



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ALIANZA ENTRE HOTEL POSADA
AMAZONAS Y HOTEL POSADA DEL INCA 2024-2028”**

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

Presentado por:

Maria Alejandra Benites Velasquez

Maria Jimena Medina Molina

Rosana Patricia Rodriguez Sosaya

Asesor: Mario Gustavo Chong Chong

[0000-0002-1231-0992](#)

Lima, julio de 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Mario Gustavo Chong Chong deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ALIANZA ENTRE HOTEL POSADA AMAZONAS Y HOTEL POSADA DEL INCA 2024-2028" presentado por:

- Maria Alejandra Benites Velasquez
- Maria Jimena Medina Molina
- Rosana Patricia Rodriguez Sosaya

para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 17 de abril de 2026 dando el siguiente resultado:



Resumen de coincidencias		
19 %		
1	edu.univ.gob.pe	3 %
2	Entregativa Universi...	2 %
3	cometas.pe	1 %
4	reportorio.ap.edu.pe	1 %
5	www.cobocivica.com.pe	1 %
6	reportorioacademico...	1 %
7	www.cajamar.org.pe	1 %
8	Resolución de la Presi...	1 %
9	hull.hullcity.net	1 %
10	es.monqbay.com	1 %
11	www.infobae.com	<1 %
12	www.8to.net	<1 %

Lima, 17 de abril de 2026

Firma del asesor
Mario Gustavo Chong Chong
Código ORCID 0000-0002-1231-0992

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, por ser nuestra fuente de fortaleza, sabiduría y esperanza. Su guía nos ha acompañado en cada paso de este camino.

A nuestros padres, por su amor incondicional, sus enseñanzas y el ejemplo de esfuerzo y perseverancia que nos inspiran cada día.

A nuestras familias, por su constante apoyo, paciencia y aliento. Gracias por creer en nosotros y por estar presentes en cada etapa de este proceso.

A nuestro asesor, por su valiosa orientación, compromiso y dedicación. Su acompañamiento ha sido fundamental para el desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

A todos ustedes, nuestro más profundo agradecimiento. Este logro también les pertenece.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación aborda en profundidad el análisis competitivo de dos establecimientos hoteleros en el contexto peruano: el Hotel Posada del Inca en Cusco y el Hotel Posada Amazonas en Puerto Maldonado, Madre de Dios. El objetivo central de la investigación consiste en identificar sinergias y establecer un modelo de negocio pertinente para ambas entidades en el actual panorama empresarial. Por otra parte, la metodología adoptada comprende un análisis situacional, perfil competitivo, evaluación de mercado, así como la formulación de planes funcionales y de responsabilidad social, respaldados por la recopilación de datos financieros proyectados.

Los resultados obtenidos destacan la orientación de ambos hoteles hacia la oferta de experiencias únicas y de alta calidad, enfocándose en la conexión con la naturaleza y la fauna silvestre. La propuesta de una alianza estratégica entre los hoteles se presenta como una medida para promover programas de fidelización de turistas, participar en campañas turísticas a nivel regional, nacional e internacional, y atraer así a un mayor número de visitantes.

Las conclusiones resaltan la importancia de la innovación y la adopción de tecnologías emergentes como respuesta a la situación actual, subrayando la necesidad de políticas de cancelación flexibles y estrategias focalizadas para mantener y consolidar la posición en el mercado. Se sugiere que la alianza entre los hoteles se concentre en la expansión geográfica, mejora de la capacitación del personal, centralización de los procesos de compras y desarrollo de estándares de calidad, respaldando estas recomendaciones con la implementación de indicadores de gestión para evaluar el éxito de la alianza.

Palabras clave: Alianza estratégica, diferenciación, innovación, sostenibilidad, gestión integrada.

ABSTRACT

This thesis provides an in-depth competitive analysis of two notable Peruvian hotels: the Hotel Posada del Inca in Cusco and the Hotel Posada Amazonas in Puerto Maldonado; Madre de Dios. The research aims to identify synergies and establish a relevant business model for both hotels in the current business landscape. The adopted methodology includes situational analysis, competitive profiling, market evaluation and formulation of functional and social responsibility plans, supported by projected financial data collection.

The results highlight that both hotels focus on offering unique, high-quality experiences that connect guests with nature and wildlife. A strategic alliance between the hotels is proposed to promote tourist loyalty programmes and participation in regional, national, and international tourism campaigns to attract a greater number of visitors.

The conclusions emphasise the importance of innovation and adopting emerging technologies in response to the current situation, as well as the need for flexible cancellation policies and targeted strategies to maintain and consolidate the hotels' market positions. It is recommended that the alliance focus on geographical expansion, improving staff training, centralising purchasing processes, and developing quality standards. Management indicators should be implemented to evaluate the alliance's success.

Keywords: Strategic alliance, differentiation, innovation, sustainability, integrated management.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	2
1. Contexto empresarial de la alianza	2
1.1 Características de la empresa Hotel Posada del Inca (HPI)	2
1.2 Características de la empresa Hotel Posada Amazonas (HPA)	3
1.3 Breve historia de ambas empresas	4
1.3.1 Hotel Posada del Inca (HPI)	4
1.3.2 Hotel Posada Amazonas (HPA)	5
1.4 Descripción y perfil estratégico de cada empresa	6
1.4.1 Comportamiento estratégico del Hotel Posada del Inca	6
1.4.2 Comportamiento estratégico del Hotel Posada Amazonas	7
1.5 Modelo de negocio	7
1.5.1 Modelo de negocio del Hotel Posada del Inca	7
1.5.2 Modelo de negocio del Hotel Posada Amazonas	7
1.6 Diseño de cadena de valor	8
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	9
1. Macroentorno	9
1.1 Entorno político	9
1.2 Entorno económico	9
1.3 Entorno social	10
1.4 Entorno tecnológico	11
1.5 Entorno ecológico	11
1.6 Entorno legal	12
2. Entorno global	12
3. Microentorno	13
4. Dinámica competitiva	14
5. Poder de negociación de los proveedores	16
6. Poder de negociación de los clientes	16

7. Amenaza de nuevos competidores	17
8. Amenaza de sustitutos	17
9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	18
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	20
1. Análisis interno	20
2. Definición del problema	20
3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	21
CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA	22
1. Visión de la alianza	22
2. Objetivo general de la alianza	22
3. FODA 25	
4. Estrategia competitiva	23
5. Objetivos y acciones del plan estratégico	24
CAPÍTULO V. PLAN DE <i>MARKETING</i>	25
1. Objetivos	25
2. Estrategias	25
3. Acciones estratégicas	27
4. 31	
5. Dotación de recursos	30
CAPÍTULO VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	32
1. Objetivo	32
2. Objetivo estratégicos	32
3. Plan y acciones estratégicas de operaciones 2024-028	33
4. Dotación de recursos	33

CAPÍTULO VII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	
1. Objetivos	38
2. Estrategias	38
3. Acciones estratégicas	39
4. Dotación de recursos	39
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES	42
1. Objetivos	42
2. Estrategias	42
3. Acciones estratégicas	43
4. Dotación de recursos	43
5. Presupuesto	44
CAPÍTULO XI. PLAN DE FINANZAS	46
1. Supuestos de proyecciones	47
2. Análisis financiero	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
1. Conclusiones	50
2. Recomendaciones	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cusco: oferta hotelera 2020 - 2024	15
Tabla 2. Madre de Dios: oferta hotelera 2020 - 2024	15
Tabla 3. Nivel de importancia	18
Tabla 4. Matriz EFE	19
Tabla 5. Cadena de valor de la alianza	21
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	21
Tabla 7. FODA cruzado	23
Tabla 8. Plan estratégico 2024 - 2028	24
Tabla 9. Plan estratégico de <i>marketing</i> - objetivos e indicadores	26
Tabla 10. Plan y acciones estratégicas enfocadas en producto 2024-2028	27
Tabla 11. Plan y acciones estratégicas enfocadas en el precio 2024-2028	28
Tabla 12. Plan y acciones estratégicas enfocadas en plaza 2024-2028	29
Tabla 13. Plan y acciones estratégicas enfocadas en promoción 2024-2028	30
Tabla 14. Objetivos estratégicos	36
Tabla 15. Objetivos y acciones estratégicas de RR. HH.	36
Tabla 16. Plan de recursos humanos	37
Tabla 17. Plan estratégico de responsabilidad social – objetivos e indicadores	38
Tabla 18. Plan de Responsabilidad Social	39
Tabla 17. Plan estratégico - objetivos específicos e indicadores estratégicos 2024-2028	40
Tabla 19. Acciones estratégicas de operaciones 2024-2028	41
Tabla 20. Inversión en infraestructura	43
Tabla 21. Inversión en tecnología	43
Tabla 22. Costos de mantenimiento de <i>software</i>	43
Tabla 23. Objetivos estratégicos 2024-2028	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Arribo de visitantes nacionales y extranjeros a hospedajes	13
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Supuestos para la evaluación económica financiera de la alianza HPA-HPI	58
Anexo 2. Plan de ventas	59
Anexo 3. Plan de operaciones	61
Anexo 4. Proyecciones de los estados financieros	62
Anexo 5. Ratios financieros	65
Anexo 6. Análisis horizontal y vertical	66
Anexo 7. Costo de capital e indicadores de rentabilidad (K_e , K_d , WACC y TIR)	67
Anexo 8. Costos del servicio y otros	70
Anexo 9. Cronograma de deuda	72
Anexo 10. Inversiones	73

INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de la presente investigación radica en la configuración de una alianza estratégica entre dos establecimientos hoteleros distintivos: a) el reconocido Hotel Posada del Inca, emplazado en la pintoresca ciudad de Cusco, y b) el prestigioso Hotel Posada Amazonas, ubicado en Puerto Maldonado, perteneciente al departamento de Madre de Dios. Es importante subrayar que esta última empresa hotelera se encuentra arraigada en las regiones de la Comunidad Nativa Ese'jea de Infierno, en estrecha proximidad a la Reserva Nacional Tambopata – Candamo.

El Hotel Posada del Inca es principalmente un destino para viajes de placer y de negocios, y allí radica su propuesta de valor. Los clientes pueden disfrutar de experiencias memorables, una diversidad de servicios y formatos, precios competitivos y una excelente ubicación. Además, el hotel brinda una atención de calidad a los clientes.

El Hotel Posada Amazonas posee la particularidad de brindar a los turistas una experiencia de viaje diferente y conectada con la naturaleza (fauna silvestre), y allí precisamente radica su propuesta de valor. Asimismo, el hotel brinda un buen número de actividades de aventura, con precios que reflejan un equilibrio entre la calidad del servicio y la infraestructura brindada.

En ese sentido, la alianza estratégica propuesta en este trabajo busca identificar las sinergias de ambos hoteles y definir un modelo de negocio frente al contexto económico y político actual en el país. Asimismo, una alianza como esta brindaría un excelente nivel de servicio a los clientes y una experiencia única en ambos hoteles, lo cual sería de beneficio para posicionar ambas marcas. Además, permitiría que los hoteles cuenten con una estructura ágil y preparada para afrontar los cambios, lograr una eficiencia operacional y construir una relación de largo plazo con sus clientes.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1. Contexto empresarial de la alianza

1.1 Características de la empresa Hotel Posada del Inca (HPI)

Se trata de un hotel *boutique* ubicado en la ciudad de Cusco que tiene muchos años de trayectoria e historia. Actualmente, cuenta con cincuenta habitaciones y es considerado un sitio de descanso para los turistas. Se sabe también que un gran porcentaje de la capacidad del hotel se vende de manera anticipada por medio de diferentes canales; por ejemplo, a través de operadores de mercado de preventa o en mostrador. Durante todo el año, la empresa busca generar utilidades a través de estrategias agresivas de *marketing* (y precios) para incrementar su competitividad en el mercado y convertirlo en un referente de buena calidad de atención.

A continuación, se mostrarán los principales componentes del modelo de negocio:

Socios claves: son los operadores del mercado de preventa. Por ejemplo, las plataformas digitales, las empresas de turismo, entre otros. Por medio de estos socios se oferta el servicio de hotel, de la gestión que realicen los operadores de cara al cliente final dependerá la cantidad de ventas. Son aliados estratégicos, pues cuentan con una amplia base de datos de clientes que buscan este tipo de servicios. Otros socios importantes son los proveedores de alimentos, ropa de cama, menaje y demás insumos necesarios para atender con la mejor calidad a los clientes.

Actividades claves: se trata de las operaciones que incluyen la reserva, el *check in/out*, el servicio de habitación, el servicio de restaurante, el servicio de sauna y masaje, la administración, la logística interna y el mercadeo.

Recursos claves: la ubicación, el hotel tiene una ubicación céntrica, en una zona tranquila, cerca de los principales lugares turísticos. Además, cuenta con instalaciones y ambientes amplios que brindan mucho confort a los clientes. Por otra parte, el capital humano capacitado brinda una atención de primera y personalizada a los clientes.

Propuesta de valor: es un hotel *boutique* destinado a atender viajes de turismo cultural y de negocios. A su vez, brinda una atención de calidad a los clientes, quienes disfrutan de experiencias placenteras, una diversidad de servicios y formatos, así como precios competitivos y una excelente ubicación.

Relaciones con clientes: el trato es amigable y existen beneficios sujetos a disponibilidad del hotel. Cuenta con trato personalizado, información turística, recomendaciones de la zona y atención en los servicios del restaurante, entre otros.

Canales: son los sitios web de viajes, las agencias de turismo y viajes, así como la fuerza propia de ventas en el mostrador.

Segmento de clientes: está orientado a un público conformado por parejas o grupos de amigos que buscan disfrutar de viajes en sus vacaciones y hacer turismo cultural en el sur del Perú. Entre su *target* también destacan los ejecutivos de negocios que necesitan un lugar confortable y una atención que los haga sentir como en casa.

Estructura de costos: entre los principales costos figuran los servicios básicos, el salario del personal, la inversión en publicidad, los impuestos, los gastos de limpieza y mantenimiento, así como los costos de insumos de alimentos y materiales para el restaurante.

Fuentes de ingreso: los pagos por las tarifas de las habitaciones del hotel, los consumos en el restaurante, el servicio de sauna y la venta de *souvenirs*. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2019a).

1.2 Características de la empresa Hotel Posada Amazonas (HPA)

El Hotel Posada Amazonas (HPA) es un ecoalbergue que cuenta con participación administrativa de la Comunidad Nativa Ese'ejá de Infierno y la empresa Rainforest Expeditions (2022). El hotel vende una experiencia de aventura hacia los turistas, como una propuesta de destino final después de una visita al interior del Perú. En ese sentido, puede ser muchas veces complementario a un viaje planificado dentro del país.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el HPA se encuentra ubicado en el departamento de Madre de Dios en la ciudad de Puerto Maldonado, junto a la Reserva Nacional Tambopata. Además, cuenta con 24 habitaciones dobles que tienen dimensiones de 7x4 metros y arquitectura moderna.

A continuación, se muestran los principales componentes del modelo de negocio:

Socios claves: el principal socio clave es la Comunidad Nativa Ese'ejá de Infierno, la que tiene participación dentro del ecoalbergue. La formación de esta sociedad ha sido clave, ya que ha sacado ventaja competitiva en el mercado turístico al ser la comunidad también dueña del ecoalbergue. De la misma forma, la relación con la comunidad ha generado otra ventaja, pues los integrantes de ella pueden mostrar a los turistas los atractivos de la fauna silvestre.

Actividades claves: estas son actividades turísticas de conexión con la naturaleza. Por ejemplo, visitas para ver fauna silvestre, paseos nocturnos, visitas al centro etnobotánico, paseos en *paddle board* y *kayak* por lagos y meandros.

Recursos claves: el ecoalbergue se encuentra ubicado en un espacio silvestre, donde el turista busca contacto con la naturaleza y una experiencia diferente alejada de la zona urbana. Las instalaciones cuentan con arquitectura moderna y diferentes servicios de calidad. Además, debido a que los trabajadores del hotel pertenecen a la misma comunidad, los turistas pueden contar con información importante y de mucha utilidad sobre los alrededores del hotel.

Propuesta de valor: el HPA brinda a los turistas la experiencia de un viaje diferente y conectado con la naturaleza (fauna silvestre), brindando una diversidad de actividades de aventura. El precio estipulado es el resultado de la calidad del servicio y de la infraestructura brindada.

Relaciones con clientes: el 80 % de los trabajadores forman parte de la comunidad nativa y, por tanto, tienen mucho conocimiento sobre los alrededores del ecoalbergue, por lo que pueden brindar información de primera mano a los turistas. Por otra parte, el trato es más personalizado y amigable, pues se trata de brindar servicios únicos y diferentes al resto.

Canales: mediante agencias de turismo y viajes, una página web propia (sales@rainforestexpeditions.com), plataformas web de turismo, así como medios impresos.

Segmento de clientes: son turistas en busca de aventura, entre 35 a 55 años de edad. Sobre todo, provienen de países como Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Holanda, Francia y Canadá.

Estructura de costos: involucra el equipo de trabajo (integrantes de la comunidad nativa), el mantenimiento de las instalaciones, la publicidad y *marketing*, la materia prima del restaurante y los gastos de limpieza.

Fuentes de ingreso: pagos por los servicios de habitación, servicios turísticos complementarios de conexión con la naturaleza, *tours* por la naturaleza y servicio de restaurante (paquetes todo incluido). (Mincetur 2019b).

1.3 Breve historia de ambas empresas

1.3.1 Hotel Posada del Inca (HPI)

Visión: ser el mejor hotel *boutique* turístico del Perú y brindar óptimos servicios a los clientes a través de los mejores estándares de calidad y de los trabajos de mejora continua, establecidos por el hotel. De esta manera, los clientes se sentirán en un ambiente de comodidad, confianza y satisfacción.

Misión: ser una empresa conformada por un equipo de personas amables, quienes tienen como principal misión satisfacer las necesidades de los clientes, brindándoles espacios de comodidad y placer con precios competitivos. A su vez, brindar a sus trabajadores un entorno que motive y desarrolle a su personal en un ambiente de armonía.

Productos: a lo largo de las últimas 12 temporadas, el hotel pasó de tener 50 a 55 habitaciones. Asimismo, el hotel ingresó al mercado internacional donde opera con 5 habitaciones.

Clientes: tiene un público objetivo conformado por familias, parejas o grupos de amigos y extranjeros que quieran disfrutar de viajes vacacionales y hacer turismo en la sierra del Perú. Además, su *target* se concentra en ejecutivos de negocios que necesiten un lugar confortable y una atención que los haga sentir como en casa.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) proyectó que el Perú recibiría 4.4 millones de turistas internacionales en 2024, con el objetivo de recuperar los niveles de turismo prepandemia. Sin embargo, al cierre del año, el país solo recibió aproximadamente 3.5 millones de turistas internacionales, pero representó un crecimiento del 31.6 % en comparación con el año anterior. Esto equivale a un flujo adicional de 714 000 turistas y alcanzó el 74.2 % de los flujos registrados en el mismo período de 2019, antes de la pandemia. Este crecimiento fue impulsado por la mejora en la infraestructura aeroportuaria, la formalización del sector y la realización de eventos internacionales, como el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), que atrajo la llegada de turistas internacionales. Además, se registraron 43.5 millones de viajes internos, un incremento del 16.9 % respecto al año anterior. Para 2025, se proyecta alcanzar los niveles prepandemia con 48.6 millones de viajes, impulsados por iniciativas como la campaña “Tu mejor cábala es viajar y reactivar”, que busca generar 1.2 millones de viajes internos, con un impacto económico estimado en USD 175 millones. (Agencia Peruana de Noticias [Andina], 2024).

1.3.2 Hotel Posada Amazonas (HPA)

Visión: ser el albergue con mayor responsabilidad social en la selva amazónica. Esta responsabilidad se da por las relaciones establecidas con la Comunidad Indígena Ese'jea de Infierno, además de la oferta de servicios de calidad a los huéspedes. De este modo, la cultura de la comunidad puede ser asimilada con entusiasmo.

Misión: ser una empresa privada con una comunidad nativa, donde el albergue le pertenezca a la comunidad. Por otra parte, el 80 % del personal del albergue proviene de la comunidad nativa, generando así empleos directos.

Productos: el albergue cuenta con tres tipos de habitaciones.

- o *Suite*, con un precio aproximado por noche de USD 510.00 para una persona.
- o *Confort*, con un precio aproximado por noche de USD 422.00 para una persona.
- o *Superior*, con un precio aproximado por noche de USD 406.00 para una persona.

Adicionalmente, cuenta con diferentes servicios para poder brindar una experiencia completa (ver el Anexo 1).

Clientes: los principales huéspedes del hotel son aquellos amantes de la naturaleza y la gran variedad de fauna que rodea el albergue.

Según el Mincetur (2024a), en el 2024 se reportó la llegada de 19 052 pasajeros al Aeropuerto de Chachapoyas, cifra que superó en 44.7 % y 61.7 % los valores registrados en el mismo periodo de los años 2023 y 2019, respectivamente.

En 2024, la oferta promedio de establecimientos de hospedaje fue de 441, lo que significó un incremento de 7.5 % en comparación con el año 2023. Además, esta cifra superó en un 19.1 % lo registrado en 2019.

Los arribos a los establecimientos de hospedaje de la región Amazonas totalizaron en 382 622, lo que significó una reducción de 10.8 % en comparación con el mismo periodo de 2023, dicho total, representó el 78.9 % de los valores alcanzados en 2019. El 96.4 % del total de arribos fueron explicados por nacionales, mientras que el 3.6 % fueron extranjeros.

1.4 Descripción y perfil estratégico de cada empresa

1.4.1 Comportamiento estratégico del Hotel Posada del Inca

Se puede calificar el comportamiento estratégico del Hotel Posada del Inca como defensivo, pues mantiene su posición actual en el mercado y protege sus recursos y servicios. Asimismo, como estrategia específica desarrolla una estrategia de liderazgo de costos. En ese sentido, se ocupa de mantener precios competitivos que le permitan aumentar la ocupabilidad del hotel, manteniendo mayor cantidad de noches reservadas por los clientes.

A su vez, el hotel desea alcanzar mayor penetración en el mercado interno, estimulando la demanda a través de la variable “precio de habitación”. Al ser un hotel urbano puede definir su segmento de clientes y a través de la promoción llegar a este público objetivo.

Asimismo, para aumentar su participación de mercado y ventas, utiliza como estrategia la construcción de nuevas habitaciones y la capacitación de su personal para que sus clientes reciban una atención de calidad.

1.4.2 Comportamiento estratégico del Hotel Posada Amazonas

El comportamiento estratégico del Hotel Posada Amazonas se puede calificar como defensivo, ya que evita asumir riesgos, priorizando así su posición actual en el mercado. Mantienen sus servicios actuales ofreciendo dentro de su servicio al cliente la visita de atractivos de fauna silvestre. Su éxito se debe a que normalmente este servicio no era ofrecido en el mercado a los turistas internos y externos.

En las visitas a la fauna silvestre se encuentran los siguientes hallazgos:

- a) Nidos de águilas arpías.
- b) Nutrias gigantes.
- c) Collpas de loros y mamíferos.

Sin duda, el desarrollo de esta estrategia abre el camino de un nuevo enfoque de protección al medioambiente, pues los integrantes de la Comunidad Nativa Ese'ejá de Infierno y los turistas que llegan a hospedarse al hotel cuidan y conservan los recursos naturales.

Por otra parte, aunque sus tarifas son mayores a los de la competencia en la zona, su inversión en publicidad es baja. Esto se debe a que su mayor inversión en *marketing* se da a través de agencias de viajes, ferias de turismo y el contacto telefónico. (Mincetur, 2024b).

1.5 Modelo de negocio

1.5.1 Modelo de negocio del Hotel Posada del Inca

Su propuesta de valor es brindar una atención de calidad a los clientes generando experiencias placenteras. Este es un hotel *boutique* destinado a atender viajes de placer y negocios, además de contar con una diversidad de servicios y formatos, precios competitivos y una excelente ubicación.

1.5.2 Modelo de negocio del Hotel Posada Amazonas

La propuesta de valor del Hotel Posada Amazonas consiste en brindar a los turistas la oportunidad de conectarse con la naturaleza (fauna silvestre), brindando una experiencia única que incluye diversas actividades. El precio se fija en función de la oferta del mercado y capacidad de pago del segmento.

1.6 Diseño de cadena de valor

La cadena de valor incluye todas aquellas actividades en las cuales se concentra la estrategia para obtener el mayor beneficio sobre la alianza entre el Hotel Posada del Inca y el Hotel Posada Amazonas. Con esta herramienta se pueden visualizar las actividades más importantes, analizarlas, estudiar sus interacciones y así revisar la ventaja competitiva de la alianza. Por otra parte, las actividades de apoyo permitirán ser más competitivos, siempre que exista una adecuada planificación, eficiencia administrativa, así como una mejora de la gestión de compras y recursos humanos. Respecto a las actividades principales relacionadas con el *core* del negocio, estas se concentran en ventas, operaciones y logística.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

Durante este apartado se analizará el contexto en que se encuentra el macroentorno del Perú para conocer las oportunidades y amenazas, y de esta manera direccionar las estrategias que se aplicarán en la alianza entre Hotel Posada del Inca (HPI) y Hotel Posada Amazonas (HPA). De la misma manera, será importante estudiar el impacto y la tendencia que cada uno de los hoteles viene desarrollando.

1. Macroentorno

1.1 Entorno político

En mayo de 2024, los resultados del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) revelaron una aprobación ciudadana muy baja hacia la presidenta Dina Boluarte, situándose en apenas un 5 %, lo que refleja una profunda crisis de legitimidad del Ejecutivo. Un fenómeno similar sucede con el Congreso de la República: existe solo un 6 % de aprobación frente a un 91 % de desaprobación. (IEP, 2024). Asimismo, una encuesta de CPI (junio de 2024) indicó que el 81.2 % de los encuestados desea que Boluarte concluya su gestión “cuanto antes”, cifra que se eleva al 88.3 % fuera de Lima. (Radio Programas del Perú [RPP], 2024).

A partir de estas encuestas, se puede afirmar que una gran parte del país desea que la presidenta y el parlamento se retiren de sus funciones antes de culminar su mandato en julio del 2026. Como se recordará, esa fue una de las principales demandas de las protestas sociales que remecieron el país desde diciembre del 2022 hasta febrero del 2023 con el trágico saldo de decenas de muertes. En ese momento, tanto la presidenta como el Congreso de la República ofrecieron adelantar las elecciones para el 2024 e inclusive se aprobó en primera votación parlamentaria la reforma constitucional para dicho adelanto. Sin embargo, para Lovatón (2024), la voluntad de la presidenta y los congresistas de mantenerse en el cargo retornó apenas amainaron las protestas sociales y ambos poderes pactaron bajo la mesa quedarse hasta completar su mandato.

1.2 Entorno económico

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), durante el primer trimestre de 2024, la economía peruana evidenció signos de recuperación, alcanzando un crecimiento acumulado del 1.4 %, impulsado por diversos sectores clave. (El Peruano, 2024a). “En efecto, la actividad económica registró un crecimiento anual de 5.3 % en abril, la cifra más alta desde setiembre de 2021”. (El Peruano, 2024a, párr. 2).

Este resultado fue impulsado por los efectos de mejores condiciones climáticas en la agricultura tradicional y la pesca industrial en relación con el año pasado. Esto fue complementado por el mayor avance de los sectores vinculados a la demanda interna, como manufactura no primaria, construcción, comercio y servicios, que fueron favorecidos por dos días útiles adicionales de actividad frente al mismo mes del 2023. (El Peruano, 2024a, párr. 3).

En este contexto, las perspectivas de crecimiento de la economía peruana para el 2024 han mejorado ante condiciones externas más favorables —principalmente, el repunte de los precios de los minerales—, la continua moderación de presiones inflacionarias y una mayor confianza de hogares y empresas. (El Peruano, 2024a, párr. 5).

Del mismo modo, el mismo IPE estima que la disponibilidad de fondos provenientes de las AFP y la CTS dinamizarán el consumo privado en el segundo semestre del año para una aceleración del gasto privado. (El Peruano, 2024a).

1.3 Entorno social

La Defensoría del Pueblo, en su último informe de noviembre del 2024, ha registrado 194 conflictos sociales, de los cuales 154 se mantienen en condición de activos y 40, como latentes. Además, del total, 101 corresponden a casos socioambientales, es decir, el 52.1 %. (Mc Cubbin, 2024).

Según David Tuesta, presidente del Consejo Privado de Competitividad, las disputas con más de tres años de antigüedad reflejan el deber del Estado de buscarles una solución. En una entrevista manifestó que “seguramente tiene que ver con una mayor institucionalidad en cuanto a permanencia de los cargos, el staff, etc.” (Mc Cubbin, 2024, párr. 3).

El entrevistado señaló que debido al último cambio de ministros del gabinete de Dina Boluarte, también ha habido modificaciones en los mandos medios. En general, los conflictos de marzo se dividen de la siguiente manera:

- 43 en estado latente: permanecen ocultos, silenciosos o inactivos.
- 166 activos: 98 están en fase de diálogo, 47 en la de desescalamiento, 11 en escalamiento y 10 en fase temprana. Esto representa 13, 5, 9 y 4 menos en comparación de marzo del 2023, respectivamente. (Mc Cubbin, 2024, párr. 4).

Desde la perspectiva de Mc Cubbin (2024), “[e]l informe demuestra que al menos un altercado permanece en cada departamento del Perú. El 59 % de ellos deben ser atendidos por el Gobierno Nacional y el 29 % por los Gobiernos regionales”. (párr. 5).

1.4 Entorno tecnológico

Sectores como banca, telecomunicaciones y comercio minorista lideran el uso de tecnologías emergentes en el país, destacándose frente a otras industrias que aún están en proceso de adopción, pero hoy todos los sectores se están interesando por la IA, la nube, la automatización, entre otras.

Al respecto, Gianfranco Tori, líder regional de Networking Experiences para Latinoamérica y El Caribe de Cisco Systems aseveró que:

Sobre el tema de nube, diría que está en estado muy avanzado, las empresas más grandes del país tienen algún tipo de servicio en la nube, sea a través de proveedores que entregan infraestructura o sea a través de empresas que entregan *software*. Las empresas tienen este modelo ya como suyo, incluso podríamos decir que no hay empresa que no tenga algo de nube, como un sistema de guardar archivos (CTOPerú, 2024, párr. 27).

En cuanto a la movilidad, es decir, utilizar las tecnologías para permitir que un grupo de trabajadores de una organización puedan laborar desde sus casas, los entrevistados señalan que es un campo ya muy maduro en el Perú. Un nivel similar se le adjudica a la analítica, especialmente en las empresas grandes, la banca, el *retail*, que tienen la cantidad suficiente de datos y el personal capacitado para transformarlos y tomar decisiones; algo que no se da en la misma medida en las empresas medianas y pequeñas, que prefieren utilizar los servicios de nube. (CTOPerú, 2024, párr. 28).

“En cuanto a la seguridad, se puede decir que no hay un estado de madurez, sino que las empresas se encuentran en un constante aprendizaje con adopción de nuevas tecnologías.” (CTOPerú, 2024, párr. 29).

Y en cuanto a la inteligencia artificial, es notorio que el tema recién empieza en su versión más novedosa, la generativa, en todo el mundo; pero es, a la vez, un tema que atrae el interés de muchas organizaciones que, aunque no tengan proyectos definidos, tienen ya la determinación de utilizar la herramienta para mejorar sus procesos. (CTOPerú, 2024, párr. 30).

1.5 Entorno ecológico

A inicios de 2024, los cambios en la Ley Forestal y de Fauna Silvestre suscitaron preocupación entre expertos, quienes advierten sobre un posible retroceso en la protección del medio ambiente, según expertos, abre el paso a la deforestación ilegal. La agenda de este año tiene

entre sus temas prioritarios los impactos que ocasionará el fenómeno El Niño, así como atender los efectos ocasionados por el cambio climático en el país.

El cambio climático y los compromisos internacionales asumidos por el Perú para la mitigación y adaptación ante el calentamiento global también son una prioridad para el 2024, sobre todo, porque sus impactos han empezado a sentirse con mayor fuerza en el país (Sierra, 2024).

1.6 Entorno legal

El 26 de junio del 2025, la ministra de Comercio Exterior y Turismo, Desilú León, destacó que la nueva Ley General de Turismo permitirá atraer más de USD 1000 millones en nuevas inversiones al año 2030 y consolidar al Perú como una potencia turística regional.

La titular del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) indicó que la nueva normativa permitirá incorporar a más de 5000 nuevos prestadores de servicios en los próximos cinco años, con un principal enfoque en las Zonas de Desarrollo Turístico (ZEDT).

De igual manera, sostuvo que esta nueva norma busca posicionar al turismo como política prioritaria del Estado y en una actividad estratégica de interés nacional.

La titular del Mincetur destacó que esta nueva ley incluye un capítulo dedicado a las inversiones. En ese sentido, es importante mencionar que esta normativa establece la creación de las ZEDT, que buscan generar nodos de desarrollo turístico en el país, que estén anclados a inversiones específicas.

De esa manera, se aprovecharía el potencial de los destinos intervenidos y así generar desarrollo económico de las ZEDT con necesidades de conectividad e infraestructura, sobre todo en aquellas que atraigan turistas de mercados emisores internacionales. (Mincetur, 2025).

2. Entorno global

En abril del 2024, el contexto internacional ha seguido siendo favorable para el Perú. El oro ha alcanzado máximos históricos de 20 años y el cobre registra una trayectoria similar (USD 2286 por onza troy y USD 4.52 por libra, respectivamente, al 30 de abril). Este resultado ha contribuido positivamente a la mejora de las exportaciones de bienes tradicionales, las cuales registraron un crecimiento de 9 % al primer bimestre del 2024 respecto al 2023, y es consistente con la proyección de crecimiento de 2.4 % de dichas exportaciones, lo que además redundará en una mayor recaudación (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2024).

La inversión pública registró un aumento significativo en abril. La ejecución ascendió a S/ 3875 millones, superior en 7.2 % a la ejecución de abril 2023, acumulando en lo que va del año S/ 13 415 millones, el mayor monto ejecutado para el mismo periodo. (El Peruano, 2024b).

La inversión privada también se verá impulsada por las inversiones iniciales de los proyectos de Asociaciones Público-Privadas (APPs) adjudicados entre 2021 y 2022 por Proinversión, que generarán encadenamientos en otros sectores como telecomunicaciones, minorista y mercado hipotecario. Adicionalmente, en el 2024 se han logrado adjudicar dos megaproyectos de APPs. (ProInversión, 2024).

En resumen, el contexto internacional actual y las medidas que viene implementando el MEF, junto con la reducción continua de la inflación que ya se ubica dentro del rango meta en abril, contribuyen a consolidar la proyección de 3.1 % de crecimiento para el 2024 con perspectiva al alza. (MEF, 2024).

3. Microentorno

Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP, 2024) de la Cámara de Comercio de Lima, durante el primer semestre del año, arribaron al Perú 1 600 000 turistas externos, lo que representa un incremento del 47 %, es decir, 501 830 turistas más respecto al periodo similar de 2023.

Figura 1. Arribo de visitantes nacionales y extranjeros a hospedajes



Fuente: IEDEP (2024, párr. 4).

Adicionalmente, las cifras señalan que:

En el Perú operan 28 456 establecimientos de hospedaje, concentrados en las regiones de Lima (27.4 %), Cusco (8.3 %), Arequipa (5.8 %), Junín (5.7 %), La Libertad (4.7 %) y Piura (4.3 %). En los últimos años, se ha incrementado la presencia de grandes cadenas hoteleras internacionales, por lo que es más común que nuevas marcas anuncien su llegada a Lima o a las ciudades con gran atractivo turístico (IEDEP, 2024, párr. 5).

En el ámbito del sector, tanto el Hotel Posada del Inca como el Hotel Posada Amazonas pertenecen al sector de hospitalidad y turismo que engloba todas las actividades relacionadas con la acogida, hospedaje y atención de turistas y viajeros. La industria, a su vez, constituye una subdivisión más específica dentro de este sector, y en este caso, se refiere al sector de actividades de alojamiento para estancias cortas (CIIU: 5510).

En el presente apartado se analizarán las variables más importantes de oferta y demanda del mercado hotelero ante la incertidumbre de problemas políticos y sociales en el Perú en la industria del turismo de aventura y cultural.

En el proceso de análisis, se empleará la herramienta de evaluación de las cinco fuerzas competitivas desarrollada por Michael Porter (2008).

4. Dinámica competitiva

El Hotel Posada del Inca (HPI), ubicado en Cusco, resulta ser un destino icónico y puerta de entrada a Machu Picchu, donde la oferta turística se caracteriza por una mezcla de experiencias culturales, históricas y de aventura. Ante tal panorama, los operadores turísticos han diversificado sus servicios, ofreciendo desde recorridos por sitios arqueológicos hasta experiencias gastronómicas y talleres de artesanía local. Sin embargo, la competencia es intensa, tanto entre empresas establecidas como nuevas iniciativas que buscan atraer a turistas con propuestas innovadoras, como el turismo sostenible y comunitario.

Por otro lado, Puerto Maldonado donde se encuentra el Hotel Posada Amazonas (HPA), como capital de la biodiversidad peruana, ofrece una oferta turística centrada en la naturaleza y la aventura. Los *tours* a la selva, observación de fauna y flora, y experiencias con comunidades nativas son clave en su propuesta. La competencia aquí se manifiesta en la búsqueda de diferenciación a través de la calidad del servicio y la autenticidad de las experiencias ofrecidas. Como se puede advertir, las empresas están innovando en sus ofertas, incorporando enfoques de ecoturismo y sostenibilidad, lo que les permite destacar en un mercado cada vez más exigente.

Es importante tomar en consideración que el mercado turístico en Cusco y Puerto Maldonado ha mostrado un crecimiento en 2024. En Cusco, durante los meses de enero y diciembre de 2024, el Aeropuerto Internacional Velasco Astete de Cusco, recibió un total de 2 087 877 pasajeros, lo que reflejó un incremento de 39.3 % (flujo adicional de 589 000) con respecto al valor alcanzado en el año 2023, además, dicha cifra también superó lo registrado durante enero-diciembre del 2019 (+7.8 %). La oferta promedio de establecimiento de hospedaje fue de 2275,

lo que significó un incremento interanual de 5.9 % y 4.6 % respecto al año 2019, respectivamente. Los arribos a establecimientos de hospedaje de la región Cusco ascendieron a 3.3 millones (+36.9 %), lo que significó un flujo adicional de 900 000 en comparación a las cifras alcanzadas durante el 2023, aun así, dicha cantidad no logró superar los valores alcanzados en el 2019, representando así el 94.7 %. (Mincetur, 2024a).

En 2024, el Aeropuerto Internacional Padre Aldamiz de Puerto Maldonado recibió 187 564 pasajeros, lo que significó incrementos de 20 % y 15.9 % comparado con las llegadas registradas en los años 2023 y 2019, respectivamente.

Al cierre del 2024, la oferta promedio de establecimientos de hospedaje fue de 386, lo que significó un incremento de 10.3 % respecto al año 2023. Los arribos a establecimientos de hospedaje de la región Madre de Dios ascendieron a 553 805, lo que demostró incrementos de 26.8 % y 14.2 %, en relación con lo reportado de los años 2023 y 2019, respectivamente.

En 2024, la Reserva Nacional de Tambopata recibió 71 472 visitantes, lo que significó un incremento de 80.1 % (flujo adicional de 31 797 visitas) comparado con lo registrado en 2023. Mientras que el Parque Nacional del Manu recibió 13 704 visitas, cifra que superó en 69.2 % lo registrado en 2023, así también, dicha cifra estuvo 168.4 % por encima de lo registrado en 2019 (flujo adicional de 8598 visitas). (Mincetur, 2024b).

En el 2024, ambos destinos contaron con proyecciones optimistas y continuaron con su recuperación, apoyados por iniciativas para mejorar la infraestructura turística y la promoción de un turismo responsable. Las cifras reflejan un compromiso renovado con la sostenibilidad y la colaboración entre los diferentes actores del sector turístico.

Tabla 1. Cusco: oferta hotelera 2020 - 2024

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024*
Número de establecimientos	1198	1887	2091	2148	2275
Tasa neta de ocupación %	15.92 %	17.42 %	25.06 %	22 %	28.27 %
Número de arribos (miles)	1016	1460	2684	2439	3339
Promedio de permanencia (días)	2.43	1.64	1.64	1.55	1.69

Nota. Para el año 2024 se consideraron los meses de enero a diciembre.

Fuente: Encuesta mensual de establecimiento de hospedaje, Mincetur (2024c).

Tabla 2. Madre de Dios: oferta hotelera 2020 - 2024

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024*
Número de establecimientos	164	309	345	350	386
Tasa neta de ocupación %	22.78 %	24.39 %	23.42 %	19.70 %	24.93 %
Nro. de arribos (miles)	249	493	500	437	554
Promedio de permanencia (días)	1.88	1.22	1.27	1.29	1.33

Nota. Para el año 2024 se consideraron los meses de enero a diciembre.
Fuente: Encuesta mensual de establecimiento de hospedaje, Mincetur (2024c).

5. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de las empresas que proveen insumos y servicios a los hoteles en Cusco y Puerto Maldonado varía entre las dos regiones, influenciado por factores como la demanda del mercado y la disponibilidad de recursos.

En Cusco, destino donde el turismo se ha recuperado significativamente, las empresas proveedoras de insumos, como alimentos, productos de limpieza y servicios de mantenimiento, tienen un poder de negociación bajo. La recuperación del sector turístico, que ha visto un aumento de visitantes hasta aproximadamente 2.4 millones en 2023, ha llevado a los hoteles a incrementar sus pedidos de insumos. Sin embargo, la gran cantidad de proveedores disponibles y la competencia entre ellos limitan el poder de negociación de las empresas, ya que los hoteles pueden optar por cambiar de proveedor si los precios o la calidad no se alinean con sus expectativas. Por lo tanto, los proveedores deben ofrecer productos de alta calidad y un buen servicio para mantener a sus clientes.

En Puerto Maldonado el poder de negociación de las empresas que ofrecen insumos y servicios a los hoteles es más alto. La especialización en ecoturismo ha llevado a una mayor demanda de productos locales y sostenibles, lo que permite a los proveedores locales establecer precios más altos. Con aproximadamente 437 000 visitantes en 2023, los hoteles buscan diferenciarse a través de la autenticidad y la sostenibilidad, lo que crea una dependencia de proveedores que puedan cumplir con estas demandas. Además, la escasez de ciertos insumos especializados, como productos orgánicos o artesanales, otorga a los proveedores un mayor poder de negociación, ya que los hoteles están dispuestos a pagar más por productos que resalten la experiencia de ecoturismo.

En resumen, el poder de negociación de los proveedores de insumos y servicios en Cusco es bajo debido a la alta competencia, mientras que en Puerto Maldonado es más alto, impulsado por la demanda de productos locales y sostenibles.

6. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes de hoteles en Perú ha aumentado notablemente gracias al fácil acceso a información a través de plataformas de comparación de precios. Esto permite a los viajeros evaluar tarifas y servicios de manera informada, obligando a los hoteles a mantener altos estándares de calidad y atención para atraer y fidelizar a su clientela.

Los turistas también buscan experiencias personalizadas y auténticas, lo que les otorga mayor poder en la negociación. Aquellos dispuestos a invertir en servicios únicos, como *tours* a medida y opciones gastronómicas locales, pueden exigir ofertas que se alineen con sus expectativas, lo que impulsa a los hoteles a diversificar y mejorar su oferta.

Además, el incremento en la oferta hotelera, que abarca desde opciones lujosas hasta alternativas económicas, proporciona a los clientes más opciones y la capacidad de negociar mejores precios y condiciones. Las promociones y descuentos, especialmente en temporadas bajas, refuerzan aún más su poder de negociación.

7. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada al mercado hotelero en Cusco y Puerto Maldonado son altas, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores.

Regulaciones y licencias: requieren permisos específicos para operar, que pueden demorar meses en obtener. Esto incluye normativas de construcción y medioambiente, especialmente en áreas protegidas, como la Amazonía.

Inversiones iniciales elevadas: establecer un hotel implica costos significativos dependiendo de la ubicación y el tamaño, los precios de terrenos pueden superar los USD 2000 por metro cuadrado. Al respecto, Ronal Hermoza, presidente del Comité de Construcción de la Cámara de Comercio de Cusco ha declarado que “las propiedades y terrenos son muy caros, la geografía de Cusco hace que haya poca cantidad de terrenos en donde se puede construir fácilmente (lugares planos), esto hace que el precio de las propiedades por metro cuadrado sea costoso” (Revista Construir, 2023, párr.6).

Competencia establecida: Según ComexPerú (2024), Cusco registró un total de 5.1 millones de visitantes durante el 2024, lo que representa un incremento del 51.3 % respecto al año anterior y Madre de Dios 70 556 que representa un incremento de 78.3 % respecto al año anterior; los hoteles consolidados tienen una ventaja competitiva debido a su reputación y relaciones con operadores turísticos, lo que dificulta la captación de clientes para los nuevos entrantes.

8. Amenaza de sustitutos

En el sector hotelero, la presión de alternativas como Airbnb o el turismo rural representa una amenaza considerable debido a su creciente aceptación entre los viajeros:

Alojamientos alternativos: servicios como Airbnb y hostales están ganando popularidad. Para

el año 2024, según la plataforma Airbnb, la oferta de alojamientos superó las 7700 unidades en Cusco disponibles en la plataforma. De estas, aproximadamente 4300 propiedades se encuentran en el Centro Histórico de Cusco, una de las zonas más demandadas por los turistas. Estos alojamientos incluyen casas, apartamentos y otros tipos de estadías, reflejando una oferta diversa para los viajeros que eligen Cusco como destino y generan una competencia significativa para los hoteles tradicionales. (Airbnb, 2024).

Turismo rural y comunitario: en Puerto Maldonado, el aumento del turismo rural, respaldado por la Ley N.º 31797 del 2023, promueve el hospedaje en comunidades locales. Esto atrae a viajeros interesados en experiencias sostenibles, desafiando la oferta hotelera convencional.

Cambio en las preferencias del consumidor: los turistas, especialmente las nuevas generaciones, buscan experiencias personalizadas que a menudo encuentran en alojamientos alternativos. La facilidad de acceso a plataformas de reserva online también permite comparaciones más efectivas, aumentando la presión sobre los hoteles para innovar y mejorar su oferta.

9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A continuación, se muestran las principales oportunidades y amenazas identificadas en el macro y microentorno donde operan el Hotel Posada del Inca y el Hotel Posada Amazonas. Para poder evaluar las oportunidades y amenazas es necesario calificarlas según su nivel de importancia y su impacto en la empresa.

Tabla 3. Nivel de importancia

Calificación	Valor
Muy importante	4
Importante	3
Poco importante	2
Nada importante	1

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tomando en consideración el nivel de importancia, se identificaron 6 oportunidades y 5 amenazas como se detalla en la Tabla 4. El resultado final de la matriz EFE es 2.8, lo cual está por encima de la media (2.5) e indicaría que la relevancia de las oportunidades que presenta el entorno externo y que las amenazas constituyen un factor importante a considerar con planes de acción que permitan hacer frente a éstas en caso se materialicen.

Tabla 4. Matriz EFE

Oportunidades	Peso (%)	Valor (1-4)	Ponderación
Crecimiento sostenido de la economía	0.1	4	0.4
Avances tecnológicos	0.1	3	0.3
Marco normativo en constante actualización con iniciativas que respaldan el desarrollo del turismo	0.1	4	0.4
Crecimiento del sector turismo	0.1	4	0.4
Crecimiento por clientes con preferencias de turismo vivencial, ecoturismo y sostenibilidad	0.1	4	0.4
Alianzas estratégicas con proveedores locales	0.1	4	0.4
AMENAZAS	PESO (%)	VALOR (1-4)	PONDERACIÓN
Incertidumbre política: alta desaprobación de la presidenta de la República y el Congreso	0.05	2	0.1
Conflictos sociales	0.05	2	0.1
Cambio climático	0.05	2	0.1
Desastres naturales	0.05	2	0.1
Elevada oferta de servicios hoteleros	0.05	2	0.1
PUNTAJE TOTAL	2.8		

Fuente: Elaboración propia 2025.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

1. Análisis interno

En este capítulo se presenta el perfil competitivo de la alianza, así como las consideraciones generales relacionadas con el plan de negocio. Se incluye además una breve reseña histórica, información actualizada y la definición del problema que enfrenta el sector hotelero en Perú. A partir de esto, se podrá aplicar la cadena de valor y la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la alianza.

El análisis interno se centra en descubrir la esencia operativa de la alianza, investigando a fondo su cadena de valor. Este enfoque permite descomponer y entender las diversas actividades internas que aportan valor al servicio final ofrecido a los huéspedes. Mediante este análisis, se identifican fortalezas y oportunidades para mejorar procesos y aumentar la eficiencia operativa (David, 2013).

Simultáneamente, se lleva a cabo una evaluación de factores internos (EFI), que examina de manera integral los recursos, capacidades y competencias distintivas de la alianza. Este proceso estratégico no solo busca comprender la situación interna actual, sino también generar ideas valiosas para fortalecer las fortalezas y mitigar las debilidades, garantizando una base sólida para desarrollar estrategias competitivas que impulsen el éxito continuo de la alianza.

2. Definición del problema

En el Perú, el sector hotelero enfrenta varios desafíos que impactan su competitividad y sostenibilidad. Entre los principales problemas se encuentran la alta estacionalidad del turismo, que genera fluctuaciones en la ocupación y los ingresos, y la creciente competencia de grandes cadenas hoteleras y plataformas de alojamiento como Airbnb, que ofrecen opciones a menudo más económicas. Además, muchos de estos hoteles deben lidiar con altos costos operativos, como la necesidad de mantener un servicio altamente personalizado, lo que eleva sus gastos en personal. También enfrentan dificultades para acceder a financiamiento para renovaciones o mejoras, lo que puede afectar su capacidad de mantener estándares de calidad y de responder a las expectativas de los clientes internacionales, cada vez más exigentes.

Tabla 5. Cadena de valor de la alianza

Actividades de soporte	Dirección: *Definir el organigrama de la empresa y las relaciones de cada una de las partes, lo que permitirá agrupar las tareas necesarias y asignar responsables para llevar a cabo las actividades. Todo esto permitirá lograr los objetivos de la empresa. *Planificar las acciones a realizar, definiendo los métodos y estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos. *Realizar un control y medición de las tareas o proyectos, poniendo fechas límites de ejecución de cada uno de los planes.			Valor agregado	Clientes
	Finanzas: *Realizar una gestión de cobranza efectiva que incluya un control sobre las cuentas de los clientes y un sistema de cobranza sostenible, que permita garantizar la liquidez de la compañía y optimizar más los recursos de la empresa. *Custodiar, conservar, programar y utilizar el dinero con el fin de garantizar los fondos necesarios para el correcto desarrollo de la compañía, destinados a capital de trabajo, inversiones y pagos. *Registrar y analizar operaciones económicas que se lleven a cabo en la empresa, con el fin de conocer y cuantificar la situación del negocio, definir estrategias y tomar decisiones adecuadas. *Desarrollar estrategias de impuestos que permitan a la empresa una adecuada programación y eficiencias en los gastos fiscales.				
	Tecnología: *Evaluar e incorporar nuevas tecnologías de sistemas informáticos que permitan potenciar el sistema de pagos y cobros, la gestión contable y la gestión con el cliente. *Mantener la seguridad de la red de comunicaciones y respaldo de información para el correcto desarrollo del negocio.				
	Logística: *Llevar el control del almacén de la empresa, llevar un inventario, desarrollar una gestión de <i>stock</i> y establecer políticas de aprovisionamiento sobre los productos e insumos necesarios para la operación. Esto ayudará a responder ante de las necesidades de manera rápida.				
	Recursos humanos: *Realizar programas de capacitación a los trabajadores orientados a la atención al cliente y a mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones. *Realizar programas de gestión del desempeño, con el fin de potenciar las habilidades de los trabajadores. *Realizar contratación de trabajadores de acuerdo al perfil requerido y priorizando contratación de personal de la zona.				
	Responsabilidad social: *Realizar prácticas de comercio justo abasteciéndonos de productos de las zonas cercanas donde se encuentran los hoteles. *Utilizar productos de limpieza ecológicos. *Promover la diversidad, igualdad e inclusión con nuestros clientes como con nuestros colaboradores. *Promover el reciclaje en nuestras instalaciones.				
Actividades	Logística	Operaciones	Mercadotecnia y ventas	Servicio posventa	

principales	*Servicios de transporte y traslado a clientes *Transporte de insumos.	*Servicio de habitación y limpieza de áreas comunes. *Servicio de restaurante. *Servicio de reservas y registro *Servicio de lavandería. *Seguridad *Mantenimiento de instalaciones	*Publicidad a los clientes (corporativos, agencias, etc.) por radio, web y llamadas. *Paquetes promocionales. *Ferias turísticas promocionando el servicio, stand de la alianza. *Gestión de clientes: base de datos de clientes y clientes potenciales, contacto con agencias de viaje, operadores de <i>tours</i> . *Contacto y relacionamiento con medios de comunicación y referentes del sector turismo (PromPerú)	*Análisis de satisfacción del cliente *Seguimiento a bases de datos *Promociones *Información al cliente
--------------------	---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia 2025.

3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A continuación, se exponen las principales fortalezas y debilidades identificadas en la alianza entre Hotel Posada Amazonas y el Hotel Posada del Inca. Con el propósito de evaluar cada aspecto, se procede a asignar un peso, clasificación y ponderación respectiva. La asignación de pesos se efectúa en función de la relevancia, oscilando desde 0.0, indicativo de insignificancia, hasta 1.0, denotativo de gran importancia. La suma total de los valores asignados debe equilibrarse en una unidad. En cuanto a la clasificación, se ejecuta en una escala de 1 a 4, donde 1 denota una debilidad sustancial, 2 representa una debilidad de menor magnitud, 3 señala una fortaleza de menor relevancia, y 4 indica una fortaleza significativa.

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Matriz de evaluación de factores internos EFI	Peso	Calificación	Ponderación
	(0.00-1.00)	(1-4)	(Peso x Cal.)
Fortalezas			
Ubicación estratégica: zona céntrica de la ciudad de Cusco	8 %	4	0.32
Personal capacitado: buena atención al cliente y servicio de calidad	6 %	4	0.24
Hotel reconocido a nivel nacional	7 %	3	0.21
Habitaciones e instalaciones en buen estado	7 %	3	0.21
Precios competitivos: accesibles	7 %	3	0.21
Buen clima laboral, baja rotación de personal	7 %	4	0.28
Servicios creados en función del conocimiento del perfil de cliente	8 %	4	0.32
Debilidades			
No se logra un nivel ocupacional de habitaciones al 100 %	8 %	2	0.16

Empleados no dominan otro idioma (inglés)	8 %	2	0.16
Campañas publicitarias ineficientes o poco rentables	8 %	1	0.08
Las acciones de <i>marketing</i> no obtienen los resultados esperados	7 %	1	0.07
Estancia de corta duración en los clientes de negocios debido a problemas del servicio	8 %	1	0.08
Equipo gerencial relativamente nuevo	5 %	2	0.10
No se realizan estrategias de experiencia del cliente	6 %	2	0.12
Total	1.00		2.56

Fuente: Elaboración propia 2025.

El análisis de la matriz EFI muestra un resultado de 2.56, lo que indica que la empresa responde a sus factores internos ligeramente por encima de la media.

CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA

1. Visión de la alianza

Consolidarse como una alianza empresarial enfocada en la satisfacción del cliente y en la creación de experiencias únicas, promoviendo la sostenibilidad mediante la responsabilidad social en la comunidad y el desarrollo de programas de capacitación.

2. Objetivo general de la alianza

Alcanzar un público más amplio ofreciendo un servicio excepcional, creando experiencias únicas que fortalezcan el posicionamiento de ambas marcas y fidelicen a los clientes. Para lograrlo, es fundamental contar con una estructura ágil y preparada para enfrentar cambios, asegurar la eficiencia operativa, fomentar la sostenibilidad en las operaciones y construir relaciones a largo plazo con clientes y la comunidad.

3. FODA Cruzado

Tabla 7. FODA Cruzado

	Oportunidades -Crecimiento sostenido de la economía -Avances tecnológicos -Marco normativo en constante actualización con iniciativas que respaldan el desarrollo del turismo -Crecimiento del sector turismo -Crecimiento por clientes con preferencias de turismo vivencial, ecoturismo y sostenibilidad -Alianzas estratégicas con proveedores locales	Amenazas -Incertidumbre la República y -Conflictos soc -Cambio climá -Desastres natu -Elevada oferta
Fortalezas -Ubicación estratégica: zona céntrica de la ciudad de Cusco y Puerto Maldonado -Personal capacitado: capacitación al personal con procesos estandarizados -Hoteles reconocidos a nivel nacional -Proyecto en el que participa la empresa privada y la comunidad Ese'jeja -Precios competitivos -Opiniones satisfactorias de turistas nacionales y extranjeros que visitaron el hotel -Servicios creados en función del conocimiento del perfil de turista	Estrategia FO - Realizar paquetes de turismo vivencial en alianza de ambos hoteles, aprovechando el crecimiento del sector turístico (F3;O4) - El desarrollo de tecnología podría generar una oportunidad para ambos hoteles, considerando la cercanía con los medios digitales de los turistas. Para tal caso se pueden desarrollar aplicativos que generen una mejor experiencia del cliente. (F6;O2) - Generar un programa de fidelización para seguir manteniendo las buenas recomendaciones, basándose en el perfil del cliente, recomendaciones y número de visitas. (F7;O5) - Generar alianzas estratégicas con proveedores locales, lo cual generará una ventaja competitiva de precio como las alianzas locales. (F5;O6)	Estrategia FA - Diferenciación de oferta turística (F6;A5) - Implementar programas de capacitación. Es (F2; A4) - Implementar una comunidad responsable. (F7;A5) - Teniendo en cuenta la cantidad de turistas de turismo nacional
Debilidades -No se logra un nivel ocupacional de habitaciones al 100 % -Empleados no dominan otro idioma (inglés) -Campañas publicitarias ineficientes o poco rentables -Las acciones de <i>marketing</i> no obtienen los resultados esperados -No tienen ubicaciones similares, lo cual no ayuda a la reducción de costos -Hay diferencias en infraestructura -Los turistas no son del mismo tipo (turismo de aventura y turismo cultural)	Estrategia DO -Capacitación de inglés: aprovechando el crecimiento del turismo internacional, resulta necesario capacitar al personal. (D2;O4) -Aprovechar las plataformas virtuales y la tecnología, entendiendo que los clientes se encuentran familiarizados con ellas. Esto permitirá implementar campañas de <i>marketing</i> publicitario. (D4;O2) -Generar estructura de costos entre ambas alianzas considerando las alianzas locales. (D5;O6) -Aumentar el nivel de ocupación, generando una oferta diferenciada y con tarifa competitiva a través del uso de la tecnología en las campañas publicitarias a implementar. (D1;O1)	Estrategia DA -Canalizar las acciones avanzadas en el cliente. (D4;A5) -Desarrollar paquetes de turismo cultural -Alianzas con proveedores locales así poder optimizar precios (D1;A5)

Fuente: Elaboración propia 2025.

4. Estrategia competitiva

La estrategia actual tiene relación directa con este análisis FODA. En lo que respecta a F1O1, se han terminado de realizar paquetes de turismo vivencial en alianza de ambos hoteles, aprovechando el crecimiento del sector de turismo. En cuanto a F3O5, se estima generar un programa de fidelización para seguir manteniendo las buenas recomendaciones, con base en el perfil del cliente, recomendaciones y número de visitas. De F5O1, se espera generar alianzas estratégicas con proveedores locales, lo que generará una ventaja competitiva de precio.

La alianza se fundamenta en una estrategia de crecimiento enfocada en brindar experiencias únicas de turismo vivencial con un mayor alcance geográfico y, por ende, los potenciales clientes contarán con estas posibilidades de hospedaje en diferentes ubicaciones estratégicas.

Para ello, la alianza se dedicará a fidelizar con un *marketing* agresivo a sus clientes, mediante promociones y planes comerciales, para así contar con un primer enganche y poder ofrecerles paquetes turísticos en los cuales destacarán experiencias únicas, de esta manera la alianza generaría un mejor posicionamiento dentro del mercado.

Todo ello acompañado de un servicio de excelente calidad y con diferentes canales de venta y atención al cliente.

5. Objetivos y acciones del plan estratégico

Tabla 8. Plan estratégico 2024 - 2028

Ítem	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Indicadores
Crecimiento	Crecimiento de ventas en un 10 % promedio anual	-Consolidar la alianza dentro del mercado turístico y posicionarla a través de los diferentes canales digitales como Instagram, Facebook, Tiktok y YouTube. -Incentivar los programas de fidelización para ambos hoteles, tanto para los turistas nacionales como internacionales. Esto se daría a través de un plan comunicacional enfocado en la diferenciación competitiva frente a otros hoteles. -Participar en la campaña del gobierno regional de “Cusco a Tu Estilo” y en la campaña internacional “Perú Ahora” que está realizando Marca Perú en diferentes países como Estados Unidos, España, México, Chile, Colombia y Ecuador. -Participar en la campaña de la Gerencia Regional de Comercio exterior, Turismo y Artesanía del Cusco (Gercetur), que busca promover la visita de destinos como Machu Picchu. -Política de descuentos para temporada alta, debido a que ambos hoteles cuentan con experiencia en el sector y conocen las oportunidades en ambas zonas. -Publicidad y <i>marketing</i> masivo en las diferentes redes sociales para captar mayores clientes a nivel nacional. Además de ello, la alianza hotelera seguiría siendo recomendada por páginas especializadas en animales silvestres (dado que se les puede visitar en el <i>ecolodge</i>). -Diferentes canales de atención al cliente: este servicio se daría las 24 horas del día, mediante canales virtuales (WhatsApp, la página web, el correo electrónico). -Diferentes canales de ventas: a través de agencias de viaje, ventas directas (página web), WhatsApp, <i>chatbot</i> y páginas especializadas.	% Ventas
	La tasa de ocupación del hotel debe alcanzar al año 2026 el 60 % y a partir del año 2028 el 75 %.		% Capacidad instalada
Rentabilidad	El margen neto de ventas supere al 20 %	-Incrementar ventas en relación con el primer objetivo y, además, mejorar la eficiencia en los procesos de compras y abastecimiento a través de la centralización de insumos necesarios para la alianza. Esto permitirá obtener ahorros y eficiencias en compras, además de mejorar la relación calidad/precio, así como un mayor poder de negociación con los proveedores.	Utilidad neta/ Ingresos por ventas
	El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) del 30 % hacia arriba		Utilidad neta/Patrimonio
Sostenibilidad	Índice de satisfacción en la atención al cliente será como mínimo del 90 %.	-Desarrollar estándares de calidad en los servicios de ambas empresas, de tal forma que puedan estar alineadas en cuanto al valor agregado y estrategias de diferenciación. Esto permitiría construir una relación a largo plazo con los clientes. -Contar con un plan de capacitación laboral para que estén siempre motivados y cuiden la calidad en la atención al cliente. -Mantener una atención al cliente de calidad, con un trato personalizado y cálido, a la vez que se mantenga una evaluación periódica para considerar algunas propuestas de mejora.	% Satisfacción al cliente
	Rotación del personal no será mayor al 10 %.	-Generar una estructura organizacional basada en el desarrollo y reconocimiento del personal desde el enfoque de una cultura organizacional transparente. -Mantener el personal propio de la comunidad nativa, pues han sido capacitados y además cuentan con conocimientos acerca de los lugares cercanos, así como, de la fauna silvestre.	% Rotación del personal
	Ejecución del Plan de Responsabilidad Social 2024-2028	-Contratar personal operativo y proveedores de las zonas de influencia (Cusco y Madre de Dios) -Desarrollar programas de capacitación turística y ambiental con la Comunidad Nativa Ese'jea de Infierno. -Promover el voluntariado corporativo y actividades de reforestación en zonas de influencia.	- Nº de miembros de la comunidad Ese'jea capacitados. - % de personal

			local contratado. - % de proveedores certificados locales
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia 2025.

CAPÍTULO V. PLAN DE *MARKETING*

El presente capítulo aborda el plan de *Marketing*, que incluye definir, anticipar, buscar y satisfacer las necesidades de los huéspedes potenciales. Su objetivo consiste en consolidar la alianza entre ambos hoteles de forma sostenible, generando confianza entre su público objetivo y las comunidades en donde ambos se desarrollan. Este plan está basado en estrategias alineadas a los objetivos estratégicos de ambos establecimientos.

La alianza se ha planteado teniendo en cuenta que ambos hoteles tienen una estrategia de crecimiento, aplicando la estrategia de enfoque, a través de la experiencia vivencial. Para ello, el HPI se dedicará a fidelizar con un *marketing* agresivo a sus clientes mediante promociones y planes comerciales, para así contar con un primer enganche y poder ofrecerles mejores paquetes turísticos (incluidos la experiencia vivencial dentro del HPA). De esta manera, la alianza generaría para ambas empresas un valor agregado muy distinto de la competencia y un mejor posicionamiento dentro del mercado. Todo ello acompañado de un servicio de calidad y con diferentes canales de venta y atención al cliente.

La alianza se enfocará en poder brindar mejores opciones para sus huéspedes a la hora que reserven directamente desde las páginas webs de cada uno de los establecimientos.

1. Objetivos

Lograr alcanzar a un público más amplio en ambos hoteles. De igual manera, la alianza estratégica busca brindar un excelente nivel de servicio a los clientes y una experiencia única para posicionar ambas marcas. Por supuesto, esto solo se podrá lograr teniendo una estructura ágil y preparada para afrontar los cambios, una eficiencia operacional, un desarrollo sostenible en las operaciones y construyendo una relación de largo plazo con los clientes y la comunidad.

2. Estrategias

Se han planteado estrategias que buscan crear y/o mejorar los servicios, tomando en cuenta las características de los turistas peruanos y extranjeros. Adicionalmente a ello, se busca mantener precios competitivos y participar en actividades de promoción de las regiones donde se encuentran.

Por otra parte, se ha considerado que el personal propio de la comunidad nativa se mantenga, pues han sido capacitados y cuentan con conocimientos acerca de los lugares cercanos, así como, de la fauna silvestre. Además, han recibido un plan de capacitación laboral para mantener siempre la motivación de cuidar la calidad de atención al cliente, esto es, un trato

personalizado y cálido. Se ha determinado también que se mantenga una evaluación periódica para considerar algunas propuestas de mejora.

De acuerdo con el estudio de PromPerú (2020) sobre el perfil del turista extranjero del 2019, el público objetivo son personas de 25 a 40 años, trabajadores dependientes y turistas extranjeros que buscan turismo de aventura y de naturaleza. En estos casos, la proporción de hombres solteros y parejas es mayor que en el vacacionista promedio.

La mayor parte de turistas busca primero ir a Cusco a conocer Machu Picchu (52 %) y solo el 7 % logra visitar reservas naturales protegidas, por lo que el HPI cuenta con mayor ventaja en poder brindarles opciones para que puedan viajar a HPA.

Finalmente, cabe mencionar que todos los aspectos mencionados anteriormente serán considerados para la formulación del presente plan de *marketing*, el cual se centra en el *marketing mix* o las 4 P.

Tabla 9. Plan estratégico de *marketing* - Objetivos e indicadores

Ítem	Plan estratégico 2024-2028	Plan estratégico de <i>Marketing</i> 2024 al 2028	Indicadores
Crecimiento	Crecimiento de ventas en un 5 % promedio anual	Promoción de paquetes turísticos combinados: Experiencias integradas entre Cusco (cultura e historia) y Puerto Maldonado (ecoturismo y biodiversidad).	Incremento promedio anual en ventas (%)
	La tasa de ocupación del hotel debe alcanzar al año 2026 el 60 % y a partir del año 2029 el 75 %.	Diseñar e implementar estrategias de marketing mix orientadas a aumentar las ventas a través de diversos canales de distribución.	Tasa de ocupación
Rentabilidad	El margen neto de ventas supere al 30%	Ajustar tarifas según la temporada y la demanda.	Margen neto de ventas (%)
	El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) alcance un promedio del 19%	Maximizar el retorno de inversión en campañas a través del análisis de datos y segmentación eficiente.	ROE promedio (%)
Sostenibilidad	Índice de satisfacción en la atención al cliente será como mínimo del 90 %.	Recolección continua de opiniones de los huéspedes para identificar áreas de mejora.	Índice de satisfacción del cliente (%).
	Rotación del personal no será mayor al 10 %.	Promoción de un ambiente de trabajo positivo para reducir la rotación del personal.	Rotación anual del personal (%).

Fuente: Elaboración propia 2025.

En la Tabla 9 se aprecia que los objetivos de marketing se alinean con las estrategias y acciones que se han propuesto para la alianza. El crecimiento de ventas y el incremento en la ocupación se sostienen en la promoción de paquetes combinados y en la aplicación de tarifas diferenciadas por temporada. La mejora de la rentabilidad se relaciona con un mejor aprovechamiento de los recursos y con campañas digitales dirigidas a segmentos específicos, mientras que la satisfacción del cliente se refleja en la retroalimentación que genera una propuesta de valor. Finalmente, aunque la rotación del personal es del área de recursos humanos, se incluye por la relación directa de la calidad del servicio y en la percepción de la marca. De acuerdo a Mayorga (2015), este tipo de alineamiento permite que los objetivos se traduzcan en acciones concretas y medibles.

3. Acciones estratégicas

Los objetivos y acciones estratégicos del plan de *Marketing* están alineados con la estrategia competitiva diseñada para la colaboración entre ambos hoteles. El propósito principal del plan es aprovechar las principales oportunidades identificadas, como el impulso de la promoción a través de la alianza, el fortalecimiento de la presencia digital y el crecimiento de la demanda en el sector. Sobre esta base, se desarrollan las estrategias y acciones enfocadas en un *marketing mix* que integra los elementos clave: producto, precio, plaza y promoción. Con todas estas consideraciones se espera lograr una diferenciación en la calidad de los servicios ofrecidos al cliente.

4. *Marketing mix*

- **Producto:** representa el servicio que se ofrece al mercado, diseñado para satisfacer las necesidades y deseos de los huéspedes. En relación con ello, la presente propuesta busca estandarizar el servicio de acuerdo con la temática de cada hotel, el diseño de sus instalaciones, la marca y servicios adicionales.

Tabla 10. Plan y acciones estratégicas enfocadas en producto 2024-2028

Plan estratégico de <i>Marketing</i> 2024 al 2028	Estrategia de producto	Acciones estratégicas de producto
• Diseñar e implementar estrategias de <i>marketing mix</i> orientadas a aumentar las ventas a través de diversos canales de distribución. • Recolección continua de opiniones de los huéspedes para identificar áreas de mejora.	Promoción de paquetes combinados	Diseñar paquetes turísticos que combinen la experiencia cultural del hotel HPI con el HPA.
	Fortalecimiento de canales digitales	Crear contenido de valor en redes sociales, destacando las experiencias únicas de cada hotel.
	<i>Marketing</i> de turismo sostenible	Destacar las prácticas sostenibles de HPA y HPI en las estrategias publicitarias.

	Recolección continua de <i>feedback</i>	Implementar encuestas digitales y físicas en ambos hoteles para recoger la opinión de los huéspedes al finalizar su estadía.
	Colaboración con <i>influencers</i> y <i>bloggers</i> de viajes	Invitar a <i>influencers</i> especializados en turismo cultural y sostenible a experimentar los servicios de ambos hoteles.

Fuente: Elaboración propia 2025.

Precio: representa la tarifa que los huéspedes pagan por los servicios ofrecidos en donde ambos operan, considerando precios históricos de cada organización. Este elemento incluye estrategias de fijación de precios basadas en factores como la temporada, la ubicación y la competencia. También involucra descuentos por reservas anticipadas, promociones especiales, y políticas de precios dinámicos, ajustándose a la demanda y a las preferencias de los clientes.

Tabla 11. Plan y acciones estratégicas enfocadas en el precio 2024-2028

Plan estratégico de <i>Marketing</i> 2024 al 2028	Estrategia de precio	Acciones estratégicas de precio
• Crecimiento de ventas en un 5 % promedio anual • Diseñar e implementar estrategias de <i>marketing mix</i> orientadas a aumentar las ventas a través de diversos canales de distribución. • Recolección continua de opiniones de los huéspedes para identificar áreas de mejora.	Estructura de precios diferenciada por temporada	Establecer precios dinámicos que incrementen en temporada alta y ofrezcan descuentos en temporada baja.
	Precios promocionales para paquetes combinados	Crear tarifas preferenciales para los huéspedes que reserven ambos hoteles como parte de un paquete combinado.
	Precios dinámicos en canales digitales	Realizar ofertas <i>flash</i> en redes sociales y sitios web de agencias de viajes <i>on-line</i> (OTA) para impulsar reservas rápidas.
	Recolección y análisis de datos sobre precios	Realizar estudios trimestrales para evaluar la relación calidad-precio percibida por los huéspedes.
	Tarifas promocionales por colaboración con terceros	Negociar precios preferenciales para agencias de viajes y operadores turísticos que promocionen ambos hoteles.

Fuente: Elaboración propia 2025.

- Plaza: ambos establecimientos se encuentran ubicados en ciudades con alta afluencia de turistas. En las dos ciudades existen vuelos directos, lo cual ayudará a vender paquetes turísticos que incluyan los dos hoteles. A su vez, los canales de venta se darán mediante agencias de viaje, venta directa (página web), WhatsApp, *chatbot* y páginas especializadas.

Tabla 12. Plan y acciones estratégicas enfocadas en plaza 2024-2028

Plan estratégico de <i>Marketing</i> 2024 al 2028	Estrategia de plaza	Acciones estratégicas de plaza
• Promoción de paquetes turísticos combinados: Experiencias integradas entre Cusco (cultura e historia) y Puerto Maldonado (ecoturismo y biodiversidad). • Diseñar e implementar estrategias de <i>marketing mix</i> orientadas a aumentar las ventas a través de diversos canales de distribución.	Optimización de canales de venta <i>on-line</i>	Desarrollo de una plataforma de reservas conjunta
	Distribución a través de servicios locales	Convenios con restaurantes y tiendas de <i>souvenirs</i> : Ofrecer información sobre los paquetes turísticos combinados en restaurantes de alto tráfico y tiendas de <i>souvenirs</i> en Cusco y Puerto Maldonado, aprovechando su ubicación estratégica y su contacto directo con turistas.
	Diversificación de canales físicos	Crear alianzas estratégicas con agencias de viajes tanto en Cusco como en Puerto Maldonado para ofrecer paquetes exclusivos y recomendados.
	Distribución a través de <i>influencers</i> y embajadores de marca	Identificar viajeros frecuentes y líderes de opinión en el sector turístico que ya estén familiarizados con ambos destinos y tengan una audiencia interesada. Permitir que actúen como embajadores para difundir las oportunidades de reserva de los paquetes.

Fuente: Elaboración propia 2025.

- Promoción: al tener como estrategia competitiva la alianza entre ambos establecimientos se hará publicidad mediante diversos canales. Además, HPA cuenta con publicidad gracias a los diversos premios que ha ganado durante sus años operando en Puerto Maldonado, por lo que ayudará a mejorar la imagen de HPI. Es importante reforzar la presencia en línea de ambas instituciones como alianza estratégica mediante redes sociales, publicidad en línea y programas de lealtad con ambos hoteles.

Tabla 13. Plan y acciones estratégicas enfocadas en promoción 2024-2028

Plan estratégico de <i>Marketing</i> 2024 al 2028	Estrategia de promoción	Acciones estratégicas de promoción
• Promoción de paquetes turísticos combinados: Experiencias integradas entre Cusco (cultura e historia) y Puerto Maldonado (ecoturismo y biodiversidad). • Diseñar e implementar estrategias de <i>marketing mix</i> orientadas a aumentar las ventas a través de diversos canales de distribución.	Promoción a través de <i>marketing</i> digital y redes sociales	Usar contenido visual (fotos, videos) que resalten las experiencias que ofrecen tanto Cusco como Puerto Maldonado, se genera conciencia de marca.
	Descuentos y promociones especiales	Crear promociones específicas para las temporadas bajas, como “Reserva en temporada baja y obtén un <i>tour</i> adicional gratuito”. Esto no solo aumenta la ocupación durante estas temporadas, sino que también hace que el paquete sea más atractivo.
	Publicidad en medios especializado	Colocar anuncios en revistas especializadas de turismo, ecoturismo, y viajes sostenibles, destacando los paquetes turísticos combinados. La publicación de artículos informativos sobre los destinos puede generar una conexión emocional con el público objetivo.
	Eventos y experiencias promocionales	Participar en ferias de turismo y exposiciones en las que los turistas puedan conocer de primera mano los paquetes combinados. Ofrecer materiales promocionales, como folletos, videos, y descuentos para quienes reserven durante el evento.

Fuente: Elaboración propia 2025.

Las estrategias propuestas buscan consolidar esta alianza empresarial como un modelo orientado a la satisfacción del cliente y la generación de experiencias auténticas. Esto se logrará mediante el compromiso con la responsabilidad social en la comunidad, la capacitación continua del personal y la creación de valor sostenible para los accionistas.

5. Dotación de recursos

El presupuesto asignado para la implementación del plan de *Marketing* durante el primer año es de S/ 64 110.00. Este plan contempla diversas iniciativas y actividades clave orientadas a fortalecer la propuesta de valor y ampliar el alcance de los servicios ofrecidos. Entre los principales aspectos destacan los siguientes:

Desarrollo de nuevos productos y servicios: diseño y lanzamiento de ofertas innovadoras adaptadas a las necesidades del mercado.

- Paquetes turísticos con enfoque en sostenibilidad: promoción de experiencias responsables que respeten el medioambiente y las comunidades locales.
- Integración de tecnología en los servicios: mejora de la experiencia del cliente mediante soluciones digitales.

Promoción y publicidad:

- Diseño de campañas publicitarias estratégicas.
- Implementación de *marketing* de turismo sostenible para destacar prácticas responsables.
- Uso de *marketing* digital como herramienta eficiente y económica.

Colaboración con terceros:

- Establecimiento de alianzas con agencias de viajes para aumentar el alcance.
- Promoción de espacios para eventos en colaboración con socios estratégicos.
- Inversión en *influencers*.

Adaptación a regulaciones y seguridad: asegurar el cumplimiento de normativas y la incorporación de medidas que garanticen la confianza del cliente.

Estas acciones buscan maximizar el impacto del presupuesto y posicionar a la alianza como un referente en el sector turístico.

CAPÍTULO VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el plan de recursos humanos que se ha propuesto, se visualizan las iniciativas para la gestión del talento humano, tomando como base las oportunidades y debilidades identificadas dentro de la matriz de FODA cruzado. Gracias a este plan, se genera continuidad y crecimiento del negocio de manera sostenible y manteniendo la calidad del servicio.

Cabe añadir que el plan se encuentra alineado a las estrategias y situaciones de ambos hoteles, así como a la alianza que se proyecta realizar. Se ha considerado de gran importancia la experiencia y las capacidades del personal de ambos hoteles, quienes pueden brindar una experiencia diferenciada dentro del mercado.

1. Objetivo

Gestionar y desarrollar el talento humano de la alianza hotelera, asegurando la formación continua, la retención de personal clave y la creación de una cultura organizacional orientada al servicio de excelencia y la sostenibilidad.

2. Estrategias

El Plan de recursos humanos de la alianza hotelera se centra en tres ejes estratégicos fundamentales: el desarrollo de competencias del personal, la retención y motivación del talento, y la consolidación de una cultura organizacional orientada al servicio de excelencia y la sostenibilidad.

El desarrollo de competencias del personal busca fortalecer las habilidades técnicas y blandas de los colaboradores, mediante programas de capacitación en idiomas, atención al cliente, hospitalidad y sostenibilidad. Este enfoque permitirá que el personal esté mejor preparado para responder a las demandas de un turismo cada vez más competitivo e internacional.

Por su parte, la retención y motivación del talento se orienta a mantener una fuerza laboral estable, comprometida y productiva. A través de planes de beneficios, reconocimiento e iniciativas de bienestar laboral, se busca reducir la rotación y fomentar un entorno de trabajo positivo, que impacte directamente en la calidad del servicio al cliente.

Finalmente, la consolidación de una cultura organizacional de excelencia constituye el eje transversal del plan. Este aspecto se enfocará en promover valores compartidos de responsabilidad social, diversidad e inclusión, así como en reforzar la identidad corporativa de

la alianza. De este modo, los colaboradores se convertirán en embajadores de la experiencia hotelera, generando un impacto positivo tanto en los huéspedes como en las comunidades locales.

Tabla 14. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Indicador %	Objetivos estratégicos de RR. HH. 2024-2028	Indicadores
Crecimiento	La tasa de ocupación del hotel debe alcanzar al año 2026 el 60 % y, a partir del año 2028, el 75 %.	1. Mantener salarios competitivos e implementar plan de beneficios. 2. Generar perfiles laborales alineados al mercado turístico. 3. Capacitar al personal en idiomas y atención al cliente para captar turismo internacional.	95% de perfiles competitivos. % de colaboradores capacitados en idiomas (meta ≥80%).
Rentabilidad	El margen neto de ventas supere al 20 %	1. Mantener rotación anual de personal ≤10% para reducir costos de reemplazo. 2. Implementar programas de capacitación en habilidades técnicas y blandas. 3. Desarrollar un sistema de gestión del desempeño alineado a metas de eficiencia.	Rotación del personal >= 2 %
	El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) alcance un promedio superior al 30 %.		Número total de capacitaciones anuales % de evaluaciones de desempeño ejecutadas.
Sostenibilidad	Índice de satisfacción en la atención al cliente será como mínimo del 90 %.	1.- Generar buen clima laboral dentro de los hoteles, aumentando la satisfacción de los trabajadores del 93 %. 2.- Generar capacitaciones acerca de la experiencia del cliente a los trabajadores. 3.- Generar una cultura organizacional sólida, en donde el 99 % de los trabajadores tengan conocimiento de ello.	Satisfacción de trabajadores al 93 % Capacitación al 100 % de <i>Customer Experience</i> Reconocimiento al 100 % de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia 2025.

3. Acciones estratégicas de RR. HH. 2024-2028

Tabla 15. Objetivos y acciones estratégicas de RR. HH.

Objetivos estratégicos de RR.HH. 2024–2028	Acciones estratégicas de RR.HH. (detalladas)
Mantener salarios competitivos e implementar plan de beneficios	Realizar un estudio salarial anual del mercado hotelero nacional e internacional para ajustar la política retributiva. Diseñar esquemas de compensación variable basados en objetivos alcanzados y desempeño individual. Implementar un plan integral de beneficios no monetarios (seguros, descuentos, programas de bienestar, convenios con instituciones locales).
Generar perfiles laborales alineados al mercado turístico	Elaborar un mapeo de puestos críticos del hotel en función a la demanda del sector turístico. Diseñar perfiles de puesto actualizados con competencias técnicas y blandas requeridas. Implementar programas de formación y certificación en hospitalidad, idiomas y sostenibilidad para cada perfil.
Capacitar al personal en idiomas y atención al cliente	Desarrollar un programa de idiomas anual (inglés, portugués y quechua) con pruebas de certificación. Realizar talleres en atención intercultural para mejorar la experiencia de huéspedes internacionales. Incluir módulos de hospitalidad y resolución de quejas en la capacitación obligatoria.
Mantener rotación anual de personal $\leq 10\%$	Implementar un plan de carrera interna con oportunidades de ascenso y movilidad interna. Diseñar políticas de retención de talento clave (mentoring, planes de sucesión). Establecer un programa de bienestar integral (salud mental, ergonomía, balance vida-trabajo).
Implementar programas de capacitación en habilidades técnicas y blandas	Diseñar un plan de capacitación modular en hospitalidad, operaciones, sostenibilidad y liderazgo. Incluir workshops de habilidades blandas (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo). Evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño mediante encuestas de satisfacción y seguimiento.
Desarrollar un sistema de gestión del desempeño	Implementar un sistema digital de evaluación de desempeño semestral por competencias y objetivos. Realizar feedback estructurado entre jefes y colaboradores con planes de mejora individuales. Vincular resultados de desempeño con incentivos, promociones y desarrollo profesional.
Generar buen clima laboral y satisfacción $\geq 93\%$	Crear un programa de reconocimiento al desempeño y valores corporativos. Realizar encuestas de clima laboral anuales con planes de acción derivados. Implementar actividades de integración y motivación interna (team building, voluntariado corporativo).
Generar capacitaciones en experiencia del cliente (Customer Experience)	Incluir módulos de Customer Journey y Service Design en los programas de capacitación. Capacitar al personal en técnicas de gestión de quejas y resolución rápida. Usar simulaciones y role play para fortalecer la empatía en el servicio.
Consolidar una cultura organizacional sólida ($\geq 99\%$ de reconocimiento)	Desarrollar campañas internas de cultura y valores en todos los niveles del hotel. Implementar actividades participativas (charlas, foros, comités de cultura). Evaluar anualmente la identificación de los colaboradores con la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia 2025.

4. Dotación de recursos

La generación de recursos permite que pongan en marcha acciones estratégicas de RR. HH.,

que impactarán en el desarrollo continuo de habilidades técnicas y blandas, formación y retención del personal.

Tabla 16. Plan de recursos humanos

Plan de RR. HH.	Cantidad	Costo unitario	Total
Capacitación en formación del personal (habilidades blandas y técnicas)	6	S/ 4500	S/ 27 000
Programa de beneficios a trabajadores	1	S/ 3500	S/ 3500
Iniciativas de retención y compensación	1	S/ 5500	S/ 5500
Capacitaciones y actividades para desarrollo de cultura organizaciones	6	S/ 2500	S/ 15 000
Capacitaciones en experiencia del cliente	4	S/ 3500	S/ 14 000
Total			S/ 65 000

Fuente: Elaboración propia 2025.

CAPÍTULO VII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Objetivos

Consolidar a la alianza como un modelo de gestión hotelera sostenible, promoviendo el desarrollo social, cultural y ambiental en las comunidades donde operan, con énfasis en la Comunidad Nativa Ese'jea de Infierno y el fortalecimiento del turismo responsable en Cusco y Madre de Dios.

2. Estrategias

- Fomentar el desarrollo económico local mediante la contratación de personal y proveedores de las zonas de influencia bajo principios de comercio justo.
- Promover la inclusión social y cultural de la Comunidad Nativa Ese'jea de Infierno, integrando su identidad y conocimiento en la experiencia turística.
- Impulsar programas educativos y ambientales dirigidos a la comunidad Ese'jea y al personal de la alianza.
- Monitorear de forma continua los resultados sociales y ambientales de la alianza a través de indicadores de sostenibilidad internos.

Tabla 17. Plan estratégico de responsabilidad social – objetivos e indicadores

Ítem	Plan estratégico 2024-2028	Plan estratégico de responsabilidad social 2024 al 2028	Indicadores
Sostenibilidad	Ejecución del Plan de Responsabilidad Social 2024–2028	Contratar personal operativo de las zonas de influencia (Cusco y Madre de Dios).	% de personal local contratado ≥70 %
		Implementar un programa de proveedores locales (artesanías, alimentos, transporte, textiles).	60 % de proveedores certificados locales
		Capacitar a miembros de la Comunidad Nativa Ese'jea de Infierno en gestión turística sostenible y hospitalidad.	100 miembros capacitados hasta 2028
		Desarrollar talleres de intercambio cultural entre turistas y miembros de la comunidad Ese'jea.	≥2 talleres interculturales anuales
		Realizar actividades semestrales de voluntariado (reforestación, limpieza de riberas, apoyo educativo).	≥2 jornadas por año

Fuente: Elaboración propia 2025.

3. Dotación de recursos

Tabla 18. Plan de Responsabilidad Social

Concepto	Cantidad / Año	Costo unitario (USD)	Total anual (USD)
Programa de capacitación comunitaria Ese'ejá	3	10,000	30,000
Talleres de intercambio cultural	3	12,000	36,000
Actividades de voluntariado corporativo	3	4,000	12,000
Total anual estimado			78,000

Fuente: Elaboración propia (2025).

4. Conclusiones

El Plan de Responsabilidad Social fortalece la visión conjunta de la alianza, centrándose en la sostenibilidad, la inclusión social y el respeto cultural. La colaboración directa con la Comunidad Nativa Ese'ejá de Infierno contribuye al desarrollo económico y cultural de la región, promoviendo a su vez el turismo responsable y sostenible. Este enfoque refuerza el posicionamiento de la alianza como un modelo de gestión hotelera ético, competitivo y comprometido con la conservación ambiental y el bienestar local.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

1. Objetivos

El plan de operaciones tiene como objetivo alcanzar los indicadores clave relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad, que incluyen la tasa de ocupación de los hoteles, el margen de ventas, el ROE (retorno sobre el capital propio) y la satisfacción del cliente. Estos resultados se lograrán mediante la implementación de las estrategias propuestas desde el frente de operaciones.

2. Estrategias

Las estrategias de Hotel Posada del Inca (HPI) se enfocan en tres áreas clave: la gestión eficiente de recursos y procesos, el incremento de la capacidad instalada y la optimización de la experiencia del cliente.

La gestión eficiente de recursos busca mejorar la productividad operativa, mediante la automatización de procesos y el uso de tecnología para la gestión de reservas, planificación de personal y atención al cliente. Esto permitirá reducir costos y mejorar la eficiencia.

Asimismo, el incremento de la capacidad instalada busca la ampliación de la infraestructura del hotel para atender a más huéspedes, manteniendo la calidad y exclusividad en el servicio.

Finalmente, la optimización de la experiencia del cliente es el foco principal del plan, pues se tiene como propósito elevar la calidad del servicio a través de mejoras en la atención, el diseño de las instalaciones y la incorporación de herramientas tecnológicas como *chatbots* y sistemas avanzados de reservas.

Tabla 19. Plan estratégico - Objetivos específicos e indicadores estratégicos 2024-2028

Ítem	Objetivos estratégicos 2024-2028	Objetivos estratégicos de operaciones 2024-2028	Indicadores
Crecimiento	La tasa de ocupación del hotel debe alcanzar al año 2026 el 60 % y, a partir del año 2028, el 75 %.	Optimizar la gestión de habitaciones y disponibilidad. Asegurar el mantenimiento y el crecimiento de la infraestructura.	% Capacidad instalada
Rentabilidad	El margen neto de ventas supere al 20 %.	Automatización de procesos. Optimización de la fuerza laboral. Control de energía y recursos.	Utilidad neta/ Ingresos por ventas
	El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) alcance un promedio superior al 30 %		Utilidad neta/Patrimonio
Sostenibilidad	Índice de satisfacción en la atención al cliente será como mínimo del 90 %.	Optimizar la experiencia del cliente implementando mejoras en la calidad del servicio.	% Satisfacción al cliente

Fuente: Elaboración propia 2025.

3. Acciones estratégicas

Tabla 20. Acciones estratégicas de operaciones 2024-2028

Objetivos estratégicos de operaciones 2024-2028	Acciones estratégicas de operaciones
Optimizar la gestión de habitaciones y disponibilidad	Implementar un sistema que asigne de manera automática y eficiente las habitaciones disponibles para maximizar la ocupación, aprovechando al máximo las habitaciones disponibles sin forzar el <i>overbooking</i> .
Asegurar el mantenimiento y el crecimiento de la infraestructura	Optimizar el plan de renovación y mantenimiento a largo plazo para mantener la infraestructura del hotel, evitando que áreas clave queden obsoletas o inoperativas. Esto incluye el mantenimiento y renovación de habitaciones, espacios comunes, cocinas, sistemas de climatización, etc.
	Realizar auditorías periódicas sobre el estado de las instalaciones y asegurar que cualquier problema potencial sea detectado y corregido a tiempo.
Automatización de procesos	Implementar un sistema eficiente que automatice el registro de huéspedes, la asignación de habitaciones, el control de disponibilidad y la facturación, lo cual reduce la carga operativa y aumenta la precisión.
	Gestión de inventarios en tiempo real. Por ejemplo, utilizar <i>software</i> para gestionar el inventario de productos y suministros en tiempo real, lo que ayudará a evitar el exceso o falta de <i>stock</i> y reduce los desperdicios.
	<i>Chatbots</i> y asistentes virtuales. Se pueden implementar <i>chatbots</i> para responder a preguntas frecuentes de los huéspedes o realizar reservas de manera autónoma.
Optimización de la fuerza laboral	Planificación de turnos y personal flexible. Por ello se puede utilizar <i>software</i> de gestión de personal para ajustar los turnos y horarios según la demanda anticipada. Esto ayuda a tener el número adecuado de empleados en los momentos de mayor actividad sin generar costos innecesarios.
	Monitoreo de indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) de productividad. En este caso, se pueden implementar KPI para seguir de cerca la productividad del personal y las áreas operativas. Esto incluye tiempos de respuesta, tiempos de limpieza y satisfacción de los huéspedes, entre otros.
Control de energía y recursos	Implementar soluciones tecnológicas para reducir el consumo energético (iluminación LED, control de temperatura eficiente, etc.) y el uso de agua, lo que también ayuda a reducir costos operativos a largo plazo.
Optimizar la experiencia del cliente implementando mejoras en la calidad del servicio	Personalización de la estancia. Se puede ofrecer una experiencia personalizada que haga sentir a los huéspedes valorados. Por ejemplo, tomar en cuenta sus preferencias de habitación, su historial de estancias y ofrecerles recomendaciones personalizadas.
	Optimización de la experiencia del huésped. Para ello se pueden implementar mejoras en la calidad del servicio, como un <i>check-in/check-out</i> más rápido, atención personalizada, limpieza excepcional, y servicios exclusivos como traslados al aeropuerto, etc.

Fuente: Elaboración propia 2025.

4. Dotación de recursos

Las inversiones estratégicas del plan de operaciones estarán orientadas a la mejora integral de la infraestructura de Hotel Posada del Inca (HPI), con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad superior que esté alineado con las expectativas de nuestro público objetivo. La renovación y optimización de nuestras instalaciones garantizarán un entorno único y confortable, brindando una experiencia memorable que fortalezca nuestra propuesta de valor frente a los competidores en el mercado.

Además, se implementarán inversiones clave en la automatización de procesos, lo que permitirá mejorar la eficiencia operativa y optimizar la gestión de recursos. Esto incluirá la adquisición e integración de soluciones tecnológicas avanzadas, como los sistemas de gestión de reservas, *chatbots* para la atención al cliente, y *software* de planificación de personal, que contribuirán a agilizar las operaciones diarias y a ofrecer un servicio más rápido, personalizado y eficiente.

Estas inversiones no solo fortalecerán la competitividad de Hotel Posada del Inca (HPI), sino que también facilitarán la integración y maximización de los beneficios derivados de la alianza con Hotel Posada Amazonas (HPA).

El objetivo a largo plazo de estas inversiones es posicionar al Hotel Posada del Inca (HPI) como un referente en el mercado hotelero, no solo por su infraestructura de vanguardia, sino también por su capacidad para ofrecer un servicio de excelencia que responda a las necesidades de los viajeros actuales.

5. Presupuesto

Las inversiones en infraestructura se enfocan en mejorar las instalaciones de Hotel Posada del Inca (HPI), con el fin de ofrecer una experiencia más eficiente y atractiva para sus huéspedes. Esto incluye la instalación de luminarias LED de bajo consumo energético, que contribuirán a la sostenibilidad y reducción de costos operativos, así como un proceso de remodelación de diversas áreas del hotel. La inversión total en infraestructura es de 1 200 000 dólares.

En cuanto a tecnología, se destinarán 50 000 dólares para la implementación de *software* especializado en la gestión de reservas, la planificación del personal y un *chatbot* de atención al cliente. Estas soluciones mejorarán la eficiencia operativa y la experiencia del huésped, optimizando tiempos y recursos.

Además, los costos operativos mensuales asociados al mantenimiento y actualización de estos sistemas tecnológicos, que incluyen el *software* de reservas, el *chatbot* y la planificación del personal, suman un total de 2355 dólares mensuales.

Tabla 21. Inversión en infraestructura

Inversión	USD
Luminarias LED con menor consumo de energía	24 000
Fachada	320 000
Remodelación de cuartos	356 000
Zonas de entretenimiento	500 000
Infraestructura - Capex	1 200 000

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 22. Inversión en tecnología

Inversión	USD
<i>Software</i> para gestión eficiente de habitaciones	15 000
Implementación de <i>chatbot</i>	25 000
<i>Software</i> para planificación de turnos del personal	10 000
Tecnología – Capex	50 000

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 23. Costos de mantenimiento de *software*

Costo concepto	USD/MES
Mantenimiento y operación <i>software</i> gestión de habitaciones	1705
Mantenimiento y operación <i>chatbot</i>	500
Mantenimiento y operación <i>software</i> planificación de personal	150

Fuente: Elaboración propia 2025.

CAPÍTULO IX. PLAN DE FINANZAS

El plan financiero de la alianza proyecta una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 32% sobre una inversión total de 1.25 millones de dólares, destinada principalmente a remodelaciones y mejoras operativas. Este resultado refleja el impacto positivo de la alianza, la cual busca aprovechar economías de escala, elevar la calidad del servicio y aumentar el índice de satisfacción y que esto dé como resultado un incremento en las ventas y en la rentabilidad. La alianza permite no solo una optimización en el uso de recursos, sino también una mejora en la capacidad de respuesta frente a la demanda, generando así una propuesta de valor competitiva y sostenible en el tiempo.

La estrategia se centra en un enfoque integral para impulsar el crecimiento de ventas y mejorar la rentabilidad mediante la optimización de recursos y la adopción de nuevas tecnologías. En términos de crecimiento, la alianza busca incrementar sus ventas en un 10 % anual en promedio, implementando medidas como la optimización del flujo de caja para financiar iniciativas clave de *marketing* y expansión comercial. Esta estrategia incluye el uso de publicidad digital y mejoras en la experiencia del cliente. Además, se priorizan acciones de fidelización, como programas de recompensas y promociones exclusivas para fortalecer la relación con clientes recurrentes.

En cuanto a la rentabilidad, el objetivo es mantener un margen neto superior al 20 % y lograr un ROE de al menos 30 % mediante una gestión eficiente de costos y el uso estratégico del apalancamiento financiero. La alianza optimizará sus costos operativos a través de la automatización en sus procesos, lo que permitirá reducir los gastos sin comprometer la calidad del servicio. Asimismo, se revisará la estructura de capital para asegurar una combinación equilibrada entre deuda y patrimonio, garantizando que las inversiones generen un retorno superior al costo de la deuda. Este enfoque asegurará que la alianza no solo crezca en términos de ventas, sino que también mantenga una rentabilidad sostenible a largo plazo, alcanzando los objetivos financieros establecidos.

Tabla 24. Objetivos estratégicos 2024-2028

Ítem	Objetivos estratégicos 2024-2028	Objetivos estratégicos de finanzas 2024-2028	Indicadores
Crecimiento	Lograr un crecimiento promedio anual del 10 % en las ventas durante el período.	Optimización del flujo de caja para financiar iniciativas de <i>marketing</i> y expansión comercial.	% Ventas
Rentabilidad	Asegurar que el margen neto de ventas supere el 20 %.	Incrementar la eficiencia en los costos y gastos, principalmente a través de automatización y tecnología.	Utilidad neta/ Ingresos por ventas
	Alcanzar un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) promedio superior al 30 %.	Optimizar el uso del apalancamiento financiero mediante una correcta combinación de deuda y capital mientras se mantiene un enfoque disciplinado en la gestión de costos y rentabilidad.	Utilidad neta/Patrimonio

Fuente: Elaboración propia 2025.

1. Supuestos de proyecciones

- Horizonte de evaluación: se considera el inicio de la alianza desde el año 2024 con proyecciones hasta el año 2028.
- Plan de ventas: con base en el análisis del mercado y las tendencias del negocio, se espera un crecimiento anual promedio del 10 %. Cabe agregar que este crecimiento está relacionado directamente con el incremento de la tasa de ocupación de los hoteles, considerando la alianza. De tal manera que, al empezar en el 2025, se tendría un 55 %, en el año 2026 llegaría a un 60 % y para el año 2028, se obtendría un 70 %. El precio promedio por habitación para dos personas corresponde a USD 207. Otro aspecto importante es que la participación de las ventas según el tipo de servicio es del 65 % para ingresos provenientes del servicio de alojamiento, 30 % por consumo de alimentos y bebidas, y 5 % que abarcan otros servicios solicitados por los huéspedes o terceros. Por ejemplo, servicio de lavandería, transporte terrestre y alquiler de ambientes. Ver el Anexo 2.
- Costos directos: los costos de venta consideran conceptos de mantenimiento de infraestructura de las habitaciones y áreas comunes con un presupuesto promedio de USD 100 000 al año, insumos de limpieza para las habitaciones (que incluyen los productos de aseo personal que se le proporcionan a los huéspedes como parte del servicio) con un presupuesto promedio de USD 122 000 al año, reposición de ropa de cama con un presupuesto de USD 8000 al año, servicios básicos por USD 10 000 al año y servicio de lavandería por USD 4600 al año. Además, tomando en cuenta el gasto del personal directo que corresponde a 24 empleados en tres turnos de servicio, la planilla inicial considera: tres recepcionistas, tres chefs, tres botones, tres ayudantes de cocina, cuatro mozos, dos auxiliares de mantenimiento, cinco auxiliares de limpieza y un

conductor. Entre los años 2026 y 2028, en los que habrá incrementos en la capacidad de ocupación y, por consiguiente, ventas del hotel, la cantidad de personal se incrementará llegando a consolidarse una planilla de 36 personas. En ese caso, el gasto promedio de personal será de USD 636 000 al año. Otro rubro relacionado con el gasto de personal es la participación de los trabajadores, que por ley corresponde a toda la planilla de la empresa cuando supera los 20 empleados. Esta participación se calcula como un 5 % sobre la base imponible y se aplica anualmente siempre que se genere utilidad tributaria. El valor promedio anual de esta participación es de aproximadamente USD 45 000. (Ver los Anexos 2 y 8).

- Gastos de venta: como parte del plan de *Marketing* (ver el Anexo 2) se realizarán acciones enfocadas en el desarrollo y publicidad del servicio a través de un rediseño de la página web y *marketing* digital, lo que incluye publicidad en redes sociales, campañas de PPC (pago por clic), optimización de motores de búsqueda, publicidad por correo electrónico, entre otros. Todos los gastos anteriores representan un promedio de USD 20 000 al año.
- Se consideran gastos de servicios brindados por terceros relacionados con el mantenimiento y soporte TI, vigilancia, asesorías legales y tributarias, servicios de fumigación y servicios básicos, que generan un gasto promedio de USD 192 000 al año. Además, se incluyen los gastos para la gestión de responsabilidad social que suman en promedio USD 88 000 al año (Ver el Anexo 8).

Inversiones: las inversiones estarán enfocadas en mejorar la infraestructura del hotel, con el fin de mantener un servicio de calidad y diferenciado, así como un ambiente a la altura de las expectativas de nuestro público objetivo. Estas se realizarán en el año previo a entrar en operación con la alianza, es decir, el año 2024. En total asciende a un monto de USD 1.25 millones. Los conceptos y valores están en el Anexo 10.

- Financiamiento: se prevé que parte de las inversiones se financien a través de préstamos a largo plazo manteniendo una estructura de capital equilibrada 70/30. Se tomará en el periodo previo al inicio de la alianza (año 2024) exclusivamente para Capex, bajo las condiciones del Anexo 9.
- El cronograma de financiamiento se encuentra en el Anexo 9.
- Depreciación: la depreciación para los años analizados se mantiene lineal en USD 83 000 al año.

- Impuestos: se considera estable la tasa de impuesto de renta (IR) vigente establecida por ley en 29.5 % sobre la base imponible.
- Dividendos: la política de dividendos establecida supone que cuando se alcance el primer objetivo en ventas en el año 2026 que considera una ocupación del 60 % del hotel, se repartirán dividendos anualmente, calculados como el 50 % de las utilidades netas de cada ejercicio. A partir del año 2028, cuando se logré el máximo objetivo en ventas con una ocupación del 70 %, se repartirán como dividendos el 70 % de las utilidades netas de cada ejercicio.
- Cálculo del WACC: la tasa utilizada para realizar el descuento del flujo de caja económico fue el costo promedio ponderado capital (WACC). Primero, se calculó la tasa de retorno del accionista a través de la metodología CAPM (*capital asset pricing model*) donde se obtuvo una tasa de 20.7 % y, tomando en cuenta, un costo de deuda de TEA 9.5 %, con una estructura del 42.5 % de capital y 57.4 % de deuda, se realizó el cálculo resultando un WACC de 12.68 %. El descuento del flujo de caja financiero se realizó con la tasa del accionista. Ver el Anexo 7.
- Proyecciones financieras: en el Anexo 4 se puede consultar las proyecciones de los estados financieros: estado de resultados, balance general y flujo de caja.

2. Análisis financiero

Se utilizaron herramientas y técnicas financieras como análisis horizontales y verticales (ver el Anexo 6) y el cálculo de ratios financieros sobre proyecciones que contienen los supuestos explicados en el punto anterior.

Se puede apreciar en el análisis horizontal un marcado crecimiento a nivel de ingresos que empieza en 11 % para el año 2026, lo cual mejora la utilidad bruta hasta en 12 % para el año 2028, respecto a su periodo anterior. Estos crecimientos permiten rentabilizar las inversiones realizadas y el desarrollo de la estrategia de ventas y *marketing*.

Respecto al análisis vertical, los márgenes brutos, neto y EBITDA tienen una tendencia creciente marcada en el tiempo, producto de eficiencias que se materializan y el crecimiento de las ventas. Al final del horizonte de evaluación, el margen bruto llega a 62%, el margen neto a 24% y el margen EBITDA al 38%.

Como parte de los indicadores claves, donde se aprecia el desempeño del negocio, se analizaron

los ratios financieros y de gestión. (Ver el Anexo 5).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- La colaboración estratégica entre el Hotel Posada del Inca (HPI) y el Hotel Posada Amazonas (HPA) se reconoce como positiva, pues genera ventajas competitivas y sinergias que pueden mejorar el rendimiento financiero y la posición en el mercado de ambos establecimientos.
- La implementación de nuevas tecnologías e innovación es esencial para que los hoteles se mantengan competitivos y afronten desafíos actuales, así como cambios en el comportamiento de los consumidores.
- El Hotel Posada Amazonas proporciona una experiencia única vinculada con la naturaleza y actividades de aventura, constituyendo su propuesta de valor distintiva.
- Los análisis financieros de la alianza indican una tendencia ascendente en los márgenes brutos, netos y EBITDA, señalando una gestión operativa eficaz y un crecimiento constante de las ventas.
- La lenta recuperación del sector turismo y el aumento de la delincuencia son factores que podrían retrasar la realización de los planes a largo y mediano plazo de los hoteles, impactando negativamente en un sector que previamente representaba el 3.9 % del PBI y ahora constituye el 2.2 %.
- El Plan de responsabilidad social refuerza la ejecución del plan estratégico de la alianza, fortaleciendo su sostenibilidad a largo plazo y consolidando su posicionamiento competitivo como modelo de gestión hotelera responsable.

2. Recomendaciones

- Se propone ejecutar la colaboración estratégica con un plan de acción definido que incluya metas mensurables, asignación de responsabilidades y un cronograma para la implementación de iniciativas conjuntas. Además, resulta fundamental establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para ajustar la estrategia según sea necesario.
- Ambos establecimientos hoteleros deben mantener sus inversiones en tecnología, buscando innovaciones que mejoren la experiencia del cliente y optimicen las operaciones internas. Esto podría abarcar la implementación de sistemas de gestión de

relaciones con clientes (CRM), plataformas de reservas en línea y tecnologías sostenibles.

- Se aconseja que ambos hoteles adopten una estrategia de enfoque que distinga sus servicios y experiencias ofrecidas. Esto puede incluir el desarrollo de paquetes turísticos exclusivos, la mejora de la calidad del servicio y la aplicación de estrategias de *marketing* digital para aumentar la visibilidad y atraer segmentos de mercado específicos.
- Resulta esencial que los hoteles refuercen sus estrategias de *marketing* y seguridad, considerando la implementación de programas de fidelización para clientes leales y un aumento en la inversión en sistemas de seguridad y vigilancia. Además, deben aprovechar las recientes reducciones fiscales para mejorar su competitividad.
- Se sugiere incrementar las campañas de *marketing* que destaquen la conexión con la naturaleza y las experiencias exclusivas. Asimismo, se debe garantizar que la calidad del servicio y la infraestructura estén en sintonía con los precios cobrados.
- Los hoteles deben aprovechar la disminución temporal de impuestos para mejorar su competitividad, ya sea mediante la inversión en mejoras de infraestructura, tecnología o estrategias de *marketing* para atraer a más clientes.
- Se espera continuar optimizando las operaciones y explorar nuevas oportunidades de eficiencia. También es crucial mantener una liquidez adecuada para hacer frente a obligaciones inmediatas y posibles contingencias.
- Se buscará reforzar las estrategias de seguridad y *marketing* para mitigar el impacto de estos desafíos, a través de asociaciones con entidades locales. Esto mejorará la seguridad en las áreas turísticas y desarrollar campañas que promuevan la imagen del país como un destino seguro.

Referencias Bibliográficas

- Agencia Peruana de Noticias [Andina]. (2024, 31 de diciembre). *Mincetur 2024: Perú alcanzó nuevos récords en exportaciones y consolida oferta turística*.
<https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-2024-peru-alcanzo-nuevos-records-exportaciones-y-consolida-oferta-turistica-1013392.aspx>
- Airbnb. (2024). *Alojamientos en Cusco, Perú*. <https://www.airbnb.com.pe/cusco-peru/stays>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (s.f.). *Cuadro 035: Estadísticas de la balanza de pagos*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/cuadro-035.xlsx>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2023). *Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%)*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html/2013-01-01/2023-12-30/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2024). *Reporte de inflación: Diciembre 2024 – Síntesis*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2024-sintesis.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2025, 9 de enero). *Resumen informativo – Nota semanal 09/01/2025*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2025/resumen-informativo-2025-01-09.pdf>
- ComexPerú. (2024). *Afluencia de visitantes a atractivos turísticos aumentó un 33.2 % en 2024*.
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/afluencia-de-visitantes-a-atractivos-turisticos-aumento-un-332-en-2024>
- CTOPerú (2024). *Las perspectivas tecnológicas para el 2024*.
<https://ctoperu.pe/articulo/38376/las-perspectivas-tecnologicas-para-el-2024/?p=5>
- Damodaran, A. (2024a). *Betas*. Stern School of Business, New York University.
https://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (2024b). *Country risk premiums*. Stern School of Business, New York University.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- David, F. R. (2013). *Administración estratégica (14ª ed.)*. Pearson.

- El Peruano (2024a, 19 de junio). *IPE eleva proyección de crecimiento de economía peruana a 3 % para el 2024*. <https://elperuano.pe/noticia/246019>
- El Peruano. (2024b, 2 de mayo). *Inversión pública sumó más de S/ 3,875 millones en abril*. <https://www.elperuano.pe/noticia/242714-inversion-publica-sumo-mas-de-s-3875-mlns-en-abril>
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP]. (2024, 19 de agosto). El 2024 se proyecta como el año de la recuperación del turismo en Perú. *La Cámara. Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/el-2024-se-proyecta-como-el-ano-de-la-recuperacion-del-turismo-en-peru/>
- Instituto de Estudios Peruanos [IEP] (2024). *IEP. Informe de opinión de mayo de 2024 (informe completo)*. <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2024/05/IEP-Informe-de-opinion-mayo-de-2024-informe-completo-v2.pdf>
- Lovatón, D. (2024). Tiempos recios para la democracia en Perú: Derechos a la democracia y al adelanto de elecciones. *Ventana Jurídica*. <https://facultad-derecho.pucp.edu.pe/ventana-juridica/tiempos-recios-para-la-democracia-en-peru-derechos-a-la-democracia-y-al-adelanto-de-elecciones/>
- Mayorga, D. (2015). *Marketing: Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación, México.
- Mc Cubbin, R. (2024, 8 de mayo). Más de 200 conflictos sociales en Perú están activos: Estas son las regiones donde más casos se registran. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/05/08/mas-de-200-conflictos-sociales-en-peru-estan-activos-estas-son-los-departamentos-donde-mas-casos-se-registran/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1ntos%20conflictos%20hay%20por%20regiones,Ucayali:%201>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2025, 26 de junio). *Nueva Ley General de Turismo permitirá atraer más de US\$ 1000 millones en nuevas inversiones*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/1195236-nueva-ley-general-de-turismo-permitira-atraer-mas-de-us-1000-millones-en-nuevas-inversiones>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2024a). *Reporte regional de turismo Cusco: Año 2024*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6137009/5420947-reporte-regional-de-turismo-cusco-ano-2024.pdf?v=1744322809>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2024b). *Reporte regional de turismo*

- Madre de Dios: Año 2024.*
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6137048/5420947-reporte-regional-de-turismo-madre-de-dios-ano-2024.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2024c). *Oferta y demanda de establecimientos de hospedaje.*
https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/ofertaEstablecimientosHospedaje.html
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2024, 2 de mayo). *El contexto internacional y la gestión fiscal impulsan el avance de la economía y las perspectivas favorables para el 2024.* <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/947679-el-contexto-internacional-y-la-gestion-fiscal-impulsan-el-avance-de-la-economia-y-las-perspectivas-favorables-para-el-2024>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* Grupo Editorial Patria.
- ProInversión. (2024, 3 de mayo). *Balance 2024: ProInversión marca récord al adjudicar 16 proyectos por cerca de US\$ 9000 millones.* <https://www.investinperu.pe/es/pi/detail-news/balance-2024-proinversion-marca-record-al-adjudic>
- PromPerú. (2020). *Perfil del turista extranjero 2019.*
<https://www.promperu.gob.pe/Turismoin/archivos/CifrasPDF/PTE%202019%20-%20Perfil%20del%20Turista%20Extranjero.pdf>
- Radio Programas del Perú [RPP] (2024, 4 de junio). *El 81.2 % considera que Dina Boluarte “debería terminar cuanto antes su gestión”, según encuesta de CPI.*
<https://rpp.pe/politica/gobierno/un-812-considera-que-dina-boluarte-deberia-terminar-cuanto-antes-su-gestion-segun-encuesta-de-cpi-noticia-1559287>
- Rainforest expeditions (2022). *El Albergue, lo más destacado.*
<https://rainforestexpeditions.com/es/ecoalbergues/posada-amazonas/>
- Revista Construir. (2023, 10 de agosto). *Mercado inmobiliario en Cusco: precio del m² retrocede, ¿es momento de invertir?* <https://construir.com.pe/mercado-inmobiliario-en-cusco-precio-del-m2-retrocede-es-momento-de-invertir/>
- Sierra, Y. (2024, 11 de enero). *Desafíos ambientales de Perú en 2024: Fortalecer la legislación ambiental y enfrentar las economías ilegales.* *Mongabay.*

<https://es.mongabay.com/2024/01/desafios-ambientales-peru-2024-fortalecer-legislacion-ambiental/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f.). *Tipo de cambio promedio*.
https://www.sbs.gob.pe/app/pp/sistip_portal/paginas/publicacion/tipocambiopromedio.aspx

S&P Dow Jones Índices. (s.f.). *S&P/BVL Peru General Index*.
<https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-bvl-peru-general-index/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2019). *Movimiento turístico en Cusco. (Año de evaluación 2018)*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Cusco.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2019). *Movimiento turístico en Madre de Dios. (Año de evaluación 2018)* https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Madre_de_Dios.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Supuestos para la evaluación económica financiera de la alianza HPA-HPI

Supuestos

Supuestos			
Precio (atención)		207	USD
Otros gastos		7%	
Vigilancia	25%		
Correos	5%		
Asesorías legales y tributarias	20%		
Fumigación	40%		
Servicios básicos	10%		
Depreciación		83 333	USD
A 15 años			

Ingresos		Participación Promedio	
Alojamiento		65%	
Alimentos y bebidas		30%	
Otros		5%	

Proyecciones macroeconómicas

		2024	2025	2026	2027	2028
Tasa de cambio	Sol/USD	3.77	3.80	3.85	3.85	3.85
Inflación	%	1.97%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Inflación acumulada			2.50%	5.00%	7.50%	10.00%

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2024, 2025), Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (s.f.).

Anexo 2. Plan de ventas

ALIANZA HPI – HPA
Por los periodos 2024 al 2028
(Expresado en dólares americanos)

Plan de ventas					
1. Alojamiento	2024	2025	2026	2027	2028
Noches		360	360	360	360
Habitaciones		35	35	35	35
% Ocupabilidad		0.55	0.60	0.65	0.70
Precio de atención		205	210	215	220
Ingresos por alojamiento	-	1 420 650	1 587 600	1 760 850	1 940 400
2. Alimentos y bebidas	2024	2025	2026	2027	2028
Personas promedio por habitación		2	2	2	2
Alimentos promedio por persona- USD/día		35	35	35	35
Bebidas promedio por persona- USD/día		10	10	10	10
Ingresos por alimentos y bebidas USD	-	639 293	714 420	792 383	873 180
3. Otros ingresos	2024	2025	2026	2027	2028
Referencia: USD 295 000					
Servicio de lavandería (60%)		181 425	185 850	190 275	194 700
Servicio de transporte (20%)		60 475	61 950	63 425	64 900
Servicio de alquiler de ambientes (20%)		60 475	61 950	63 425	64 900
Otros ingresos		302 375	309 750	317 125	324 500
Total ventas	-	2 362 318	2 611 770	2 870 358	3 138 080

USD – Reales

Concepto	2025	2026	2027	2028
Resideño de nueva web	1 700	1 678	1 678	1 678
Desarrollo nuevos productos	4 737	4 675	4 675	4 675
Promoción y publicidad	4 737	4 675	4 675	4 675
<i>Merchandising</i>	3 329	3 286	3 286	3 286
Colaboración con terceros	1 974	1 948	1 948	1 948
Total	16 476	16 262	16 262	16 262

Crecimiento por ventas	1.00	1.11	1.22	1.33
------------------------	------	------	------	------

USD + Inflación (nominales)

Concepto - USD	2025	2026	2027	2028
Resideño de nueva web	1 756	1 989	2 238	2 504
Desarrollo nuevos productos	4 894	5 543	6 236	6 977
Promoción y publicidad	4 894	5 543	6 236	6 977
<i>Merchandising</i>	3 439	3 895	4 383	4 903
Colaboración con terceros	2 039	2 309	2 599	2 907
Total	17 023	19 279	21 692	24 267

Soles sin inflación

Concepto – S/	2025	2026	2027	2028
Resideño de nueva web	6 460	6 460	6 460	6 460
Desarrollo nuevos productos	18 000	18 000	18 000	18 000
Promoción y publicidad	18 000	18 000	18 000	18 000
<i>Merchandising</i>	12 650	12 650	12 650	12 650
Colaboración con terceros	7 500	7 500	7 500	7 500
Total	62 610	62 610	62 610	62 610

Anexo 3. Plan de operaciones

Alianza HPI - HPA
Por los periodos 2024 al 2028
(Expresado en dólares americanos)

Mantenimiento	100 000	por año
Insumos de limpieza	15	por habitación por noche
Ropa de cama	70	bimensual reposición por habitación
Servicios básicos	45	por mes por habitación
Lavandería	20	por mes por habitación

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Gastos de mantenimiento		102 500	105 000	107 500	110 000
Insumos de limpieza		103 950	113 400	122 850	132 300
Ropa de cama		8 085	8 820	9 555	10 290
Servicios básicos		10 395	11 340	12 285	13 230
Lavandería		4 620	5 040	5 460	5 880
Total		229 550	243 600	257 650	271 700

Anexo 4. Proyecciones de los Estados Financieros

Año 2024-2028

Crecimiento de Ventas			11%	10%	9%	Promedio 10%
ESTADO DE RESULTADOS	2024	2025	2026	2027	2028	
Alojamiento		1,420,650	1,587,600	1,760,850	1,940,400	
Alimentos y Bebidas		639,293	714,420	792,383	873,180	
Otros ingresos		302,375	309,750	317,125	324,500	
Total ingresos actividades		2,362,318	2,611,770	2,870,358	3,138,080	
Costos de ventas		-964,231	-1,077,390	-1,138,721	-1,201,327	
Utilidad bruta		1,398,086	1,534,380	1,731,637	1,936,753	
Gastos administrativos		-603,639	-636,029	-678,631	-725,230	
Gastos de ventas		-17,023	-19,279	-21,692	-24,267	
Depreciación		-83,333	-83,333	-83,333	-83,333	
Utilidad operativa		694,091	795,739	947,980	1,103,922	
Gastos financieros		-165,031	-131,728	-93,604	-49,961	
Utilidad antes de impuestos		529,060	664,010	854,376	1,053,961	
Impuesto a la renta - 29.5%		-156,073	-195,883	-252,041	-310,919	
Utilidad neta	-	372,987	468,127	602,335	743,043	
Margen neto		16%	18%	21%	24%	20%
Margen bruto		59%	59%	60%	62%	60%
EBITDA						
Utilidad neta		372,987	468,127	602,335	743,043	
Depreciación		83,333	83,333	83,333	83,333	
Gastos financieros		165,031	131,728	93,604	49,961	
Impuesto a la renta - 29.5%		156,073	195,883	252,041	310,919	
	-	777,424	879,072	1,031,313	1,187,256	

FLUJO DE CAJA		2024	2025	2026	2027	2028
Saldo inicial			390,000	519,568	466,016	430,133
Ingresos						
Cobranzas			2,244,202	2,481,182	2,726,840	2,981,176
Otros ingresos						
Total Ingresos		-	2,634,202	3,000,749	3,192,856	3,411,309
Egresos						
Remodelaciones		-1,250,000				
Impuestos		-	-156,073	-195,883	-252,041	-310,919
Sueldos y Participación trabajadores			-608,783	-680,221	-705,830	-732,068
Servicios de terceros			-692,362	-743,434	-795,743	-849,289
Gastos de gestión			-245,312	-266,771	-291,169	-318,934
Marketing y publicidad			-17,023	-19,279	-21,692	-24,267
Otros gastos						
Total Egresos		-1,250,000	-1,719,552	-1,905,588	-2,066,474	-2,235,476
Flujo de caja económico		-1,250,000	914,649	1,095,161	1,126,381	1,175,832
Financiamiento						
Préstamo recibido		1,140,000				
Pago de préstamos			- 395,081	- 395,081	- 395,081	- 395,081
Aporte de Capital		500,000				
Flujo de caja financiero		390,000	519,568	700,080	731,300	780,751

Dividendos - - 234,064 - 301,167 - 371,521

Saldo Final		390,000	519,568	466,016	430,133	409,230
--------------------	--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

	2024	2025	2026	2027	2028
Cuentas por cobrar	-	118,116	248,704	392,222	549,126
Efectivo y equivalentes de efectivo	390,000	519,568	466,016	430,133	409,230
Activo Corriente	390,000	637,684	714,721	822,355	958,356
Propiedad, planta y equipo	1,250,000	1,166,667	1,083,333	1,000,000	916,667
Activo No Corriente	1,250,000	1,166,667	1,083,333	1,000,000	916,667
Total Activos	1,640,000	1,804,350	1,798,054	1,822,355	1,875,023

Cuentas por pagar	-	21,413	44,406	69,017	95,283
Pasivo corriente	-	21,413	44,406	69,017	95,283
Préstamos a largo plazo	1,140,000	909,950	646,597	345,120	0
Pasivos no corriente	1,140,000	909,950	646,597	345,120	0
Total Pasivos	1,140,000	931,363	691,003	414,137	95,283

Ganancias acumuladas	-	0	372,987	841,114	1,443,449
Beneficio neto del período	-	372,987	468,127	602,335	743,043
Capital social	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Dividendos			-234,064	-535,231	-906,752
Patrimonio	500,000	872,987	1,107,051	1,408,218	1,779,739
Total Pasivo + Patrimonio	1,640,000	1,804,350	1,798,054	1,822,355	1,875,023

Check

0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

Anexo 5. Ratios financieros

Ratios de Liquidez	2025	2026	2027	2028
Liquidez Corriente	30	16	12	10
Capital de Trabajo	616,271	670,315	753,338	863,073
Ratios de Gestión				
Rotación CXC	38	14	9	6
Rotación CXP	40	14	9	7
Ratios de Solvencia				
Solvencia	1.94	2.60	4.40	19.68
Deuda/Ebitda	1.17	0.74	0.33	0.00
Estructura de capital (D/E)	65%	56%	41%	0%
Ratio Cobertura Deuda	2	2	3	3
Endeudamiento	107%	62%	29%	5%
Ratio de Rentabilidad				
Margen Neto	16%	18%	21%	24%
Margen Bruto	59%	59%	60%	62%
ROE	43%	42%	43%	42%
ROA	38%	44%	52%	59%
Margen EBITDA	33%	34%	36%	38%
	2025	2026	2027	2028
Ocupación del hotel	55%	60%	65%	70%
Tarifa promedio por habitación USD	205	210	215	220
Beneficio Bruto por habitación USD	39,945	43,839	49,475	55,336
Beneficio neto por habitación USD	10,657	13,375	17,210	21,230

Anexo 6. Análisis horizontal y vertical

Análisis Horizontal

	2025	2026	2027	2028
Alojamiento		12%	11%	10%
Alimentos y Bebidas		12%	11%	10%
Otros ingresos		2%	2%	2%
Total ingresos actividades ordinarias		11%	10%	9%
Costos de ventas		12%	6%	5%
Utilidad bruta		10%	13%	12%
Gastos administrativos		5%	7%	7%
Gastos de ventas		13%	13%	12%
Depreciación		0%	0%	0%
Utilidad operativa		15%	19%	16%
Gastos financieros		-20%	-29%	-47%
Utilidad antes de impuestos		26%	29%	23%
Impuesto a la renta - 29.5%		26%	29%	23%
Utilidad neta		26%	29%	23%

EBITDA		13%	17%	15%

Análisis Vertical

	2025	2026	2027	2028
Total ingresos actividades ordinarias	100%	100%	100%	100%
Costos de ventas	-41%	-41%	-40%	-38%
Utilidad bruta	59%	59%	60%	62%
Gastos administrativos	-26%	-24%	-24%	-23%
Gastos de ventas	-1%	-1%	-1%	-1%
Depreciación	-4%	-3%	-3%	-3%
Utilidad operativa	29%	30%	33%	35%
Gastos financieros	-7%	-5%	-3%	-2%
Utilidad antes de impuestos	22%	25%	30%	34%
Impuesto a la renta - 29.5%	-7%	-8%	-9%	-10%
Utilidad neta	16%	18%	21%	24%
EBITDA	33%	34%	36%	38%

Anexo 7. Costo de capital e indicadores de rentabilidad (Ke, Kd, WACC y TIR)

Alianza HPI – HPA
Por los periodos 2024 al 2028
(Expresado en dólares americanos)

Costo de capital		COK = Tasa libre de riesgo + beta apalanc. x (prima de riesgo) + riesgo país		
a) Tasa libre de riesgo	4.90%	31/10/2023	Bonos del tesoro de EE. UU. a 10 años	Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%) (BCR
Beta desapalancado	0.97	5/01/2023	Sector hotel y juegos	Betas (Damodaran, 2024a)
Deuda	2 245 725		Información histórica simulador	
Capital	1 665 350		Información histórica simulador	
Deuda/Capital	1.35			
Tasa Impuesto a la renta	29.50%			
b) Beta apalancado	2.23	= beta despalanc. + (1+(1-tasa IR)x(deuda/capital))		
Prima de riesgo de mercado - EEUU	5.00%			Damodaran (2024b)
Factor S&P/BVL Perú General Index (PEN)	1.2590			S&P Dow Jones Índices (s.f.)
c) Prima de riesgo – Perú	6.30%	= prima de riesgo EEUU x S&P/BVL		
Riesgo país (puntos básicos)	180	Oct-23	Indicadores de riesgo para países emergentes	BCRP (s.f.)
Conversor a enteros	100			
d) Riesgo país (%)	1.80%	= riesgo país (pbs) / conversor / 100		

COK =	20.74%
--------------	---------------

Determinación de la tasa de descuento

Estructura de capital del negocio	Valores	%	Tasa %	Escudo	WACC
Capital	1,665,350	42.58%	20.74%	0%	8.83%
Deuda financiera	2,245,725	57.42%	12.00%	70.5%	4.86%
Total	3,911,075	100.00%			13.69%

Valor presente de flujos de caja
Por los periodos 2024 al 2028
(Expresado en dólares americanos)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Totales
Flujo de caja económico		- 1,250,000	524,649	575,593	660,365	745,700	1,256,308
Valor presente de flujos (neto)		- 1,250,000	461,479	445,331	449,401	446,372	552,583
Flujo de caja financiero		- 110,000	129,568	180,512	265,284	350,618	815,982
Valor presente de flujos (neto)		- 110,000	107,312	123,825	150,718	164,984	436,840

Datos	
WACC	13.69%
Cok	20.74%
Kd	12.0%
IR	29.50%

TIR Operativa 32%

Anexo 8. Costos del servicio y otros

Alianza HPI – HPA
Por los periodos 2024 al 2028
(Expresado en dólares americanos)

Costo del servicio					
1. Consumos	2024	2025	2026	2027	2028
Alojamiento	-	229 550	243 600	257 650	271 700
Alimentos y bebidas	-	287 682	321 489	356 572	392 931
Otros costos indirectos		196 544	201 338	206 131	210 925
Consumos directos	-	713 775	766 427	820 353	875 556
2. Personal	2024	2025	2026	2027	2028
Costo directo		232 923	293 236	300 218	307 200
Actividades		17 533	17 727	18 149	18 571
Ingresos por alimentos y bebidas	-	250 456	310 964	318 368	325 771
Total costo del servicio	-	964 231	1 077 390	1 138 721	1 201 327

Por los periodos 2024 al 2028
(Expresado en dólares americanos)

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Vigilancia	-	41 341	45 706	50 231	54 916
Correos	-	8 268	9 141	10 046	10 983
Asesorías legales y tributarias	-	33 072	36 565	40 185	43 933
Fumigación	-	66 145	73 130	80 370	87 866
Servicios básicos	-	16 536	18 282	20 093	21 967
Total otros gastos	-	165 362	182 824	200 925	219 666

Gastos totales P*Q				
Costos totales	2025	2026	2027	2028
Gasto de personal directo:	232 923	293 236	300 218	307 200

Recepcionista	38 065	38 487	39 404	40 320
Botones	27 189	36 655	37 527	38 400
Chef	54 379	73 309	75 055	76 800
Ayudante de cocina	63 442	73 309	75 055	76 800
Auxiliar de mantenimiento	14 501	21 993	22 516	23 040
Auxiliar de limpieza	27 189	32 989	33 775	34 560
Conductor	8 157	16 495	16 887	17 280
Gasto de personal indirecto	326 274	329 891	337 745	345 600
Administrador de hotel	81 568	82 473	84 436	86 400
Jefe de ventas y <i>marketing</i>	67 974	68 727	70 364	72 000
Jefe de operaciones - logística	67 974	68 727	70 364	72 000
Coordinador de recursos humanos	54 379	54 982	56 291	57 600
Administrativos	54 379	54 982	56 291	57 600
Actividades	17 533	17 727	18 149	18 571
Capacitaciones	15 105	15 273	15 636	16 000
Reuniones trimestrales	944	955	977	1 000
Selección	1 484	1 500	1 536	1 571
TOTAL	576 730	640 855	656 113	671 371

Reparto de utilidades a trabajadores	2025	2026	2027	2028
5 %				
Base imponible	641,063	787,324	994,336	1,213,925
Participación trabajadores	32,053	39,366	49,717	60,696

Reparto dividendos	2024	2025	2026	2027	2028
50%			263,655	332,978	406,513
70%					

Responsabilidad Social - Concepto	2025	2026	2027	2028
Programa de capacitación comunitaria Ese'ejá				
Talleres de intercambio cultura				
Actividades de voluntariado corporativo				
Total anual estimado	79,950	83,948	90,244	99,268

Anexo 9. Cronograma de deuda

Periodo	Saldo inicial	Principal	Intereses	Pago	Saldo final
2,025	1,140,000	230,050	165,031	395,081	909,950
2,026	909,950	263,353	131,728	395,081	646,597
2,027	646,597	301,477	93,604	395,081	345,120
2,028	345,120	345,120	49,961	395,081	0

Anexo 10. Inversiones

Alianza HPI - HPA
Por los periodos 2024 al 2028
(Expresado en dólares americanos)

	USD
Luminaria	24 000
Fachada	320 000
Remodelación de cuartos	356 000
Zonas de entretenimiento	500 000
Inversión tecnología	50 000
Infraestructura - Capex	1 250 000

Inversión	USD
<i>Software</i> para gestión eficiente de habitaciones	15 000
Implementación de <i>chatbot</i>	25 000
<i>Software</i> para planificación de turnos del personal	10 000
Tecnología - Capex	50 000