



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“HOTEL OXAPAMPA WELLNESS ECOLODGE”**

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

**Presentado por**

**Paola Figueroa Mendoza**

**Silvia Paz Del Aguila**

**Agustín Torres Ortiz**

**Hernán Velando Gómez**

**Asesor: José Díaz Ísmodes**

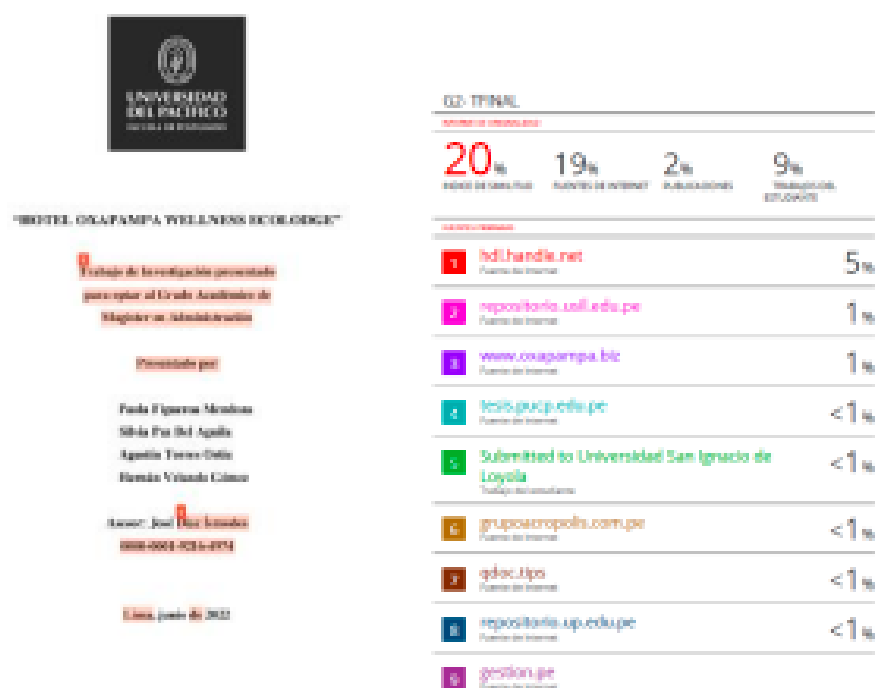
**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, junio de 2022**



## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, DIAZ ISMÓDES José dejó constancia que el trabajo de investigación "HOTEL OXAPAMPA WELLNESS ECOLOGE" presentado por FIGUEROA MENDOZA PAOLA KATERINNE con el DNI 45471919, PAZ DEL AGUILA SILVIA con el DNI 07528976, VELANDO GOMEZ HERNAN JAIME con el DNI 44335799 y TORRES ORTIZ AGUSTIN con el DNI 41719931; para optar al Grado de Magister en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 13 de junio de 2022 dando el siguiente resultado:



Fecha: 05/10/2022

Dedicamos el presente proyecto a Dios, por permitirnos lograr uno de nuestros objetivos, lo cual nos hará crecer como profesionales y ser personas que contribuyan con la sociedad. Asimismo, a nuestras familias, porque con su apoyo y dedicación nos alentaron durante todo este tiempo para que pudiésemos obtener los resultados esperados. Finalmente, nuestro agradecimiento a nuestros profesores, quienes han dedicado su tiempo para transmitimos sus conocimientos y atender nuestras inquietudes.

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la viabilidad de la implementación y puesta en marcha de un hotel bajo el esquema de *wellness ecolodge* en Oxapampa, departamento de Cerro de Pasco, Perú. Esta idea nació como consecuencia de la identificación de una oportunidad de negocio ante la ausencia de ofertas de servicios dentro de la categoría wellness (que incluya espacios para la meditación, el yoga y las caminatas, entre otros) y que esté ubicado en un ambiente rodeado de la tranquilidad que brinda la naturaleza, lo cual permitiría que los visitantes se desconecten del acelerado y tenso ritmo de la ciudad.

En ese sentido, se decidió hacer el análisis del micro y macroentorno y de la oferta y la demanda del sector turismo en Oxapampa. También se desarrollaron estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, con el propósito de medir el potencial de éxito que pudiese tener este proyecto hotelero. La propuesta de valor del proyecto es la de una estrategia de servicios diferenciada, como propuesta única en el departamento de Oxapampa. Para analizar en profundidad la estrategia antes descrita, se realizó la estimación de demanda en función de fuentes primarias y secundarias; asimismo, se hizo el análisis financiero a cinco años, obteniendo un VAN positivo de S/ 778,593. Además, el proyecto tiene una TIR económica de 31% y TIR financiera, incluyendo el servicio a la deuda de 53%, ambos indicadores por encima del costo de oportunidad del inversionista, COK, de 8%.

*Palabras clave:* Oxapampa, wellness, estrategias, marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, propuesta de valor, proyecto hotelero, estimación de demanda, análisis financiero.

## Abstract

The intention of this research is to determine the feasibility of the implementation and start-up of a hotel under the wellness ecolodge scheme in Oxapampa, department of Cerro de Pasco, Peru. The idea arose when an opportunity was identified when confirming there was a lack of wellness services in the country (spaces for meditation, yoga, and walks, among others) located in spaces surrounded by the serenity that nature provides, which would allow the visitors to break away from the accelerated and tense rhythm of the city.

An analysis was made of the micro and macro environments, and of the supply and demand aspects of the tourism sector in Oxapampa. Also, with the purpose of measuring the potential success of this project, marketing, operations, human resources, and finance strategies were developed. The value proposal of the project is that of a service strategy with a unique scheme in the department of Oxapampa. To analyze the strategy previously described, a five-year financial analysis was carried out, obtaining a positive NPV of S/ 778,593. In addition, the project has an economic IRR of 31% and a financial IRR, including debt service, of 53%. Both indicators surpass the investor's opportunity cost, COK, of 8%.

*Key words:* Oxapampa, wellness, strategies, marketing, operations, human resources, finance, value proposal, hotel project, demand estimation, financial analysis.

## Índice de Contenidos

<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1 Objetivos .....	1
<b>Capítulo II. Análisis del Macroentorno</b> .....	<b>3</b>
2.1 Análisis PESTEG .....	3
2.2 Conclusiones .....	6
<b>Capítulo III. Análisis del Microentorno</b> .....	<b>7</b>
3.1 Mercado Turístico Peruano .....	7
3.2 Sector Hotelero en el Perú.....	7
3.3 Segmentación de la Oferta .....	9
3.4 Competidores Directos.....	10
3.5 Participación.....	10
3.6 Estrategias .....	11
3.7 Conclusiones .....	12
<b>Capítulo IV. Análisis Interno</b> .....	<b>13</b>
4.1 Cadena de Valor .....	13
4.2 Actividades de Apoyo y Primarias.....	14
4.2.1 Actividades de soporte .....	14
4.2.2 Actividades primarias.....	14
4.3 FODA y FODA Cruzado .....	15
4.4 Matriz Rumelt .....	21
4.5 Matriz VRIO y Análisis de Recursos y Capacidades.....	23
4.6 Procesos.....	25
4.7 Estructura Organizacional.....	26
4.8 Propuesta de Valor .....	27

4.9 Conclusiones .....	28
<b>Capítulo V. Planeamiento Estratégico .....</b>	<b>30</b>
5.1 Misión .....	30
5.2 Visión .....	30
5.3 Valores .....	30
5.4 Objetivos de Largo Plazo .....	31
5.5 Estrategia Competitiva .....	32
5.6 Conclusiones .....	34
<b>Capítulo VI. Investigación de Mercados y Estimación de la Demanda .....</b>	<b>35</b>
6.1 Objetivo del Estudio de Mercado.....	35
6.2 Metodología .....	35
6.2.1 Levantamiento de fuentes secundarias .....	35
6.2.2 Levantamiento de fuentes primarias.....	35
6.3. Estimación de Demanda por Kotler y Keller .....	38
6.3.1 Mercado potencial .....	39
6.4 Método de Ratios Sucesivos para Estimación de Demanda .....	42
6.4.1 Estimación de mercado.....	42
6.4.2 Necesidad de hospedaje en Pasco.....	42
6.4.3 Deseo de hospedarse en el hotel Oxapampa Wellness Ecolodge.....	43
6.4.4 Demanda para el hotel Oxapampa Wellness Ecolodge.....	43
6.4.5 Capacidad del hotel para satisfacer la demanda .....	45
6.5 Conclusiones .....	46
<b>Capítulo VII. Objetivos y Estrategias del Plan de Marketing .....</b>	<b>47</b>
7.1 Objetivos del Plan de Marketing .....	47
7.2 Estrategias del Plan de Marketing .....	48

7.2.1 Segmentación .....	48
7.2.2 Posicionamiento .....	49
7.2.3 Perfil de huésped .....	50
7.3 Marketing Mix (7P).....	50
7.3.1 Servicio.....	50
7.3.2 Precio.....	51
7.3.3 Plaza .....	52
7.3.4 Promoción.....	53
7.3.5 Personas .....	54
7.3.6 Procesos .....	54
7.3.7 Evidencia física .....	54
7.4 Conclusiones .....	57
<b>Capítulo VIII. Objetivos y Estrategias del Plan de Operaciones .....</b>	<b>58</b>
8.1 Objetivos del Plan de Operaciones .....	58
8.2 Estrategias del Plan de Operaciones .....	59
8.2.1 Ubicación y diseño de las instalaciones .....	60
8.2.2 Actividades preoperativas .....	62
8.4 Conclusiones .....	65
<b>Capítulo IX. Objetivos y Estrategias del Plan de RR.HH. y RSC.....</b>	<b>66</b>
9.1 Objetivos del Plan de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa .....	66
9.2 Estrategias del Plan de RR.HH. y RSC.....	67
9.3 Número de Personal y Salarios .....	68
9.4 Presupuesto de Recursos Humanos.....	68
9.5 Conclusiones .....	69



<b>Capítulo X. Evaluación Económica Financiera</b> .....	<b>70</b>
10.1 Objetivos Financieros.....	70
10.2 Análisis de Ingresos .....	71
10.3 Financiamiento .....	74
10.4 Flujo de Caja Económico - Financiero.....	75
10.5 Modelo CAPM .....	77
10.6 Indicadores Financieros .....	78
10.6.1 VAN .....	78
10.6.2 TIR.....	79
10.6.3 Coeficiente de rentabilidad.....	79
10.6.4 Período de recuperación de la inversión - payback.....	80
10.7 Conclusiones .....	80
<b>Referencias</b> .....	<b>81</b>
<b>Apéndices</b> .....	<b>86</b>
<b>Apéndice A. Entrevista a Expertos del Sector</b> .....	<b>86</b>
<b>Apéndice B. Resultados de la Encuesta Cuantitativa</b> .....	<b>87</b>
<b>Apéndice C. Calendario Turístico de Oxapampa</b> .....	<b>93</b>
<b>Apéndice D. Inventario de Existencias Varias</b> .....	<b>94</b>
<b>Apéndice E. Relación del Personal</b> .....	<b>96</b>
<b>Apéndice F. Cronograma</b> .....	<b>97</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis PESTEG – período 2021 - 2025</i> .....	3
Tabla 2. <i>Oferta y demanda hotelera en la región Pasco 2018 – 2019</i> .....	10
Tabla 3. <i>Número de camas en hoteles de la región Pasco en 2019</i> .....	11
Tabla 4. <i>Estrategia de competidores</i> .....	11
Tabla 5. <i>Matriz FODA Cruzado</i> .....	17
Tabla 6. <i>Estrategias del FODA Cruzado</i> .....	18
Tabla 7. <i>Estrategias para el período 2021 – 2025 – escenario optimista</i> .....	20
Tabla 8. <i>Estrategias FODA como plan de contingencia – escenario negativo</i> .....	20
Tabla 9. <i>Criterios de evaluación final de las estrategias obtenidas</i> .....	22
Tabla 10. <i>Análisis de recursos y capacidades de la empresa</i> .....	24
Tabla 11. <i>Mapa de valor y perfil del huésped</i> .....	28
Tabla 12. <i>Arribo mensual de huéspedes nacionales al establecimiento de hospedaje</i> .....	39
Tabla 13. <i>Arribo mensual de huéspedes internacionales al establecimiento de hospedaje</i> ....	39
Tabla 14. <i>Arribo mensual de huéspedes internacionales al establecimiento de hospedaje, por región</i> .....	40
Tabla 15. <i>Porcentaje de turistas que necesitaron hospedaje en Pasco de enero a junio de 2021</i> .....	43
Tabla 16. <i>Intención de viajar a Oxapampa</i> .....	43
Tabla 17. <i>Probabilidad de hospedaje en el Hotel Oxapampa Wellness Ecolodge</i> .....	43
Tabla 18. <i>Proyección para los próximos cinco años</i> .....	44
Tabla 19. <i>Cuota de mercado proyectada para los próximos cinco años<sup>0. 000</sup></i> .....	45
Tabla 20. <i>Tipo de alojamiento en el hotel Oxapampa Wellness Ecolodge</i> .....	45
Tabla 21. <i>Porcentajes promedio anuales de cada escenario</i> .....	45
Tabla 22. <i>Objetivos del plan de marketing</i> .....	47

Tabla 23. <i>Precio por persona según la temporada</i> .....	51
Tabla 24. <i>Presupuesto de marketing</i> .....	55
Tabla 25. <i>Descripción de los procesos operativos</i> .....	61
Tabla 26. <i>Principales actividades preoperativas</i> .....	62
Tabla 27. <i>Presupuesto de operaciones</i> .....	63
Tabla 28. <i>Objetivos del plan de RR.HH. y RSC</i> .....	66
Tabla 29. <i>Presupuesto de recursos humanos proyectado para los primeros cinco años</i> .....	69
Tabla 30. <i>Resultados financieros de hoteles del sector en el año 2019</i> .....	70
Tabla 31. <i>Flujo de caja proyectado para el Oxapampa Wellness Ecolodge</i> .....	71
Tabla 32. <i>Precio por persona de acuerdo con temporada</i> .....	71
Tabla 33. <i>Flujo de ingresos</i> .....	73
Tabla 34. <i>Préstamo para financiamiento actividades preoperativas</i> .....	74
Tabla 35. <i>Flujo de caja económico – financiero</i> .....	75
Tabla 36. <i>Modelo CAPM</i> .....	78
Tabla 37. <i>Valor actual neto del proyecto</i> .....	79
Tabla 38. <i>Tasa interna de retorno económica del proyecto</i> .....	79
Tabla 39. <i>Tasa interna de retorno financiera del proyecto</i> .....	79
Tabla 40. <i>Coefficiente de rentabilidad</i> .....	79
Tabla 41. <i>Período de recuperación de la inversión</i> .....	80

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Arribo de huéspedes nacionales.....	8
<i>Figura 2.</i> Arribo de huéspedes extranjeros.....	8
<i>Figura 3.</i> Oferta hotelera en Pasco de 2015 a 2018.....	9
<i>Figura 4.</i> Cadena de valor. ....	13
<i>Figura 5.</i> Procesos para gestión eficiente de la empresa. ....	26
<i>Figura 6.</i> Organigrama de la empresa .....	27
<i>Figura 7.</i> Logotipo del Hotel Oxapampa Ecolodge.....	55
<i>Figura 8.</i> Ubicación del hotel .....	61

## **Capítulo I. Introducción**

El presente trabajo tiene como finalidad el análisis de un proyecto de negocio hotelero realizado como estudio de prefactibilidad, ubicado en el pueblo de Oxapampa, departamento de Cerro de Pasco, cuya propuesta de servicios se centre en el bienestar del huésped. La propuesta de valor es ofrecer servicios a los huéspedes que califiquen en el concepto wellness, entendido como una forma de vida cuyo objetivo es el bienestar físico, social, mental, espiritual, emocional y ocupacional.

En ese sentido, el proyecto hotelero aprovechará los beneficios propios que el entorno de la naturaleza que rodea a Oxapampa puede ofrecer a los turistas, tales como la sensación de paz y tranquilidad, la flora y la fauna variada, el aire puro y los espacios abiertos. Asimismo, dado que la oferta tiene como finalidad mejorar el bienestar del huésped, ello podría lograrse fácilmente en Oxapampa, dado que dicha locación permite salir de la rutina, desconectarse del acelerado entorno laboral, brindar una mejora en la alimentación y actividades al aire libre, todo esto complementado con los servicios puestos a disposición de los clientes, tales como meditación, yoga, reiki, alineamiento de chacras y otros que se detallarán más adelante.

Finalmente, se debe indicar que otra de las ventajas identificadas al escoger Oxapampa como ubicación del hotel es que, dado el tiempo que se requiere para llegar desde la ciudad de Lima a esa locación, los huéspedes probablemente contraten los servicios por unas tres noches, como mínimo, lo cual permitiría una estadía lo suficientemente adecuada como para que sientan una mejora en su estado anímico.

### **1.1 Objetivos**

- El presente trabajo tiene como objetivo determinar la viabilidad de proyecto planteado a fin de determinar el nivel de acogida y éxito que supondría la

inversión. Para ello, se va a analizar el nivel de afluencia turística, nacional y extranjera, que se da en la región de Oxapampa. Asimismo, se identificarán los costos necesarios para la implementación y la puesta en marcha de un hotel que cumpla con una oferta de servicios del tipo wellness. Entre otros aspectos, se tomará en consideración lo siguiente: Costo de alquiler del terreno

- Costo de construcción e instalación de inmuebles
- Costo de implementación y activos
- Costo de personal permanente
- Costo de personal temporal
- Estudios de mercado

De igual modo, se va a realizar un análisis de la demanda potencial y determinar cuál sería el precio ideal de mercado que se podría cobrar por los servicios ofrecidos. Así mismo, se identificará si la oferta debe hacerse bajo la modalidad de *all inclusive*, que incluya todos los servicios en un solo costo, o establecer precios diferenciados por cada tipo de servicio.

Finalmente, se analizarán los factores y ratios financieros que resulten, en función de los ingresos que se obtengan de la demanda proyectada y el nivel de inversión y gastos que el proyecto supone, para determinar su rentabilidad y qué tan atractivo puede resultar para un inversionista.

## Capítulo II. Análisis del Macroentorno

### 2.1 Análisis PESTEG

Tabla 1.

*Análisis PESTEG – período 2021 - 2025*

	Variable	Tendencia	Efecto	O / A	Fuente
Político	Estabilidad política	<p>“Hay incertidumbre respecto de la estabilidad institucional, de las políticas a implementarse y respecto de la capacidad gerencial del gobierno” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020)</p> <p>Además, se ha determinado que los riesgos del gobierno que más preocupa son estos: propuesta de asamblea constituyente, penetración ideológica comunista del Estado, inestabilidad del sistema democrático y descontrol de la pandemia Covid-19. Por todo esto, se vaticinan cinco años más de tensiones políticas.</p>	Las inversiones privadas se pueden contraer debido a la inestabilidad política que hay en el país.	A	Ministerio de Economía y Finanzas, Marco Macroeconómico Multianual 2021 - 2024, 2020.
	Transparencia política	<p>A pesar de que el presidente Pedro Castillo afirmó que su gobierno será transparente, eficiente y que garantizará que el dinero de los peruanos no sea utilizado para actos de corrupción, esto se contradice con el informe de la Contraloría General de la República que indica que el Presidente de la República y el Secretario General han ejercido sus funciones fuera del domicilio legal establecido para el despacho presidencial, “lo que no permitirá que se consigne toda la información correspondiente a los registros de visitas y agenda oficial de acuerdo con los procedimientos establecidos para tal fin en Palacio de Gobierno, situación que podría afectar la transparencia del ejercicio de la función pública” (Diario Gestión, 2021).</p>	Existe desconfianza por parte de los inversionistas, ya que no se tiene claridad sobre el rumbo político que se tendrá en los próximos años.	A	Haremos un gobierno con transparencia (El Peruano, 2021).  Contraloría: agenda de Castillo fuera de Despacho Presidencial afectaría transparencia de la función pública (Diario Gestión, 2021).
Económico	PBI	<p>Hacia el 2022, el Instituto Peruano de Economía (IPE) y Scotiabank proyectan una expansión del PBI de 1% y 2.6%, respectivamente, por debajo del 4.8% que estima el MEF.</p> <p>“Nuestra proyección es que este año 2022 se crecerá entre 3,5% a 4%”, sostuvo el Ministro de Economía y Finanzas, Pedro Francke, durante la Conferencia de PCM (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).</p>	Contracción del gasto de las familias, disminución de la demanda; desconfianza en las inversiones, disminución de oferta.	A	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2022).

	Variable	Tendencia	Efecto	O / A	Fuente
Económico	Expectativas empresariales	La encuesta muestra la desconfianza de los CEO hacia el nuevo gobierno. El 94% de los encuestados desaprueba la elección de Pedro Castillo y el 80% considera que su gobierno será muy malo para la atracción de inversiones. Asimismo, el 73% tiene perspectivas económicas pesimistas o muy pesimistas para los próximos 12 meses, lo que marca un deterioro, incluso respecto de los resultados del 2020, año afectado por la crisis del Covid-19. Finalmente, debido a encontrarse en un tramo pesimista, se proyecta una caída del 18% en la inversión privada para el 2022.	Los inversionistas, al estar en un tramo pesimista, no invierten en los proyectos que tenían planificados y prefieren invertir en otros países o retornar a sus casas matrices ubicadas en el exterior.	A	XVII Encuesta de Gerentes Generales de Semana Económica (IPSOS Perú, 2021).
	Inflación	La tasa de inflación a doce meses se incrementó de 3,81 por ciento en julio a 4,95 por ciento en agosto, ubicándose transitoriamente por encima del rango meta. Los indicadores tendenciales de inflación se ubican en el rango meta. Se proyecta que la inflación retornará al rango meta en los próximos doce meses y se mantendrá luego en dicho rango durante el resto del próximo año, debido a la reversión del efecto de factores transitorios sobre la tasa de inflación.	A pesar de que ahora la tasa de inflación está alta, al analizar la proyección a la baja se mantendría el poder adquisitivo de las familias y, en consecuencia, habría confianza para gastar en bienes y servicios.	O	BCRP, Nota Informativa “Programa Monetario de Setiembre 2021. BCRP eleva la tasa de interés de referencia a 1.0%”, 2021.  Inflación de los últimos 12 meses llega a 4.95%, el nivel más alto desde hace 12 años (Diario Gestión, 2021).
	Tasa de referencia	El directorio del Banco Central de Reserva del Perú acordó elevar la tasa de interés de referencia en 50 pbs. a 1,0 por ciento. La política monetaria continúa siendo expansiva, con una tasa de interés de referencia históricamente baja. La presente decisión no implica necesariamente un ciclo de alzas sucesivas en la tasa de interés de referencia.	La tasa de interés se ha elevado ligeramente; sin embargo, el tener una política monetaria expansiva permite financiar los proyectos de inversión a tasas bajas.	O	BCRP, Nota Informativa “Programa Monetario de Setiembre 2021. BCRP eleva la tasa de interés de referencia a 1.0%”, 2021.
Social	Rendimiento educativo y deserción escolar	Hay pocas instituciones superiores; no obstante, el gobierno regional de Pasco está promoviendo la formación de líderes escolares a través de los congresos y encuentros escolares. Además, su plan estratégico al 2025 está considerando el impulso de la carrera profesional de turismo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Pasco.	Trabajadores más capacitados para las empresas.	O	Plan Estratégico Regional de Turismo – Pasco 2019 - 2025 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).
	Diversidad cultural Patrimonio cultural, arquitectónico y paisajista	Existe deficiente valoración de la riqueza histórica y del patrimonio cultural; por esa razón, en el plan estratégico de Oxapampa se propone la recuperación de su patrimonio cultural y artístico.	Mayor turismo para conocer la diversidad cultural, y el patrimonio arquitectónico y paisajista de la región.	O	Plan de desarrollo concertado de la provincia de Oxapampa 2009 – 2021.



	Variable	Tendencia	Efecto	O / A	Fuente
Social	Turismo	Hay más flujo de turistas en Oxapampa ya que se construyó el primer aeródromo para vuelos comerciales. Además, en el plan estratégico de 2019 - 2025 se tiene como OE2 lo siguiente: aprovechar eficiente y eficazmente los mecanismos de promoción y comercialización de las zonas de desarrollo turístico y, para lograrlo, se lanzará campañas que promocionen el turismo.	Mayor cantidad de turistas que visiten Oxapampa.	O	Plan Estratégico Regional de Turismo – Pasco 2019 - 2025 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).
Tecnológico	Conectividad a internet	Existe limitada conectividad a internet. Sin embargo, se espera que la región Junín logre, al aplicar su plan estratégico para el 2030, que el 90% de los prestadores de servicios turísticos utilicen portales de internet para promover el territorio, sus servicios y establecer reservas en línea.	Habrán más información en los portales de internet para promover Oxapampa.	O	Plan de desarrollo concertado de la provincia de Oxapampa 2009 – 2021.
Ecológico	Manejo de bosques; contaminación	En el plan de desarrollo concertado de la provincia de Oxapampa para el 2030 se está considerando promover el uso adecuado de suelos, agua y bosques para reducir la depredación de estos.	Bosques y biodiversidad más cuidada, lo que atraerá más turistas que aman disfrutar de la naturaleza.	O	Plan de desarrollo concertado de la provincia de Oxapampa 2018 – 2030.
Legal	Leyes peruanas	Constitución política establece que rige desde 1993. Sin embargo, existe preocupaciones por propuestas de un grupo político para cambiar la Constitución. Asimismo, existe estabilidad en la norma sobre propiedad intelectual; en específico, para Oxapampa, es importante considerar la ley de bases de la descentralización, la ley orgánica de municipalidades y el marco legal para la protección de recursos naturales.	Existe un riesgo de que a futuro se llegue a cambiar la Constitución, lo que detendría los planes de inversión; además, ahuyentaría las inversiones por su inestabilidad legal.	A	Constitución Política del Perú 1993. Plan de desarrollo concertado de la provincia de Oxapampa 2018 – 2030.
Global	Perspectivas económicas mundiales	Para 2022, las pérdidas de ingresos per cápita que se produjeron en el último año no se habrán revertido por completo en casi dos tercios de los mercados emergentes y economías en desarrollo. Las perspectivas mundiales siguen sujetas al riesgo de que la situación se deteriore, por ejemplo, por la posibilidad de que haya nuevas olas de Covid-19. Para el caso de América Latina, se estima que el crecimiento de la región disminuirá un 2,9 % en 2022. Gran parte de la región tardará mucho tiempo en lograr recuperarse plenamente y volver a los niveles de producción anteriores a la pandemia.	Se prevé que no se llegue a recuperar en los próximos años el crecimiento económico en el mundo, lo que repercutiría en la inversión y el ingreso de las personas, lo cual impactaría en el consumo interno.	A	Perspectivas Económicas Mundiales (Banco Mundial, 2021).

	Variable	Tendencia	Efecto	O / A	Fuente
Global	Salud mundial	"Pienso que la actual etapa en la que se encuentra la pandemia se extenderá al menos hasta fines de 2021. Cuando logremos la inmunidad de grupo, aunque el virus aún estará con nosotros, su poder será menor. Luego vendrá el período intermedio, donde el impacto biológico de la pandemia quedará atrás, pero aún tendremos que lidiar con el impacto económico y social. Y alrededor de 2024 entraremos en el período de la pospandemia" (BBC News Mundo, 2021).	Impacto en las micro y pequeñas empresas que no tienen la fortaleza económica como lo tenían hace un par de años atrás por los períodos de cierre que han tenido. Así, los restaurantes y el turismo son giros económicos que han sido debilitados.	A	Los nuevos locos años 20: "Después de la pandemia puede venir una época de desenfreno sexual y derroche económico" (BBC News Mundo, 2021).

## 2.2 Conclusiones

- La inestabilidad política incrementa el temor de los inversionistas, retrayendo los proyectos y futuros negocios. Sin perjuicio de ello, se cuenta con estabilidad económica y política monetaria expansiva que brinda tranquilidad para evaluar la inversión en el proyecto.
- Asimismo, el Gobierno regional está impulsando el turismo vivencial, promocionando la biodiversidad de Oxapampa, logrando mayor conectividad de internet y capacitando a los pobladores para que tengan mayores oportunidades de inversión.
- A continuación, se explorará en detalle el comportamiento de las personas que visitan Oxapampa, así como la segmentación del mercado objetivo para este proyecto.

## **Capítulo III. Análisis del Microentorno**

### **3.1 Mercado Turístico Peruano**

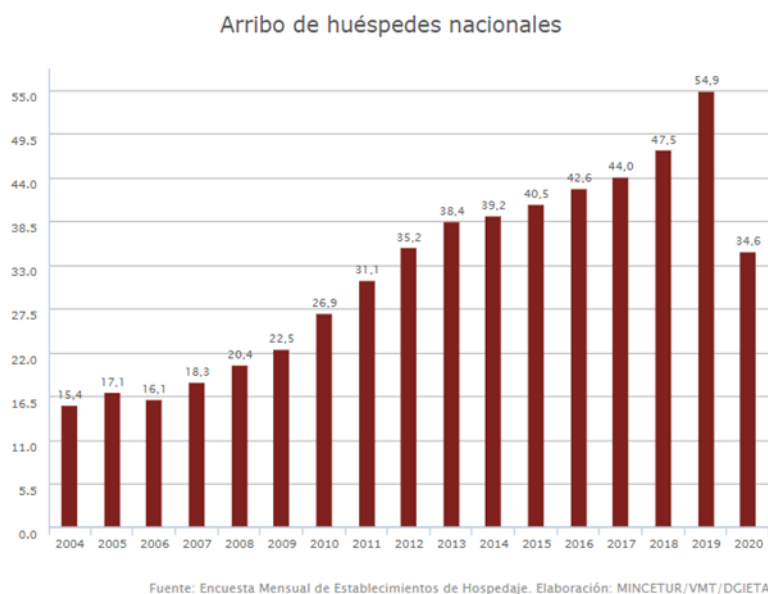
El mercado turístico del Perú está supervisado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). De acuerdo con la Ley 27790, Ley de organización y funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el Mincetur promueve el desarrollo de la actividad turística como un medio para contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país, propiciando las condiciones más favorables para el desarrollo de la iniciativa privada y generación del empleo. El Mincetur tiene como unidad ejecutora a Promperú, cuyos objetivos son proponer, dirigir, evaluar y ejecutar las políticas y las estrategias de promoción del turismo interno y del turismo receptivo. Asimismo, es parte de su función difundir la imagen del Perú a nivel mundial.

En la actualidad, esta actividad económica se ha visto afectada por el Covid-19, debido a que más del 90% de viajeros que desean visitar destinos internacionales afirman que la exigencia de la vacuna ha sido clave para su decisión de viajar y hacer turismo. No cabe duda de que la vacunación está generando mayor confianza en las personas para realizar turismo interno y receptivo y no se puede dejar de mencionar que a partir de 2020 existe el sello Safe Travel, que garantiza que una empresa del sector turismo cumple con todos los protocolos de bioseguridad para prevenir el contagio de Covid-19, dando confianza a los usuarios.

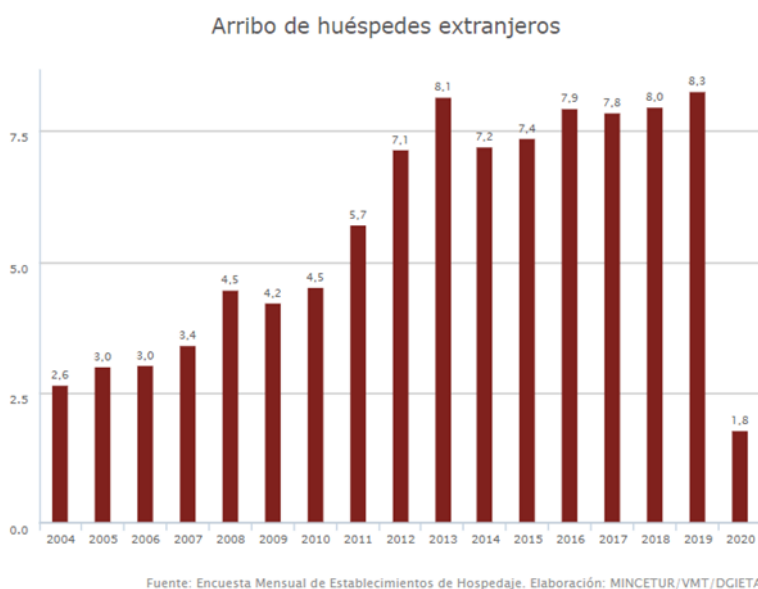
### **3.2 Sector Hotelero en el Perú**

Al cierre del año 2020, se constató que había habido una caída en la industria hotelera del país de un 42% respecto de 2019. Esto se debió a los efectos del Covid-19 y a las medidas de restricción impuestas por el Gobierno para el ingreso de personas al país, así como de tránsito interno, medidas que impactaron directamente al sector turismo. Esta caída generó

que el sector hotelero tuviese solo 36.4 millones de huéspedes, de los cuales 95% fueron nacionales, según datos de Mincetur.



*Figura 1.* Arribo de huéspedes nacionales. Tomado de la Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje 2004-2020, Mincetur/VMT/DGIETA, 2020



*Figura 2.* Arribo de huéspedes extranjeros. Tomado de la Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje 2004-2020, Mincetur/VMT/DGIETA, 2020

Sin perjuicio de ello, en 2021 se logró una mayor confianza en las personas que realizan viajes de turismo al poder hospedarse en hoteles que cumplen con los protocolos de seguridad, bajo el distintivo Safe Travels. A ello, se suma el esfuerzo del Gobierno en incrementar la cantidad de personas vacunadas, permitiendo que una mayor cantidad de personas realicen reservas de viajes.

### 3.3 Segmentación de la Oferta

Antes del Covid-19, la oferta en toda la industria hotelera de Pasco-Oxapampa venía incrementando. Puede observarse en la tabla siguiente que el crecimiento en número de establecimientos de hospedajes al 2018 fue de 6.8% y el número de plazas-camas también aumentó al 2018 en 11.1%

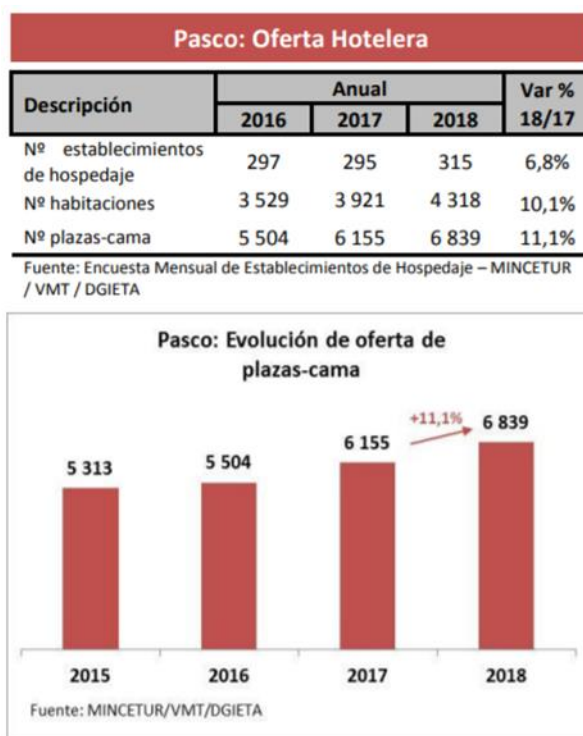


Figura 3. Oferta hotelera en Pasco de 2015 a 2018. Tomado de Mincetur/VMT/DGIETA, 2018

### 3.4 Competidores Directos

De acuerdo con buscadores de hospedajes como Booking ([www.booking.com](http://www.booking.com)) y Trivago ([www.trivago.com](http://www.trivago.com)), existen 11 competidores en el mercado, entre los cuales, para esta investigación, se seleccionó a tres, debido a la similitud de productos y el estándar que existe ente estos. Los competidores seleccionados fueron los siguientes:

- Ulcumano Ecolodge
- Altares de Oxapampa
- Hassinger Ranch

### 3.5 Participación

La participación de establecimientos por número de estrellas en la región Pasco para el período 2018 - 2019, según Mincetur, en su publicación *Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje* (2019), fue la siguiente:

Tabla 2.

*Oferta y demanda hotelera en la región Pasco 2018 – 2019*

	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>
1 estrella	18	47%	14	47%
2 estrellas	15	39%	11	37%
3 estrellas	5	13%	5	17%
4 estrellas	0	0%		0%
5 estrellas	0	0%		0%
Total	38	100%	30	100%

Nota: Elaborado con data de Mincetur, obtenida de *Perú: Oferta y demanda de establecimientos de hospedaje* (2019).

Se observa que hasta el 2019 la oferta hotelera estaba concentrada en establecimientos de una estrella, con un 47% del total, y solo el 17% estaba concentrado en hospedajes de tres estrellas. Es importante mencionar que en la región Pasco no existen hoteles de cinco estrellas.

Tabla 3.

*Número de camas en hoteles de la región Pasco en 2019*

Número de camas	2019	%
1 estrella	361	38%
2 estrellas	368	39%
3 estrellas	210	22%
4 estrellas	0	0%
5 estrellas	0	0%
Total	939	100%

Nota: Elaborado con data de Mincetur, obtenida de *Perú: Oferta y demanda de establecimientos de hospedaje* (2019).

Con respecto de la oferta sobre el número de camas para el 2019, el 39% estaba concentrado en hoteles de dos estrellas, similar a la oferta de hoteles de una estrella, que fue del 38%, y solo el 22% de la oferta estaba representada por hoteles de tres estrellas. Por este motivo, se puede deducir que existe una demanda insatisfecha, ya que no hay hoteles de cuatro ni de cinco estrellas para que los turistas puedan tener alternativas diferenciadas.

### 3.6 Estrategias

Podemos indicar que los principales competidores tienen la siguiente estrategia:

Tabla 4.

*Estrategia de competidores*

Competidores	Tipo de Estrategia
Ulcumano Ecolodge	Diferenciación enfocada en una meta, porque se inclina a la conservación de bosques de montaña. Ofrece servicios de ecoturismo y hospedaje ecológico como herramienta para la conservación
Altares de Oxapampa	Diferenciación enfocada en una meta, debido a que busca turismo sostenible con un segmento de huésped A y B.
Hassinger Ranch	Diferenciación enfocada en una meta, para satisfacer las necesidades de un segmento de viajeros que buscan un lugar con las condiciones que les permitan autoservicio a su agrado, excluyendo a los demás.

### 3.7 Conclusiones

- La confianza de los viajeros se ha visto influenciada por las normas que deben acatar los hospedajes para minimizar el riesgo de contagio del Covid-19. No obstante ello, el sello Safe Travels permite mitigar tal influencia, al garantizar el cumplimiento de normas sanitarias y de seguridad.
- Nuestra incursión en este mercado, el cual tiene un público objetivo con diferentes características y necesidades, permite atender una demanda insatisfecha al existir un segmento desatendido por cadenas nacionales y extranjeras que no ofrecen servicios similares a turistas en Oxapampa.
- Con el objeto de poder establecer el plan de ejecución del presente proyecto hotelero, es necesario realizar un análisis interno que permita definir puntos como la cadena de valor, la matriz FODA y sus estrategias, los procesos, la matriz VRIO y la propuesta de valor.



### Capítulo IV. Análisis Interno

#### 4.1 Cadena de Valor

Mediante la cadena de valor, se puede identificar las principales actividades que se componen en dos grupos: actividades primarias y de soporte, logrando conocer el aporte que genera cada una de estas cuando se realizan e interactúan entre sí, teniendo como resultado las fuentes de la ventaja competitiva con optimización.

Actividades de Soporte	Infraestructura	Organigrama de la empresa Manuales de atención y recepción de clientes Gestión y mejora continua de la calidad				
	Recursos humanos	Reclutamiento de personal altamente calificado con experiencia en el sector hotelero, servicio al cliente e instructores especializados de yoga y meditación del bienestar para cumplir los requerimientos del cliente				
	Desarrollo tecnológico	Manejo y control de sistemas de reserva en línea Sistema automatizado para el control de habitaciones Comunicación en línea con operadores turísticos. Investigación en tendencias tecnológicas y ecoamigables.				
	Abastecimiento	Personal encargado del inventario de las actividades primarias a fin de que no falten recursos para el correcto funcionamiento del hotel y las actividades <i>wellness</i> Evaluación de proveedores, administración de compras y servicios de terceros				
Actividades Primarias	Logística interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recojo de los clientes en la terminal de buses o aeródromo</li> <li>Recepción de pedidos y reservas</li> <li>Recepción de los huéspedes; se les informa sobre el clima y las mejores actividades recreativas del lugar</li> <li>Se le asigna su habitación</li> <li>Se registra al cliente en el sistema del hotel</li> <li>Actualización del inventario de ingreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio a las habitaciones</li> <li>Servicio de lavandería</li> <li>Preparación de platos en el restaurant y bebidas y piqueos en el bar</li> <li>Venta de entradas para las principales atracciones</li> <li>Servicio de transporte dentro de la estadia</li> <li>Servicios especializados de yoga y meditación</li> <li>Organización de eventos</li> <li>Control preventivo de todos los equipos para evitar fallas e imprevistos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de salida del huésped (<i>check out</i>)</li> <li>Tickets para el control de equipajes</li> <li>Revisión de habitaciones</li> <li>Llevar a los clientes al aeropuerto, terminal de buses u otro destino que soliciten</li> <li>Facturación del servicio adecuado</li> <li>Actualización del inventario de salida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Previsión oportuna de las ventas de acuerdo con cada temporada</li> <li>Material publicitario para la promoción del hotel</li> <li>Promocionar a través de clientes, la web y los operadores</li> <li>Contar con una base de datos actualizados con tarifas y promociones</li> <li>Servicio de actualización del portal web</li> <li>Respuestas en línea para realizar las reservaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener buenas relaciones con los huéspedes después de la venta</li> <li>Brindar un servicio personalizado de acuerdo con las necesidades de los huéspedes</li> <li>Estar atentos a sus sugerencias para cumplir sus expectativas y poder monitorear la satisfacción de los mismos a través de sistemas de medición y retroalimentación.</li> </ul>
	Operaciones			Marketing y ventas	Servicio al cliente	
	Logística de salida					

MARGEN

Figura 4. Cadena de valor, elaborada con base en Porter, 1985.

## **4.2 Actividades de Apoyo y Primarias**

### ***4.2.1 Actividades de soporte***

Se desarrollarán las siguientes actividades de soporte para las distintas etapas de las actividades primarias:

1. El área de infraestructura realizará actividades que incluirán la administración general, enfocándose en la planeación de cada área del organigrama, generando sinergia en la cadena para integrar todas las actividades individuales.
2. El área de recursos humanos efectuará el reclutamiento y la capacitación del personal para mantener un bajo nivel de rotación. También llevará a cabo evaluaciones periódicas de desempeño.
3. A nivel de tecnología, se contará con un software libre de gestión hotelera que permitirá mantener la seguridad de las redes del hotel, realizar las reservas en línea, realizar la gestión de las habitaciones y tener una adecuada comunicación en línea con los operadores turísticos.
4. Finalmente, en el área de abastecimiento se contará con personal encargado del inventario de las actividades primarias para escasez de recursos, garantizando un correcto funcionamiento.

### ***4.2.2 Actividades primarias***

La logística de ingreso se inicia en el momento en el que se recoge a los huéspedes en el punto de recojo y se le traslada al área de recepción del hotel, donde se les dará la bienvenida oficial. En el registro se validarán los pedidos especiales realizados en la reserva y se brindará información sobre el clima, las actividades, los horarios y la presentación del guía a cargo de su

estadía, luego de lo cual se les acompañará al bungalow asignado. En cuanto a las operaciones, se van a realizar todas aquellas actividades que permitan concretar en la mente de cada huésped la oferta de valor ofrecida como una experiencia inolvidable que lo motive a regresar y a recomendar el hospedaje.

Por otra parte, en cuanto a la logística de salida, se deberá hacer sentir a cada huésped que hay un proceso simplificado de registros automatizados para el *check out*, apoyo en el traslado de equipaje, revisión e inventario del bungalow, generación de factura del servicio y acompañamiento hacia el punto de partida.

En cuanto a las áreas de marketing y ventas, se realizará actividades de comunicación interna y externa para el lanzamiento y la promoción del hotel por medio de redes sociales, ejecutivos de marketing y operadores turísticos. El equipo de ventas apuntará a la captación y la fidelización de los huéspedes, generando una base de datos de viajeros, según cada temporada, que deseen descansar o realizar actividades de recreación y relajación en la naturaleza.

El servicio termina con la postventa, que busca mantener el contacto con los huéspedes para brindarles un servicio personalizado de acuerdo con sus necesidades y estando atentos a comentarios y sugerencias para la mejora continua, cumpliendo sus expectativas y monitoreando la satisfacción con encuestas y conversaciones durante la logística de salida.

### **4.3 FODA y FODA Cruzado**

Para construir la matriz FODA se parte de la premisa de que se busca desarrollar la implementación de un nuevo hotel ubicado en Oxapampa. Todos los planes funcionales a presentar son para adquirir los recursos y las capacidades. Con esto, se crea las entradas para los

cuatro cuadrantes (FO, DO, FA, DA) y se da lugar a las estrategias externas e internas para la identificación de factores críticos.

El cruce de estrategias permite definir cuáles se deberán poner en práctica una vez identificados los factores internos y externos que influirán en el desempeño del hotel a implementar a través del plan operativo de negocios, así como el plan estratégico.

Tabla 5.

## Matriz FODA Cruzado

Factores Externos		OPORTUNIDADES (+)		AMENAZAS (-)	
		Factores Internos			
		<b>O1</b> Los turistas están cambiando sus preferencias y buscan hoteles con propuestas de valor segmentadas. <b>O2</b> Oferta hotelera con falencias de calidad y muy poca homogeneidad. <b>O3</b> Turista cada vez más informado y con accesos a nuevas tecnologías y medios de pago digitales. <b>O4</b> Atractivos turísticos naturales a pocos kilómetros. <b>O5</b> Implementación de herramientas tecnológicas que permitan generar mayor información sobre el perfil de los clientes. <b>O6</b> Alianzas estratégicas con empresas del sector para hacer actividades de ecoturismo. <b>O7</b> Iniciativa del Estado por impulsar proyectos que respalden el desarrollo de la actividad turística. <b>O8</b> Apertura de vuelos comerciales a Oxapampa y convenios para traslados terrestres desde Lima			<b>A1</b> Ingreso de nuevos hoteles en la zona de Oxapampa con un servicio similar. <b>A2</b> No contar en la zona con una buena señal de internet y de teléfono celular. <b>A3</b> Desastres naturales, como lluvias y huaicos que bloqueen el camino por tierra. <b>A4</b> Huelgas que no permiten el normal desarrollo de las actividades turísticas. <b>A5</b> Inestabilidad y estancamiento económico y lenta recuperación del sector turismo. <b>A6</b> Tiempo de duración de la pandemia. <b>A7</b> Falta de acreditación internacional. <b>A8</b> Barreras burocráticas para obtener licencias.
		FORTALEZAS (+)		Estrategia FA (Confrontar)	
<b>F1</b>	Ser un hotel boutique <i>wellness</i> establecido en plena naturaleza.				
<b>F2</b>	Tener una infraestructura ideal para realizar actividades relacionadas con la espiritualidad y la conexión holística en plena la naturaleza.	1) Ofrecer los servicios <i>wellness</i> fuera de las instalaciones, es decir, en una caminata en conexión con la naturaleza. (F1 - O4). <b>(DP)</b>	1) Ofrecer el servicio de hospedaje buscando conexión y encuentro con uno mismo. (F1 - A2). <b>(DP)</b>		
<b>F3</b>	Servicio de atención personalizada y de primera calidad.	2) Promover una oferta hotelera sostenible y amigable con el medio ambiente. (F4 - O2, O6). <b>(DP)</b>	2) Asegurar una cuota de mercado en el corto plazo ante la posibilidad de ingreso de nuevos competidores con similares servicios. (F1, F2, F3, F6 - A5, A6). <b>(PM)</b>		
<b>F4</b>	Recursos reutilizables/Conciencia ecológica.	3) Ofrecer paquetes turísticos de servicios <i>wellness</i> y aventura en función del perfil de los clientes. (F5 - O2) <b>(DP)</b>	3) Ser un hotel que cuente con una certificación que lo identifique como medioambientalmente responsable y cuente con mayores facilidades de permisos ante las entidades del Estado. (F1, F2, F4 - A8). <b>(DP)</b>		
<b>F5</b>	Contar con un sistema que permita ofrecer servicios de acuerdo con el perfil de cada cliente, accediendo a una mayor información.	4) Lograr mayor ocupación del hotel mediante la venta de paquetes que incluyan convenio con operadores para la compra de boletos de avión y traslados desde Lima. (F1, F2, F5 - O8) <b>(DC)</b>	4) Crear una base de clientes frecuentes a quienes se les fidelice mediante una atención <i>premium</i> con ofertas especiales. (F1, F2, F3, F5, F6 - A8) <b>(DP)</b>		
<b>F6</b>	Personal con experiencia y constantemente capacitado en actividades <i>wellness</i> .	5) Generar alianzas estratégicas con socios clave de los principales lugares turísticos de la zona que son de mayor atractivo. (F8 - O1, O6). <b>(AE)</b>			
<b>F7</b>	Poca rotación de personal.	6) Desarrollar procesos ágiles en relación con la información para diseñar protocolos de atención personalizados que permita atender de manera anticipada y eficiente los requerimientos del cliente. (F3 - F6, O5). <b>(DP)</b>			
<b>F8</b>	Ubicación estratégica				
		DEBILIDADES (-)		Estrategia DO (Buscar)	
<b>D1</b>	Costos de mantenimiento de la infraestructura muy alto.				
<b>D2</b>	Ser un hotel con una marca nueva.	1) Hacer uso de las tecnologías de la información para marketing, publicidad y captación de clientes. (D7 - O1, O3, O5). <b>(DP)</b>	1) Solo se aplicarán precios más bajos mediante descuentos o cuando se realicen campañas en temporada de lluvias. (D2 - A5, A6, A8). <b>(RG)</b>		
<b>D3</b>	No cuenta con respaldo de una marca con reconocimiento internacional.	2) Crear comunicación directa con los clientes por las distintas redes sociales, potenciando la venta por este medio. (D4, D7 - O1, O3, O4, O5, O7). <b>(DC)</b>	2) Generar ruedas de inversiones para lograr obtener mayores financiamientos de los bancos o de los propios inversionistas. (D6, D8 - A5, A6) <b>(AE)</b>		
<b>D4</b>	Bajo poder de negociación con agencias de viaje y tour operadores al inicio de operación.	3) Realizar campañas de publicidad para dar a conocer los servicios y atractivos turísticos cerca del hotel, dirigidas al segmento turista <i>wellness</i> y de aventura. (D2, D6, D7 - O2, O6, O7). <b>(PM) (DP)</b>	3) Investigar la posibilidad de abrir el hotel boutique <i>wellness</i> en otro departamento del Perú. (D2 - A2, A3, A4). <b>(DM)</b>		
<b>D5</b>	Tarifas superiores a otros establecimientos.				
<b>D6</b>	Alto costo de inversión inicial.	4) Aprovechar la iniciativa del Estado que respalda los proyectos dirigidos a la actividad turística para poder acceder a fuentes de financiamiento. (D8 - O7). <b>(DP)</b>			
<b>D7</b>	Tener que realizar campañas publicitarias que generen más promoción mediante diferentes canales de comunicación.				
<b>D8</b>	No contar con un historial crediticio dificulta las fuentes de financiamiento.				

Tabla 6.

*Estrategias del FODA Cruzado*

Estrategias FODA Cruzado	Estrategias de Integración			Estrategias de Colaboración		Estrategias Intensivas			Estrategias de Diversificación			Estrategias Defensivas		
	Integración hacia adelante	Integración hacia atrás	Integración horizontal	Alianzas estratégicas	Franquicias	Penetración en el mercado	Desarrollo de producto	Desarrollo de mercado	Diversificación de conglomerados	Diversificación horizontal	Diversificación concéntrica	Recorte de gastos	Enajenación	Liquidación
E1 Ofrecer los servicios <i>wellness</i> fuera de las instalaciones, es decir en la naturaleza.							x							
E2 Promover una oferta hotelera sostenible y amigable con el medio ambiente.							x							
E3 Ofrecer paquetes turísticos, servicios <i>wellness</i> y aventura en función del perfil de los clientes. Lograr mayor ocupación del hotel mediante la venta de paquetes que incluyan convenio con operadores para la compra de boletos de avión y traslados desde Lima.							x							
E4 Generar alianzas estratégicas con socios clave de los principales lugares turísticos de la zona. personalizados que permita atender de manera anticipada y eficiente los requerimientos del cliente.				x						x				
E5 Ofrecer el servicio de hospedaje buscando conexión y encuentro con uno mismo. competidores con similares servicios.														
E6 Ser un hotel que cuente con una certificación que lo identifique como medioambientalmente responsable y cuente con mayores facilidades de permisos ante las entidades del Estado. con ofertas especiales.						x								
E7 Hacer uso de las tecnologías de información para marketing, publicidad y captación de clientes. Crear comunicación directa con los clientes por las distintas redes sociales potenciando la venta por este medio de un servicio de bienestar.							x							
E8 Realizar campañas de publicidad para dar a conocer los servicios y atractivos turísticos cerca del hotel dirigido al segmento de turista <i>wellness</i> y de aventura.											x			
E9 Aprovechar la iniciativa del Estado que respalda los proyectos dirigidos a la actividad turística para poder acceder a fuentes de financiamiento.						x	x							
E10 Solo se aplicarán precios más bajos cuando sea temporada baja (temporada de lluvias).												x		
E11 Generar ruedas de inversiones para lograr obtener mayores financiamientos de los bancos o de los propios inversionistas.				x										
E12 Investigar la posibilidad de abrir el hotel boutique <i>wellness</i> en otro departamento del Perú.														
<b>Puntaje Final</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

De acuerdo con las estrategias que se desprenden del FODA cruzado, se puede concluir que hay mayor cantidad de estrategias de crecimiento, siendo la de desarrollo de producto o servicio la principal al obtener 10 estrategias<sup>1</sup> mediante las cuales se promueven las ventas de reservas del hotel, por medio de un servicio innovador y mejorado como parte de la oferta que va a generar diferenciación bajo el concepto de wellness que promueve bienestar, relajación y desconexión, aprovechando los recursos naturales que rodean la ubicación del hotel.

Asimismo, se confirma la estrategia E17 sobre desarrollo de mercado, al proponer que se investigue la viabilidad de replicar el negocio en otro departamento para se expanda bajo este modelo de negocio. La penetración de mercado comprende las estrategias E8 y E13, que buscan captar una cuota del mercado hotelero de Oxapampa, atrayendo huéspedes nacionales y extranjeros con servicios exclusivos y diferenciados, ofreciendo promociones de lanzamiento. Las estrategias de colaboración E5 y E16 consideran la generación de alianzas estratégicas con socios clave de la zona para impulsar el turismo y buscar inversiones de financiamiento con bancos e inversionistas.

En cuanto a las estrategias de diversificación E4 y E12, se utiliza la diversificación de conglomerados, respectivamente, porque habría mayor control y coordinación mediante distintas empresas de transportes que puedan ofrecer traslados desde Lima, mediante transporte privado ida y vuelta, así como una diversificación concéntrica, ya que se busca promover el servicio de bienestar por las distintas redes sociales, utilizando varios canales de comunicación.

Finalizando con el FODA cruzado, se obtuvo el E15 como estrategia defensiva, y se propone no competir mediante una guerra de precios, sino aplicar precios con promoción en

---

<sup>1</sup> E1, E2, E3, E6, E7, E9, E10, E11, E13 y E14

temporada baja mediante descuentos a huéspedes recurrentes y por recomendaciones a futuros visitantes. Como escenario optimista, se proponen las siguientes estrategias a usarse dentro en el período 2021 - 2025.

Tabla 7.

*Estrategias para el período 2021 – 2025 – escenario optimista*

E1	Ofrecer los servicios <i>wellness</i> fuera de las instalaciones, es decir, en la naturaleza.
E3	Ofrecer paquetes turísticos de servicios <i>wellness</i> y aventura en función del perfil de los clientes. personalizados que permitan atender de manera anticipada y eficiente los requerimientos del cliente.
E6	Ser un hotel que cuente con una certificación que lo identifique como medioambientalmente responsable y cuente con mayores facilidades de permisos ante las entidades del Estado.
E9	con ofertas especiales.
E10	Crear comunicación directa con los clientes por las distintas redes sociales, potenciando la venta, por este medio, de un servicio de bienestar.
E12	Realizar campañas de publicidad para dar a conocer los servicios y atractivos turísticos cerca del hotel dirigidas al segmento turista <i>wellness</i> y de aventura.
E13	Aprovechar la iniciativa del Estado que respalda los proyectos dirigidos a la actividad turística para poder acceder a fuentes de financiamiento.
E14	

Sin embargo, como plan de contingencia, de darse un escenario negativo se proponen las siguientes estrategias FODA que permiten implementar una estrategia defensiva como plan continuidad del negocio.

Tabla 8.

*Estrategias FODA como plan de contingencia – escenario negativo*

E2	Promover una oferta hotelera sostenible y amigable con el medio ambiente.
E4	avión y recojo desde el aeropuerto.
E5	que son de mayor atractivo.
E7	encuentro con uno mismo.
E8	competidores con similares servicios.
E11	Hacer uso de las tecnologías de información para marketing, publicidad y captación de clientes.
E17	Investigar la posibilidad de abrir el hotel boutique <i>wellness</i> en otro departamento del Perú.



#### 4.4 Matriz Rumelt

Según Fred David (2003), “Richard Rumelt menciona cuatro criterios para evaluar una estrategia: la consistencia, consonancia, la factibilidad y ventaja” (p.337).

1. Congruencia o consonancia: no presentar objetivos ni políticas inconsistentes, ni haber objetivos o políticas en conflicto.
2. Concordancia o consistencia: deben interactuar entre sí y tener el mismo fin.
3. Viabilidad o factibilidad: deben ser posibles de realizarse sin exigir demasiados recursos disponibles ni generar problemas.
4. Ventaja: deben otorgar mejoras por encima de los competidores.

En ese sentido, se busca ratificar las estrategias obtenidas mediante la aplicación de la matriz FODA para efectos de su aplicación en el presente proyecto.

Tabla 9.

*Criterios de evaluación final de las estrategias obtenidas*

N.º	ESTRATEGIAS	EXT	INT	INT	EXT	Se acepta
		Congruencia	Concordancia	Viabilidad	Ventaja	
E1	Ofrecer los servicios <i>wellness</i> fuera de las instalaciones, es decir, en la naturaleza. (F1 - O4).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E2	Promover una oferta hotelera sostenible y amigable con el medio ambiente. (F4 - O2, O6).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E3	Ofrecer paquetes turísticos servicios <i>wellness</i> y aventura en función del perfil de los clientes. (F5 - O2)	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
E4	Lograr mayor ocupación del hotel mediante la venta de paquetes que incluyan un convenio con operadores para la compra de boletos de avión y traslados desde Lima. (F1, F2, F5 - O8)	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
E5	Generar alianzas estratégicas con socios clave de la principales lugares turísticos de la zona. (F8 - O1, O6).	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
E6	Desarrollar procesos ágiles con relación a la información para diseñar protocolos de atención personalizados que permita atender de manera anticipada y eficiente los requerimientos del cliente. (F3 - F6, O5).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E7	Ofrecer el servicio de hospedaje buscando conexión y encuentro con uno mismo. (F1 - A2).	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
E8	Asegurar una cuota de mercado en el corto plazo ante la posibilidad de ingreso de nuevos competidores con similares servicios. (F1 ,F2, F3, F6 - A5, A6)	SÍ	SÍ	NO	NO	NO
E9	Ser un hotel que cuente con una certificación que lo identifique como medioambientalmente responsable y cuente con mayores facilidades de permisos ante las entidades del estado. (F1, F2, F4 - A8).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E10	Crear una base de clientes frecuentes a quienes se les fidelice mediante una atención <i>premium</i> con ofertas especiales. (F1, F2, F3, F5, F6 - A8)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E11	Hacer uso de las tecnologías de información para marketing, publicidad y captación de clientes. (D7 - O1, O3, O5).	SÍ	SÍ	NO	NO	NO
E12	Crear comunicación directa con los clientes por las distintas redes sociales, potenciando la venta por este medio de un servicio de bienestar. (D4, D7 - O1,O3, O4, O5, O7)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E13	Realizar campañas de publicidad para dar a conocer nuestros servicios y atractivos turísticos cerca del hotel direccionado al segmento turista <i>wellness</i> y de aventura. (D2,D6,D7 - O2,O6,O7)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E14	Aprovechar la iniciativa del estado que respalda los proyectos dirigidos a la actividad turística para poder acceder a fuentes de financiamiento. (D8 - O7).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E15	Solo se aplicará precios más bajos mediante descuentos o cuando se realicen campañas en temporada de lluvias. (D2 - A5, A6, A8)	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
E16	Generar ruedas de inversiones para lograr obtener mayores financiamientos de los bancos o de los propios inversionistas. (D6, D8 - A5, A6).	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
E17	Investigar la posibilidad de abrir el hotel boutique <i>wellness</i> en otro departamento del Perú. (D2 - A2, A3, A4).	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO

Nota: Tabla elaborada con base en David, Fred R, 2008.

#### **4.5 Matriz VRIO y Análisis de Recursos y Capacidades**

Esta herramienta permite conocer los recursos y las capacidades de una empresa para determinar si son útiles para el desarrollo de una ventaja competitiva. De acuerdo con Dess y Lumpkin (2003), para que un recurso proporcione a una empresa el potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible debe poseer cuatro atributos:

1. Ser valioso al explotar oportunidades y neutralizar amenazas.
2. Ser raro o diferente entre los competidores actuales o potenciales.
3. Ser difícil de imitar por los competidores.
4. No tener sustitutos estratégicos equivalentes.

Estos cuatro aspectos tienen varias ramificaciones para la ventaja competitiva de la empresa, que permiten definir si existe captación de valor. A continuación, se presenta el análisis de los recursos y las capacidades.

Tabla 10.

*Análisis de recursos y capacidades de la empresa*

Recursos y Capacidades	FCE (Factores Críticos de Éxito)	Perspectiva	V Valioso	R Raro	I Inimitable	O Organizado	Implicancia estratégica
<b>Tangibles</b>							
Infraestructura remodelada periódicamente	Recursos Físicos	Procesos internos	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Ubicación del hotel	Recursos Físicos	Procesos internos	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Salones de yoga y meditación	Recursos Físicos	Procesos internos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Diseño del hotel	Recursos Físicos	Procesos internos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Jardinería y paisajismo	Recursos Físicos	Procesos internos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
<b>Intangibles</b>							
Cultura organizacional	Gestión de Recursos Humanos	Procesos internos	SÍ	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Múltiples canales de venta	Marketing	Cliente	SÍ	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Habilidad de negociación con los proveedores	Logística	Procesos internos	SÍ	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Servicio personalizado	Gestión de Recursos Humanos	Procesos internos	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Experiencia de personal en el giro hotelero	Gestión de Recursos Humanos	Procesos internos	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Ecoturismo y aventura	Marketing	Cliente	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Guías especializados con experiencia y certificación	Gestión de Recursos Humanos	Procesos internos	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Servicios de instructores de yoga y meditación con caminatas en medio de la naturaleza	Gestión de Recursos Humanos	Procesos internos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible

Nota: Elaborado con base en Barney, 1991

En este modelo, en lo que respecta a recursos y capacidades, se ha tomado en cuenta dos grupos para la evaluación, separados por tangibles e intangibles. Las fuentes de ventaja competitiva tangibles son los salones de yoga y meditación, así como el diseño del hotel, que incluye jardinería y paisajismo. En cuanto a los aspectos intangibles, se encuentran los servicios de instructores de yoga y meditación en medio de la naturaleza, lo cual permite crear una serie de actividades atractivas como fuente primaria, siendo esto una ventaja competitiva sostenible.

Dentro de los recursos tangibles, lo que se busca es convertir las ventajas competitivas temporales, tales como la ubicación del hotel y la infraestructura, en ventajas competitivas

sostenibles. En cuanto a los recursos intangibles, se busca impulsar el servicio personalizado, el ecoturismo y las caminatas hacia ventajas competitivas sostenibles, con lo cual la estrategia competitiva del hotel se enfocará en la diferenciación basada en brindar una experiencia única y exclusiva de servicio a los huéspedes.

En ese sentido, se ha utilizado la matriz VRIO para identificar cuáles son los recursos y las capacidades que cuentan con una ventaja competitiva sostenible, haciendo la comparación con los dos principales hoteles en Oxapampa: Ulcumano Ecolodge y Altares de Oxapampa.

#### **4.6 Procesos**

La empresa tendrá los siguientes procesos:

1. Dirección: estará a cargo de la planificación estratégica, el presupuesto anual de acuerdo con los ingresos, costos y gastos y la coordinación de las alianzas estratégicas con diferentes empresas que aporten valor a la organización.
2. Claves: ofrecer una experiencia extraordinaria a los huéspedes para que se sientan a gusto antes, durante y al término de su estadía, superando sus expectativas e incentivándolos a que lo recomienden y vuelvan.
3. Soporte: su función será la de brindar asistencia a las operaciones que se realizará el hotel, tales como contabilidad, recursos humanos, servicios técnicos, sistemas, abastecimiento, seguridad y protección dentro y fuera del hotel.
3. Evaluación y control: proceso indispensable para garantizar una gestión de calidad que permita que el huésped tenga una experiencia inolvidable.

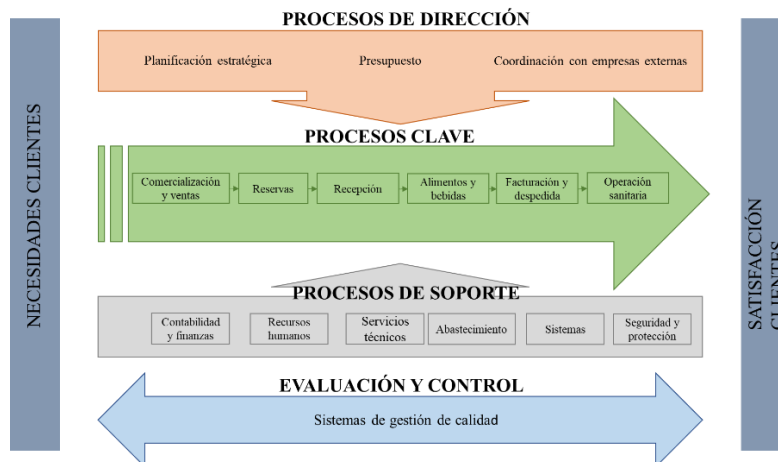


Figura 5. Procesos para gestión eficiente de la empresa.

#### 4.7 Estructura Organizacional

El hotel Oxapampa Wellness Ecolodge tendrá una estructura funcional, o centralizada, en concordancia con lo planteado por Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), ya que permitirá “agrupar las tareas y las actividades por función de negocio” (p.337). Asimismo, promoverá la “especialización en las tareas, fomentar el uso del talento técnico y administrativo, minimizar la necesidad de un sistema de control elaborado y permitirá una rápida toma de decisiones” (p.337).

En este sentido, contará con la junta general de accionistas y la gerencia general, que estará a cargo del CEO Agustín Torres. Además, contará con tres gerencias principales que serán la de recursos humanos, la de marketing y negocios y (la de administración y finanzas. Estas tendrán, a su vez, jefaturas específicas, conforme al siguiente organigrama. Los servicios legales se tercerizarán.

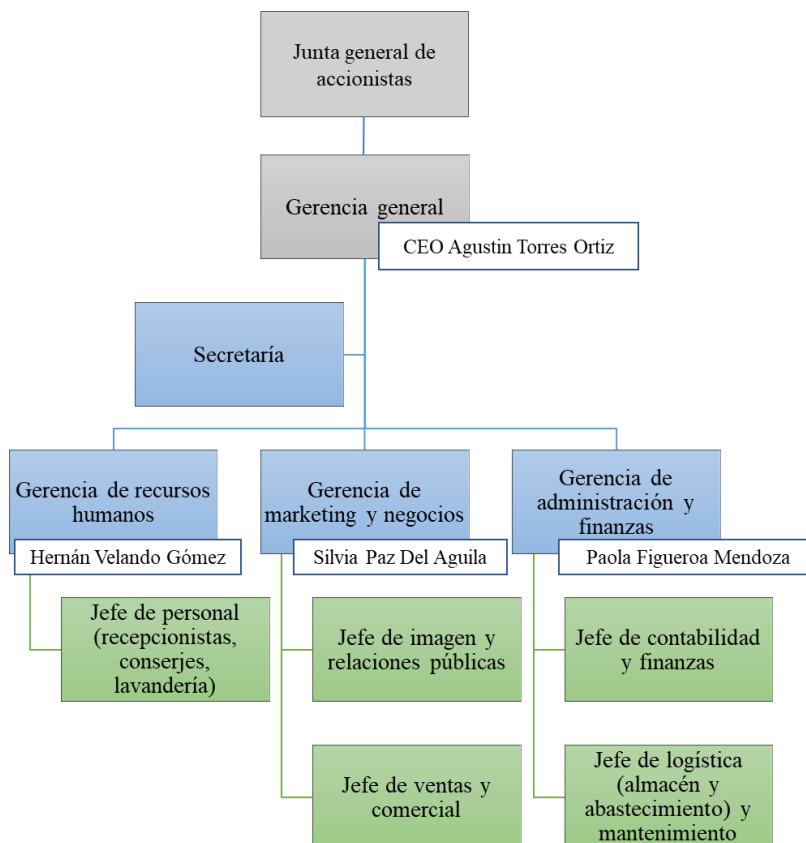


Figura 6. Organigrama de la empresa

#### 4.8 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Osterwalder (2014) plantea, de forma detallada, mirar al cliente externamente y lograr diseñar un valor agregado, identificando sus necesidades de una manera visual y estructurada. Siguiendo esta propuesta, se desarrolla este modelo de negocios, dando como resultado un proyecto que refleja perfectamente las necesidades del cliente, así como las de los creadores de valor y aliviadores de dolor.

Conscientes de que las necesidades de los huéspedes son cambiantes, para mantener los estándares de calidad y tenerlos satisfechos, hay que adaptarse a sus necesidades y requerimientos conforme se vayan presentando. Sin perjuicio de lo antes dicho, y para efectos

del presente proyecto, se ha desarrollado el siguiente mapa de valor y perfil de puesto del huésped que permitirá determinar cuál es el público objetivo inicial.

Tabla 11.

*Mapa de valor y perfil del huésped*

<b>Mapa de Valor</b>	<b>Perfil del Huésped/Servicio</b>
<p>Servicios</p> <p>Servicio diferenciado mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia wellness mediante el contacto con la naturaleza, su flora y su fauna, con personal de la zona.</li> <li>- Bungalows ecoamigables.</li> <li>- Asesoría personalizada sobre las actividades a realizar dentro y fuera del <i>lodge</i>.</li> <li>- Descuentos por recomendaciones para futuros y recurrentes huéspedes en el año.</li> </ul>	<p>Generador de alegría</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quiero ir a un lugar donde me pueda desconectar; me siento agobiado con la rutina.</li> <li>- Quisiera disfrutar de un turismo vivencial.</li> <li>- Me gustaría poder relajarme desde el primer día de mis vacaciones y no preocuparme por nada más.</li> </ul>
<p>Creadores de valor/Alegrías</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer un servicio coordinado con un costo diferencial para facilitar el traslado de los huéspedes (<i>road trip</i>).</li> <li>- Terapias personalizadas con un <i>coach</i> y entrenador de yoga que permitan reforzar el bienestar para vivir la experiencia <i>wellness</i>.</li> <li>- Generar momentos de desconexión mediante caminatas diurnas y de ciclismo por rutas/senderos que permitan lograr el contacto directo con la naturaleza, realizando paradas para apreciar la flora y la fauna de ese punto de descanso.</li> <li>- Asimismo, se podrá realizar caminatas nocturnas para apreciar la vida silvestre que no ocurre durante el día; de igual forma, disfrutar realizando canotaje y pesca para lograr momentos de relajación.</li> </ul>	<p>Frustraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No sé qué me puedan ofrecer; no conozco sus servicios; temo aburrirme y haber pagado en vano; es una propuesta que no conozco.</li> <li>- No voy por la distancia y la fatiga de tener que manejar; además, por la falta de experiencia de manejar fuera de una autopista y no quiero arriesgarme a que me pase algo a mí o a mi familia.</li> <li>- Nunca he viajado a la selva; suelo ser de playa y viajar al extranjero.</li> </ul>
<p>Aliviadores de dolor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer un servicio de transporte ida y vuelta desde dos puntos de Lima, despreocupándose del traslado con un costo diferencial.</li> <li>- Testimonio de los propios huéspedes que hayan tomado los servicios al término de su estadía; crear un vídeo que permita presentar las diversas experiencias en pocos minutos por las diferentes redes sociales.</li> </ul>	<p>Trabajos del huésped:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tengo un ritmo de vida muy acelerado y sin tiempo para dedicarme a mí mismo y a los míos.</li> <li>- Me siento agobiado por el estrés del día a día y la presión en la toma de decisiones por el ejercicio de su profesión.</li> <li>- Me encuentro entrampado en el día a día por mi trabajo y actividades de la oficina; me siento en un círculo vicioso.</li> <li>- Quiero descansar y desconectarme de mi hogar.</li> </ul>

Nota: Elaborado con base en Alexander Osterwalder, 2014.

## 4.9 Conclusiones

- Las principales actividades de la cadena de valor permitieron validar la información obtenida mediante la matriz VRIO, dando como resultado que tres intangibles y un



tangible, entre los recursos y las capacidades, son ventajas competitivas para ser aprovechadas en el modelo de negocio.

- Mediante el FODA cruzado, se logró obtener las estrategias para el desarrollo del modelo a implementar.
- En el FODA cruzado se identificó que la estrategia de desarrollo de producto o servicio era la más representada, lo cual permitirá, mediante un concepto de *wellness*, promover el bienestar, la relajación y la desconexión.
- Mediante la matriz Rumelt y los cuatro criterios de viabilidad, sostenibilidad, congruencia y concordancia, se evidenció que las estrategias consideradas permitían reafirmar lo identificado en la matriz FODA.
- En cuanto a la estructura organizacional, esta estará centrada en funciones que permitirán fomentar el talento de los colaboradores.
- A través de la propuesta de valor, se desarrolló el mapa de valor y el perfil del huésped, logrando una propuesta única y diferente que permitirá encajar las necesidades que esperan los huéspedes.

## **Capítulo V. Planeamiento Estratégico**

### **5.1 Misión**

Hacer que nuestros huéspedes recuperen su energía y bienestar, quedando satisfechos gracias a los altos estándares de calidad, cuidado, seguridad y atención brindada, para que decidan ser nuestros socios estratégicos, junto con nuestros accionistas, socios de negocio y la comunidad.

### **5.2 Visión**

Ser el ecolodge de referencia en servicios wellness, siempre innovando en las nuevas tendencias y formas de mejorar el bienestar de nuestros huéspedes bajo los más altos estándares, estando a la vanguardia en técnicas de mejoramiento de la salud física, mental y espiritual, garantizando así mejoras en el bienestar y el estado anímico de nuestros huéspedes.

### **5.3 Valores**

Los valores en los que se centrará el negocio son los siguientes:

1. Respeto: entendido en el sentido más amplio, no solo deberá ser aplicado a las personas, sino también al ecosistema; se debe valorar y respetar la flora y la fauna silvestre, permitiendo la continuidad del negocio y la vida.
2. Honestidad y honradez: todo colaborador deberá tener un alto grado de honestidad y honradez hacia los huéspedes, pues ellos no solo confiarán sus pertenencias a dichos trabajadores, sino además su propio ser, por lo que dicha confianza no podrá ser violentada.

3. Trabajo en equipo: la única forma de lograr objetivos es trabajando juntos hacia un mismo norte. Por ello, todos los colaboradores deberán estar enfocados en la visión y la misión propuestas, que son fundamentales para el éxito del negocio.
4. Empatía y solidaridad: –las necesidades de los huéspedes deberán ser una prioridad y será indispensable que estas se anticipen. Deberá tenerse siempre presente que los clientes adquieren los servicios ofrecidos con el objeto de mejorar su salud. En ese sentido, será necesario que el personal esté atento a las necesidades de los clientes y comprendan el cansancio y la fatiga que los huéspedes puedan sentir o estén atravesando.
5. Deseo de mejora continua e innovación: todo miembro del *staff* o proveedor debe buscar siempre la mejora continua y no estar satisfechos con los resultados. El crecimiento del negocio se traduce en un crecimiento del personal y los proveedores. La innovación no solo proviene de la experiencia, sino además del deseo de superación y de aceptar el cambio.

#### **5.4 Objetivos de Largo Plazo**

Ser reconocidos como el mejor hotel wellness nacional y de la región, que sea un referente de éxito y cuyo modelo pueda ser replicado en diversas locaciones nacionales e internacionales. Para ello, debe lograrse lo siguiente en un plazo de cinco años:

1. Contar con un programa de fidelización de huéspedes que los motive a efectuar retornos anuales que faciliten la recuperación de la inversión.
2. Obtener la certificación ISO 14064 - Huella de Carbono Cero reafirmando el compromiso de la empresa con el medio ambiente.

3. Ser el principal hotel wellness en el Perú, para lo cual deberá figurar como la primera opción en las búsquedas hoteleras en páginas web nacionales e internacionales y contar con reconocimiento del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur).
4. Elaborar un manual de buenas prácticas wellness a fin de garantizar los programas que se brinden a los huéspedes.

### **5.5 Estrategia Competitiva**

De acuerdo con lo desarrollado por el profesor Michael Porter (1985), es importante definir cuál es el perfil estratégico de la compañía para elaborar una estrategia de mercado adecuada y exitosa. Según su parecer, existen tres estrategias genéricas que las compañías utilizan para posicionarse en el mercado:

1. Liderazgo en costos: consiste en fijar el menor precio posible para generar la mayor cantidad de ventas. En otras palabras, busca generar ganancias con un gran volumen de ventas, obligando a reducir al mínimo los costos. El problema que se encontrará al aplicar este modelo es que, al tratarse de un hotel ecolodge que ofrece experiencias y no solo alojamiento, no es posible ofrecer el servicio a un costo muy bajo, dado que ello afectaría directamente la calidad del servicio y, por lo tanto, de la experiencia que el huésped tendría al contratar los servicios. Por lo antes dicho, esta estrategia debe ser descartada y no será tomada en consideración como válida y aplicable para el desarrollo del negocio.
2. Liderazgo en diferenciación: contrario a la estrategia anterior, esta busca ofrecer productos únicos y distintos a los que brinda la competencia, lo cual obliga a prestar atención en detalles específicos que eleven la calidad del producto ofrecido, lo que

muchas veces se traduce en mayores costos. En ese sentido, se puede afirmar que esta estrategia predispone a una compañía a ofrecer un producto diferenciador, al cual otros competidores no tienen acceso o les sería complicado acceder, ofrecido a un precio elevado. Cabe destacar que el precio elevado sería percibido en forma positiva por los consumidores, toda vez que ellos buscan cierto grado de exclusividad al adquirir el producto y saber que el tenerlo es un distintivo diferenciador en relación con el resto de las personas. Por lo expuesto, esta estrategia es válida para efectos de elaborar el plan de desarrollo del negocio.

3. Enfoque: como lo indica su nombre, consiste en que la estrategia del negocio se enfoque en algo determinado. Puede ser en un segmento específico de huéspedes, un tipo específico de producto y una necesidad propia de un nicho, entre otros. El precio no es un elemento diferenciador, pues no se busca que este sea elevado o bajo, sino que el producto ofrecido cumpla con una expectativa específica para un segmento determinado. Teniendo en cuenta el producto que se ofrece y los huéspedes que se busca atender, esta estrategia podría resultar de utilidad para el negocio propuesto.

Debido a lo expuesto, se decidió utilizar una estrategia de mercado de enfoque y liderazgo en diferenciación, combinando ambas a fin de buscar una eficiencia en costos integrados que permitan brindar una experiencia única de servicio a los huéspedes, considerando estructuras esbeltas, es decir, eliminando desperdicios en el proceso de entrega de valor.

En efecto, dado que la experiencia es el producto ofrecido, se debe seguir una estrategia de diferenciación que permita centrarse en la exclusividad del servicio. No se puede perder de vista que el segmento de huéspedes es específico, por lo que también se seguirá una estrategia de enfoque que busque satisfacer las necesidades y las expectativas de quienes pertenecen a un

sector socioeconómico privilegiado que pondera la experiencia por encima de un servicio estándar que puede recibir en otro hospedaje.

## 5.6 Conclusiones

- Contar con una visión, misión y valores bien definidos e identificados permite que los objetivos estén bien dirigidos, no solo hacia la obtención de beneficios económicos en el corto plazo, sino que también se buscará garantizar que el negocio sea sostenible en el largo plazo, buscándose la permanencia en el mercado.
- La combinación de las estrategias de mercado de liderazgo en diferenciación junto con enfoque es la más eficiente para lograr los objetivos propuestos a largo plazo. De igual modo, esta se adapta al perfil a la propuesta de valor que se desarrolló en el capítulo anterior al considerar las características del huésped y sus necesidades como elementos diferenciadores y potenciadores del negocio.
- No basta con tener la misión, la visión, los valores, los objetivos y la estrategia de mercado bien definidos e identificados, sino que también es necesario conocer el mercado y la demanda que el mismo negocio genera, a fin de poder concretar la oferta de servicio y ajustar la misma en mérito de obtener resultados favorables.

## Capítulo VI. Investigación de Mercados y Estimación de la Demanda

### 6.1 Objetivo del Estudio de Mercado

Determinar las expectativas de los usuarios y la demanda para el proyecto de apertura del Hotel Wellness Ecolodge en la ciudad de Oxapampa.

### 6.2 Metodología

Para llevar a cabo la investigación de mercado, se consideró la metodología de Naresh Malhotra (2008), quien indica que “un principio lógico de la investigación de mercados consiste en considerar la investigación cualitativa y la cuantitativa como complementarias, más que en competencia entre sí” (p.143).

#### 6.2.1 Levantamiento de fuentes secundarias

Consiste en recopilar fuentes secundarias externas, mediante información disponible en publicaciones oficiales de Mincetur, como punto de partida. No se han recopilado fuentes secundarias internas debido a que el negocio aún no se encuentra en marcha.

#### 6.2.2 Levantamiento de fuentes primarias

**6.2.2.1 Entrevistas a expertos.** Se realizaron dos entrevistas virtuales a expertos del sector turismo y en cada una se utilizó una serie de preguntas abiertas (ver apéndice 1) que tuvieron una duración aproximada de entre 25 a 30 minutos. Los resultados de las entrevistas fueron considerados para el desarrollo del plan de negocios, pudiendo destacar los siguientes hallazgos:

- El sector hotelero es flexible, dinámico y se adapta a las necesidades de los huéspedes. Existe un segmento poco explorado, que es el segmento de bienestar. Los clientes buscan una experiencia completa que abarque los

cinco sentidos. Es necesario brindarles un cronograma para que puedan desarrollar lo que su cuerpo les exija.

- Los expertos consideran que Oxapampa puede ser un lugar ideal para practicar el wellness, ya que en el Perú se está expandiendo el turismo interno, incluyendo destinos de naturaleza, campo y playa. La tendencia del turista nacional ahora es la de realizar viajes en auto.
- Tener un enfoque de servicio de excelencia hará la diferencia, ya que lo que más valoran los huéspedes es el servicio acogedor y la valoración genuina que se tiene sobre su persona.
- Al ser el hotel una empresa que brinda un servicio intangible, los clientes valoran más el servicio acogedor, el genuino interés que brinda el hotel y la experiencia. Por ejemplo, detalles como notas hechas a mano dándole la bienvenida a los clientes es un detalle muy apreciado. Además, en tiempos de Covid el hotel no solo debe fortalecer los protocolos de bioseguridad, sino también brindar una sensación de normalidad.
- En tiempos de crisis, lo importantes es no bajar la calidad del servicio que se brinda. Se debe ser eficiente en los costos, lo cual permitirá mantener la ocupación del hotel.
- Expertos recomiendan no entrar en una guerra de precios porque los huéspedes podrían tener dos percepciones al respecto: una podría ser que se pregunte qué tipo de servicio se le está brindado por el precio que se le cobra y otra podría ser que cuestione el precio, considerando que la tarifa



podría ser una menor. Ninguna de las dos percepciones serían buenas para el hotel.

- Con respecto de la temática wellness, este concepto se refiere a la idea de bienestar, a estar en balance con el mundo, a ser eco responsable y utilizar materiales biodegradables y tener un consumo responsable de electricidad, entre otras cosas. Todo esto implica una inversión considerable. Wellness es una filosofía de vida que implica estar en paz con el mundo y, sobre todo, ser coherente entre lo que comunica el hotel y lo que hace realmente, desde los pequeños detalles, como el tipo de champú o crema dental que se coloca en los baños de las habitaciones. Todo debe ser *ecofriendly*. Asimismo, implica hacer alianzas con las comunidades; adquirir productos propios de la zona.

**6.2.2.2 Encuestas.** De acuerdo con la *Metodología de Investigación de Mercado* de Malhotra (2008), se aplicaron los siguientes pasos:

1. Definición de la población meta:

- Elementos: turistas nacionales hombre y mujeres que han visitado Pasco, que les gusta viajar y con edades comprendidas entre los 25 y los 60 años.
- Extensión: Lima Metropolitana
- Año: 2021

2. Marco de muestreo:

Arribo de huéspedes nacionales a Pasco, información proporcionada por Mincetur.

### 3. Técnica de muestreo:

Muestreo aleatorio simple, debido a que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser escogido.

### 4. Tamaño de la muestra:

De acuerdo con el Mincetur, en 2021, en promedio, 17,766 turistas arribaron a Pasco. El nivel de confianza es de 95% y el margen de error de 7%. Se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{(Z^2 * Std Dev * (1 - StdDev))}{\text{Margen de error}^2}$$

$$\text{Tamaño de la muestra} = 196$$

Ofrecer el servicio de hospedaje buscando conexión y encuentro con uno mismo.

### 5. Preguntas de la encuesta:

Para llevar a cabo la encuesta, se consideró una recolección estructurada de datos, tomando en cuenta un orden predeterminado, con enfoque directo, mediante preguntas de opción múltiple con respuestas únicas y preguntas de respuesta múltiples, realizando una encuesta cuantitativa a 197 personas, tomando en cuenta las variables como estilo de vida y NSC de personas que viajan. De acuerdo con la limitación de información y accesibilidad, la encuesta fue realizadas solo a personas de Lima Metropolitana.

### **6.3. Estimación de Demanda por Kotler y Keller**

Para la estimación de la demanda, se utilizó la metodología de Kotler y Keller (2016) y el método de ratios sucesivos de los datos obtenidos de la encuesta, presentada en el apéndice 2.

### 6.3.1 Mercado potencial

El mercado potencial es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés lo suficientemente elevado por la oferta del mercado. Para este caso, sería la cantidad de turistas que se hospedan en el departamento de Pasco.

Tabla 12.

#### Arribo mensual de huéspedes nacionales al establecimiento de hospedaje

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	3'413,369	3'836,104	3'863,593	4'081,553	4'847,275	5'199,465	3'878,178
Febrero	3'365,360	3'725,210	3'667,590	4'043,706	4'914,105	5'465,350	2'890,303
Marzo	3'358,505	3'577,667	3'499,501	4'012,105	4'561,457	2'569,203	3'868,624
Abril	3'158,621	3'363,929	3'445,587	3'689,685	4'230,217	440,241	3'730,090
Mayo	3'274,143	3'406,728	3'523,653	3'726,406	4'139,709	608,379	3'379,812
Junio	3'216,243	3'193,894	3'446,865	3'687,794	4'174,803	1'258,308	3'084,388
Julio	3'566,241	3'736,967	3'962,053	4'036,849	4'621,011	2'378,809	
Agosto	3'480,345	3'611,066	3'819,909	4'118,548	4'858,423	2'563,151	
Septiembre	3'250,506	3'407,104	3'592,519	3'813,245	4'452,114	3'182,988	
Octubre	3'517,468	3'701,278	3'696,868	4'082,691	4'716,370	3'610,064	
Noviembre	3'363,051	3'530,584	3'653,086	3'991,146	4'781,853	3'562,949	
Diciembre	3'581,489	3'549,254	3'876,700	4'182,693	4'599,790	3'749,681	
<b>Total</b>	<b>40'054,534</b>	<b>42'263,978</b>	<b>44'404,792</b>	<b>47'746,642</b>	<b>54'489,712</b>	<b>34'458,858</b>	<b>20'083,139</b>

Nota: Información preliminar a setiembre de 2021. Tomado de la Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje, Mincetur/VMT/DGIETA (2021)

Tabla 13.

#### Arribo mensual de huéspedes internacionales al establecimiento de hospedaje

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	533,374	558,602	520,647	550,362	523,492	551,797	74,928
Febrero	487,490	544,370	513,427	507,205	491,177	505,684	44,722
Marzo	562,675	658,614	604,072	629,804	602,332	268,965	73,788
Abril	575,375	657,283	698,717	659,858	706,189	12,831	101,132
Mayo	693,075	784,100	755,039	737,568	735,799	15,753	133,107
Junio	630,203	691,011	750,399	674,399	679,223	45,352	154,730
Julio	680,738	798,421	768,888	768,392	868,676	52,208	
Agosto	679,212	809,929	764,085	801,254	895,242	41,159	
Septiembre	629,817	690,145	698,635	773,218	811,176	50,271	
Octubre	709,269	686,452	708,378	716,614	729,565	67,380	
Noviembre	629,012	595,882	595,969	638,066	691,867	63,981	
Diciembre	564,416	450,083	469,363	504,844	530,029	103,238	
<b>Total</b>	<b>7'374,656</b>	<b>7'924,892</b>	<b>7'847,619</b>	<b>7'961,584</b>	<b>8'264,767</b>	<b>1'778,619</b>	<b>582,407</b>

Nota: Información preliminar a setiembre de 2021. Tomado de la Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje, Mincetur/VMT/DGIETA (2021)

Tabla 14.

*Arribo mensual de huéspedes internacionales al establecimiento de hospedaje, por región*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Acumulado Enero-Junio 2021	Variación % 2021/2020	Distribución
Amazonas	14,827	16,424	28,324	32,575	24,301	4,257	1,194	- 63.0%	0.21%
Ancash	36,290	35,326	47,315	55,864	84,969	9,783	3,418	- 46.6%	0.59%
Apurímac	10,334	5,175	6,816	6,920	8,758	1,770	663	- 47.1%	0.11%
Arequipa	323,481	371,388	353,382	384,648	437,959	70,185	11,604	- 81.5%	1.99%
Ayacucho	10,377	12,124	9,357	8,233	11,030	4,454	757	- 62.0%	0.13%
Cajamarca	16,502	19,377	21,770	20,555	20,884	6,780	905	- 81.3%	0.16%
Callao	147,062	134,210	163,005	265,019	270,640	68,674	18,080	- 70.9%	3.10%
Cusco	1'879,111	1'962,665	2'083,247	2'264,459	2'265,219	307,149	58,622	- 79.7%	10.07%
Huancavelica	751	1,048	1,391	1,521	1,522	204	204	397.6%	0.04%
Huánuco	3,352	4,203	4,571	7,336	7,532	3,098	1,078	50.3%	0.19%
Ica	238,339	221,362	266,629	256,575	312,691	50,739	17,329	- 62.4%	2.98%
Junín	5,904	6,100	6,745	7,850	9,926	2,887	1,569	5.4%	0.27%
La Libertad	59,347	62,430	62,102	75,926	93,139	22,517	8,046	- 54.2%	1.38%
Lambayeque	29,242	28,424	21,536	26,780	34,681	14,340	7,164	- 2.6%	1.23%
Lima	3'658,079	4'054,242	3'657,534	3'315,716	3'476,152	940,331	363,950	- 45.6%	62.49%
Loreto	145,487	158,124	209,133	220,919	222,671	60,742	22,313	- 59.5%	3.83%
Madre De Dios	84,719	83,367	86,412	101,899	110,100	20,209	5,374	- 58.4%	0.92%
Moquegua	8,327	9,878	12,506	13,112	15,512	6,550	1,728	- 66.6%	0.30%
Pasco	1,968	1,986	1,601	1,803	2,421	348	134	- 29.5%	0.02%
Piura	78,551	96,426	99,968	135,238	143,920	39,013	29,460	- 5.2%	5.06%
Puno	329,067	330,799	319,166	332,021	339,235	46,732	14,288	- 64.0%	2.45%
San Martín	23,761	25,907	19,107	21,472	18,805	10,322	4,548	- 43.9%	0.78%
Tacna	201,679	216,499	282,225	315,475	242,143	47,243	2,227	- 95.2%	0.38%
Tumbes	55,256	55,686	70,303	75,040	94,910	31,584	3,255	- 85.8%	0.56%
Ucayali	12,843	11,722	13,474	14,628	15,647	8,708	4,497	2.4%	0.77%
Total	7'374,656	7'924,892	7'847,619	7'961,584	8'264,767	1,778,619	582,407	26.4%	100.00%

Nota: Información preliminar a setiembre de 2021. Tomado de la Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje, Mincetur/VMT/DGIETA (2021)

Tabla 15

*Arribo mensual de huéspedes nacionales al establecimiento de hospedaje, por región*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Acumulado Enero-Junio 2021	Variación % 2021/2020	Distribución
Amazonas	349,937	382,351	405,280	429,053	460,389	195,864	182,144	61.6%	0.87%
Ancash	993,951	1'020,045	1'084,289	1'088,669	1'200,819	564,406	404,995	52.7%	1.94%
Apurímac	367,488	476,087	519,836	651,314	724,085	211,767	120,192	2.5%	0.58%
Arequipa	1'518,832	1'428,366	1'432,347	1'645,570	1'786,965	689,802	518,831	60.4%	2.49%
Ayacucho	397,117	469,463	465,218	628,969	688,928	239,325	72,312	- 47.9%	0.35%
Cajamarca	723,370	788,890	871,770	921,511	1'005,109	506,752	340,628	65.8%	1.64%
Callao	1'892,783	1'753,328	1'635,851	1'484,744	1'690,373	1'137,366	717,778	51.1%	3.45%
Cusco	1'222,763	1'277,139	1'199,875	1'264,755	1'260,205	708,723	466,608	91.1%	2.24%
Huancavelica	178,317	220,819	223,708	219,389	229,040	82,559	56,477	43.2%	0.27%
Huánuco	837,012	789,325	835,989	830,850	817,767	432,817	318,581	62.5%	1.53%
Ica	1'223,293	1'216,040	1'240,165	1'328,863	1'537,907	728,018	478,047	32.4%	2.29%
Junín	1'281,285	1'300,327	1'256,556	1'374,289	1'472,938	583,010	413,545	39.1%	1.99%
La Libertad	1'889,157	1'834,195	1'706,987	1'637,153	1'871,377	878,292	612,495	26.9%	2.94%
Lambayeque	921,548	961,531	907,449	1,002,214	997,525	572,062	427,070	70.1%	2.05%
Lima	21'147,706	23'310,247	24'481,292	27'720,303	33'308,067	24'420,089	13'345,814	25.9%	64.61%
Loreto	565,386	527,639	438,711	466,582	517,401	192,758	190,494	117.7%	0.91%
Madre De Dios	302,458	350,977	356,264	379,249	375,035	228,731	211,097	129.4%	1.01%
Moquegua	165,299	195,369	204,299	224,987	247,642	115,157	79,402	23.3%	0.38%
Pasco	250,752	259,998	285,421	346,349	381,745	163,527	106,593	67.4%	0.51%
Piura	1'104,043	1'109,803	1'019,778	1'084,236	1'220,879	592,311	489,864	63.8%	2.35%
Puno	581,262	783,342	815,028	870,499	928,717	516,949	320,711	37.5%	1.54%
San Martín	1'091,792	1'191,136	1'253,925	1'271,424	1'271,382	556,010	420,799	49.7%	2.02%
Tacna	465,462	474,742	420,179	377,311	364,153	129,062	150,058	126.4%	0.72%
Tumbes	282,524	297,982	293,303	316,655	314,632	123,852	126,489	85.5%	0.61%
Ucayali	462,446	428,418	362,774	418,752	451,436	238,575	148,036	71.2%	0.71%
Total	40'054,534	42'263,978	44'404,792	47'746,642	54'489,712	34'458,858	20'083,139	34.1%	100.00%

Nota: Información preliminar a setiembre de 2021. Tomado de la Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje, Mincetur/VMT/DGIETA (2021)

Teniendo en cuenta el promedio de los seis meses del 2020, se tiene los siguientes resultados sobre el flujo de turistas mensualmente desde el Perú:

Turistas nacionales	3'471,899
Turistas extranjeros	97,068
<b>Total turistas</b>	<b>3'568,967</b>

Además, se obtiene los siguientes resultados para los turistas mensuales a nivel del departamento de Pasco:

Turistas nacionales	17,766
Turistas extranjeros	22
<b>Total turistas por región</b>	<b>17,788</b>

## 6.4 Método de Ratios Sucesivos para Estimación de Demanda

### 6.4.1 Estimación de mercado

Este método consiste en aplicar porcentajes de forma sucesiva para ir descomponiendo los mercados potenciales hasta llegar a un mercado más concreto y segmentado. Para este análisis se tomó en cuenta el número de turistas extranjeros que ingresaron al país y visitaron Pasco, así como los turistas nacionales. Este análisis toma en cuenta tres factores: necesidad de hospedaje, deseo de hospedaje y si se demanda hospedaje. Para estimar estos factores se hizo una encuesta a 197 personas, obteniendo los resultados que se detallan a continuación.

### 6.4.2 Necesidad de hospedaje en Pasco

En promedio, los turistas que tuvieron necesidad de hospedarse en Pasco de enero a junio de 2021 representan los siguientes porcentajes:

Tabla 15.

*Porcentaje de turistas que necesitaron hospedaje en Pasco de enero a junio de 2021*

	<b>%</b>	<b>Necesidad</b>
Turistas extranjeros	0.02%	22
Turistas nacionales	0.51%	17,765
		17,787

#### **6.4.3 Deseo de hospedarse en el hotel Oxapampa Wellness Ecolodge**

De acuerdo con la encuesta realizada a 197 personas, el 98% desearía conocer o visitar Oxapampa.

Tabla 16.

*Intención de viajar a Oxapampa*

	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>	<b>Estimación</b>
Sí	193	98%	17,425
No	4	2%	
	197	100%	

#### **6.4.4 Demanda para el hotel Oxapampa Wellness Ecolodge**

De acuerdo con la pregunta de qué tan probable es que se hospede en el hotel Oxapampa Wellness Ecolodge, el 26% de los encuestados respondió que definitivamente se alojaría allí, siendo el *top to box*, y el 65% respondió que probablemente se alojaría.

Tabla 17.

*Probabilidad de hospedaje en el Hotel Oxapampa Wellness Ecolodge*

	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Definitivamente sí me alojaría	52	26%
Probablemente sí me alojaría	129	65%
Indiferente	14	7%
Probablemente no me alojaría	2	1%
Total	197	100%

Con base en los porcentajes obtenidos en la encuesta, se estará definiendo los escenarios optimista, conservador y pesimista; asimismo, se hará la proyección para los próximos cinco años.

1. Escenario optimista: en este escenario se considerará a las personas que marcaron las opciones en la encuesta “Definitivamente sí me alojaría” y “Probablemente sí me alojaría”.
2. Escenario conservador: en este escenario se tomará en cuenta a las personas que marcaron la opción “Definitivamente sí me alojaría” y al 50% de las personas que marcaron “Probablemente sí me alojaría”.
3. Escenario pesimista: en este escenario solo se considerará al *top to box*; es decir, a las personas que marcaron “Definitivamente sí me alojaría”.

Además, se estima que la tasa de crecimiento anual de las personas que visiten Oxapampa será de un 5%. De acuerdo con el Mincetur, la tasa promedio anual del 2015 al 2019 fue del 11.3% para el departamento de Pasco.

Tabla 18.

*Proyección para los próximos cinco años*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario optimista	192,108	201,713	211,798	222,387	233,506
Escenario conservador	123,648	129,830	136,321	143,137	150,293
Escenario pesimista	55,188	57,947	60,844	63,886	67,080

Con base en estos escenarios de demanda, se espera tener una cuota de mercado del 13.5%, de acuerdo con la capacidad hotelera de este negocio.



Tabla 19.

*Cuota de mercado proyectada para los próximos cinco años<sup>90</sup>. 000*

Cuota de mercado	13.5%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario optimista	25,934	27,231	28,592	30,022	31,523
Escenario conservador	16,692	17,527	18,403	19,323	20,289
Escenario pesimista	7,450	7,822	8,213	8,624	9,055

#### 6.4.5 Capacidad del hotel para satisfacer la demanda

De acuerdo con lo mencionado en el marketing mix, el hotel tendrá 12 bungalows, distribuido de la siguiente forma:

Tabla 20.

*Tipo de alojamiento en el hotel Oxapampa Wellness Ecolodge*

	Cantidad de bungalows	Tipo de bungalow	Cantidad de personas
	6	matrimoniales	12
12 bungalows	3	dobles	6
	2	familiares	10
	1	triples	3
Total	12		31

Teniendo en cuenta la estacionalidad del hotel, los porcentajes promedio anuales de cada escenario serán los siguientes:

Tabla 21.

*Porcentajes promedio anuales de cada escenario*

Escenario	% de ocupación	Cantidad de personas (anual)
Optimista	90%	10,183
Conservador	77%	8,712
Pesimista	65%	7,307

Por lo tanto, con el escenario pesimista, se estaría satisfaciendo la demanda, teniendo como cuota de mercado el 13%.

## 6.5 Conclusiones

- De acuerdo con la información de fuentes primarias y secundarias, se ha podido identificar que existe una demanda potencial que podrá ser atendida por el Hotel Oxapampa Ecolodge.
- Con respecto de la encuesta realizada a los potenciales clientes, estos valoran la temática wellness así como el ambiente de naturaleza que tiene Oxapampa. Esto se pudo corroborar en las entrevistas realizadas a expertos, quienes consideraron que se trataba de una propuesta atractiva e innovadora para los clientes.
- Para determinar la cantidad de demanda, se han utilizado diversas técnicas con las cuales se ha podido identificar que existen cliente potenciales a ser atendidos con la capacidad hotelera que se está proyectando, fijando una meta de participación de mercado.
- En función de la estimación de la cantidad demandada, se podrá determinar el plan de marketing y la cantidad de recursos necesarios para el plan de operaciones.

## Capítulo VII. Objetivos y Estrategias del Plan de Marketing

El plan de marketing para el proyecto hotelero enfocado en turismo de bienestar toma en consideración que la oferta propuesta se presenta en una coyuntura de recesión económica por causas políticas, aun cuando se está en una fase de recuperación de los efectos generados por el Covid-19 que afectó el turismo a nivel local e internacional.

### 7.1 Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos de marketing se alinean con los estratégicos que se plantean en un plazo de cinco años. Para ello, se debe aplicar el modelo SMART, es decir, un modelo que establece que el proyecto debe ser claro, cuantificable, realista y alcanzable, tomando en cuenta la competencia, el mercado, los consumidores, las capacidades y los recursos de la empresa, siendo coherentes con la misión, la visión y la cultura empresarial.

Tabla 22.

#### *Objetivos del plan de marketing*

Objetivos estratégicos	Objetivos del plan funcional de marketing	Objetivos específicos	Indicadores	CP	CM	CL
E1	Ventas	Impulsar la efectividad de ventas	Ventas logradas / Ventas planeadas	25%	45%	65%
E3		Promover la tasa de ocupación	Bungalows vendidos / Bungalows disponibles	30%	50%	75%
E13	Crecimiento	Lograr penetración de la marca	Establecimientos con marca/ Total de establecimientos susceptibles	30%	60%	85%
E14	Rentabilidad	Aumentar el rendimiento sobre la inversión (ROI)	Utilidad neta / Inversión	20%	25%	30%

Objetivos estratégicos	Objetivos del plan funcional de marketing	Objetivos específicos	Indicadores	CP	CM	CL
E,1, E3, E6 y E12		Lograr satisfacción del huésped	Huéspedes satisfechos / Huéspedes totales	70%	80%	90%
E1, E3, E6 y E10		Lograr fidelización del huésped	Ventas de recompra / Ventas totales	15%	25%	35%
E1, E3 y E13	Sostenibilidad	Lograr recordación de la marca	Porcentaje de huéspedes que recuerdan la marca / Total de encuestados	30%	60%	85%
E9		Ser un hotel socialmente responsable	Porcentaje de participación de la comunidad en actividades desarrolladas por el hotel	50%	65%	80%

Los objetivos y las estrategias buscan lograr un mejor resultado alineado con el objetivo general del hotel. Según Kotler y Keller (2016), en su libro *Dirección de Marketing*, los objetivos específicos permiten medir los avances en un mercado meta, así como una estrategia de posicionamiento para identificar la marca, los beneficios y la diferenciación.

## 7.2 Estrategias del Plan de Marketing

De acuerdo con las estrategias genéricas de Michael Porter (1985), se optó por la estrategia de diferenciación para crear un servicio con un valor diferente como ventaja competitiva en favor de los consumidores. Teniendo en cuenta los objetivos planteados, han sido definidos la segmentación de mercado, el perfil del huésped y el posicionamiento del servicio ofrecido.

### 7.2.1 Segmentación

De acuerdo con la estimación de la demanda presentada en el capítulo anterior, se puede contar con el perfil de la demanda, así como del huésped potencial. A continuación se muestra en detalle la segmentación geográfica y demográfica que, con base en las características del hotel:

- Turistas nacionales, principalmente de Lima
- Clase social media, media alta y alta
- Estilo de vida: muchas responsabilidades laborales y personales; les encanta viajar y conocer nuevos lugares, recuperar energía, tener nuevas y diferentes actividades que les permita desconectarse de la rutina diaria
- Expectativas del huésped: cerca de Lima; calidad en las instalaciones y con servicios personalizados
- Hombres y mujeres
- Rango de edad: 25 a 60 años

### ***7.2.2 Posicionamiento***

Según Kotler y Keller (2012), “el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (p. 276). Esta propuesta de valor busca que el huésped reconozca en la marca una experiencia inigualable y duradera, posicionando al hotel como una marca diferente en la categoría bienestar. Asimismo, apunta a crear experiencias de reconexión y sensoriales, transmisión de confianza, respeto, seguridad y exclusividad para los huéspedes.

Tomando como referencia el mercado meta y la competencia, se busca crear un mantra de la marca que resuma el posicionamiento y su esencia. Según Kotler y Keller (2012), "Un mantra de marca es una articulación de las características más definitorias de la marca y está estrechamente relacionado con otros conceptos, como la "esencia de la marca" y la "promesa central de la marca" (p. 284).

### ***7.2.3 Perfil de huésped***

Según su procedencia, la mayoría serán turistas nacionales provenientes de la ciudad de Lima, de clase media a alta, que guste desconectarse durante sus vacaciones haciendo turismo en contacto con la naturaleza, pero sin perder comodidades. Por lo general estarán en un rango de edad entre los 25 y los 60 años.

## **7.3 Marketing Mix (7P)**

### ***7.3.1 Servicio***

El servicio que se ofrecerá será dado en un hotel con calificación de ecolodge, que incluirá las tres comidas dentro de la tarifa de alojamiento. Las características serán las siguientes:

- Ubicación y confort: las instalaciones del hotel se ubicarán a unos 30 minutos de la ciudad de Oxapampa, con fácil acceso para su llegada. Contará con 12 bungalows:
  - seis bungalows matrimoniales (una cama *queen size*)
  - tres bungalows dobles (dos camas de dos plazas)
  - un bungalow triple (tres camas de una plaza y media)
  - dos bungalows familiares (hasta cinco personas, una cama de dos plazas y cuatro camas de una plaza y media).
  - Decoración: motivos regionales, mobiliario que evoque comodidad en medio de la naturaleza, baños acogedores y un comedor desde donde se pueda apreciar el paisaje y los ambientes para hacer actividades wellness.
  - Servicio personalizado: brindar al huésped una experiencia única que supere sus expectativas, de la mano de protocolos y políticas de atención. Tendrá asignado un

guía del *staff* que programará y se encargará de sus actividades desde antes de su llegada y durante la estadía, permitiéndole despreocuparse durante su estancia vacacional. También contará con asesoría directa para acceder a actividades de yoga y caminatas en conexión directa con la naturaleza y coordinar visitas a lugares turísticos y restaurantes, con acceso a movilidad particular, en coordinación con proveedores directos.

### **7.3.2 Precio**

Los precios definidos para los diferentes tipos de bungalows han sido analizados de acuerdo con la oferta y la demanda de los diferentes canales de ventas. Estos tienden a cambiar con cierta frecuencia, por lo que se deben revisar con periodicidad las tendencias del mercado, la estacionalidad o las temporadas, el comportamiento de los competidores y los huéspedes y el canal desde donde es captado el huésped. Sobre lo antes dicho, se generará la oferta de precio, buscando cumplir con los objetivos de rentabilidad y ventas.

Tomando como referencia la información obtenida de las agencias de viajes en línea (en adelante OTA, por su sigla en inglés), así como la encuesta realizada a 197 personas, se ha determinado que el precio por persona debe oscilar por temporada de la siguiente manera:

Tabla 23.

*Precio por persona según la temporada*

	<b>Temporada baja</b>	<b>Temporada alta</b>
Precio por persona	US\$ 149	US\$ 199

### 7.3.3 Plaza

Considerando que el hotel estará ubicado en Oxapampa, la página web será el principal canal de venta directa. Se utilizará un motor de reservas que permitirá mayor rentabilidad, como parte de la estrategia comercial. También se empleará el *fanpage* del hotel en redes sociales y Tripadvisor, ofreciendo incentivos exclusivos y promociones que atraigan a los usuarios, teniendo mayor alcance en huéspedes potenciales, siendo importante contar con un personal que se dedique a la gestión de redes sociales y fortalezca desde la web la imagen pública de la marca.

Se ha determinado que deberá haber un mayor porcentaje de ventas a través de agencias y OTA, considerando que, al ser un nuevo hotel, será indispensable que se dé a conocer en el mercado mediante socios estratégicos que fomenten el crecimiento de las ventas directas a mediano plazo.

- Canal agencias físicas (ventas indirectas): al inicio de operación del hotel se establecerán convenios con los principales operadores turísticos y agencias de viaje en el Perú. Se espera lograr el 35% de las ventas por este medio.
- Canal OTA (ventas indirectas): se piensa hacerlo a través de Booking, Expedia, hoteles.com, canales que generarán potencial de crecimiento. Se espera obtener el 30% de las ventas por esta vía.
- Canal virtual (ventas directas): se hará a través de la página web del hotel que estará conectada con los principales medios de pago. Se estima lograr un 25% de las ventas de esta manera.
- Canal directo presencial (ventas directas): se trata de turistas y viajeros que llegan directamente al hotel y reservas vía central telefónica o por correo electrónico. Se prevé un 10% de las ventas a través de este canal.



### 7.3.4 Promoción

Se busca obtener la demanda de huéspedes mediante la comunicación y el acceso de información por redes sociales, páginas web, revistas de turismo y gestionando convenios y campañas promocionales.

- Marketing digital: con el propósito de posicionar el servicio como primer resultado de búsqueda de Google y TripAdvisor. Realizar actividades en redes sociales, para que exista una participación directa e indirecta de la demanda.
- Marketing directo: se llevará a cabo mediante la promoción del servicio en las principales revistas de turismo.
- Relaciones públicas: mediante programas dirigidos a operadores turísticos, para que incluyan en sus paquetes información acerca del hotel, y participando en por lo menos dos ferias de turismo durante los dos primeros años y desde el tercero en por lo menos una, para mantener las relaciones.
- Invitación de cortesía: operadores, agencias, *influencers* y principales medios de comunicación, para que promocionen el hotel.
- *Merchandising* promocional: obsequio de un cepillo de bambú y pasta de dientes al ingreso, un lapicero para el llenado de formularios, entrega en el *check out* de una foto impresa con el logo del hotel y envío al correo electrónico de un link para que descargue las fotos tomadas por el guía asignado al huésped.
- Promoción de venta: precios promocionales para empleados del hotel y sus familiares. Asimismo, pago de comisión a empleados que generen ventas a favor del hotel y evaluación de descuento por volumen.

### ***7.3.5 Personas***

El factor humano es uno de los puntos más importantes para el desarrollo del hotel. La cultura de la empresa consiste en brindar un buen trato y servicio a los huéspedes. Estos, a su vez, calificarán la calidad del servicio y a los empleados quienes, además, tendrán evaluaciones, capacitaciones y retroalimentación, de acuerdo con el manual que elaborará el equipo de recursos humanos.

### ***7.3.6 Procesos***

Los principales protocolos y procesos por implementar estarán enfocados en asegurar la satisfacción del huésped a través de una atención de calidad para hacer viable la oferta de valor y generar una experiencia memorable. Los puntos más relevantes en el proceso consisten en evitar fallas, tales como errores de servicio o facturación, no indagar acerca del grado de satisfacción percibido por el huésped durante su estadía, no brindar un proceso de reserva práctico o no contar con las actividades wellness ofrecidas.

### ***7.3.7 Evidencia física***

El hotel tendrá un diseño y una temática que evoquen relajación y tranquilidad a quien ingrese a sus instalaciones, las cuales estarán rodeadas de un gran espacio al aire libre que permita el contacto con la flora y la fauna típica de Oxapampa. El alojamiento consistirá en bungalows que estarán en armonía con la geografía del terreno, el cual se buscará conservar y no alterar. Finalmente, el logotipo será un círculo con el nombre del hotel, teniendo en el centro la figura de la flor de la orquídea, como muestra de que la naturaleza es el punto central del hotel.



Figura 7. Logotipo del Hotel Oxapampa Ecolodge

Tabla 24.

*Presupuesto de marketing*

<b>Cuenta</b>	<b>Partida</b>	<b>Comentario</b>
<b>Nómina de marketing</b>		
Premios y reconocimientos	S/ 208	50% de bono x SLA > 80% x NPS > 80%
Otros gastos de la nómina de marketing	S/ 0	
<b>Fuerza de ventas</b>		
Pago a agencia de turismo	S/ 1,759	2% del paquete total vendido
Gastos de atención a clientes	S/ 1,800	En función de la cantidad de huéspedes y porcentaje de ocupación
Otros gastos de ventas	S/ 1,000	Gastos adicionales por venta de otros canales
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>S/ 4,559</b>	
<b>Publicidad</b>		
Radio	S/ 200	Precio por publicidad mensual en radios locales
Prensa	S/ 0	
Revistas	S/ 500	Precio promedio de publicidad por media página en revistas afines, sección Viajes/Salud
Publicidad en internet	S/ 1,000	
Otros medios	S/ 100	
Otros gastos en publicidad	S/ 100	
<b>Total inversión en publicidad</b>	<b>S/1,900</b>	
<b>Relaciones públicas</b>		
Patrocinios	S/ 0	
Eventos	S/ 1,000	
Inversión en <i>free press</i>	S/ 400	Costo de mantenimiento de habitación por tres noches
Otras actividades de relaciones públicas	S/ 0	

**Total de inversión en relaciones públicas** S/ 1,400

<b>Cuenta</b>	<b>Partida</b>	<b>Comentario</b>
<b>Promoción de ventas</b>		
Paseos / servicios gratis	S/ 0	
Artículos promocionales	S/ 0	
Otros gastos en promoción de ventas	S/ 0	
<b>Total inversión en promoción de ventas</b>	<b>S/ 0</b>	
<b>Merchandising</b>		
<b>Material publicitario</b>	S/ 200	Lapiceros biodegradables, logotipos de la empresa en los productos consumidos en el interior del Hotel Oxapampa Wellness, artículos de aseo ecofriendly
Otros gastos de merchandising	S/ 1,000	
<b>Total inversión en merchandising</b>	<b>S/ 1,200</b>	
<b>Marketing directo</b>		
<b>Mailing (mercadeo directo a través de correo electrónico)</b>	S/ 0	Licencia gratuita de un RPA
Correo directo	S/ 0	
Redes sociales	S/ 1,000	
<b>Landing page</b>	S/ 18,870	Creación de landing page S/ 18,500 considerado en el primer mes; mantenimiento de S/ 370 mensual
<b>Página web</b>	S/ 181	Mantenimiento de US\$ 49 mensuales
Otros gastos de mercadeo directo	S/ 300	
<b>Total inversión en marketing directo</b>	<b>S/ 20,351</b>	
<b>Investigación de mercados</b>		
Investigación para nuevos servicios	S/ 0	
Investigación para evaluación publicitaria	S/ 0	
Otros gastos de investigación de mercados	S/ 0	
<b>Total gastos de investigación</b>	<b>S/ 0</b>	
Otros gastos	S/ 1,481	
<b>Total otros gastos</b>	<b>S/ 31,100</b>	
<b>Inversión total en marketing</b>	<b>S/ 31,100</b>	Para el primer año
<b>Creación de la landing</b>	<b>S/ 18,500</b>	
<b>Inversión total en marketing</b>	<b>S/ 12,600</b>	A partir del segundo año

## 7.4 Conclusiones

- De acuerdo con Michael Porter (1985), se optó por la estrategia de diferenciación debido a que se creará un servicio con un valor diferente como ventaja competitiva hacia los consumidores.
- Con el desarrollo de las 7 P se logrará plasmar la guía o modelo a implementar para este modelo en el mercado, impulsando como factor diferenciador las 3 P que aplican en un negocio de servicios los cuales sirven de guía para permitir los objetivos trasados.
- Acorde con el plan de marketing, el cual servirá de pauta para identificar las operaciones necesarias, se definirán las acciones correspondientes para desarrollar el plan de operaciones.

## Capítulo VIII. Objetivos y Estrategias del Plan de Operaciones

### 8.1 Objetivos del Plan de Operaciones

El plan de operaciones tiene como objetivo generar un uso eficiente de los recursos en torno a productos, servicios y procesos para que se agregue valor a las actividades y las funciones de todos los empleados, satisfaciendo al huésped para impulsar el crecimiento de la demanda, mediante el cumplimiento de estándares de calidad operacionales, asegurando la operatividad y controlando los costos.

Tabla 24

#### *Objetivos del plan de operaciones*

Objetivos estratégicos	Objetivos del plan funcional de operaciones	Objetivos específicos	Indicadores	CP	MP	LP
E6	Crecimiento	Diseñar protocolos de seguridad y protección de los huéspedes	% de cumplimiento	100%	100%	100%
		Seleccionar a los proveedores buscando la optimización en la calidad	% de proveedores evaluados	50%	80%	100%
E6 y E9		Lograr la implementación de las normas ISO 9001, 14001 y 22000	N.º de certificaciones		1	3
E14	Rentabilidad	Diseñar programas de mantenimiento de los equipos para aprovechar su máxima capacidad	% de operatividad de los equipos	85%	90%	100%
		Optimizar los recursos reduciendo los costos operativos	% de variación de los costos operativos / Total de costos presupuestados	5%	10%	15%
E6	Sostenibilidad	Contar con indicadores de gestión de calidad y satisfacción del huésped interno que permitan cumplir con la promesa del servicio	Incidencias de calidad y seguridad / Total de incidencias en el hotel	35%	25%	15%

Nota: Elaborado con base en entrevista a experto (2021)

Objetivos estratégicos	Objetivos del plan funcional de operaciones	Objetivos específicos	Indicadores	CP
Lograr un bajo índice de quejas de los huéspedes brindando un servicio de alta calidad	Porcentaje de ocurrencias / Reclamos de huéspedes	8%	5%	3%
Lograr un manejo responsable de residuos fomentando reducir la cantidad de desechos	Cantidad de kilos generados / Cantidad de kilos promedio generados por un hotel con las mismas características en Oxapampa	10%	15%	20%
Participar o elaborar actividades de fomento para el desarrollo de la zona	N.º de actividades	2	3	4

Nota: Elaborado con base en entrevista a experto (2021)

## 8.2 Estrategias del Plan de Operaciones

Según Krajewski y Ritzman (2000), “La estrategia de operaciones vincula las decisiones de operaciones, a corto y largo plazo, con la estrategia corporativa y desarrolla las capacidades que la empresa necesita para ser competitiva” (p. 45). Estas acciones son necesarias para alcanzar los objetivos propuestos existiendo una interacción continua entre las diferentes áreas, buscando lograr el uso adecuado de los recursos del hotel con el fin de lograr su competitividad. Es importante aplicar como estrategias aquellas que permitan alinearlas con la misión y los objetivos del hotel mediante acciones que se enfoquen en procesos de planificación y control, calidad, capacidad, aprovisionamiento y personal, detallando las siguientes:

- Planificación y control: capacitar al equipo gerencial para que pueda dar respuesta inmediata ante una crisis, elaborando planes de acción que permitan garantizar la continuidad del negocio, tomando como referencia la ISO 22301.
- Personal: capacitarlo continuamente y gestionar sus horarios y vacaciones, así como sus reemplazos, para disponer de personal suficiente sin dejar de ser eficientes.
- Procesos y calidad: estandarizar los principales procesos y utilizar manuales de atención al huésped con indicadores de calidad claramente definidos.

- Tecnología: implementar un software libre acorde con las necesidades del negocio que dé un soporte a los procesos operativos.
- Procesos y personal: establecer y mantener un cronograma de limpieza y mantenimiento que permita cumplir eficientemente con el aseo y el mantenimiento permanente de las instalaciones.
- Planificación, calidad y aprovisionamiento: seleccionar a los proveedores con base en criterios de calidad, evaluándolos periódicamente.
- Calidad y flexibilidad: gestionar la información de los huéspedes y sus requerimientos para evaluar los servicios ofrecidos, implementando alternativas de acuerdo con sus necesidades.

### ***8.2.1 Ubicación y diseño de las instalaciones***

El hotel se ubicará a 10 km del centro de la ciudad de Oxapampa y a 18 km del parque nacional Yanachaga-Chemillén, lo cual permitirá un rápido acceso de llegada al hotel y cercanía al parque para las actividades de naturaleza y aventura. Su estructura y diseño mantendrán la armonía geográfica y paisajista original del lugar. La intención es no afectar el terreno y no introducir maquinaria pesada que pueda dañar el ecosistema, buscando una construcción biosostenible. Cabe indicar que los materiales y la mano de obra empleadas serán de la localidad.

Se aprovechará el buen clima para satisfacer las necesidades de las instalaciones con el uso de paneles solares de abastecimiento como fuentes de energía alterna para los 12 bungalows, distribuidos en forma funcional con vistas al valle y la piscina, garantizando el fácil acceso y la privacidad de los huéspedes. En cuanto a la decoración, esta tendrá motivos regionales y naturales, con mobiliario que realce la comodidad en medio de la naturaleza, con camas cómodas, baños acogedores, conectividad con horario programado y un comedor desde donde se



pueda apreciar el paisaje y los ambientes para hacer actividades de la categoría wellness.

Finalmente, el hotel contará con un espacio al ingreso donde los huéspedes podrán dejar sus vehículos en forma segura.

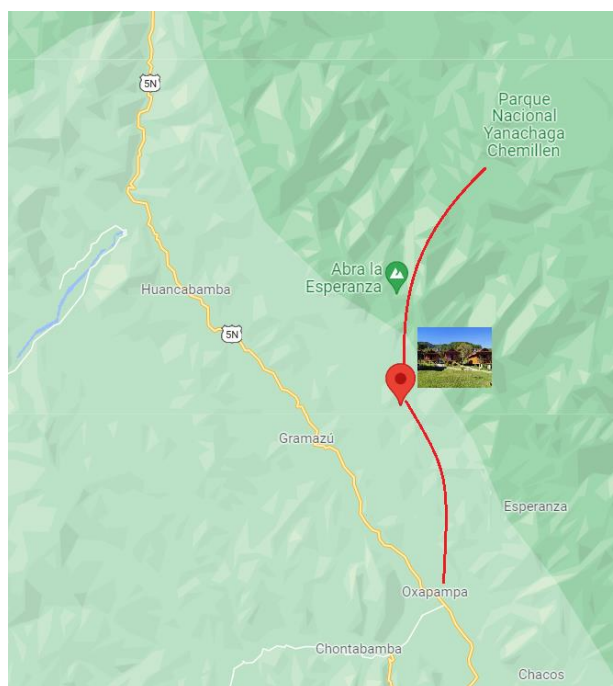


Figura 8. Ubicación del hotel. Imagen tomada de Google Maps (2021)

Tabla 25.

### Descripción de los procesos operativos

<i>Front office</i>	
<b>Procesos</b>	<b>Actividades</b>
Reservas	Atención de solicitudes mediante los diferentes canales; cambios y anulaciones de reservas.
Check-in	Protocolo de bienvenida con el obsequio de una bebida con frutos de la zona y un set de regalo que consistirá en una gorra, una bolsa para lluvia, repelente y bloqueador de viaje biodegradable, validación de datos, registro y recorrido a las instalaciones hasta llegar a los bungalows.
Alimentos y bebidas	Servicio de alimentación completa con productos del biohuerto y de la zona (desayuno, almuerzo y cena) y pedidos a la carta, que incluye bebidas.
Servicios diferenciadores	Orientación turística con un guía asignado para diseñar las diferentes actividades que desea realizar el visitante durante toda su estadía, manteniendo cercanía y estando atento a sus necesidades.
Servicios tercerizados	Gestión y coordinación con proveedores de alimentos y bebidas, traslados desde y hacia el hotel, operadores turísticos (socio estratégico) y servicios médicos.
Check-out	Registro de salida, facturación y protocolo de despedida.

<i>Back office</i>	
<b>Procesos</b>	<b>Actividades</b>
Housekeeping	Limpieza diaria de los bungalows en coordinación con los huéspedes. El servicio se brindará a las diferentes áreas comunes en horarios de menor tránsito de huéspedes.
Limpieza y jardinería	
Mantenimiento	Protocolo de mantenimiento de instalaciones periódicas (bungalows, ambientes comunes y piscina) de manera preventiva y correctiva.
Logística	Compras y control de los inventarios e insumos.
Seguridad	Personal de seguridad física interna y externa.
Recursos humanos	Políticas de atención y servicio al huésped; coordinación de turnos, horarios, capacitaciones y sueldos.
Calidad	Control de los productos, insumos, servicios y capacitaciones al personal.
Tecnología	Gestión de herramientas tecnológicas hoteleras.
Dirección	Planificación, estrategias, comunicación y auditoría periódicas.

### 8.2.2 Actividades preoperativas

En el siguiente cronograma, con duración de ocho meses, se detallan las principales actividades preoperativas distribuidas en siete etapas.

Tabla 26.

#### *Principales actividades preoperativas*

<b>Actividades</b>	<b>Meses</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Constitución de la empresa	X							
Licencia de construcción	X	X						
Período de obra		X	X	X	X	X		
Conformidad de obra						X	X	
Compra de muebles y equipos					X	X	X	
Instalación de muebles y equipos							X	X
Implementación de sistemas varios							X	X

### 8.3 Presupuesto de Operaciones

Un detallado presupuesto de operaciones se desarrolló como un proyecto de prefactibilidad, siendo posible realizar el negocio con cierto nivel de imprecisión en el margen de las cifras, de acuerdo con los valores obtenidos del mercado. En el apéndice 4, se presenta una lista de los diversos inventarios obtenidos para el cálculo final.

Tabla 27.

*Presupuesto de operaciones*

Alquiler mensual	1,400.00	TC			3.8	5,320.00
	Año 0*	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Preoperativas</b>	<b>984,760.00</b>					
Alquiler del terreno período de construcción	42,560.00					
Constitución de la empresa	1,200.00					
Licencia de construcción	1,000.00					
Conformidad de obra	-					
Construcción e instalación de la casa principal (incluye comedor, bar, cocina) + gimnasio & spa, sauna y 12 bungalows	940,000.00					
<b>Actividades Operativas</b>	-	<b>63,840.00</b>	<b>63,840.00</b>	<b>63,840.00</b>	<b>63,840.00</b>	<b>63,840.00</b>
Alquiler del terreno		63,840.00	63,840.00	63,840.00	63,840.00	63,840.00
<b>Bungalows</b>	-	<b>232,953.00</b>	<b>30,955.00</b>	<b>52,535.00</b>	<b>74,693.00</b>	<b>74,693.00</b>
Mobiliario		99,290.00	19,100.00	19,100.00	19,100.00	19,100.00
Sábanas, almohadas, cubrecamas, cobertores, toallas, set de limpieza para baño y otros		92,323.00	11,575.00	33,155.00	55,313.00	55,313.00
Construcción y equipamiento baños		41,340.00	280.00	280.00	280.00	280.00
<b>Restaurante &amp; Bar</b>	-	<b>1,178,282.00</b>	<b>1,161,136.00</b>	<b>1,161,136.00</b>	<b>1,165,136.00</b>	<b>1,161,136.00</b>
Menaje: platos, tasas, cubiertos, vasos, jarras y maquina de café		21,032.00	1,886.00	1,886.00	5,886.00	1,886.00
Otros gastos adicionales			2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Insumos restaurante		1,148,400.00	1,148,400.00	1,148,400.00	1,148,400.00	1,148,400.00
Insumos bar		8,850.00	8,850.00	8,850.00	8,850.00	8,850.00
<b>Cocina</b>	-	<b>48,775.00</b>	<b>1,470.00</b>	<b>5,475.00</b>	<b>13,470.00</b>	<b>1,470.00</b>
Mobiliario y utensilios de cocina		23,305.00		4,005.00	12,000.00	
Artefactos de cocina		25,470.00	1,470.00	1,470.00	1,470.00	1,470.00
<b>Piscina</b>	<b>31,200.00</b>	<b>8,380.00</b>	<b>380.00</b>	<b>380.00</b>	<b>8,380.00</b>	<b>380.00</b>
Piscina y electrobomba y pastillas de cloro	31,200.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00
Poltronas hechas por artesanos de la zona		4,000.00			4,000.00	
Juego de sombrillas y mesas		4,000.00			4,000.00	

	<b>Año 0*</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Salas de usos múltiples</b>	-	<b>5,480.00</b>	<b>4,080.00</b>	<b>4,080.00</b>	<b>5,480.00</b>	<b>4,080.00</b>
Otros gastos de eventos y reuniones		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Equipo de sonido		1,400.00			1,400.00	
Mat de yoga		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Macetas ornamentales		480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
<b>Gimnasio &amp; Spa</b>	-	<b>74,530.00</b>	<b>8,273.00</b>	<b>8,273.00</b>	<b>8,273.00</b>	<b>8,273.00</b>
Trotadora		28,000.00	2,240.00	2,240.00	2,240.00	2,240.00
Cross trainer		17,000.00	1,360.00	1,360.00	1,360.00	1,360.00
Spinning		7,000.00	560.00	560.00	560.00	560.00
Camilla masajeadora		3,000.00				
Set de cremas para masajes * 4 unidades		2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Sauna		17,130.00	1,713.00	1,713.00	1,713.00	1,713.00
<b>Recepción</b>	-	<b>14,740.00</b>	<b>840.00</b>	<b>840.00</b>	<b>5,840.00</b>	<b>9,740.00</b>
Lobby hecho por artesanos con material de la zona		3,000.00				3,000.00
Set de muebles y sillas		5,900.00				5,900.00
Macetas ornamentales		240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Equipos de oficina (laptop, celular e impresora)		5,100.00	100.00	100.00	5,100.00	100.00
Botiquín		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
<b>Gastos adicionales</b>	<b>36,900.00</b>	<b>316,207.60</b>	<b>265,812.60</b>	<b>265,812.60</b>	<b>265,812.60</b>	<b>265,812.60</b>
Agua	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Luz (paneles solares)	34,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Telefonía fija e internet		2,463.00	2,268.00	2,268.00	2,268.00	2,268.00
Software hotelero		2,648.60	2,648.60	2,648.60	2,648.60	2,648.60
Productos de limpieza y jardinería		66,750.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00
Grupo electrógeno y gasolina		3,370.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Servicio tercerizado de lavandería		223,616.00	223,616.00	223,616.00	223,616.00	223,616.00
Uniformes personal		8,960.00	8,960.00	8,960.00	8,960.00	8,960.00
Otros gastos adicionales		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>Costo directo</b>	<b>1,052,860.00</b>	<b>2,207,116.60</b>	<b>1,592,844.60</b>	<b>1,640,009.60</b>	<b>1,762,720.60</b>	<b>1,689,220.60</b>
<b>Mantenimiento</b>	-	<b>5,000.00</b>	<b>5,000.00</b>	<b>5,000.00</b>	<b>5,000.00</b>	<b>45,000.00</b>
Mantenimiento de infraestructura (ordinario)		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Mantenimiento de infraestructura general (extraordinario)						40,000.00
<b>Presupuesto de operaciones</b>	<b>1,052,860.00</b>	<b>1,948,187.60</b>	<b>1,541,786.60</b>	<b>1,567,371.60</b>	<b>1,615,924.60</b>	<b>1,634,424.60</b>

## 8.4 Conclusiones

- Como parte del plan de operaciones, se busca la optimización de los recursos y la interacción entre las diversas áreas mediante acciones que se enfoquen en procesos de planificación y control, calidad, capacidad, aprovisionamiento y personal.
- Tomando en consideración la ubicación geográfica en la que se propone situar el hotel, se contará con un paisajismo natural idóneo que permita a los huéspedes entrar en contacto inmediato con la naturaleza del lugar. De esa manera, se generará eficiencia al simplificarse la desconexión con el entorno citadino.
- El presupuesto realizado en el presente plan se ha desarrollado a nivel de prefactibilidad.
- Una vez identificadas las necesidades de la utilización de los recursos, se procederá a identificar y elaborar el plan de recursos humanos necesarios para la ejecución del presente proyecto hotelero.

## Capítulo IX. Objetivos y Estrategias del Plan de RR.HH. y RSC

### 9.1 Objetivos del Plan de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa

El área de administración buscará alinear las estrategias del hotel para generar la mejor experiencia que el personal requiera. Los procesos buscan lograr eficiencia y la mejora continua mediante la correcta administración del capital humano, que es el principal activo y factor diferenciador frente a la competencia. Como plan de retención y desarrollo del capital humano, se ofrecerá condiciones salariales competitivas, junto con planes de desarrollo y formación de competencias, creando un grato ambiente laboral y de bienestar en temas de salud.

Tabla 28.

#### Objetivos del plan de RR.HH. y RSC

Objetivos estratégicos	Objetivos del plan funcional de RR.HH. y RSC	Objetivos específicos	Indicadores	CP	MP	LP
E10	Crecimiento	Diseñar el procedimiento por medio del <i>empowerment</i> para que el personal pueda determinar qué huéspedes califican como frecuentes y los incentiven a querer regresar.	Huéspedes frecuentes / Huéspedes totales	5%	10%	15%
E12 y E13		Realizar programas de capacitación y crecimiento para el personal.	Cantidad de programas	1	2	4
E6,E13	Rentabilidad	Disminuir tiempos de atención y de respuesta a los huéspedes.	Tiempo de atención del hotel/ Tiempo de atención del sector	<10%	<15%	<20%
		Elaborar protocolos de atención vía redes sociales o plataformas digitales para potenciar la venta por este medio.	Atención y ventas por canales digitales / Ventas totales	30%	40%	50%
E6	Sostenibilidad	Implementar protocolos de atención para afianzar el clima laboral con el personal interno.	Porcentaje de personal afianzado	60%	75%	90%

Objetivos estratégicos	Objetivos del plan funcional de RR.HH. y RSC	Objetivos específicos	Indicadores	CP	MP	LP
E9		Capacitar y sensibilizar al personal con relación al medio ambiente.	Cantidad de capacitaciones realizadas	1 a 3	3 a 5	5 a 6
E14		Diseñar un manual de línea de carrera y ascensos promocionales.	Cantidad de personal promovido	10%	15%	20%
	Transversal a toda la organización	Elaborar la descripción de los puestos y un manual de fijación de objetivos de desarrollo personal y evaluación de desempeño.	Cantidad de puestos con perfil elaborado y desarrollado	70%	80%	100%

## 9.2 Estrategias del Plan de RR.HH. y RSC

Según Gómez, Cardy y Balkin (2008), la estrategia de RR.HH. “Consiste en definir el enfoque general que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr su misión” (p. 3). En ese sentido, se desarrollará lo siguiente:

- Se diseñará una estructura organizacional flexible y adaptable a los cambios y tendencias que puedan presentar el sector y los clientes, por medio del gerente general.
- Se elaborará un programa de capacitación y formación a cargo de recursos humanos que permita el crecimiento y el desarrollo profesional del personal, creando vínculos laborales que generen satisfacción y fidelización.
- Se buscará contar con personal técnico, profesional y capacitado que esté a la altura del servicio ofrecido, cuya selección y capacitación continua estarán a cargo de recursos humanos.
- Se establecerá una jornada laboral atípica, mediante turnos rotativos en períodos de seis días a la semana, con un máximo de 48 horas semanales. El programa de rotación cambiará a inicio de cada mes.

- Se tendrá un sueldo competitivo que, sumado a los programas de capacitación, incentive al personal a formar parte del hotel, ofreciendo un porcentaje de utilidades mayor al legalmente establecido como propuesta diferenciadora para la captación de personal.
- Se reconocerá al empleado del mes, quien tendrá preferencia para ascensos, promociones y aumentos de sueldo. Este reconocimiento será en función de la productividad, la capacidad, la motivación y la calidad de vida en el trabajo, adicionando los comentarios que los huéspedes brinden al término de su estadía.
- Se mantendrá un canal de comunicación abierto entre todo el personal del hotel bajo una política de puertas abiertas, con el objetivo de generar confianza y promover la opinión y las sugerencias de los colaboradores sin discriminación. De esta manera, se garantizará un buen clima laboral.

### **9.3 Número de Personal y Salarios**

En el apéndice 5 se detalla la relación de personal, así como los sueldos propuestos en cada caso para el cálculo del presupuesto.

### **9.4 Presupuesto de Recursos Humanos**

En el cuadro siguiente se detalla el presupuesto proyectado para la gestión de recursos humanos durante los cinco primeros años de operación.



Tabla 29.

*Presupuesto de recursos humanos proyectado para los primeros cinco años*

<b>Contratados</b>	1	2	3	4	5
Sueldos personal permanente	1,053,840.00	1,053,840.00	1,053,840.00	1,053,840.00	1,053,840.00
Sueldos personal temporal	62,640.00	62,640.00	62,640.00	62,640.00	62,640.00
Gratificación	186,080.00	186,080.00	186,080.00	186,080.00	186,080.00
CTS	98,260.00	98,260.00	98,260.00	98,260.00	98,260.00
ESSALUD	117,230.40	117,230.40	117,230.40	117,230.40	117,230.40
Asiganción familiar	21,204.00	21,204.00	21,204.00	21,204.00	21,204.00
Capacitaciones	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Presupuesto de RR.HH.	1,544,255.40	1,544,256.40	1,544,257.40	1,544,258.40	1,544,259.40

## 9.5 Conclusiones

- Se considera implementar un diseño de estructura organizacional flexible que anticipe los cambios que puedan presentarse con relación a las tendencias del sector hotelero que, por su naturaleza, tiene gran exposición a factores del entorno, debiendo reaccionar rápidamente para mitigar amenazas y aprovechar oportunidades.
- La capacitación y el reconocimiento serán políticas determinantes para la generación de un clima laboral agradable y óptimo, que permita a los colaboradores saber por anticipado las consecuencias y los resultados de la ejecución de sus labores y funciones dentro del hotel.
- Dentro del personal a contratar, se están considerando dos grupos: personal permanente y personal temporal para los períodos de mayor demanda, asumiendo todos los beneficios de ley.

- Toda la información analizada en los capítulos anteriores va a servir de base para realizar los análisis financieros e identificar la viabilidad del proyecto.

## Capítulo X. Evaluación Económica Financiera

### 10.1 Objetivos Financieros

Para determinar los objetivos financieros, se ha tomado como referencia los resultados obtenidos por los hoteles Nessus Hoteles Perú S.A., conocido como Casa Andina, e Inversiones Nacionales de Turismo S.A., dueña de las marcas Libertador, Luxury Collection, Westin, Aloft y AC Hotels, toda vez que, al cotizar en el mercado de valores, sus estados financieros auditados del 2019 son públicos.

En ese contexto, los resultados obtenidos se detallan a continuación:

Tabla 30.

*Resultados financieros de hoteles del sector en el año 2019*

Indicadores financieros		Hoteles	
		Casa Andina	Libertador, Luxury Collection, Westin, Aloft y AC Hotels
Liquidez	Razón corriente	151.68%	250.06%
	Capital de trabajo	S/ 26,076.00	S/ 940,019.00
Endeudamiento	Endeudamiento a corto plazo	59.98%	6.81%
	Endeudamiento a largo plazo	440.90%	59.83%
	Apalancamiento total	500.88%	66.64%
Rentabilidad	ROA	1.20%	1.50%
	ROE	7%	2.50%
	Rentabilidad sobre ventas	-5%	9.84%

Además, se ha tomado de referencia el flujo de caja proyectado para el proyecto hotelero Oxapampa Wellness Ecolodge.

Tabla 31.

*Flujo de caja proyectado para el Oxapampa Wellness Ecolodge*

Objetivos financieros	Indicadores	CP	MP	LP	Comentarios	
Liquidez	Razón corriente	Activo corriente / Pasivo neto	180%	200%	220%	De acuerdo con el sector hotelero
	Capital de trabajo	Activo corriente / Pasivo corriente	S/25,000.00	S/32,500.00	S/45,500.00	Se ha considerado de referencia el saldo del flujo de caja del primer año
Endeudamiento	Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / Patrimonio	30%	25%	15%	Se considera la amortización a la deuda por S/ 121,723.49 y el aporte al capital de los socios por S/ 400,000
	Endeudamiento a largo plazo	Pasivo no corriente / Patrimonio	150%	120%	80%	Se considera la amortización mayor a 1 año por S/ 578,276.51 y el aporte al capital de S/ 400,000 de los socios
	Apalancamiento total	Pasivo total / Patrimonio	175%	130%	110%	Se considera el total del préstamo por S/ 700,000 y el aporte del capital de los socios por S/ 400,000.
Rentabilidad	ROA	Utilidad neta / Activos	1.40%	1.60%	1.80%	De acuerdo con el sector hotelero
	ROE	Utilidad neta / Patrimonio	5%	8%	10%	De acuerdo con el sector hotelero
	Rentabilidad sobre ventas	Utilidad neta / Ventas por servicio	8%	10%	12%	De acuerdo con el sector hotelero

**10.2 Análisis de Ingresos**

El precio por persona, de acuerdo con la oferta de valor y la temporada del año, será el siguiente:

Tabla 32.

*Precio por persona de acuerdo con temporada*

Temporada baja	Temporada alta
\$149	\$199

El precio por persona da derecho al huésped al uso de todos los servicios básicos del hotel, así como sus instalaciones e infraestructura, incluyendo la alimentación completa. Además, se incluirá una sesión de spa y masajes, clases de yoga y meditación. Las temporadas baja y alta se han definido en función del clima y el calendario turístico de Oxapampa (ver apéndice 3).

Para la estimación de los ingresos se está considerando el precio sin incluir el IGV ni la comisión de las agencias de viaje para tener el ingreso neto; asimismo, se está tomando en cuenta un tipo de cambio de 3.7, que es el más bajo registrado desde julio del 2020, de acuerdo con la información proporcionada en la página web del Banco Central de Reserva BCRP (2022). Finalmente, se está estimando un porcentaje de ocupación que tome en cuenta un escenario conservador para los años 1 y 2, siendo que, a partir del año 3, se está considerando un crecimiento del 2% anual como mínimo. Los ingresos se han proyectado de acuerdo con la estimación de demanda, el precio por persona, la cantidad de días a hospedarse y el porcentaje de ocupación que se considera cierto, conforme a la estacionalidad.

Tabla 33.

*Flujo de ingresos*

Wellness Ecolodge Oxapampa	Temporada baja			Temporada alta									Anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Tarifa USD sin IGV ni comisión (por persona)	\$109.96	\$109.96	\$109.96	\$146.86	\$146.86	\$146.86	\$146.86	\$146.86	\$146.86	\$146.86	\$146.86	\$146.86	\$146.86
Tipo de cambio	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7
Cantidad de personas	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	31
% de ocupación	50%	50%	50%	65%	75%	70%	70%	75%	75%	70%	60%	65%	
Ventas totales (USD)	\$52,836.74	\$47,723.51	\$52,836.74	\$88,778.08	\$105,850.79	\$95,607.16	\$98,794.07	\$105,850.79	\$102,436.25	\$98,794.07	\$81,949.00	\$91,737.35	\$1,023,194.53
Ventas totales (soles)	S/195,495.94	S/176,576.98	S/195,495.94	S/328,478.89	S/391,647.91	S/353,746.50	S/365,538.05	S/391,647.91	S/379,014.11	S/365,538.05	S/303,211.29	S/339,428.19	S/3,785,819.75

### 10.3 Financiamiento

Para financiar las actividades preoperativas y la puesta en marcha del hotel, se ha considerado un préstamo total de S/ 700,000, a través de un préstamo que será adquirido por los accionistas. Este será obtenido con un periodo de gracia relativa de 12 meses, una TCEA de 7% y un plazo de pago en 60 meses. La TCEA es un beneficio que podrá ser obtenido por el equipo que ha desarrollado este plan de negocios, pues forma parte de los colaboradores (empleados) del grupo Credicorp desde enero 2022. El préstamo no está indexado a ningún indicador macroeconómico, como tipo de cambio, tasa de inflación o tasa de interés de referencia.

Tabla 34.

#### *Préstamo para financiamiento actividades preoperativas*

Monto	S/ 700,000.00
Tasa mensual	0.57%
Tasa anual	7%
Tiempo (meses)	60
Intereses a un año	S/ 49,000.00
Cuota	S/ 13,789.93

El cronograma de pagos con cuota fija y período de gracia se encuentra detallado en el apéndice 10.

## 10.4 Flujo de Caja Económico - Financiero

Tabla 35.

### Flujo de caja económico – financiero

Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Alquiler de habitación neto		3,785,819.75	3,785,819.75	3,901,170.40	4,016,521.05	4,131,871.70
<b>Total ingresos</b>	-	3,785,819.75	3,785,819.75	3,901,170.40	4,016,521.05	4,131,871.70
<b>Egresos</b>						
Actividades preoperativas	984,760.00					
Alquiler de terreno		63,840.00	63,840.00	63,840.00	63,840.00	63,840.00
Bungalows		92,323.00	11,575.00	33,155.00	55,313.00	55,313.00
Bungalows - construcción y equipamiento		140,630.00	19,380.00	19,380.00	19,380.00	19,380.00
Bar y restaurante - insumos		1,157,250.00	1,159,250.00	1,159,250.00	1,159,250.00	1,159,250.00
Bar y restaurante - equipamiento y menaje		21,032.00	1,886.00	1,886.00	5,886.00	1,886.00
Cocina - mobiliario, utensilios y artefactos		48,775.00	1,470.00	5,475.00	13,470.00	1,470.00
Piscina y electrobomba	31,200.00					
Poltronas, juego de sombrillas y mesas		8,380.00	380.00	380.00	8,380.00	380.00
Usos múltiples - implementación		2,480.00	1,080.00	1,080.00	2,480.00	1,080.00
Usos múltiples - gastos en eventos y reuniones		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Gimnasio - máquinas, acondicionamiento y sauna		72,130.00				
Gimnasio mantenimiento			5,873.00	5,873.00	5,873.00	5,873.00
Gimnasio - insumos		2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Recepción - implementación		14,240.00	340.00	340.00	5,340.00	9,240.00
Recepción - otros gastos		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Pago de servicios	36,900.00	10,511.60	10,316.60	10,316.60	10,316.60	10,316.60
Productos de limpieza general		66,750.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00
Grupo electrógeno		2,650.00				
Gasolina para el grupo electrógeno		720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Lavandería - tercerizado	-	223,616.00	223,616.00	223,616.00	223,616.00	223,616.00
Pago de nómina		1,544,255.40	1,544,256.40	1,544,257.40	1,544,258.40	1,544,259.40
Gastos de personal - implementos		8,960.00	8,960.00	8,960.00	8,960.00	8,960.00
Otros gastos operativos	-	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Marketing		31,099.99	12,599.99	12,599.99	12,599.99	12,599.99
Mantenimiento de infraestructura (ordinario)	-	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Mantenimiento de infraestructura general (extraordinario)	-	-	-	-	-	40,000.00
<b>Total egresos</b>	1,052,860.00	3,523,542.99	3,098,642.99	3,124,228.99	3,172,782.99	3,191,283.99



<b>Flujo de caja</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Depreciación		35,945.33	59,048.40	2,827.20	3,628.20	8,267.20	
Utilidad antes de impuestos	-	1,052,860.00	226,331.44	628,128.37	774,114.22	840,109.86	932,320.51
Impuestos		-	67,899.43	188,438.51	232,234.26	252,032.96	279,696.15
Depreciación		-	35,945.33	59,048.40	2,827.20	3,628.20	8,267.20
<b>Flujo de caja económico</b>	-	1,052,860.00	194,377.34	498,738.26	544,707.15	591,705.10	660,891.56
<b>Financiamiento</b>							
Préstamo recibido		700,000.00					
Pago de préstamo		49,000.00	165,479.21	165,479.21	165,479.21	165,479.21	165,479.21
<b>Total financiamiento</b>		651,000.00 -	165,479.21 -	165,479.21 -	165,479.21 -	165,479.21 -	165,479.21
<b>Flujo de caja financiero</b>	-	401,860.00	28,898.12	333,259.04	379,227.94	426,225.89	495,412.34
Beneficio neto contable	-	401,860.00	28,898.12	333,259.04	379,227.94	426,225.89	495,412.34
Inversiones							
Pago de dividendo						15,000.00	15,000.00
<b>Flujo de caja para el accionista</b>	-	401,860.00	28,898.12	333,259.04	379,227.94	411,225.89	480,412.34
<b>Flujo acumulado</b>	-	401,860.00 -	372,961.88 -	39,702.83	339,525.11	750,751.00	1,231,163.34

Para la realización del flujo de caja, se ha considerado lo siguiente:

- Crecimiento de 2% anual de ocupación a partir del tercer año
- Depreciación lineal durante un plazo de 30 años para la construcción de la infraestructura del hotel, 10 años para el mobiliario que formó parte de su implementación y 5 años para artefactos, máquinas, utensilios y menaje de cocina. Teniendo ello en cuenta, al final del quinto año se tendrá un valor residual de S/ 1,045,244.33.
- Impuesto a la renta del 29.5%.
- Pago de dividendos a partir del cuarto año cuando se haya recuperado la inversión y se tenga un flujo de caja acumulado positivo.

### 10.5 Modelo CAPM

Este modelo es utilizado para determinar el costo de capital del patrimonio, es decir, el costo de oportunidad del capital de los accionistas de la empresa, el cual será usado para calcular la tasa de descuento apropiada con la que se actualizarán los flujos de caja del proyecto y calcular el valor presente neto (Tong, 2018).

$$CAPM = Klr + (Km - Klr)\beta + Rp$$

Donde:

Klr: Tasa libre de riesgo

Km: Rentabilidad del mercado

$\beta$ : Beta del activo

Rp: Riesgo país

- La tasa libre de riesgo fue cuantificada en función del rendimiento del bono de los Estados Unidos a 10 años.
- La rentabilidad de mercado fue calculada tomando en cuenta el comportamiento del precio de las acciones del Hotel Hyatt en 2021.
- El  $\beta$  apalancado de hoteles es el proporcionado en la página web de Damodaran.
- El riesgo país fue obtenido con base en la información del BCRP; se evaluó la posibilidad de considerar la calificación que fue otorgada por el banco de inversión JP Morgan de 1.48% para 2022; sin embargo, se consideró la información del BCRP, al ser un porcentaje mayor.

Tabla 36.

*Modelo CAPM*

Beta Hotel Damodaran	1.79
Riesgo país	1.64%
Rf	1.95%
Rm	4.21%
CAPM	8.00%

**10.6 Indicadores Financieros****10.6.1 VAN**

Los flujos de caja traídos a valor presente, utilizando la tasa del CAPM del 8% como costo de oportunidad que el accionista ha renunciado por tomar la decisión de invertir en el hotel Oxapampa Wellness Ecolodge, es la siguiente:

Tabla 37.

*Valor actual neto del proyecto*

VAN	S/ 778,593.22
-----	---------------

### **10.6.2 TIR**

La tasa interna de retorno económica del proyecto es la siguiente:

Tabla 38.

*Tasa interna de retorno económica del proyecto*

TIR Económico	31%
---------------	-----

La tasa interna de retorno financiera, considerando la deuda, del proyecto es la que se muestra a continuación:

Tabla 39.

*Tasa interna de retorno financiera del proyecto*

TIR Financiero	53%
----------------	-----

### **10.6.3 Coeficiente de rentabilidad**

El coeficiente de rentabilidad, expresado como la relación entre el valor presente neto VPN y la inversión inicial, es el siguiente:

Tabla 40.

*Coeficiente de rentabilidad*

Coef de rentabilidad	2.09
----------------------	------

#### 10.6.4 Período de recuperación de la inversión - *payback*

$$PRI = a + \left(\frac{I_0 - b}{F_t}\right)$$

Tabla 41.

##### *Período de recuperación de la inversión*

a = Período anterior al cambio de signo	2
Io = Valor absoluto de la inversión	401,860
B = Suma de flujos hasta llegar a "a"	362,157
Ft = Valor del flujo de caja generado el año del cambio de signo	379,228
<hr/>	
Periodo de <i>payback</i>	2.1

En ese sentido, se estima que la inversión será recuperada a partir de los dos años y un mes de funcionamiento.

#### 10.7 Conclusiones

- Los objetivos de los indicadores financieros se han elaborado considerando los resultados del flujo de caja y el *benchmarking* realizado con otros competidores en el mercado.
- En función de los indicadores calculados, se puede afirmar que el proyecto es viable, ya que tiene un VAN positivo con una TIR económica de 31%, por encima del costo de oportunidad del 8%, determinado por el modelo de CAPM.
- Por otro lado, el período de recuperación o *payback* de la inversión es de dos años, lo cual permite ejecutar reinversiones con activos fijos (capacidad instalada) en el mediano plazo, así como cubrir gastos corrientes, lo que se traduce en incrementos en el capital de trabajo.

## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú (2022). Diferencial de Rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) - Perú.). *Series Económicas Mensuales BCRP*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>
- Banco Mundial (2021). *Perspectivas Económicas Mundiales*. (2021).  
<https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Barría, Cecilia (2021) Los nuevos locos años 20: Después de la pandemia puede venir una época de desenfreno sexual y derroche económico. *BBC News Mundo*.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-55595931>
- BCRP (2021). Programa monetario de setiembre 2021 bcrp eleva la tasa de interés de referencia a 1,0%. *Notas informativas*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2021/nota-informativa-2021-09-09-1.pdf>
- Congreso de la República (1993). *Constitución Política del Perú*.  
<https://www.congreso.gob.pe/Docs/files/documentos/constitucionparte1993-12-09-2017.pdf>
- Damodaran, Aswath (2022). *Betas by Sector (US)*  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- David, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11ª Ed., Vol. 11) Pearson.  
[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- Dess, Gregory y G.T. Lumpkin (2003). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.
- Expansión (2022). *Bono de Estados Unidos a 10 años Febrero 2022*.  
<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa?dr=2022-02>

- El Peruano. (2021, 7 agosto). Haremos un gobierno con transparencia. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/126230-haremos-un-gobierno-con-transparencia>
- Gestión, R. (2021, 3 agosto). Contraloría: agenda de Castillo fuera de Despacho Presidencial afectaría transparencia de la función pública. *Gestión*.  
<https://gestion.pe/peru/politica/contraloria-agenda-de-castillo-fuera-del-despacho-presidencial-afectaria-transparencia-de-la-funcion-publica-noticia/>
- Gestión (2021b, septiembre 1). Inflación de últimos 12 meses llega a 4.95%, el nivel más alto desde hace 12 años. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/inflacion-llega-a-495-en-ultimos-12-meses-el-nivel-mas-alto-desde-hace-12-anos-noticia/>
- Gobierno Regional. (2009). *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Oxapampa 2009 - 2021*.  
[https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12163/PLAN\\_12163\\_Plan%20Desarrollo%20Concertado%20de%20la%20Provincia%20de%20Oxapampa%20-Parte%203\\_2013.pdf](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12163/PLAN_12163_Plan%20Desarrollo%20Concertado%20de%20la%20Provincia%20de%20Oxapampa%20-Parte%203_2013.pdf)
- Gómez, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. (5ª ed.) Pearson Prentice Hall.  
<http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, & Hoskisson, Robert E. (2015). *Administración Estratégica* (11ª ed.). Cengage Learning.
- IPSOS (2020). Características de los niveles socioeconómicos en el Perú.  
<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2016). *Dirección de Marketing* (15ª ed.). Pearson.

- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis* (5ta ed.). Pearson Education.
- [https://books.google.com.mx/books?id=B6LAqCoPSeoC&printsec=frontcover&dq=estrategia+operaciones&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=B6LAqCoPSeoC&printsec=frontcover&dq=estrategia+operaciones&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Malhotra, Naresh, K. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ª ed) Pearson Prentice Hall.
- <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021, 9 septiembre). *¿Qué hacemos?*
- <https://www.gob.pe/725-ministerio-de-comercio-exterior-y-turismo-que-hacemos>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021). *Base de Datos Comercio -*
- [https://www.mincetur.gob.pe/centro\\_de\\_Informacion/datos\\_turismo.htm](https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/datos_turismo.htm)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021).
- [datosTurismo.http://datosTurismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html](http://datosTurismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). *Reporte regional de turismo Pasco*.
- [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/437018/Pasco\\_ReporteRegional\\_Turismo\\_Nov19.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/437018/Pasco_ReporteRegional_Turismo_Nov19.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). *Pasco Reporte Regional de Turismo*.
- <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/1212836-reportes-de-turismo-reporte-regional-de-turismo-pasco-2020>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Movimiento turístico en Pasco*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Plan Estratégico Regional de Turismo*.
- PERTUR - Pasco.
- [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/390552/PERTUR\\_Pasco\\_8.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/390552/PERTUR_Pasco_8.pdf)



Ministerio de Economía y Finanzas. (2020, 28 agosto). *Marco Macroeconómico Multinual 2021 - 2024*. [https://www.mef.gob.pe/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022, 24 enero). *MEF: valor proyectado del PBI para el 2022 se eleva de S/ 563 000 millones, según el MMM, a S/ 572 000 de millones*. [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES)

Municipalidad Provincial de Oxapampa. (2018, septiembre). *Plan de desarrollo local concertado de la provincia de Oxapampa 2018 – 2030*. [https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte\\_transparencia\\_enlaces.aspx?id\\_entidad=12163&id\\_tema=5&ver=#.Yp0v8ajMLrc](https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=12163&id_tema=5&ver=#.Yp0v8ajMLrc)

National Wellness Institute (2022). *Six Dimensions of Wellness*. <https://nationalwellness.org/resources/six-dimensions-of-wellness/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Trama equipo editorial SL. [https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv\\_cap01](https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv_cap01)

Porter, M. E. (1985). *La ventaja competitiva: crear y mantener un rendimiento superior*. New York: Free Press.

PromPerú (2020). *Reglamento de organización y funciones de la comisión de promoción del Perú*. <https://www.promperu.gob.pe/catalogo/Attach/5807.pdf>

PromPerú (2021). *El impacto de las vacunas en los viajes por vacaciones*. [https://www.promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2021/ago/2\\_el\\_impacto\\_de\\_las\\_vacunas\\_en\\_los\\_viajes\\_por\\_vacaciones.html](https://www.promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2021/ago/2_el_impacto_de_las_vacunas_en_los_viajes_por_vacaciones.html)

Qualtrics. (2021). *Tamaño De La Muestra: Cálculo de Encuestados*.

<https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/investigacion/calculartomano-muestra/>

RP. Salud (2017). *Wellness”: el difícil arte de estar bien. Calidad y experiencia en medicina*

*laboral*. [https://www.rpsalud.com/blog/Wellness\\_el\\_dificil\\_arte\\_de\\_estar\\_bien.html](https://www.rpsalud.com/blog/Wellness_el_dificil_arte_de_estar_bien.html)

Semana Económica (2021, 10 septiembre). Los CEO peruanos prevén un futuro económico

sombrío. *Semana Económica*. [https://semanaeconomica.com/economia-](https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/los-ceo-peruanos-preven-un-futuro-economico-sombrio)

[finanzas/macroeconomia/los-ceo-peruanos-preven-un-futuro-economico-sombrio](https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/los-ceo-peruanos-preven-un-futuro-economico-sombrio)

Solunion Seguros (2020). *Payback. Calcular el plazo de recuperación de la inversión*.

<https://www.solunion.es/blog/calcular-plazo-recuperacion-inversion/>

Tong, J. (2018). *Finanzas empresariales*. Universidad del Pacífico.

Ulcumano Ecolodge (2021). *No somos sólo un Ecolodge, somos toda una experiencia*.

<http://www.ulcumanoecolodge.com/>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos(2020). *Opinión y Actualidad del 2020. Revista de Actualidad*.

[https://www.usanmarcos.ac.cr/sites/default/files/perfil\\_del\\_consumidor\\_posicionamiento\\_y\\_estrategia\\_de\\_publicidad\\_digital\\_en\\_el\\_ano\\_2020\\_revista\\_rai\\_iii\\_ed.pdf](https://www.usanmarcos.ac.cr/sites/default/files/perfil_del_consumidor_posicionamiento_y_estrategia_de_publicidad_digital_en_el_ano_2020_revista_rai_iii_ed.pdf)

Yahoo Finanzas (2022). *Yahoo is part of the Yahoo family of brands*. [https://es-](https://es-us.finanzas.yahoo.com/quote/H/history?period1=1325376000&period2=1644710400&interval=1mo&filter=history&frequency=1mo&includeAdjustedClose=true)

[us.finanzas.yahoo.com/quote/H/history?period1=1325376000&period2=1644710400&inte](https://es-us.finanzas.yahoo.com/quote/H/history?period1=1325376000&period2=1644710400&interval=1mo&filter=history&frequency=1mo&includeAdjustedClose=true)  
[rval=1mo&filter=history&frequency=1mo&includeAdjustedClose=true](https://es-us.finanzas.yahoo.com/quote/H/history?period1=1325376000&period2=1644710400&interval=1mo&filter=history&frequency=1mo&includeAdjustedClose=true).

## Apéndices

### Apéndice A. Entrevista a Expertos del Sector

Alejandro Montoya - Subgerente de Proyectos de Inkaterra

<https://drive.google.com/file/d/1cp18cMIZyJajhBCHFPCa5hYeI3hU5Hbn/view?usp=sharing>

Carolina Gonzales Prada - Subgerente General del Hotel Hyatt

<https://upperu->

[my.sharepoint.com/:v:/r/personal/pk\\_figueroam\\_alum\\_up\\_edu\\_pe/Documents/Grabaciones/ENT](https://my.sharepoint.com/:v:/r/personal/pk_figueroam_alum_up_edu_pe/Documents/Grabaciones/ENT)

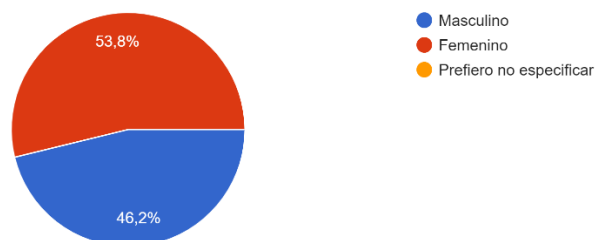
[REVISTA%20-%20%20SECTOR%20HOTELERO-20211125\\_171841-](#)

[Grabaci%C3%B3n%20de%20la%20reuni%C3%B3n.mp4?csf=1&web=1&e=CehHuL](#)

## Apéndice B. Resultados de la Encuesta Cuantitativa

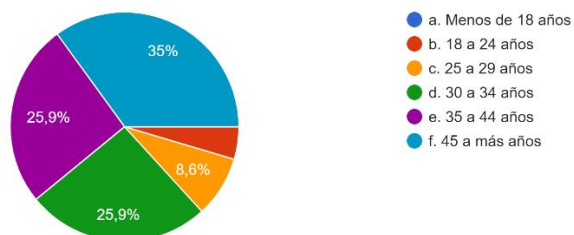
1. ¿Cuál es su género?

197 respuestas



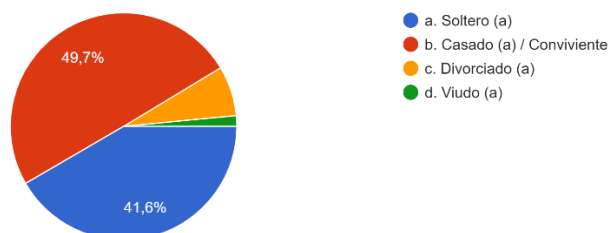
2. ¿A qué grupo de edad pertenece?

197 respuestas



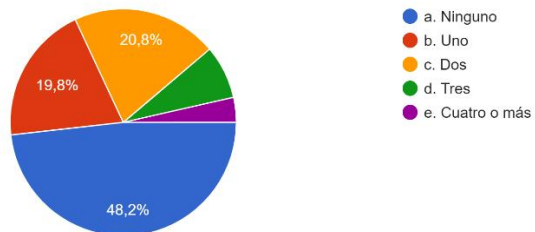
3. ¿Cuál es su estado civil?

197 respuestas



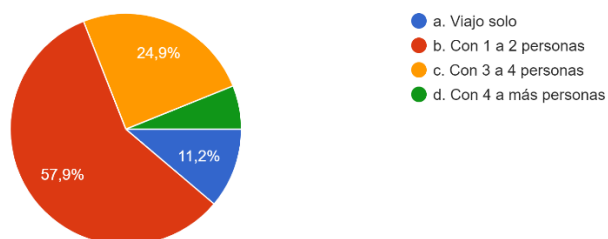
## 4. ¿Cuántos hijos tiene?

197 respuestas



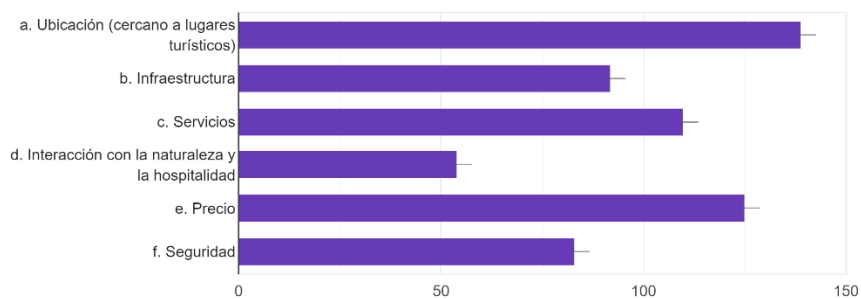
## 5. ¿Cuántas personas le suelen acompañar en su viaje?

197 respuestas



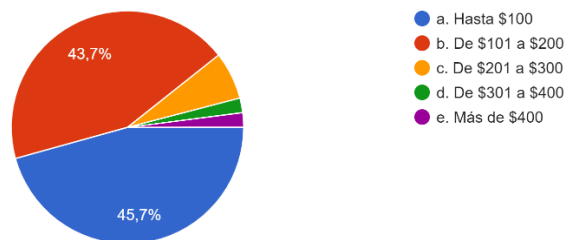
## 6. ¿Qué características considera importante para elegir un hospedaje? Puede responder hasta 3 alternativas.

197 respuestas



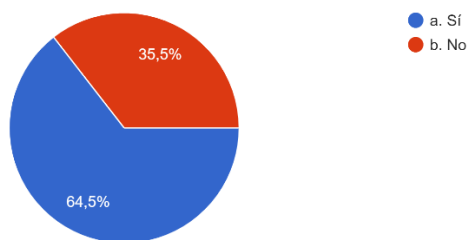
7. ¿Cuánto gasta en promedio por noche y por persona al alojarse en un hospedaje?

197 respuestas



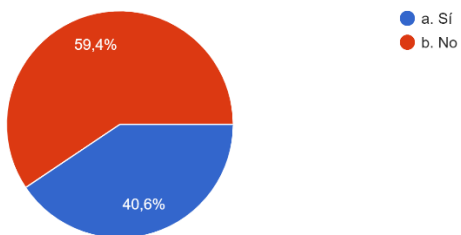
8. ¿Usted tiene conocimiento sobre la tendencia de turismo ecológico y/o vivencial?

197 respuestas



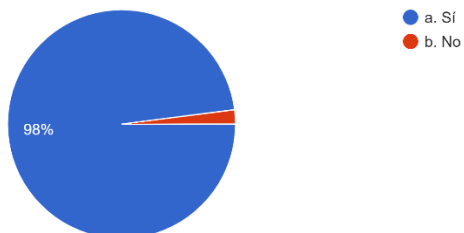
9. ¿Alguna vez ha viajado a Oxapampa (Departamento Pasco – Perú)?

197 respuestas



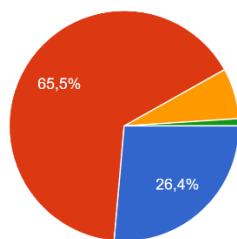
10. En caso su respuesta sea No, ¿le gustaría conocer Oxapampa?

197 respuestas



11. Tomando en cuenta lo que conoce del Hotel Oxapampa Wellness Resort Hotel & Spa, ¿Qué tan probable es que se aloje en él cuando visite Oxapampa?

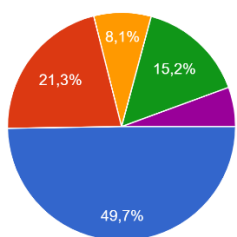
197 respuestas



- a. Definitivamente sí me alojaría
- b. Probablemente sí me alojaría
- c. Indiferente
- d. Probablemente no me alojaría
- e. Definitivamente no me alojaría

12. ¿Qué tipo de habitación elegiría?

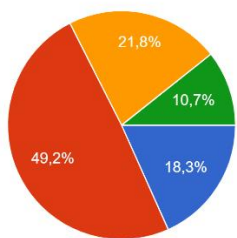
197 respuestas



- a. Bungalow Matrimonial (1 cama Queen size)
- b. Bungalow Doble (2 camas de 2 plazas)
- c. Bungalow Triple (3 camas de 1 1/2 plaza)
- d. Bungalow Familiar (hasta 5 personas, 1 cama de 2 plazas y 4 camas de 1 1/2 plazas)
- e. Bungalow Suite (1 cama king size y 2 camas queen size)

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por noche en un Bungalow por persona?

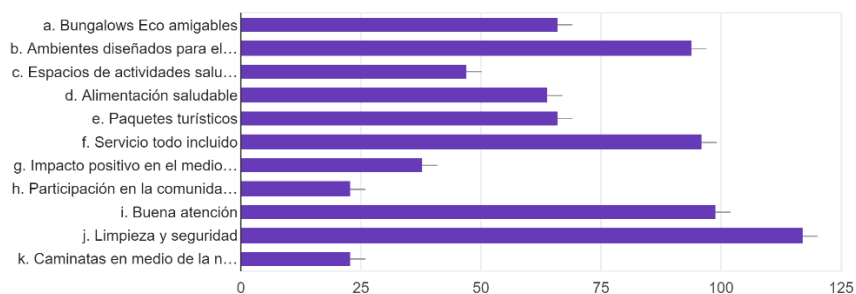
197 respuestas



- a. De \$25 a \$40
- b. De \$41 a \$60
- c. De \$61 a \$80
- d. Más de \$80

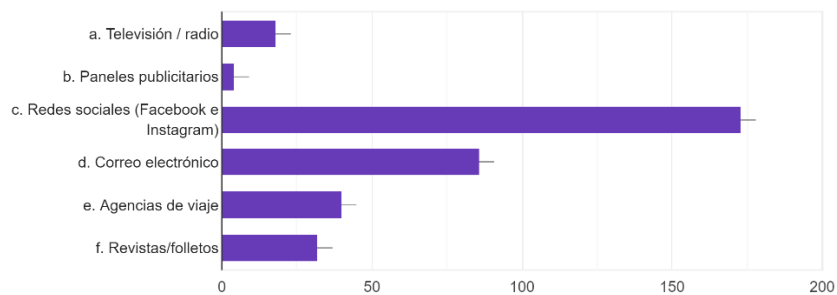
14. ¿Qué aspectos valoraría que cuente el Hotel Oxapampa Wellness Resort Hotel & Spa? Puede responder hasta 3 alternativas.

197 respuestas



15. ¿En qué medios de comunicación le gustaría recibir información o promociones de Hotel Oxapampa Wellness Resort Hotel & Spa? Puede responder más de una alternativa.

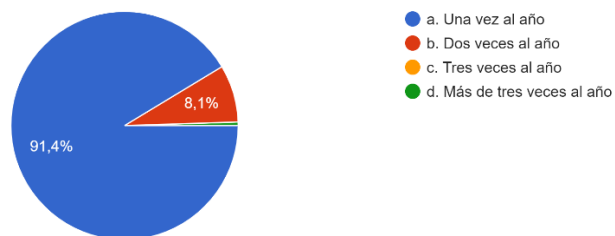
197 respuestas





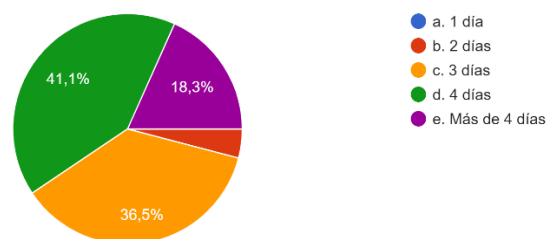
16. ¿Con qué frecuencia visitaría Hotel Oxapampa Wellness Resort Hotel & Spa?

197 respuestas



17. ¿Cuál sería su tiempo de estadía promedio en Hotel Oxapampa Wellness Resort Hotel & Spa?

197 respuestas



Nota: Gráficos elaborados con programa Google Spread Sheet

## Apéndice C. Calendario Turístico de Oxapampa

---

Marzo / Abril	Semana Santa	Oxapampa: feria artesanal en la plaza mayor, torneo de cintas, destreza forestal, danzas típicas de las tres culturas, fogatas yaneshas, tiro al blanco, degustaciones.  Pozuzo: peregrinación a la Cruz de la Paz, procesiones tradicionales, actividades culturales, deporte de aventura, presentación de bailes típicos.  Iscozacín: ceremonia de la creación política de distrito de Palcazu.
Mayo	Selvámonos	Semana turística selva central  Oxapampa: el festival Selvámonos brinda una semana llena de eventos culturales, como teatro, conciertos clásicos, cine y otros y culmina el sábado con un gran concierto.
Julio	Fiestas Patrias	Oxapampa: Fiestas Patrias con diferentes actividades como el Festival de la Comida Peruana con la fusión de productos de Oxapampa, feria artesanal y agroindustrial, desfile cívico militar, torneo de cintas, rodeo, campeonato de gallos navajeros, motocross, serenata por aniversario patrio con presentación de agrupaciones musicales. Pozuzo: festividad del aniversario por la llegada de los colonos austroalemanes en el año 1859; diversas actividades como certamen de belleza, tardes costumbristas, desfile patrio, deporte de aventura, festival artesanal, torneo de cintas y rodeo, actividades deportivas, actividades culturales, concurso de destreza forestal, campeonato de motocross, festivales gastronómicos y culturales.
Agosto	Fiesta Patronal de Oxapampa	Oxapampa: última semana de agosto y 1 <sup>ra</sup> de septiembre: fiesta patronal con festival de comidas típicas de la zona, feria artesanal y agroindustrial, desfile cívico militar, elección y coronación de la Srta. Oxapampa 2012, serenata por aniversario patronal castillos y agrupaciones musicales, campeonato de gallos navajeros, festival de la carne, feria agropecuaria, campeonato de motocross.
Setiembre	Festival de orquídeas	Pozuzo: festival de las orquídeas y las flores con certamen de belleza, exposición de orquídeas, exposición de artesanías, baile social.
Octubre	Festival de Danzas y Comidas	Pozuzo: festival de la cerveza y ganadero con rodeo texano, exhibición de ganado y actividades de destreza forestal, festival de danzas y gastronomía pozucina.
Noviembre	Desfile Cívico	Oxapampa: celebración de la creación política con desfile cívico militar.
Diciembre	Navidad	Oxapampa: concurso de cantos navideños y villancicos

---



<b>COCINA</b>							
Mesa de preparación de acero inoxidable	1	2,000.00	2,000.00	2,000.00			
Cocina industrial 6 hornillas + plancha	1	6,000.00	6,000.00		6,000.00		
Horno industrial	1	1,500.00	1,500.00		1,500.00		
Campana extractora	1	500.00	500.00		500.00		
Andamios de acero	5	1,000.00	5,000.00	5,000.00			
Lavadero	1	300.00	300.00	300.00			
Sartenes	5	700.00	3,500.00	3,500.00			
Ollas	10	1,200.00	12,000.00	12,000.00			
Set de utensilios de cocina Facusa	5	65.00	325.00	325.00			
Set de cuchillos de cocina Facusa	3	60.00	180.00	180.00			
Congeladora	2	2,000.00	4,000.00		4,000.00		
Refrigeradora industrial	1	12,000.00	12,000.00		12,000.00		
Microondas	1	500.00	500.00			500.00	
Batidora	1	250.00	250.00			250.00	
Licuadora	1	400.00	400.00			400.00	
Hervidor de agua	2	160.00	320.00			320.00	
			<b>48,775.00</b>	23,305.00	24,000.00	1,470.00	48,775.00
<b>PISCINA</b>							
Piscina y electrobomba	1	31,200.00	31,200.00				
Pastillas piscina	1	380.00	380.00				
Poltronas hechas por artesanos de la zona	20	200.00	4,000.00				
Juego de sombrillas + mesas	10	400.00	4,000.00				
			<b>39,580.00</b>				
<b>SALA DE USOS MÚLTIPLES</b>							
Mat de yoga	15	40.00	600.00				
Equipo de sonido	2	700.00	1,400.00				
Macetas ornamentales	4	120.00	480.00				
			<b>2,480.00</b>				
<b>GIMNASIO &amp; SPA</b>							
Trotadora	2	14,000.00	28,000.00				
Cross trainer	2	8,500.00	17,000.00				
Spinning	2	3,500.00	7,000.00				
Camilla masajeadora	2	1,500.00	3,000.00				
Set de cremas para masajes * 4 unidades	2	200.00	2,400.00	6	14,400.00		
Sauna	1	17,130.00	17,130.00				
			<b>74,530.00</b>				
<b>RECEPCIÓN</b>							
Lobby construido con material de la zona	1	3,000.00	3,000.00				
Set de muebles (3 piezas)	1	4,500.00	4,500.00				
Sillas recepción	2	700.00	1,400.00				
Macetas ornamentales	2	120.00	240.00				
Equipos de oficina (laptop, celular e impresora)	1	5,100.00	5,100.00				
Botiquín	1	500.00	500.00				
			<b>14,740.00</b>				
<b>GASTOS ADICIONALES</b>							
<b>PANELES SOLARES</b>							
Paneles bungalows	6	1,300.00					
Paneles áreas comunes y cocina	1	33,200.00					
		34,500.00	<b>34,500.00</b>				
Instalación modem	1	195.00	195.00				
Software hotelero	1	2,648.60	2,648.60	3.8	697		
<b>PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y JARDINERÍA</b>							
Carrito de limpieza hotelero	4	450.00	1,800.00				
Kits de accesorios de limpieza mensual (paños, pulverizadores, esponjas, guantes, trapeador, toallas de	12	1,500.00	18,000.00				
Kits de accesorios de limpieza cada 4 meses (escobas, recogedores, baldes, papelera)	4	300.00	1,200.00				
Máquina corta césped	2	22,000.00	44,000.00				
Podadora chica	1	1,750.00	1,750.00				
			<b>66,750.00</b>				
Grupo electrógeno	1	2,650.00	2,650.00				
<b>UNIFORMES PERSONAL</b>							
28 uniformes para personal (excluyendo gerentes y jefes)	56	160	8,960				
			<b>115,704</b>				

### Apéndice E. Relación del Personal

Equipo de trabajo	Cantidad personal permanente	Salario mensual soles	Total salario mensual soles	Total salario permanente anual	Cantidad personal temporal	Salario mensual soles	Total salario temporal por 9 meses
Gerente general	1	12,000	12,000	144,000			
Secretaria	1	2,000	2,000	24,000			
Gerente de recursos humanos	1	7,000	7,000	84,000			
Jefe de personal	1	3,500	3,500	42,000			
Recepcionista	3	1,200	3,600	43,200			
Personal de atención pre y postventa en el hotel	2	1,500	3,000	36,000			
<i>Housekeeping</i>	2	950	1,900	22,800	1	950	5,700
Personal de limpieza	2	950	1,900	22,800	1	950	5,700
Conserjes	3	950	2,850	34,200			
Gerencia de marketing y ventas	1	7,000	7,000	84,000			
Jefe de imagen y relaciones públicas	1	3,500	3,500	42,000			
Ejecutivos de marketing y ventas	1	1,250	1,250	15,000			
Jefe de ventas y comercial	1	3,500	3,500	42,000			
Gerente de administración y finanzas	1	7,000	7,000	84,000			
Jefe de contabilidad y finanzas	1	3,500	3,500	42,000			
Jefe de logística, abastecimiento y mantenimiento	1	3,500	3,500	42,000			
Soprote técnico y de mantenimiento	1	930	930	11,160			
Operario de áreas comunes	1	930	930	11,160			
Jardinería y paisajismo	2	930	1,860	22,320			
Bartender	1	1,200	1,200	14,400	1	1,200	7,200
Chef	2	3,500	7,000	84,000			
Personal de alimentos y bebidas	2	930	1,860	22,320	1	930	5,580
Mozos	3	930	2,790	33,480	1	930	5,580
Entrenadores de yoga/coach	2	2,000	4,000	48,000			
Guía trekking	1	2,000	2,000	24,000	1	2,000	12,000
Masajista	2	1,000	2,000	24,000			
<b>Total sueldos contratados</b>	<b>40</b>	<b>73,650</b>	<b>91,570</b>	<b>1,098,840</b>		<b>6,960</b>	<b>62,640</b>

### Apéndice F. Cronograma

	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>	<b>Saldo</b>
Mes 1	S/ 9,832.03	S/ 3,957.90	S/ 13,789.93	S/ 690,167.97
Mes 2	S/ 9,887.62	S/ 3,902.31	S/ 13,789.93	S/ 680,280.34
Mes 3	S/ 9,943.53	S/ 3,846.40	S/ 13,789.93	S/ 670,336.81
Mes 4	S/ 9,999.75	S/ 3,790.18	S/ 13,789.93	S/ 660,337.06
Mes 5	S/ 10,056.29	S/ 3,733.64	S/ 13,789.93	S/ 650,280.77
Mes 6	S/ 10,113.15	S/ 3,676.78	S/ 13,789.93	S/ 640,167.61
Mes 7	S/ 10,170.33	S/ 3,619.60	S/ 13,789.93	S/ 629,997.28
Mes 8	S/ 10,227.84	S/ 3,562.10	S/ 13,789.93	S/ 619,769.44
Mes 9	S/ 10,285.67	S/ 3,504.27	S/ 13,789.93	S/ 609,483.77
Mes 10	S/ 10,343.82	S/ 3,446.11	S/ 13,789.93	S/ 599,139.95
Mes 11	S/ 10,402.31	S/ 3,387.62	S/ 13,789.93	S/ 588,737.64
Mes 12	S/ 10,461.13	S/ 3,328.81	S/ 13,789.93	S/ 578,276.51
Mes 13	S/ 10,520.27	S/ 3,269.66	S/ 13,789.93	S/ 567,756.24
Mes 14	S/ 10,579.76	S/ 3,210.18	S/ 13,789.93	S/ 557,176.48
Mes 15	S/ 10,639.58	S/ 3,150.36	S/ 13,789.93	S/ 546,536.90
Mes 16	S/ 10,699.74	S/ 3,090.20	S/ 13,789.93	S/ 535,837.17
Mes 17	S/ 10,760.23	S/ 3,029.70	S/ 13,789.93	S/ 525,076.93
Mes 18	S/ 10,821.07	S/ 2,968.86	S/ 13,789.93	S/ 514,255.86
Mes 19	S/ 10,882.26	S/ 2,907.68	S/ 13,789.93	S/ 503,373.60
Mes 20	S/ 10,943.79	S/ 2,846.15	S/ 13,789.93	S/ 492,429.82
Mes 21	S/ 11,005.66	S/ 2,784.27	S/ 13,789.93	S/ 481,424.15
Mes 22	S/ 11,067.89	S/ 2,722.04	S/ 13,789.93	S/ 470,356.26
Mes 23	S/ 11,130.47	S/ 2,659.46	S/ 13,789.93	S/ 459,225.79
Mes 24	S/ 11,193.41	S/ 2,596.53	S/ 13,789.93	S/ 448,032.38
Mes 25	S/ 11,256.69	S/ 2,533.24	S/ 13,789.93	S/ 436,775.69
Mes 26	S/ 11,320.34	S/ 2,469.59	S/ 13,789.93	S/ 425,455.35
Mes 27	S/ 11,384.35	S/ 2,405.59	S/ 13,789.93	S/ 414,071.00
Mes 28	S/ 11,448.72	S/ 2,341.22	S/ 13,789.93	S/ 402,622.28
Mes 29	S/ 11,513.45	S/ 2,276.48	S/ 13,789.93	S/ 391,108.83
Mes 30	S/ 11,578.55	S/ 2,211.39	S/ 13,789.93	S/ 379,530.29
Mes 31	S/ 11,644.02	S/ 2,145.92	S/ 13,789.93	S/ 367,886.27
Mes 32	S/ 11,709.85	S/ 2,080.08	S/ 13,789.93	S/ 356,176.42
Mes 33	S/ 11,776.06	S/ 2,013.87	S/ 13,789.93	S/ 344,400.36
Mes 34	S/ 11,842.64	S/ 1,947.29	S/ 13,789.93	S/ 332,557.71
Mes 35	S/ 11,909.60	S/ 1,880.33	S/ 13,789.93	S/ 320,648.11
Mes 36	S/ 11,976.94	S/ 1,812.99	S/ 13,789.93	S/ 308,671.16
Mes 37	S/ 12,044.66	S/ 1,745.27	S/ 13,789.93	S/ 296,626.50
Mes 38	S/ 12,112.77	S/ 1,677.17	S/ 13,789.93	S/ 284,513.74
Mes 39	S/ 12,181.25	S/ 1,608.68	S/ 13,789.93	S/ 272,332.48
Mes 40	S/ 12,250.13	S/ 1,539.81	S/ 13,789.93	S/ 260,082.36
Mes 41	S/ 12,319.39	S/ 1,470.54	S/ 13,789.93	S/ 247,762.97
Mes 42	S/ 12,389.05	S/ 1,400.89	S/ 13,789.93	S/ 235,373.92
Mes 43	S/ 12,459.10	S/ 1,330.84	S/ 13,789.93	S/ 222,914.82
Mes 44	S/ 12,529.54	S/ 1,260.39	S/ 13,789.93	S/ 210,385.28
Mes 45	S/ 12,600.39	S/ 1,189.55	S/ 13,789.93	S/ 197,784.90
Mes 46	S/ 12,671.63	S/ 1,118.30	S/ 13,789.93	S/ 185,113.27
Mes 47	S/ 12,743.28	S/ 1,046.66	S/ 13,789.93	S/ 172,369.99
Mes 48	S/ 12,815.33	S/ 974.60	S/ 13,789.93	S/ 159,554.66
Mes 49	S/ 12,887.79	S/ 902.15	S/ 13,789.93	S/ 146,666.87

	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>	<b>Saldo</b>
Mes 50	S/ 12,960.66	S/ 829.28	S/ 13,789.93	S/ 133,706.21
Mes 51	S/ 13,033.94	S/ 755.99	S/ 13,789.93	S/ 120,672.27
Mes 52	S/ 13,107.64	S/ 682.30	S/ 13,789.93	S/ 107,564.64
Mes 53	S/ 13,181.75	S/ 608.19	S/ 13,789.93	S/ 94,382.89
Mes 54	S/ 13,256.28	S/ 533.65	S/ 13,789.93	S/ 81,126.61
Mes 55	S/ 13,331.23	S/ 458.70	S/ 13,789.93	S/ 67,795.38
Mes 56	S/ 13,406.61	S/ 383.32	S/ 13,789.93	S/ 54,388.77
Mes 57	S/ 13,482.41	S/ 307.52	S/ 13,789.93	S/ 40,906.35
Mes 58	S/ 13,558.64	S/ 231.29	S/ 13,789.93	S/ 27,347.71
Mes 59	S/ 13,635.31	S/ 154.63	S/ 13,789.93	S/ 13,712.40
Mes 60	S/ 13,712.40	S/ 77.53	S/ 13,789.93	S/ 0.00