



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“POSADA AMAZONAS”

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

**Presentado por
Oscar Bacúlides Calderón Villa
Lino Edilberto Quispe Flores**

Asesor: Roberto Alcides Paiva Zarzar
[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)

Lima, 2010

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Gabi Ujike, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "POSADA AMAZONAS" presentado por CALDERÓN VILLA OSCAR BACÍLIDES y QUISPE FLORES LINO EDILBERTO; para optar al Grado de Magíster en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 11 de enero de 2023, dando el siguiente resultado:

POSADA AMAZONAS

INFORME DE ORIGINALIDAD



Fecha: 11 de enero de 2023

Firma



Gabi Ujike

Directora Académica MBA

A nuestro señor, por habernos orientado y
dado fuerzas para ir alcanzando nuestras
metas y con todo cariño a nuestros padres
y hermanos por su comprensión y apoyo en
las horas de trabajo.

En agradecimiento a esta Casa de
Estudios y en especial a nuestro profesor
Roberto Paiva por el asesoramiento y
paciente dedicación para que este trabajo
de investigación sea una realidad.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto ha sido elaborado para brindar una alternativa de planificación estratégica de Posada Amazonas teniendo en cuenta el liderazgo con el que cuenta en la actividad eco turística que se viene desarrollando y los reconocimientos a nivel internacional que lo respaldan.

Se ha identificado que las condiciones en el entorno económico político peruano, incrementaran el flujo de turistas a la zona sur del país, por ende se dan las condiciones para crecer en el mercado es por ello que se ha decidido implementar un albergue de las mismas características de Posada Amazonas el cual funcionará en similares condiciones en sociedad con la comunidad nativa Ese'Eja; de tal modo que le permitan duplicar su capacidad de atención a mediano plazo. El Público al que nos dirigimos con este proyecto es un público extranjero originario principalmente de EEUU, Europa y Brasil con edades entre 34 y 55 años generalmente profesionales de altos ingresos y dispuestos a permanecer en el país un promedio de 12 días.

Para ello se cuenta con el apoyo de la comunidad nativa Ese'eja la cual participa activamente en el servicio que se brinda a los turistas tanto en actividades en el albergue y como guías turísticos involucrando de este modo a la misma comunidad en la preservación de la biodiversidad, alcanzando a la vez mejores niveles de calidad de vida.

Se ha planteado para este proyecto un financiamiento con el Fondo Perú-Canadá de S/. 1,428,710 Nuevos Soles; cuenta con una TIR(E) esperada de 33.58% y periodo de recupero de la inversión de 5 años.

INDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN EJECUTIVO	IV
INDICE	V
INTRODUCCIÓN.....	1
<u>1. CONSIDERACIONES GENERALES.....</u>	<u>2</u>
1.1. PERFIL ESTRATÉGICO.....	2
1.2. OBJETIVO DEL ANÁLISIS DEL CASO.....	3
<u>2. ANÁLISIS SITUACIONAL</u>	<u>4</u>
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	4
2.1.1. ENTORNO ECONÓMICO.-.....	4
2.1.2. ENTORNO POLÍTICO LEGAL.-.....	5
2.1.3. ENTORNO SOCIAL CULTURAL.-.....	7
2.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO.-.....	7
2.1.5. ENTORNO DEMOGRÁFICO.-.....	8
2.1.6. ENTORNO ECOLÓGICO.-.....	10
2.1.7. TENDENCIAS GLOBALES.-.....	11
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.....	11
2.2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.-.....	11
2.2.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.-.....	16
2.2.3. ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA.-.....	16
2.3. GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	17
2.4. ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA.....	17
2.5. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	18
2.6. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	18
2.7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	18

3. ANÁLISIS INTERNO.....	20
3.1. CADENA DE VALOR.	20
3.2. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	22
3.3. ANÁLISIS VRIO.	27
3.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES CLAVE.	28
3.5. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (EFI).	29
3.6. VENTAJA COMPETITIVA.	29
3.7. VENTAJA COMPARATIVA.....	29
4. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	30
4.1. VISIÓN.	30
4.2. MISIÓN.	30
4.3. VALORES DE LA EMPRESA.	30
4.4. OBJETIVOS.	31
4.4.1. OBJETIVO GENERAL.	31
4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	31
4.5. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS.	31
4.6. MATRIZ FODA.....	32
4.7. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN – PEEA.....	32
4.8. MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA. (MPEC).....	33
4.9. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS.	33
4.9.1. ESTRATEGIA GENÉRICA.-.....	33
4.9.2. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.-.....	34
5. PLAN DE MARKETING.....	35
5.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....	35
5.1.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO (1 AÑO).-.....	35
5.1.2. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO (SEGUNDO AL CUARTO AÑO).-.....	35
5.1.3. OBJETIVOS A LARGO PLAZO (MÁS DE CINCO AÑOS).-.....	35

5.2. ESTRATEGIA DE MARKETING.	35
5.2.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.-	35
5.2.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA.-	36
5.2.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.-.....	36
5.2.4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.-	37
5.3. ESTRATEGIA COMERCIAL.	38
5.3.1. SERVICIO.-	38
5.3.2. PRECIO.-.....	39
5.3.3. PLAZA.....	40
5.3.4. PROMOCIÓN	41
5.3.5. PERSONAS.....	42
5.3.6. PRESENCIA FÍSICA	42
5.3.7. PROCESOS.....	43
5.4. PRESUPUESTO DE MARKETING.	43
<u>6. PLAN DE OPERACIONES.</u>	<u>44</u>
6.1. METODOLOGÍA.-	44
6.2. OBJETIVOS.-	44
6.3. ESTRATEGIAS.-	44
6.4. ACCIONES A IMPLEMENTAR.	44
6.4.1. EDIFICAR UN ALBERGUE ANEXO A POSADA AMAZONAS CON SIMILARES.	44
6.4.2. CONTACTAR CON OPERADORES TURÍSTICOS Y AGENCIAS DE VIAJE (PLAN DE MARKETING).	45
6.4.3. REALIZAR VISITAS Y TALLERES PARTICIPATIVOS PARA MEJORAR LA RELACIÓN ENTRE LOS HABITANTES DE LA COMUNIDAD NATIVA Y LA PERSPECTIVA QUE TIENEN PARA EL NEGOCIO.	45
6.5. PRESUPUESTO DEL PLAN DE OPERACIONES.	45
<u>7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.</u>	<u>46</u>
7.1. OBJETIVOS.	46
7.2. ESTRATEGIAS.	46
7.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46

7.4. RECURSOS HUMANOS.	48
7.4.1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.	48
7.4.2. INDUCCIÓN	48
7.4.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	49
7.4.4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	49
7.4.5. SISTEMA DE COMPENSACIONES.....	49
7.4.6. CLIMA LABORAL.....	50
7.5. PRESUPUESTO DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	50
<u>8. SUPUESTO FINANCIERO</u>	<u>51</u>
8.1. OBJETIVOS.	51
8.2. SUPUESTOS.	51
8.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.	52
8.4. TASA DE DESCUENTO.	53
8.5. COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL.	53
8.6. RESULTADOS.	54
<u>9. CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIA</u>	<u>55</u>
9.1. MECANISMOS DE CONTROL	55
9.1.1. CONTROL DE LOS PLANES FUNCIONALES.-.....	55
9.2. PLAN DE CONTINGENCIA.	56
9.2.1. OBJETIVO:	56
9.2.2. ALGUNAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.	56
9.2.3. ADMINISTRACIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIA:	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	60
ANEXO 01: LAS 5 FUERZAS EN LA INDUSTRIA.	60
ANEXO 02: SÍNTESIS DE LOS FACTORES EXTERNOS.	61
ANEXO 03: MATRIZ EFE PARA POSADA AMAZONAS	62

ANEXO 4: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	63
ANEXO 5: CADENA DE VALOR DE POSADA AMAZONAS.....	63
ANEXO 6: ANÁLISIS VRIO.	64
ANEXO 7: VALORACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE POSADA AMAZONAS.....	65
ANEXO 8: JERARQUIZACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	66
ANEXO 9: MATRIZ EFI PARA POSADA AMAZONAS.....	67
ANEXO 10: ANÁLISIS CRUZADO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	68
ANEXO 11: MATRIZ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES.	69
ANEXO 12: MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA. (MPEC).....	70
ANEXO 13: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS A SEGUIR POR POSADA AMAZONAS.....	71
ANEXO 14: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADHOCRÁTICA – POSADA AMAZONAS.....	72
ANEXO 15: PLAN DE FINANCIAMIENTO A 10 AÑOS (120 MESES).	73
2002 – 2011.....	73
ANEXO 16: ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS. 2002 – 2011.....	74
ANEXO 17: FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO PARA POSADA AMAZONAS 2002 – 2011.	75
ANEXO 18: MAPA ESTRATÉGICO.	76
NOTA BIOGRÁFICA	77

INTRODUCCIÓN

En la segunda mitad de la década de los noventa con la progresiva caída del terrorismo, la economía peruana entró a una etapa de estabilización y posterior crecimiento que dio lugar a una mejora de la imagen del país a nivel internacional, haciendo más atractiva la inversión extranjera en los diversos sectores económicos del país, así como en los distintos tipos de turismo en el Perú.

En este contexto se instala Posada Amazonas a fines de los noventa, cerca de las zonas reservadas de Tambopata y Candamo, pertenecientes a las regiones de Madre de Dios y Puno respectivamente. A continuación se presenta una propuesta de plan estratégico para Posada Amazonas, el cual busca mejorar la oferta del servicio de una experiencia intensiva en la selva peruana, manteniendo altos estándares de calidad, con nuevas propuestas de servicio, para asegurar en el mediano y largo plazo un crecimiento superior o a la par del mercado.

1. CONSIDERACIONES GENERALES.

1.1. Perfil Estratégico.

Es necesario considerar que el análisis del presente caso está realizado en base a hechos e información descrita al año 2001, para lo cual se está considerando algunos factores importantes de la empresa Rainforest Expeditions que es la que administra Posada Amazonas en sociedad con la comunidad nativa Ese'ejá de Infierno, que se describen en el mismo caso de estudio, que serán útiles como referentes y punto de partida para nuestro análisis y formulación de estrategias; los cuales se mencionan brevemente a continuación:

- Rainforest Expeditions era una pequeña empresa de ecoturismo fundada en 1992, promovía la conservación de los destinos naturales en los que operaba.
- Las operaciones de Rainforest Expeditions eran una combinación entre el turismo, la investigación y la educación.
- En 1998 inicia sus operaciones Posada Amazonas fruto de un esfuerzo conjunto entre la comunidad Nativa Ese'ejá de Infierno y la empresa de turismo Rainforest Expeditions. Los Ese'ejá proveían su excelente conocimiento de la región, Rainforest aportaba el conocimiento en operaciones administración y mercadeo.
- Tambopata Research Center (el primer albergue instalado por Rainforest en la selva Peruana) era un albergue con 13 habitaciones dobles construido a inicios de los 90's con la finalidad de alojar a turistas e investigadores que trabajaban en proyectos de protección de guacamayos. Por su ubicación se consideraba que era un excelente lugar para realizar exploraciones e investigaciones de la fauna y la naturaleza de la Amazonía.
- De acuerdo al contrato suscrito entre la comunidad y Rainforest, Posada Amazonas es administrada de manera compartida por los dos socios. Sin

embargo existe un comité de gestión compuesto por miembros de la comunidad nativa (compuesto por 5 miembros titulares y 5 suplentes) encargado de supervisar, evaluar, controlar y fiscalizar en forma permanente los resultados del negocio y el cumplimiento de las estipulaciones pactadas en el contrato, velando de este modo por el bienestar de la comunidad.

- Las principales actividades económicas de la comunidad nativa han sido la agricultura de tala y quema, aprovechando los suelos siembran arroz, maíz, yuca, árboles frutales como naranja y limón, plátano o papaya así como la extracción de madera y la recolección de castañas.
- Problemática: El sistema de gestión establecido para Posada Amazonas con la participación activa de la comunidad nativa en las decisiones que se toman en el albergue era un mecanismo eficiente, no obstante ello se presentaban los siguientes problemas:
 - Alta rotación de personal operativo debido al estilo de vida y a las costumbres, propio de la región, de los comuneros nativos. Lo cual trae consigo impactos directos en la calidad del servicio que se brinda.
 - Los problemas y conflictos internos (temas personales y cotidianos) en la comunidad afectan la operación normal del servicio.
 - Presencia de problemas externos vinculados a la conservación de los recursos naturales de la zona.

1.2. Objetivo Del Análisis Del Caso.

El objetivo principal del análisis del presente caso consiste en la formulación de estrategias que permitan: Mantener a Posada Amazonas como el Albergue líder de servicios eco-turísticos de la región. Y como objetivos específicos se tiene: Incrementar la rentabilidad de Posada Amazonas; Formación de personal de apoyo y desarrollar cuadros de sucesión; Minimizar los conflictos de la comunidad; Rediseñar los procedimientos para optimizar eficientemente la utilización de los

recursos; Lograr la percepción de la excelencia del servicio por los turistas; Definir y difundir la cultura organizacional.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis del Entorno General.

2.1.1. Entorno Económico.-

Tomando como referencia el Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas 2001-2003, se tiene una proyección favorable en cuanto al crecimiento del producto bruto interno, el crecimiento promedio anual sería cercano al 6% dado que se ha mostrado una recuperación a partir del cuarto trimestre del año 1999 luego de la desaceleración de la actividad económica que se originó en los efectos del fenómeno del niño en el año 1998.

La inflación se situará en un rango de 2.5 por ciento a 3.5 por ciento en el año 2001; y entre 1.5 y 2.5 por ciento en los años 2002 y 2003¹, creando condiciones de estabilidad para el sistema de precios, condición positiva para la inversión productiva y la intermediación financiera.

Entre las principales reformas estructurales que se desarrollaran para alcanzar este crecimiento del PBI se tienen: continuar con el proceso de privatizaciones para atraer las inversiones y mejorar la eficiencia de dichas empresas a favor de los consumidores; Otorgar en concesión los servicios de carreteras, puertos y aeropuertos a fin de promover la inversión en estos sectores, impulsar la competitividad del país y permitir que el sector público oriente sus esfuerzos en aspectos de prioridad social.

Debido a la inversión privada por las concesiones y privatizaciones se estima que habrá un déficit en la balanza comercial dado que se

¹ Programa Monetario del Banco Central de Reserva.

registrará un crecimiento de importaciones lo cual daría lugar al incremento del tipo de cambio real del 0.6 % anual.

**CUADRO N° 01
SUPUESTOS MACROECONÓMICOS 2000-2003**

	2000	2001	2002	2003
Crecimiento real del Producto	5.0	5.5	6.0	6.0
Inflacion acumulada	4.0	3.0	2.0	1.5
Tipo de Cambio promedio	3.55	3.68	3.72	3.72
Exportaciones (millones US\$)	7035	7678	8900	9958
Importaciones (millones US\$)	7416	8404	9240	10049

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2001-2003

2.1.2. Entorno Político Legal.-

La base legal para los establecimientos de hospedaje es: D.S. 023-2001-ITINCI, 1307.01, Establece los procedimientos para clasificar y categorizar a los establecimientos de hospedaje, supervisar su estado de conservación, condiciones y calidad de los servicios. Asimismo en este decreto se consideran los mecanismos de solución de controversias, sanciones y requerimientos de información estadística obligatoria cuando les sea solicitada.

Ley 26834, Ley de las áreas naturales protegidas; Ley que norma los aspectos relacionados con la gestión de las Áreas Naturales Protegidas y su conservación de conformidad con el artículo 68º de la Constitución Política del Perú. Las Áreas Naturales Protegidas son los espacios continentales y/o marinos del territorio nacional, expresamente reconocidos y declarados como tales, incluyendo sus categorías y zonificaciones, para conservar la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país.

Las Áreas Naturales Protegidas constituyen patrimonio de la Nación. Su condición natural debe ser mantenida a perpetuidad pudiendo permitirse

el uso regulado del área y el aprovechamiento de recursos, o determinarse la restricción de los usos directos.

Ley 26962, Ley sobre modificaciones de disposiciones tributarias para el desarrollo de la actividad turística en la que se decretó: Las empresas de servicio de establecimiento de hospedaje que inicien o amplíen sus operaciones antes del 31 de diciembre del 2,003, estarán exoneradas del Impuesto Predial y del Impuesto Extraordinario a los Activos Netos. Asimismo, podrán depreciar, para efecto del Impuesto a la Renta, a razón del 10% anual los inmuebles de su propiedad afectados a la producción de rentas gravadas.

El D.L. 919; el cual clasifica como exportación la prestación de los servicios de hospedaje, incluyendo la alimentación, a sujetos no domiciliados, en forma individual o a través de un paquete turístico, por el período de su permanencia, no mayor de 60 días, requiriéndose la presentación del pasaporte correspondiente, y de acuerdo a las condiciones, registros, requisitos y procedimientos que se establezcan en el reglamento aprobado mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas, previa opinión técnica de la SUNAT.

La Ley 27308, Ley de Forestal y de Fauna Silvestre ha establecido una definición para el ecoturismo: Artículo N° 3.34: Ecoturismo.- “Actividad turística ecológicamente responsable en zonas donde es posible ofrecer y disfrutar de la Naturaleza y de valores asociados al sitio, contribuyendo de este modo a su conservación, generando un escaso impacto al medio ambiente natural, y dando cabida a una activa participación socioeconómica beneficiosa para las poblaciones locales”.

En lo político las distintas decisiones por parte del gobierno central tales como privatizaciones y concesiones tienen impactos sociales los que serán explicados en el aspecto Sociocultural, por otro lado las Elecciones

Generales se presentaban como una solución a la convulsionada situación política vivida en el Perú desde fines del 2000, y que finalmente contribuyeron a mejorar la imagen internacional del Perú que desalentaron a muchos inversionistas.

2.1.3. Entorno Social Cultural.-

Entre los años 1996 y 2000 se produjo un clima de inestabilidad social debido al rechazo de los pobladores de la región sur del país hacia los procesos de privatización lo cual redujo drásticamente del flujo de visitantes extranjeros, al llegar rápidamente al conocimiento de los operadores y agencias de viaje en el exterior que prefirieron evitar ofrecer paquetes turísticos en lugares convulsionados como el sur peruano².

Otro acontecimiento de vital importancia que marca fuertemente la inestabilidad del país y la turbulencia política vivida fue la denominada Marcha de los 4 suyos en el año 2000 acompañado por la toma de los canales de televisión por parte del estado a puertas de los comicios electorales de ese año.

2.1.4. Entorno Tecnológico.-

Este aspecto es de vital importancia en este tipo de negocio ya que gran parte del marketing y contacto con los clientes se realizan por medio electrónico. La tecnología de la información y comunicaciones (TIC) han abierto nuevas oportunidades de empleo para apoyar el desarrollo de diferentes sectores empresariales. Pues con ella se pueden lograr importantes esfuerzos de integración entre las diferentes actividades de la cadena de valor de la empresa, con los grupos de interés que se relaciona con ellas, facilitando la interrelación con sus clientes, integración con la cadena de valor de los proveedores entre otros.

² "Diario El Comercio, anuario 2001"

2.1.5. Entorno Demográfico.-

Según Promperú³, los tipos de turismo realizado por quienes visitan el Perú son: el turismo cultural, ecoturismo y participativo. El primero se vincula a las visitas a sitios arqueológicos; el segundo está relacionado a las visitas a áreas naturales. Por su parte el turismo participativo está ligado con el turista como parte de un evento, fiesta popular costumbres de los pobladores, etc.

Edad.-Seis de cada diez turistas que visitan el Perú (59%) tiene entre 25 y 44 años de edad, siendo menos significativos los segmentos de 18 a 24 años (14%) y el de 55 años a más (12%). Este último grupo se halla conformado principalmente por turistas procedentes de Estados Unidos, mientras que los de Canadá, Chile y Brasil son la mayoría en el grupo de edades de 25 a 34 años. Dentro del segmento de 21 a 24, años destacan los turistas residentes en Argentina y, en el grupo de 45 a 54 años los que viven en Francia⁴.

En el año 2000⁵, el 61% de los visitantes extranjeros son varones, siendo también una cifra similar de solteros con 58%. El 34% se halla en el segmento entre 25 a 34 años de edad.

El 89% de los turistas extranjeros posee un nivel de instrucción superior, siendo el segmento de educación universitaria el más significativo 56%.

En el cuadro número 02, podemos apreciar una comparación de los rangos de edades de turistas que visitaron el Perú en los años 1998 y 1999. En el año 1998, el 58% se encuentran en el rango de edades entre 25 y 44 años. En el año 1999 en mismo rango de edades representa el 59% del total de los visitantes extranjeros al país.

³ PromPerú, "Nivel de satisfacción del Turista Extranjero 2000" Pag. 4.

⁴ PromPerú, "Perfil del Turista Extranjero 1999" Pag. 22.

⁵ Promperu, "El Perfil del Turista Extranjero 2000" Pag 1.

**CUADRO N° 02
RANGO DE EDADES DE TURISTAS EN EL PERÚ
AÑOS 1998 Y 1999**

Edades \ Año	1998	1999
18-20	2%	3%
21-24	6%	11%
25-34	33%	38%
35-44	25%	21%
45-54	18%	15%
55-64	11%	8%
65/+	5%	4%

Fuente : PromPerú/Perfil del Turista Extranjero 1999

Decisión de viaje⁶: Con respecto a la decisión de visitar el Perú; El 54% de los turistas visitantes manifiesta que siempre quiso venir. El 53% por recomendación de familiares/amigos; también es un factor importante para el 16% que se decidió a través de la información recabada en Internet.

El 80% de los turistas visitó el Perú sin utilizar los servicios de una agencia de viajes.

El 28% de los visitantes son de países de Europa, 23% de Estados Unidos y 19% de Chile.⁷

Durante el periodo 1990–2000 el crecimiento de las llegadas internacionales al Perú ha registrado un incremento de 12,5% anual, llegándose a contabilizar en el año 2000 en total 1.026.867 de llegadas.⁸

Sin tomar en cuenta el orden de las ciudades visitadas se pudieron establecer los principales circuitos realizados por el turista extranjero durante su viaje por el Perú⁹:

⁶ Promperu, "El Perfil del Turista Extranjero 2000", pag. 2,

⁷ Promperu, "El perfil del turista Extranjero 2001", pag.9.

⁸ Promperu, "El perfil del turista Extranjero 2001", pag.24.

⁹ Promperu, "El perfil del turista Extranjero 2001", pag.24. Principales circuitos realizados por los turistas.

- El 2% viajaron por circuito Lima – Cusco – Arequipa – Puno – Ica – Madre de Dios.
- 1% por el circuito Lima – Cusco – Madre de Dios.
- 1 % Lima – Cusco – Puno – Madre de Dios.

2.1.6. Entorno Ecológico.-

Posada Amazonas está ubicada de manera adyacente a la zona reservada Tambopata-Candamo, que comprende parte de de las provincias de Tambopata (Madre De Dios) y Carabaya y Sandia (Puno).

De acuerdo con las investigaciones científicas realizadas en las Reservas Nacionales del Candamo y Tambopata se había registrado una alta diversidad biológica¹⁰:

- 592 especies en aves.
- 1234 especies de mariposas.
- 152 especies de libélulas.
- 135 especies de hormigas arbóreas.
- 103 especies de mamíferos.
- Más de 60 especies de anfibios.
- En total 67 especies de reptiles que se dividían en 36 especies de culebras, 5 de tortugas, 4 de cocodrilos y 22 de lagartijas.
- 94 especies de peces.
- 40 especies de termitas.
- 39 especies de abejas.
- En cuanto a vegetación se estimaba que existían cerca de 1400 especies.

Así mismo se concentraba poblaciones intactas de varias especies en extinción como la nutria gigante, el perro de monte, el lagarto negro y nidos activos del águila arpía.

¹⁰ Revilla José y Felipe Perez. "Posada Amazonas". Pag.9

En las zonas reservadas de Tambopata y Candamo habitaban alrededor de 7000 personas dedicadas a la recolección de castañas, a la agricultura y a la extracción de madera y oro. Habitaban tres comunidades:

- La comunidad nativa Ese'jea.
- La familia Tacana.
- Población de migrantes de origen andino.

Todos ellos utilizaban los recursos al interior de la Zona Reservada para su subsistencia.

2.1.7. Tendencias Globales.-

La masificación de las tecnologías de información como fuente de comunicación y publicidad facilita el acceso a la información en tiempo real a usuarios. Operadores y empresarios en el sector turismo para brindar información a cerca de productos y servicios disponibles en determinados periodos, lugares así como de posibles contingencias que se puedan presentar antes, durante y después del servicio y/o producto a ofrecerse.

2.2. Análisis del Entorno Competitivo.

2.2.1. Análisis De La Industria.-

Posada Amazonas busca una posición competitiva favorable en la industria de servicios turísticos mediante la actividad de Albergues turísticos. Para el análisis se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (ver anexo 1), otorgándole un puntaje a cada uno de los factores dentro del rango de 0 a 5, tomando como criterio de evaluación la información obtenida de fuentes secundarias; luego se promedia la puntuación por cada fuerza determinando una puntuación parcial. Finalmente, el promedio de cada fuerza es llevado a un cuadro de evaluación genérica de la industria determinando de esta forma el grado de atracción de la misma.

2.2.1.1. Rivalidad entre los competidores:

- El número de competidores en el ámbito local es medianamente alto ya que compite con al menos seis albergues: Cusco Amazónico, Sandoval Lake Lodge, Tambopata Jungle Lodge, Explorer Inn, Corto Maltés y Eco amazonia.
- A nivel internacional, ubicados en similar regiones naturales, se tiene competidores directos en los países de Ecuador y Bolivia. El albergue boliviano El Chalalán que también tiene relación con una comunidad, pero situado en una zona inaccesible y sin mucha fauna silvestre. En Ecuador los albergues Kapawi, La Selva y Sacha Lodge. Los conceptos precios de los anteriores mencionados eran similares a los de posada Amazonas, sin embargo estos tenían mayor tiempo en el mercado eran de mayor reconocimiento a nivel internacional.
- Todos los Albergues ofrecen servicios a un segmento de turista específico además de otras adicionales como guiados, transporte, alimentación.
- Las barreras de salida están relacionada con la inversión en activos que deben ser adquiridos al inicio de la actividad tales como la infraestructura, para lo cual se incurren en costos hundidos, mobiliario y constante mantenimiento.

CUADRO N° 03
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy Atractivo		TOTAL
Presencia de competencia en ambito local.	Alto						Bajo	4
Precios de la competencia similares.	Alto						Bajo	4
Antigüedad de la competencia.	Alto						Bajo	3
Diferenciación del servicio.	Alto						Bajo	4
Costos Fijos.	Alto						Bajo	3
Barreras para salir.	Alto						Bajo	2
Promedio								3.3

Elaboración propia. Adaptada de Hax y Majluf.

2.2.1.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

- A nivel local, dado el análisis del macro entorno político, demográfico y político legal favorable, es neutralmente atractivo para el mercado los servicios turísticos en materia de Ecoturismo, ya que tiene potencial crecimiento, debido a la riqueza natural en fauna y flora con que cuenta la Amazonía peruana; además de otros atractivos turísticos en localidades cercadas tales como Cusco, Puno y Arequipa.
- Países vecinos como Brasil, Bolivia y Ecuador han explotando este sector antes que el Perú, sin embargo estos no ofrecen la combinación de factores culturales, naturales y otros que se desarrollan en el Perú, respaldado por los recursos, tradición e historia que cuenta el País.
- Las barreras de entrada son medianamente altas debido a que requieren una infraestructura con los estándares que el turista extranjero exige, además de una barrera intangible basada en el conocimiento y experiencia del servicio que se va a ofrecer.
- Otra Barrera de entrada de nuevos competidores es la falta de contar con una red de contactos en la industria del turismo, la cual permite que los Albergues ofrecer sus servicios indistintamente fuera del país.
- Debido al crecimiento, económico y de la actividad turística, proyectada del país, en los próximos años; existe la posibilidad de ingreso al mercado de empresas dedicadas a los servicios turísticos con Eco albergues, sean locales o extranjeras.

CUADRO N° 04
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy Atractivo		TOTAL
Condiciones del entorno externo.	Bajo						Alto	4
Competencia en países vecinos.	Alto						Bajo	3
Barreras de entrada.	Alto						Bajo	2
Conocimiento de la industria.	Alto						Bajo	2
Crecimiento de la industria en el Perú.	Bajo						Alto	4
Promedio								3.0

Elaboración propia. Adaptada de Hax y Majluf.

2.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores:

- En el mercado de Eco albergues y servicios turísticos vinculados, los principales insumos que se demandan para la prestación de estos son los alimentos, artículos de limpieza, utensilios y herramientas; que por encontrarse alejado de la ciudad (Puerto Maldonado), no es posible establecer políticas de compra y entrega de productos en el mismo albergue al no haber proveedores formales y dispuestos a viajar hasta la zona para realizar entregas.
- Por otro lado los servicios que se demandan en el negocio son los vinculados a cocina, guiado, limpieza entre los más importantes, para lo cual es necesario la contratación de personal de la misma zona, para ser capacitados en actividades específicas; y en menor proporción se contrata personal procedente de otras regiones.

CUADRO N° 05
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy Atractivo		TOTAL
Nro. De proveedores formales.	Bajo						Alto	2
Distancia para acceso a productos.	Alto						Bajo	3
Disposición de personal en la zona.	Alto						Bajo	2
Promedio								2.3

Elaboración propia. Adaptada de Hax y Majluf.

2.2.1.4. Poder de negociación de los clientes:

- Gran proporción de los clientes actuales con los que mayormente se trabaja son empresas nacionales y extranjeras, intermediarias o también llamados operadores turísticos tales como agencias y empresas que brindan el servicio de venta de paquetes integrales de visitas al país con rutas ya establecidas y reserva anticipada, los cuales tratan de ganar un porcentaje mayor por visitante contactado.
- Así mismo los turistas contactados directamente representan una mínima proporción, frente a los contactados por operadores turísticos,

de los cuales no es significativo su poder de negociación, por el crecimiento del sector y la demanda moderada que representan los operadores y agencias de turismo en el extranjero.

- Para las agencias y operadores turísticos, resulta alto el costo de cambiar de proveedor para sus ofertas de servicios de eco albergues, debido a la alta inversión y la curva de aprendizaje que implica contar con este tipo de servicios.

CUADRO N° 06
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy Atractivo		TOTAL
Venta por intermediación.	Alto						Bajo	3
Comisión por venta.	Alto						Bajo	2
Venta directa.	Bajo						Alto	2
Costo de cambio de servicio.	Bajo						Alto	4
Condicionamientos por parte de clientes.	Alto						Bajo	3
Possibilidad de integración hacia atrás.	Alto						Bajo	3
Promedio								2.8

Eaboración propia. Adaptada de Hax y Majluf.

2.2.1.5. Amenaza de ingreso de servicios sustitutos:

- Según el análisis de fuentes secundarias no se han identificado servicios sustitutos en la zona.
- Sin embargo es posible que en el futuro se generen distintas maneras de realizar visitas guiadas a las zonas reservadas y/o se construyan ecosistemas artificiales, con fauna similar a la de Tambopata y Candamo; que sustituyan la actividad eco turística.

CUADRO N° 07
AMENAZA DE INGRESO DE SERVICIOS SUSTITUTOS

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy Atractivo		TOTAL
Presencia de servicios sustitutos.	Alto						Bajo	4
Grado de diferenciación valorado por cliente.	Alto						Bajo	4
Promedio								4.0

Eaboración propia. Adaptada de Hax y Majluf.

2.2.1.6. Análisis global del micro ambiente:

Del análisis de la industria de servicios turísticos en eco albergues, se concluye que esta actividad es medianamente atractiva, sin embargo según a apreciación de expertos involucrados en el negocio del ecoturismo, la construcción de la carretera Interoceánica y la deforestación causada por el hombre, constituye una grave amenaza para la explotación de este negocio.

CUADRO N° 08
ANALISIS GLOBAL DEL MICROAMBIENTE

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy Atractivo		TOTAL
Rivalidad entre competidores.	Alto						Bajo	3.3
Amenaza de entrada de nuevos competidores.	Alto						Bajo	3.0
Poder de negociación de los proveedores.	Alto						Bajo	2.3
Poder de negociación de los clientes.	Alto						Bajo	2.8
Amenaza de servicios sustitutos.	Alto						Bajo	4.0
Promedio								3.1

Elaboración propia. Adaptada de Hax y Majluf.

2.2.2. Factores Críticos de Éxito.-

El Reto estratégico de las empresas de servicios turísticos en materia de ecoturismo es generar el mayor valor posible en los servicios que ofrecen. Para tal motivo entre los factores críticos de éxito a considerar, tenemos:

- Calidad, variedad e innovación en sus servicios adicionales.
- Experiencia Administrativa.
- Lealtad de los clientes.
- Talento superior de la fuerza laboral.
- Imagen y reputación, publicidad Adecuada.
- Calidad de la infraestructura.

2.2.3. Atractivo de la industria.-

Factores que hacen atractivo el sector de servicios turísticos:

- Incremento del número de visitantes extranjeros al país.

- Tendencia favorable de los indicadores económicos.
- Tamaño del mercado y preferencia por este tipo de servicio.
- Disponibilidad de espacios/cupos para el servicio.
- Servicio de calidad.
- Margen económico por los servicios brindados.

Factores que no hacen atractivo al sector de servicios turísticos:

- Entrada de potenciales competidores.
- Inestabilidad política y social del país.

Del análisis anterior concluimos que según el modelo de las 5 fuerzas de M. Porter la industria de servicios turísticos vinculado al ecoturismo tiene potencial crecimiento y atractivo para desarrollar nuevos servicios y productos.

2.3. Grupos Estratégicos.

Las empresas en el sector donde se desarrolla Posada Amazonas, son bastante similares en sus estrategias de canales de venta, calidad de servicios, tecnología, política de fijación de precios, publicidad y promoción; en consecuencia, concluimos que no existen grupos estratégicos.

2.4. Análisis del ciclo de vida.

La líneas de servicios turísticos vinculados al eco turismo son servicios de una industria en crecimiento; sin embargo, como se puede apreciar en los estados financieros de los años 1999 y 2000, la utilidad neta tiende a la baja con respecto al año anterior debido al incremento de activos y pago de deuda, esto gracias al crecimiento de la demanda por el servicio por parte de turistas usuarios extranjeros, según el ciclo de vida de los productos la estrategia competitiva debería estar orientada en continuar el crecimiento de la participación de mercado de Posada Amazonas.

2.5. Oportunidades y Amenazas.

De los análisis del entorno general y del entorno competitivo se realiza una síntesis de los factores que pueden ser favorables y no favorables para Posada Amazonas, los cuales por su naturaleza servirán para identificar las Oportunidades y Amenazas. (Anexo 02)

2.6. Análisis De Factores Externos (EFE).

La matriz EFE nos permite obtener un índice a partir de las oportunidades y amenazas del entorno en el que se desenvuelve la empresa y mide la capacidad de las estrategias actuales para aprovechar las oportunidades y revertir las amenazas.

De acuerdo al análisis del entorno externo y al análisis de la industria, en el anexo 03 se presentan los factores que serán ponderados y clasificados en la Matriz de Factores Externos (EFE).

Para este caso el resultado de la Matriz EFE, como se puede apreciar en el mismo anexo, es de 2.56, considerando que 2.5 es el promedio ponderado, lo que pone a la empresa por encima del promedio en lo referente a la forma de capitalizar las oportunidades y minimizar los posibles efectos de las amenazas externas.

2.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Puesto que el turista que tiene preferencia y deseo de visitar la Amazonía peruana logra identificar la región de Madre de Dios por ser de fácil acceso y poseer los servicios a fines para el desarrollo de sus actividades, se ha considerado para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo los 2 eco albergues de la zona por estar situados cerca de la Zona reservada de Tambopata por ser competidores directos: Explorers Inn y Tambopata Jungle Lodge,

Explorers Inn.- Su ubicación es relativamente cercada a Posada Amazonas, a dos horas y media de la ciudad de puerto Maldonado y media hora de Posada Amazonas vía fluvial, es un competidor con igual

producto con diferencias de servicio y diseño arquitectónico ya que cuenta con 7 bungalos independientes cerrados. Este es un Eco albergue antiguo, ya que inicio sus actividades en el año 1975.

Tambopata Jungle Lodge.- Ubicado una hora de viaje después de Explorers INN (y a 2.5 horas de Posada Amazonas) que en general no presenta diferencias significativas en cuanto a servicio frente a Explorers INN pero si en diseño arquitectónico contando con 17 bungalos independientes. Al igual que en los albergues anteriores cada uno de estos posee botes para acceso y salida del albergue.

En la matriz de perfil competitivo MPC, que se muestra (anexo 04), Posada Amazonas tiene buena posición competitiva por encima de las empresas cercanas a la zona reservada Tambopata, sustentado en su innovación de sus servicios, lealtad de los clientes, talento de los recursos humanos, reputación, y la calidad de infraestructura; según este método el puntaje obtenido ha sido de 3.4 de una escala superior de 4, que indicaría una fortaleza superior al promedio, que no se debe interpretar como determinante, debiendo Posada Amazonas plantearse objetivos estratégicos para mejorar el indicador. El competidor más cercado sería Explorers Inn con 2.78 de puntaje ponderado.

3. ANÁLISIS INTERNO.

3.1. Cadena de Valor.

La cadena de valor que se presenta a continuación es una adaptación de la que fue originalmente planteada por M.Porter 1987, como Cadena de Valor Genérica empresarial, ya que la estamos enfocando a la empresa Posada Amazonas que es una empresa de servicios y no de producción.

En este sentido entendemos que la cadena de valor es una secuencia de actividades para transformar la entrada de turistas-usuarios no atendidos con necesidad de servicio eco turístico, en turistas usuarios satisfechos por el servicio que ofrece Posada Amazonas.

En el anexo 05, se muestran las actividades que desarrolla Posada Amazonas, las cuales están agrupadas en actividades primarias y actividades de apoyo.

Actividades de Apoyo

Infraestructura.- Posada Amazonas posee un albergue cómodo y lujoso con 24 habitaciones de 7x4 metros que combinaban técnicas y materiales típicos de la zona de la Reserva de Tambopata Candamo: Techos de hoja de palmera, paredes de madera, caña batida y arcilla, pisos y columnas de madera. Todas las habitaciones poseían baños privados, con agua caliente; estaban separadas por paredes de caña revestidas de arcilla, lo que regula la temperatura y aísla parcialmente el sonido, características ausentes en la mayoría de albergues de la Amazonía.

Recursos Humanos.- El albergue cuenta con personal propio de la zona, capacitado para las distintas actividades básicas a desarrollarse tales como cuartería, cocina y lavandería.

Los puestos de Administrador de Albergue, guía y motorista son ocupados por personas que son de la comunidad.

Desarrollo de nuevos servicios y productos.- El tener un vínculo directo con los nativos de la comunidad da lugar a poder explorar con más

seguridad la zona para poder llegar nuevos puntos de concentración de flora y fauna silvestre así como la creación de nuevos potajes para el servicio de restaurante.

Mantenimiento, Adquisiciones y Conservación.- En lo que se refiere a mantenimiento se tiene procedimientos definidos que no generan mayor valor al negocio, el problema está en las adquisiciones ya que al no contar con un pool de proveedores de insumos no se tiene poder de negociación suficiente. Así mismo se tiene actividades de difusión y comunicación para la conservación de los recursos naturales de la zona y manejo adecuado de residuos sólidos.

Actividades Primarias

Marketing y Ventas.- Posada Amazonas ya cuenta con una marca reconocida a nivel internacional, además de tener presencia en las páginas de dos importantes revistas South American Explorer, y Guía Aérea de Tráfico Aéreo. La revista Lonely Planet resaltaba la importancia de visitar Posada Amazonas ya que era parte de una comunidad nativa. Posada Amazonas invierte relativamente poco en publicidad comprada (espacios publicitarios en algún medio de comunicación); mayormente la estrategia era por medio de agencias de viaje para lo cual es necesario invertir en ferias de turismo, visitas, llamadas telefónicas y algunos medios informáticos.

Logística de entrada.- Posada Amazonas cuenta con instalaciones propias para dar facilidades de acceso y traslado al albergue ya que brinda un servicio integral con todo incluido; que apoyados con la tecnología de información da lugar a que el visitante extranjero pueda tener conocimiento de la zona previa a su visita.

Operaciones.- La participación de la comunidad nativa como socia del albergue permite que se generen atractivos de fauna silvestre que no se ofrecían en el mercado anteriormente.

En el albergue ofrece además del servicio de hospedaje servicios de alimentación, transporte y actividades guiadas; que se ofrecen con buenos estándares de calidad, puntualidad, comodidad y seguridad.

Logística de salida.- Se brinda servicio de salida y traslado a la ciudad, traslado de equipajes, información y otros servicios, tecnología para atención al visitante.

Post Servicio.- El cual consiste en servicio de sugerencias y reclamos, compensaciones y reparaciones, servicios de coberturas posteriores, información y comunicación posterior, y encuestas del servicio recibido para mejora continua.

3.2. Análisis de recursos y capacidades.

Para identificar las fuentes de ventaja competitivas, así como la ventaja competitiva, fortalezas clave y debilidades clave se realiza el análisis de recursos y capacidades.

Análisis de Recursos.

Para el análisis de recursos utilizamos la clasificación de recursos tangibles (financieros y físicos), recursos intangibles (tecnológicos, reputación y humanos).

Recursos Tangibles Financieros:

Capital Social:

Patrimonio.- En el negocio con un patrimonio de 0.64 millones de nuevos soles al año 1999 y 0.93 millones de nuevos soles al año 2000.

Productividad sobre el patrimonio.- Ratio de Utilidad Neta sobre Capital Social de 21% al año 2000.

Endeudamiento:

Endeudamiento patrimonial.- Ratio de pasivo total sobre patrimonio neto del 97%, lo cual indica que la empresa se encuentra con un apalancamiento elevado.

Recursos Tangibles Físicos:**Infraestructura:**

Albergue con materiales típicos de la zona.

Estructuras acústicas y climatizadas.

Ambiente Natural:

Paisaje natural.- Ya que se encuentra cerca a la reserva de Tambopata y Candamo.

Espacios libres de contaminación.- Al ser una zona natural protegida no se tiene presencia de polución ni otros tipos de contaminación como en las grandes ciudades.

Recursos Intangibles Tecnológicos:**Marca:**

La marca Posada Amazonas.- Representa un recurso valioso ya que en distintos medios publicitarios especializados tales como revistas y operadores; Posada Amazonas es símbolo de una experiencia única en la selva y a la vez muestra un vínculo directo con la comunidad nativa Eje'ejas.

Conocimiento:

Generación de atractivos de fauna silvestre.- La participación de la comunidad nativa como socia del albergue permitió ofrecer rutas dentro de la zona reservada que no se ofrecían en el mercado anteriormente.

Recursos Intangibles de Reputación:**Reconocimientos:**

Premios obtenidos.- en el año 1997 a la creatividad empresarial, en el año 2000 Conservation International Ecotourism Excellence Award; y en el a 2000 Conde Nast traveller Excellence in Ecotourism Award.

Recursos Intangibles Humanos:**Experiencia y entrenamiento:**

Personal capacitado de RainForest Expeditions.- Los puesto de administrador de albergue, guía y motorista por ser considerados de gran importancia eran ocupados por personal que no era de la comunidad nativa.

Personal capacitado de la comunidad nativa.- Que fueron capacitados desde la apertura del albergue para que el proyecto fuera un éxito teniendo así personal capacitado en los puestos de cuartería, cocina y lavandería.

Comportamiento:

Lealtad del personal contratado.- Debido a que los pobladores de la comunidad nativa perciben impactos positivos para ellos mismos, muestran gran interés en continuar y mejorar el albergue.

Ética del personal nativo.- Se muestran ciertas distorsiones en cuanto al comportamiento del trabajador de la comunidad nativa, motivo por el cual se ha tenido una alta rotación de personal.

Análisis de Capacidades.

Para identificar las capacidades de Posada Amazonas, se ha utilizado el enfoque de clasificación por medio de la cadena de valor (anexo 05), desagregando las actividades de la misma, para posteriormente proporcionar una identificación más detallada de las capacidades que corresponden a cada actividad.

Capacidades en Actividades de Apoyo.**Infraestructura:**

Alojamiento / hospedaje.- 24 habitaciones de 7x4 metros.

Confort.- Habitaciones acústicas y ventiladas que garantizan la comodidad del turista visitante.

Recursos Humanos:

Servicio todo incluido.- El albergue cuenta con personal propio de la zona, preparado para asistir al turista en hospedaje, alimentación, transporte y actividades guiadas.

Gestión.- Los puestos de Administrador de Albergue, guía y motorista son ocupados por personal capacitado y experimentado, así mismo se tiene un comité de gestión que interviene y colabora con la correcta toma de decisiones.

Capacitación.- El personal es capacitado periódicamente desde antes de iniciar su inicio de labores en Posada Amazonas.

Desarrollo de nuevos servicios y productos:

Generación de nuevos atractivos de fauna silvestre.- El vínculo directo con los nativos de la comunidad da lugar a poder explorar con más seguridad la zona para poder llegar nuevos puntos de concentración de flora y fauna silvestre.

Oferta de potajes típicos de la zona.- Lo cual es realizado gracias a la creatividad y compromiso de los colaboradores nativos de la zona.

Alianzas estratégicas.- Posibilidades de mantener acuerdos con la comunidad nativa así como con terceros para servicios y productos necesarios.

Atención de nuevos segmentos de mercado.- Respecto al potencial crecimiento que se pronostica, es posible atender a visitantes extranjeros interesados en realizar actividades de fotografía, avicultores, miradores de aves, grupos de estudio y otros.

Mantenimiento, Adquisiciones y Conservación:

Compras y Abastecimiento.- Problema en las adquisiciones, no contar con un pool de proveedores de insumos y estar alejado de la ciudad en que se encuentran ubicados.

Mantenimiento de instalaciones: Se tiene procedimientos cronogramados según volumen de visitantes así como el personal para esta actividad.

Conservación de los recursos naturales.- Existe interés por parte de los involucrados para realizar actividades de difusión, comunicación y concientización para la conservación de los recursos naturales de la zona.

Capacidades en Actividades Primarias

Marketing y Ventas:

Publicidad On Line.- Se tiene un sitio web que permite al potencial y actual cliente saber más acerca de los servicios y productos que se ofrece en Posada Amazonas.

Publicidad en revistas especializadas.- Además de tener presencia en las páginas de dos importantes revistas South American Explorer, y Guía Aérea de Tráfico Aéreo. La revista Lonely Planet resaltaba la importancia de visitar Posada Amazonas ya que era parte de una comunidad nativa.

Posada Amazonas ya cuenta con una marca reconocida a nivel internacional,

Precio superior al de la competencia.- Posada Amazonas tiene precios entre 5% a 10% más caros en algunos casos y hasta de 30% a 40% más caros en otros, dependiendo con el tipo de albergue con el que se le compara.

Baja Inversión en Publicidad.- El albergue Posada Amazonas invierte relativamente poco en publicidad comprada (espacios publicitarios en algún medio de comunicación); mayormente la estrategia publicitaria se desarrolla por medio de ferias de turismo, visitas, llamadas telefónicas y medios informáticos.

Logística de entrada:

Grata recepción al turista.- Facilidades de acceso y traslado al albergue, brinda un servicio integral con todo incluido; apoyado con la tecnología de información, el visitante extranjero puede tener conocimiento de la zona previa a su visita.

Operaciones:

Hospedaje, alimentación, transporte y actividades guiadas.- La participación de la comunidad nativa como socia del albergue permite que se disponga de personal para la realización del servicio integral, tomando en consideración las recomendaciones del visitante para la mejora continua.

Flexibilidad de servicio.- Es posible adaptar los servicios de posada Amazonas a las necesidades o solicitudes de un solo visitante o grupo de visitantes.

Logística de salida.-

Preparación y asistencia al visitante extranjero atendido.- Se brinda servicio de traslado a la ciudad, traslado de equipajes, información, asistencia sanitaria y otros servicios, recursos necesarios y tecnología para atención al visitante.

Post Servicio.-

Recopilación de información del servicio prestado: Sugerencias y reclamos; información y comunicación posterior por medio de encuestas del servicio recibido para mejora continua.

Coberturas y reparaciones: En caso sea necesario asistir por algún daño o inconveniente sufrido durante el servicio que se prestó al usuario.

3.3. Análisis VRIO.

A partir de los recursos y capacidades analizadas se realiza el análisis de cada componente para identificar cuales representan fuentes de ventaja competitiva. (anexo 06)

Del análisis de recursos y capacidades podemos concluir que Posada Amazonas es un Eco-albergue con los recursos y capacidades necesarios para brindar servicios conjuntos de hospedaje, visitas guiadas y otros relacionados con la experiencia y seguridad que brindan los

colaboradores de la zona en una infraestructura rustica con altos estándares de calidad y seguridad.

3.4. **Fortalezas y Debilidades clave.**

Se ha realizado una valoración de los recursos y capacidades de manera subjetiva de acuerdo a la importancia que se considera (1 para menos importante y 10 para muy importante), así mismo la fortaleza relativa frente a la competencia en el que se le da el valor 5 al que muestra paridad de mercado.

El análisis (anexo 07 y 08) ilustra los recursos y capacidades según el cuadrante en el que se ubican, clasificándolos así en fortalezas claves, debilidades clave, fortalezas superfluas e irrelevantes. De este modo las fortalezas clave y debilidades clave más importantes se presentan en el cuadro n° 9, figurando su importancia, las mismas que serán información importante para la formulación de estrategias.

CUADRO N° 09
FORTALEZAS Y DEBILIDADES CLAVE DE POSADA AMAZONAS

FACTOR CLAVE	Importancia
FORTALEZAS	
La Marca "Posada Amazonas"	0.078
Generación de nuevos atractivos de fauna silvestre	0.073
Precio superior al de la competencia	0.072
Premios obtenidos, reputación, imagen.	0.070
Alianzas estrategicas	0.068
Estructuras típicas, acusticas y climatizadas	0.063
Flexibilidad de servicio	0.060
Personal Capacitado	0.058
Conservación de los recursos naturales	0.055
DEBILIDADES	
Productividad sobre patrimonio	0.066
Gestión	0.065
Ética del personal de la comunidad nativa	0.064
Lealtad del personal contratado	0.063
Compras y abastecimiento	0.055
Endeudamiento Patrimonial	0.050
Recopilación de información del servicio prestado	0.040

Elaboración propia.

3.5. Análisis De Factores Internos (EFI).

A partir del análisis interno efectuado mediante la valoración de los recursos y capacidades de Posada Amazonas, se han determinado aquellos factores internos clave que constituyen fortalezas y debilidades para Posada Amazonas la cual nos permitirá medir la capacidad de las estrategias a fin de aprovechar dichas fortalezas y minimizar y/o eliminar las debilidades.

La matriz de evaluación de factores internos – EFI (anexo 09), es una herramienta analítica de formulación de estrategia que agrupa y evalúa las debilidades y fortalezas importantes sobre la base del análisis interno de la empresa. El índice obtenido es 2.714, lo cual nos indicia que Posada Amazonas posee fortalezas internas importantes las mismas que deberán tomarse en cuenta al definir la estrategia de la empresa.

3.6. Ventaja Competitiva.

La ventaja competitiva de Posada Amazonas será la diferenciación; a través del reconocimiento de la marca “Posada Amazonas”, calidad del servicio a través del personal capacitado, innovación a través de la generación de nuevos atractivos de fauna; que ayudarán a que la estrategia pueda ser sostenible en el tiempo y que la oferta sea en todo momento diferente de la ofrecida por la competencia.

3.7. Ventaja Comparativa.

La ventaja comparativa de Posada Amazonas está relacionada a sus recursos de personal, ubicación en zonas naturales, infraestructura y flexibilidad del servicio entre los más importantes.

4. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

A partir del presente título presentamos el plan estratégico a llevar a cabo. Iniciamos con un análisis de situación y luego establecemos las estrategias que guiarán el accionar de la empresa.

4.1. Visión.

“Convertirnos en una empresa líder en servicios eco turísticos de la región, difundiendo la preservación de la naturaleza y la cultura, propios de dichos lugares.”

4.2. Misión.

“Brindar una experiencia única y autentica de convivir con la naturaleza en las zonas protegidas del Perú; involucrando comunidades locales y ayudando a anfitriones y visitantes a valorar su relación con la naturaleza.”

4.3. Valores de la empresa.

Respeto.- La actitud de apertura hacia la opinión y la capacidad de los demás que nos conlleva a alentar la comunicación, iniciativa, y el desarrollo individual.

Responsabilidad.- El compromiso de actuar de forma honesta y transparente en la consecución de los objetivos.

Profesionalismo.- El saber hacer las cosas mejor que los demás a través de nuestra alta capacidad y de continua preocupación por el aprendizaje, desarrollo y reconocimiento de nuestra gente.

Liderazgo.- La pasión, visión energía perspectiva, intuición y humildad con la que guiamos a nuestra gente para lograr los objetivos trazados.

Responsabilidad social. La permanente consideración, al más alto nivel, de las necesidades de los demás.

Preservación de la vida natural.- Conciencia de cuidar el habitat natural, comunicar y fomentar la necesidad de preservar los recursos naturales.

4.4. Objetivos.

4.4.1. Objetivo General.

Mantener a Posada Amazonas como el Albergue líder de servicios ecoturísticos de la región.

4.4.2. Objetivos Específicos.

- Incrementar la rentabilidad de Posada Amazonas.
- Formación de personal de apoyo y desarrollar cuadros de sucesión.
- Minimizar los conflictos de la comunidad.
- Rediseñar los procedimientos para optimizar eficientemente la utilización de los recursos.
- Lograr la percepción de la excelencia del servicio por los turistas.
- Definir y difundir la cultura organizacional.

4.5. Análisis de estrategias.

En base al análisis del entorno general: análisis externos, análisis competitivo; del análisis interno de la empresa: recursos y capacidades, cadena de valor; se ha obtenido información necesaria a fin de poder formular alternativas estratégicas posibles, las mismas que se resumen en la matriz FODA (anexo 10: Análisis cruzado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Otra herramienta de ajuste utilizada es la matriz de evaluación de la acción – PEEA¹¹.

Para la etapa de decisión se ha utilizado la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa - MPEC¹², la misma que sirve para evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas. Finalmente, se determinaron las estrategias a aplicar por Posada Amazonas.

^{11, 10} Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica". Pearson Educación, México 2008.

4.6. Matriz FODA.

La matriz FODA es un resumen de todo el análisis estratégico. Realizado el análisis cruzado de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la matriz FODA, se determinaron las alternativas estrategias siguientes:

Estrategias FO:

- Incrementar la capacidad de atención de Posada Amazonas.
- Implementar un nuevo albergue distinto a Posada Amazonas.
- Incrementar la demanda por los servicios de Posada Amazonas.
- Desarrollar alianzas con operadores turísticos.
- Implementar agencias de Viajes y Turismo en principales destinos Turísticos del sur del Perú
- Fomentar el bienestar local de la comunidad.

Estrategias FA:

- Mejorar los canales de venta del servicio.
- Fomentar el bienestar local de la comunidad.

Estrategias DO:

- Mecanismo de formación de personal y desarrollo de cuadros de sucesión
- Mecanismos para compras y abastecimiento efectivo.

Estrategias DA:

- Fortalecer la relación existente entre los socios de Posada Amazonas.
- Fortalecer la capacidad de gestión de Posada Amazonas.
- Proponer nuevo modelo de gestión para Posada Amazonas.

4.7. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción – PEEA.

La matriz PEEA (anexo 11), es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Para la formulación de la matriz PEEA se tomó información del análisis interno para determinar el valor de la fortaleza financiera (FF) y la ventaja

competitiva (VC) y del mismo modo tomamos información del análisis externo para hallar los valores de la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI); estos factores determinan la posición estratégica de la empresa.

De acuerdo a la evaluación cuantitativa de las dimensiones internas y externas de esta matriz, se ha obtenido la ordenada (1.67 , 1.13), con lo cual el vector direccional para Posada Amazonas apunta hacia un perfil agresivo, donde la empresa presenta ventajas competitivas importantes en una industria de crecimiento rápido.

4.8. Matriz de planeación estratégica cuantitativa. (MPEC)

De acuerdo al análisis que se muestra en el anexo 12; se puede apreciar las alternativas estratégicas a1,a2; c1,c2; y i1,i2; son mutuamente excluyentes o complementarias, motivo el cual se han evaluado en la matriz de planeación estratégica cuantitativa para ver el grado de atractivo de cada par de alternativas , teniendo como resultado que según los puntajes de la MPEC, las estrategias más atractivas por desarrollar son:

- Incrementar la capacidad de atención de Posada Amazonas.
- Desarrollar alianzas con operadores turísticos.
- Fortalecer la capacidad de gestión de Posada Amazonas.

4.9. Estrategias seleccionadas.

De acuerdo a los resultados obtenidos y su correspondiente aplicabilidad, se ha determinado las estrategias a seguir por Posada Amazonas:

4.9.1. Estrategia genérica.-

Tomando como referencia a Michael Porter¹³ existen 3 enfoques alternativos: Liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque o alta segmentación.

¹³ Porter, Michael, "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior". 1ra edición, México, CECSA, 1987.

Posada Amazonas desarrollará una estrategia de enfoque en diferenciación por la buena reputación en la prestación de sus servicios y el vínculo que tiene con la comunidad nativa. Los servicios de Posada Amazonas deben ser percibidos por los clientes actuales y potenciales como únicos en el servicio.

La estrategia estará basada en un conjunto de elementos que vinculados lograrán la percepción de calidad de servicio obteniendo una mayor rentabilidad a través de:

Calidad en el servicio: En base a la experiencia de los colaboradores de Posada Amazonas.

Innovación del Servicio: Ya que al tener como socios a la comunidad nativa, tienen capacidad de acceso y generar nuevos atractivos de fauna silvestre.

Imagen y reputación: Posada Amazonas es símbolo de vivir una experiencia única en la naturaleza, además de tener el reconocimiento a nivel internacional que al visitar Posada Amazonas el visitante visita de cerca de la comunidad nativa socia del albergue.

4.9.2. Estrategia del negocio.-

Del análisis realizado se puede concluir que es necesario desarrollar la parte interna de la empresa a fin de mantener y fortalecer su ventaja competitiva y poder negociación con los clientes.

Es necesario realizar una estrategia de crecimiento en base a una estrategia competitiva genérica buscando la penetración de mercados mediante alianzas para acceder a mayor número de clientes atendidos del mercado turístico; y desarrollo de servicios, innovando la forma de brindar el servicio y buscando nuevos atractivos de fauna silvestre.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing tiene por objetivo exponer el plan que ejecutará Posada Amazonas para mantener su posición de líder en el mercado de eco albergues de la Amazonía del sur del Perú, y mostrar las herramientas del marketing que serán utilizadas para este propósito.

5.1. Objetivos del Plan de Marketing.

5.1.1. **Objetivos a Corto Plazo (1 año).-**

- Incrementar el número de atendidos en 10%.
- Lograr un nivel de satisfacción de los turistas del 95%.
- Ampliar la red de contactos de operadores de turismo y agencias a nivel nacional e internacional.

5.1.2. **Objetivos a Mediano Plazo (segundo al cuarto año).-**

- Incrementar el número de atendidos en 13%, 12% y 10%; para el segundo al cuarto año respectivamente.
- Mantener el Liderazgo y crecer con la implementación de un albergue anexo a Posada Amazonas.

5.1.3. **Objetivos a Largo Plazo (más de cinco años).-**

- Mantener un crecimiento del número de atendidos, a partir del quinto año en 9% anual.
- Brindar a los turistas extranjeros la mejor de las experiencias de sus vidas a fin de que se constituyan en transmisores a nuevos clientes.
- Mantener el reconocimiento a nivel internacional como uno de los mejores destinos turísticos del Perú y Sudamérica.

5.2. Estrategia de Marketing.

5.2.1. **Estrategia de Segmentación.-**

Se realiza la segmentación de nuestro mercado meta según variables demográficas por grupo de edad, ya que los servicios turísticos que se

ofrecen están dirigidos a turistas extranjeros cuyas edades se encuentren en el rango entre los 34 y 55 años de edad, debido a que estos representan en promedio el 40% del total de visitantes al Perú; cuyo principal interés sea conocer de manera vivencial la cultura de las comunidades nativas de la Amazonia Peruana, así como disfrutar de la biodiversidad que presenta la reserva ecológica tanto en flora y en fauna.

5.2.2. Estrategia Competitiva.-

La estrategia competitiva que se va adoptar es la estrategia de Líder, que se edificará de la siguiente manera:

- Ubicación en un lugar cercano a la reserva Tambopata-Candamo, alejado de la ciudad y con instalaciones confortables y comodidad.
- Se ofrecerá un menú de calidad que será elaborado por personal calificado de la zona, haciendo énfasis en las comidas propias de la región, sin dejar de lado las preferencias particulares de los turistas.
- Las actividades de exploración y observación de flora y fauna se realizará por guías especializados y experimentados.
- Se fomentará el desarrollo sostenible de la comunidad local, a través del turismo como actividad económica así como la producción y venta de artesanías.
- Participación en rituales y ceremonias de la comunidad nativa.

La estrategia general de mercado será de *La defensa de los flancos* ya que han identificado cuáles son sus puntos débiles pero aun así es líder en la región, de esa manera estará atenta a posibles ataques de competidores.

5.2.3. Estrategia de Crecimiento.-

Teniendo en cuenta la matriz Ansoff, la estrategia de crecimiento de Posada Amazonas será de penetración de mercado y desarrollo de servicios.

Penetración de mercado.- Buscando atender mayor cantidad de turistas del mercado actual de Posada Amazonas. Así lograr mayor tasa de ocupabilidad del albergue.

Desarrollo de servicios.- Innovación constante de nuevos servicios, con enfoque personalizado ofrecido en base al conocimiento y el know how de sus socios y conocimiento multidisciplinario y especializado de su personal.

5.2.4. Estrategia de Posicionamiento.-

Posada Amazonas es si mantendrá su posición como el primer albergue que ofrece servicios de ecoturismo (caminatas, observaciones, fotografía) como parte de su oferta de alojamiento, fomentando la conciencia ecológica y preservación de uno de los últimos lugares del mundo en estado silvestre.

5.2.4.1. Nombre: "POSADA AMAZONAS"

5.2.4.2. Eslogan y Logo.



"Experiencia Autentica"

El Logotipo es un águila arpía que revela la presencia de una de las especies en vías de extinción de estas aves.

Verde: es el color que representa la biodiversidad natural de la flora y fauna de la reserva.

5.3. **Estrategia Comercial.**

Analizaremos los siguientes puntos considerando el tipo de servicio:

5.3.1. **Servicio.-**

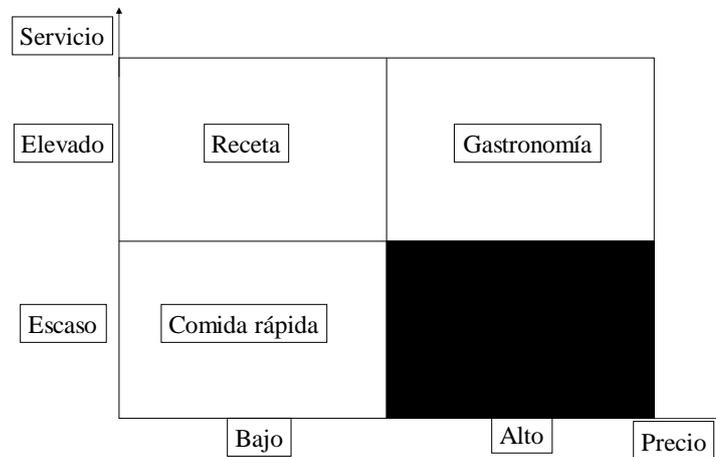
Definición: El servicio ofrecido consiste en ejecutar los paquetes turísticos que incluyen alojamiento, comida, transporte, y actividades de ecoturismo, excursiones guiadas por personal calificados y experimentado, con conocimiento de idiomas (sobre todo inglés), y desarrollo de actividades adicionales al turismo ecológico en la reserva de Tambopata-Camdano, nada mejor que pasear por nuestros circuitos de observatorios de aves o descubrir el arte de los nativos con la pintura o conocer el significado de sus tatuajes y pinturas.

Objetivo:

- Generar valor al cliente haciendo tangible lo intangible, brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.
- Satisfacer a través del personal las expectativas de los clientes.
- Retener, fidelizar e incrementar la cartera de clientes.

Estrategia: De acuerdo a las estrategias de Horovitz se utilizarán la estrategia gastronómica, ofreciendo un servicio personalizado con un nivel de contacto elevado y un precio por encima del promedio de la competencia. Este servicio deberá ser adecuado a la necesidad y requerimientos individuales de cada grupo de visitantes. Estará dirigido a un segmento reducido del mercado que requerirá mucha interacción y consultas específicas e individualizadas de deseen maximizar el nivel de satisfacción durante su estadía y actividades a realizar en Posada Amazonas.

CUADRO 03:
MATRIZ DE ESTRATEGIA DE SERVICIO DE HOROVITZ.¹⁴



Fuente: Horovitz. "La Calidad del Servicio".

5.3.2. Precio.-

Objetivo: El objetivo está orientado a mantener la posición del servicio como único y diferenciado, consolidando el prestigio de Posada Amazonas con una imagen de calidad que atraiga a clientes deseosos de maximizar su nivel de satisfacción durante la estadía en Posada Amazonas.

Estrategia: La estrategia está referida a que Posada Amazonas mantendrá un precio de prestigio con base en el valor¹⁵, donde los precios se basan en el valor percibido del servicio para un segmento determinado de clientes. La razón de seleccionar esta estrategia es que Posada Amazonas es el líder en este mercado y cuenta con reconocimientos a nivel internacional.

¹⁴ Horovitz. "La Calidad del Servicio". 1ra Edición. Mac Graw Hill. Madrid. 1991.

¹⁵ Payme Adrian, "La Esencia de la Mercadotecnia de servicios". Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México 1996, Pág. 142.

5.3.3. Plaza

Objetivo:

Consolidar las relaciones de Posada Amazonas con los principales operadores y agencias turísticas que actualmente mantiene alianzas.

Brindar información en tiempo real a cerca de disponibilidad de espacios para brindar productos y servicios.

Estrategia: Los principales canales de distribución utilizados son los siguientes:

- Internet.- considerando que los turistas extranjeros para buscar un destino turístico y sus respectivos servicios buscan información en la Web, Por lo cual consideramos que este canal de distribución es el más importante para difundir y promocionar el albergue y todos sus servicios, es por eso que se pagaran alquileres de dominios de palabras “ecoturismo”, “albergues”, “Reservas nacionales”, “Rural”, por lo tanto la página web de Posada Amazonas detallará cada actividad que se realiza en los circuitos turísticos, así como de los distintos paquetes que ofrecerá el hotel, donde cada turista podrá escoger las rutas y/o armar sus actividades diarias a realizar en Posada Amazonas.
- Operadores turísticos.- Los operadores Turísticos por lo general ofrecen y venden paquetes turísticos, en los cuales incluyen alojamiento y otras actividades visitas a las culturas nativas de la selva peruana es importante estar incluidos dentro de sus programas, se buscara tener convenio con los principales operadores turísticos internacionales y nacionales para que nos incluyan dentro de sus revistas que ofrecen a nivel mundial.
- Agencias de Viaje.- A través de las agencias de viaje, se buscará lograr convenios con el 40% de las agencia de viajes e Puno, lograr convenios con el 60% de agencias de viajes de las ciudades de Arequipa y Cusco.

5.3.4. Promoción

Objetivo:

- Mantener y mejorar la posición del producto como un servicio diferenciado de calidad.
- Dar a conocer a los clientes actuales y potenciales los servicios personalizados e innovadores además de sus atributos relevantes.

Estrategia: Se utilizarán herramientas de comunicación personal (directa) mediante promoción directa de los socios y colaboradores a clientes actuales y potenciales; así como el poder de referencias de nuestros clientes satisfechos (boca a boca) los cuales constituyen los principales promotores del servicio.

Publicidad

- Objetivos:
 - Mantener y mejorar la imagen de marca de Posada Amazonas.
- Estrategia del mensaje:
 - Brindar información completa y confiable.
 - Conocimiento experto y know how de los colaboradores y socios de Posada Amazonas.
 - La marca al estar ligada a Rainforest E., una empresa con 8 años en el mercado cuyo objetivo principal es promover la conservación de los destinos naturales en los que viene operando.
- Medio publicitarios:
 - Espacios en revistas internacionales de Turismo, como Perú guide, tráfico y en revistas especializadas en servicios ecoturismo, ecología y preservación de la vida natural entre otras.
 - Brochures del albergue para las Agencia de viajes y tour operadores.
 - Web-site de Posada Amazonas: publicación de información detallada sobre sus servicios, características del albergue, casos de éxito (premios).

Relaciones publicas:

- Objetivos:
 - Fortalecer la imagen de marca de Posada Amazonas.
 - Incrementar la fidelidad y credibilidad.
 - Participar en asociaciones gremiales: Promperu, Canatur y otros entidades de Turismo en el Perú.
 - Establecer buenas relaciones con públicos diversos relacionados con Posada Amazonas.
- Estrategia:
 - Se centrará en invitar y mantener contacto permanente con operadores turísticos que mantienen alianza con Posada Amazonas para que puedan apreciar las instalaciones del hotel, y sobre todo tener la experiencia de los servicios y rutas a ofrecer de esta forma podrán reflejar con mayor claridad el servicio a los turistas.
 - Por otro lado se buscará asistir a ferias internacionales en especial en aquellos países donde se dirige nuestro mercado, ferias holísticas.
 - Realizar visitas frecuentes a los pobladores de la zona para concientizar a cerca del negocio que se está desarrollando.

5.3.5. Personas

La ejecución exitosa del plan de marketing de los servicios Posada Amazonas está directamente relacionado con la selección, capacitación y motivación de su personal. Este punto será desarrollado en forma detallada en el Título 7: Plan de recursos humanos.

5.3.6. Presencia física

Los turistas se forman impresiones a través de evidencias físicas, por lo tanto La infraestructura de Posada Amazonas será única con materiales de la zona, muebles y accesorios de calidad, que den sensaciones de tranquilidad, comodidad, relajación, en contacto con la naturaleza.

5.3.7. Procesos

Objetivo:

- Contar con procesos eficientes a fin de brindar servicios de calidad y personalizados.
- Lograr que la experiencia del turista visitante sea totalmente satisfactoria.

Estrategia:

- Medir la calidad de los servicios en cada etapa del servicio que recibe el turista visitante.
- Realizar benchmarking en otros albergues de similar calidad y estándar.

5.4. Presupuesto de Marketing.

En el cuadro siguiente se detalla el presupuesto necesario para la implementación del plan de marketing.

Es preciso mencionar que la variación en del presupuesto durante el horizonte de evaluación se debe al pago de comisiones que aumenta por turista atendido. Así mismo se estima que la comisión por turista atendido (pagado a las agencias y operadores) aumentará en 5% anual entre los años 2002 al 2005, para posteriormente mantenerse a esta tasa comisión.

CUADRO 11:
PRESUPUESTO PARA PLAN DE MARKETING

CONCEPTO	Unidad	FRECUENCIA (en un año)	COSTO (unitario)	2002	2003	2004	2005	2006 - 2011	TOTAL
Rediseño de pagina web.	Und	2	900.00	1,800	1,800	1,800	1,800	8,100	15,300
Dominio y hosting para web site (mantenimiento y	Und	1	300.00	300	300	300	300	1,350	2,550
Llamadas telefónicas, courriers	Und	48	50.00	2,400	2,400	2,400	2,400	10,800	20,400
Visitas a operadores y agencias.	Und	36	2,500.00	90,000	90,000	90,000	90,000	405,000	765,000
Publicidad en revistas especializadas	Contratos	4	1,000.00	4,000	4,000	4,000	4,000	18,000	34,000
Folleto	Millares	4	1,800.00	7,200	7,200	7,200	7,200	32,400	61,200
Asistencia a eventos, visitas a instituciones,y otros	Und	6	4,000.00	24,000	24,000	24,000	24,000	108,000	204,000
Caramelos Publicitarios	Cientos	50	25.00	1,250	1,250	1,250	1,250	5,625	10,625
Agua Membretadas	Cientos	50	100.00	5,000	5,000	5,000	5,000	22,500	42,500
Toallas Húmedas con Logo	Millares	10	250.00	2,500	2,500	2,500	2,500	11,250	21,250
Tarjetas Personales	Cientos	5	75.00	375	375	375	375	1,688	3,188
Sobres Membretados	Millares	2	75.00	150	150	150	150	675	1,275
Papel Membretado	Millares	2	75.00	150	150	150	150	675	1,275
Lapiceros con Logotipo	Docenas	30	90.00	2,700	2,700	2,700	2,700	12,150	22,950
Brochures	Millares	4	350.00	1,400	1,400	1,400	1,400	6,300	11,900
Pago de comisión a operadores turísticos	% Turista	1	10%	340,750	427,017	478,546	501,635	4,404,778	6,152,726
TOTAL				483,975	570,242	621,771	644,860	5,049,290	7,370,139

Elaboración Propia.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Metodología.-

Para el desarrollo de los planes funcionales de Posada Amazonas se han alineado las estrategias a seguir de acuerdo al planeamiento estratégico, los mismos que se pueden apreciar en el Anexo 13: Lineamientos estratégicos para Posada Amazonas.

6.2. Objetivos.-

- Incrementar la capacidad de atención de Posada Amazonas.
- Incrementar la demanda por los servicios de Posada Amazonas.
- Desarrollar alianzas con operadores turísticos.
- Fomentar el bienestar local de la comunidad.

6.3. Estrategias.-

- Edificar un albergue anexo a Posada Amazonas con similares características de infraestructura y organización; con las mismas condiciones de contrato para generar mayor volumen de ingreso para la comunidad nativa.
- Contactar con operadores turísticos y agencias de viaje (plan de marketing).
- Realizar visitas y talleres participativos para mejorar la relación entre los habitantes de la comunidad nativa y la perspectiva que tienen para el negocio.

6.4. Acciones a implementar.

6.4.1. Edificar un albergue anexo a Posada Amazonas con similares.

- Estudios topográficos en la zona elegida por su ubicación estratégica.
- Formular el proyecto arquitectónico con las características y estándares similares al albergue actual.
- Coordinar las acciones previas a la edificación (compra de materiales, personal, etc.)

- Implementar la nueva infraestructura del albergue Posada Amazonas.

6.4.2. Contactar con operadores turísticos y agencias de viaje (plan de marketing).

- Realizar llamadas telefónicas, enviar correos y/o visitar a operadores turísticos para dar a conocer las características del albergue Posada Amazonas, así como la capacidad de atención que se dispondrá al término de la construcción del albergue anexo.
- Negociar la comisión por contacto que los operadores y agencias exigen por cada visitante contactado.

6.4.3. Realizar visitas y talleres participativos para mejorar la relación entre los habitantes de la comunidad nativa y la perspectiva que tienen para el negocio.

- Programar visitas y reuniones a los pobladores a fin de mejorar la relación que tienen entre familias de la comunidad.
- Realizar semanalmente juntas, talleres en beneficio de los comuneros jóvenes y niños, siendo de vital importancia para que en el largo plazo contar con personas con sólidos valores morales.
- Programar sesiones informativas a cerca de la problemática existente en el albergue y proponer soluciones en el corto plazo.

6.5. Presupuesto del plan de operaciones.

**CUADRO 12:
PRESUPUESTO PARA PLAN DE OPERACIONES**

N°	ACTIVIDADES	CANTIDAD	FREC.	COSTO (unitario)	2002	2003	2004 al 2011	TOTAL
1	Nuevo albergue anexo a Posada Amazonas							
1.1	Infraestructura Administrativa	1	Unica	209,400.00	209,400.00			209,400.00
1.2	Infraestructura Albergue anexo	1	Unica	523,500.00	523,500.00			523,500.00
1.3	Muebles y enseres para ofs administrativas	1	Unica	139,600.00	139,600.00			139,600.00
1.4	Muebles y enseres para albergue anexo	1	Unica	349,000.00	349,000.00			349,000.00
2	Talleres de motivación con la comunidad	4	Mensual	400.00	19,200.00	19,200.00	153,600.00	192,000.00
3	Sesiones y Juntas informativas con la comunidad	4	Mensual	400.00	19,200.00	19,200.00	153,600.00	192,000.00
TOTAL S/.					1,259,900.00	38,400.00	307,200.00	1,605,500.00

Fuente: Elaboración Propia.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Objetivos.

- Implementar mecanismo de formación de personal y desarrollo de cuadros de sucesión.
- Formular mecanismos para compras y abastecimiento efectivo.
- Fortalecer la capacidad de gestión de Posada Amazonas y la relación entre sus socios.

7.2. Estrategias.

- Proponer una estructura organizacional.
- Desarrollar a personas jóvenes para cubrir la brecha de capacidad de servicios requeridos.
- Programar sesiones de motivación, capacitación y concientización para los socios de Posada Amazonas.
- Desarrollar una cultura organizacional donde se promueva los valores de la empresa.
- Mantener un alto estándar de calidad en la atención, con una satisfacción de 95% de los turistas.
- Lograr en mediano plazo que el 100% de los guías sea personal nativo, previo proceso de capacitación.

7.3. Estructura Organizacional.

El tipo organizacional que corresponde a Posada Amazonas es el de una Organización Adhocrática Operativa¹⁶ (anexo 14), en donde el ápice estratégico esta fusionado con la línea media, el staff de apoyo, la tecno estructura y el núcleo de operaciones, orientados hacia la creación e innovación de servicios, las actividades rutinarias, y procesos operativos.

¹⁶ Mintzberg, Henry, "La Estructuración de las Organizaciones". España. Editorial Ariel S.A. 2005.

Ápice estratégico: Le corresponde al administrador del albergue.

Tecno estructura: Conformado por el Comité de Gestión quienes supervisan que todos los procesos estén estandarizados y formalizados.

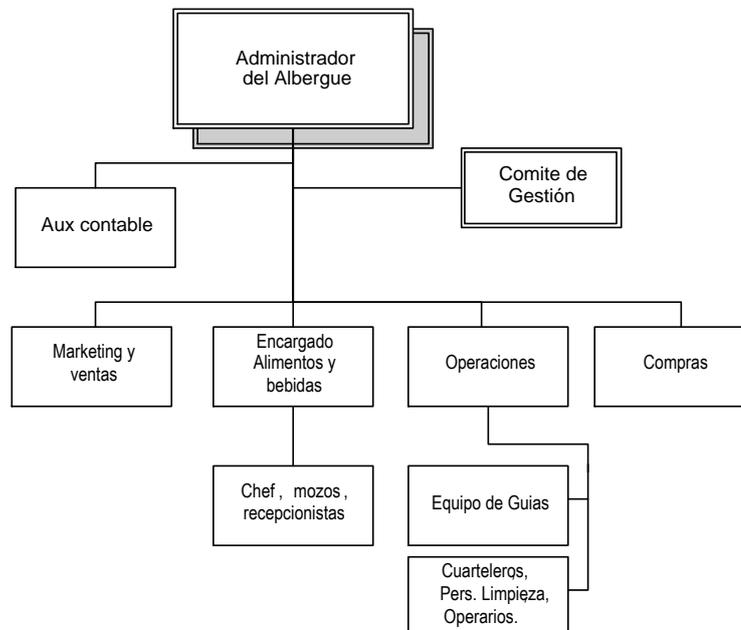
Staff de apoyo: Por el contador del albergue y comunidad Nativa.

Línea media: Está conformado por el Encargado de Marketing y Ventas, quien es supervisado directamente por el administrador.

Núcleo de Operaciones: Desarrollar sus funciones en base a procesos estandarizados que determina el albergue. Compuesto por el recepcionista, Guías, coordinador de actividades, el encargado de alimentos y bebidas, cocina, mantenimiento y limpieza.

Sin embargo a largo Plazo esta estructura no es sostenible ni concordante con los planes de crecimiento por lo que planteamos una migración hacia una estructura jerárquica que permita el crecimiento sostenible, para lo cual planteamos la siguiente estructura:

**GRAFICO 01:
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA
PARA POSADA AMAZONAS**



Elaboración Propia.

7.4. Recursos Humanos.

Para poder alcanzar los objetivos y estrategias planteadas es necesario mantener al personal comprometido, motivado e identificado con la misión, y visión de Posada Amazonas. Siendo necesario desarrollar:

- Selección y contratación del personal.
- Inducción.
- Evaluación de desempeño.
- Capacitación y desarrollo.
- Sistema de compensación.
- Clima laboral.

7.4.1. Selección y contratación del personal.

- El proceso de selección de personal nuevo (de la comunidad) inicia con una capacitación a los futuros candidatos; que es requisito fundamental para poder postular a un puesto de trabajo.
- El reclutamiento está enfocado en los nativos de la comunidad Ese' eja de Infierno.
- En el caso de los guías y expertos en circuitos de turismo se dará en la misma forma de reclutamiento externo, se dará preferencia al personal de las comunidades, que son los que mejor conocen las costumbres de la región.

7.4.2. Inducción

- En el proceso de inducción al nuevo integrante del albergue, se presentara al equipo de trabajo del mismo.
- Se a formalizara el puesto mediante los tramites documentarios respectivos.
- Este proceso estará a cargo de su jefe inmediato y consistirá en la explicación de las principales operaciones del albergue, el detalle sobre las funciones que tiene que cumplir, así como los resultados que se esperan de su desempeño.

7.4.3. Evaluación de desempeño

- Se aplicara una evaluación de desempeño a cada empleado del hotel semestralmente, se basado en una evaluación 360°, donde los encargados de la calificación son la administración, el comité de gestión, los compañeros y hasta el mismo empleado (autoevaluación).
- El criterio de evaluación se dará sobre la base de resultados alcanzados por los trabajadores, sirviendo como referencia las encuestas de satisfacción al cliente. Además se dará retroalimentación personal sobre los resultados obtenidos en cada evaluación.

7.4.4. Capacitación y Desarrollo

- Se dará capacitación externa, primordialmente al personal del núcleo operativo, en cuanto a limpieza, cocina, bar, mozos. En cuanto a los guías y expertos se dará capacitación en lo que se refiere a rituales, ceremonias y costumbres de la comunidad, para ir innovando los servicios.
- Todo el personal tendrá un curso de primeros auxilios y de defensa civil, para la prevención de accidentes.
- Además se dará capacitación interna a todos los empleados para difundir los objetivos, valores y cultura del albergue y lograr que se sientan identificados con él. Esta capacitación se dará en reuniones con frecuencia trimestral con los equipos de trabajo.

7.4.5. Sistema de Compensaciones

- Adicionalmente a las remuneraciones, se darán los beneficios de ley: dos gratificaciones al año, compensación por el tiempo de servicios, vacaciones con goce de hacer, asignación familiar y seguro.
- Además de las compensaciones económicas, Posada Amazonas buscará el crecimiento profesional de todos sus empleados, dándoles la oportunidad de asumir nuevos cargos, en base a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

- En cada reunión trimestral se premiará al “mejor empleado del mes”, con un bono de US\$ 100, para su elección se basarán en la calificación obtenida por el administrador y el comité de gestión.

7.4.6. Clima Laboral

- Posada Amazonas busca la motivación de los empleados manteniendo un agradable clima laboral, donde exista una comunicación fluida y trabajo en equipo.
- Para ello se realizara encuestas de clima laboral mensual, donde el empleado tendrá la oportunidad de dar sugerencias para que el ambiente de trabajo sea más agradable, y así lograr una mayor satisfacción y una mayor productividad del personal del albergue.

7.5. Presupuesto del plan de recursos humanos.

CUADRO 13:

PRESUPUESTO PARA PLAN DE RECURSOS HUMANOS

N°	ACTIVIDADES	CANTIDAD	RECUENCIA	COSTO (unitario)	2002	2003	2004 al 2011	TOTAL
1	Materiales para capacitación y entrenamiento	1	Trimestral	200.00	800.00	800.00	6,400.00	8,000.00
2	Materiales para evaluación de desempeño	1	Trimestral	350.00	1,400.00	1,400.00	11,200.00	14,000.00
3	Honorarios a capacitadores externos	2	Semestral	3,500.00	14,000.00	14,000.00	112,000.00	140,000.00
4	Otras necesidades para la implementación	1	Trimestral	1,500.00	6,000.00	6,000.00	48,000.00	60,000.00
5	Bono de Reconocimiento	1	Trimestral	350.00	1,400.00	1,400.00	11,200.00	14,000.00
TOTAL S/.					23,600.00	23,600.00	188,800.00	236,000.00

Elaboración Propia.

8. SUPUESTO FINANCIERO

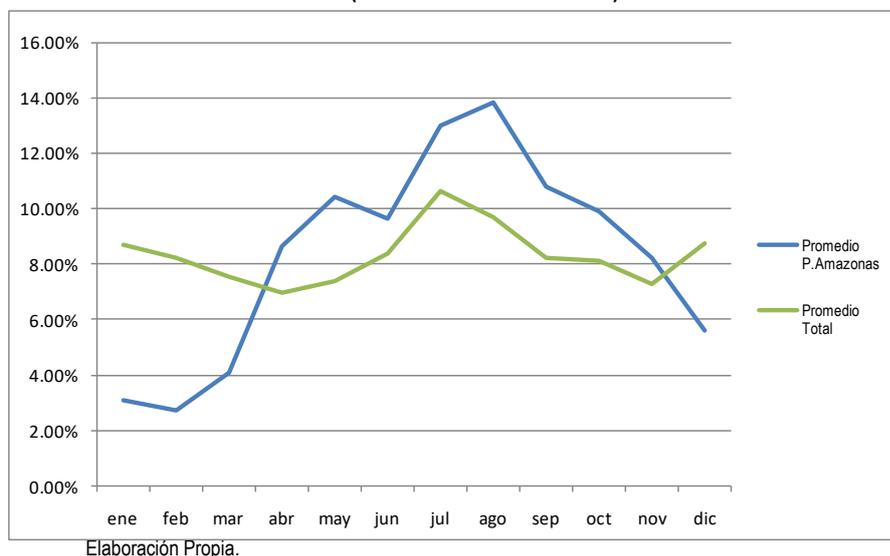
8.1. Objetivos.

- Determinar la viabilidad del proyecto.
- Calcular la rentabilidad esperada.
- Conocer los ratios financieros a ser considerados durante el horizonte de planeamiento del proyecto.

8.2. Supuestos.

- La implementación del plan estratégico se realizará a partir del mes de enero del año 2002 y tendrá una duración de 10 años.
- El impuesto a la renta es 30% y el IGV es de 19%.
- Se asume el tipo de cambio por Dólar Americano en 3.50 Nuevos Soles.
- Se asume una tasa inflación de 0% anual para el periodo de evaluación del plan estratégico.
- Los gastos operativos y administrativos se han determinado en base a la información financiera descrita en el caso de estudio Posada Amazonas y además de supuestos de costos tomando como referencia las proporciones de la información del caso de estudio.
- Se considera como moneda nacional el Nuevo Sol (S/.).
- Se está considerando que la demanda pico por cada año se da en los meses de julio y agosto con 13.01% y 13.85% de afluencia de turistas respectivamente.
- Para la Proyección de ventas y se a considerado el porcentaje de turistas que llegan al Perú comparando con el porcentaje de turistas que visitan Posada amazonas en el año 2000. Como se puede observar en el gráfico número 02.

GRAFICO 02:
PORCENTAJE DE TURISTAS QUE VISITAN POSADA AMAZONAS
Y TOTAL VISITANTES EXTRANJEROS – PERU
(PROMEDIO 1999 Y 2000)



8.3. Fuentes de financiamiento.

- El plan de inversiones contempla egresos relacionados a recursos humanos, marketing y operaciones. Los egresos provendrán de una fuente de financiamiento tal y como se describe en el caso de estudio del Fondo Perú Canadá a una tasa de interés anual de 9.5% a 10 años (anexo 15).
- El supuesto de obtener financiamiento a través del Fondo de Cooperación Perú–Canadá, se debe al elevado monto de inversión requerido para tal fin, y que dada la información financiera del caso para los años 1999 y 2000, Posada Amazonas no calificaría para un crédito bancario de esta envergadura.

8.4. Tasa de descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento se ha considerado el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model).

$$COK_{aj} = r_f + B_{emp} (r_f - r_m) + R.P.$$

Donde:

COK_{aj} = Costo de oportunidad del capital ajustado (por el riesgo país).

r_f = Tasa libre de riesgo

B_{emp} = Beta apalancada de la empresa

$r_f - r_m$ = Prima por riesgo del mercado

R.P. = Riesgo país.

8.5. Costo promedio ponderado del capital.

El costo promedio del capital se calculó con el modelo WACC (weight average cost of capital), tomando en consideración el COK ajustado, el nivel de endeudamiento de la empresa y la tasa impositiva de 30%.

$$WACC = COK_{aj} \times (C/(C+D)) + K_d \times (1-T_i) \times (D/(C+D))$$

Donde:

WACC = Costo promedio el capital.

COK_{aj} = Costo de oportunidad del capital ajustado por riesgo país.

C = Porción del capital de la empresa.

D = Porcion de deuda de la empresa.

T_i = Tasa impositiva (30%)

8.6. Resultados.

Habiéndose formulado un estado de resultados proyectado para los años 2002 al 2011 (anexo 16), así mismo un plan de financiamiento (anexo 15) y finalmente un flujo de caja económica y financiero (anexo 17) se procedió a calcular los principales indicadores para evaluar la propuesta del plan estratégico.

Con un COK_{aj} del 13.22% y WACC del 10%; según la evaluación del flujo de caja económico se obtuvo un valor actual neto de S/. 3,691,481.00 y un valor actual neto del flujo de caja Financiero de S/. 4,570,549.82.

Así mismo la tasa interna de retorno para el flujo de caja económico resultó $TIRE=33.58\%$ y la tasa interna de retorno financiera resultante fue de $TIRF = 74.27\%$.

Los resultados mostrados anteriormente indican que la inversión es atractiva desde el punto de vista económico y financiero.

9. CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIA

9.1. Mecanismos de Control

El control se realizará a través de las 4 perspectivas del Cuadro de mando integral (Cuadro N°14) para lo cual se ha trazado un mapa estratégico (anexo 18) con los principales objetivos de la organización; a fin de realizar un análisis más preciso, se ha asumido supuestos en cada una de las perspectivas que se están analizando.

9.1.1. Control de los planes funcionales.-

Objetivo: verificar el logro de los objetivos propuestos en los planes funcionales.

Medidas: Las mediciones se efectuarán trimestralmente mediante:

- Análisis del ROE: Evaluar si se alcanza lo proyectado en rentabilidad en Posada Amazonas para nuestro proyecto se ha calculado que un ROE aceptable debe ser superior al 31% anual.
- Análisis de Encuestas trimestrales: Evaluar si las visitantes mantienen una excelente percepción del servicio, se considera un nivel aceptable de 95% de satisfacción de los turistas.
- Análisis de costos directos: Evaluar si los costos de operación se han reducido en relación a la última evaluación.
- Análisis de la inversión en capacitación: Determinar cómo mejoran los niveles de rentabilidad y nivel de percepción del servicio con la inversión que se realiza en este factor en la actualidad se mantiene un nivel de inversión de S/. 14,800 Nuevo Soles por año según el Cuadro N°14.

**CUADRO 14:
VERIFICACIÓN DE LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de Posada Amazonas.	Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	- Reducción progresiva de las tasas de intereses a nivel local. - Superación de la crisis de recesión a fines de los 90's - Facilidades de acceso a créditos
CLIENTE	Lograr la percepción de la excelencia en el servicio, por los turistas	Niveles obtenidos en Encuesta Trimestral	- Incremento del volumen de turistas extranjeros - Reconocimientos a nivel internacional - Posicionamiento como marca líder - Alto nivel de satisfacción de los turistas
PROCESOS INTERNOS	Rediseñar los procedimientos para optimizar eficientemente el uso de los recursos.	Costo de los servicios proporcionados	- Altos estándares de servicio - Mejorar los costos de operación
APRENDIZAJE	Formación de personal de apoyo y desarrollo de cuadros de sucesión. Definir y difundir una cultura organizacional.	Inversión en capacitación	- Se cuenta con capacitaciones in house programadas anualmente - Se cuenta con una programación de evaluación del desempeño para conocer las necesidades de capacitación del personal.

Elaboración propia, adaptado de "Cuadro de Mando Integral" R. Kaplan, D. Norton

9.2. Plan de Contingencia.

9.2.1. Objetivo:

Preparar acciones estratégicas anticipadamente para que la empresa reaccione con rapidez frente a eventuales situaciones que no estén proyectadas.

Elementos clave en el control:

- Nivel de ocupabilidad mensual.
- Conformidad del cliente con el servicio.
- Medición de ratios (ROE).
- Demanda del servicio.

9.2.2. Algunas Estrategias alternativas.

De mercado:

- Se empleará la Estrategia de Desarrollo de Mercado, llegando a nuevos segmentos como son las instituciones educativas públicas y privadas que

adquirirían paquetes turísticos especiales en temporadas de baja demanda.

- Diversificación relacionada, dada la experiencia en el manejo logístico y conocimiento de la zona, se pueden desarrollar servicios de operador logístico para otros negocios, así como de transporte fluvial, en caso se produzca una reducción de la demanda.

De operación:

- Posibles Alianzas con albergues en la zona, en caso de un imprevisto incremento de la demanda.
- Reducción de costos, ante una disminución de la demanda.
- Clausulas de terminación anticipada del proyecto de implementación de un nuevo eco albergue ante hechos imprevistos, en el contrato con la comunidad nativa.
- Aumento de precios en el servicio o diferenciación del servicio; ante variación en el precio de los insumos.

9.2.3. Administración del Plan de Contingencia:

La responsabilidad de administración del plan de contingencias recae sobre el administrador de Posada Amazonas, para su ejecución se cuenta con todo el personal de Posada Amazonas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La economía nacional tiene excelentes perspectivas de crecimiento, los pronósticos de importantes instituciones y profesionales son bastante positivos para el crecimiento de las empresas para los próximos años; por lo tanto, Posada Amazonas debe aprovechar la oportunidad de crecer y mejorar su rentabilidad.
2. Posada Amazonas, un albergue eco turístico con cuatro años, de conocimiento y experiencia, en el mercado, cuenta con reconocimiento a nivel internacional por la calidad de sus servicios además del vínculo que tiene con una comunidad nativa en la zona reservada de Tambopata.
3. Uno de los recursos importantes que cuenta Posada Amazonas además de la misma marca, es el contrato que tiene con la comunidad nativa Ese'ejá de Infierno, lo cual le ha permitido generar nuevos atractivos en fauna silvestre, así como una experiencia única e intensiva al turista extranjero en la selva.
4. Los competidores de la industria ubicados en la región buscan maximizar la tasa de ocupabilidad de sus albergues así como la rentabilidad esperada.
5. La diversidad de opciones estratégicas planteadas, luego del extenso análisis efectuado, se sugiere la implementación de estrategias de :
 - Penetración de mercado.
 - Desarrollo de servicios.
 - Enfoque Diferenciado.
 - Mantener la imagen y reputación.
 - Innovación constante.
6. Se recomienda implementar el plan estratégico, por los resultados positivos mostrados en la evaluación financiera el cual muestra un VAN económico, y un TIR económico, por encima del costo de oportunidad de los accionistas.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred., “Conceptos de Administración Estratégica”, México, Pearson Education, Undécima edición, 2008.

GRANT, Robert., “Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones”, Madrid, Editorial Civitas, 1996.

KAPLAN, Robert, “Cuadro de Mando integral”, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A. 1997.

KOTLER, Philip., “Dirección de Marketing”, España, Editorial Prentice Hall, 2000.

MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian, “El Procesos Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos”. México. Editorial Prentice Hall. 1993.

MINZTBERG, Henry, “La Estructuración de las Organizaciones”. España. Editorial Ariel S.A. 2005.

PORTER, Michael., “Estrategia Competitiva”, México, Editorial CECSA, 1987.

PORTER, Michael., “Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, México, Editorial CECSA, 1987.

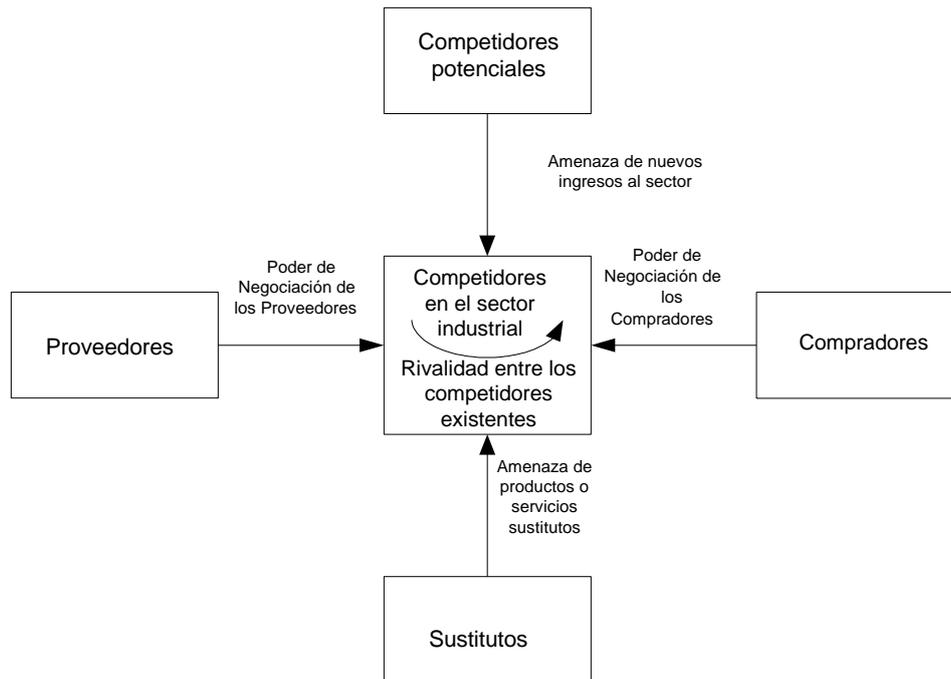
PROMPERÚ, “Perú País en Marcha. Perfil del Turista Extranjero 1999”, Perú, 1999.

PROMPERÚ, “Perú. Perfil del Turista Extranjero 2000”, Perú, 2000.

PROMPERÚ, “Perú. Perfil del Turista Extranjero 2001”, Perú, 2001.

ANEXOS

Anexo 01: Las 5 fuerzas en la industria.



Fuente: PORTER, M.E. Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA. 1987.

Anexo 02: Síntesis de los factores Externos.

Factor Externo	Descripción	Impacto a Posada Amazonas
Economico	Producto bruto interno nacional proyectado con crecimiento promedio del 6% anual en los tres siguientes años.	favorable
	Reducción de la tasa e inflación entre 2.5 a 3.5 para el año 2001 y 1.5 a 2.5 para los años 2002 y 2003	favorable
	Continuidad de reformas estructurales (conseciones y privatizaciones).	favorable
	Deficit en la balanza comercial con un incremento del Tipo de cambio real del 0.6% anual.	desfavorable
Politico Legal	Base legal para establecimientos de hospedaje (2001). Estableciendo procedimientos, clasificación y categorización.	desfavorable
	Ley que regula las áreas naturales en cuanto a su creación, modificación y usos.	favorable
	Disposiciones tributarias para el desarrollo de la actividad turística.	favorable
Social Cultural	Inestabilidad social entre los años 1996 y 2000 por rechazo a las reformas estructurales	desfavorable
Tecnológico	El avance de la comunicación apoya por las tecnologías de información y comunicaciones (TIC)	favorable
Demográfico	Interes por un segmento del turista extranjero en visitar áreas naturales, costumbres de los pobladores, etc.	favorable
	Realización de un turismo combinado aprovechado la diversidad de atractivos turísticos que presenta el Perú.	favorable
Ecológico	Ubicación entre las reservas nacionales de Tambopata y Candamo.	favorable
	Presencia de alta diversidad biológica.	favorable
	Interes de los habitantes de las Zonas reservadas por la conservación de flora y fauna silvestre.	favorable
Tendencias Globales	Masificación de las tecnologías de información como fuente de publicidad y comunicación en el sector.	favorable
Rivalidad entre Competidores	Presencia de al menos 6 albergues con similares conceptos de servicio.	desfavorable
Amenaza de nuevos competidores	Ambito atractivo para un crecimiento del sector.	favorable
Proveedores	Proveedores alejados de la zona de influencia del negocio.	desfavorable
	Políticas de contratación de personal influenciada por la comunidad nativa.	desfavorable
Clientes	Negociación con operadores turísticos, agencias y otras empresas de turismo.	desfavorable
Productos Sustitutos.	Servicios vinculados al turismo rural (místico, vivencial, cultural, aventura).	desfavorable

Elaboración propia.

Anexo 03: Matriz EFE para Posada Amazonas

FACTOR CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
OPORTUNIDADES			
Producto bruto interno nacional proyectado con crecimiento promedio del 6% anual en los tres siguientes años.	0.02	2	0.04
Reducción de la tasa e inflación entre 2.5 a 3.5 para el año 2001 y 1.5 a 2.5 para los años 2002 y 2003	0.02	2	0.04
Continuidad de reformas estructurales (conseciones y privatizaciones).	0.06	1	0.06
Ley que regula las áreas naturales en cuanto a su creación, modificación y usos.	0.05	2	0.1
Disposiciones tributarias para el desarrollo de la actividad turística.	0.04	1	0.04
El avance de la comunicación apoya por las tecnologías de información y comunicaciones (TIC)	0.06	3	0.18
Interes por un segmento del turista extranjero en visitar áreas naturales, costumbres de los pobladores, etc.	0.05	4	0.2
Realización de un turismo combinado aprovechado la diversidad de atractivos turísticos que presenta el Perú.	0.07	3	0.21
Ubicación entre las reservas nacionales de Tambopata y Candamo.	0.1	3	0.3
Presencia de alta diversidad biológica.	0.06	3	0.18
Interes de los habitantes de las Zonas reservadas por la conservación de flora y fauna silvestre.	0.06	2	0.12
Masificación de las tecnologías de información como fuente de publicidad y comunicación en el sector.	0.04	3	0.12
Ambito atractivo para un crecimiento del sector.	0.06	2	0.12
AMENAZAS			
Deficit en la balanza comercial con un incremento del Tipo de cambio real del 0.6% anual.	0.03	3	0.09
Base legal para establecimientos de hospedaje (2001). Estableciendo procedimientos, clasificación y categorización.	0.01	2	0.02
Inestabilidad social entre los años 1996 y 2000 por rechazo a las reformas estructurales	0.05	4	0.2
Presencia de al menos 6 albergues con similares conceptos de servicio.	0.05	2	0.1
Proveedores alejados de la zona de influencia del negocio.	0.04	3	0.12
Políticas de contratación de personal influenciada por la comunidad nativa.	0.06	3	0.18
Negociación con operadores turísticos, agencias y otras empresas de turismo.	0.04	2	0.08
Posible desarrollo de servicios sustitutos a los servicios eco turísticos.	0.03	2	0.06
TOTAL			2.56

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Matriz de Perfil Competitivo.

Factores Críticos de éxito	Ponderación	Posada Amazonas		Explorers Inn		Tambopata Jungle Lodge	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Calidad, variedad e innovación en servicios ad.	0.18	4	0.72	2	0.36	2	0.36
Experiencia administrativa.	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45
Lealtad de los clientes.	0.17	4	0.68	3	0.51	2	0.34
Talento superior de la fuerza laboral (RRHH)	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Imagen y reputación, publicidad adecuada.	0.19	4	0.76	2	0.38	3	0.57
Calidad de la infraestructura.	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48
TOTAL	1.00		3.40		2.78		2.65

Elaboración propia.

Anexo 5: Cadena de Valor de Posada Amazonas.



Fuente: Adaptado de M.Porter La ventaja competitiva.

Anexo 6: Análisis VRIO.

	VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	EXPLOTADO	IMPLICANCIA COMPETITIVA	DESEMPEÑO ECONÓMICO
RECURSOS						
Tangibles	Financieros					
	Patrimonio	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Productividad sobre patrimonio	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Endeudamiento Patrimonial	no	no	no	si	Desventaja Competitiva Debajo del Normal
	Físicos					
	Infraestructura con materiales típicos de la zona	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Estructuras acústicas y climatizadas	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Paisaje natural	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
Espacios y ambientes sin contaminación	si	si	no	si	V. Competitiva Temporal Encima de lo Normal	
Intangibles	Tecnológicos					
	Generación de atractivos de fauna silvestre	si	si	si	si	V. Competitiva Sostenible Encima de lo Normal
	Reputación					
	La Marca "Posada Amazonas"	si	si	si	si	V. Competitiva Sostenible Encima de lo Normal
	Premios obtenidos.	si	si	si	si	V. Competitiva Sostenible Encima de lo Normal
	Humanos					
	Personal Capacitado de RFE	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Personal Capacitado de la comunidad nativa	si	si	si	si	V. Competitiva Sostenible Encima de lo Normal
	Lealtad del personal contratado	si	si	si	si	V. Competitiva Sostenible Encima de lo Normal
	Ética del personal de la comunidad nativa	no	no	no	si	Desventaja Competitiva Debajo del Normal
CAPACIDADES						
Actividades de Apoyo	Infraestructura					
	Alojamiento / Hospedaje	si	no	si	si	Paridad Competitiva Normal
	Confort	si	si	si	si	V. Competitiva Sostenible Encima de lo Normal
	Recursos Humanos					
	Servicio todo incluido	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Gestión	si	si	si	si	V. Competitiva Sostenible Encima de lo Normal
	Capacitación	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Desarrollo de nuevos servicios y productos					
	Generación de nuevos atractivos de fauna silvestre	si	si	si	si	V. Competitiva Sostenible Encima de lo Normal
	Oferta de platos típicos de la zona	si	si	si	si	V. Competitiva Sostenible Encima de lo Normal
	Alianzas estratégicas	si	si	si	si	V. Competitiva Sostenible Encima de lo Normal
	Atención de nuevos segmentos de mercado	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Mantenimiento, Adquisiciones y Conservación					
	Compras y abastecimiento	si	no	no	no	Paridad Competitiva Normal
	Mantenimiento de instalaciones	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Conservación de los recursos naturales	si	si	si	si	V. Competitiva Sostenible Encima de lo Normal
Actividades Primarias	Marketing y Ventas					
	Publicidad on line	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Publicidad en revistas especializadas	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Precio superior al de la competencia	si	si	no	si	V. Competitiva Temporal Encima de lo Normal
	Baja Inversión en Publicidad	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Logística de entrada					
	Grata recepción al turista	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Operaciones					
	Hospedaje, Alimentación, Transporte y act. guiadas	si	no	si	si	Paridad Competitiva Normal
	Flexibilidad de servicio	si	si	no	si	V. Competitiva Temporal Encima de lo Normal
	Logística de Salida					
	Preparación y asistencia al v. extranjero atendido	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
	Post Servicio					
	Recopilación de información del servicio prestado	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal
Coberturas y reparaciones	si	no	no	si	Paridad Competitiva Normal	

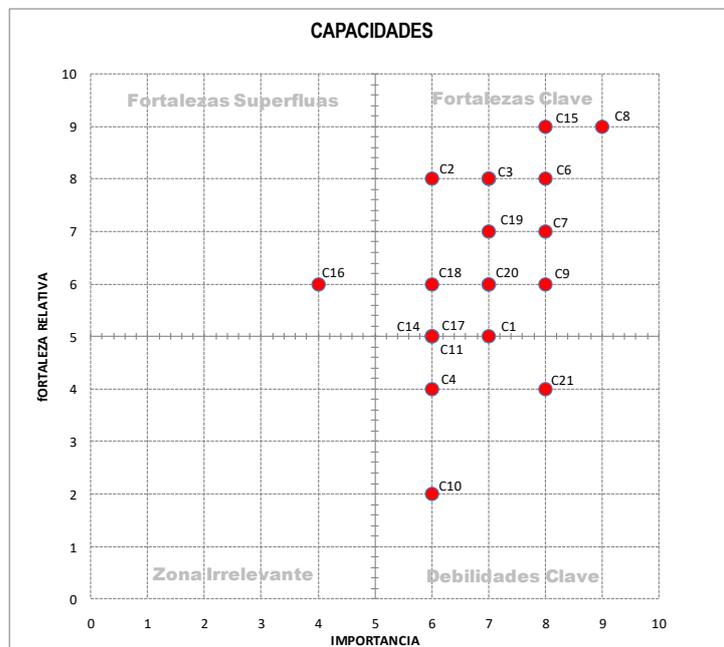
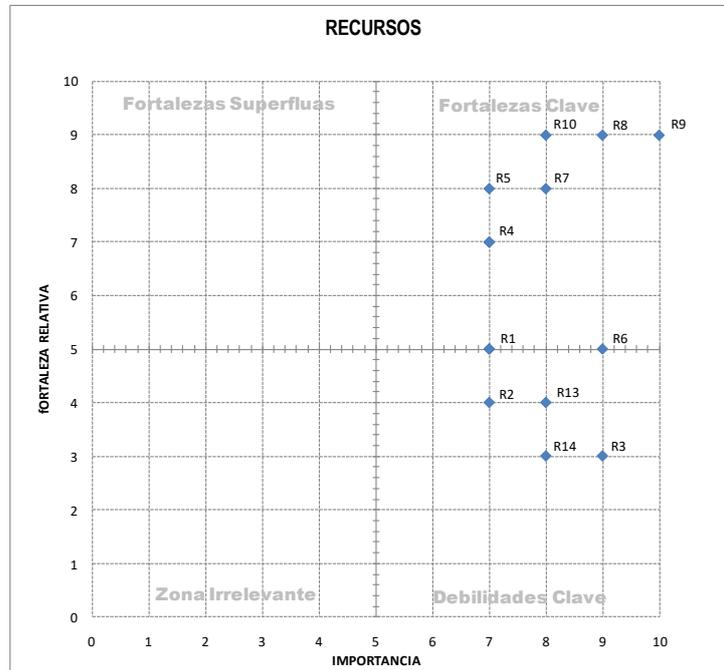
Elaboración propia.

Anexo 7: Valoración de Los Recursos y Capacidades de Posada Amazonas.

FACTOR CLAVE		IMPORTANCIA	FORTALEZA RELATIVA DE POSADA AMAZONAS
RECURSOS			
R1	Patrimonio	7	5
R2	Productividad sobre patrimonio	7	4
R3	Endeudamiento Patrimonial	9	3
R4	Infraestructura con materiales típicos de la zona	7	7
R5	Estructuras acústicas y climatizadas	7	8
R6	Paisaje natural	9	5
R7	Espacios y ambientes sin contaminación	8	8
R8	Generación de atractivos de fauna silvestre	9	9
R9	La Marca "Posada Amazonas"	10	9
R10	Premios obtenidos.	8	9
R11	Personal Capacitado de RFE	7	5
R12	Personal Capacitado de la comunidad nativa	7	7
R13	Lealtad del personal contratado	8	4
R14	Ética del personal de la comunidad nativa	8	3
CAPACIDADES			
C1	Alojamiento / Hospedaje	7	5
C2	Confort	6	8
C3	Servicio todo incluido	7	8
C4	Gestión	6	4
C5	Capacitación	8	7
C6	Generación de nuevos atractivos de fauna silvestre	8	8
C7	Oferta de potajes típicos de la zona	7	8
C8	Alianzas estratégicas	9	9
C9	Atención de nuevos segmentos de mercado	8	6
C10	Compras y abastecimiento	6	2
C11	Mantenimiento de instalaciones	6	5
C12	Conservación de los recursos naturales	7	8
C13	Publicidad on line	6	5
C14	Publicidad en revistas especializadas	6	5
C15	Precio superior al de la competencia	8	9
C16	Baja Inversión en Publicidad	4	6
C17	Grata recepción al turista	6	5
C18	Hospedaje, Alimentación, Transporte y act. guiadas	6	6
C19	Flexibilidad de servicio	7	7
C20	Preparación y asistencia al v. extranjero atendido	7	6
C21	Recopilación de información del servicio prestado	8	4
C22	Coberturas y reparaciones	7	6

Elaboración propia

Anexo 8: Jerarquización de recursos y capacidades.



Anexo 9: Matriz EFI para Posada Amazonas.

FACTOR CLAVE	Ponderación	Clasificación	Punt. Pond.
FORTALEZAS			
La Marca "Posada Amazonas"	0.078	4	0.312
Generación de nuevos atractivos de fauna silvestre	0.073	4	0.292
Precio superior al de la competencia	0.072	3	0.216
Premios obtenidos, reputación, imagen.	0.070	4	0.280
Alianzas estratégicas	0.068	3	0.204
Estructuras típicas, acústicas y climatizadas	0.063	3	0.189
Flexibilidad de servicio	0.060	4	0.240
Personal Capacitado	0.058	3	0.174
Conservación de los recursos naturales	0.055	4	0.220
DEBILIDADES			
Productividad sobre patrimonio	0.066	2	0.132
Gestión	0.065	1	0.065
Ética del personal de la comunidad nativa	0.064	1	0.064
Lealtad del personal contratado	0.063	2	0.126
Compras y abastecimiento	0.055	2	0.110
Endeudamiento Patrimonial	0.050	1	0.050
Recopilación de información del servicio prestado	0.040	1	0.040
TOTAL			2.714

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Análisis cruzado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

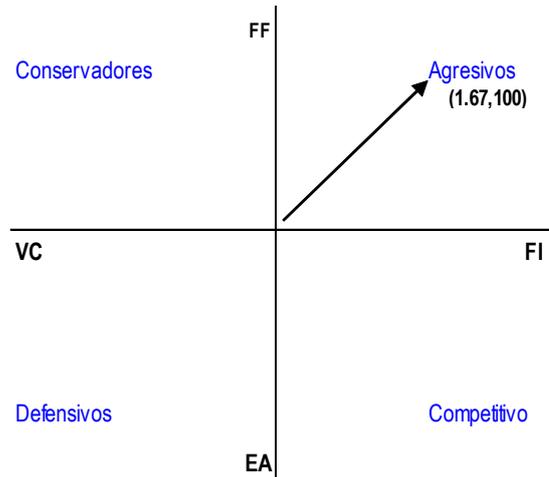
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1 Producto bruto interno nacional proyectado con crecimiento promedio del 6% anual en los tres siguientes años.	A1 Déficit en la balanza comercial con un incremento del Tipo de cambio real del 0.6% anual.
		O2 Reducción de la tasa e inflación entre 2.5 a 3.5 para el año 2001 y 1.5 a 2.5 para los años 2002 y 2003	A2 Base legal para establecimientos de hospedaje (2001). Estableciendo procedimientos, clasificación y categorización.
		O3 Continuidad de reformas estructurales (concesiones y privatizaciones).	A3 Inestabilidad social entre los años 1996 y 2000 por rechazo a las reformas estructurales
		O4 Ley que regula las áreas naturales en cuanto a su creación, modificación y usos.	A4 Presencia de al menos 6 albergues con similares conceptos de servicio.
		O5 Disposiciones tributarias para el desarrollo de la actividad turística.	A5 Proveedores alejados de la zona de influencia del negocio.
		O6 El avance de la comunicación apoya por las tecnologías de información y comunicaciones (TIC)	A6 Políticas de contratación de personal influenciada por la comunidad nativa.
		O7 Interés por un segmento del turista extranjero en visitar áreas naturales, costumbres de los pobladores, etc.	A7 Negociación con operadores turísticos, agencias y otras empresas de turismo.
		O8 Realización de un turismo combinado aprovechado la diversidad de atractivos turísticos que presenta el Perú.	A8 Posible desarrollo de servicios sustitutos a los servicios eco turísticos.
		O9 Ubicación entre las reservas nacionales de Tambopata y Candamo.	
		O10 Presencia de alta diversidad biológica.	
		O11 Interés de los habitantes de las Zonas reservadas por la conservación de flora y fauna silvestre.	
		O12 Masificación de las tecnologías de información como fuente de publicidad y comunicación en el sector.	
		O13 Ambito atractivo para un crecimiento del sector.	
	FORTALEZAS		
F1	La Marca "Posada Amazonas"	a1 Incrementar la capacidad de atención de Posada Amazonas. (F1,F2,F6, F8 -O7 , O8, O9, O11 ,O12, O13)	e Mejorar los canales de venta del servicio. (F1,F3,F4 ,F7 - A7,A8)
F3	Generación de nuevos atractivos de fauna silvestre	a2 Implementar un nuevo albergue distinto a Posada A. (F6, F8 -O7 , O8, O9, O11 ,O12, O13)	d1 Fomentar el bienestar local de la comunidad. (F4, F5, F8 - A6)
F6	Precio superior al de la competencia	b Incrementar la demanda por los servicios de Posada Amazonas. (F1,F2,,F6, F8 -O7 , O8, O9, O11 ,O12, O13)	
F7	Premios obtenidos, reputación, imagen.	c1 Desarrollar alianzas con operadores turísticos (F1,F2,F3,F5-O6,09,O12,O13)	
F8	Alianzas estratégicas	c2 Implementar agencias de Viajes y Turismo en principales destinos Turísticos del sur del Perú (F1,F2,F3,F5-O6,09,O12,O13)	
F10	Estructuras típicas, acústicas y climatizadas	d1 Fomentar el bienestar local de la comunidad. (F4,F5, F8 - O11,O13)	
F12	Flexibilidad de servicio		
F14	Personal Capacitado		
F15	Conservación de los recursos naturales		
	DEBILIDADES		
D1	Productividad sobre patrimonio	f Mecanismo de formación de personal y desarrollo de cuadros de sucesión (D3,D4, - O11,O12)	h Fortalecer la relación existente entre los socios de Posada Amazonas. (D2,D6,D7 - A4,A6,A7,A8)
D2	Gestión	g Mecanismos para compras y abastecimiento efectivo. (D2, D5 - O12,O13)	i1 Fortacer la capacidad de gestión de Posada Amazonas. (D2,D3,D5,D6,D7 - A4,A5,A6,A7,A8)
D3	Ética del personal de la comunidad nativa		i2 Proponer nuevo modelo de gestión para Posada Amazonas. (D2,D3,D5,D6,D7 - A4,A5,A6,A7,A8)
D4	Lealtad del personal contratado		
D5	Compras y abastecimiento		
D6	Endeudamiento Patrimonial		
D7	Recopilación de información del servicio prestado		

Elaboración Propia

Anexo 11: Matriz Planeación Estratégica y Evaluación de Acciones.

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera		Valor
Productividad sobre patrimonio		2
Endeudamiento Patrimonial		3
Precio superior al de la competencia		5
		3.33
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva		Valor
La Marca "Posada Amazonas"		-1
Premios obtenidos.		-2
Alianzas estratégicas		-3
Generación de nuevos atractivos de fauna silvestre		-2
Personal Capacitado de la comunidad nativa		-3
Conocimiento de la tecnología		-3
		-2.33

Factores determinantes de la Estabilidad Ambiental		Valor
Crecimiento de la economía proyectada.		-2
Cambios tecnológicos		-3
Presencia de competencia en la zona		-3
Zonas reservadas protegidas		-1
Precios de la competencia		-2
		-2.20
Factores determinantes de la Industria		Valor
Potencial de crecimiento		6
Potencial de ganancias		4
Utilización de recursos		4
Tecnología		3
Diversidad de servicios relacionados		3
		4.00



VC	-2.33
FI	4.00
(X)	1.67
FF	3.33
EA	-2.33
(Y)	1.00

Elaboración Propia. Adaptado de Fred David, "Administración Estratégica". México 2008.

Anexo 12: Matriz de planeación estratégica cuantitativa. (MPEC)

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)		Estrategia a1		Estrategia a2		Estrategia c1		Estrategia c2		Estrategia i1	
		Incrementar la capacidad de atención de Posada Amazonas.		Implementar un nuevo albergue distinto a Posada Amazonas.		Desarrollar alianzas con operadores turísticos.		Implementar ag.d Viajes y Turismo en prin. destinos Turísticos del sur del Perú		Fortalecer la capacidad de gestión de Posada Amazonas.	
FORTALEZAS	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
La Marca "Posada Amazonas"	0.078	4	0.312	1	0.078	4	0.312	3	0.234	4	0.312
Generación de nuevos atractivos de fauna silvestre	0.073	4	0.292	3	0.219	3	0.219	3	0.219	4	0.292
Precio superior al de la competencia	0.072	4	0.288	2	0.144	3	0.216	3	0.216	4	0.288
Premios obtenidos, reputación, imagen.	0.070	3	0.210	2	0.140	3	0.210	3	0.210	4	0.280
Alianzas estratégicas	0.068	3	0.204	3	0.204	4	0.272	2	0.136	4	0.272
Estructuras típicas, acusticas y climatizadas	0.063	3	0.189	4	0.252	3	0.189	3	0.189	0	0.000
Flexibilidad de servicio	0.060	3	0.180	3	0.180	3	0.180	3	0.180	0	0.000
Personal Capacitado	0.058	3	0.174	4	0.232	4	0.232	4	0.232	3	0.174
Conservación de los recursos naturales	0.055	0	0.000	0	0.000	3	0.165	3	0.165	3	0.165
DEBILIDADES											
Productividad sobre patrimonio	0.066	2	0.132	3	0.198	3	0.198	1	0.066	3	0.198
Gestión	0.065	1	0.065	3	0.195	3	0.195	2	0.130	3	0.195
Ética del personal de la comunidad nativa	0.064	2	0.128	3	0.192	3	0.192	2	0.128	2	0.128
Lealtad del personal contratado	0.063	2	0.126	1	0.063	2	0.126	2	0.126	3	0.189
Compras y abastecimiento	0.055	2	0.110	3	0.165	2	0.110	2	0.110	3	0.165
Endeudamiento Patrimonial	0.050	1	0.050	2	0.100	2	0.100	1	0.050	3	0.150
Recopilación de información del servicio prestado	0.040	0	0.000	0	0.000	2	0.080	1	0.040	2	0.080
OPORTUNIDADES											
Producto bruto interno nacional proyectado con crecimiento.	0.020	3	0.060	3	0.060	3	0.060	2	0.040	3	0.060
Reducción de la tasa e inflación.	0.020	2	0.040	2	0.040	0	0.000	0	0.000	3	0.060
Continuidad de reformas estructurales (concesiones y privatizaciones).	0.060	3	0.180	3	0.180	0	0.000	0	0.000	3	0.180
Ley que regula las áreas naturales en cuanto a su creación, modificación y usos.	0.050	4	0.200	4	0.200	3	0.150	2	0.100	4	0.200
Disposiciones tributarias para el desarrollo de la actividad turística.	0.040	3	0.120	3	0.120	2	0.080	2	0.080	3	0.120
El avance de la comunicación apoya por las TIC.	0.060	4	0.240	4	0.240	3	0.180	1	0.060	3	0.180
Interes d turista extranjero en visitar áreas naturales, costumbres, etc.	0.050	4	0.200	4	0.200	4	0.200	3	0.150	3	0.150
Turismo combinado en diversidad de atractivos turísticos que presenta el Perú.	0.070	3	0.210	3	0.210	3	0.210	3	0.210	3	0.210
Ubicación entre las reservas nacionales de Tambopata y Candamo.	0.100	4	0.400	4	0.400	4	0.400	2	0.200	4	0.400
Presencia de alta diversidad biológica.	0.060	4	0.240	4	0.240	3	0.180	3	0.180	3	0.180
Interes de los nativos por la concervación de flora y fauna silvestre.	0.060	3	0.180	3	0.180	4	0.240	3	0.180	3	0.180
Masificación de las TIC como fuente de publicidad y comunicación en el sector.	0.040	3	0.120	3	0.120	3	0.120	3	0.120	3	0.120
Ambito atractivo para un crecimiento del sector.	0.060	3	0.180	3	0.180	4	0.240	2	0.120	3	0.180
AMENAZAS											
Deficit en la balanza comercial.	0.030	0	0.000	0	0.000	0	0.000	0	0.000	0	0.000
Base legal para establecimientos de hospedaje (2001).	0.010	1	0.010	1	0.010	0	0.000	0	0.000	0	0.000
Inestabilidad social entre los años 1996 y 2000.	0.050	0	0.000	0	0.000	0	0.000	0	0.000	0	0.000
Presencia de al menos 6 albergues con similares conceptos de servicio.	0.050	3	0.150	2	0.100	3	0.150	2	0.100	3	0.150
Proveedores alejados de la zona de influencia del negocio.	0.040	3	0.120	1	0.040	0	0.000	0	0.000	2	0.080
Políticas de contratación de personal influenciada por la comunidad nativa.	0.060	3	0.180	1	0.060	3	0.180	4	0.240	3	0.180
Negociación con operadores turísticos, agencias y otras empresas de turismo.	0.040	3	0.120	2	0.080	2	0.080	4	0.160	2	0.080
Posible desarrollo de servicios sustitutos a los servicios eco turísticos.	0.030	3	0.090	1	0.030	2	0.060	2	0.060	2	0.060
TOTAL			5.500		5.052		5.526		4.431		5.658

PA =Puntaje del grado de atraccion; PTA = Puntaje Total del grado de atracción.

Para puntaje PA: 1 = sin atractivo. 2 = algo atractivo. 3 = mas o menos atractivo. 4 = muy atractivo.

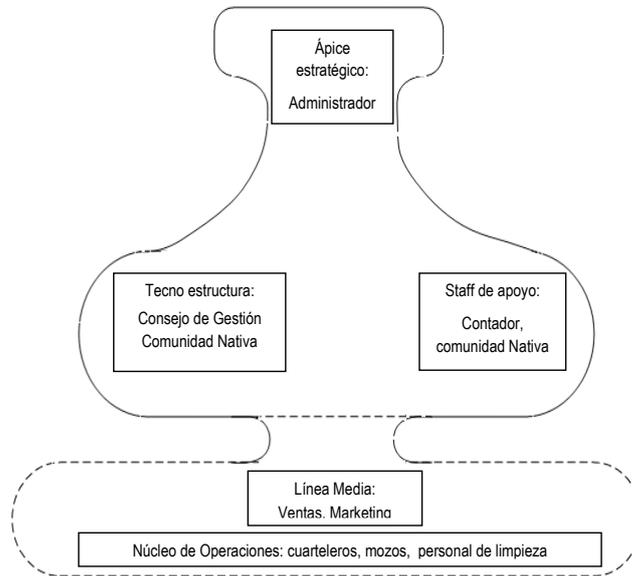
Fuente: Elaboración propia; Adaptado de Fred R. David. "Conceptos de Admnsitración Estratégica". Pearson Educación, México 2008.

Anexo 13: Lineamientos estratégicos a seguir por Posada Amazonas.

VISIÓN						
"Convertirnos en una empresa líder en servicios eco turísticos de la región, difundiendo la preservación de la naturaleza y la cultura propios de dichos lugares."						
MISIÓN						
"Brindar una experiencia única y auténtica de convivir con la naturaleza en las zonas protegidas del Perú; involucrando comunidades locales y ayudando a anfitriones y visitantes a valorar su relación con la naturaleza."						
OBJETIVO GENERAL						
Mantener a Posada Amazonas como el Albergue líder de servicios eco-turísticos de la región.						
ESTRATEGIA GENERICA: ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN						
Calidad del Servicio		Innovación del servicio			Imagen y reputación	
VENTAJA COMPETITIVA GENERICA:						
DIFERENCIACIÓN						
ESTRATEGIAS						
AMBITO INERNO				AMBITO EXTERNO		
Mecanismo de formación de personal y desarrollo de cuadros de sucesión.	Mecanismos para compras y abastecimiento efectivo.	Fortalecer la cap.de gestión de Posada Amazonas y la relación entre sus socios.	Incrementar la capacidad de atención de Posada Amazonas.	Incrementar la demanda por los servicios de Posada Amazonas.	Desarrollar alianzas con operadores turísticos.	Fomentar el bienestar local de la comunidad.
RECURSOS HUMANOS				OPERATIVOS		
Proponer una estructura organizacional. Desarrollar a personas jóvenes para cubrir la brecha de capacidad de servicios requeridos. Programar sesiones de motivación, capacitación y concientización para los socios de Posada Amazonas. Desarrollar una cultura organizacional donde se promueva los valores de la empresa. Mantener un alto estándar de calidad en la atención, con una satisfacción de 85% de los turistas. Lograr en mediano plazo que el 100% de los guías sea personal nativo, previo proceso de capacitación.				Edificar un albergue anexo a Posada Amazonas con similares características de infraestructura y organización, al actual, para incrementar la capacidad de atención. Contactar con operadores turísticos y agencias de viaje (plan de marketing). Realizar visitas y talleres participativos para mejorar la relación entre los habitantes de la comunidad nativa y la perspectiva que tienen para el negocio. Edificar un albergue anexo a Posada Amazonas con similares características de infraestructura y organización, al actual, para incrementar la capacidad de atención. Contactar con operadores turísticos y agencias de viaje (plan de marketing). Realizar visitas y talleres participativos para mejorar la relación entre los habitantes de la comunidad nativa y la perspectiva que tienen para el negocio.		
MARKETING						
ESTRATEGIA COMPETITIVA		ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO		ESTRATEGIA COMERCIAL		
Mantener la posición de líder del mercado. Crecimiento: Desarrollo de nuevos servicios. Estrategias defensivas: Innovación continua.		Penetración de mercado. Desarrollo de servicios.		Promoción, Precio, Plaza, Procesos, Servicio, Personas y Presencia Física.		
FINANZAS						

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 14: Estructura Organizacional Adhocrática – Posada Amazonas.



Fuente: Estructuración de las organizaciones, H. Mintzberg

**Anexo 15: PLAN DE FINANCIAMIENTO A 10 AÑOS (120 MESES).
2002 – 2011.**

FINANCIAMIENTO

CONCEPTO	TOTAL U\$D	TOTAL S/:
Inversión Total	350,000.00	1,221,500.00
Capital de trabajo		207,210.00
TOTAL		1,428,710.00

CONCEPTO		TOTAL S/:
Recursos Propios		
Capital de trabajo		207,210.00
TOTAL Recursos Propios	15.00%	207,210.00

Recursos de Terceros - Banco		
TOTAL Recursos de Terceros	85.00%	1,221,500.00

SERVICIO DE LA DEUDA

MESES	Saldo por amortizar	Intereses	Amortizacion	Cuota	Saldo Final	Total Pagos
1	1,221,500.00	9,273.06	6,273.09	15,546.15	1,215,226.91	15,546.15
2	1,215,226.91	9,225.44	6,320.72	15,546.15	1,208,906.19	15,546.15
3	1,208,906.19	9,177.45	6,368.70	15,546.15	1,202,537.49	15,546.15
4	1,202,537.49	9,129.10	6,417.05	15,546.15	1,196,120.45	15,546.15
5	1,196,120.45	9,080.39	6,465.76	15,546.15	1,189,654.68	15,546.15
6	1,189,654.68	9,031.30	6,514.85	15,546.15	1,183,139.83	15,546.15
7	1,183,139.83	8,981.85	6,564.31	15,546.15	1,176,575.53	15,546.15
8	1,176,575.53	8,932.01	6,614.14	15,546.15	1,169,961.39	15,546.15
9	1,169,961.39	8,881.80	6,664.35	15,546.15	1,163,297.04	15,546.15
10	1,163,297.04	8,831.21	6,714.94	15,546.15	1,156,582.10	15,546.15
..
..
...
....
114	105,592.38	801.61	14,744.54	15,546.15	90,847.84	15,546.15
115	90,847.84	689.67	14,856.48	15,546.15	75,991.36	15,546.15
116	75,991.36	576.89	14,969.26	15,546.15	61,022.10	15,546.15
117	61,022.10	463.25	15,082.90	15,546.15	45,939.20	15,546.15
118	45,939.20	348.75	15,197.40	15,546.15	30,741.80	15,546.15
119	30,741.80	233.38	15,312.77	15,546.15	15,429.02	15,546.15
120	15,429.02	117.13	15,429.02	15,546.15	0.00	15,546.15

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS. 2002 – 2011.

AÑOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Noches Atendidas (pernoctaciones)	10842	12251	13722	15094	16452	17933	19367	20723	21967	23065
Precio de Atención	314.29	331.95	332.15	332.35	350.05	350.26	350.47	350.68	368.43	368.65
TOTAL VENTAS	3,407,500.80	4,066,829.87	4,557,582.37	5,016,348.61	5,759,053.34	6,281,134.56	6,787,695.50	7,267,191.89	8,093,237.60	8,502,998.22
Costo del Servicio	-2,568,241.82	-2,750,517.92	-2,963,960.11	-3,141,412.90	-3,340,405.37	-3,531,894.67	-3,741,906.45	-3,917,234.06	-4,102,514.43	-4,244,554.84
UTILIDAD BRUTA	839,258.98	1,316,311.95	1,593,622.25	1,874,935.70	2,418,647.97	2,749,239.89	3,045,789.06	3,349,957.83	3,990,723.17	4,258,443.38
Gastos Operativos	-905,564.35	-991,832.01	-1,048,058.62	-1,071,147.94	-1,109,612.76	-1,161,821.49	-1,217,410.03	-1,265,360.28	-1,347,965.45	-1,388,942.11
Gastos Administrativos	-216,726.28	-216,726.88	-219,289.49	-219,290.09	-219,290.69	-219,291.29	-221,981.99	-221,982.60	-221,983.20	-221,983.80
Gastos de Ventas	-526,675.07	-612,942.13	-666,606.14	-689,694.85	-728,159.07	-780,367.20	-833,265.04	-881,214.68	-963,819.25	-1,004,795.31
P. RRHH	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00
P. Oper	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00
Depreciación	-100,163.00	-100,163.00	-100,163.00	-100,163.00	-100,163.00	-100,163.00	-100,163.00	-100,163.00	-100,163.00	-100,163.00
UTILIDAD OPERATIVA	-66,305.37	324,479.94	545,563.63	803,787.76	1,309,035.21	1,587,418.40	1,828,379.02	2,084,597.56	2,642,757.72	2,869,501.27
Gastos Financieros	-108,052.72	-100,595.12	-92,429.04	-83,487.18	-73,695.85	-62,974.34	-51,234.29	-38,378.94	-24,302.32	-8,888.43
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-174,358.09	223,884.82	453,134.59	720,300.58	1,235,339.36	1,524,444.05	1,777,144.73	2,046,218.62	2,618,455.40	2,860,612.83
Impuesto a la renta 30% Anual	52307.43	-67165.45	-135940.38	-216090.17	-370601.81	-457333.22	-533143.42	-613865.59	-785536.62	-858183.85
UTILIDAD NETA	-122,050.66	156,719.38	317,194.21	504,210.41	864,737.55	1,067,110.84	1,244,001.31	1,432,353.03	1,832,918.78	2,002,428.98

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17: FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO PARA POSADA AMAZONAS 2002 – 2011.

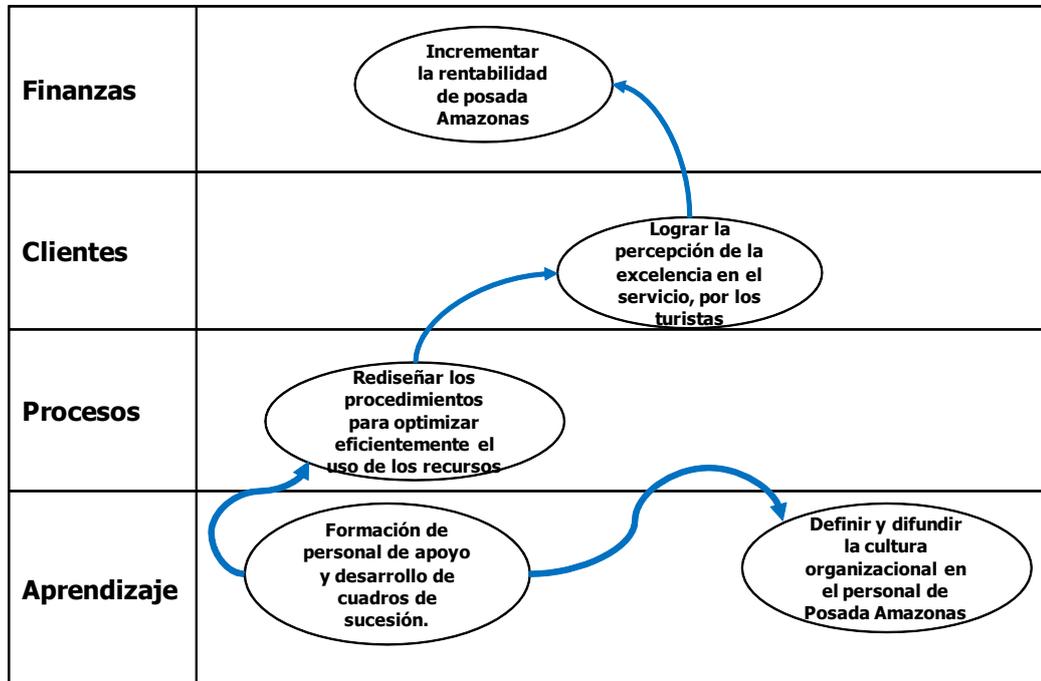
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (2002 - 2011)

AÑOS	Año 0	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Noches Atendidas (pernoctaciones)		10842	12251	13722	15094	16452	17933	19367	20723	21967	23065
Precio de Atención		314.29	331.95	332.15	332.35	350.05	350.26	350.47	350.68	368.43	368.65
TOTAL INGRESOS		3,407,500.80	4,066,829.87	4,557,582.37	5,016,348.61	5,759,053.34	6,281,134.56	6,787,695.50	7,267,191.89	8,093,237.60	8,502,998.22
EGRESOS											
Inversión	-1,221,500.00										
Construcción	-732,900.00										
Muebles, Enseres, Equipos	-488,600.00										
Cambio Capital de Trabajo	-207,210.00	-19993.06	-21922.13	-24912.52	-35624.90	-37159.51	-34682.21	-34335.39	-37425.58	-36261.22	0.00
Costo del Servicio		-2,568,241.82	-2,750,517.92	-2,963,960.11	-3,141,412.90	-3,340,405.37	-3,531,894.67	-3,741,906.45	-3,917,234.06	-4,102,514.43	-4,244,554.84
Depreciación		-100163.00	-100163.00	-100163.00	-100163.00	-100163.00	-100163.00	-100163.00	-100163.00	-100163.00	-100163.00
Gastos de Operación		-805,401.35	-891,669.01	-947,895.62	-970,984.94	-1,009,449.76	-1,061,658.49	-1,117,247.03	-1,165,197.28	-1,247,802.45	-1,288,779.11
Gastos de Administración		-216,726.28	-216,726.88	-219,289.49	-219,290.09	-219,290.69	-219,291.29	-221,981.99	-221,982.60	-221,983.20	-221,983.80
Gastos de Venta		-526,675.07	-612,942.13	-666,606.14	-689,694.85	-728,159.07	-780,367.20	-833,265.04	-881,214.68	-963,819.25	-1,004,795.31
P. RRHH		-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00	-23,600.00
P. Oper.		-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00	-38,400.00
Impuesto a la renta (30%)		52,307.43	-67,165.45	-135,940.38	-216,090.17	-370,601.81	-457,333.22	-533,143.42	-613,865.59	-785,536.62	-858,183.85
TOTAL EGRESOS	-1,428,710.00	-3,441,491.81	-3,831,437.51	-4,172,871.63	-4,464,275.92	-4,857,779.45	-5,185,731.59	-5,526,795.29	-5,833,885.49	-6,272,277.72	-6,491,680.81
TOTAL FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-1,428,710.00	-33,991.00	235,392.36	384,710.73	552,072.69	901,273.89	1,095,402.97	1,260,900.21	1,433,306.40	1,820,959.88	2,011,317.42

FLUJO DE CAJA DINANCIERO (2002 - 2011)

AÑOS	Año 0	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
FINANCIAMIENTO NETO	1,221,500.00										
+ Prestamos	1,221,500.00										
- Amortización		-78,501.10	-85,958.71	-94,124.79	-103,066.64	-112,857.97	-123,579.48	-135,319.53	-148,174.89	-162,251.50	-177,665.39
- Intereses		-108,052.72	-100,595.12	-92,429.04	-83,487.18	-73,695.85	-62,974.34	-51,234.29	-38,378.94	-24,302.32	-8,888.43
+ Escudo fiscal (30%)		-52,307.43	67,165.45	135,940.38	216,090.17	370,601.81	457,333.22	533,143.42	613,865.59	785,536.62	858,183.85
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-207,210.00	-272,852.26	116,003.99	334,097.29	581,609.04	1,085,321.87	1,366,182.36	1,607,489.81	1,860,618.16	2,419,942.67	2,682,947.42

Anexo 18: MAPA ESTRATÉGICO.



R. Kaplan & D. Norton, "El Cuadro de Mando Integral"; España 2002.

NOTA BIOGRÁFICA

Lino Edilberto Quispe Flores.

Nacido en la bella ciudad de Puno el 14 de noviembre del 1979, de profesión Ingeniero Economista egresado de la Universidad Nacional del Altiplano de la misma ciudad. Experiencia en el campo de la microempresa habiéndose desempeñado en los rubros de educación, telecomunicaciones y comercio de consumo masivo.

Oscar Bacílides Calderón Villa.

Nacido en julio de 1972 es Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional mayor de San Marcos (UNMSM), con experiencia en proyectos industriales y en el sector público actualmente es analista de pensiones en la Oficina de Normalización Previsional (ONP).