a una marca competidora o a un sustituto es relativamente bajo y los clientes no se ven afectados. Es importante mencionar que, hoy en día, los clientes o huéspedes están bien informados de los productos y precios de la oferta de hoteles del mercado, lo que se traduce en una alta competencia dentro de la industria. En el caso de los clientes corporativos, existe un nivel de negociación medio, puesto que este tipo de cliente asegura la ocupación de los hoteles durante largos periodos.

En el anexo 31, el puntaje de 3,5 muestra que el grado de atraktividad del poder de negociación de los clientes es neutral, resultado que se atribuye a que la cantidad de clientes importantes, los costos de cambio y la rentabilidad son muy importantes para el desempeño del negocio.

3.2.4 Disponibilidad de los productos sustitutos

Debido al crecimiento de la tecnología y la dinámica de los negocios con la que se trabaja hoy en día han surgido algunos productos sustitutos para el sector hotelero tales como Airbnb, Homeaway y Couchsurfing. Dichas opciones tienen un alto nivel de aceptación por parte de un segmento de la industria, ya que ofrecen servicios de hospedaje a un menor costo, pero están enfocados en un segmento diferente del público objetivo del nuevo proyecto hotelero. El servicio

ofrecido por la nueva unidad de negocio será de calidad superior.

En el anexo 32, el puntaje de 4,5 muestra que la atractividad de la industria es alta respecto a la disponibilidad de productos sustitutos, esto se debe al riesgo casi inexistente por parte de estos.

3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Como se ha mencionado anteriormente, el sector turístico boliviano viene creciendo y existe la oportunidad de diferenciarse ampliamente a través de un producto y/o servicio de buena calidad. No existen muchas cadenas de renombre internacional en Bolivia; sin embargo, existen varios competidores que muestran tasas de ocupación similares entre ellos³⁸, evidenciando una competencia equilibrada. Se espera que el crecimiento del sector continúe de manera similar, debido al crecimiento del PBI boliviano y a la ejecución de nuevos proyectos. Dada la exigencia de altos costos fijos de la industria, las empresas hoteleras están orientadas a trabajar al máximo de su capacidad orientándose a generar sobre oferta de alojamientos y, por ende, una tendencia a la baja en precios.

En el anexo 33, se puede apreciar un grado de atractividad medio en lo referente a la rivalidad entre competidores con un puntaje de 3, ello debido a la diversidad y número de los competidores, lo cual se ve sopesado por el crecimiento constante de la industria.

4. Evaluación global de la atractividad de la industria

Tomando en consideración el análisis de las cinco fuerzas de Porter se han obtenido los siguientes hallazgos de acuerdo con los puntajes obtenidos: un puntaje neutro en el poder de negociación de los proveedores, en el poder de negociación de los clientes y en la rivalidad entre los competidores. Por otro lado, se ha obtenido un alto grado de atractividad en lo que respecta a la amenaza de nuevos entrantes y a la disponibilidad de productos sustitutos. En la evaluación final que se aprecia en el anexo 34 y con un puntaje promedio de 3,4 se estima que la expansión de la unidad hotelera a Bolivia tendrá un grado de atractividad superior a la media.

5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)³⁹, a continuación se listan

³⁸ Indica la proporción de ocupación que registra el establecimiento, y se obtiene dividiendo el total de cuartos ocupados entre el total de cuartos disponibles al período de interés.

³⁹ David, 2013.

las principales oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del macroentorno y microentorno. Los hallazgos buscan validar y brindar consistencia a la estrategia de expansión de Casa Andina mediante la implementación de una unidad de negocio internacional en Bolivia.

5.1 Formulación de oportunidades

- Crecimiento económico estable, con proyecciones favorables hacia el 2020, sustentadas en el incremento en la inversión pública.
- Importante reducción del nivel de pobreza de Bolivia (24% en los últimos cinco años), producto del crecimiento económico durante el mismo periodo.
- Incremento de los índices de percepción de la corrupción en los últimos años por el descubrimiento y exposición de las malas praxis de los funcionarios públicos.
- País con mayor sensación de seguridad ciudadana en América Latina.
- Políticas y normativas favorables para el desarrollo de pequeños y medianos emprendimientos en el sector turístico.
- Baja distancia cultura entre Perú y Bolivia.
- Crecimiento del número de visitantes internacionales con pernoctación en Bolivia (en promedio 9% anual entre el 2008 y 2016).
- La competencia hotelera presiona a los nuevos hoteles a mejorar su productividad y enfocarse en la necesidad del mercado.
- Bajo poder de negociación de los proveedores en el sector hotelero de Bolivia (se registra gran cantidad de proveedores, no se consideran indispensables en exclusividad para el funcionamiento del negocio).
- La condición de factores, arqueológicos y paisajes naturales ofrece un fuerte potencial turístico por aprovechar.
- No existen muchas cadenas de renombre internacional en Bolivia (solo existen cinco marcas internacionales⁴⁰ en el país).

5.2 Formulación de amenazas

- Incertidumbre política de Bolivia para el periodo 2020-2025.
- Acelerado crecimiento del narcotráfico, inseguridad ciudadana, inseguridad jurídica y desocupación laboral de sectores profesionales e intelectuales.

⁴⁰ Se encuentran instaladas cinco marcas hoteleras de categoría internacional: LP Hoteles, Hilton, Radisson, Marriot, Sheraton y Accor.

- Incremento del nivel de conflictividad social cuya imagen impacta de forma negativa la inversión privada y perjudica el flujo turístico del país como se puede apreciar en la tabla 1 (página 17), el incremento anual de visitas internacionales ha decrecido paulatinamente.
- Alto grado de competitividad hotelera en los destinos más visitados en Bolivia.
- Mayor dinamismo en la competitividad de la industria hotelera está generando que la brecha en la propuesta de valor entre los hoteles más demandados se agrande en el tiempo.
- Incremento de la oferta hotelera en Bolivia (crecimiento promedio de 7% anual en los hoteles de 5 estrellas, 8% en los de 4 estrellas y 7% en los de 3 estrellas).
- Fuerte inversión inicial en activos fijos para desarrollar proyectos hoteleros.
- Tendencia a precios bajos. La exigencia de altos costos fijos ha generado que las empresas hoteleras estén orientadas a trabajar al máximo de su capacidad, a través de la sobreoferta de alojamientos y, por consiguiente, bajando sus precios.

5.3 Resultado de la matriz EFE

Antes de brindar las conclusiones de la matriz EFE, es primordial conocer la lectura de los resultados obtenidos, en base al siguiente detalle:

- Puntaje 4; la respuesta del proyecto hotelero es superior al promedio.
- Puntaje 3; la respuesta es mayor al promedio.
- Puntaje 2; la respuesta es igual al promedio.
- Puntaje 1; La respuesta es deficiente.

El análisis realizado con la matriz EFE (anexo 35) ha permitido revisar las principales oportunidades y amenazas del proyecto hotelero, teniendo como resultado de la evaluación una puntuación de 3,08. Dicho resultado indica que existe una condición externa favorable para considerar la posibilidad de incursionar en el mercado boliviano. Adicionalmente, se cuenta con las capacidades para la gestión eficiente de las oportunidades y amenazas existentes en la industria hotelera de Bolivia. En este sentido, con una correcta gestión de por medio, las estrategias que utilizaría Casa Andina podrían aprovechar correctamente las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externas en el país de destino.

Capítulo III. Análisis interno de la cadena hotelera Casa Andina en Perú

El presente capítulo muestra un análisis general de la estructura del negocio que Casa Andina tiene actualmente en Perú. En primer lugar, tomando como referencia el Business Model Canvas (BMC) desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2009), se analizará el modelo de negocio de la empresa para entender la manera en que está constituido el negocio. En segundo lugar, se profundizará en la Cadena de Valor. Para ello, se ha tomado en consideración el modelo presentado por Gustavo Alonso⁴¹, el cual integra los diferentes eslabones que aportan valor al satisfactor que se espera transmitir al cliente. Luego, se continuará con el Análisis de las Áreas Funcionales (AMOFHIT)⁴² que integran el ciclo operativo de la organización y en donde se identificarán las principales fortalezas y debilidades de cada área, con lo cual se tendrá un primer alcance de las posibles fuentes de ventaja competitiva que se definirán, finalmente, en el último punto relacionado al análisis VRIO⁴³.

1. Modelo del negocio

El análisis del modelo de negocio se ha realizado en base a la metodología BMC, el mismo permite comprender la manera en que está compuesto el negocio y el alcance de cada uno de los diferentes módulos que componen dicho modelo (Clientes, Propuesta de Valor, Medios de Comunicación, Canales de Distribución, Ingresos, Actividades Clave, Recursos, Socios Clave y Costos). Al conocer y entender los diferentes perfiles de la clientela, resulta posible identificar qué actividades impactan directamente en la propuesta de valor que perciben los mismos. Los diferentes medios de comunicación, canales de distribución, recursos y socios clave, se encuentran definidos en función de las estrategias y acciones que Casa Andina considera relevantes para materializar la propuesta de valor por categoría de cliente.

1.1 Clientes

El mercado hotelero presenta dos categorías de clientes: el usuario final y el intermediario. Estos, a su vez, se encuentran subdivididos de la siguiente manera, respectivamente: clientes

⁴¹ Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo (Alonso, 2008).

⁴² Herramienta que permite analizar las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permite mostrar la situación actual del distrito basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son: Administración y Gerencia; Marketing y ventas; Operaciones y Logística; Finanzas y contabilidad; Recursos humanos; Sistemas de información y comunicaciones; y Tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2008).

⁴³ Análisis basado en el enfoque de recursos y capacidades de la empresa. Permite proporcionarle una determinada ventaja competitiva sostenible, es decir, una posición de superioridad en el mercado frente a sus competidores a lo largo del tiempo (David, 2013).

vacacionales y corporativos por un lado, y agencias junto con empresas por otro lado. Cada uno de ellos tiene un alto grado de relevancia en la decisión de compra. Los usuarios finales (vacacionales y corporativos) son los viajeros que consumen el servicio directamente, por lo que sus apreciaciones y comentarios determinarán la percepción y demanda de otros clientes. Respecto a los intermediarios, manejan la información que será trasladada al cliente sobre las opciones de alojamiento disponibles en el destino solicitado, por lo que es muy importante desarrollar una excelente relación con ellos. A continuación, el perfil de cada categoría de cliente:

- **Usuario final (pasajero)**
 - Cliente vacacional. Adultos entre 25 y 65 años, viajan de manera individual o grupal (parejas, familias, amistades), tienen diferentes nacionalidades y país de residencia, la mayoría son extranjeros.
 - Cliente corporativo. Adultos entre 30 y 60 años, viajan de manera individual o grupal (colegas), tienen diferente nacionalidad y país de residencia, la mayoría son peruanos.
- **Intermediario (agencia o empresa)**
 - Agencias. Nacionales e internacionales, desde pequeñas nacionales hasta grandes multinacionales.
 - Empresas. Nacionales e internacionales, diversos rubros económicos, desde pequeñas nacionales hasta grandes multinacionales.

1.2 Propuesta de valor

Casa Andina presenta dos aristas importantes que conforman la propuesta de valor de la empresa. La diferencia entre ambas radica en la categoría de cliente (usuario final e intermediario). Dependiendo del tipo de cliente, se ha modelado la propuesta de valor de acuerdo con las expectativas del servicio esperado. En el caso del usuario final, la propuesta está enfocada en hacer que la experiencia de viaje del cliente supere todas las expectativas de este. En otras palabras, el servicio ofrecido por los colaboradores del hotel, la gastronomía, la infraestructura, mobiliario, entre otros, deben generar un efecto único y diferenciador en el cliente. Específicamente, la propuesta de valor está definida de la siguiente manera: «Crear experiencias que van más allá de lo que el viajero espera» (Casa Andina 2017a). Por otro lado, respecto a los intermediarios, se tiene como premisa generar valor a través de una gestión eficiente en cada una de las instancias de venta (contacto inicial, cotización, reserva, prestación del servicio, facturación). De esta manera, los intermediarios desarrollan confianza en Casa Andina como proveedor y promueven la utilización de los servicios ofrecidos.

1.3 Comunicación

La cadena cuenta con diferentes estrategias de comunicación, las cuales se aplican en función del tipo y perfil del cliente objetivo, y están agrupadas por canal de comunicación (tradicional y no tradicional). En relación con los medios tradicionales se maneja publicidad en prensa y paneles. Adicionalmente, se cuenta con alianzas estratégicas que brindan presencia en eventos de relevancia para el sector turístico (eventos culturales, deportivos, entre otros). Respecto a los medios no tradicionales, se trabaja una comunicación activa a través de medios digitales y redes sociales. Además, se tiene presencia en ferias locales e internacionales, tanto del sector turístico como de sectores económicos importantes para la economía del país (minería, agroindustria).

1.4 Canal de distribución

El sector turístico y hotelero está caracterizado por la distribución tanto directa como indirecta (canal corto y largo), ello debido a que la prestación del servicio inicia desde la gestión de reserva, la cual puede ser realizada directamente por los intermediarios en plataformas virtuales denominadas Global Distribution Systems (GDS) y sin necesidad de coordinación con Casa Andina. El segmento objetivo de clientes de Casa Andina suele trabajar bajo ambas modalidades: existen clientes de perfil vacacional que gestionan requerimientos directamente con la empresa, así como clientes que trabajan a través de agencias de viajes (mayoristas o minoristas). De igual manera, los clientes de perfil corporativo trabajan bajo ambas modalidades; inclusive, un mismo cliente corporativo trabaja de manera directa e intermediada. Es importante recalcar que el 75% de las ventas totales de Casa Andina se obtienen a través del canal con intermediarios.

1.5 Ingresos

Los ingresos de la empresa dependen del tipo de servicio consumido por el cliente: alojamiento, alimentación y/o alquiler de salas. A su vez, cada uno de los servicios mencionados tiene un precio de venta diferente que dependerá de la categoría del hotel (Standard, Select y Premium). A continuación, el detalle de cada uno de los servicios antes mencionados.

- **Servicio de alojamiento.** Los ingresos dependerán de la combinación de diferentes variables⁴⁴ según la categoría de hotel (Standard, Select y/o Premium) y destino solicitado:

⁴⁴ Canal de distribución a través del cual llega la solicitud de venta, tipo de habitación, fecha en que se requiere el alojamiento y servicios adicionales que se requieran.

- **Standard.** Hoteles con servicios básicos (desayuno, wifi, traslados aeropuerto-hotel-aeropuerto), sin servicio a la habitación. Habitaciones tradicionales (entre US\$ 65 y US\$ 95 netos).
- **Select.** Hoteles con servicios adicionales (desayuno, wifi, traslados aeropuerto-hotel-aeropuerto, gimnasio, spa, servicio a la habitación). Habitaciones superiores (entre US\$ 85 y US\$ 115 netos) y habitaciones suites (entre US\$ 120 y US\$ 150 netos).
- **Premium.** Hoteles con servicios adicionales (desayuno, wifi, traslados aeropuerto-hotel-aeropuerto, gimnasio, spa, servicio a la habitación, concierge). Habitaciones tradicionales (entre US\$ 85 y US\$ 115 netos), habitaciones superiores (entre US\$ 120 y US\$ 160 netos) y habitaciones Suites (entre US\$ 155 y US\$ 300 netos).
- **Servicio de alimentación.** Los ingresos dependerán del tipo de alimentación que consuma el cliente (buffet o a la carta); y el precio del servicio estará en función de la categoría del restaurante (Sama, La Plaza, Alma) y del destino en el cual se encuentre dicho restaurante.
- **Servicio de alquiler de salas.** Casa Andina ofrece una gran diversidad salas y áreas para organizar eventos. Los ingresos dependerán de la combinación de la sala escogida, tipo de armado, tipo de alimentación, cantidad de asistentes y equipos requeridos. Los precios varían según el destino y categoría de hotel.

1.6 Actividades clave

Se han identificado las siguientes actividades clave para entregar el producto y servicio ofrecido en el más alto nivel de eficiencia: Marketing y Ventas, Gestión de Reservas, Prestación del Servicio y Operaciones, Administración y Finanzas; y Gestión de Recursos Humanos. Cada una de ellas será analizada posteriormente en la sección Cadena de Valor.

1.7 Recursos

Entre los recursos más importantes de la compañía se encuentran: ser una marca peruana consolidada en el mercado local, líderes con experiencia, calidad en infraestructura, personal de atención capacitado, amplia fuerza de ventas, sistemas de información acorde a las necesidades de cada área, capital económico y respaldo financiero.

1.8 Socios clave

Los principales socios estratégicos de Casa Andina son tres: Grupo Intercorp, los dueños de los

inmuebles (propiedades) y los proveedores (alimentos y bebidas, limpieza, seguridad, tecnología y sistemas, consultoría, servicios básicos y transporte).

1.9 Costos

En relación con los costos generales, se han identificado los siguientes: arrendamiento de inmuebles y equipos, mantenimiento y remodelación de dichos inmuebles y equipos, insumos de alimentación y artículos de limpieza, servicios básicos, gastos de administración y ventas, recursos humanos tercerizados y planillas. Cada uno de los costos antes mencionados tiene correspondencia directa en la prestación del servicio (alojamiento, alimentación y/o alquiler de salas y espacios).

2. Cadena de valor de la empresa

Como se mencionó en la introducción del capítulo, se ha tomado como referencia el modelo presentado por Gustavo Alonso (2008) para efectos de analizar la cadena de valor que maneja Casa Andina actualmente. Dicho modelo permite profundizar en las actividades primarias y actividades de apoyo que sostienen las operaciones de la empresa. Dentro de dichas actividades, y en relación con el punto 1.6 del Modelo de Negocio (Actividades Clave), se han clasificado las actividades primarias clave y las actividades de apoyo clave, las cuales desempeñan un papel fundamental en la prestación del servicio y materialización de la propuesta de valor de la empresa. A continuación, el análisis de cada una de dichas actividades mencionadas anteriormente:

2.1 Actividades primarias claves

- **Marketing y ventas.** Se gestionan acciones de comunicación, prospección y fidelización de clientes, servicio atención postventa, gestión de reservas, análisis técnico de precios, alianzas comerciales y encuestas de satisfacción.
- **Prestación del servicio.** Se realizan procedimientos relacionados a la prestación del servicio (check in, check out, room service, limpieza, alimentación, servicios relacionados al consumo de energía, seguridad, transporte, gestión de consultas y reclamos, encuestas de satisfacción).

2.2 Otras actividades primarias

- **Personal de contacto.** Se manejan procesos relacionados a puntos de contacto con el cliente

intermediario/final, tales como: reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo y encuestas de satisfacción.

- **Soporte físico.** Se llevan a cabo actividades de limpieza junto con la revisión y renovación constante de los artículos involucrados en la experiencia del cliente (mantas, vajillas, artículos decorativos).
- **Actividades relacionadas a clientes.** Involucra acciones de fidelización que generen predisposición constante por parte del cliente para disfrutar el servicio (visitas, cortesías, encuestas, entre otros).
- **Actividades relacionadas a otros clientes.** Uno de los principales objetivos del área comercial es trabajar una segmentación correcta de clientes, de manera que se cuente con un grupo homogéneo de usuarios que permitan una experiencia similar para todos.

2.3 Actividades de apoyo clave

- **Dirección general y de recursos humanos.** Se definen lineamientos estratégicos y son guiados por indicadores de gestión, se evalúan de proyectos constantemente (nuevas aperturas y remodelaciones), se busca la eficiencia en la administración de recursos humanos (en el área de house keeping especialmente), se gestiona del crecimiento y desarrollo de la cultura organizacional; y el talento humano.
- **Administración y finanzas.** Se administran los procesos y responsabilidades por área de trabajo, se gestiona la información contable, financiera y legal de manera actualizada y se trabaja constantemente por la automatización de procesos.

2.4 Otras actividades de apoyo

- **Infraestructura y ambiente.** Se realiza mantenimiento y remodelación constante de la infraestructura, controlando la utilización de recursos energéticos; y reforzando constantemente los procesos de seguridad en las instalaciones (incluyendo cumplimiento normativo).
- **Abastecimiento.** Se lleva un control de inventarios, se gestionan proveedores y controles de calidad.

3. Análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT)

Respecto al análisis de las áreas funcionales de la compañía, la siguiente sección contiene el detalle de las actividades por área, junto con las principales fortalezas y debilidades. Como

información complementaria, el anexo 1 muestra el detalle de la estructura organizacional bajo la cual trabaja Casa Andina actualmente, para tener una mayor comprensión de las direcciones y gerencias responsables por cada una de las implicancias relacionadas a las áreas funcionales de la organización. Juan Stoessel, gerente general de Casa Andina, lidera la organización con el apoyo de dos ejes importantes: directores corporativos y gerentes regionales. Los directores elaboran las estrategias a nivel corporativo. Los gerentes regionales aseguran el correcto funcionamiento de las unidades de negocio, permitiendo la materialización de la propuesta de valor y el despliegue de las estrategias establecidas por los directores. A continuación, se analiza en profundidad cada una de las áreas funcionales que componen la estructura de la empresa.

3.1 Administración y Gerencia

El área se divide en las direcciones (Administración y Finanzas, Comercial y Marketing, Gestión Humana, Alimentos y Bebidas; y Alojamiento) y las gerencias regionales (Centro, Norte, Sur y Sureste). Ambos segmentos son liderados por la Gerencia General. Las direcciones desarrollan y aseguran el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la empresa a nivel corporativo. Las gerencias regionales se encargan de brindar el soporte operativo necesario para la gestión de las estrategias. Entre las fortalezas del área se encuentran: directores y gerentes experimentados, lineamientos estratégicos específicos y enfoque en la cultura organizacional. Por otro lado, respecto a las debilidades, es importante identificar que Casa Andina es una empresa joven y ciertos aprendizajes aún dejan secuelas operativas prolongadas (proyectos y operaciones).

3.2 Marketing y ventas

El área está representada por la Dirección Comercial y de Marketing. Su objetivo principal es asegurar los ingresos que la compañía requiere para sostener las operaciones y alcanzar el logro de los objetivos estratégicos. Entre sus principales procesos destacan el diseño de nuevos productos y servicios, la evaluación de la adquisición de nuevas unidades de negocio (hoteles y salas), el diseño de las estrategias de venta (promoción y distribución) y la gestión del ciclo de venta (contacto, cotización, reserva, facturación). Entre las fortalezas del área se encuentran: marca peruana consolidada, calidad en infraestructura, amplia fuerza de ventas, coordinación constante, propósito de marca alineado al Perú (“Hacer que el Perú supere toda expectativa”), presencia en medios de comunicación y alianzas estratégicas; área de revenue management consolidada y acciones constantes de fidelización. Sus debilidades son procesos internos en etapa de integración y una plana media (jefaturas) en proceso de formación y desarrollo.

3.3 Operaciones y logística

Está representada por las gerencias regionales, las cuales permiten asegurar la correcta prestación del servicio ofrecido. Cada gerencia regional tiene a su cargo los gerentes de hotel, quienes aseguran el correcto funcionamiento de la unidad a su cargo (gestión de abastecimiento e inventarios, limpieza y remodelación, prestación del servicio), quienes están a cargo del personal que trabaja en cada unidad, deben facilitar la comunicación y coordinación constante entre cada una de las áreas del hotel (recepción, limpieza, alimentación, seguridad y ventas). Entre las fortalezas del área se encuentran: proveedores de calidad, políticas de selección estrictas, control de calidad, capacidad de coordinación y acción operativa (house keeping), mobiliario de calidad y gestión eficiente de insumos e inventarios. La debilidad latente es la alta rotación; sin embargo, es importante recalcar que es una característica del sector hotelero.

3.4 Finanzas y contabilidad

El área está representada por la Dirección de Administración y Finanzas, la cual controla la gestión de ingresos y gastos de la empresa. Diariamente se consolidan reportes de cierre por unidad de negocio, los cuales son compartidos con las direcciones y gerencias regionales, ello con el objetivo de alinear acciones de corto plazo que permitan cumplir con los objetivos estratégicos. Entre las fortalezas del área se encuentran: capital económico estable y amplio respaldo financiero; y buenas negociaciones con proveedores y socios estratégicos. Respecto a las debilidades destacan gestiones de facturación y cobranzas en proceso de desarrollo. En relación con los resultados contables y financieros de Casa Andina, los anexos 3, 4, 5 y 6, contienen el detalle de los estados auditados⁴⁵ al cierre del año 2017. El estado consolidado de resultados refleja una utilidad neta de S/ 4.193.000 al cierre de las operaciones 2017, lo cual representa un retorno sobre la inversión⁴⁶ (ROE) de 4,41%. Comparado versus el año 2016, en donde la utilidad neta fue S/ 5.301.000 y se obtuvo un ROE de 2,25%, se ha obtenido un incremento en la rentabilidad sobre la inversión equivalente a 2,16%.

3.5 Recursos humanos

El área funcional se encuentra representada por la Dirección de Gestión Humana, la cual asegura

⁴⁵ Los estados financieros han sido auditados por Ernst & Young, prestigiosa compañía de origen británico que ofrece servicios de consultoría a nivel mundial (EY 2018).

⁴⁶ Ratio que mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad. La fórmula es (ROE = Beneficio neto después de impuestos / Fondos propios).

la dotación correcta de personal requerido para gestionar los procesos y requerimientos necesarios para la ejecución del negocio. Paralelamente, brindan soporte de capacitación y desarrollo a los colaboradores, evalúan el rendimiento de cada trabajador y proponen acciones de mejora, definen y construyen la cultura organizacional de la empresa, entre otros. Entre las fortalezas del área se encuentran: personal de atención capacitado operativa y cualitativamente, y un amplio equipo de colaboradores. Respecto a las debilidades: talento humano joven y en proceso de desarrollo.

3.6 Sistemas de información

El área está bajo la Dirección de Administración y Finanzas, y busca proveer del soporte técnico necesario para lograr la eficiencia en las operaciones de la empresa. Brindan herramientas tecnológicas, tanto para los análisis internos como para la prestación del servicio. Abarca desde el sistema de planificación de recursos (ERP) de la empresa hasta los equipos necesarios para trabajar con las herramientas (computadoras y medios de comunicación). Entre las fortalezas del área destaca el desarrollo de plataformas de sistemas de acuerdo con las necesidades de cada área. El sistema ERP se encuentra en proceso de integración con todas las áreas, lo cual genera una baja capacidad de respuesta inmediata (debilidad).

3.7 Investigación y desarrollo

El área funcional se encuentra bajo la Dirección Comercial y de Marketing. Casa Andina está trabajando un enfoque de gestión centrado en las necesidades del cliente, por lo que el área trabaja constantemente para identificar posibles oportunidades de venta y mejora, tanto de productos como de servicios, obteniendo información de los clientes internos y externos para proponer diversos proyectos de acuerdo con las oportunidades de mejora identificadas. Entre las fortalezas se encuentran: evaluación constante de nuevos proyectos, encuestas de satisfacción de clientes intermediarios y finales; y mantenimiento y remodelación constante de infraestructura. Respecto a las debilidades, la gestión de investigación y desarrollo aún no se trabaja como subproceso paralelo en cada una de las áreas de la empresa.

4. Análisis VRIO

Para identificar las posibles fuentes de ventaja competitiva de la implementación de la nueva unidad de negocio de Casa Andina en Bolivia se ha utilizado el análisis VRIO (David 2013) desarrollado en base a Procesos, Recursos y Talentos disponibles actualmente. También se ha

calificado la información de acuerdo con el nivel de valor, rareza, imitabilidad y alineamiento con la organización, de manera que sea posible identificar las ventajas competitivas con las que cuenta Casa Andina actualmente (ver anexo 36). En relación con los Procesos, la investigación en desarrollo y tecnología y la dirección estratégica resultan fuentes importantes de ventaja competitiva. Respecto a los Recursos, la infraestructura de calidad y amplia cobertura también destacan como una fuente potencial de diferenciación competitiva. Si bien es cierto algunos otros factores también son potenciales fuentes de ventaja competitiva, los tres factores antes mencionados tienen aristas relevantes para el desarrollo de la estrategia de internacionalización.

En línea con el análisis VRIO es necesario evaluar los principales factores internos de la organización (fortalezas y debilidades de cada área) para comprender y formular aquellas estrategias que permitan aprovechar y optimizar procesos, recursos y habilidades (talentos) más importantes al momento de gestionar el proceso de internacionalización del negocio. Para realizar el análisis descrito se ha utilizado la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)⁴⁷, que se detalla en el siguiente punto.

5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)⁴⁸

El anexo 37 muestra el detalle de las principales fortalezas y debilidades que Casa Andina posee, donde se ha ponderado cada una de dichas fortalezas y/o debilidades para efectos de brindarle una valoración respecto al grado relevancia en los resultados de desempeño y productividad. Adicionalmente, se ha clasificado cada una de ellas de acuerdo con el grado de impacto entre el total de fortalezas o debilidades, según corresponda. De esta manera, se tienen: Debilidades mayores = 1; Debilidades menores = 2; Fortaleza menor = 3; Fortaleza mayor = 4. La combinación de la ponderación inicial y la clasificación de impacto respecto a cada segmento dan una puntuación ponderada total de 2,74. La media resultante de los 12 factores utilizados para el análisis y sus respectivos puntajes de clasificación es 2,77. La puntuación ponderada total se encuentra en la media general, lo cual muestra un nivel adecuado de eficiencia interna.

⁴⁷ Herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, analizando la efectividad de las estrategias aplicadas y conociendo con detalle su impacto. Dentro del instrumento se evalúan las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área para así formular nuestras estrategias para solventar, optimizar y reforzar los procesos internos (David 2013).

⁴⁸ David, 2013.

Capítulo IV. Análisis de opciones y de locación de la nueva unidad operativa

Tomando en consideración la información del análisis externo (capítulo II) e interno (capítulo III), se ha desarrollado el análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) (David 2013) para evaluar las opciones de expansión de Casa Andina en una de las ciudades de Bolivia. Adicionalmente, el presente capítulo detalla el análisis realizado para elegir la locación idónea de la nueva unidad de negocio en Bolivia, tomando en consideración la demanda del sector de viajes corporativos y la del sector de viajes vacacionales, por ciudad. En ambos casos, Santa Cruz y La Paz se presentan como las opciones de mayor demanda de hospedaje. En el caso de viajes corporativos, se analizó la presencia de megaproyectos, así como principales subsidiarias de empresas internacionales y representantes de los rubros económicos más importantes de Bolivia. Respecto con el sector de viajes vacacionales, se analizaron las principales rutas de transporte e infraestructura turística. Finalmente, la ciudad de Santa Cruz fue elegida como la locación de la nueva unidad de negocio operativa.

1. Análisis de opciones

A continuación, se detallan los principales componentes de cada pilar del análisis FODA:

1.1 Fortalezas de Casa Andina como empresa

- F1. Directores y gerentes con experiencia en el sector turismo.
- F2. Marca consolidada en el mercado peruano.
- F3. Amplia estructura organizacional con responsabilidades definidas, en constante comunicación y con amplio rango de acción.
- F4. Cuenta con alianzas estratégicas clave con sus principales proveedores. Además de exigentes políticas de selección de proveedores.
- F5. Gestión eficiente de insumos e inventarios a través de sistemas de información. Cuenta con riguroso control de calidad.
- F6. Capital económico estable y amplio respaldo financiero a través del Grupo Intercorp.

1.2 Oportunidades de Bolivia a nivel de mercado turístico y hotelero

- O1. Crecimiento económico estable, con proyecciones favorables hacia el 2020 sustentadas

- en el incremento en la inversión pública.
- O2. Importante reducción del nivel de pobreza de Bolivia (24% en los últimos cinco años), producto del crecimiento económico durante el mismo periodo.
 - O3. Incremento de los índices de percepción de la corrupción en los últimos años, por el descubrimiento y exposición de las malas praxis de los funcionarios públicos.
 - O4. País con mayor sensación de seguridad ciudadana en América Latina.
 - O5. Políticas y normativas favorables para el desarrollo de pequeños y medianos emprendimientos en el sector turístico.
 - O6. Baja distancia cultural entre Perú y Bolivia.
 - O7. Crecimiento del número de visitantes internacionales con pernoctación en Bolivia (en promedio 9% anual entre el 2008 y 2016).
 - O8. La competencia hotelera presiona a los nuevos hoteles a mejorar su productividad y enfocarse en la necesidad del mercado.
 - O9. Bajo poder de negociación de los proveedores en el sector hotelero de Bolivia (Se registra gran cantidad de proveedores que no se consideran indispensables en exclusividad para el funcionamiento del negocio).
 - O10. La condición de factores, arqueológicos y paisajes naturales ofrece un fuerte potencial turístico por aprovechar.
 - O11. No existen muchas cadenas de renombre internacional en Bolivia (solo existen cinco marcas internacionales).

1.3 Debilidades de Casa Andina como organización

- D1. Empresa joven, en proceso de aprendizaje y desarrollo.
- D2. La organización aún se encuentra integrando procesos internos y reestructurando posiciones y responsabilidades.
- D3. Plana media en proceso de formación y desarrollo.
- D4. Registra alto índice de rotación de personal.
- D5. El sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) se encuentra en proceso de integración con todas las áreas.
- D6. La innovación aún no es gestionada como subproceso paralelo en cada una de las áreas de la empresa.

1.4 Amenazas del entorno boliviano en relación con el segmento turístico y hotelero

- A1. Incertidumbre política de Bolivia para el periodo 2020-2025.
- A2. Acelerado crecimiento del narcotráfico, inseguridad ciudadana, inseguridad jurídica y desocupación laboral de sectores profesionales e intelectuales.
- A3. Incremento del nivel de conflictividad social, cuya imagen impacta de forma negativa la inversión privada y perjudica el flujo turístico del país.
- A4. Alto grado de competitividad hotelera en los destinos más visitados en Bolivia.
- A5. Mayor dinamismo en la competitividad de la industria hotelera. Está generando que la brecha en la propuesta de valor entre los hoteles más demandados se agrande en el tiempo.
- A6. Incremento de la oferta hotelera en Bolivia (crecimiento promedio de 7% anual en los hoteles de 5 estrellas, 8% en los de 4 estrellas y 7% en los de 3 estrellas).
- A7. Fuerte inversión inicial en activos fijos para desarrollar proyectos hoteleros.
- A8. Tendencia a precios bajos. La exigencia de altos costos fijos ha generado que las empresas hoteleras estén orientadas a trabajar al máximo de su capacidad, a través de la sobreoferta de alojamientos y por ende bajando sus precios.

De manera complementaria se ha realizado el análisis FODA cruzado (David 2013). El principal hallazgo resultante refleja la oportunidad de crecimiento (expansión) en Bolivia, sustentado sobre la base de un alto potencial turístico y la necesidad de una oferta hotelera alineada a las exigencias de la demanda actual a nivel de producto y servicio. Casa Andina, gracias a la experiencia organizacional, talento humano y recursos disponibles, se encuentra en capacidad de aprovechar dicha oportunidad y afrontar de manera exitosa, el reto del crecimiento de su oferta a través de la expansión internacional. La tabla 1 refleja parte del análisis FODA cruzado⁴⁹. Específicamente, en el detalle del primer cuadrante (oportunidades versus fortalezas), donde cada cuadrante explica la utilización de la fortaleza como herramienta que aportaría al aprovechamiento y explotación de la oportunidad correspondiente. Las principales fortalezas de Casa Andina (resumidas en experiencia (F1), gestión de la oferta y calidad (F4), y capital económico (F6)) son elementos que representan un alto grado de competitividad y atractividad para el aprovechamiento de la oportunidad de expansión; en un mercado con alto potencial turístico (O7, O10) y una creciente necesidad por turismo de calidad (O8, O11), tanto a nivel de producto, como de servicio; y carente de competidores consolidados (O11). Para ello, resulta fundamental la importante solidez económica que la empresa posee actualmente (F6). El anexo 2 contiene el detalle completo del FODA cruzado, donde se muestran las diferentes opciones que Casa Andina puede desarrollar.

⁴⁹ Herramienta para la identificación de acciones estratégicas las cuales, junto con las grandes estrategias de la empresa (genéricas, corporativas y competitivas, entre otras), serán el marco para definir el Plan Estratégico y Operativo del Plan de Negocios (David, 2013).

2. Análisis de locación de la nueva unidad operativa

La elección de la ciudad para internacionalización de Casa Andina tiene dos factores importantes a tomar en consideración: la demanda del sector corporativo y del sector vacacional. Idealmente, se ha trabajado bajo el objetivo de elegir un destino con un balance equitativo entre ambos sectores, lo cual permite una eficiencia productiva a nivel operacional (las estacionalidades de demanda pueden aprovecharse mejor al ser complementarias). En primer lugar, es muy importante que la nueva unidad hotelera se encuentre ubicada en una ciudad en donde las empresas relevantes para la economía boliviana tengan una casa matriz local, ya que el mercado corporativo es sumamente atractivo y permite comparar, con un alto grado certeza, la demanda esperada de dicho segmento.

Tabla 1. Análisis FODA cruzado

Aprovechar oportunidades mediante el uso de fortalezas	Superar debilidades aprovechando oportunidades
E1. Ingresar a nuevos mercados con potencial de crecimiento y con los recursos necesarios para desarrollar el negocio (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O9).	E7. Apalancar la inversión bajo la modalidad de usufruto, a fin de generar mayor rentabilidad a la empresa (D1, D2, O5).
E2. La experiencia organizacional permitirá gestionar de manera eficiente la dotación de recursos y capacidades para lograr materializar la propuesta de valor y consolidarse rápidamente en el mercado (F2, O4).	E8. Invertir en la renovación de tecnología de la información para la atención oportuna de las necesidades de nuestros clientes, las cuales con el tiempo tenderán a ser más específicas y exigentes (D3, D4, O4,O5,O6).
E3. Desarrollar alianzas estratégicas con los cluster a nivel nacional con la finalidad de incrementar el índice de ocupabilidad del hotel (F2, F4, F5, O6, O9).	E9. Aprovecha la ampliación de la oferta turística y programas de promoción del turismo como "Bolivia te espera" para el desarrollo de productos innovadores, que respondan a las exigencias de la demanda nacional e internacional (D1, D3, D4, O1,O3,O5).
E4. Ofrecer estándares calidad de servicio superiores al promedio en base a la gestión eficiente de inventarios de calidad (F5,O9).	E10. Participar en ferias del sector hotelero y turístico con una propuesta de valor diferente al mercado local o regional (D3, D4, O5, O6).
E5. El respaldo financiero del Grupo Intercorp permitirá invertir en los recursos necesarios para materializar una propuesta de alta calidad (F6, O1, O5, O9).	E11. Generar un ambiente de estabilidad laboral que garantice el desarrollo profesional de los colaboradores, para generar mayor productividad y eficiencia en la ejecución de procesos (D1, D2, O1, O2).
E6. El capital existente permitirá invertir en estrategias que contribuyan con la rápida consolidación de la nueva unidad de negocio (F6, O4).	
Utilizar fortalezas para evitar amenazas	Reducir debilidades evitando amenazas
E12. Acelerar la curva de aprendizaje sobre la experiencia de la alta gerencia en el sector hotelero para una mejor gestión hotelera (F1, F2, A5, A6).	E15. Emplear una política restrictiva de reparto de dividendos para capitalizar y fortalecer el patrimonio de la empresa (D1, D2, D3, D4, A5, A6, A7, A8).
E13. La empresa debe enfocarse en el desarrollo de un programa de capacitación profesional, que asegure el valor agregado al servicio del hotel (F1, F2, F4, A7, A8).	E16. Generación de alianzas estratégicas o convenios de pago con los proveedores (D3, D4, A4, A7, A8).
E14. Buscar el ingreso a nuevos mercados potenciando o redefiniendo la oferta del servicio (diferente segmento o producto) (F1, F2, F4, F6, A5, A7).	E17. Realizar una cuidadosa y rigurosa selección del personal, para posteriormente capacitarlo en idiomas extranjeros, turismo y atención al cliente, a fin de mejorar la productividad de la empresa (D2, A6).

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

Tomando ello en consideración, se ha realizado un análisis de los principales sectores económicos que contribuyen con la economía de Bolivia, exportaciones principalmente, logrando identificar los actores más importantes por sector y la ubicación de sus respectivas matrices locales. En segundo lugar, el destino (ciudad) elegido debe contar con los suficientes atractivos turísticos para fomentar el turismo internacional, como recursos naturales e históricos, infraestructura de transporte y comunicación, servicios de apoyo turístico, entre otros adicionales. A continuación, se revisará en profundidad cada uno de los puntos antes mencionados.

2.1 Sector corporativo boliviano

Bolivia es un país cuya economía se basa principalmente en las exportaciones de minería, agroindustria (sin procesar y procesada) e hidrocarburos. En el año 2016, los sectores minería y agroindustria representaron el 85% del share de exportaciones del país (International Trade Centre [ITC] s.f.). Los principales proyectos mineros se encuentran ubicados en Potosí y La Paz. Por ejemplo, Minera San Cristóbal (la mina de plata más grande del mundo), importante actor de la economía boliviana, tiene bases en La Paz y en Potosí. Por otro lado, el Salar de Uyuni, la reserva más importante del mundo de Potasio y Litio, se encuentra ubicada en Potosí y es operada por la cooperativa local Colchani. También destaca la Siderúrgica del Mutún, uno de los reservorios de hierro más importantes del mundo que se encuentra ubicado en Santa Cruz y es operado localmente por la empresa china Sinosteel. Respecto al sector hidrocarburos, existe un importante mercado de explotación relacionado al gas natural y petróleo. Entre las principales empresas del sector se encuentran Petrobras (Brasil) y Repsol-YPF (España-Argentina). La producción de hidrocarburos se encuentra concentrada en los departamentos de Cochabamba, Santa Cruz y La Tarija; específicamente, las matrices locales de ambas empresas se encuentran ubicadas en Santa Cruz. De igual manera, cabe resaltar el caso de las empresas Total E&P y Schlumberger, que ocupan los primeros lugares del sector junto a las antes mencionadas, y cuyas oficinas también se encuentran ubicadas en Santa Cruz. En relación con el sector de agroindustria, existen actores muy importantes como Corporación Unagro (Santa Cruz), Guabirá (Santa Cruz, La Paz, Cochabamba), Aguaí (Santa Cruz) y Nutrioil (Santa Cruz), todos ellos ocupando las primeras posiciones en cuanto a producción y comercialización de productos agrícolas a nivel nacional e internacional. Como información complementaria al potencial de demanda del segmento corporativo, la tabla 2 muestra el detalle de la cantidad de empresas vigentes registradas por departamento. Como se puede apreciar, La Paz y Santa Cruz destacan por un volumen considerable.

Tabla 2. Empresas vigentes registradas por departamento en Bolivia (en miles)

DEPARTAMENTO	2016	2017	CRECIMIENTO	
	Enero	Enero	En cantidad	En porcentaje
La Paz	85.034	88.755	3.721	4%
Santa Cruz	76.193	81.002	4.809	6%
Cochabamba	48.417	49.745	1.328	3%
Tarija	14.708	15.141	433	3%
Oruro	14.301	14.530	229	2%
Potosí	11.666	12.177	511	4%
Chuquisaca	11.674	12.106	432	4%
Beni	8.193	8.782	589	7%
Pando	3.113	3.234	121	4%
TOTAL	273.299	285.472	12.173	4%

Fuente: Fundempresa, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

A modo de conclusión, respecto a los destinos con demanda potencial del segmento corporativo, se han seleccionado las ciudades de Santa Cruz y La Paz, en orden de relevancia. La presencia de importantes empresas y de diferentes sectores refuerza la expectativa de demanda esperada según la experiencia en el rubro y cartera actual de clientes de Casa Andina.

2.2 Sector vacacional boliviano

El sector vacacional de Bolivia está compuesto por todos aquellos destinos que son tradicionales y que contienen recursos naturales e históricos asombrosos y accesibles, lo que implica la existencia de una infraestructura adecuada (alojamiento, transporte y telecomunicaciones) y servicios de apoyo relacionados al sector (financieros y turísticos). Para el presente análisis se tomaron en consideración algunos indicadores del Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE s.f.) que brindan un panorama general de las ciudades que presentan el volumen más importante de visitas turísticas del país. Entre dichos indicadores se encuentran el índice de ingreso de viajeros a establecimientos de hospedaje por año según ciudad y tipo de viajero, y el índice de llegada de viajeros internacionales vía aérea según aeropuerto y tipo de viajero (ver anexo 7). Santa Cruz y La Paz representan los destinos de mayor relevancia en términos de hospedaje con un alcance del 54,7% sobre el volumen total correspondiente al año 2016 (Santa Cruz, 29,8%, La Paz, 24,9%). Respecto al índice de llegada de viajeros internacionales vía aérea según aeropuerto y tipo de viajero, Santa Cruz representa el 68% de las llegadas internacionales a Bolivia (ver anexo 8), cuyo aeropuerto es el de mayor tráfico de pasajeros del país, según la información del 2016. Cabe resaltar que solo existen cuatro aeropuertos habilitados para la llegada de pasajeros internacionales: El Alto (La Paz), Viru Viru (Santa Cruz), J. Wilsterman (Cochabamba) y Oriel Lea Plaza (Tarija). En conclusión, Santa Cruz y La Paz son los destinos

con mayor potencial de demanda y accesibilidad turística; ambos cuentan con una infraestructura adecuada, así como servicios turísticos de apoyo y atractivos naturales e históricos.

2.3 Conclusión

El sector corporativo y el sector vacacional de Bolivia han sido evaluados en términos de potencial de mercado y accesibilidad. Considerando que existe un alto potencial de negocios corporativos, un volumen significativo de hospedaje y un índice dominante de tránsito aéreo, se ha seleccionado a Santa Cruz como la ciudad idónea para implementar la primera unidad de negocio de Casa Andina en el extranjero.

3. Oferta hotelera de Santa Cruz

Santa Cruz es el centro comercial, financiero e industrial de Bolivia. Es el departamento más pujante, no solo por concentrar un importante porcentaje de la actividad económica (28,71% del PBI al 2017), sino también por el crecimiento experimentado en los últimos años tanto económico (6,72% respecto al 2016) como demográfico. Según la Cámara Departamental de Hotelería de Santa Cruz (2016), se prevén buenas perspectivas para el departamento en el mediano y largo plazo debido a que nuevos hoteles de gran porte, calidad y afiliados a cadenas internacionales arribarán al mercado, cambiando la dinámica de las propiedades existentes. Asimismo, pese a que La Paz tiene una amplia oferta hotelera con 105 establecimientos (ver tabla 3), las mayores inversiones llegan a Santa Cruz, pues es un mercado atractivo por el movimiento de negocios en los rubros agrícola, forestal, industrial e inmobiliario. Además, es la única ciudad del país que ofrece establecimientos con capacidad para 3.000 a 5.000 personas para el desarrollo de eventos.

Por otro lado, es preciso tener en consideración que existen proyectos públicos y privados que afectan favorablemente la economía del citado departamento y la dinámica del mercado hotelero, entre ellos se pueden mencionar la ampliación del aeropuerto, construcción del segundo puente a Urubó, doble vía a Warnes, tren urbano metropolitano, tranvía urbano, y otras obras comprendidas en el Plan de Desarrollo Departamental Santa Cruz 2025⁵⁰.

⁵⁰ Plan desarrollado por el Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz cuyos objetivos principales son producción y transformación competitiva, ocupación eficiente del territorio, adaptación al cambio climático, fortalecimiento y tecnificación de la gestión pública, y promoción de valores democráticos a partir de la construcción autónoma (Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz, 2014).

Tabla 3. Cantidad de hoteles por departamento en Bolivia

Departamento	Número de hoteles
La Paz	105
Santa Cruz	82
Cochabamba	43
Potosí	38
Oruro	32
Beni	26
Chuquisaca	18
Pando	17
Tarija	16

Fuente: INE, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

3.1 Demanda hotelera

La demanda hotelera en la ciudad de Santa Cruz ha venido en aumento, según el Instituto de Estadística de Bolivia sobre el ingreso de viajeros a establecimientos de hospedajes por año (INE s.f.). En el 2017 la cantidad de ingresos a hospedajes fue de 462.566 y en el 2016 llegó a 650.081 viajeros. En el 2013 el departamento vivió un boom hotelero, a tal punto que se llenaban hoteles de 2, 3, 4 y 5 estrellas, y hoy en día el promedio de ocupación es superior al 70%. El 75% de la ocupación de los hoteles en Santa Cruz es del sector corporativo y un 25% del sector turístico vacacional, y el gobierno tiene como objetivo aumentar el turismo vacacional de fin de semana y de los días feriados. Para los hoteles mejor posicionados de la ciudad existe una fuerte demanda no acomodada, concentrada principalmente de martes a jueves en meses corporativos altos, eventos puntuales, festividades especiales y meses vacacionales. En Santa Cruz en el mes de septiembre se genera una mayor acogida de clientes, aunque la demanda en la ciudad es constante durante todo el año, ya que existen diferentes ferias sectoriales que son visitadas por extranjeros.

3.2 Déficit hotelero

En la ciudad de Santa Cruz, según la Cámara Departamental de Hotelería de Santa Cruz (2016), existe un mayor número de residenciales (89) y alojamientos (140), seguido de los hoteles de 1 estrella (30), hoteles de 2 estrellas (16), 4 estrellas (13), 5 estrellas (12), hoteles de 3 estrellas (7) y apart hotel (6). Los hoteles de 5 estrellas están creciendo debido al ingreso de nuevas marcas como Sheraton, Raddison y Marriott, entre otros. El crecimiento de la oferta de habitaciones en la ciudad también registró un incremento de 30% aproximadamente, pasando de 5.697 habitaciones en el 2012 a 8.299 unidades habitacionales en el 2017 (INE s.f.).

3.3 Precios comparativos

Según páginas como Booking.com (s.f.) y Tripadvisor LLC (s.f.), la tarifa de hoteles de categoría similar se encuentra en el rango de US\$ 60 a US\$ 121 la noche.

3.4 Competencia directa

La competencia directa se identificó equiparando los servicios que incluye cada alojamiento respecto a los propuestos para la nueva unidad de negocio en Bolivia. Se consideraron los hoteles 3 estrellas superior y 4 estrellas, que incluyen extras gratuitos como desayuno buffet, servicios en la habitación, conexión wifi (en todas las áreas comunes y habitaciones) e Internet center, además de algunos servicios adicionales con costo como lavandería y restaurante. Tomando la información presentada por Booking.com (s.f.), referentes a nivel hotelero en lo que respecta a la oferta de proveedores de alojamiento por destino, existe un total de 29 competidores locales.

3.5 Competencia indirecta

Dentro de la competencia indirecta se considera a aquellos competidores que ofrecen hospedaje con tarifas accesibles, ubicación y calidad en infraestructura. Se han considerado hoteles de categoría 2 y 5 estrellas, apart-hoteles, residenciales y hostales. Según Booking.com (s.f.), la cifra de la competencia indirecta suma más de 200 establecimientos.

3.6 Sustitutos

Como principal producto sustituto de hoteles en la ciudad de Santa Cruz se tiene a las personas que rentan habitaciones por Internet, segmento que año a año viene creciendo. Sin embargo, dicha categoría de servicio está dirigida a un segmento de clientes diferente al objetivo del proyecto.

3.7 Conclusión de la locación elegida

En primera instancia, Santa Cruz es una ciudad cuyo mercado corporativo lidera el crecimiento anual en términos de entidades, y cuenta con la presencia de importantes subsidiarias internacionales. Por otro lado, dicha ciudad es una de las más importantes en relación con las visitas turísticas que recibe el país, y su aeropuerto es el terminal con mayor tráfico de pasajeros internacionales. El mercado hotelero en dicho destino aún se encuentra en desarrollo, con importantes indicios de incrementar la competitividad a través del ingreso de nuevas cadenas

hoteleras internacionales; en adición a ello, el gobierno está impulsando proyectos de desarrollo que permitan contribuir con el incremento del flujo de viajeros. Los actuales competidores directos del mercado ofrecen servicios similares bajo las mismas condiciones económicas que resultan operativamente viables para Casa Andina, lo que permite una estimación más certera en cuanto a demanda, ingresos y egresos del proyecto. En líneas generales, Santa Cruz representa una oportunidad idónea para la implementación de la nueva unidad de negocio.

Capítulo V. Plan estratégico para la implementación de la nueva unidad de negocio en Bolivia

El plan estratégico del proyecto estará enfocado en la internacionalización de las operaciones de Casa Andina mediante la implementación de una nueva unidad de negocio (hotel) en Santa Cruz, Bolivia, proyecto cuya duración estimada es de 30 años. El presente capítulo tiene por objetivo definir los lineamientos base previos al desarrollo de las estrategias de marketing, financieras y operacionales. Se detallarán los conceptos fundamentales de la marca, tales como misión, visión, propósito y valores y, adicionalmente, se definirán los objetivos generales y estratégicos, así como la estrategia competitiva de ingreso al mercado internacional.

1. Misión, visión y valores de la nueva unidad de negocio en Bolivia

Actualmente, Casa Andina busca promover el Perú como un destino único de experiencia de viaje en donde la empresa represente un vehículo de experiencias que superan las expectativas de los clientes. En este sentido, la misión, visión y propósito de la cadena han sido modificadas de manera que se adecúen a un concepto totalmente independiente de la oferta local peruana y que permita que la nueva unidad de negocio en Bolivia se posicione como un producto cuyo propósito esté enfocado en experiencias locales e independientes de otras unidades de negocio. A continuación, se detallan los nuevos conceptos definidos para profundizar en los objetivos y estrategia de entrada antes mencionados:

- **Nuevos conceptos de identidad de marca para ingresar al mercado internacional**
 - Misión: Crear experiencias auténticas que van más allá de lo que el viajero espera.
 - Visión: Ser la unidad hotelera referente en el destino; gracias a nuestros colaboradores, excelencia en el servicio y resultados extraordinarios.
 - Propósito: Hacer que cada una de nuestras unidades supere toda expectativa.
 - Valores: Integridad, atención al detalle, valoración de servicio, trabajo en equipo y espíritu de superación.

2. Objetivos generales y estratégicos del nuevo proyecto en Bolivia

La nueva unidad de negocio tendrá cuatro objetivos generales y seis objetivos específicos. Cada una de las áreas funcionales tendrá un nivel de corresponsabilidad sobre el cumplimiento de dichos objetivos. A continuación, el detalle de los objetivos generales:

- Alto grado de satisfacción de los colaboradores.
- Alto grado de satisfacción del cliente.
- Lograr una rentabilidad promedio por encima del sector.
- Eficiencia operativa que maximice la rentabilidad.

Los objetivos estratégicos han sido clasificados en objetivos de rentabilidad, de crecimiento y de sostenibilidad. Posteriormente, los planes de marketing, de operaciones, de recursos humanos y de finanzas profundizarán en las acciones estratégicas que cada área funcional deberá realizar para efectos de asegurar el cumplimiento esperado por objetivo estratégico. A continuación, el detalle de cada objetivo:

- **Objetivo de rentabilidad.** Lograr una rentabilidad superior al 20% sobre la utilidad operativa.
- **Objetivo de crecimiento.** Alcanzar una tasa de ocupación del hotel de mínimo 45%.
- **Objetivos de sostenibilidad.** Obtener un grado de satisfacción de los colaboradores del 95%; un grado de satisfacción del cliente (huésped e intermediario) del 95%; y mantener un nivel de indicadores de gestión superior al 90% de alcance.

3. Estrategia competitiva para competir en el mercado boliviano

Para efectos de definir la estrategia competitiva del proyecto, se ha tomado en consideración el objetivo de desarrollar una oferta única e inigualable, tanto a nivel de destino como de organización. Los viajeros e intermediarios deben reconocer en el producto un valor diferencial que supere todas las expectativas a lo largo de su experiencia. Dicha oferta tiene como base tres pilares importantes, de acuerdo con las posibles ventajas competitivas identificadas según el análisis VRIO desarrollado en el capítulo II: investigación y desarrollo en tecnología, cultura organizacional con enfoque en servicio, e infraestructura de calidad. En este sentido, la estrategia competitiva que se ha definido es el enfoque en diferenciación. El proyecto estará enfocado en aprovechar un segmento específico de clientes, tanto a nivel vacacional como corporativo, otorgando un producto que represente la mejor alternativa del mercado. Como se ha detallado en el análisis del microentorno de Bolivia (capítulo III) y en el análisis de las principales oportunidades del mercado objetivo (capítulo IV), existe una oportunidad latente que la nueva unidad deberá aprovechar; con base en las fuentes de ventaja competitiva mencionadas anteriormente, para posicionarse como una oferta diferenciada e innovadora.

4. Modelo de gestión de unidades operativas de Casa Andina

Actualmente, Casa Andina opera dentro del territorio nacional peruano. Las primeras unidades hoteleras que implementó la cadena son propiedad íntegramente de la empresa. Sin embargo, con el objetivo de mantener el enfoque de recursos en el desarrollo y evolución del negocio, se implementó el modelo de expansión mediante contratos de usufructo. En términos generales, dicha modalidad permite que Casa Andina se adueñe de la operación de una unidad hotelera otorgando un beneficio económico al propietario. El beneficio antes mencionado está compuesto por una renta fija (alquiler) y una renta variable (porcentaje de los ingresos por ventas). Sea un proyecto hotelero en marcha o un proyecto sobre planos, es responsabilidad del propietario el entregar la unidad lista para ser operada por Casa Andina; quienes implementan la mueblería y equipamiento acorde con los estándares de la cadena. De las 30 unidades de negocio que posee actualmente Casa Andina, 26 han sido trabajadas bajo el actual modelo de negocio; bajo un ratio de inauguración de dos hoteles por año en promedio. Las nuevas unidades de negocio son desarrolladas en destinos estratégicamente seleccionados debido a un potencial incremento de demanda por alojamiento. Generalmente, existe un componente de demanda corporativa y vacacional, lo que significa una limitante para adquirir una nueva unidad enfocada en único segmento de venta.

Capítulo VI. Plan de marketing

Tomando como referencia los conceptos definidos para desarrollar la nueva identidad de la marca en el mercado extranjero, junto con los objetivos estratégicos del nuevo proyecto y la estrategia competitiva escogida para ingresar al mercado internacional (información detallada en el capítulo V), a continuación se detalla el plan de marketing estructurado para la implementación de la nueva unidad de negocio en Bolivia. Al igual que los planes de operaciones, recursos humanos y finanzas, el plan de marketing estará enfocado en trabajar acciones específicas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad⁵¹. La propuesta de producto/servicio que se maneja actualmente en relación con la categoría Select de Casa Andina, se replicará en Bolivia. Como elemento clave de diferenciación que potencie la experiencia de los visitantes en la nueva unidad de negocio se incorporarán detalles artísticos en la decoración de las áreas comunes e instalaciones⁵², y se incluirán propuestas alimenticias típicas del destino (Santa Cruz, Bolivia)⁵³.

1. Descripción del servicio

El servicio consiste en ofrecer habitaciones de hospedaje con servicios complementarios que permitirán la ejecución de una experiencia única y diferenciada de alojamiento. Adicionalmente, se brindarán servicios de alimentación en restaurante y de alquiler de salas para eventos. En el acápite cuatro (estrategias de mezcla de marketing), se brindarán mayores detalles relacionados a la propuesta de servicio. A continuación, se trabajarán los objetivos del plan de marketing, los cuales se encuentran alineados con los objetivos generales y estratégicos detallados en plan estratégico (capítulo V).

2. Objetivos del plan de marketing

Tomando en consideración los objetivos estratégicos definidos para la nueva unidad de negocio, el plan de marketing deberá colaborar con acciones que generen un impacto importante en los objetivos de rentabilidad (lograr una rentabilidad superior al 20% sobre la utilidad operativa), de crecimiento (alcanzar una tasa de ocupación del hotel de mínimo 45%) y de sostenibilidad (obtener un grado de satisfacción de los colaboradores del 95%; un grado de satisfacción del

⁵¹ Capítulo V, segundo apartado: objetivos generales y específicos.

⁵² Casa Andina decora los cuartos con fotografías que resaltan destinos y características específicas de la cultura local.

⁵³ En lo que se refiere a los restaurantes de cada hotel donde opera Casa Andina, por obligación se adhieren componentes locales en la carta del restaurante.

cliente del 95%; mantener un nivel de indicadores de gestión superior al 90% de alcance). En este sentido, la tabla 4 detalla objetivos específicamente diseñados para el área de Marketing y Ventas (Dirección Comercial y Marketing), los cuales permitirán asegurar el cumplimiento posterior de los objetivos generales de la compañía. En relación con las acciones detalladas en la tabla 15, se brindarán mayores detalles junto con la revisión del presupuesto de marketing.

3. Formulación estratégica de marketing

La siguiente sección establece dos temas importantes: la estrategia de segmentación y la estrategia de posicionamiento. Por el lado de la segmentación, se muestra el detalle de los diferentes segmentos de clientes (finales e intermediarios) que han sido tomados en consideración para el desarrollo de una propuesta comercial diferenciada, orientada hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen cada segmento. Respecto a la estrategia de posicionamiento, se profundizará en el concepto ideal de la propuesta de valor que se espera lograr posicionar; a nivel de marca, en la mente de los clientes.

3.1 Estrategia de segmentación

Para efectos de segmentar el mercado objetivo, se ha utilizado la metodología de Kotler y Keller (2016)⁵⁴, tomando en consideración un balance entre la segmentación demográfica y conductual, tanto de usuarios finales como de intermediarios. Entre las principales variables se encuentran: edad, tipo de acompañamiento, nacionalidad, tamaño de empresa, disposición de gasto, necesidades, roles de decisión, ocasión de uso y lealtad a la marca. La tabla 5 muestra el análisis de las variables por tipo de cliente.

3.2 Estrategia de posicionamiento

La nueva unidad hotelera tendrá como línea base la categoría Select de Casa Andina. La decisión de la marca con la cual se ingresaría al mercado boliviano tuvo dos consideraciones importantes: el producto/servicio que ofrecen los principales competidores locales actualmente; y las necesidades y requerimientos del cliente corporativo, lo cual tiene una relevancia importante en la demanda del destino. El Select ofrecerá una unidad hotelera para viajeros mid scale⁵⁵ en un

⁵⁴ La metodología consiste en identificar el número adecuado y la naturaleza de los segmentos que conforman el mercado para decidir a cuáles se dirigirá.

⁵⁵ El significado de mid-scale se refiere a algo ni tan barato ni tan exclusivo.

lugar estratégicamente ubicado, con infraestructura innovadora y moderna; y servicio proactivo⁵⁶. La propuesta está diseñada se realizará en el centro de la ciudad, consiguiendo el balance perfecto entre versatilidad de servicios, atención esmerada y excelente precio. En el siguiente apartado se presentará mayores detalles relacionados al producto/servicio.

4. Estrategia de la mezcla de marketing

Para desarrollar la estrategia de la mezcla de marketing se tomó como referencia la teoría de las 8P del marketing de servicios planteada por Lovelock y Wirtz (2009)⁵⁷, a fin de abarcar todas las variables involucradas en el ofrecimiento de un producto/servicio intangible. A continuación, el desarrollo de cada uno de los componentes de la mezcla de marketing según Lovelock:

Tabla 4. Objetivos del área de Marketing

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador de medición	Acciones
De rentabilidad	Alcanzar la meta de ingresos presupuestados por concepto de alojamiento, alimentación y eventos, en cada año.	% de alcance sobre ingresos presupuestados	- Estrategia de lanzamiento de la marca - Estrategia de mantenimiento de la marca
De rentabilidad	Generar un incremento de 2% anual sobre la tarifa de alojamiento a partir del segundo año.	% de crecimiento sobre la tarifa promedio	
De rentabilidad	Generar un incremento de 3% anual sobre el ticket promedio de alimentación a partir del segundo año.	% de crecimiento sobre el ticket promedio	
De crecimiento	Alcanzar una ocupación promedio de habitaciones equivalente a 45% en el primer año.	% de ocupación promedio anual	
De crecimiento	Generar un crecimiento de ocupación promedio de habitaciones equivalente a 5% anual hasta llegar a 65%.	% de crecimiento sobre la ocupación promedio anual	
De sostenibilidad	Posicionamiento de la marca como un servicio de calidad superior al promedio.	% de satisfacción del cliente según encuestas	
De sostenibilidad	Consolidación local de la marca en el primer año de operaciones.	% de ventas presupuestadas por canal	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

⁵⁶ El servicio proactivo son servicios que el hotel pone a disposición del cliente y que requieren una ejecución autónoma por parte de este. Por ejemplo, existen módulos de alimentos en donde el cliente selecciona lo que desea consumir y se lo lleva, o guías virtuales diseñadas para que el cliente consulte directamente sobre el destino en el que se encuentra.

⁵⁷ La teoría de las 8P del marketing hace referencia a que todos los factores trabajan en conjunto y hacen posible que los servicios y la promesa que se ofrece al cliente pueda ser entregados a tiempo, con una buena experiencia, valor agregado y la mejor calidad posible.

Tabla 5. Análisis de las variables por tipo de cliente

Usuario final- cliente vacacional	
Variable	Descripción
Edad	25 a 65 años
Tipo de acompañamiento	Individual o grupal (parejas, familias, amigos)
Nacionalidad	Extranjero mayormente
Disposición de gasto	Alta
Necesidades	Ejecución del servicio de manera impecable
Roles de decisión	Decisor
Ocasión de uso	Esporádica
Lealtad a la marca	Media
Usuario final - cliente corporativo	
Variable	Descripción
Edad	30 a 60 años
Tipo de acompañamiento	Individual o grupal (colegas, socios)
Nacionalidad	Nacional e internacional
Tamaño de empresa	Pequeña, mediana, grande
Disposición de gasto	Media / Alta
Necesidades	Ejecución del servicio de manera impecable
Roles de decisión	Usuario
Ocasión de uso	Frecuente
Lealtad a la marca	Media
Intermediario: agencias	
Variable	Descripción
Nacionalidad	Nacional e Internacional
Tamaño de empresa	Pequeña, mediana, grande
Necesidades	Eficiencia en la gestión de soporte administrativo
Roles de decisión	Influyente
Ocasión de uso	Frecuente
Lealtad a la marca	Alta
Intermediario: empresas	
Variable	Descripción
Nacionalidad	Nacional e Internacional
Tamaño de empresa	Pequeña, mediana, grande
Disposición de gasto	Media / Alta
Necesidades	Eficiencia en la gestión de soporte administrativo
Roles de decisión	Comprador
Ocasión de uso	Frecuente
Lealtad a la marca	Alta

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.1 Servicio

El servicio consiste en comercializar alojamiento, alimentación y salas de eventos al mercado objetivo antes mencionado. Lovelock y Wirtz (2009) categorizan el bloque de servicio en tres niveles importantes: el servicio esencial, los servicios complementarios y los servicios suplementarios. El servicio esencial está compuesto por la propuesta básica de las tres líneas de negocio (alojamiento, alimentación y salas de eventos). Los servicios complementarios son aquellos requeridos necesariamente para que se pueda prestar el servicio solicitado y/o servicios complementarios a los cuales esperan acceder los clientes en caso existiese la necesidad. En cuanto a los servicios suplementarios, son aquellos servicios no habituales que usualmente

agregan una cuota importante a la propuesta de valor percibida por el cliente. A continuación, el detalle de cada una de las categorías de servicio antes mencionadas.

4.1.1 Servicio esencial

El servicio esencial representa la actividad principal de la empresa. En primera instancia, respecto al negocio de alojamiento, abarca la renta de una o varias habitaciones según el requerimiento de cada huésped. Incluye los siguientes adicionales: desayuno buffet, wifi, acceso al gimnasio y centro de negocios, estacionamiento; y servicio de atención las 24 horas del día. El hotel contará con 160 habitaciones, de las cuales 81 serán habitaciones dobles, 66 serán matrimoniales y 13 serán suites. En segunda instancia, en relación con el negocio de alimentación, contará con un restaurante-bar de la marca La Plaza⁵⁸, con capacidad para 120 comensales. El restaurante ofrecerá servicio de catering para los eventos que se realicen en las salas del hotel. Finalmente, la unidad ofrecerá el servicio de alquiler de dos salas para eventos con capacidad para 150 y 70 personas en armado tipo auditorio; 80 y 40 personas en armado tipo aula. Además, ofrecerá una tercera sala para 10 personas enfocada en reuniones de directorio. De manera general, la infraestructura del hotel contará con una distribución funcional y de fácil acceso, decoración con motivos regionales y equipamiento que garantice la confortabilidad y privacidad de cada huésped.

4.1.2 Servicios complementarios

Son aquellos que necesariamente se deben brindar para realizar la prestación del servicio solicitado y/o servicios complementarios a los cuales esperan acceder los clientes en caso existiese la necesidad. La nueva propuesta de servicio contará los siguientes elementos complementarios:

- **Información-** El huésped podrá acceder a información detallada sobre los servicios del hotel a través de la página web, la recepción de la unidad, la central de llamadas y las cartillas informativas distribuidas en las habitaciones.
- **Reservación.** Cada cliente podrá generar una reserva a través de los canales de venta directos como la página web y la central de llamadas. También, a través de canales de venta secundarios, dentro de los cuales se considera a las agencias de viaje e intermediarios, tales como Booking, Tripadvisor, Despegar, entre otros. Asimismo, la cancelación de una reserva se podrá efectuar con el mismo grado de accesibilidad, pero estará sujeta a un costo en caso no se cumplan con las condiciones pactadas al momento de gestionar la reserva.

⁵⁸ Una moderna propuesta de fusión peruana tex-mex, en un ambiente casual y fresco, que se destaca por utilizar deliciosos ingredientes regionales.

- **Pago del servicio.** El huésped cuenta con diversas opciones de pago, cada una de ellas dependerá del tipo de cliente y la ocasión de uso. Dentro de las opciones se consideran el pago en efectivo, y tarjeta de débito o crédito, de uso personal o corporativo.
- **Check in / Check out.** Especifica el inicio y término del servicio contratado, toda variación al horario establecido podría generar costos adicionales. El horario de *check in* es a las 14:00 horas y *check out* a las 12:00 horas.
- **Estacionamiento.** El huésped contará con el acceso gratuito al estacionamiento del hotel durante su permanencia o periodo de contrato. Para usuarios externos, como visitantes, el estacionamiento estará condicionado al pago de un costo por hora o a un consumo mínimo en las instalaciones del hotel.
- **Vigilancia.** Durante la estadía del huésped, el hotel le brindará el servicio de vigilancia durante las 24 horas del día.
- **Servicio a la habitación.** Incluye la limpieza diaria de la habitación, así como la atención por consultas y requerimientos de servicios adicionales como lavandería o restaurante.
- **Movilidad.** El huésped contará con el servicio de traslado del aeropuerto al hotel y viceversa, el cual debe ser coordinado previamente con la administración del hotel.

4.1.3 Servicios suplementarios

Los servicios suplementarios son aquellos que buscan agregar valor a la experiencia del cliente, otorgándole servicios que no están dentro de las actividades habituales del hotel. Se han definido los siguientes servicios como estándares mínimos de diferenciación:

- La información de los beneficios y restricciones de cada huésped deberá ser oportuna, exacta, completa, válida y comparable. Para ello, el personal estará altamente capacitado para brindar la información requerida, tanto en temas propios del servicio como externos al hotel.
- En cuanto a la hospitalidad, el personal siempre mostrará buena actitud y predisposición con los huéspedes. Para ello, se capacitará en temas de estandarización como el saludo; así como, en aspectos relacionados a la comida, los salones, la seguridad, el transporte, etcétera.
- Se recalcarán temas de cuidado y presentación, tanto a nivel personal como de servicio.
- Las excepciones se darán mediante solicitudes especiales; también, se trabajarán temas como reclamos y reembolsos, entre otros.

4.2 Plaza

La prestación del servicio ofrecido se llevará a cabo únicamente en las instalaciones del hotel.

Los clientes podrán contratar los servicios antes mencionados a través de diferentes canales de venta (directos o indirectos), los cuales se detallan a continuación:

- **Página web.** Será la herramienta virtual propia de la empresa, aplicable para clientes directos e intermediarios. Se diseñará una página totalmente nueva para la unidad de negocio.
- **Sistemas Globales de Distribución (GDS).** Son sistemas de información diseñados para facilitar la gestión de viajes, aplicable para agencias de viajes (intermediarios) y empresas. Dichos sistemas tienen un costo y se trabajará con Sabre, ya que ofrece presencia en todos los otros competidores mencionados.
- **Agencias de viajes *on line* y *off line*.** Se ofrecerán servicios a través de las agencias de viajes más importantes (nacionales e internacionales), cuya distribución estará ligada al canal tradicional. Además, se tendrá presencia en las principales agencias *on line* (Booking, Despegar, Expedia, Tripadvisor).
- **Central telefónica.** El hotel brindará servicio de atención al cliente 24 horas al día, así los clientes e intermediarios podrán comunicarse con la central y solicitar apoyo frente a cualquier requerimiento.
- **Venta proactiva.** Se contará con una ejecutiva de ventas que contactará clientes de manera telefónica, virtual y presencial (visitas) para ofrecer los servicios de alojamiento, alimentación y salas para eventos.

Cada uno de los canales detallados ofrecerá las herramientas necesarias para gestionar las reservas de alojamiento, alimentación y salas; así como brindar información respecto a los servicios ofrecidos. Es importante recalcar que, se ofrecerán diferentes condiciones y políticas de venta dependiendo del canal a través del cual se gestione la contratación del servicio.

4.3 Precio

Para establecer el precio por tipo de servicio (alojamiento, alimentación y salas) se ha tomado en consideración lo expuesto por Kotler y Keller⁵⁹ (2016), quienes indican que los precios se establecen tomando como referencia los precios de la competencia que opera actualmente en el mercado (capítulo III, punto 3, oferta hotelera de Santa Cruz). Adicionalmente, se ha tomado como referencia una unidad hotelera de la cadena⁶⁰ cuya operación se da en un mercado similar al que se propone ingresar; ello con el objetivo de establecer un share por tipo de cliente y canal

⁵⁹ La teoría de fijación de precios de Kotler y Keller indica que se debe considerar a la empresa, los clientes, la competencia y el entorno de marketing al momento de tomar una decisión sobre precios (Kotler y Keller, 2016).

⁶⁰ Se tomó como referencia la unidad Casa Andina Select Miraflores de 155 habitaciones.

de venta. Luego de analizada la información, se generó una estructura tarifaria y tarifa promedio; según tipo de canal (ver anexo 10)

4.4 Promoción

Respecto a la metodología que se utilizará para la promoción de la marca, se ha tomado como referencia la estrategia *push* y *pull* de Kotler y Keller (2016)⁶¹. Se trabajarán estrategias a nivel publicitario cuyo objetivo principal será la construcción de la marca a nivel de propuesta de valor. Por otro lado, respecto a la promoción enfocada en ventas, se coordinarán acciones de contacto directo con usuarios e intermediarios clave para efectos de captación y fidelización de clientes. A continuación, detalles específicos respecto a las acciones publicitarias y promocionales:

4.4.1 Publicidad

La estrategia de publicidad está dirigida al sector local y se emplearán los siguientes mecanismos:

- **Creación y actualización constante de página web del nuevo hotel.** Para que represente una fuente de comunicación donde se puedan plasmar mensajes que ayuden a conocer, promocionar y posicionar la marca, lanzar promociones, etcétera.
- **Participación en eventos corporativos de la zona.** Este tipo de eventos se trabajarán bajo la modalidad de canje por alojamiento⁶², por lo que no representarán un gasto directo para la estructura financiera del nuevo proyecto.
- **Presencia en espacios publicitarios.** De la televisión local, revistas especializadas y periódicos que tengan contacto directo con el público objetivo.

4.4.2 Promoción de ventas

- Se efectuarán estrategias de *push* con promociones que serán implementadas en función de la dinámica de los resultados de ventas y posibles estacionalidades esperadas ya que la demanda varía en diferentes temporadas del año.
- Se aplicarán estrategias de *pull* orientadas al público corporativo, brindándoles descuentos exclusivos y servicios adicionales acorde a su perfil. Adicionalmente, se trabajarán paquetes promocionales personalizados, siempre y cuando se logre una cantidad mínima de reservas en un periodo determinado.

⁶¹ La estrategia *push* orienta sus esfuerzos de comunicación en el distribuidor; la estrategia *pull* orienta sus esfuerzos de comunicación en el comprador (Kotler y Keller, 2016).

⁶² Casa Andina ofrece un determinado número de habitaciones libres (sin costo) a modo de canje por participación en eventos de interés que generen presencia de marca.

Las estrategias mencionadas serán desarrolladas de acuerdo con los resultados reales, una vez iniciadas las operaciones del nuevo proyecto.

4.5 Proceso

El detalle de los procesos de cada servicio que será ofrecido por la nueva unidad de negocio se encuentra en el plan de operaciones (capítulo VII).

4.6 Entorno físico

El entorno físico está compuesto por los ambientes y experiencias alrededor del servicio esencial ofrecido. En base a dicho entorno, el cliente mide sus expectativas y evalúa su satisfacción. Como se mencionó anteriormente, la infraestructura del hotel contará con una distribución funcional y de fácil acceso, decoración con motivos regionales, y equipamiento que garantice la confortabilidad y privacidad de cada huésped. Los ambientes comunes y privados contarán con iluminación diferenciada por área. De igual manera, se trabajarán temas de aclimatación y temperatura. Adicionalmente, la experiencia del cliente será complementada por fondos musicales, los cuales estarán en función del área del hotel en la que se encuentre el cliente.

4.7 Personal

El detalle de la composición de la fuerza laboral requerida para la implementación del nuevo proyecto se encuentra en el plan de Recursos Humanos (capítulo VIII).

4.8 Productividad y calidad

El detalle de los procesos que aseguran la productividad y calidad del servicio ofrecido se encuentra en el plan de Operaciones (capítulo VII).

5. Presupuesto de marketing

En el punto 2 del presente capítulo se especificaron los objetivos del área de marketing, así como las acciones requeridas para cumplir con dichos objetivos. Se deben llevar a cabo dos estrategias clave: de lanzamiento y de mantenimiento. La estrategia de lanzamiento requiere una inversión estimada de US\$ 73.676,00, la cual involucra presencia en prensa especializada (diario El Mundo

y La Prensa), Google Search⁶³, Google Adwords⁶⁴, Google Hotel Ads⁶⁵, Facebook e Instagram. Adicionalmente, el monto detallado incluye las tomas fotográficas que serán utilizadas para promocionar el hotel en los diferentes medios de comunicación, así como el desarrollo de la página web del hotel. En relación con la estrategia de mantenimiento de la marca, se ha estimado un monto de inversión anual equivalente a US\$ 75.886,00, el cual estará destinado a la renovación de las plataformas de Google, Facebook e Instagram, antes mencionadas. Además, incluye la participación en ferias internacionales de turismo (20 ferias anuales aproximadamente, cada una con un costo de US\$ 3.000,00 en promedio). Los montos detallados han sido incluidos en la estimación de costos, gastos y cargos fijos (anexo 19) bajo la modalidad de prorrateo por habitación disponible. Como se puede apreciar en el anexo 19, el costo en dólares por habitación disponible es de US\$ 1,26 en el año 2022. Luego, el costo se incrementa a US\$ 1,30 en el siguiente año, monto que se incrementará a razón de 1% anual durante el desarrollo del proyecto. La tabla 6 se detalla el presupuesto requerido para ejecutar cada una de dichas estrategias.

Tabla 6. Presupuesto de Marketing

Estrategia de lanzamiento de la marca (en US\$)	
	Año 2022
Fotografías y videos	5.894
Presencia en prensa especializada	11.788
Herramientas de Google	20.629
Redes sociales	20.629
Desarrollo de la web	14.735
Total	73.676

Estrategia de mantenimiento de la marca (en US\$)	
	Año 2023
Herramientas de Google	10.245
Redes sociales	10.245
Desarrollo de la web	2.277
Participación en ferias internacionales	53.120
Total	75.886

Fuente: Elaboración propia, 2019.

⁶³ Herramienta de Google que permite medir el rendimiento y el tráfico de búsqueda de un sitio web, corregir problemas y conseguir que dicho sitio web destaque en los resultados de la Búsqueda de Google.

⁶⁴ Plataforma de publicidad en línea donde los anunciantes pagan por mostrar anuncios breves, ofertas de servicios, listas de productos, contenido de video y generar instalaciones de aplicaciones móviles dentro de la red de anuncios de Google para usuarios de la web.

⁶⁵ Herramienta de comercialización hotelera que permite destacar en los resultados de búsqueda y redirigir tráfico y rentabilidad de clientes.

Capítulo VII. Plan de Operaciones

El plan de Operaciones está diseñado para asegurar que la propuesta de valor de la nueva unidad de negocio se materialice de manera efectiva durante la prestación del servicio a los clientes, en lo relacionado a la venta de alojamiento, alimentación y alquiler de salas. En el presente capítulo se detallan los principales objetivos del área junto con las acciones claves estratégicas que deberán ser ejecutadas para cumplir los objetivos generales de la empresa. Además, se detallan los procesos operacionales e instalaciones de soporte requeridos por tipo de servicio ofrecido, y se muestra la programación de las actividades requeridas para el inicio oportuno del proyecto.

1. Objetivos y estrategia de las operaciones

De acuerdo con lo revisado en el plan estratégico (capítulo V), se han establecido objetivos estratégicos y específicos que lideran las acciones de cada una de las áreas funcionales de la empresa, y en esta sección se centrará el análisis en los objetivos del área de operaciones. De acuerdo con los objetivos específicos definidos en el capítulo V el área de Operaciones deberá trabajar objetivos de rentabilidad, de crecimiento y de sostenibilidad. A partir de ello se han establecido acciones claras que permitan impactar directamente en los indicadores de utilidad operativa, grado de satisfacción del cliente y de los colaboradores; y eficiencia en las gestiones administrativas. La tabla 7 contiene el detalle específico por objetivo estratégico y los indicadores de medición que aseguren el debido cumplimiento de dichos objetivos.

2. Diseño de los procesos

En este ítem se describe el flujo operacional de cada uno de los servicios que se ofrecerán en la nueva unidad de negocio (alojamiento, alimentación y salas de eventos). Cada uno de los procesos requeridos para ofrecer dichos servicios ha sido trabajado en base a tres módulos de actividades importantes: actividades previas a la prestación del servicio, flujo general de la prestación del servicio, y acciones específicas por instancia de la prestación del servicio. Las actividades previas son responsabilidad neta de la dirección de alojamiento y gerencias regionales, mientras que, el flujo general y las acciones específicas involucran la participación tanto del hotel como del cliente. En el caso del servicio de alojamiento, las actividades previas están enfocadas en asegurar el estado óptimo de las habitaciones que deberán ser entregadas. El flujo general de la prestación del servicio y las acciones específicas por instancia involucran los procesos de *check in* y *check out*. Respecto al servicio de alimentación, las actividades previas están enfocadas en asegurar el estado óptimo de las instalaciones del restaurante, de manera que se encuentren listas para la

prestación del servicio. El flujo general de la prestación del servicio y las acciones específicas por instancia están enfocadas en orientar al cliente respecto a la ubicación de la mesa, gestión del pedido y pago del servicio. Finalmente, en relación con los procesos de alquiler de salas, las actividades previas a la prestación del servicio aseguran que la sala sea preparada de acuerdo con las especificaciones solicitadas por el cliente según tipo de armado y alimentación. El flujo general del servicio y las acciones específicas por instancia están enfocadas en la verificación de las condiciones del evento, la entrega de sala y la gestión de pago del servicio (ver anexo 11).

Tabla 7. Objetivos del área de operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador de medición	Acciones
De rentabilidad	Lograr un margen inferior al presupuesto anual de egresos totales.	% de alcance sobre egresos totales anuales presupuestados.	- Revisión diaria de ingresos y egresos.
De crecimiento	Mantener una desviación de +/- 5% sobre el total de costos anuales presupuestados.	% de alcance sobre costos totales anuales presupuestados.	- Revisión diaria de las gestiones operativas requeridas para preparar las instalaciones para la demanda del día.
De sostenibilidad	Obtener un 95% de grado de satisfacción del cliente en relación a calidad en el servicio	% de satisfacción del cliente según encuesta.	- Capacitación constante respecto a la cultura de servicio de la empresa.
De sostenibilidad	Mantener un índice de incidentes de seguridad inferior al 1%	% de incidentes respecto al total de huéspedes.	- Revisión diaria de los estándares de seguridad y gestión inmediata de imprevistos.
De sostenibilidad	Obtener un 95% de grado de satisfacción de los colaboradores en relación al clima laboral.	% de satisfacción de los colaboradores según encuesta.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Diseño de las instalaciones

En lo que respecta al diseño de las instalaciones, el siguiente apartado contiene la propuesta del terreno requerido; así como, las principales características de la edificación y distribución de las áreas involucradas, con lo cual se cuantifica con certeza la capacidad esperada de la nueva unidad de negocio. La nueva unidad contará con 160 habitaciones (13 Suites, 66 matrimoniales y 81 dobles), y estará equipada con un restaurante de la marca La Plaza con capacidad para 120 comensales (60 en restaurante, 36 en terraza y 24 en lobby bar). Por otro lado, contará con dos salas para eventos de 126 m² y 56 m², respectivamente. Entre ambas salas se tendrá capacidad para 150 y 70 personas, respectivamente, en armado tipo auditorio, y para 80 y 40 personas, respectivamente, en armado tipo aula. También contará con un directorio para 10 personas. Finalmente, en lo que respecta a las áreas comunes del hotel, tendrá gimnasio, spa, piscina y terraza. En los anexos 12, 13 y 14 se presentan los planos de la edificación y fotos referenciales.

4. Actividades preoperativas

La implementación del proyecto planteado se realizará en cinco fases: la licitación del proyecto

(cómo es el proceso de licitación, requerimientos para ganar la buena pro), la adjudicación de obra, las compras de bienes importados, la entrega del casco por hitos, y la implementación de los estándares de Casa Andina. La primera fase corresponde al concurso de licitación y tiene una duración aproximada de 60 días. Una vez ganada la licitación, se pasa a las fases de adjudicación de obra e importación de bienes requeridos, ambas con una duración aproximada de 30 días. Pasado el periodo de importación (105 días, aproximadamente), se ingresa a las fases de entrega de casco e implementación de los estándares de Casa Andina, considerando que la última fase se extiende por 255 días, aproximadamente. El anexo 15 muestra el cronograma detallado.

5. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

Casa Andina deberá realizar una inversión inicial de US\$ 250.000,00 que estará destinada a la implementación de los estándares de Casa Andina, en lo que se refiere a mueblería, equipamiento y puesta en marcha del proyecto. Cabe resaltar que la empresa no incurre en costos previos a la mueblería, equipamiento y puesta en marcha de las operaciones del negocio, y el proyecto está enfocado en la implementación de los estándares antes mencionados y prestación del servicio. Los costos relacionados al diseño y construcción del hotel son asumidos por el propietario del terreno. Finalmente, las proyecciones relacionadas a los presupuestos de inversión, reinversión y/o cualquier otro dato relacionado a la evaluación y ejecución del proyecto, se detallan en el plan financiero (capítulo VIII). La tabla 8 muestra el detalle de los gastos que demandan la inversión inicial definida.

Tabla 8. Gastos de inversión inicial

Activos de operación	US\$
Lencería	14.000
Menaje	6.000
Uniformes	4.000
Suministros de almacén	8.000
Activos de operación de lavandería	14.000
Activos de operación de house keeping	94.000
Activos de operación de alimentos y bebidas	28.000
Activos de operación de seguridad	14.000
Activos de operación de cocina	17.000
Herramientas de útiles y escritorio	1.000
Intangibles	US\$
Software de programas administrativos y operativos	15.000
Licencia de funcionamiento	15.000
Planillas pre-operativas	5.000
Permiso de uso de gas	2.500
Permiso para uso de piscina	2.500
Gastos por imprevistos de apertura	10.000

Fuente: Casa Andina, 2018b.

Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos está compuesto por la definición de la estructura organizacional correspondiente a la nueva unidad de negocio en Bolivia, los objetivos específicos del área, las estrategias para el cumplimiento de dichos objetivos, y el presupuesto de planilla.

1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la nueva unidad de negocio se encuentra definida por seis departamentos: Gerencia, Recepción, House Keeping, Alimentos y Bebidas, Cocina y Repostería, y Propiedad. El departamento de Gerencia supervisa cada uno de los departamentos restantes. Los departamentos de Recepción y House Keeping interactúan de manera directa y constante, al igual que los departamentos de Alimentos y Bebidas; y de Cocina y Repostería. La tabla 9 contiene el detalle de los integrantes requeridos para cada departamento de acuerdo con la experiencia previa con la que cuenta Casa Andina respecto al despliegue de proyectos de similar categoría y capacidad, y se han considerado las actividades necesarias para cumplir con las operaciones de la empresa sobre la base de una ocupación promedio de 40%. El departamento de Recepción estará compuesto por diez integrantes quienes recibirán a los huéspedes, los orientarán sobre la prestación del servicio, y los atenderán frente a cualquier consulta o requerimiento. El departamento de House Keeping contará con nueve integrantes encargados de la limpieza y renovación constante de las habitaciones. El departamento de Alimentos y Bebidas estará conformado por doce integrantes encargados del servicio al cliente en el restaurante y bar. El departamento de Cocina y Repostería estará compuesto por siete integrantes, quienes prepararán los pedidos alimenticios del restaurante y bar. Finalmente, el departamento de Propiedad contará con tres integrantes encargados de los requerimientos técnicos de mantenimiento y cuidado de los jardines. De los cinco departamentos que trabajan bajo la supervisión de gerencia, dos de ellos (Recepción, y Alimentos y Bebidas) son áreas contacto directo con el cliente durante la prestación del servicio, siendo críticas para la valuación que este atribuirá al hotel al finalizar su estadía.

2. Objetivos del personal, requerimientos y perfiles

Los objetivos del personal de Recursos Humanos han sido trabajados bajo la misma metodología que los objetivos del área de Marketing y Ventas, y que del área de Operaciones. Tomando en consideración los objetivos generales y estratégicos del proyecto definidos en el plan estratégico (capítulo V), se han definido objetivos para el área de Recursos Humanos (Dirección de Gestión Humana), que serán trabajados bajo acciones específicas para asegurar el debido cumplimiento

de cada uno de ellos. En términos generales, los objetivos estarán enfocados en mantener un costo de planilla saludable y lograr un alto grado de satisfacción de los colaboradores a través del desarrollo profesional, motivación constante y beneficios corporativos. La tabla 10 contiene el detalle específico por objetivo estratégico. Para asegurar el debido cumplimiento de cada uno de dichos objetivos, se han definido los perfiles necesarios por tipo de puesto; cada perfil ha sido evaluado en base a competencias específicas, de acuerdo con la cultura organizacional y funciones del puesto; y años de experiencia por tipo de puesto. Respecto a las competencias relacionadas a la cultura organizacional, se han tomado en consideración las siguientes: orientación a los resultados, orientación al cliente, trabajo colaborativo, agilidad para el aprendizaje, integridad e innovación. En lo referente a las competencias vinculadas a las funciones del puesto, se han considerado comunicación efectiva, organización y planificación, solución de problemas y tolerancia a la presión. Finalmente, se han especificado mínimos de años de experiencia por categoría de puesto. Cada una de las competencias antes mencionadas es evaluada en base a una escala de 1 a 4, donde uno 1 representa un nivel mínimo de dominio de la competencia, 2 representa un nivel medio; 3, un nivel avanzado, y 4, un nivel experto. El anexo 16 contiene el detalle de las valoraciones mínimas requeridas por tipo puesto.

Tabla 9. Personal requerido por departamento del hotel

GERENCIA	1	RECEPCIÓN	10	HOUSE KEEPING	9	ALIMENTOS Y BEBIDAS	12	COCINA Y REPOSTERIA	7	PROPIEDAD	3
Gerente	1	Jefe de Alojamiento	1	Supervisora de Pisos	1	Jefe de A&B	1	Chef	1	Asistente de Mantenimiento	3
Ejecutiva de Ventas		Supervisor de Recepción	1	Camarera / Cuartelero	6	Capitán de A&B	2	Jefe de Partida del Restaurante	1		
		Recepcionista Senior	1	Encargado de Áreas Públicas	2	Hostess	1	Cocineros	3		
		Recepcionista	3			Azafata/Mozo	6	Stewards	1		
		Botones	3			Cajero	2	Porcionador	1		
		Auditor Nocturno	1								

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Dados los objetivos planteados para el área de Recursos Humanos en el ítem anterior, se han definido acciones específicas que aseguren el cumplimiento de dichos objetivos; las mismas que se listan en la tabla 21. El área de Recursos Humanos trabajará en base tres pilares importantes: aumento de productividad, número de empleados y nuevas habilidades, tanto para la ejecución de las acciones definidas como para futuras estrategias. Los elementos de planeación listados corresponden a la metodología diseñada por Snell y Bohlander (2013). En este sentido, se han definido los siguientes lineamientos generales bajo los cuales se deberá trabajar constantemente:

reclutamiento y selección de perfiles adecuados, gestión de evaluaciones de desempeño basadas en competencias y resultados cuantitativos, desarrollo de la cultura organizacional y buen clima laboral; y gestión del desarrollo profesional de los colaboradores.

Tabla 10. Objetivos del área de recursos humanos

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Acción
De rentabilidad	Mantener una desviación de +/- 2% sobre los gastos de planilla según presupuesto anual.	% de alcance sobre los gastos de planilla según presupuesto anual.	- Control del absentismo laboral. - Gestión integral de requerimientos de contratación (previsión, reclutamiento y selección).
De crecimiento y sostenibilidad	Mantener un porcentaje de rotación de personal inferior al 10% anual.	% de rotación de colaboradores respecto al total de la planilla.	- Formación y capacitación constante. - Reclutamiento de acuerdo a los perfiles y competencias del puesto. - Promoción constante de la cultura de la empresa.
De crecimiento y sostenibilidad	Lograr un 95% de grado de satisfacción de los colaboradores.	% de grado de satisfacción de los colaboradores según encuesta.	- Desarrollo una política de compensación económica competitiva.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Tomando como referencia la estructura organizacional detallada en el punto 1, se ha desarrollado el presupuesto correspondiente a la planilla mensual de la nueva unidad de negocio (tabla 11). Es importante tomar en consideración que las cifras allí detalladas son netamente referenciales, ya que el presupuesto real dependerá de las proyecciones de ocupación y demanda estimadas por año. En el siguiente capítulo se brindarán cifras específicas de los gastos estimados por planilla.

Tabla 11. Planilla mensual de recursos humanos

Departamento/Sección	Plazas	Sueldo (en US\$)	Total (en US\$)
GERENCIA	2	1	3.031
Gerente	1	1970	1.970
Ejecutiva de Ventas	1	1061	1.061
RECEPCION	10	1	3.574
Supervisor de Recepción	1	455	455
Recepcionista Senior	1	364	364
Recepcionista	3	303	909
Auditor Nocturno	1	394	394
Botones	3	282	846
Jefe de Alojamiento	1	606	606
HOUSE KEEPING	9	1	2.650
Supervisora de Pisos	1	394	394
Camarera / Cuartelero	6	282	1.692
Encargado de Áreas Públicas	2	282	564
ALIMENTOS Y BEBIDAS	12	1	4.084
Azafata/Mozo	6	282	1.692
Capitán de A&B	2	394	788
Hostess (Anfitriona)	1	282	282
Cajero	2	282	564
Jefe de A&B	1	758	758
COCINA Y REPOSTERIA	7	1	2.625
Chef	1	758	758
Jefe de Partida Restaurante	1	394	394
Cocineros	3	303	909
Stewards (Meseros)	1	282	282
Porcionador	1	282	282
PROPIEDAD	3	1	909
Asistente de Mantenimiento	3	303	909
Total Remuneraciones	42	9.648	16.873

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo VIII. Plan financiero

El plan financiero del proyecto tiene como finalidad establecer un escenario económico esperado en términos de ingresos, egresos, flujos e indicadores económicos de referencia. Para trabajar dicho escenario se plantean una serie de supuestos y políticas base. Antes de revisar los resultados económicos esperados se detallarán los objetivos estratégicos bajo los cuales estará enfocado el departamento de Finanzas. Al igual que en los planes de las otras áreas, el plan financiero trabajará lineamientos y acciones basados en los objetivos específicos del plan estratégico.

1. Objetivos del plan financiero

El área financiera tiene impacto directo en los tres objetivos estratégicos del proyecto (de rentabilidad, de crecimiento y de sostenibilidad). La tabla 12 muestra el detalle de los objetivos.

Tabla 12. Objetivos del área de Finanzas

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Acción
De rentabilidad	Obtener una rentabilidad operativa superior al 20%.	Margen de rentabilidad operativa sobre los ingresos totales.	<ul style="list-style-type: none"> - Control diario de ingresos, egresos e inventarios. - Gestión de cuentas por cobrar a través de un sistema de medición, contacto y seguimiento a los clientes. - Gestión de cuentas por pagar a través de la negociación de condiciones favorables y medición de periodos de pago. - Identificar y gestionar mejoras constantes en los procesos administrativos y operativos.
De crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener un ratio de cuentas por cobrar equivalente al 8% de los ingresos brutos. -Mantener un ratio de cuentas por pagar equivalente al 7,5% de los ingresos brutos. -Mantener un ratio de inventario final equivalente al 1% de los ingresos totales. 	Ratio porcentual de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventario final; respecto a los ingresos totales.	
De sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> -Obtener un grado de satisfacción de los colaboradores del 95%. -Obtener un grado de satisfacción del cliente (final e intermediario) del 95%. 	% de grado de satisfacción de colaboradores y clientes.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Supuestos y políticas

Como se mencionó anteriormente, se han definido una serie de supuestos y políticas que delimitan la estructuración del escenario económico esperado del proyecto. De manera general, es importante recalcar que las estructuras de ingresos, egresos, requerimientos de capital e información relacionada para desarrollar las proyecciones detalladas en los siguientes puntos se han trabajado sobre la referencia de los lineamientos actuales que Casa Andina exige y plantea para proyectos actuales y futuros. Tomando ello en consideración, el siguiente listado contiene los supuestos y políticas base del nuevo proyecto:

- Los estudios financieros están enfocados en mostrar la rentabilidad esperada para Casa Andina. En este sentido, no contempla estudios adicionales respecto a la rentabilidad esperada del dueño del inmueble; únicamente se muestran resultados esperados en función de la inversión a ser realizada por Casa Andina.
- Fecha de inicio de operaciones: 01 de enero del año 2022.
- La duración del proyecto es 30 años. El 31 de diciembre del año 2051 finalizan las operaciones y se liquida el proyecto. En el flujo de caja operativo se han incluido los ingresos por liquidación en el monto Total ingresos.
- Los días contables por año varían según el año de proyección.
- Todas las cifras detalladas no incluyen el Impuesto General a las Ventas.
- Todas las cifras detalladas no incluyen servicios.
- Todas las cifras están expresadas en dólares estadounidenses (US\$).
- Para calcular el monto por reinversión anual (capex) para la categoría de alojamiento se ha considerado 1,5% de los ingresos brutos.
- Para calcular el monto capex para la categoría de alimentación se ha considerado 2,0% de los ingresos brutos.
- El capex correspondiente a salas de eventos es asumido por el propietario.
- Para calcular la depreciación anual correspondiente a los montos de reinversión se ha considerado cuatro años.
- Metraje estimado y precio por metro cuadrado: 500 m², US\$ 2.000 por metro cuadrado.
- El precio de construcción por habitación es de US\$ 52.000,00.
- El precio de equipamiento por habitación es de US\$ 22.700,00
- Los porcentajes correspondientes al cálculo del pago por usufructo varían entre el año 2022 y 2025, por canal de ventas. A partir del año 2026 permanecen constantes. La tabla 13 muestra el detalle inicial de los porcentajes:

Tabla 13. Porcentajes correspondientes al pago por usufructo

% Usufructo	2022	2023	2024	2025
Alojamiento	23%	24%	25%	26%
Alimentación	18%	18%	18%	18%
Eventos	23%	24%	25%	26%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- El impuesto a la renta es de 25%⁶⁶.
- Para calcular el monto correspondiente a cuentas por cobrar (parte del cálculo de capital de

⁶⁶ Servicio de Impuestos Nacionales de Bolivia, 2018.

trabajo) se ha considerado 8% de los ingresos brutos del periodo.

- Para calcular el monto correspondiente a cuentas por pagar (parte del cálculo de capital de trabajo) se ha considerado 7,5% de los ingresos brutos del periodo.
- Para calcular el monto correspondiente a inventario inicial (parte del cálculo de capital de trabajo) se ha considerado 10,5% de los ingresos brutos del periodo.
- Para calcular el monto correspondiente a inventario final (parte del cálculo de capital de trabajo) se ha considerado 1% de los ingresos brutos del periodo.

3. Presupuesto de inversión del proyecto

El anexo 17 contiene el detalle del presupuesto de inversión, reinversión, y depreciación.

4. Flujos de caja del proyecto y evaluación financiera

- El anexo 18 contiene la estimación de ingresos del proyecto.
- El anexo 19 contiene la estimación de costos, gastos y cargos fijos del proyecto.
- La tabla 14 muestra el detalle de los gastos de personal por periodo, considerando 15 sueldos anuales por puesto de trabajo. Las cifras se mantienen constantes entre el año 1 y el año 30.
- El anexo 20 contiene la estimación de egresos por concepto de usufructo y flujos del capital de trabajo.
- El anexo 21 contiene el flujo de caja económico del proyecto. Tomando como referencia los flujos de caja estimados, se han calculado los indicadores referenciales de rentabilidad económica: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recupero (*payback*); la tabla 15 muestra el detalle de los resultados obtenidos, considerando una tasa costo de oportunidad (COK) equivalente a 27,2%. Para calcular la COK requerida se tomaron en consideración los siguientes factores:
 - Una tasa libre de riesgo equivalente a 3% (tasa de rendimiento promedio de bono de estadounidense).
 - Una rentabilidad de mercado de 15% (tasa mínima de rentabilidad manejada en los proyectos hoteleros de Casa Andina).
 - Un coeficiente beta sin deuda, de la industria; equivalente a 0,98 (Damodaran 2018).
 - Una estructura 100% apalancada en deuda ($D/E = 1$).
 - Un impuesto a la renta de 29,5%.
 - Un coeficiente beta apalancado según la estructura de deuda especificada equivalente a 1,6709.

Tabla 14. Gastos anuales de personal

Periodos	Año 1	Año 30
Gastos de personal		
Gerencia	45.465	45.465
Recepción	53.610	53.610
House Keeping	39.750	39.750
Alimentos y Bebidas	61.260	61.260
Cocina y Repostería	39.375	39.375
Propiedad	13.635	13.635
Total gastos de personal	253.095	253.095

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 15. Indicadores de rentabilidad económica

Indicadores de rentabilidad económica	
VAN económico	4,459,569
TIR económica	324,1%
PAYBACK (años)	0,5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se puede apreciar, la TIR económica tiene un valor ampliamente superior a la COK estimada. El principal factor de relevancia que permite un distanciamiento de tal magnitud entre la TIR económica y la COK calculada para el proyecto es la modalidad de trabajo bajo la cual se genera la sociedad entre Casa Andina y el propietario del inmueble (usufructo). La fracción de riesgo mayoritaria es asumida por el dueño del inmueble. Para efectos del presente trabajo de investigación, se ha calculado el flujo de caja financiero (FCF) de Casa Andina, mas no involucra cifras relacionadas al financiamiento e inversión del propietario del inmueble. La estructura de financiamiento, costos, gastos y cifras relacionadas a los ingresos y egresos del propietario no son considerados para efectos de estimar la rentabilidad del negocio bajo la modalidad de usufructo. El anexo 22 detalla el flujo de caja financiero del proyecto, la tabla 16 muestra el detalle de los indicadores de rentabilidad financiera del proyecto. Como se puede apreciar, los resultados muestran un escenario favorable en relación con la inversión realizada. Se ha tomado en consideración el mismo costo de oportunidad de capital utilizado para estimar los indicadores de rentabilidad económica (27,2%). En resumen, los indicadores económicos y financieros confirman la viabilidad y rentabilidad del proyecto propuesto.

Tabla 16. Indicadores de rentabilidad financiera

Indicadores de rentabilidad financiera	
VAN financiero	4,376,476
TIR financiera	344.0%
PAYBACK (años)	0.3

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusiones y recomendaciones

El proyecto presenta indicadores financieros favorables; como se puede apreciar en los resultados económicos y financieros (tabla 26 y tabla 27, respectivamente), el negocio genera valor tanto para la empresa como para los accionistas. Es importante recalcar que la modalidad de negocio bajo la cual trabaja Casa Andina traslada gran parte del riesgo de inversión al propietario del inmueble; por ello, el proyecto presenta periodos de recupero sumamente cortos en relación con la inversión de Casa Andina.

Tomando en consideración el desempeño económico favorable de cada una de las unidades de negocio actuales, así como las oportunidades de mercado especificadas en capítulos anteriores, se recomienda la implementación del proyecto hotelero en la ciudad de Santa Cruz. De manera específica, se hace hincapié en la importancia de aprovechar la cartera actual de clientes corporativos que ya se encuentran cautivos en Perú y que suelen gestionar negocios en coordinación con Bolivia, como es el caso de clientes ya identificados cuyos nombres no serán mencionados por temas de confidencialidad. Finalmente, se recomienda estudiar el desarrollo de futuras alianzas con las entidades estatales a cargo de promover los proyectos que impulsen el mercado turístico y hotelero de Bolivia, ya que la evolución del mercado y posible expansión mediante unidades de negocio adicionales dependerán en gran medida de los avances que se logren en temas de infraestructura, telecomunicaciones y servicios de soporte adicionales relacionados al sector turístico y de hotelería.

Bibliografía

Agencia AFP. (2018). “Perú entre los países más corruptos del mundo, según Transparencia Internacional”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 21 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 25/08/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/mundo/peru-paises-mas-corruptos-del-mundo-segun-transparencia-internacional-227786>>.

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. N°2, 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 26/08/2018. Disponible en: <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>.

ANF. (2018). “Bolivia ocupa el puesto 112 en el índice mundial de percepción de corrupción”. En: *lostiempos.com*. [En línea]. 24 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 25/08/2018. Disponible en: <<http://www.lostiempos.com/actualidad/pais/20180224/bolivia-ocupa-puesto-112-indice-mundial-percepcion-corrupcion>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). *Reporte de inflación. Marzo 2018. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Lima: BCRP. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2018. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>>.

Bárcena, A. (2017). “Panorama Social de América Latina 2017”. Santiago de Chile: Naciones Unidas. [En línea]. Fecha de consulta: 30/08/2018. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42716/7/S1800002_es.pdf>.

Barría, C. (2017). “Bolivia: 3 claves del éxito económico del país que más crece en América del Sur”. En: *bbc.com*. [En línea]. 25 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 23/08/2018. Disponible en: <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-41702389>>.

Booking.com. (s.f.). “Santa Cruz de la Sierra: 249 alojamientos encontrados”. En: *booking.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2018. Disponible en: <https://www.booking.com/searchresults.es.html?label=gen173nr-1FCAEogI46AdIM1gEaLEBiAEBmAEKuAEOyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAID&sid=ce017eca9514c38433ec227e063cd73e&sb=1&src=index&src_elem=sb&error_url=https%3A%2F%2Fwww.booking.com%2Findex.es.html%3Flabel%3Dgen173nr-1FCAEogI46AdIM1gEaLEBiAEBmAEKuAEOyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAID%3Bsid%3Dce017eca9514c38433ec227e063cd73e%3Bsb_price_type%3Dtotal%26%3B&ss=Santa+Cruz+de+la+Sierra+&is_ski_area=0&checkin_monthday=&checkin_mon>.

th=&checkin_year=&checkout_monthday=&checkout_month=&checkout_year=&no_rooms=1
&group_adults=2&group_children=0&b_h4u_keep_filters=&from_sf=1>.

Cámara Departamental de Hotelería de Santa Cruz. (2016). “Análisis del mercado hotelero y las nuevas inversiones en Santa Cruz”. En: *camarahoteleradescz.blogspot.com*. [En línea]. 01 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 30/08/2018. Disponible en: <<http://camarahoteleradescz.blogspot.com/2016/08/analisis-del-mercado-hotelero-y-las.html>>.

Carrión, J.; Zárate, P.; Boidi, M., y Zechmeister, E. (2018). *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2016/17: Un estudio comparado sobre democracia y gobernabilidad*. Lima: IEP. [En línea]. Fecha de consulta: 20/08/2018. Disponible en: <https://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/AB2016-17_Peru_Country_Report_Final_W_031918.pdf>.

Casa Andina. (2017a). “Lineamientos Estratégicos de Marketing”. Documento interno.

Casa Andina. (2017b). “Propuesta de valor de Casa Andina”. Documento interno.

Casa Andina. (2018a). “Información Base para la Estructuración de los Recursos Humanos en las Unidades de Negocio”. Documento interno.

Casa Andina. (2018b). “Lineamientos Generales para la Implementación de los Estándares de Casa Andina en Nuevos Proyectos”. Documento interno.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Damodaran, A. (2018). “Calculate the beta for a stock”. [En línea]. Fecha de consulta: 25/08/2018. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. Décima edición. México: Pearson Educación.

Defensoría del Pueblo de Perú. (2018). “Reporte de Conflictos Sociales a diciembre de 2017”. [En línea]. Fecha de consulta: 25/08/2018. Disponible en: <<https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-166---Diciembre-2017.pdf>>.

Diario El Comercio. (2011). “Modelo económico y democrático: lo que está en juego”. En: *archivo.elcomercio.pe*. [En línea]. 01 de abril de 2011. Fecha de consulta: 15/09/2018. Disponible en: <http://archivo.elcomercio.pe/politica/opinion/modelo-economico-democratico-lo-que-esta-juego_1-noticia-736137>.

EFE. (2016). “Bolivia repunta en crecimiento tecnológico en América Latina”. En: *lostiempos.com*. [En línea]. 10 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 26/08/2018. Disponible en: <<http://www.lostiempos.com/tendencias/tecnologia/20161110/bolivia-repunta-crecimiento-tecnologico-america-latina>>.

EY. (2018). “Nessus Hoteles Perú S.A. Estados financieros separados al 31 de diciembre de 2017 y de 2016 junto con el dictamen de los auditores independientes”. En: <http://www.smv.gob.pe>. [En línea]. Fecha de consulta: 26/08/2018. Disponible en: <http://www.smv.gob.pe/Bp_InformacionFinanciera?op=bq11>.

Fondo Monetario Internacional (FMI). *Perspectivas económicas. Las Américas: Una Recuperación Despareja. Oct. 2018*. Washington: FMI. [En línea]. Fecha de consulta: 30/08/2018. Disponible en: ISBN 9781484375365.

Fundempresa. (2018). “Estadísticas del Registro de Comercio de Bolivia. Enero de 2018”. En: *fundempresa.org.bo*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/08/2018. Disponible en: <http://www.fundempresa.org.bo/docs/content/enero_1083.pdf>.

Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz. (2014). “Plan de Desarrollo Departamental Santa Cruz 2025”. En: *santacruz.gob.bo*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/08/2018. Disponible en: <<http://www.santacruz.gob.bo/archivos/AN09072014105405.pdf>>.

Hax, A., y Majluf, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires. Argentina: Ediciones Gránica Argentina.

Hofstede Insights. (s.f.). “Compare countries”. En: *hofstede-insights.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/08/2018. Disponible en: <<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>>.

Institute for Economics & Peace (IEP). (2017). *Global Peace Index 2018*. Sidney: IEP. [En línea]. Fecha de consulta: 25/08/2018. Disponible en: <<http://visionofhumanity.org/indexes/global-peace-index/>>.

Instituto de Defensa Legal (IDL) - Seguridad Ciudadana. (2016). *Seguridad Ciudadana - Informe Anual 2016. Una nueva oportunidad para la seguridad ciudadana*. Lima: IDL. [En línea]. Fecha de consulta: 26/08/2018. Disponible en: <<https://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/Informe%20Anual%20de%20Seguridad%20Ciudadana%202016.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2018). “Encuesta de Hogares: Pobreza en Bolivia baja durante el 2017”. En: *ine.gob.bo*. [En línea]. 18 de abril de 2018. Fecha de consulta: 26/08/2018.

Disponible en: <<https://www.ine.gob.bo/index.php/notas-de-prensa-y-monitoreo/itemlist/tag/Pobreza>>.

Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE). (s.f.). “Turismo”. En: *ine.gob.bo*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/08/2018. Disponible en: <<https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-por-actividad-economica/industria-manufacturera-y-comercio-8>>.

Instituto Nacional de Salud (INS). (2015). “OGITT. VII Oficina General de Investigación y Transferencia Tecnológica”. En: *Anuario Estadístico 2014*. Lima: INS. [En línea]. Fecha de consulta: 10/08/2018. Disponible en: <<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3198-1.pdf>>.

International Trade Centre (ITC). (s.f.). “Bolivia (Plurinational State of)”. En: *intracen.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/08/2018. Disponible en: <<http://www.intracen.org/country/bolivia/>>.

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.

Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Educación.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). “MEF proyecta un crecimiento del PBI de 4,0% en 2018, el cual continuará acelerándose hasta alcanzar 5,0% en 2021”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. 24 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 25/08/2018. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5748>>.

Oficina de Comunicaciones Gob.pe. (2018). “Fitch Ratings ratifica calificación crediticia de Perú en BBB+ con perspectiva estable”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/08/2018. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/12159-fitch-ratings-ratifica-calificacion-crediticia-de-peru-en-bbb-con-perspectiva-estable>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Ámsterdam: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. [En línea]. Fecha de consulta: 05/08/2018. Disponible en: <http://radio.shabanali.com/business-model-generation-osterwalder.pdf>

Parodi, C. (2017). “Crecimiento económico en el Perú y sus presidentes”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/07/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2017/09/crecimiento-economico-en-el-peru-y-sus-presidentes.html>>.

Redacción EC. (2017). “IPE: Crecimiento para reducir la pobreza”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 15 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 21/08/2018. Disponible en:

<<https://elcomercio.pe/economia/ipe-crecimiento-reducir-pobreza-1-423030>>.

Redacción Gestión. (2014). “Perú invierte sólo el 0,15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0,5%”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/08/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/peru-invierte-0-15-pbi-ciencia-tecnologia-chile-destina-0-5-2561?ref=gesr>>.

Redacción Gestión. (2017). “Conflictos sociales bajan a 177 en Perú por el Niño y menor inversión minera”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 20 de julio de 2017. Fecha de consulta: 25/08/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/politica/conflictos-sociales-bajan-177-peru-nino-menor-inversion-minera-139801>>.

Redacción Gestión. (2018). “MEF: Sí bajó nivel de pobreza en el 2017 pese a menor crecimiento”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/08/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/mef-nivel-pobreza-2017-pese-menor-crecimiento-224236>>.

Redacción Perú21. (2018). “Martín Vizcarra en Mensaje a la Nación: ‘Gabinete será completamente nuevo’”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 23 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 16/09/2018. Disponible en: <<https://peru21.pe/politica/martin-vizcarra-mensaje-flamante-presidente-republica-vivo-400686>>.

Schwab, K. (2018). *Insight Report. The Global Competitiveness Report 2018*. Geneva: World Economic Forum. [En línea]. Fecha de consulta: 30/08/2018. Disponible en: <<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>>.

SEMANAeconomica.com. (2018). “Banco Mundial mantuvo estimado en el 2018: PBI del Perú crecería 3,% este año”. En: *semanaeconomica.com*. [En línea]. 09 de enero de 2018. Fecha de consulta: 20/08/2018. Disponible en: <<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/261938-banco-mundial-mantuvo-estimado-en-el-2018-pbi-del-peru-creceria-3-8-este-ano/>>.

Servicio de Impuestos Nacionales de Bolivia. (2018). “Normativa Tributaria”. En: *impuestos.gob.bo*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2018. Disponible en: <https://impuestos.gob.bo/pag/Normativa_Tributaria>.

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Décima sexta edición. México: Cengage Learning.

Transparency International. (2018). “Corruption Perceptions Index 2017”. En: *transparency.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/08/2018. Disponible en:

<https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017>.

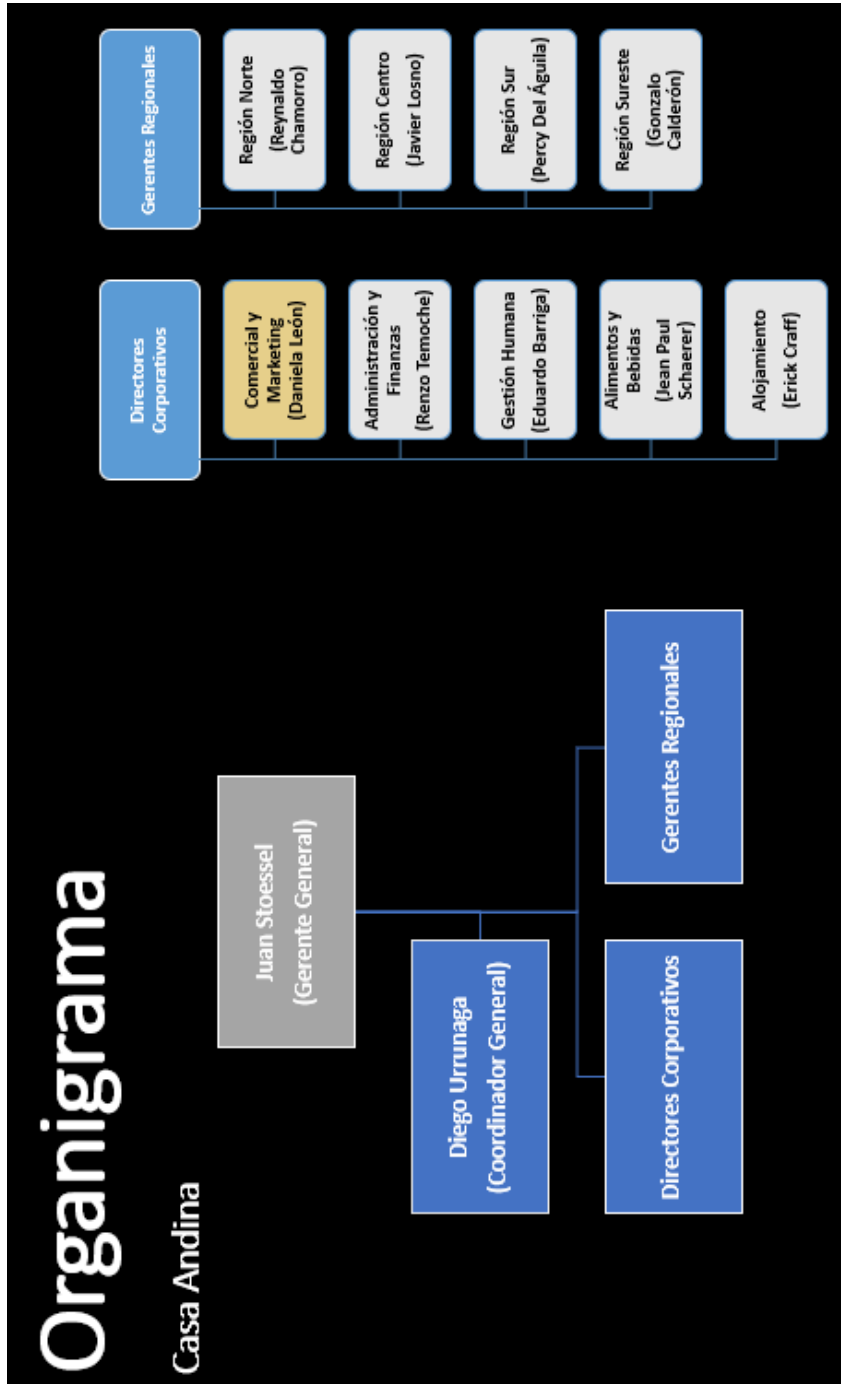
TripAdvisor LLC. (s.f.). “Hoteles en Santa Cruz y lugares donde alojarse”. En: *tripadvisor.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/09/2018. Disponible en: <https://www.tripadvisor.com.pe/Hotels-g297317-Santa_Cruz_Santa_Cruz_Department-Hotels.html>.

Uharte, L. (2017). “Una década del gobierno del M.A.S. en Bolivia: un balance global”. En: *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*. 22.

World Bank Group. (2018). *Global Economic Prospects. Broad-Based Upturn, but for How Long?* Washington: International Bank for Reconstruction and Development / World Bank. [En línea]. Fecha de consulta: 30/08/2018. Disponible en: <<http://ibce.org.bo/publicaciones-descarga.php?id=2404&opcion=5>>.

Anexos

Anexo 1. Organigrama de la Cadena Casa Andina



Fuente: Casa Andina, 2018a.

Anexo 2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Directores y gerentes con experiencia en el sector turismo.	D1. Empresa joven, en proceso de aprendizaje y desarrollo.
	F2. Marca consolidada en el mercado peruano.	D2. La organización aún se encuentra integrando procesos internos y reestructurando posiciones y responsabilidades.
	F3. Amplia estructura organizacional con responsabilidades definidas, en constante comunicación y con amplio rango de acción.	D3. Plana media en proceso de formación y desarrollo.
	F4. Cuenta con alianzas estratégicas clave con sus principales proveedores. Además de exigentes políticas de selección de proveedores.	D4. Registra alto índice de rotación de personal.
	F5. Gestión eficiente de insumos e inventarios a través de sistemas de información. Cuenta con riguroso control de calidad.	D5. El sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) se encuentra en proceso de integración con todas las áreas.
	F6. Capital económico estable y amplio respaldo financiero a través del Grupo Intercorp.	D6. La innovación aún no es gestionada como subproceso paralelo en cada una de las áreas de la empresa.
Oportunidades	Aprovechar oportunidades mediante el uso de fortalezas	Superar debilidades aprovechando oportunidades
O1. Crecimiento económico estable, con proyecciones favorables hacia el 2020 sustentadas en el incremento en la inversión pública.	E1. Ingresar a nuevos mercados con potencial de crecimiento y con los recursos necesarios para desarrollar el negocio (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O9).	E7. Apalancar la inversión bajo la modalidad de usufruto, a fin de generar mayor rentabilidad a la empresa (D1, D2, O5).
O2. Importante reducción del nivel de pobreza de Bolivia (24% en los últimos cinco años), producto del crecimiento económico durante el mismo periodo.	E2. La experiencia organizacional permitirá gestionar de manera eficiente la dotación de recursos y capacidades para lograr materializar la propuesta de valor y consolidarse rápidamente en el mercado (F2, O4).	E8. Invertir en la renovación de tecnología de la información para la atención oportuna de las necesidades de nuestros clientes, las cuales con el tiempo tenderán a ser más específicas y exigentes (D3, D4, O4, O5, O6).
O3. Incremento de los índices de percepción de la corrupción en los últimos años, por el descubrimiento y exposición de las malas praxis de los funcionarios públicos.	E3. Desarrollar alianzas estratégicas con los cluster a nivel nacional con la finalidad de incrementar el índice de ocupabilidad del hotel (F2, F4, F5, O6, O9).	E9. Aprovecha la ampliación de la oferta turística y programas de promoción del turismo como "Bolivia te espera" para el desarrollo de productos innovadores, que respondan a las exigencias de la demanda nacional e internacional (D1, D3, D4, O1, O3, O5).
O4. País con mayor sensación de seguridad ciudadana en América Latina.	E4. Ofrecer estándares calidad de servicio superiores al promedio en base a la gestión eficiente de inventarios de calidad (F5, O9).	E10. Participar en ferias del sector hotelero y turístico con una propuesta de valor diferente al mercado local o regional (D3, D4, O5, O6).
O5. Políticas y normativas favorables para el desarrollo de pequeños y medianos emprendimientos en el sector turístico.	E5. El respaldo financiero del Grupo Intercorp permitirá invertir en los recursos necesarios para materializar una propuesta de alta calidad (F6, O1, O5, O9).	E11. Generar un ambiente de estabilidad laboral que garantice el desarrollo profesional de los colaboradores, para generar mayor productividad y eficiencia en la ejecución de procesos (D1, D2, O1, O2).
O6. Baja distancia cultural entre Perú y Bolivia.	E6. El capital existente permitirá invertir en estrategias que contribuyan con la rápida consolidación de la nueva unidad de negocio (F6, O4).	
O7. Crecimiento del número de visitantes internacionales con permotación en Bolivia (en promedio 9% anual entre 2008 y 2016).		
O8. La competencia hotelera presiona a los nuevos hoteles a mejorar su productividad y enfocarse en la necesidad del mercado.		
O9. Bajo poder de negociación de los proveedores en el sector hotelero de Bolivia (Se registra gran cantidad de proveedores. No se consideran indispensables en exclusividad para el funcionamiento del negocio).		
O10. La condición de factores, arqueológicos y paisajes naturales, ofrece un fuerte potencial turístico por aprovechar.		
O11. No existen muchas cadenas de renombre internacional en Bolivia (solo existen cinco marcas internacionales).		
Amenazas	Utilizar fortalezas para evitar amenazas	Reducir debilidades evitando amenazas
A1. Incertidumbre política de Bolivia para el periodo 2020-2025.	E12. Acelerar la curva de aprendizaje sobre la experiencia de la alta gerencia en el sector hotelero para una mejor gestión hotelera (F1, F2, A5, A6).	E15. Emplear una política restrictiva de reparto de dividendos para capitalizar y fortalecer el patrimonio de la empresa (D1, D2, D3, D4, A5, A6, A7, A8).
A2. Acelerado crecimiento del narcotráfico, inseguridad ciudadana, inseguridad jurídica y desocupación laboral de sectores profesionales e intelectuales.	E13. La empresa debe enfocarse en el desarrollo de un programa de capacitación profesional, que asegure el valor agregado al servicio del hotel. (F1, F2, F4, A7, A8).	E16. Generación de alianzas estratégicas o convenios de pago con los proveedores (D3, D4, A4, A7, A8).
A3. Incremento del nivel de conflictividad social, cuya imagen impacta de forma negativa la inversión privada y perjudica el flujo turístico del país.	E14. Buscar el ingreso a nuevos mercados potenciando o redefiniendo la oferta del servicio (diferente segmento o producto) (F1, F2, F4, F6, A5, A7).	E17. Realizar una cuidadosa y rigurosa selección del personal, para posteriormente capacitarlo en idiomas extranjeros, turismo y atención al cliente, a fin de mejorar la productividad de la empresa (D2, A6).
A4. Alto grado de competitividad hotelera en los destinos más visitados en Bolivia.		
A5. Mayor dinamismo en la competitividad de la industria hotelera. Está generando que la brecha en la propuesta de valor entre los hoteles más demandados se agrande en el tiempo.		
A6. Incremento de la oferta hotelera en Bolivia (crecimiento promedio de 7% anual en los hoteles de 5 estrellas, 8% en los de 4 estrellas y 7% en los de 3 estrellas).		
A7. Fuerte inversión inicial en activos fijos para desarrollar proyectos hoteleros.		
A8. Tendencia a precios bajos. La exigencia de altos costos fijos ha generado que las empresas hoteleras estén orientadas a trabajar al máximo de su capacidad, a través de la sobreoferta de alojamientos y por ende bajando sus precios.		

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 3. Estado consolidado de situación financiera

Nessus Hoteles Perú S.A. y Subsidiarias

Estado consolidado de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2017 y de 2016

	Nota	2017 S/(000)	2016 S/(000)
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalente de efectivo	3	14,718	2,586
Cuentas por cobrar comerciales, neto	4	10,912	11,002
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	20(b)	575	1,215
Otras cuentas por cobrar	6	10,442	8,241
Inventarios, neto	5	1,991	1,996
Gastos pagados por anticipado		4,123	3,617
Total activo corriente		42,761	28,657
Activo no corriente			
Otras cuentas por cobrar	6	5,053	3,399
Propiedades, mobiliario y equipo, neto	7	210,973	194,908
Intangibles, neto	8	20,060	8,132
Total activo no corriente		236,086	206,439
Total activo		278,847	235,096
Pasivo y patrimonio neto			
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras	9	18,927	16,180
Cuentas por pagar comerciales	10	21,115	15,470
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	20(b)	-	45
Otras cuentas por pagar	11	9,281	9,652
Total pasivo corriente		49,323	41,347
Pasivo no corriente			
Obligaciones financieras	9	107,423	79,724
Otras cuentas por pagar	11	13,010	4,952
Instrumento financiero derivado	12	1,951	3,826
Pasivo diferido por impuesto a las ganancias, neto	13(a)	11,995	12,373
Total pasivo no corriente		134,379	100,875
Total pasivo		183,702	142,222
Patrimonio neto			
Capital emitido	14	61,450	61,450
Reserva legal		2,414	1,737
Pérdida no realizada por instrumento financiero derivado		(1,375)	(2,697)
Resultados acumulados		32,656	32,384
Total patrimonio neto		95,145	92,874
Total pasivo y patrimonio neto		278,847	235,096

Fuente: EY, 2018.

Anexo 4. Estado consolidado de resultados

Nessus Hoteles Perú S.A. y Subsidiarias

Estado consolidado de resultados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y de 2016

	Nota	2017 S/(000)	2016 S/(000)
Ingresos de operación			
Alojamiento		110,136	102,774
Alimentación y bebidas		44,061	43,799
Otros servicios vinculados al alojamiento		6,705	7,228
Otros ingresos	18	5,492	1,974
		<u>166,394</u>	<u>155,775</u>
Gastos de operación			
Gastos de administración y generales	16	(88,738)	(85,105)
Gastos de personal	17	(40,964)	(38,203)
Depreciación y amortización	7 y 8	(20,828)	(15,413)
Otros gastos	18	(1,825)	(1,172)
		<u>(152,355)</u>	<u>(139,893)</u>
Utilidad de operación		14,039	15,882
Ingresos financieros			
Ingresos financieros	19	301	334
Gastos financieros	19	(11,444)	(8,376)
Diferencia en cambio, neta	23	2,986	604
		<u>(8,157)</u>	<u>(7,438)</u>
Utilidad antes del impuesto a las ganancias		5,882	8,444
Impuesto a las ganancias			
Impuesto a las ganancias	13(b)	(1,689)	(3,143)
Utilidad neta		4,193	5,301

Fuente: EY, 2018.

Anexo 5. Estado consolidado de cambios en el patrimonio neto

Nessus Hoteles Perú S.A. y Subsidiarias

Estado consolidado de cambios en el patrimonio neto

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y de 2016

	Capital Emitido S/(000)	Reserva legal S/(000)	Pérdida no realizada por instrumento financiero derivado S/(000)	Resultados acumulados S/(000)	Total S/(000)
Saldos al 1 de enero de 2016	61,450	1,665	(4,367)	28,824	87,572
Utilidad neta	-	-	-	5,301	5,301
Otros resultados integrales del año	-	-	1,670	-	1,670
Total de resultados Integrales del año	-	-	1,670	5,301	6,971
Distribución de dividendos, nota 14(c)	-	-	-	(1,669)	(1,669)
Constitución de reserva legal, nota 14(b)	-	72	-	(72)	-
Saldos al 31 de diciembre de 2016	61,450	1,737	(2,697)	32,384	92,874
Utilidad neta	-	-	-	4,193	4,193
Otros resultados integrales del año	-	-	1,322	-	1,322
Total de resultados Integrales del año	-	-	1,322	4,193	5,515
Distribución de dividendos, nota 14(c)	-	-	-	(3,245)	(3,245)
Constitución de reserva legal, nota 14(b)	-	677	-	(677)	-
Saldos al 31 de diciembre de 2017	61,450	2,414	(1,375)	32,655	95,145

Fuente: EY, 2018.

Anexo 6. Estado consolidado de flujos de efectivo

Nessus Hoteles Perú S.A. y Subsidiarias

Estado consolidado de flujos de efectivo

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y de 2016

	2017 S/(000)	2016 S/(000)
Actividades de operación		
Cobranzas y adelantos de clientes	171,355	154,851
Pagos a proveedores	(65,265)	(60,391)
Pagos a trabajadoras	(40,768)	(38,713)
Pagos por derecho de usufructo	(23,031)	(20,807)
Pagos de impuesto a las ganancias y otros tributos	(2,620)	(1,695)
Otros pagos relativos a la actividad, neto	(5,658)	(1,164)
Efectivo proveniente de las actividades de operación	34,013	32,081
Actividades de inversión		
Adquisición de propiedades, mobiliario y equipo	(27,874)	(34,780)
Venta de instalaciones y equipos		18
Adquisición de intangibles	(14,481)	(7,018)
Préstamos a relacionadas		-
Otorgamiento de préstamos a terceros	(1,576)	-
Efectivo utilizado en las actividades de inversión	(43,931)	(41,780)
Actividades de financiamiento		
Obtención de obligaciones financieras	152,813	12,388
Amortización de obligaciones financieras	(119,927)	(12,770)
Intereses pagados	(7,592)	(6,516)
Dividendos pagados	(3,244)	(1,669)
Efectivo utilizado (proveniente) de las actividades de financiamiento	22,050	(8,567)
Aumento neto de efectivo y equivalente de efectivo	12,132	(8,266)
Efectivo y equivalente de efectivo al inicio del ejercicio	2,586	20,852
Efectivo y equivalente de efectivo al final del ejercicio	14,718	2,586
Transacciones que no representan flujo de efectivo		
Adquisición de propiedades, mobiliario y equipo y activos de operación mediante arrendamiento financiero	806	1,915

Fuente: EY, 2018.

Anexo 7. Ingreso de viajeros a establecimientos de hospedaje en Bolivia según ciudad y tipo de viajero

CIUDAD Y TIPO DE VIAJERO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015(p)	2016(p)	Alcance sobre el total 2016
TOTAL	1.579.104	1.619.376	1.650.416	1.724.614	1.859.333	1.930.300	2.078.934	2.146.478	2.152.013	2.177.248	100,0%
Nacionales	1.092.191	1.128.593	1.150.605	1.197.414	1.299.008	1.366.112	1.506.820	1.558.813	1.569.763	1.601.184	73,5%
Extranjeros	486.913	490.783	499.811	5.272	560.325	564.188	572.114	587.665	58.225	576.064	26,5%
LA PAZ	48.144	491.322	502.489	51.199	529.533	524.783	525.459	529.625	536.139	543.384	25,0%
Nacionales	257.271	262.586	270.073	274.802	283.619	282.921	283.472	286.968	288.975	289.638	13,3%
Extranjeros	224.169	228.736	232.416	237.188	245.914	241.862	241.987	242.657	247.164	253.746	11,7%
EL ALTO	119.251	118.927	119.334	118.461	103.425	98.797	96.796	98.121	99.286	101.115	4,6%
Nacionales	108.697	110.517	112.274	110.826	94.493	91.436	89.692	90.752	91.341	92.153	4,2%
Extranjeros	10.554	841	706	7.635	8.932	7.361	7.104	7.369	7.945	8.962	0,4%
SANTA CRUZ	462.566	465.063	467.322	476.084	580.405	578.618	63.606	639.654	643.553	650.081	29,9%
Nacionales	322.954	329.331	332.588	336.743	40.363	410.422	463.422	465.547	478.942	491.902	22,6%
Extranjeros	139.612	135.732	134.734	139.341	176.775	168.196	172.638	174.107	164.611	158.179	7,3%
COCHABAMBA	198.571	202.292	207.197	213.293	23.311	257.284	268.039	268.527	271.833	28.609	1,3%
Nacionales	160.118	165.514	169.092	173.858	20.282	222.453	229.986	230.058	231.184	249.866	11,5%
Extranjeros	38.453	36.778	38.105	39.435	3.029	34.831	38.053	38.469	40.649	36.224	1,7%
SUCRE	74.686	80.325	7.853	76.375	78.612	98.962	113.816	131.815	134.977	126.496	5,8%
Nacionales	48.325	53.252	51.061	48.761	51.425	62.197	74.509	85.134	87.657	82.334	3,8%
Extranjeros	26.361	27.073	27.469	27.614	27.187	36.765	39.307	46.681	4.732	44.162	2,0%
POTOSÍ	30.123	308	32.549	66.471	6.997	77.083	85.613	97.248	97.161	99.672	4,6%
Nacionales	18.341	17.943	18.545	40.329	44.031	47.933	55.911	62.499	66.125	69.434	3,2%
Extranjeros	11.782	12.857	14.004	26.142	25.939	2.915	29.702	34.749	31.036	30.238	1,4%
ORURO	9.904	100.138	102.317	106.438	125.914	148.989	202.481	218.467	203.962	187.997	8,6%
Nacionales	83.942	85.382	87.893	91.477	109.707	131.991	1.804	196.688	18.356	167.514	7,7%
Extranjeros	15.098	14.756	14.424	14.961	16.207	16.998	22.081	21.779	20.402	20.483	0,9%
TARIJA	44.369	53.824	66.416	78.574	72.495	73.674	79.211	90.703	93.448	9.612	0,4%
Nacionales	35.791	41.772	49.863	58.069	53.966	54.249	67.246	78.265	80.173	82.151	3,8%
Extranjeros	8.578	12.052	16.553	20.505	18.529	19.425	11.965	12.438	13.275	13.969	0,6%
TRINIDAD	31.433	33.393	35.492	37.704	36.598	36.898	34.908	35.235	33.861	46.612	2,1%
Nacionales	27.406	29.248	31.214	33.312	32.263	33.482	31.832	32.133	30.834	43.696	2,0%
Extranjeros	4.027	4.145	4.278	4.392	4.335	3.416	3.076	3.102	3.027	2.916	0,1%
COBLENZA	37.625	43.292	3.877	39.224	29.271	35.212	36.551	37.083	37.793	39.681	1,8%
Nacionales	29.346	33.048	28.002	29.237	23.054	29.028	3.035	30.769	30.972	32.496	1,5%
Extranjeros	8.279	10.244	10.768	9.987	6.217	6.184	6.201	6.314	6.821	7.185	0,3%

Fuente: INE, 2018.

Anexo 8. Llegada de viajeros internacionales a Bolivia según aeropuerto

AEROPUERTO Y TIPO DE VIAJERO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015(p)	2016(p)	Alcance sobre el total 2016
TOTAL	407.784	382.802	439.508	502.202	5.899	579.067	613.576	658.468	707.849	741.757	100,0%
Nacionales	16.105	159.382	192.423	232.606	27.705	259.941	252.053	241.569	297.572	34.295	4,6%
Extranjeros	246.734	22.342	247.085	269.596	31.285	319.126	361.523	416.899	410.277	398.807	53,8%
EL ALTO (LA PAZ)	116.088	103.026	138.496	142.243	149.079	179.656	185.462	189.741	197.544	20.257	2,7%
Nacionales	38.213	40.412	59.339	58.583	67.955	81.128	81.926	55.161	75.508	77.202	10,4%
Extranjeros	77.875	62.614	79.157	8.366	81.124	98.528	103.536	13.458	122.036	125.368	16,9%
VIRU VIRU (SANTA CRUZ)	273.791	266.691	286.277	335.526	397.215	359.352	402.475	449.295	488.068	509.362	68,7%
Nacionales	113.533	112.086	125.261	158.941	177.851	152.218	154.764	179.231	207.844	246.763	33,3%
Extranjeros	160.258	154.605	161.016	176.585	219.364	207.134	247.711	270.064	280.224	262.599	35,4%
J. WILSTERMAN (COCHABAMBA)	17.905	13.085	14.735	24.433	43.606	40.059	25.639	19.021	20.786	29.476	4,0%
Nacionales	9.304	6.884	7.823	15.082	31.244	26.595	15.363	7.133	13.462	18.946	2,6%
Extranjeros	8.601	6.201	6.912	9.351	12.362	13.464	10.276	11.888	7.324	1.053	0,1%
OREL LEA PLAZA (TARIJA)	-	-	-	-	-	-	-	411	1.451	349	0,0%
Nacionales	-	-	-	-	-	-	-	44	758	39	0,0%
Extranjeros	-	-	-	-	-	-	-	367	693	310	0,0%

Fuente: INE, 2018.

Anexo 9. Estructura tarifaria y tarifa promedio

Periodos	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035		
Tarifas habitaciones																
Ventas por canal																
Agencia	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%		
Empresa	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%		
Directo	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%		
Tarifa regular	81,90	83,54	85,21	86,91	88,22	89,54	90,88	92,25	93,17	94,10	95,04	95,99	96,95	97,92		
Agencia	80,00	81,60	83,23	84,90	86,17	87,46	88,77	90,11	91,01	91,92	92,84	93,76	94,70	95,65		
Empresa	82,00	83,64	85,31	87,02	88,32	89,65	90,99	92,36	93,28	94,22	95,16	96,11	97,07	98,04		
Directo	85,00	86,70	88,43	90,20	91,56	92,93	94,32	95,74	96,70	97,66	98,64	99,63	100,62	101,63		
Variación tarifa regular versus año anterior	-	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%		
Periodos	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051
Tarifas habitaciones																
Ventas por canal																
Agencia	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	
Empresa	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	
Directo	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Tarifa regular	98,90	99,89	100,89	101,90	102,92	103,95	104,98	106,03	107,09	108,17	109,25	110,34	111,44	112,56	113,68	114,82
Agencia	96,61	97,57	98,55	99,53	100,53	101,53	102,55	103,57	104,61	105,66	106,71	107,78	108,86	109,95	111,05	112,16
Empresa	99,02	100,01	101,01	102,02	103,04	104,07	105,11	106,16	107,23	108,30	109,38	110,47	111,58	112,70	113,82	114,96
Directo	102,64	103,67	104,71	105,75	106,81	107,88	108,96	110,05	111,15	112,26	113,38	114,52	115,66	116,82	117,99	119,17
Variación tarifa regular versus año anterior	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

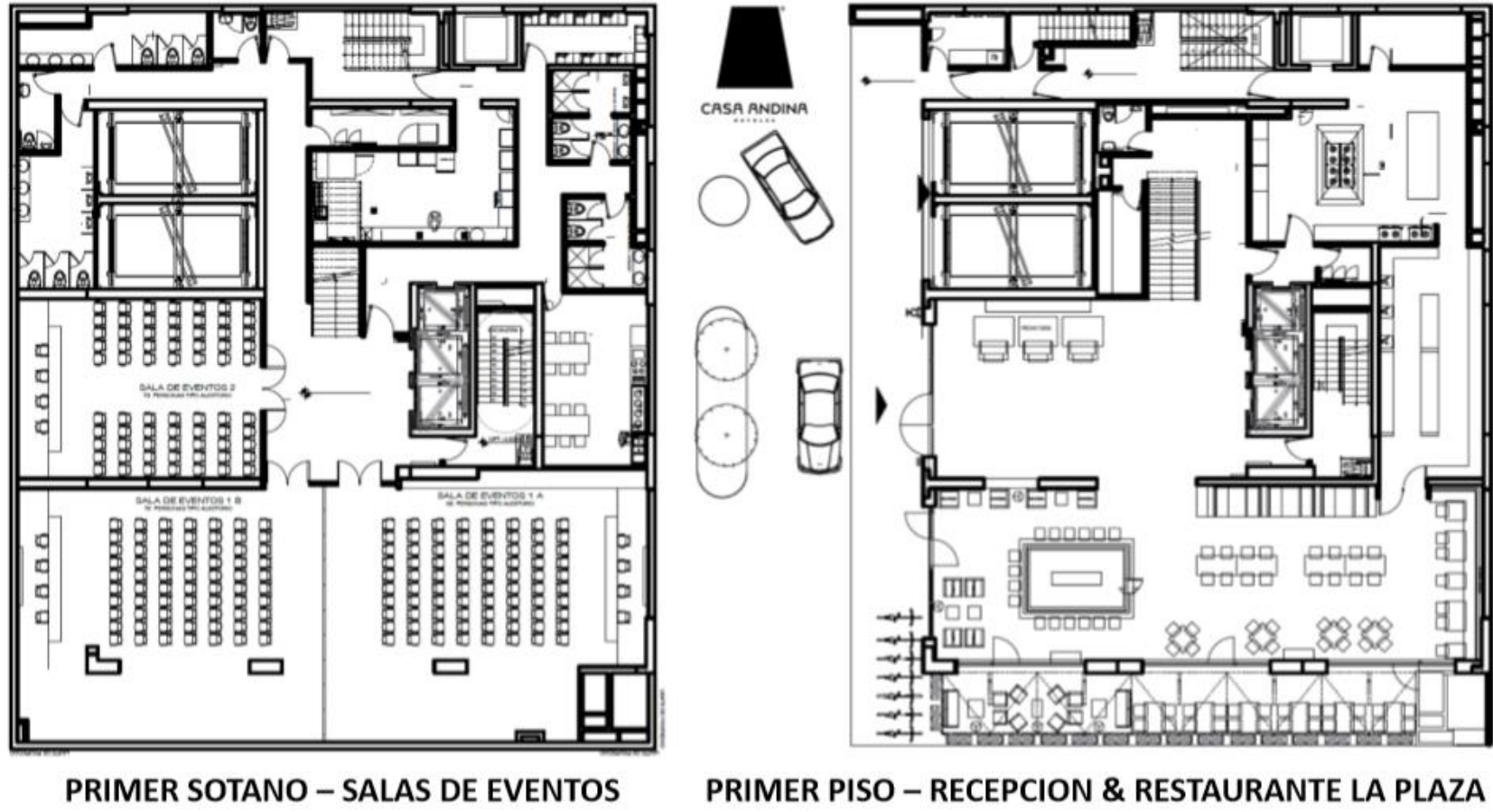
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 10. Procesos de gestión: alojamiento, alimentación y alquiler de salas

Alojamiento			Alimentación			Alquiler de salas		
Actividades previas a la prestación del servicio	Flujo general de la prestación del servicio	Acciones específicas por instancia de la prestación del servicio	Actividades previas a la prestación del servicio	Flujo general de la prestación del servicio	Acciones específicas por instancia de la prestación del servicio	Actividades previas a la prestación del servicio	Flujo general de la prestación del servicio	Acciones específicas por instancia de la prestación del servicio
Inicio de turno y preparación de material de trabajo	Presentación del cliente en el hotel	Saludo	Inicio de turno y preparación de material de trabajo	Presentación del cliente en el restaurante del hotel	Saludo	Inicio de turno y preparación de material de trabajo	Presentación del cliente en la sala del hotel	Saludo
Preparación inicial de la habitación			Preparación inicial de la cocina y área común del restaurante		Búsqueda de reserva	Preparación inicial de la sala		Verificación de los datos del cliente
Limpieza de baño	Check in del pasajero	Saludo	Limpieza de mesas y barra		Gestión de pedidos	Ubicación del cliente	Limpieza de la sala	Entrega de sala
Tendido de cama		Búsqueda de reserva	Preparación de mesas y barra	Consulta de pedidos		Preparación del armado e inventario adicional requerido	Consulta por requerimientos adicionales	
Detalles finales, inspección final y cierre de turno		Solicitud de documentos de fotocopia	Detalles finales, inspección final y cierre de turno	Pago del servicio	Toma de pedidos	Detalles finales, inspección final y cierre de turno	Pago del servicio	Emisión del comprobante de pago
Cobertura de habitaciones		Solicitud de llenado de ficha de registro	Cobertura de restaurante		Entrega de pedidos	Cobertura de la sala		Saludo
Preparación de los requerimientos alimenticios del día		Manejo de pasaportes o cédulas de identidad	Preparación de los requerimientos alimenticios del día		Recojo de platos	Preparación de los requerimientos alimenticios del día		
			Determinación de esquema de impuestos		Solicitud de medio de pago			
			Confirmación de tipo de habitación y cantidad de noches		Emisión de comprobante de pago			
			Up sell (venta de servicios adicionales)		Saludo			
			Asignación de habitación					
			Solicitud de forma de pago, confirmación de la tarifa					
	Check out del pasajero	Saludo						
		Solicitud de número de habitación y llave, e informar del <i>check out</i>						
		Verificación y determinación de las cuentas por cobrar						
		Definición de la forma de pago al <i>check out</i>						
		Emisión del comprobante de pago						
		Asistencia al huésped						
		Reporte del servicio						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 11. Primer piso



PRIMER SOTANO – SALAS DE EVENTOS

PRIMER PISO – RECEPCION & RESTAURANTE LA PLAZA

Fuente: Casa Andina, 2018b.

Anexo 12. Planta modelo de habitaciones y planta con piscina, gimnasio y spa



PLANTA TIPICA HABITACIONES

PLANTA 16 PISCINA, GYM & SPA

Fuente: Casa Andina, 2018b.

Anexo 13. Fotos referenciales de habitación y restaurante



Fuente: Casa Andina, 2018b.

Anexo 14. Cronograma de ejecución de obra

MES	Semana	LICITACIÓN	ADJUDICACIÓN DE OBRA	COMPRAS IMPORTADAS	ENTREGA DE CASCO POR HITOS	IMPLEMENTACIÓN CASA ANDINA
Mes 0	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 1	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 2	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 3	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 4	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 5	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 6	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 7	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 8	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 9	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 10	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 11	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 12	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 13	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 14	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 15	1					
	2					
	3					
	4					
Mes 16	1					
	2					
	3					
	4					

Fuente: Casa Andina, 2018b.

Anexo 15. Valoraciones mínimas requeridas por tipo puesto

	Competencias de acuerdo a la Cultura (grado)						Competencias de acuerdo a las funciones del puesto				Experiencia en puestos similares
	Orientación a los resultados	Orientación al cliente	Trabajo colaborativo	Agilidad de aprendizaje	Integridad	Innovación	Comunicación efectiva	Organización y planificación	Solución de problemas	Tolerancia a la presión	
Gerente	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
Ejecutiva de Ventas	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2
Supervisor de Recepción	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	2
Recepcionista Senior	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	1
Recepcionista	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	1
Auditor Nocturno	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2
Botones	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	-
Jefe de Alojamiento	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2
Supervisora de Pisos	2	3	3	3	4	2	3	2	2	3	1
Camarera / Cuartelero	3	3	3	2	4	1	3	2	1	3	1
Encargado de Áreas Públicas	3	3	3	2	4	1	3	2	1	3	-
Azafata/Mozo	3	3	3	2	4	2	3	2	2	3	1
Capitán de A&B	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2
Hostess	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	1
Cajero	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	1
Jefe de A&B	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2
Chef	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2
Jefe de Partida restaurante	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2
Cocineros	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1
Stewards	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1
Porcionador	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	1
Asistente de mantenimiento	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2

Nivel de dominio: Experto (4), Avanzado (3), Medio (2) o Mínimo (1)

Fuente: Casa Andina, 2018a.

Anexo 16. Presupuesto de inversión

Inversión Casa Andina																								
					Depreciación tributaria																			
Conceptos	Total	Sujeto a depreciación	Total a depreciar	Vida útil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Activos de operación	250.000	si	250.000	4	62.500	62.500	62.500	62.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	250.000		250.000		62.500	62.500	62.500	62.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión propietario																								
Inversión inicial																								
					Depreciación tributaria																			
Conceptos	Total	Sujeto a depreciación	Total a depreciar	Vida útil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Terreno	1.000.000	no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edificaciones (obra civil)	9.120.000	si	9.120.000	20	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000
Muebles y equipamiento	3.621.333	si	3.621.333	8	452.667	452.667	452.667	452.667	452.667	452.667	452.667	452.667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	13.741.333		12.741.333		908.667	908.667	908.667	908.667	908.667	908.667	908.667	908.667	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000	456.000

*La información del periodo nueve (09) se replica hasta el año veinte (20).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Reinversión y depreciación (capex)																	
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Depreciación acumulada	0	12.344	26.247	41.817	58.979	65.430	70.634	74.480	76.938	77.960	78.868	79.723	80.520	81.324	82.137	82.960	83.789
Capex alojamiento	0	8.071	17.219	27.510	38.931	43.417	47.016	49.697	51.408	52.112	52.762	53.355	53.888	54.427	54.971	55.522	56.076
Capex alimentación	0	4.273	9.029	14.307	20.049	22.013	23.618	24.783	25.530	25.848	26.106	26.368	26.631	26.898	27.166	27.439	27.713
Reinversión y depreciación (capex)																	
Año	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Depreciación acumulada	84.627	85.472	86.329	87.191	88.063	88.943	89.834	90.732	91.638	92.554	93.482	94.416	95.359	96.312	97.271	98.236	99.207
Capex alojamiento	56.637	57.203	57.776	58.353	58.937	59.525	60.122	60.723	61.330	61.942	62.563	63.188	63.820	64.458	65.101	65.750	66.405
Capex alimentación	27.990	28.269	28.553	28.838	29.126	29.417	29.712	30.009	30.309	30.612	30.918	31.227	31.539	31.855	32.175	32.499	32.827

*El año uno (1) equivale al año 2021.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 17. Estimación de ingresos

Periodos	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2051
Alojamiento										
Número de habitaciones										
Días año	365	365	366	365	365	365	366	365	365	365
N° habitaciones	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Habitaciones disponibles	58.400	58.400	58.560	58.400	58.400	58.400	58.560	58.400	58.400	58.400
% ocupación	45%	50%	55%	60%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Habitaciones ocupadas	26.280	29.200	32.208	35.040	37.960	37.960	38.064	37.960	37.960	37.960
Índice de ocupación general	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Personas hospedadas	39.420	43.800	48.312	52.560	56.940	56.940	57.096	56.940	56.940	56.940
Tarifas habitaciones										
Ventas por canal										
Agencia	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Empresa	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
Directo	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Tarifa regular	81,90	83,54	85,21	86,91	88,22	89,54	90,88	92,25	93,17	114,82
Agencia	80,00	81,60	83,23	84,90	86,17	87,46	88,77	90,11	91,01	112,16
Empresa	82,00	83,64	85,31	87,02	88,32	89,65	90,99	92,36	93,28	114,96
Directo	85,00	86,70	88,43	90,20	91,56	92,93	94,32	95,74	96,70	119,17
Variación tarifa regular versus año anterior	-	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%
Ingresos Alojamiento										
Total ingresos alojamiento	2.152.332	2.439.310	2.744.404	3.045.429	3.348.703	3.398.934	3.459.370	3.501.667	3.536.683	4.358.580
Alimentación										
Número de sillas										
Días año	365	365	366	365	365	365	366	365	365	365
Capacidad sillas restaurante	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Número sillas disponibles	43.800	43.800	43.920	43.800	43.800	43.800	43.920	43.800	43.800	43.800
Porcentajes de uso										
Hospedados (% hospedados)										
Desayunos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Almuerzo	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Cena	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Walk-in (% sillas)										
Desayunos	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Almuerzo	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Cena	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Número de comensales										
Desayunos	41.610	45.990	50.508	54.750	59.130	59.130	59.292	59.130	59.130	59.130
Almuerzo	15.549	16.644	17.788	18.834	19.929	19.929	19.984	19.929	19.929	19.929
Cena	15.549	16.644	17.788	18.834	19.929	19.929	19.984	19.929	19.929	19.929
Ticket promedio										
Desayuno	6,00	6,18	6,37	6,49	6,62	6,76	6,82	6,89	6,96	8,58
Almuerzo	19,45	20,04	20,64	21,05	21,47	21,90	22,12	22,34	22,56	27,81
Cena	19,45	20,04	20,64	21,05	21,47	21,90	22,12	22,34	22,56	27,81
Crecimiento %	-	3%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%
Ingresos Alimentación										
Total ingresos alimentación	854.580	951.164	1.055.658	1.148.365	1.247.360	1.272.307	1.288.550	1.297.880	1.310.859	1.615.492
Eventos										
Número de eventos al mes	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Número de eventos al año	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Participantes promedio por evento	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Participantes promedio por día	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Participantes al año	4.704	4.704	4.704	4.704	4.704	4.704	4.704	4.704	4.704	4.704
Ingreso promedio por participante	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Total ingresos eventos	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520
Total ingresos	3.030.432	3.413.993	3.823.582	4.217.315	4.619.583	4.694.761	4.771.440	4.823.067	4.871.062	5.997.592

*Observaciones: se muestra una versión parcial de las proyecciones de ingresos, no figuran los periodos del año 2031 al 2050; la variación de tarifas de habitaciones permanece constante en 1% del año 2030 al 2051; el crecimiento de ticket promedio permanece constante en 1% del año 2028 al 2051; el total de ingresos por eventos permanece constante a lo largo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 18. Estimación de costos, gastos y cargos fijos

Periodos		2022	2023	2024	2051
Costos					
Alojamiento					
Fijos	US\$/habitación disponible	0,73	0,75	0,76	0,99
Variables	US\$/habitación ocupada	5,52	5,68	5,74	7,51
Crecimiento porcentual anual		-	3%	1%	1%
Total costos alojamiento		187.563	209.787	229.274	342.978
Alimentación					
Insumos de cocina	% ingresos alimentos	307.649	342.419	380.037	581.577
Fijos	US\$/silla disponibles	1,43	1,47	1,48	1,94
Variables	US\$/habitaciones ocupadas	1,05	1,08	1,09	1,42
Crecimiento porcentual anual		-	3%	1%	1%
Total costos alimentación		397.563	438.174	480.199	720.561
Eventos					
Costo insumos	% ingresos eventos	9.408	9.408	9.408	9.408
Fijos	Pago diario	55,00	55,00	55,00	55,00
Crecimiento porcentual anual		-	3%	1%	1%
Total costos eventos		29.483	29.483	29.538	29.483
Total costos		614.608	677.444	739.011	1.093.021
Gastos operativos					
Marketing					
Fijos	US\$/habitación disponible	1,26	1,30	1,31	1,72
Crecimiento porcentual anual		-	3%	1%	1%
Total costos marketing		73.676	75.886	76.855	100.268
Servicios públicos					
Electricidad					
Fijos electricidad	US\$/habitaciones disponibles	0,59	0,61	0,61	0,80
Variables electricidad	US\$/habitaciones ocupadas	2,66	2,74	2,77	3,62
Crecimiento porcentual anual		-	3%	1%	1%
Total gastos electricidad		104.261	115.392	124.972	184.193
Energía					
Fijos energía	US\$/habitaciones disponibles	0,30	0,31	0,32	0,41
Variables energía	US\$/habitaciones ocupadas	1,45	1,49	1,51	1,97
Crecimiento porcentual anual		-	3%	1%	1%
Total gastos energía		55.756	61.784	66.984	98.900
Agua					
Fijos agua	US\$/habitaciones disponibles	0,25	0,26	0,26	0,34
Variables agua	US\$/habitaciones ocupadas	1,35	1,39	1,41	1,84
Crecimiento porcentual anual		-	3%	1%	1%
Total gastos agua		50.290	55.870	60.707	89.960
Total gastos operativos		283.983	308.933	329.519	473.322
Cargos fijos					
Arbitrios	US\$/habitaciones disponibles	0,14	0,14	0,14	0,19
Seguros	US\$/habitaciones disponibles	0,66	0,68	0,68	0,90
Crecimiento %		-	3%	1%	1%
Total cargos fijos		46.359	47.749	48.359	63.091

*Observaciones: se muestra una versión parcial de las proyecciones de costos, gastos y cargos fijos, no figuran los periodos del año 2025 al 2050; los crecimientos porcentuales anuales de costos de alojamiento, costos de alimentación, costos de eventos, gastos de marketing, gastos de electricidad, gastos de energía, gastos de agua y cargos fijo permanecen constantes en 1% del año 2024 al 2051.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 19. Estimación de egresos por usufructo y flujos del capital de trabajo

Periodos	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	
Usufructo																
% de usufructo																
% Alojamiento		25%	26%	27%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	
% Alimentación		20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
% Eventos		25%	26%	27%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	
Renta variable																
Alojamiento		538,083	634,220	740,989	852,720	937,637	951,701	968,623	980,467	990,271	1,000,174	1,012,943	1,020,278	1,030,480	1,040,785	
Alimentación		170,916	190,233	211,132	229,673	249,472	254,461	257,710	259,576	262,172	264,794	268,174	270,116	272,817	275,545	
Eventos		5,880	6,115	6,350	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	
Total usufructo		714,879	830,568	958,471	1,088,979	1,193,694	1,212,748	1,232,919	1,246,628	1,259,029	1,271,553	1,287,703	1,296,979	1,309,883	1,322,916	
Capital de trabajo																
Cuentas por cobrar		242,435	267,657	299,769	330,637	362,175	368,069	374,081	378,128	381,891	385,692	390,592	393,407	397,323	401,278	
Cuentas por pagar		70,871	76,215	82,315	87,867	93,793	95,040	96,230	96,907	97,854	98,811	100,048	100,753	101,739	102,735	
Inventario inicial	26,250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Inventario final		30,304	34,140	38,236	42,173	46,196	46,948	47,714	48,231	48,711	49,195	49,820	50,179	50,679	51,183	
Total capital de trabajo	26,250	201,868	225,582	255,690	284,943	314,578	319,977	325,566	329,453	332,748	336,076	340,364	342,833	346,263	349,726	
Periodos	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051
Usufructo																
% de usufructo																
% Alojamiento	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%
% Alimentación	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
% Eventos	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%
Renta variable																
Alojamiento	1,054,073	1,061,705	1,072,322	1,083,045	1,096,873	1,104,814	1,115,862	1,127,021	1,141,410	1,149,674	1,161,171	1,172,783	1,187,756	1,196,356	1,208,319	1,220,402
Alimentación	279,063	281,084	283,894	286,733	290,394	292,497	295,422	298,376	302,185	304,373	307,417	310,491	314,455	316,732	319,899	323,098
Eventos	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586	6,586
Total usufructo	1,339,722	1,349,374	1,362,802	1,376,364	1,393,852	1,403,897	1,417,870	1,431,983	1,450,181	1,460,633	1,475,174	1,489,860	1,508,797	1,519,673	1,534,804	1,550,086
Capital de trabajo																
Cuentas por cobrar	406,377	409,306	413,381	417,496	422,803	425,851	430,091	434,373	439,895	443,067	447,479	451,936	457,682	460,983	465,574	470,211
Cuentas por pagar	104,022	104,756	105,782	106,818	108,158	108,921	109,989	111,067	112,461	113,255	114,366	115,488	116,939	117,766	118,922	120,089
Inventario inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventario final	51,834	52,207	52,727	53,252	53,929	54,318	54,859	55,405	56,109	56,514	57,076	57,645	58,378	58,799	59,384	59,976
Total capital de trabajo	354,188	356,758	360,326	363,930	368,574	371,247	374,961	378,711	383,543	386,325	390,189	394,092	399,121	402,015	406,037	410,098

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 20. Flujo de caja económico del proyecto

Periodos	2021	2022	2023	2024	2051
Flujo de caja operativo					
Total ingresos		3.030.432	3.413.993	3.823.582	6.239.472
Total costos		614.608	677.444	739.011	1.093.021
Margen departamental		2.415.824	2.736.549	3.084.571	5.146.451
% margen departamental		80%	80%	81%	82%
Total gastos operativos		283.983	308.933	329.519	473.322
Utilidad antes de cargos fijos		2.131.841	2.427.616	2.755.052	4.673.128
% utilidad antes de cargos fijos		70%	71%	72%	75%
Total cargos fijos		46.359	47.749	48.359	63.091
Utilidad antes de usufructo		2.085.482	2.379.867	2.706.693	4.610.038
% utilidad antes de usufructo		69%	70%	71%	74%
Total usufructo		714.879	830.568	958.471	1.550.086
% usufructo		24%	24%	25%	25%
EBITDA		1.370.603	1.549.298	1.748.222	3.059.951
% EBITDA		45%	45%	46%	49%
Depreciación		62.500	74.844	88.747	95.359
Depreciación inicio operaciones		62.500	62.500	62.500	0
Depreciación reinversiones		0	12.344	26.247	95.359
EBIT		1.308.103	1.474.454	1.659.475	2.964.592
% EBIT		43%	43%	43%	48%
Impuesto a la renta		327.026	368.614	414.869	741.148
Depreciación		62.500	74.844	88.747	95.359
Flujo de caja operativo		1.043.577	1.180.685	1.333.353	2.318.803

Flujo de caja de inversiones					
Capex		49.377	55.613	62.279	97.689
Variación capital de trabajo	-26.250	-175.618	-23.714	-30.108	-4.061
Inversión	250.000				
Flujo de caja de inversiones	- 276.250	- 224.994	- 79.327	- 92.387	- 101.750

Flujo de caja económico					
Flujo de caja económico (FCE)	-276.250	818.583	1.101.358	1.240.966	2.217.053
FCE acumulado	-276.250	542.333	1.643.691	2.884.657	51.217.620

*Observaciones: se muestra una versión parcial de las proyecciones del flujo de caja operativo, de inversiones y económico, no figuran los periodos del año 2025 al 2050.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

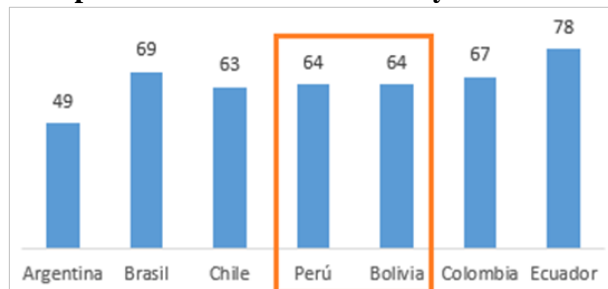
Anexo 21. Flujo de caja financiero del proyecto

Periodos	2021	2022	2023	2024	2051
Flujo de caja de financiamiento					
Principal	250.000				
Cuota		37.257	37.257	37.257	
Amortización		17.257	18.638	20.129	
Intereses		20.000	18.619	17.128	
Escudo fiscal		5.900	5.493	5.053	
Saldo fin período		232.743	214.105	193.976	
Flujo de financiamiento	250.000	- 31.357	- 31.765	- 32.205	
Flujo de caja financiero					
Flujo de caja financiero (FCF)	-250.000	787.226	1.069.593	1.208.762	2.217.053

*Observaciones: se muestra una versión parcial de las proyecciones del flujo de caja de financiamiento y financiero, no figuran los periodos del año 2025 al 2050.

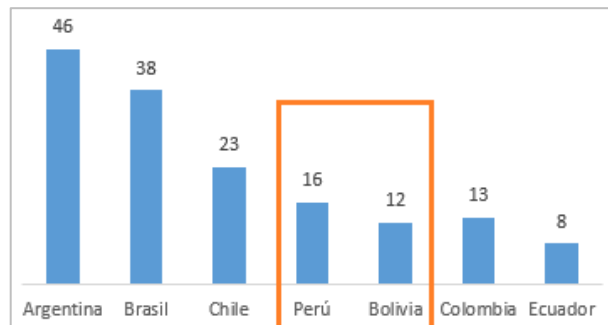
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 22. Resultados comparativos de PDI entre Perú y Bolivia



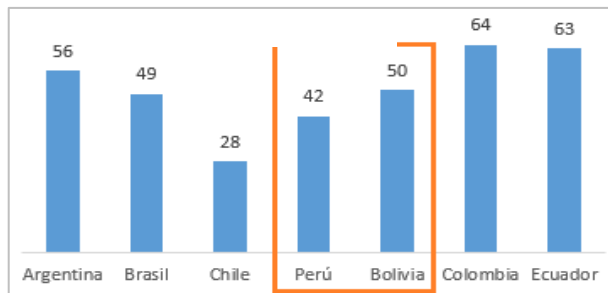
Fuente: Hofstede Insights, s.f.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 23. Resultados comparativos de individualismo entre Perú y Bolivia



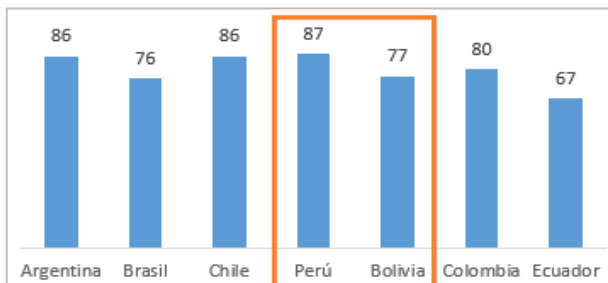
Fuente: Hofstede Insights, s.f.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 24. Resultados comparativos de masculinidad entre Perú y Bolivia



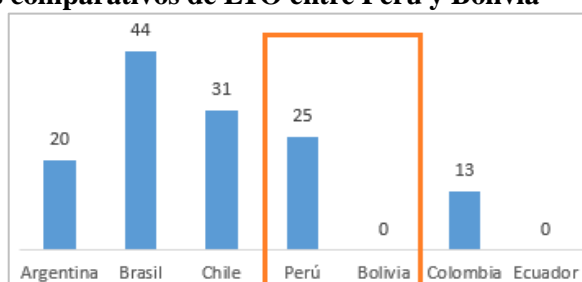
Fuente: Hofstede Insights, s.f.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 25. Resultados comparativos de UAI entre Perú y Bolivia



Fuente: Hofstede Insights, s.f.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 26. Resultados comparativos de LTO entre Perú y Bolivia



Fuente: Hofstede Insights, s.f.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 27. Llegada de visitantes internacionales a Bolivia (en miles de personas)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ^(p)	2016 ^(p)
Extranjeros	530	599	679	711	798	798	871	882	959
Crecimiento versus año anterior	-	13%	13%	5%	12%	0%	9%	1%	9%

Nota: (p): Preliminar

Fuente: INE, s.f.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 28. Variación de la oferta hotelera en Bolivia (en cantidad de hoteles)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ^(p)	2016 ^(p)
Establecimientos 5 estrellas	13	14	15	16	19	22	26	26	28	28
Crecimiento promedio versus año anterior	-	8%	7%	7%	19%	16%	18%	0%	8%	0%
Establecimientos 4 estrellas	33	34	35	35	37	46	47	47	46	50
Crecimiento promedio versus año anterior	-	3%	3%	0%	6%	24%	2%	0%	-2%	9%
Establecimientos 3 estrellas	56	60	65	67	68	89	88	88	96	103
Crecimiento promedio versus año anterior	-	7%	8%	3%	1%	31%	-1%	0%	9%	7%

Nota: (p): Preliminar

Fuente: INE, s.f.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 29. Evaluación de amenazas de nuevos entrantes

AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Valor	
Requerimientos de capital	Bajos	[Bar chart showing distribution]					Altos	5
Acceso a los canales de distribución	Amplio	[Bar chart showing distribution]					Restringidos	4
Efectos de la experiencia	Sin importancia	[Bar chart showing distribution]					Muy importante	5
Diferenciación del producto	Escasa	[Bar chart showing distribution]					Importante	5
Actual	[Bar chart]							4,75
Futuro	[Bar chart]							

Fuente: Hax y Majluf, 2012.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 30. Evaluación del poder de negociación de los proveedores

PODER DE LOS NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Valor	
Número de proveedores importantes	Escasos	[Bar chart showing distribution]					Muchos	5
Disponibilidad de sustitutos para los productos	Baja	[Bar chart showing distribution]					Alta	5
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alta	[Bar chart showing distribution]					Baja	2
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña	[Bar chart showing distribution]					Grande	3
Actual	[Bar chart]							3,75
Futuro	[Bar chart]							

Fuente: Hax y Majluf, 2012.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 31. Evaluación del poder de negociación de los clientes

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Valor	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES								
Numero de clientes importantes	Escasos						Muchos	4
Disponibilidad de sustitutos	Alta						Baja	4
Costo de cambio del cliente	Bajo						Alto	2
Rentabilidad de los clientes	Baja						Alta	5
Actual							3,5	
Futuro								

Fuente: Hax y Majluf, 2012.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 32. Evaluación de la disponibilidad de sustitutos

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Valor	
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS								
Disponibilidad de los sustitutos cercanos	Importante						Escasa	4
Costos de cambio del cliente	Bajos						Altos	5
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas						Bajas	5
Precio / valor del sustituto	Alto						Bajo	4
Actual							4,5	
Futuro								

Fuente: Hax y Majluf, 2012.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 33. Evaluación de la rivalidad entre competidores

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Valor	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES								
Numero de competidores igualmente equilibrados	Importante						Bajo	3
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	5
Diversidad de competidores	Alta						Baja	2
Costos fijos	Altos						Bajos	2
Actual							3	
Futuro								

Fuente: Hax y Majluf, 2012.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 34. Resumen del atractivo de los factores

	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Valor
Evaluación general						
Amenaza de los nuevos entrantes						4,75
Poder de negociacion de los proveedores						3,75
Poder de negociacion de los clientes						3,5
Disponibilidad de los sustitutos						4,5
Rivalidad entre los competidores existentes						3
Actual						3,9
Futuro						

Fuente: Hax y Majluf, 2012.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 35. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1 Crecimiento económico estable, con proyecciones favorables hacia el 2020 sustentadas en el incremento en la inversión pública.	0,09	4	0,36
2 Importante reducción del nivel de pobreza de Bolivia (24% en los últimos cinco años), producto del crecimiento económico durante el mismo periodo.	0,09	4	0,36
3 Incremento de los índices de percepción de la corrupción en los últimos años, por el descubrimiento y exposición de las malas praxis de los funcionarios públicos.	0,07	2	0,14
4 País con mayor sensación de seguridad ciudadana en América Latina.	0,04	2	0,08
5 Políticas y normativas favorables para el desarrollo de pequeños y medianos emprendimientos en el sector turístico.	0,04	2	0,08
6 Baja distancia cultural entre Perú y Bolivia.	0,09	3	0,27
7 Crecimiento del número de visitantes internacionales con pernoctación en Bolivia (en promedio 9% anual entre el 2008 y 2016).	0,05	3	0,15
8 La competencia hotelera presiona a los nuevos hoteles a mejorar su productividad y enfocarse en la necesidad del mercado.	0,06	3	0,18
9 Bajo poder de negociación de los proveedores en el sector hotelero de Bolivia (no se consideran indispensables en exclusividad para el funcionamiento del negocio).	0,05	3	0,15
10 La condición de factores, como arqueológicos y paisajes naturales, ofrece un fuerte potencial turístico por aprovechar.	0,03	4	0,12
11 No existen muchas cadenas de renombre internacional en Bolivia (solo existen cinco marcas internacionales).	0,04	3	0,12
Amenazas			
12 Incertidumbre política de Bolivia para el periodo 2020-2025.	0,09	4	0,36
13 Acelerado crecimiento del narcotráfico, inseguridad ciudadana, inseguridad jurídica y desocupación laboral de sectores profesionales e intelectuales.	0,06	2	0,12
14 Alto grado de competitividad hotelera en los destinos más visitados en Bolivia.	0,02	3	0,06
15 Mayor dinamismo en la competitividad de la industria hotelera. Está generando que la brecha en la propuesta de valor entre los hoteles más demandados se agrande en el tiempo.	0,05	3	0,15
16 Incremento de la oferta hotelera en Bolivia (crecimiento promedio de 7% anual en los hoteles de 5 estrellas, 8% en los de 4 estrellas y 7% en los de 3 estrellas).	0,05	2	0,1
17 Fuerte inversión inicial en activos fijos para desarrollar proyectos hoteleros.	0,06	4	0,24
18 Tendencia a precios bajos. La exigencia de altos costos fijos ha generado que las empresas hoteleras estén orientadas a trabajar al máximo de su capacidad, a través de la sobreoferta de alojamientos y por ende bajando sus precios.	0,02	2	0,04
Total	1,00		3,08

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 36. Análisis VRIO de Casa Andina

		Valuable	Raro	Difícil de imitar	Alineado a la organización	Ventaja competitiva
Procesos	Campañas de comunicación y gestión de la venta	x			x	
	Atención del cliente (preventa, prestación, postventa)	x			x	
	Revenue management	x	x	x	x	x
	Encuestas de satisfacción (internas, externas)	x			x	
	Capacitación y desarrollo de colaboradores	x			x	
	Mantenimiento y remodelación de infraestructura	x		x	x	
	Gestión de inventarios	x			x	
	Investigación y desarrollo en tecnología	x	x	x	x	x
	Control y seguridad de las operaciones	x			x	
	Dirección estratégica (administración y gestión)	x	x	x	x	x
Recursos	Marca peruana con respaldo económico	x	x	x	x	x
	Cultura organizacional enfocada en servicio	x	x	x	x	x
	Amplia fuerza de ventas	x		x	x	
	Alianzas estratégicas	x	x		x	
	Infraestructura de calidad y amplia cobertura	x	x	x	x	x
	Plataformas de sistemas acorde a necesidades por área	x	x	x	x	x
Talentos	Alta mando capacitado y con experiencia en Turismo	x	x	x	x	x
	Personal capacitado y motivado	x	x	x	x	x

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 37. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1 Directores y gerentes con experiencia en el sector turismo.	0,11	4	0,44
2 Marca consolidada en el mercado peruano.	0,10	4	0,40
3 Amplia estructura organizacional con responsabilidades definidas, en constante comunicación y con amplio rango de acción.	0,11	3	0,33
4 Cuenta con alianzas estratégicas clave con sus principales proveedores. Además de exigentes políticas de selección de proveedores.	0,09	4	0,36
5 Gestión eficiente de insumos e inventarios a través de sistemas de información. Cuenta con riguroso control de calidad.	0,06	3	0,18
6 Capital económico estable y amplio respaldo financiero a través del Grupo Intercorp.	0,10	4	0,40
Debilidades			
7 Empresa joven, en proceso de aprendizaje y desarrollo.	0,09	2	0,18
8 La organización aún se encuentra integrando procesos internos y reestructurando posiciones y responsabilidades.	0,08	1	0,08
9 Plana media en proceso de formación y desarrollo.	0,06	2	0,12
10 Registra alto índice de rotación de personal.	0,05	2	0,1
11 El sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) se encuentra en proceso de integración con todas las áreas.	0,05	1	0,05
12 La innovación aún no es gestionada como subproceso paralelo en cada una de las áreas de la empresa.	0,10	1	0,10
Total	1,00		2,74

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

Notas biográficas

Maricarmen Beltrame Benavente

Nació en Arequipa, es Bachiller en Ingeniería Comercial, con estudios en la Universidad Católica de Santa María (Arequipa). Cuenta con más de siete años de experiencia laborando en el sector financiero. Actualmente se desempeña como Gerente Adjunto en Asesoría Financiera en el Banco de Crédito del Perú.

Víctor Capristán Rumiche

Nació en Lima, es Bachiller en Negocios Internacionales, con estudios en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el sector financiero. Actualmente se desempeña como Gerente de Agencia en Scotiabank.

Emil Toledo Madge

Nació en Florida (Estados Unidos), es Bachiller en Administración y Marketing, con estudios en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en áreas comerciales de los sectores financiero y turístico. Actualmente se desempeña como Supervisor de Ventas Corporativas de Casa Andina Hoteles.