



**“PLAN DE NEGOCIO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE  
UN *LODGE* ECOLÓGICO EN EL CALLEJÓN DE  
HUAYLAS”**

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

**Presentado por  
Alonso Ignacio Talavera Cano  
Armando Cruzado Manosalva  
Félix Aladino Flores Choque  
José Aníbal Torres Villegas**

**Asesor: Roberto Alcides Paiva Zarzar**

**[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)**

**Lima, junio 2021**

Dedicamos especialmente esta tesis a nuestras familias por su incondicional estímulo, apoyo y comprensión para alcanzar nuestras metas.

Expresamos nuestra gratitud a la Universidad del Pacífico y a nuestro asesor Roberto Paiva por la supervisión y dirección de la tesis.

## Resumen ejecutivo

El presente plan de negocio muestra los resultados del análisis exploratorio sobre la viabilidad y rentabilidad de un *lodge* ecológico (con 15 habitaciones y capacidad para 45 huéspedes) en el Callejón de Huaylas, con una propuesta diferenciada de servicios de alojamiento. La propuesta de valor, que define su ventaja competitiva sobre los competidores directos, se sustenta en la ubicación estratégica, la innovación arquitectónica de las instalaciones y el bajo impacto en el medio ambiente; que le permitirán al huésped disfrutar la majestuosidad de la Cordillera Blanca.

El análisis del entorno muestra que el crecimiento sostenido del turismo en los últimos cinco años, el apoyo político, la relativa estabilidad económica y las facilidades tributarias configuran un escenario favorable para la inversión en el sector turismo. Sin embargo, se debe tener en consideración que la nueva tendencia mundial está orientada hacia el consumo de servicios turísticos que generen poco impacto en el medio ambiente.

El mercado objetivo del proyecto está constituido por visitantes nacionales y extranjeros de los niveles socioeconómicos más altos (nacionales del nivel socioeconómico “A” y extranjeros con ingresos anuales mayores a US\$ 120.000) que realizan turismo convencional en los atractivos turísticos del Parque Nacional Huascarán. Las proyecciones para el período 2022-2031, revelan un crecimiento de 5,6 % y 5,4 % anual en turistas nacionales y extranjeros, respectivamente.

Los servicios de alojamiento más selectos del Callejón de Huaylas están conformados principalmente por cinco empresas; sin embargo, la ventaja competitiva de nuestra propuesta de valor permitiría ofrecer un servicio altamente diferenciado y posicionarnos en un nicho captando una cuota de mercado del 17 % aun en un escenario conservador.

El proyecto *lodge* ecológico requerirá una inversión estimada de 1,6 millones de soles (65 % con aporte de los accionistas y el resto con un préstamo bancario). La rentabilidad proyectada del negocio (TIR E) es 23 % y la del accionista (TIR F) 27 %; ambas se verían comprometidas solo con variaciones simultáneas de 10 % en precio (o demanda) y 5 % en demanda (o precio).

El éxito del negocio depende de los siguientes factores clave: ubicación estratégica, infraestructura y equipamiento en buen estado de conservación, liderazgo, compromiso y motivación del talento humano, modelo de operación orientado hacia el cliente y alianzas estratégicas.

## Índice de contenidos

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| Índice de tablas .....                                | ix        |
| Índice de gráficos .....                              | xi        |
| Índice de anexos .....                                | xii       |
| <br><b>Capítulo I. Introducción .....</b>             | <b>1</b>  |
| <br><b>Capítulo II. Idea de negocio.....</b>          | <b>2</b>  |
| 1. Análisis de la oportunidad .....                   | 2         |
| 2. Propuesta de valor .....                           | 2         |
| 3. Modelo de negocio.....                             | 3         |
| 4. Definición de la industria o sector .....          | 3         |
| <br><b>Capítulo III. Plan de investigación .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1. Objetivo.....                                      | 5         |
| 2. Hipótesis.....                                     | 5         |
| 3. Metodología.....                                   | 5         |
| 4. Análisis de investigación.....                     | 6         |
| 4.1. Hipótesis N° 1 .....                             | 6         |
| 4.2. Hipótesis N° 2 .....                             | 8         |
| 4.3. Hipótesis N° 3 .....                             | 9         |
| 5. Resultados de investigación.....                   | 9         |
| 6. Estimación de la demanda .....                     | 10        |
| 6.1. Metodología de la estimación de la demanda ..... | 10        |
| 6.2. Tamaños de mercado estimados y proyecciones..... | 10        |
| 6.2.1. Mercado de referencia .....                    | 10        |
| 6.2.2. Mercado disponible .....                       | 11        |
| 6.2.3. Mercado potencial .....                        | 11        |
| 6.2.4. Mercado efectivo.....                          | 11        |
| <br><b>Capítulo IV. Análisis del entorno .....</b>    | <b>12</b> |
| 1. Análisis del macroentorno .....                    | 12        |
| 1.1. Políticos .....                                  | 12        |
| 1.2. Económicos .....                                 | 12        |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3. Social.....                                                          | 13        |
| 1.4. Tecnológicos.....                                                    | 13        |
| 1.5. Legales .....                                                        | 14        |
| 1.6. Ecológicos .....                                                     | 14        |
| 1.7. Fuerzas globales.....                                                | 14        |
| 1.8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....                | 15        |
| 2. Análisis del microentorno.....                                         | 15        |
| 2.1. Identificación, evolución y características de la industria .....    | 16        |
| 2.2. La industria en el Callejón de Huaylas.....                          | 17        |
| 2.3. Estructura de la industria .....                                     | 17        |
| 2.4. Conclusiones del micro entorno.....                                  | 19        |
| 3. Mapeo de competidores.....                                             | 19        |
| 3.1. Factores claves de éxito.....                                        | 19        |
| 3.2. Competidores directos .....                                          | 20        |
| 3.2.1. Matriz de perfil competitivo .....                                 | 20        |
| 3.2.2. Matriz de perfil referencial .....                                 | 21        |
| 3.3. Competidores indirectos .....                                        | 21        |
| 4. Mapeo de grupos estratégicos.....                                      | 22        |
| <b>Capítulo V. Análisis interno .....</b>                                 | <b>23</b> |
| 1. Cadena de valor .....                                                  | 23        |
| 2. Fuentes de ventaja competitiva .....                                   | 23        |
| 2.1. Análisis VRIO.....                                                   | 23        |
| 2.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....                | 23        |
| <b>Capítulo VI. Plan estratégico.....</b>                                 | <b>26</b> |
| 1. Visión .....                                                           | 26        |
| 2. Misión .....                                                           | 26        |
| 3. Principios y valores .....                                             | 27        |
| 4. Objetivos estratégicos .....                                           | 27        |
| 5. Análisis FODA .....                                                    | 28        |
| 5.1. Matriz FODA cruzado.....                                             | 29        |
| 6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) ..... | 29        |
| 7. Matriz interna-externa (IE).....                                       | 31        |
| 8. Matriz de la estrategia principal.....                                 | 31        |

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 9. Estrategia competitiva .....                                                             | 32        |
| 10. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....                            | 33        |
| 11. Alineación de estrategias y objetivos estratégicos .....                                | 33        |
| 12. Matriz objetivos estratégicos, objetivos y lineamientos de los planes funcionales ..... | 34        |
| <br><b>Capítulo VII. Plan de marketing .....</b>                                            | <b>36</b> |
| 1. Objetivos de marketing .....                                                             | 36        |
| 2. Definición de mercado .....                                                              | 38        |
| 3. Mercado objetivo .....                                                                   | 37        |
| 4. Posicionamiento del servicio .....                                                       | 37        |
| 5. Estrategias de marketing .....                                                           | 38        |
| 5.1. Estrategia de nichos de mercado .....                                                  | 38        |
| 5.2. Estrategia de crecimiento.....                                                         | 39        |
| 6. Mezcla de marketing.....                                                                 | 40        |
| 6.1. Producto/servicio .....                                                                | 40        |
| 6.2. Precio.....                                                                            | 40        |
| 6.3. Plaza o distribución .....                                                             | 41        |
| 6.4. Promoción.....                                                                         | 41        |
| 6.5. Procesos.....                                                                          | 42        |
| 6.6. Evidencia física.....                                                                  | 42        |
| 6.7. Personas.....                                                                          | 43        |
| 7. Actividades .....                                                                        | 43        |
| 8. Presupuesto del plan de marketing.....                                                   | 43        |
| <br><b>Capítulo VIII. Plan de operaciones .....</b>                                         | <b>44</b> |
| 1. Objetivos .....                                                                          | 44        |
| 2. Diseño de los servicios .....                                                            | 44        |
| 3. Diseño de los procesos .....                                                             | 45        |
| 3.1. Servicio de alojamiento .....                                                          | 45        |
| 3.2. Servicio de alimentación (restaurante-comedor).....                                    | 46        |
| 4. Diseño de las instalaciones .....                                                        | 46        |
| 5. Programación de las operaciones de la empresa .....                                      | 47        |
| 5.1. Actividades pre operativas e inversión inicial .....                                   | 47        |
| 5.2. Actividades del plan de operaciones .....                                              | 47        |
| 6. Presupuesto del plan de operaciones .....                                                | 48        |

|                                                                                        |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Capítulo IX. Plan de recursos humanos .....</b>                                     | <b>49</b>     |
| 1. Objetivos .....                                                                     | 49            |
| 2. Estructura organizacional .....                                                     | 49            |
| 3. Estrategias de administración de recursos humanos .....                             | 51            |
| 4. Diseño de puesto y perfiles.....                                                    | 52            |
| 5. Requerimiento.....                                                                  | 52            |
| 6. Reclutamiento y selección de personal .....                                         | 53            |
| 7. Evaluación de personal.....                                                         | 53            |
| 8. Capacitación y desarrollo .....                                                     | 54            |
| 9. Compensación.....                                                                   | 54            |
| 10. Actividades .....                                                                  | 55            |
| 11. Presupuesto del plan de recursos humanos .....                                     | 55            |
| <br><b>Capítulo X. Plan de responsabilidad social corporativa .....</b>                | <br><b>56</b> |
| 1. Objetivo general.....                                                               | 56            |
| 2. Objetivos específicos .....                                                         | 56            |
| 3. Marco de referencia y definición de enfoque .....                                   | 56            |
| 4. Identificación y clasificación de los grupos de interés o <i>stakeholders</i> ..... | 57            |
| 5. Prospección de impactos esperados en los grupos de interés .....                    | 58            |
| 6. Actividades .....                                                                   | 58            |
| 7. Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa .....                    | 58            |
| <br><b>Capítulo XI. Plan de contingencia.....</b>                                      | <br><b>59</b> |
| <br><b>Capítulo XII. Plan financiero .....</b>                                         | <br><b>60</b> |
| 1. Objetivo general.....                                                               | 60            |
| 2. Objetivos específicos .....                                                         | 60            |
| 3. Supuestos y políticas .....                                                         | 60            |
| 3.1. Supuestos .....                                                                   | 60            |
| 3.2. Políticas .....                                                                   | 61            |
| 4. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio .....                               | 61            |
| 4.1. Presupuestos por planes.....                                                      | 61            |
| 4.2. Presupuesto maestro .....                                                         | 61            |
| 4.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo .....                                    | 62            |
| 4.2.2. Estructura del financiamiento .....                                             | 63            |

|                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.3. Presupuesto de efectivo proyectado .....                                                            | 63        |
| 4.2.4. Estados financieros proyectados .....                                                               | 63        |
| 4.3. Punto de equilibrio .....                                                                             | 63        |
| 5. Evaluación económica y financiera .....                                                                 | 63        |
| 5.1. Costo de oportunidad del capital (COK) y cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC) ..... | 63        |
| 5.2. Indicadores de rentabilidad (VAN y TIR) .....                                                         | 66        |
| 6. Análisis de sensibilidad .....                                                                          | 66        |
| <b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>                                                                 | <b>67</b> |
| 1. Conclusiones.....                                                                                       | 67        |
| 2. Recomendaciones .....                                                                                   | 67        |
| <b>Bibliografía.....</b>                                                                                   | <b>68</b> |
| <b>Anexos .....</b>                                                                                        | <b>78</b> |
| <b>Notas biográficas.....</b>                                                                              | <b>98</b> |

## Índice de tablas

|           |                                                                                       |    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1.  | Fundamentos de la idea de negocio.....                                                | 2  |
| Tabla 2.  | Sector e industria del proyecto, según clasificadores nacionales e internacionales .. | 3  |
| Tabla 3.  | Lienzo de modelo de negocio - Canvas.....                                             | 4  |
| Tabla 4.  | Hipótesis de investigación para identificar una oportunidad de mercado .....          | 5  |
| Tabla 5.  | Metodología de validación según hipótesis .....                                       | 5  |
| Tabla 6.  | Cobertura de informantes en las provincias del área de influencia del proyecto .....  | 6  |
| Tabla 7.  | Atractivos turísticos ofertados en la Cordillera Blanca según tipo de agente .....    | 7  |
| Tabla 8.  | Visitantes a los atractivos más importantes del Callejón de Huaylas (2016) .....      | 7  |
| Tabla 9.  | Visitantes a Llanganuco según tipo de boleto (2016).....                              | 8  |
| Tabla 10. | Síntesis de validación de hipótesis .....                                             | 9  |
| Tabla 11. | Mercado potencial de turistas nacionales y extranjeros del proyecto .....             | 11 |
| Tabla 12. | Mercado efectivo de turistas nacionales y extranjeros del proyecto .....              | 11 |
| Tabla 13. | Iniciativas del Mincetur para promover el turismo .....                               | 14 |
| Tabla 14. | Tendencias mundiales con efectos en el turismo .....                                  | 15 |
| Tabla 15. | Matriz de evaluación de factores externos.....                                        | 16 |
| Tabla 16. | Establecimientos de hospedaje y capacidad instalada según región 2015-2019.....       | 16 |
| Tabla 17. | Capacidad instalada del área de influencia 2015-2019.....                             | 17 |
| Tabla 18. | Síntesis de evaluación del microentorno .....                                         | 18 |
| Tabla 19. | Síntesis del análisis del microentorno .....                                          | 19 |
| Tabla 20. | Hospedajes del Callejón de Huaylas con tarifas y servicios más selectivos.....        | 21 |
| Tabla 21. | Matriz de evaluación de recursos y capacidades.....                                   | 24 |
| Tabla 22. | Matriz VRIO .....                                                                     | 25 |
| Tabla 23. | Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....                                 | 25 |
| Tabla 24. | Componentes de la misión.....                                                         | 26 |
| Tabla 25. | Principios y valores .....                                                            | 27 |
| Tabla 26. | Objetivos estratégicos e indicadores .....                                            | 28 |
| Tabla 27. | Matriz FODA.....                                                                      | 28 |
| Tabla 28. | Matriz FODA cruzado.....                                                              | 29 |
| Tabla 29. | Factores de matriz PEYEA.....                                                         | 30 |
| Tabla 30. | Matriz interna-externa (IE).....                                                      | 31 |
| Tabla 31. | Alineación de estrategias y objetivos estratégicos .....                              | 34 |
| Tabla 32. | Matriz objetivos estratégicos y objetivos estratégicos funcionales .....              | 35 |
| Tabla 33. | Objetivos del plan de marketing .....                                                 | 36 |

|           |                                                                      |    |
|-----------|----------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 34. | Segmentación vacacionista nacional .....                             | 37 |
| Tabla 35. | Segmentación turista extranjero .....                                | 37 |
| Tabla 36. | Aspectos para la declaración de posicionamiento .....                | 38 |
| Tabla 37. | Precios .....                                                        | 41 |
| Tabla 38. | Actividades del plan de marketing .....                              | 43 |
| Tabla 39. | Objetivos del plan de operaciones.....                               | 44 |
| Tabla 40. | Programación de actividades pre operativas e inversión inicial ..... | 47 |
| Tabla 41. | Actividades del plan de operaciones .....                            | 48 |
| Tabla 42. | Objetivos del plan de recursos humanos .....                         | 49 |
| Tabla 43. | Características de la configuración empresarial de EcoHome .....     | 50 |
| Tabla 44. | Requerimiento de personal fijo .....                                 | 52 |
| Tabla 45. | Ratio empleados por habitación.....                                  | 53 |
| Tabla 46. | Principales herramientas de evaluación.....                          | 54 |
| Tabla 47. | Actividades del plan de recursos humanos .....                       | 55 |
| Tabla 48. | Objetivos del plan de responsabilidad social .....                   | 57 |
| Tabla 49. | Actividades del plan de responsabilidad social.....                  | 58 |
| Tabla 50. | Objetivos específicos del plan financiero .....                      | 60 |
| Tabla 51. | Presupuesto de inversión y gastos pre operativos .....               | 62 |
| Tabla 52. | Cálculo del COK y WACC.....                                          | 64 |
| Tabla 53. | Presupuesto de ventas y operaciones.....                             | 65 |
| Tabla 54. | Cálculo de capital de trabajo.....                                   | 65 |
| Tabla 55. | Indicadores de rentabilidad: VAN y TIR.....                          | 66 |
| Tabla 56. | Análisis de sensibilidad .....                                       | 66 |

## Índice de gráficos

|            |                                                                            |    |
|------------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1. | Estacionalidades en el ingreso de visitantes al PNH 2015-2019 .....        | 8  |
| Gráfico 2. | Mapa de grupos estratégicos.....                                           | 22 |
| Gráfico 3. | Matriz PEYEA.....                                                          | 30 |
| Gráfico 4. | Matriz de estrategia principal.....                                        | 32 |
| Gráfico 5. | Estrategia de crecimiento.....                                             | 39 |
| Gráfico 6. | Identificación de procesos del servicio de alojamiento .....               | 45 |
| Gráfico 7. | Identificación de procesos del servicio de alimentación .....              | 46 |
| Gráfico 8. | Partes básicas y diseño de la organización del <i>lodge</i> ecológico..... | 50 |
| Gráfico 9. | Superestructura de la organización del <i>lodge</i> ecológico.....         | 51 |

## Índice de anexos

|           |                                                                                                                         |    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1.  | Regresión lineal del ingreso anual de visitantes nacionales al PNH 2008-2018.....                                       | 79 |
| Anexo 2.  | Histórico (2010-2019) y pronósticos de ingreso de visitantes nacionales y extranjeros al PNH 2020-2031.....             | 79 |
| Anexo 3.  | Pronósticos de ingreso de visitantes nacionales y extranjeros a las lagunas de Llanganuco con boleto convencional ..... | 80 |
| Anexo 4.  | Matriz de perfil referencial (MPR).....                                                                                 | 81 |
| Anexo 5.  | Síntesis del análisis del macroentorno.....                                                                             | 82 |
| Anexo 6.  | Cadena de valor (enfoque McKinsey) .....                                                                                | 83 |
| Anexo 7.  | Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....                                                            | 84 |
| Anexo 8.  | Matriz alineamiento entre estrategias y lineamientos de planes funcionales .....                                        | 85 |
| Anexo 9.  | Características de los servicios .....                                                                                  | 86 |
| Anexo 10. | Actividades y presupuesto por planes .....                                                                              | 87 |
| Anexo 11. | Matriz SIPOC de los cuatro procesos operativos del servicio de alojamiento.....                                         | 88 |
| Anexo 12. | Matriz SIPOC de los cinco procesos operativos del servicio de alimentación .....                                        | 88 |
| Anexo 13. | Diagrama BPMN de los procesos operativos del servicio de alimentación .....                                             | 89 |
| Anexo 14. | Diagrama BPMN de los procesos operativos del servicio de alojamiento .....                                              | 90 |
| Anexo 15. | Diseño de instalaciones .....                                                                                           | 91 |
| Anexo 16. | Descripción de los puestos de trabajo .....                                                                             | 92 |
| Anexo 17. | Tipos de teoría y enfoque de responsabilidad social corporativa.....                                                    | 93 |
| Anexo 18. | Prospección de impactos entre la empresa y sus grupos de interés.....                                                   | 94 |
| Anexo 19. | Análisis de los escenarios post-Covid-2019 para el período 2020-2025.....                                               | 95 |
| Anexo 20. | Estructura de financiamiento .....                                                                                      | 96 |
| Anexo 21. | Presupuesto de efectivo .....                                                                                           | 96 |
| Anexo 22. | Estado de situación financiera proyectado.....                                                                          | 96 |
| Anexo 23. | Estado de resultados proyectado .....                                                                                   | 96 |
| Anexo 24. | Presupuesto de Impuesto General a las Ventas (IGV) .....                                                                | 97 |
| Anexo 25. | Cálculo del punto de equilibrio .....                                                                                   | 97 |
| Anexo 26. | Flujos de caja económico y financiero proyectados .....                                                                 | 97 |

## Capítulo I. Introducción

La actividad turística en el Callejón de Huaylas se concentra en los principales atractivos del Parque Nacional Huascarán (lagunas de Llanganuco) y Chavín de Huántar; por lo tanto, los vacacionistas nacionales y turistas extranjeros consumen servicios de alojamiento y alimentación en las provincias de Huaraz, Carhuaz, Yungay y Huaylas. El número de hospedajes y plazas (camas) del periodo 2015 y 2019 reportó un crecimiento de 25 % y 16 %, respectivamente, donde se alojaron más de 266 mil huéspedes (86 % nacionales y 14 % extranjeros), que configura un escenario atractivo para analizar oportunidades de inversión.

En el presente plan de negocio se analiza la rentabilidad financiera de una oportunidad de inversión, para un *lodge* ecológico dirigido a turistas convencionales nacionales y extranjeros de mayor poder adquisitivo. Se ofrecerá servicios con una propuesta de valor diferenciada, sustentada en una ubicación estratégica en el Callejón de Huaylas y con una arquitectura innovadora, para disfrutar una estadía con la mejor vista de la Cordillera Blanca y el menor impacto en el medio ambiente.

Nuestro plan de negocio está estructurado en doce capítulos. En primer lugar, presentamos la idea de negocio del proyecto de *lodge* ecológico y luego los resultados del plan de investigación de mercado que nos permitieron inferir las características y tamaño de la demanda de habitaciones del *lodge*. Luego, analizamos el entorno externo y la atraktividad de la industria que sirvieron para el análisis interno y el planteamiento de las estrategias que se concretan en los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y el financiero.

El plan de marketing cubre los aspectos relacionados con la creación de una oferta atractiva para los clientes que permita su fidelización y el posicionamiento del negocio. En el plan de operaciones se describen los procesos requeridos para la prestación del servicio, así como el diseño de las instalaciones y las actividades para la operación del *lodge*. En el plan de recursos humanos se describe la estructura organizacional, los requerimientos de personal y lo relativo a la gestión del talento humano. El plan de responsabilidad social presenta el análisis de los impactos en los diferentes grupos de interés y las medidas para mitigarlos. En el plan financiero se determina la viabilidad financiera del negocio, se presentan los estados y ratios financieros proyectados, así como el análisis de sensibilidad, entre otros. Finalmente, se adjunta un plan de contingencia donde se analizan tres escenarios (optimista, conservador y pesimista) y sus respectivas estrategias de acción frente a la crisis generada por la pandemia de la Covid-19.

## Capítulo II. Idea de negocio

### 1. Análisis de la oportunidad

El Parque Nacional Huascarán (PNH) abarca 11 provincias<sup>1</sup> del departamento de Áncash y alberga casi la totalidad de la Cordillera Blanca, conformada por más de 30 picos nevados de 6.000 m.s.n.m., 712 glaciares, 434 lagunas y una gran diversidad biológica<sup>2</sup>, que lo configuran como uno de los atractivos naturales y paisajísticos más importantes del país<sup>3</sup>.

La idea de negocio consiste en implementar un *lodge* ecológico con 15 habitaciones y capacidad para 45 huéspedes que ofrezca una oferta diferenciada de alojamiento cuya ubicación estratégica y diseño arquitectónico permitan disfrutar la majestuosidad de la Cordillera Blanca en armonía con el entorno y el mínimo impacto sobre el medio ambiente.

**Tabla 1. Fundamentos de la idea de negocio**

| Nº | Fundamento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | La tendencia global del turismo comprende —entre otros— la búsqueda de una oferta turística diferenciada donde los viajeros equilibrados buscarán disfrutar de sus vacaciones en lugares que les ofrezcan experiencias únicas, que sean amigables con el medio ambiente y que estén comprometidas con el entorno <sup>4</sup> . |
| 2  | La mayoría de la oferta actual de alojamiento en el Callejón de Huaylas está ubicada en el núcleo urbano de la ciudad de Huaraz, desde donde no es posible apreciar la majestuosidad de la Cordillera Blanca.                                                                                                                   |
| 3  | Crecimiento anual sostenido de visitantes nacionales (13,5 %) y extranjeros (17,5 %) al PNH.                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4  | Esfuerzo sectorial sostenido (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] y PromPerú) de promoción y apoyo a la actividad turística, a pesar de la inestabilidad política que se vive en el país.                                                                                                                      |
| 5  | La oportunidad de adquirir un terreno con vista paisajística y prototipo de solución arquitectónica modular innovadora con inmejorable vista panorámica.                                                                                                                                                                        |

Fuente: Elaboración propia 2019.

### 2. Propuesta de valor

Para Magretta (2013), la propuesta de valor es una clase particular de valor que la empresa ofrecerá a sus clientes (demanda de la industria) a través de decisiones tomadas de modo consciente o no. Al respecto, Porter (2005) sugiere responder a las siguientes tres preguntas para definir la propuesta de valor:

<sup>1</sup> Huaylas, Yungay, Carhuaz, Huaraz, Recuay, Bolognesi, Pomabamba, Huari, Mariscal Luzuriaga y Asunción.

<sup>2</sup> 210 especies de aves, 779 especies vegetales y 13 de mamíferos.

<sup>3</sup> Tomado y adaptado de Plan Maestro PNH 2010-2015 y de la Guía Oficial de Áreas Naturales Protegidas del Ministerio del Ambiente.

<sup>4</sup> Plan Estratégico Nacional de Turismo al 2015 (PENTUR).

- 1) ¿Qué clientes vamos a atender? Turistas nacionales y extranjeros de nivel socioeconómico “A” que buscan disfrutar de una o varias de las siguientes experiencias de turismo: montaña, bienestar cultural, disfrute gastronómico, aguas interiores o turismo deportivo.
- 2) ¿Qué necesidades vamos a satisfacer? Alojamiento y alimentación con el máximo disfrute paisajístico de la Cordillera Blanca gracias a la ubicación estratégica y diseño arquitectónico de sus instalaciones, operando con bajo impacto en el medio ambiente.
- 3) ¿Qué precio relativo proporcionará un valor aceptable a los clientes y una rentabilidad adecuada a la compañía? Según el análisis de grupos estratégicos (ver capítulo IV), el precio se encuentra en el promedio de tarifas de los cinco hospedajes más selectos del área de influencia, pero con una propuesta de valor diferenciada acorde con la estrategia de nicho.

La ubicación estratégica, la innovación arquitectónica, el bajo impacto en el medio ambiente y la atención especializada constituyen características internas, difícilmente imitables, creadoras de valor que sustentan la ventaja competitiva y la diferenciación de nuestros competidores.

### 3. Modelo de negocio

El modelo de negocio se resume en el lienzo Canvas que se presenta en la tabla 3.

### 4. Definición de la industria o sector

Nuestro emprendimiento pertenece al sector referido a actividades de alojamiento y comida, específicamente a la industria de actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles), tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Sector e industria del proyecto, según clasificadores<sup>5</sup> nacionales e internacionales**

| NAICS                                                                                                                                                                                                                                                                                           | CIU                                                                                                                                                                                                                                                  | SIC                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Sector:</b> 72 Accommodation and Food Services<br><b>Subsector:</b> 721 Accommodation<br><b>Industry Group:</b> 7211 Traveler Accommodation<br><b>NAICS Industries:</b> 72111 Hotels (except Casino Hotels) and Motels<br><b>Industries:</b> 721110 Hotels (except Casino Hotels) and Motels | <b>Sección:</b> I Actividades de alojamiento y comida<br><b>División:</b> 55 Actividades de alojamiento<br><b>Grupo:</b> 551 Actividades de alojamiento para estancias cortas<br><b>Clase:</b> 5510 Actividades de alojamiento para estancias cortas | <b>Grupo:</b> 70 Hostelería<br><b>Subgrupo:</b> 7011 Hoteles |

Fuente: North American Industry Classification System (NAICS), Clasificador Industrial Internacional Uniforme (CIU) y Standard Industrial Classification (SIC). Elaboración propia, 2019.

<sup>5</sup> NAICS: North American Industry Classification System. CUUI: Clasificador Industrial Internacional Uniforme. SIC: Standard Industrial Classification

**Tabla 3. Lienzo de modelo de negocio - Canvas**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Socios clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agencias de viaje y operadores turísticos de Huaraz: convenios corporativos.</li><li>• Empresas de <i>coaching</i> – <i>mindfulness</i>: convenios corporativos.</li><li>• Operadores de <i>off road</i>: convenios corporativos.</li><li>• Transportistas locales para servicios turísticos.</li><li>• Red de proveedores locales para alimentos y perecibles: convenios de compra con precios diferenciados.</li><li>• Red de proveedores locales o externos de productos no perecibles: convenios de compra con precios diferenciados.</li><li>• Regulador de la actividad turística: Mincetur.</li><li>• Comunidad local y juntas de usuarios de servicios básicos.</li></ul> | <b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing y promoción de ventas.</li><li>• Selección y evaluación de desempeño de proveedores.</li><li>• Selección, inducción capacitación permanente del recurso humano.</li><li>• Alianzas estratégicas con <i>stakeholders</i>.</li><li>• Mantenimiento de instalaciones y equipos para asegurar su funcionamiento y la imagen institucional.</li><li>• Análisis de nivel de satisfacción de clientes para mejora continua.</li></ul> <b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura física con un diseño arquitectónico “ad hoc” al giro de negocio.</li><li>• Equipamiento cuya operación genera bajo impacto en el medio ambiente.</li><li>• Personal: operaciones, administración y ventas.</li><li>• Modelo de operación de servicios de alojamiento y alimentación de bajo impacto en el medio ambiente.</li></ul> | <b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrecer una estadía inolvidable, con atención especializada, la mejor vista de la Cordillera Blanca y generando el menor impacto posible sobre el medio ambiente a los visitantes que practican turismo<sup>6</sup> de montaña y/o bienestar y/o cultural y/o gastronómico y/o de aguas interiores y/o turismo deportivo.</li><li>• Acceso los mejores productos de la localidad (calidad de exportación) no disponibles en los mercados locales.</li></ul> | <b>Relaciones con clientes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para relacionarnos con los clientes empleamos: (i) atención directa personalizada por vía telefónica; (ii) a través de nuestros canales virtuales como correo electrónico, página web, y Facebook; (iii) buscadores especializados de alojamiento, como Booking, TripAdvisor, Trivago, Airbnb.</li><li>• Clientes temporales: la relación empieza desde que nos contactan a través de alguno de los canales indicados y termina cuando dejan nuestras instalaciones. Se espera mantener un contacto indirecto a través de las redes sociales para enviarles promociones personalizadas en fechas especiales.</li><li>• Clientes corporativos: la relación empieza desde que nos contactan a través de alguno de los canales indicados y termina cuando dejemos de tener un vínculo comercial con su corporación.</li></ul> <b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La prestación del servicio es directa.</li></ul> | <b>Segmentos de cliente</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Turistas nacionales del nivel socioeconómico “A” que practican turismo de montaña y/o bienestar y/o cultural y/o gastronómico y/o de aguas interiores y/o turismo deportivo.</li><li>• Turistas extranjeros con ingreso familiar anual mayor a US\$ 100,000 (residentes en el Perú o el extranjero) que practican turismo de montaña y/o bienestar y/o cultural y/o gastronómico y/o de aguas interiores y/o turismo deportivo.</li><li>• Turistas nacionales que practican <i>off road</i>.</li><li>• Agencias de Turismo nacionales o extranjeras dedicadas a la venta paquetes turísticos de montaña y/o bienestar y/o cultural y/o gastronómico y/o de aguas interiores y/o turismo deportivo.</li><li>• Empresas nacionales o extranjeras (domiciliadas en el Perú o en el extranjero) que desarrollan actividades relacionadas con <i>mindfulness</i>.</li></ul> |
| <b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal.</li><li>• Mantenimiento y renovación de la infraestructura y equipamiento.</li><li>• Pago de servicios básicos, seguros, licencias, arbitrios y tributos.</li><li>• Publicidad.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Fuentes de Ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Venta de servicios de alojamiento y alimentación (principal fuente de ingreso).</li><li>• Venta de artesanías y suvenires elaborados con la participación de la comunidad local.</li><li>• Ventas de productos típicos de la localidad: pan, queso, miel de abeja, frutas con calidad de exportación.</li></ul>                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010). Elaboración propia 2019.

<sup>6</sup> Organización Mundial del Turismo (2019).

### Capítulo III. Plan de investigación

#### 1. Objetivo

Explorar una oportunidad de mercado para la implementación de un *lodge* ecológico en el Callejón de Huaylas a partir del análisis de información secundaria disponible.

#### 2. Hipótesis

Las hipótesis de trabajo para el plan de investigación son las siguientes:

**Tabla 4. Hipótesis de investigación para identificar una oportunidad de mercado**

| Nº | Hipótesis para validación                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 | El principal atractivo del Callejón de Huaylas es la laguna de Llanganuco; por lo tanto, el número de visitantes nacionales y extranjeros a dicho atractivo es un referente conservador del número de visitantes nacionales y extranjeros con fines turísticos al Callejón de Huaylas. |
| H2 | La información secundaria disponible permite discriminar a los visitantes turísticos que visitan el PNH con fines turísticos distintos los del turismo aventura (que no serían potenciales consumidores de un servicio de hospedaje) e inferir su nivel socio económico.               |
| H3 | El ingreso histórico de visitantes nacionales y extranjeros al PNH nacionales y extranjeros tiene un crecimiento lineal; por lo tanto, la demanda de servicios de hospedaje también crecerá linealmente.                                                                               |

Fuente: Elaboración propia 2019.

#### 3. Metodología

La metodología empleada para validar las hipótesis del plan de investigación es la siguiente:

**Tabla 5. Metodología de validación según hipótesis**

| Metodología de validación |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar el o los principales atractivos (ancla) ofrecidos en los paquetes turísticos de la mayoría de las agencias mayoristas, minoristas y operadores turísticos.</li><li>• Analizar los registros detallados de ingreso de visitantes (nacionales y extranjeros) a los principales atractivos para determinar cuál es el atractivo ancla y el comportamiento de las visitas.</li></ul> |
| H2                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar la información e idoneidad de las fuentes secundarias disponibles y verificar si en los datos se consigna información que permita cuantificar exploratoriamente la cantidad de arribos a establecimientos de hospedaje con fines turísticos distintos a los del turismo de aventura y además inferir su nivel socioeconómico.</li></ul>                                             |
| H3                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un análisis de regresión lineal de los datos históricos de visitantes al PNH del periodo 2010-2019 y verificar si sus niveles de crecimiento tienen un comportamiento lineal.</li></ul>                                                                                                                                                                                             |

Fuente: Elaboración propia 2019.

## 4. Análisis de investigación

### 4.1. Hipótesis N° 1

Las principales fuentes de información secundaria disponibles relacionadas con el número de visitantes nacionales y extranjeros al Callejón de Huaylas son: la base de datos de arribo de huéspedes a establecimientos de hospedaje en el área de influencia del proyecto (ver definición de área de influencia en el capítulo IV) compilada por el Mincetur a partir de la Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje y la base de datos del registro visitantes nacionales y extranjeros que arriban al PNH. Sin embargo, la base de datos de arribo de huéspedes del Mincetur presenta limitaciones por los bajos niveles de cobertura de informantes (ver tabla 6); por esta razón —y en un supuesto conservador<sup>7</sup>— la hipótesis N° 1 propone utilizar los registros de llegadas al atractivo ancla del Callejón de Huaylas para estimar el número de visitantes con fines turísticos al área de influencia del proyecto.

**Tabla 6. Cobertura de informantes en las provincias del área de influencia del proyecto**

| Cobertura de informantes      | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|
| En N° de establecimientos (%) | 40 % | 32 % | 23 % | 32 % | 24 % |
| En N° de habitaciones (%)     | 56 % | 48 % | 37 % | 47 % | 37 % |

Fuente: Mincetur (s.f.). Elaboración propia 2019.

En el Estudio sobre rentabilidad social de la inversión en el destino turístico Cordillera Blanca del Mincetur (2010), se identificó que el 65 % de las agencias y operadores turísticos de la provincia de Huaraz registrados en su base de datos y que a su vez contaban con información disponible en sus páginas web<sup>8</sup>, se encontró que los dos atractivos convencionales (distintos a los de aventura y montañismo) más ofrecidos en sus paquetes turísticos son la laguna de Llanganuco y el Complejo Arqueológico Chavín de Huántar, tal como se muestra en la siguiente tabla:

---

<sup>7</sup> Podría suponerse existe una proporción menor de visitantes nacionales y extranjeros con fines turísticos que no necesariamente visiten los atractivos del PNH.

<sup>8</sup> De un total de 69 Agencias y Operadores turísticos registrados en la base de datos de PromPerú, se seleccionaron 45 de ellos de los cuales 40 contaban con información disponible en sus páginas web sobre los paquetes turísticos que ofrecen.

**Tabla 7. Atractivos turísticos ofertados en la Cordillera Blanca según tipo de agente**

| Atractivo                        | Agencias mayoristas | Agencias minoristas | Operadores turísticos | Sin clasificación | Total |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|-------|
| Callejón de Huaylas - Llanganuco | 1                   | 2                   | 23                    | 1                 | 27    |
| Chavín de Huántar                | 1                   | 2                   | 21                    | 2                 | 26    |
| Huaraz City Tour                 | 1                   | 2                   | 20                    | 2                 | 25    |
| Pastoruri                        | 1                   | 1                   | 15                    | 2                 | 19    |
| Laguna 69                        | 0                   | 2                   | 13                    | 0                 | 15    |
| Laguna de Churup                 | 0                   | 2                   | 12                    | 0                 | 14    |
| Ruinas Wilcahuain y Monterrey    | 0                   | 2                   | 9                     | 1                 | 12    |
| Canotaje en el Río Santa         | 0                   | 1                   | 9                     | 0                 | 10    |
| Ruinas Honcopampa                | 0                   | 0                   | 9                     | 0                 | 9     |

Fuente: Mincetur 2010. Elaboración propia 2019.

De acuerdo con el registro detallado de visitantes al PNH del año 2016<sup>9</sup> y al complejo arqueológico Chavín de Huántar, la laguna de Llanganuco es la que registra el mayor número de visitantes, confirmando su condición de atractivo convencional ancla del Callejón de Huaylas, tal como se muestra en la tabla 8.

**Tabla 8. Visitantes a los atractivos más importantes del Callejón de Huaylas (2016)**

| Atractivo                                                 | Visitantes (2016) |            |                |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|------------|----------------|
|                                                           | Nacional          | Extranjero | Total          |
| Laguna de Llanganuco (boleto convencional y aventura) (1) | 93.929            | 40.697     | <b>123.802</b> |
| Chavín de Huántar (2)                                     | 84.809            | 7.894      | <b>92.703</b>  |

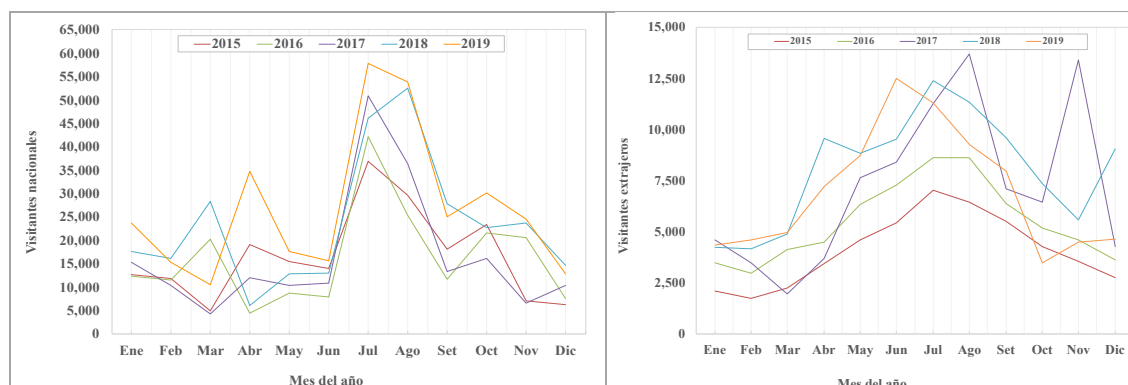
Fuente: Sernanp (s.f.) y Mincetur (s.f.a). Elaboración propia 2019.

Las visitas a la citada laguna tienen un comportamiento estacional tanto para los visitantes nacionales como para extranjeros. La estacionalidad de los visitantes nacionales se explica por los viajes durante los días feriados<sup>10</sup> mientras que la de los visitantes extranjeros, por la temporada de buen clima en Huaraz (marzo a noviembre) y por los meses de vacaciones de los países del hemisferio norte (junio a septiembre), tal y como se aprecia en los siguientes gráficos:

<sup>9</sup> Base de datos facilitada por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp) no disponible en las estadísticas oficiales publicadas por el Mincetur.

<sup>10</sup> Semana santa (marzo-abril), día del trabajo (mayo), San Pedro y San Pablo (junio), fiestas patrias (julio), Santa Rosa de Lima (agosto), Combate de Angamos (octubre), día de todos los santos (noviembre).

**Gráfico 1. Estacionalidades en el ingreso de visitantes al PNH 2015-2019**



Fuente: Mincetur (s.f.a). Elaboración propia 2019.

## 4.2.Hipótesis N° 2

El ingreso detallado de visitantes a cada atractivo al PNH del año 2016 permite diferenciar no solo las visitas nacionales y extranjeras por cada acceso al parque<sup>11</sup>, sino también el tipo de boleto adquirido: convencional (turistas que visitan el atractivo por el día) o aventura (turistas que visitarán el atractivo por varios días para la práctica de montañismo). Los visitantes a Llanganuco con boleto convencional (potenciales demandantes de servicios de alojamiento) representan el 48 % del total de visitas al PNH; esta proporción del total se empleará en las proyecciones.

**Tabla 9. Visitantes a Llanganuco según tipo de boleto (2016)**

| Año 2016         | Boleto convencional |         |             | Boleto aventura |         |        | Total          |               |                |
|------------------|---------------------|---------|-------------|-----------------|---------|--------|----------------|---------------|----------------|
|                  | Nac.                | Extran. | Total       | Nac.            | Extran. | Total  | Nac.           | Extran.       | Total          |
| Llanganuco       | 93.684              | 30.118  | 123.802     | 245             | 10.579  | 10.824 | 93.929         | 40.697        | 134.626        |
| <b>Total PNH</b> |                     |         |             |                 |         |        | <b>194.887</b> | <b>65.522</b> | <b>260.409</b> |
| Participación    | 48 %                | 46 %    | <b>48 %</b> |                 |         |        |                |               |                |

Fuente: Figueroa (2017). Elaboración propia 2019.

En lo referido al nivel socioeconómico de los visitantes con fines turísticos, se cuenta con las encuestas denominadas Perfil del vacacionista nacional que visita Áncash 2017 (PVNA) y Perfil del turista extranjero que visita Áncash 2017 (PTEA), realizadas por el Mincetur, y con investigaciones sobre el nivel socioeconómico de la población (Perú y Lima Metropolitana) elaboradas en el 2017 por la Asociación Peruana de Investigación de Mercado (APEIM).

<sup>11</sup> Llanganuco, Carpa, Purhuay, Quillcayhuanca, Ishinca, Sacracancha, Ulta Querococha, Musho, Parón, Llaca, Cashapampa, Huaripampa.

Las encuestas por conveniencia PVNA y PTEA consignan una pregunta relacionada con el tipo de alojamiento que utilizan los turistas en su visita al departamento de Áncash<sup>12</sup>. Adicionalmente, la PVNA recoge información sobre el nivel socioeconómico del vacacionista nacional<sup>13</sup>, mientras que la PTEA recaba información sobre el ingreso familiar anual del turista extranjero<sup>14</sup>. En el caso de APEIM, publica un boletín anual con la distribución de personas por nivel socioeconómico de Lima Metropolitana, principal mercado (70,5 %) emisor de turistas nacionales de Áncash<sup>15</sup>. Estas fuentes de información no son estadísticamente representativas para el universo de análisis, pero constituyen un referente para los fines exploratorios del plan de investigación.

#### 4.3. Hipótesis N° 3

Los resultados de los análisis de regresión lineal aplicados a las estadísticas de ingreso de visitantes nacionales y extranjeros al PNH del periodo 2010-2019 revelan coeficientes de correlación cercanos a 1 (0,95 y 0,92), lo cual permite inferir tendencias anuales de crecimiento con comportamiento lineal (ver anexo 1).

### 5. Resultados de investigación

A partir de los resultados obtenidos, sistematizamos las siguientes conclusiones:

**Tabla 1. Síntesis de validación de hipótesis**

| N° | Conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>La laguna de Llanganuco es el atractivo más ofrecido en el Callejón de Huaylas y registra el mayor número de visitantes configurándose como el atractivo convencional ancla.</li> <li>El ingreso de visitantes nacionales y extranjeros al PNH tiene un comportamiento estacional explicado fundamentalmente por los feriados nacionales (turista nacional) así como por la temporada de buen clima y los meses de vacaciones en los países del hemisferio norte (turista extranjero).</li> </ul>                                    |
| H2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las encuestas PVNA y PTEA cuentan con información relacionada con el nivel socioeconómico y el tipo de alojamiento utilizado por el turista nacional y extranjero en Áncash. La Apeim también publica información del nivel socioeconómico de Lima Metropolitana (principal mercado emisor de turistas nacionales que visitan Áncash). Las fuentes de información no son estadísticamente representativas del universo de análisis, pero constituyen un referente para los fines exploratorios del plan de investigación.</li> </ul> |
| H3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los coeficientes de correlación del registro de visitantes nacionales y extranjeros al PNH del periodo 2010-2019, revelan tendencias de crecimiento con un comportamiento lineal.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fuente: Elaboración propia 2019.

<sup>12</sup> PVNA y PTEA: Acápites III “Características del viaje”, pregunta 6 “Tipo de Alojamiento utilizado en Áncash”.

<sup>13</sup> Acápites I “Perfil demográfico y socioeconómico”, pregunta 4 “Nivel socioeconómico”.

<sup>14</sup> Acápites I “Características sociodemográficas”, pregunta 7 “Ingreso familiar anual”.

<sup>15</sup> Movimiento turístico en Áncash 2018, elaborado por el Mincetur.

## **6. Estimación de la demanda**

### **6.1. Metodología de la estimación de la demanda**

Sobre la base del análisis de las hipótesis previas se propone la siguiente metodología:

- Estimar y proyectar linealmente el mercado de referencia a partir del número de turistas nacionales y extranjeros que visitan el PNH en la medida que concentra el mayor número de visitas y atractivos turísticos en el Callejón de Huaylas.
- Estimar el mercado disponible a partir la proporción del mercado de referencia<sup>16</sup> que adquiere boleto convencional para visitar las lagunas de Llanganuco y así diferenciarlo de los turistas que practican el turismo de aventura y también disminuir la probabilidad de contabilizar repetidamente aquellos turistas que visitan más de un atractivo en el PNH.
- El mercado potencial de vacacionistas nacionales se estima como la proporción de mercado disponible que utiliza alojamiento pagado (PVNA 2017) y que además tendría el mayor poder adquisitivo según las estadísticas socioeconómicas de Apeim para Lima Metropolitana dado que ésta es su principal mercado emisor (70.5%) (Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía s.f.). Respecto a los turistas extranjeros, se calcula como la proporción del mercado disponible que tiene un ingreso familiar anual superior a cien mil dólares (PTEA 2017).
- El mercado efectivo se estima como la sexta parte del mercado potencial, en el supuesto que esta cohorte de turistas (nacionales y extranjeros) que demandan servicios de hospedaje, será atendida por los cinco hoteles con mejor servicio y tarifas más selectas del Callejón de Huaylas, tal y como se describe en el mapeo de grupos estratégicos.

### **6.2. Tamaños de mercado estimados y proyecciones**

#### **6.2.1. Mercado de referencia**

Los visitantes al PNH en el año 2019 fueron 405.588 (322.287 nacionales y 83.301 extranjeros). La tasa de crecimiento promedio anual de los últimos diez años (2010-2019) es de 15,38 %; 16,77 % para visitantes nacionales y 11,19 % para extranjeros; sin embargo, los resultados del análisis de regresión lineal<sup>17</sup> sugieren tasas de crecimiento más conservadoras: 5,62 % para

---

<sup>16</sup> 48% vacacionistas nacionales y 21% para turistas extranjeros (estadísticas de ingreso al PNH del año 2016).

<sup>17</sup> Regresión lineal de visitantes nacionales y extranjeros (2009-2018) revela tendencias crecientes con comportamientos lineales con coeficientes de correlación  $R^2_{\text{nacional}}$  de 0.95 y  $R^2_{\text{extranjero}}$  de 0.92.

visitantes nacionales y 5,44 % para turistas extranjeros. Los resultados y las proyecciones para el periodo 2022-2031 se muestran en el anexo 2.

### 6.2.2. Mercado disponible

Los visitantes a las lagunas de Llanganuco con boleto convencional en el año 2019 fueron 171,640<sup>18</sup> (90 % nacionales y 10 % extranjeros). El mercado disponible proyectado para el año 2031 asciende a 325.340 visitantes (287.448 nacionales y 37.892 extranjeros). Ver anexo 3.

### 6.2.3. Mercado potencial

El mercado potencial de vacacionistas nacionales y extranjeros proyectado para el periodo 2022-2031 se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 11. Mercado potencial de turistas nacionales y extranjeros del proyecto**

| <b>Turista</b> | <b>2022</b>  | <b>2023</b>  | <b>2024</b>  | <b>2025</b>  | <b>2026</b>  | <b>2027</b>  | <b>2028</b>  | <b>2029</b>   | <b>2030</b>   | <b>2031</b>   |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Nacionales     | 4.131        | 4.423        | 4.714        | 5.006        | 5.297        | 5.589        | 5.880        | 6.172         | 6.463         | 6.755         |
| Extranjeros    | 2.823        | 3.015        | 3.206        | 3.398        | 3.589        | 3.781        | 3.972        | 4.164         | 4.355         | 4.547         |
| <b>Total</b>   | <b>6.954</b> | <b>7.437</b> | <b>7.920</b> | <b>8.403</b> | <b>8.886</b> | <b>9.370</b> | <b>9.853</b> | <b>10.336</b> | <b>10.819</b> | <b>11.302</b> |

Fuente: Elaboración propia 2019.

### 6.2.4. Mercado efectivo

El mercado efectivo de vacacionistas nacionales y extranjeros proyectado para el periodo 2022-2031 revela un crecimiento de 5,6 % y 5,4 % anual en turistas nacionales y extranjeros, respectivamente tal y como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 12. Mercado efectivo de turistas nacionales y extranjeros del proyecto**

| <b>Turista</b> | <b>2022</b>  | <b>2023</b>  | <b>2024</b>  | <b>2025</b>  | <b>2026</b>  | <b>2027</b>  | <b>2028</b>  | <b>2029</b>  | <b>2030</b>  | <b>2031</b>  |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Nacionales     | 688          | 737          | 786          | 834          | 883          | 931          | 980          | 1,029        | 1,077        | 1,126        |
| Extranjeros    | 470          | 502          | 534          | 566          | 598          | 630          | 662          | 694          | 726          | 758          |
| <b>Total</b>   | <b>1.159</b> | <b>1.240</b> | <b>1.320</b> | <b>1.401</b> | <b>1.481</b> | <b>1.562</b> | <b>1.642</b> | <b>1.723</b> | <b>1.803</b> | <b>1.884</b> |

Fuente: Elaboración propia 2019.

<sup>18</sup> Cifras proyectadas tomando como referencia las proporciones de ingreso de visitantes por punto de acceso y tipo de boleto respecto del total de visitantes del año 2016 facilitadas por el PNH.

## **Capítulo IV. Análisis del entorno**

### **1. Análisis del macroentorno**

Las empresas se verán influenciadas por una serie de externalidades que influenciarán la industria; comprende factores del entorno político, económico, social, tecnológico, legal, ecológico, y fuerzas globales (Fennell 2002, Thompson y Gamble 2012). La síntesis de los factores que influyen en nuestro proyecto se presenta en el anexo 5.

#### **1.1. Políticos**

En el Perú existe descrédito hacia la democracia. Según el informe de Latinobarómetro (2018), el 82 % de los peruanos no votó por ningún partido político (2018), lo que podría explicarse por los recientes actos de corrupción en las obras públicas<sup>19</sup> y el Poder Judicial<sup>20</sup>. Según el Diario Gestión (2019 a) la aprobación del presidente Vizcarra es de 44 % (32 puntos porcentuales menos con relación al año 2018) y la de su gobierno del orden de 33 % (30 puntos porcentuales menos con relación al año 2018). La Defensoría del Pueblo reportó 183 conflictos sociales, tres más que los registrados al cierre del año 2018. No obstante la crisis, según Mincetur (s.f.), se proyectan metas interesantes de crecimiento para los próximos años.

#### **1.2. Económicos**

Según el Mincetur (2016), el reporte TTCI<sup>21</sup> sobre los índices de la competitividad turística<sup>22</sup> a nivel mundial, el Perú ha escalado de la posición 58 en el año 2015 al 49 en el año 2019. Las divisas por turismo del periodo 2011-2015 crecieron 48 %. El sector financiero ha reducido la tasa de interés promedio para préstamos en moneda nacional mayores a un año a 17,78 % en el 2019. La inflación en el año 2018 fue de 2,48 % y la perspectiva para los próximos tres años es que se mantenga controlada dentro del rango meta (1 % y 3 %) del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

---

<sup>19</sup> Caso Lava Jato

<sup>20</sup> Caso Cuellos Blancos del Puerto

<sup>21</sup> Travel and Tourism Competitiveness Index (TTCI) elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés)

<sup>22</sup> Conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector de viajes y turismo y que a su vez contribuyen al desarrollo y la competitividad de un país según el WEF

### **1.3.Social**

De acuerdo con la Organización de Naciones Unidas (ONU), se espera que la población mundial aumente en 2.000 millones de personas en los próximos 30 años, pasando de 7.700 millones actuales a los 9.700 millones en 2050. Según el Mincetur (2016), el número de personas que viajaban por ocio paso del 1 % (1950) al 16 % (2015) de la población mundial. Según la citada fuente, el arribo de turistas extranjeros al Perú en el año 2018 alcanzó los 4,4 millones (37 % mayor que en el año 2014), la meta prevista para el año 2025 es llegar a 7,6 millones. En el 2018, Áncash alcanzó los 55,8 mil turistas (crecimiento de 60,2 % con relación al año 2014).

Según el Instituto Nacional de Informática y Estadística (INEI), el Perú, al 2021, tendrá una población de 33,3 millones de habitantes. De acuerdo con el Mincetur (2016), los viajes nacionales en el año 2015 fueron 39,8 millones (18 % mayor que el 2011) y la meta prevista para el año 2025 es de 63 millones. Según la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía (s.f.) y el Mincetur (2017), en el año 2018, se realizaron más de 1.9 millones de viajes por turismo interno con destino a Áncash, que representaron el 4,3 % del total de viajes a nivel nacional, 1,3 % menor que en el año 2013 (5,6 %).

La Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía (s.f.) señala que la región principal emisora de turista a Ancash es Lima Metropolitana; sin embargo, para el año 2015 el nivel socio económico “A” se redujo ligeramente (Apeim 2015), escenario poco favorable para el desarrollo de la actividad turística nacional.

### **1.4.Tecnológicos**

El ranking de Economía Digital elaborado por Economist Intelligence Unit (EIU) coloca al Perú en la posición 53 detrás de Chile y Argentina (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] 2013); el índice de Preparación de Red del WEF ubica al Perú en la posición 90 mejorando respecto al año 2012 (posición 106); finalmente, la penetración del ancho de banda, el Perú se ubica en la posición 66 de 139.

### 1.5.Legales

La Ley General de Turismo, Ley N° 29408, considera al turismo como un sector de interés nacional y prioritario para el desarrollo del país. El Mincetur, como ente rector de la actividad turística, ha desarrollado diferentes iniciativas para promover el turismo en el país (ver tabla 13).

**Tabla 13. Iniciativas del Mincetur para promover el turismo**

| N° | Iniciativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Creación del fondo e impuesto extraordinario para la promoción y desarrollo turístico nacional (Ley N° 27889 modificada por Ley N° 29796 que extiende su vigencia hasta el año 2023).                                                                                                                                                         |
| 2  | Creación de la Ventanilla Única de Turismo (VUT) para simplificar los procedimientos y trámites administrativos para la obtención de permisos, certificaciones licencias y demás autorizaciones para la ejecución de proyectos y desarrollo de actividades orientadas al sector turismo (Ley N° 30344 promulgada en septiembre del año 2015). |
| 3  | Creación del Fondo Turismo Emprende para financiar o cofinanciar la creación y mejoramiento de emprendimientos turísticos innovadores (Decreto Legislativo N° 1329 modificado por Ley N° 30549).                                                                                                                                              |
| 4  | Publicación del proyecto Reglamento de Establecimientos de Hospedaje <sup>23</sup> para mejorar el reglamento vigente aprobado por Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR.                                                                                                                                                                      |
| 5  | Pre publicación del proyecto Reglamento de para la categorización y calificación turística de restaurantes <sup>24</sup> .                                                                                                                                                                                                                    |

Fuente: Elaboración propia 2019.

### 1.6.Ecológicos

Según los índices del reporte IQAir y Greenpeace (2019), en América Latina y en el mundo: Perú (21), Chile (26), Colombia (50), Brasil (44) y México (33) evidencian los peores índices de contaminación del aire. Asimismo, según el Banco Mundial, la degradación de la calidad de vida y la salud en el Perú le cuesta al Estado 3,9 % del PBI. El informe del Proyecto Glaciares 2017 revela que los glaciares perderán la mitad de su área total por la contaminación del aire y en un escenario pesimista, entre el 1 y 5 % del área glaciar permanecería a finales del siglo XXI (Schauwecker, Kronenberg, y Cruz, 2017).

### 1.7.Fuerzas globales

Destacamos cuatro hitos que incidirán en el comportamiento global: suscripción de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para el año 2030 por los países de la ONU (relacionados con pobreza, protección del planeta y mejoramiento de las perspectivas de vida de las personas);

<sup>23</sup> Dispuesto por Resolución Ministerial N° 170-2018-MINCETUR.

<sup>24</sup> Dispuesto por Resolución Ministerial N° 130-2018-MINCETUR.

tendencia creciente del PBI per cápita mundial favorecerá el turismo<sup>25</sup> (Banco Mundial, 2019); suscripción de 21 tratados comerciales con el Perú (6 por entrar en vigor y 5 en negociación) facilitarán la exportación e importación de productos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019); consenso internacional para fortalecer la protección de los derechos humanos<sup>26</sup> (Naciones Unidas, 2019).

En turismo, el Pentur al 2025, identifica las siguientes cinco tendencias mundiales:

**Tabla 14. Tendencias mundiales con efectos en el turismo**

| Nº | Tendencia                                                                                                                                                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Búsqueda de oferta turística personalizada, variada y diseñada especialmente para aprovechar al máximo el dinero del viajero.                                                                                         |
| 2  | Preferencia por destinos exclusivos, vírgenes que les permitan vivir experiencias únicas e irrepetibles.                                                                                                              |
| 3  | Búsqueda de destinos inclusivos atendiendo las diferentes particularidades de los clientes tales como: discapacidad, mujeres solas, viaje con mascotas, etc.                                                          |
| 4  | Viajeros conectados con la tecnología para compartir experiencias y resolver problemas que se pudieran presentar durante su viaje.                                                                                    |
| 5  | Viajeros responsables buscan disfrutar de sus vacaciones a través del bienestar, la satisfacción espiritual, mental y física en lugares comprometidos con el desarrollo del entorno y amigable con el medio ambiente. |

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.). Elaboración propia 2019.

### 1.8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Para la evaluación de los factores externos (EFE) se ha utilizado la matriz propuesta por David (2013), que permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. El resultado obtenido es una puntuación ponderada de 3,10 superior al promedio 2,5, respondiendo adecuadamente a las oportunidades (aprovechar) y amenazas (neutralizar) del entorno (ver tabla 15).

## 2. Análisis del microentorno

El entorno competitivo permite determinar la intensidad de la competencia y el rendimiento que se obtendría en la industria (Porter 2006). Para ello, se identificará la incidencia e importancia de los elementos clave para decidir si vale la pena entrar en la industria (David 2013).

<sup>25</sup> US\$ 10,88 mil en el año 2018, 8,9% mayo que del año 2013.

<sup>26</sup> El Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente (PNUMA) y la oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (ACNUDH) firmaron una alianza para apoyar a los líderes políticos, instituciones de justicia y al público en la protección de los derechos humanos y ambientales.

**Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos**

| Factores externos clave |                                                                                                                                                       | Pond.       | Calif. | Ptos.       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|-------------|
| <b>Oportunidades</b>    |                                                                                                                                                       |             |        |             |
| 1                       | Política nacional promueve el desarrollo turístico                                                                                                    | 0,10        | 4      | 0,40        |
| 2                       | Facilidades para la inversión en pequeña empresa                                                                                                      | 0,10        | 4      | 0,40        |
| 3                       | Incremento de arribo de turistas extranjeros al Perú y Áncash                                                                                         | 0,15        | 4      | 0,60        |
| 4                       | Tendencia creciente de la preferencia por servicios diferenciados (personalizados, en armonía con el entorno para destinos exclusivos)                | 0,05        | 4      | 0,20        |
| 5                       | Desarrollo de herramientas para mejorar la experiencia del viajero y conocer mejor al cliente (transformación digital)                                | 0,05        | 2      | 0,10        |
| 6                       | Marco legal favorable para el desarrollo de la actividad turística y eficiencia del mercado.                                                          | 0,10        | 4      | 0,40        |
| 7                       | Entorno global (producción per cápita, facilitación del comercio exterior y promoción de la protección del medio ambiente) favorable para el turismo. | 0,05        | 2      | 0,10        |
| <b>Amenazas</b>         |                                                                                                                                                       |             |        |             |
| 1                       | Ruido político y coyuntura actual de corrupción generalizada.                                                                                         | 0,05        | 2      | 0,10        |
| 2                       | Índice de competitividad regional de Áncash                                                                                                           | 0,05        | 2      | 0,10        |
| 3                       | Reducción de la población del nivel socio económico "A" de Lima Metropolitana (principal emisor turístico nacional del Callejón de Huaylas)           | 0,15        | 2      | 0,30        |
| 4                       | Velocidad de transferencia de los datos tecnológicos                                                                                                  | 0,05        | 2      | 0,10        |
| 5                       | Deterioro del entorno ecológico afecta la actividad turística                                                                                         | 0,10        | 3      | 0,30        |
| <b>Total</b>            |                                                                                                                                                       | <b>1,00</b> |        | <b>3,10</b> |

Fuente: Adaptado de David 2013. Elaboración propia 2019.

## 2.1. Identificación, evolución y características de la industria

Según el Informe de Medición Económica del Turismo realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016) para el periodo 2011-2015, el PBI turístico ha aumentado de 16,8 mil millones de soles (3,6 % del PBI) a 23,5 mil millones de soles (3,9 % del PBI), donde las actividades de alojamiento ocuparon el 14 % en el año 2015. La misma entidad señala que para el periodo 2015-2019, el número de hospedajes a nivel nacional se incrementó en 38 % llegando a 23.939 en el 2019. Para ese mismo periodo, la capacidad hotelera instalada a nivel nacional y en Áncash, registró un crecimiento en de 19 % y 15 %, respectivamente (ver tabla 16).

**Tabla 16. Establecimientos de hospedaje y capacidad instalada según región 2015-2019**

| Región/Año            | Establecimientos de hospedaje |               |               |               |               | Plazas cama    |                |                |                |                |
|-----------------------|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                       | 2015                          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           |
| Áncash                | 755                           | 809           | 821           | 826           | 897           | 18.349         | 19.218         | 19.729         | 20.261         | 21.175         |
| <b>Total nacional</b> | <b>19.522</b>                 | <b>20.635</b> | <b>21.600</b> | <b>22.115</b> | <b>23.939</b> | <b>451.471</b> | <b>472.320</b> | <b>498.863</b> | <b>516.245</b> | <b>536.082</b> |

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.).

## 2.2.La industria en el Callejón de Huaylas

La actividad turística en el Callejón de Huaylas se concentra en los alrededores de sus principales atractivos que son la laguna de Llanganuco en el PNH y Chavín de Huántar; por lo tanto, es razonable suponer que los visitantes nacionales y extranjeros demandarán los servicios de alojamiento en las provincias y distritos adyacentes pero que cuenten con facilidades de servicios. Para efectos de la presente investigación, se adoptó como área de influencia las provincias de Huaraz, Carhuaz, Yungay y Huaylas.

En el 2019, el área de influencia albergó 279 hospedajes (con sólo 27 categorizados) reportando un crecimiento de 25 % en el periodo 2015-2019. Su capacidad instalada es de 7.103 plazas, creciendo un 16 % (2015-2019). En dichos establecimientos se alojaron más de 266 mil huéspedes (86 % nacionales y 14 % extranjeros) creciendo un 22 % en el mismo periodo.

**Tabla 17. Capacidad instalada del área de influencia 2015-2019**

| Indicador                  | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2015-2019 |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Número de establecimiento  | 223     | 232     | 237     | 243     | 279     | 25 %      |
| Número de habitaciones     | 3.124   | 3.267   | 3.271   | 3.530   | 3.757   | 20 %      |
| Número de plazas-cama      | 6.103   | 6.293   | 6.275   | 6.680   | 7.103   | 16 %      |
| Total de arribos en el año | 218.129 | 220.363 | 253.432 | 270.023 | 266.969 | 22 %      |
| Nacionales                 | 198.917 | 199.145 | 226.589 | 237.568 | 228.511 | 15 %      |
| Extranjeros                | 19.212  | 21.218  | 26.843  | 32.455  | 38.458  | 100 %     |
| Total pernoctaciones año   | 306.634 | 313.363 | 362.916 | 390.155 | 408.193 | 33 %      |
| Nacionales                 | 273.930 | 276.865 | 315.779 | 335.726 | 337.331 | 23 %      |
| Extranjeros                | 32.704  | 36.498  | 47.137  | 54.429  | 70.862  | 117 %     |

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.).

## 2.3.Estructura de la industria

Según Magretta (2013), la estructura de la industria está determinada por las cinco fuerzas de Porter (poder de negociación de los proveedores y clientes, amenaza de nuevos competidores, sustitutos y rivalidad entre competidores). Esta estructura nos indica la manera en que la industria “funciona”, cómo crea y cómo comparte valor, explicando su rentabilidad.

En la tabla 18 se muestra un análisis de cada uno de los factores de las cinco fuerzas y la atraktividad de la industria.

Tabla 18. Síntesis del análisis del microentorno

| Aspecto                                                                 |                                                                                     |                     | Atractividad |  |  |      |      | Total | Consideraciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|--|--|------|------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         |                                                                                     |                     | Baja         |  |  | Alta |      |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Poder de negociación de los proveedores                                 | Diferenciación de insumos                                                           | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 4     | Los insumos no son diferenciados entre sí, excepto con el recurso humano, dada la especialización del servicio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial            | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 3     | Como los insumos no son diferenciados, los costos para intercambiar de proveedores son bajos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                         | Presencia de insumos sustitutos                                                     | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 4     | La presencia de insumos sustitutos disminuye la capacidad de negociación de los proveedores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                         | Concentración de proveedores                                                        | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 4     | La fragmentación de la industria no permite la concentración de proveedores por los bajos volúmenes de compra. Incrementando capacidad de negociación de los proveedores                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                         | Importancia del volumen para el proveedor                                           | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 2     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Costo relativo a las compras totales en el sector industrial                        | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 2     | Los costos de los insumos no impactan en la diferenciación, por ser la industria intensiva en servicios                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                         | Impacto de insumos en el costo o diferenciación                                     | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 3     | Son bajas por los altos recursos financieros que se requiere para ingresar a la industria, reduciendo la capacidad de negociación de los proveedores.                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                         | Amenaza de proveedores de integración hacia delante                                 | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 5     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Amenaza de la industria de integración hacia atrás                                  | Bajo                |              |  |  |      | Alta | 2     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Promedio                                                                |                                                                                     |                     |              |  |  |      |      | 3,22  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Poder de negociación de los clientes                                    | Palanca negociadora                                                                 |                     |              |  |  |      |      |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Concentración de compradores contra concentración de empresas proveedoras           | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 3     | La concentración de hoteles es insuficiente, además los viajes por cuenta propia de los clientes fragmentan la demanda con compras individualizadas, perdiendo su capacidad de negociación                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                         | Volumen de compra                                                                   | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 4     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Negociación para la absorción de costos por parte del comprador                     | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 2     | Los altos costos por alojamiento, la masificación de la información (internet) y la disponibilidad de sustitutos elevan la capacidad de negociación del cliente.                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                         | Información del comprador                                                           | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 2     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Productos de sustitución                                                            | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 2     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Capacidad de integrarse hacia atrás                                                 | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 5     | Los altos recursos financieros requeridos bajan la capacidad de integrarse hacia atrás                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                         | Sensibilidad al precio                                                              |                     |              |  |  |      |      |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Precio/compras totales                                                              | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 3     | El carácter suntuario y la alta diferenciación reducen la sensibilidad al precio y bajan capacidad de negociación del comprador                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Diferencias en servicios                                                            | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 4     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Identidad de marca                                                                  | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 2     | La falta de identidad con una marca le resta atractividad a la industria.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                         | Impacto sobre calidad/desempeño                                                     | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 4     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Utilidades del comprador                                                            | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 2     | Los niveles de calidad del servicio inciden en el desempeño de la industria, por la flexibilidad del servicio y la ventaja competitiva que se genera a partir de esta, restándole sensibilidad al precio del cliente.<br>En hotelería, si cada unidad adicional de un servicio es más satisfactoria para el cliente, estará dispuesto a pagar más porque significa que el precio que pago satisface su necesidad. |
|                                                                         | Promedio                                                                            |                     |              |  |  |      |      |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Evaluación de amenaza de nuevos competidores                                        | Economías de escala | Bajo         |  |  |      |      | Alto  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Diferencias propias del producto (lealtad a la marca)                   |                                                                                     | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 4     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Costos intercambiables                                                  |                                                                                     | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 2     | Los costos intercambiables son bajos, debido a que la mayoría de los turistas consumen el servicio por primera vez sin generarse identidad hacia alguna marca, haciendo, los costos intercambiables medianamente bajos.                                                                                                                                                                                           |
| Requerimientos de capital                                               |                                                                                     | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 2     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Retornos esperados                                                      |                                                                                     | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 4     | Los retornos de mediano y largo plazo son atractivos para los inversionistas, compensando los altos requerimientos de capital inicial.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Acceso a la distribución                                                |                                                                                     | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 4     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ventajas absolutas de costo (curva de aprendizaje, ubicación, patentes) |                                                                                     | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 4     | La tecnología ha permitido y diversificado el acceso a los canales de distribución, haciendo atractiva a la industria.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Políticas gubernamentales                                               |                                                                                     | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 5     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Promedio                                                                |                                                                                     |                     |              |  |  |      |      | 3,38  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Evaluación de amenaza de sustitución                                    | Desempeño del precio relativo de los sustitutos                                     | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 2     | El desempeño de sustitutos como Airbnb, hoteles no categorizados y otros hospedajes, así como los bajos costos de intercambio para sustituir los servicios, condicionan el precio de la industria hotelera haciéndola medianamente no atractiva.                                                                                                                                                                  |
|                                                                         | Costos intercambiables del usuario                                                  | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 2     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Propensión del comprador a sustituir                                                | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 3     | La propensión del comprador a sustituir depende del nivel de servicio y el grado de fidelización, neutralizándose en clientes que buscan servicios de mediana a alta prestación.                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                         | Precio/Valor del sustituto (Alto: Igual o mejor desempeño por igual o menor precio) | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 4     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Promedio                                                                |                                                                                     |                     |              |  |  |      |      | 2,75  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Rivalidad entre competidores                                            | Crecimiento de la industria                                                         | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 4     | El crecimiento de la industria (2015-2019) es medianamente alto: 5 % anual de hospedajes y 4.5 % en arribos anuales lo que permite inferir que la rivalidad entre los competidores es medianamente baja.                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                         | Altos costos fijos o de almacenamiento                                              | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 2     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Ausencia de diferenciación                                                          | Alta                |              |  |  |      | Bajo | 4     | Cuando los costos fijos o de almacenamiento son bajos, la rivalidad entre competidores se incrementa haciendo la industria poco atractiva.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                         | Costos cambiantes                                                                   | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 3     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Aumento de capacidad en grandes incrementos                                         | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 2     | Existe diferenciación en la industria hotelera de mediana a alta prestación, incrementando atractividad debido a la reducción de la rivalidad entre competidores; por otro lado, no se evidencia fidelización a alguna marca, bajando los costos de cambio de competidores, intensificando la rivalidad entre ellos y restando atractividad a la industria.                                                       |
|                                                                         | Competidores diversos                                                               | Bajo                |              |  |  |      | Alto | 2     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Importantes intereses estratégicos                                                  | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 4     | El aumento de capacidad (explicada por la producción con economías de escala o demanda estacional de servicios) resta atractividad a la industria, ante la presencia de grandes cadenas de hotelería.                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                         | Barreras de salida                                                                  | Alto                |              |  |  |      | Bajo | 3     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Promedio                                                                |                                                                                     |                     |              |  |  |      |      | 2,95  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fuente: Elaboración propia 2019.

## 2.4. Conclusiones del microentorno

El análisis del sector revela que nuestro proyecto en la ciudad de Huaraz se encuentra en una posición medianamente atractiva en la industria al obtenerse un índice de 3,06 puntos, las altas barreras de entrada y salida condicionan la rentabilidad y estabilidad del proyecto a largo plazo; el bajo poder de negociación de los proveedores y la baja rivalidad de competidores ayudaría a generar rentabilidad; sin embargo, esta puede verse comprometida por la amenaza de sustitutos.

**Tabla 19. Síntesis de evaluación del microentorno**

| Evaluación general                  |      | NA | MNA | N | MDA | MYA |      | Total       |
|-------------------------------------|------|----|-----|---|-----|-----|------|-------------|
| Barreras de entrada                 | Bajo |    |     |   |     |     | Alto | 3,38        |
| Poder de negociación del proveedor  | Alto |    |     |   |     |     | Bajo | 3,22        |
| Amenaza de sustitución de productos | Alto |    |     |   |     |     | Bajo | 2,75        |
| Poder de negociación de clientes    | Alto |    |     |   |     |     | Bajo | 3,00        |
| Rivalidad de competidores           | Alto |    |     |   |     |     | Bajo | 2,95        |
| <b>Promedio</b>                     |      |    |     |   |     |     |      | <b>3,06</b> |

Nota: (NA) No atractivo, (MNA) Medianamente no atractivo, (N) Neutral, (MDA) Medianamente atractivo, (MYA) Muy atractivo.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Porter 1987 y Hax y Majluf 2004.

## 3. Mapeo de competidores

En este apartado identificaremos los principales factores de éxito, así como los principales competidores directos e indirectos y el perfil de referencia con relación a la posición estratégica del proyecto.

### 3.1. Factores claves de éxito

Según Toro (s.f.), el análisis del sector debe incluir aquellos factores clave que definen en qué tiene que ser buena una organización para alcanzar el éxito. Sobre la base de esta definición se identifican los siguientes factores claves de éxito:

- Ubicación estratégica
- Infraestructura y equipamiento en buen estado de conservación, que maximice el disfrute de la estadía de sus huéspedes.
- Directivos con capacidad de liderazgo y colaboradores comprometidos, motivados y adecuadamente capacitados.

- d. Modelo de operación enfocado hacia el cliente y suficientemente flexible para brindar una atención especializada.
- e. Alianzas estratégicas con: (i) agencias de viajes y operadores turísticos para promocionar nuestros servicios; (ii) empresas de movilidad para facilitar el traslado de nuestros huéspedes; (iii) contratistas generales para mantenimiento y refacción de las instalaciones, así como proveedores de suministros y bienes de consumo.

### **3.2. Competidores directos**

De acuerdo con el estudio realizado por Vera y Díaz (2010), la determinación de competidores directos por parte del líder de una empresa (entiéndase unidad de negocio), en congruencia con la visión de grupos estratégicos cognitivos<sup>27</sup>, se fundamenta en la conjunción de tres variables: producto similar, mercado similar y capacidades estratégicas similares.

#### **3.2.1. Matriz de perfil competitivo**

Según David (2013), la matriz de perfil competitivo sirve para identificar las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la compañía a través de un análisis de incidencia de los factores claves de éxito en cada uno de ellos.

Los principales competidores enfocados hacia los turistas del Callejón de Huaylas con mejores niveles de ingreso son los hospedajes: Cuesta Serena, Churup Mountain Lodge, The Lazy Dog Inn, Montana Jazz, y Llanganuco Mountain Lodge. Sin embargo, debemos precisar que no todos tienen las mismas capacidades estratégicas ni satisfacen las necesidades de sus clientes de la misma manera.

Nuestro proyecto obtendría una puntuación 3,35, ubicándose como una organización fuerte por debajo del hotel *boutique* Cuesta Serena y separada del resto competidores (ver tabla 20).

---

<sup>27</sup> La noción de *grupos estratégicos cognitivos* constituye una perspectiva en la cual los grupos estratégicos son formados subjetivamente por las creencias de los directivos de las empresas con base en cómo perciben a las empresas competidoras y en cómo perciben a su propia empresa.

**Tabla 20. Hospedajes del Callejón de Huaylas con tarifas y servicios más selectivos**

| Nº           | Factor clave de éxito                                                                                                 | Pond.        | Cuesta Serena |     | Churup Mountain Lodge |     | The Lazy Dog Inn |     | Montana Jazz |     | Llanganuco Mountain Lodge |     | Proyecto lodge ecológico |     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|-----|-----------------------|-----|------------------|-----|--------------|-----|---------------------------|-----|--------------------------|-----|
|              |                                                                                                                       |              | C             | P   | C                     | P   | C                | P   | C            | P   | C                         | P   | C                        | P   |
| 1            | Ubicación estratégica                                                                                                 | 25 %         | 3,0           | 0,8 | 2,0                   | 0,5 | 2,0              | 0,5 | 2,0          | 0,5 | 2,0                       | 0,5 | 4,0                      | 1,0 |
| 2            | Infraestructura y equipamiento en buen estado de conservación que maximice el disfrute de la estadía de sus huéspedes | 20 %         | 4,0           | 0,8 | 2,0                   | 0,4 | 3,0              | 0,6 | 3,0          | 0,6 | 2,0                       | 0,4 | 4,0                      | 0,8 |
| 3            | Directivos con capacidad de liderazgo y colaboradores comprometidos, motivados y adecuadamente capacitados            | 20 %         | 4,0           | 0,8 | 3,0                   | 0,6 | 3,0              | 0,6 | 3,0          | 0,6 | 2,0                       | 0,4 | 3,0                      | 0,6 |
| 4            | Modelo de operación enfocado hacia el cliente.                                                                        | 25 %         | 4,0           | 1,0 | 3,0                   | 0,8 | 3,0              | 0,8 | 2,0          | 0,5 | 3,0                       | 0,8 | 3,0                      | 0,8 |
| 5            | Alianzas estratégicas con principales <i>stakeholders</i>                                                             | 10 %         | 4,0           | 0,4 | 3,0                   | 0,3 | 4,0              | 0,4 | 2,0          | 0,2 | 3,0                       | 0,3 | 2,0                      | 0,2 |
| <b>Total</b> |                                                                                                                       | <b>100 %</b> | <b>3,75</b>   |     | <b>2,55</b>           |     | <b>2,85</b>      |     | <b>2,40</b>  |     | <b>2,35</b>               |     | <b>3,35</b>              |     |

Fuente: Adaptado de David 2013. Elaboración propia 2019.

### 3.2.2. Matriz de perfil referencial

De acuerdo con D'Alessio (2016), la matriz de perfil referencial, que se trabaja del mismo modo que la matriz de perfil competitivo, permite realizar un *benchmarking* con organizaciones de misma industria con las que no se compite pero que manejan las mejores prácticas en el sector global y que son útiles para la evaluación estratégica. El análisis del perfil referencial revela que nuestra organización tiene potencial (buena ubicación e infraestructura y equipamiento) pero deberá consolidar el liderazgo de sus directivos, el compromiso de sus colaboradores, el enfoque al cliente y las alianzas estratégicas con sus *stakeholders* (ver anexo 4).

### 3.3. Competidores indirectos

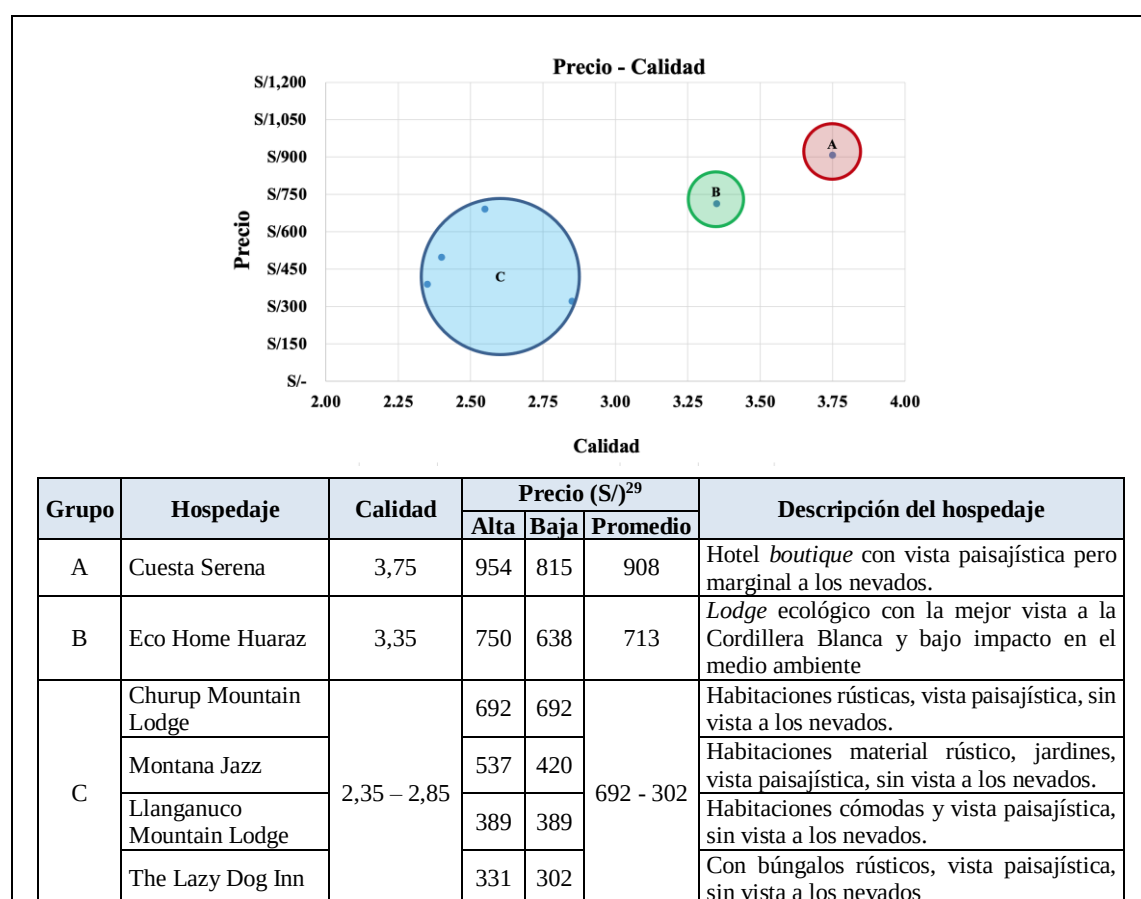
La competencia indirecta, también conocida como sustitutos, ocurre cuando dos empresas ofrecen diferentes servicios, pero podrían satisfacer la misma necesidad del cliente. En ese sentido, el principal competidor indirecto sería el alquiler de casas y/o departamentos para turistas a través de la plataforma Airbnb<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> En una consulta realizada el 12 de noviembre de 2020, se encontraron: 473 ofertas de alquiler (300 en Huaraz, 51 en Yungay, 56 en Carhuaz y 33 Huaylas).

#### 4. Mapeo de grupos estratégicos

Un grupo estratégico es un conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes (Thompson A. *et al.* 2012); en ese sentido y considerando las variables de precio y calidad se han identificado tres grupos estratégicos “A” (hotel *boutique* Cuesta Serena, “B” (proyecto de lodge ecológico) y “C” (Churup Mountain Lodge, Montana Jazz, Llanganuco Mountain Lodge, The Lazy Dog Inn). Los hospedajes del grupo “C” ofrecen alternativas de alojamiento con propuestas de valor muy semejantes pero distintas a las del grupo “A” que se caracteriza por un servicio tipo *boutique* con un alto grado de especialización hacia el cliente. El proyecto *lodge* ecológico conformaría el grupo estratégico “B” con propuesta de valor distinta, pero de superior calidad a la del grupo “C”, como se muestra en el gráfico 2.

**Gráfico 2. Mapa de grupos estratégicos**



Fuentes: Adaptado de Thompson A. 2012. Elaboración propia 2019.

<sup>29</sup> Información obtenida de los precios publicados por los hospedajes en [www.booking.com](http://www.booking.com).

## **Capítulo V. Análisis interno**

### **1. Cadena de valor**

Según Porter (1985), la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva. En ese mismo orden de ideas McKinsey plantea una propuesta de cadena valor aplicable a empresas de servicios; su estructura comprende la identificación de los factores que definen la ventaja competitiva en cada eslabón del proceso de producción del servicio (tecnología, diseño; marketing y ventas; gestión de compras; prestación y servicio post venta). La cadena de valor del proyecto *lodge* ecológico, empleando el enfoque de la consultora McKinsey, se resume en el anexo 6.

### **2. Fuentes de ventaja competitiva**

#### **2.1. Análisis VRIO**

El análisis VRIO permite a una empresa identificar cuáles son los recursos y capacidades que pueden proporcionarle una determinada ventaja competitiva y si ésta, es sostenible o no, frente a sus competidores a lo largo del tiempo. Cada recurso o capacidad se analiza para determinar si es valioso, raro, difícil de imitar y si será explotado por la organización (Barney 1991).

La matriz de evaluación de capacidades se presenta en la tabla 21 y la del VRIO en la tabla 22.

#### **2.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

En la tabla 23 se resume los factores internos categorizadas en fortalezas y debilidades, para analizar qué tan bien se responde a estos factores específicos; para ello se ha utilizado el modelo VRIO para identificar las fortalezas (Wheelen y Hunger 2007), obteniéndose un ponderado de 3,05 mayor al promedio (2,5), lo cual representa una posición interna fuerte en cuanto a ubicación estratégica, modelo de operación, equipamiento, alianzas estratégicas y recurso humano.

**Tabla 21. Matriz de evaluación de recursos y capacidades**

| <b>Análisis VRIO</b> |                                                                                                                                                                                                                          |                                 |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Recursos</b>      |                                                                                                                                                                                                                          |                                 |
|                      | <b>Físicos</b>                                                                                                                                                                                                           |                                 |
| R1                   | El lodge ecológico tiene una ubicación estratégica dentro del paisaje natural, a 15 min de la ruta que lleva los principales atractivos del Callejón de Huaylas y a 35min de la ciudad de Huaraz.                        |                                 |
| R2                   | Infraestructura con diseño de estancias confortables y prototipo arquitectónico innovador de madera (versión mejorada de un diseño de los años 60) que se construye a partir de piezas de madera cortadas con precisión. |                                 |
| R3                   | Conectividad, e instalaciones de internet, televisión por cable y lavandería.                                                                                                                                            |                                 |
| R4                   | Equipamiento para generación de energía con tecnología ecológica.                                                                                                                                                        |                                 |
| R5                   | Modelo de operación con altos estándares de calidad y baja huella de carbono.                                                                                                                                            |                                 |
|                      | <b>Humano:</b>                                                                                                                                                                                                           |                                 |
| R6                   | Personal de la localidad, capacitado en atención exclusiva al cliente.                                                                                                                                                   |                                 |
| R7                   | Personal con liderazgo calificado para la selección de personal con cualidades de interrelación y que generen fidelidad con la empresa.                                                                                  |                                 |
|                      | <b>Organizacional</b>                                                                                                                                                                                                    |                                 |
| R8                   | Organización favorable para el desarrollo personal y profesional de los empleados.                                                                                                                                       |                                 |
| R9                   | Alianzas estratégicas con empresas para información y servicios conexos a la actividad turística.                                                                                                                        |                                 |
|                      | <b>Financieros</b>                                                                                                                                                                                                       |                                 |
| R10                  | Acceso a fuentes de financiamiento bancarias.                                                                                                                                                                            |                                 |
| R11                  | Capital de los accionistas.                                                                                                                                                                                              |                                 |
| R12                  | Disponibilidad de fondos.                                                                                                                                                                                                |                                 |
|                      | <b>Capacidades</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>Recursos que contribuyen</b> |
| C1                   | Gestionar, administrar y comunicar información y servicios conexos a la actividad turística.                                                                                                                             | R3, R6, R7, R9                  |
| C2                   | Ejecutar y mantener actualizado un modelo de operación de alojamiento con altos estándares de calidad y reducida huella carbono.                                                                                         | R2, R4, R5, R6, R7, R12         |
| C3                   | Invertir y mantener una infraestructura cómoda, moderna y amigable con el medio ambiente.                                                                                                                                | R6, R7, R10, R11, R12           |
| C4                   | Disponer de instalaciones en una ubicación con vista privilegiada a la Cordillera Blanca y directo con la naturaleza.                                                                                                    | R1, R2                          |
| C5                   | Generar un clima laboral favorable que permite desarrollar competencias claves de atención especializada y flexible al cliente.                                                                                          | R6, R7, R8                      |
|                      | <b>Competencias</b>                                                                                                                                                                                                      |                                 |
| CC1                  | Ofrecer servicios de hospedaje en una ubicación estratégica con instalaciones que permiten preservar el medio ambiente y disfrutar una vista privilegiada a la Cordillera Blanca.                                        |                                 |
| CC2                  | Desarrollar y administrar un sistema eficiente para gestionar las necesidades de nuestros clientes.                                                                                                                      |                                 |
| CC3                  | Promover y comunicar nuestros servicios a potenciales clientes.                                                                                                                                                          |                                 |
|                      | <b>Ventaja competitiva</b>                                                                                                                                                                                               |                                 |
| VC                   | Ofrecer una experiencia de alojamiento en instalaciones con diseño arquitectónico exclusivo que permite disfrutar de la mejor vista de la Cordillera Blanca en armonía con el medio ambiente.                            |                                 |

Fuente: Adaptado de Barney 1991. Elaboración propia 2019.

**Tabla 22. Matriz VRIO**

| Capacidades |                                                                                                                                   | V  | R  | DI | EO | Implicancias competitivas      | Ventajas competitivas                                                                                          |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C1          | Gestionar, administrar y comunicar información y servicios conexos a la actividad turística.                                      | SÍ | NO |    |    | Paridad competitiva            | Paridad con nuestros competidores que también tienen recursos valiosos.                                        |
| C2          | Ejecutar y mantener actualizado un modelo de operación de alojamiento con altos estándares de calidad y reducida huella carbono.  | SÍ | SÍ | NO |    | Ventaja competitiva temporal   | Otras empresas no nos copiarán en el corto plazo, exige innovación permanente para lograr ventaja competitiva. |
| C3          | Invertir y mantener una infraestructura cómoda, moderna y amigable con el medio ambiente                                          | SÍ | SÍ | NO |    | Ventaja competitiva temporal   |                                                                                                                |
| C4          | Disponer de instalaciones en una ubicación con vista privilegiada a la Cordillera Blanca y en contacto directo con la naturaleza. | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | Ventaja competitiva sostenible | Ventaja competitiva sostenible a largo plazo.                                                                  |
| C5          | Generar un clima laboral favorable que permite desarrollar competencias claves de atención especializada y flexible al cliente.   | SÍ | NO |    |    | Paridad competitiva            | Paridad con nuestros competidores, que también tienen recursos valiosos.                                       |

Nota: (V) ¿Valioso?, (R) ¿Raro?, (DI) ¿Difícil de imitar?, (EO) ¿Explotado por la organización?

Fuente: Adaptado de Barney 1991. Elaboración propia 2019.

**Tabla 23. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

| Factores internos clave |                                                                                                                                                                                                            | Ponderación | Calificación | Puntuación  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>       |                                                                                                                                                                                                            |             |              |             |
| 1                       | Ubicación geográfica estratégica con la mejor vista de la Cordillera Blanca.                                                                                                                               | 0,15        | 4            | 0,6         |
| 2                       | Modelo de operación con altos estándares de calidad y baja emisión de huella de carbono.                                                                                                                   | 0,1         | 4            | 0,4         |
| 3                       | Recurso humano calificado especializado con orientación al cliente como centro de atención y objetivo de la empresa.                                                                                       | 0,05        | 4            | 0,20        |
| 4                       | Instalaciones y equipamiento confortable con equipamiento para generación de energía ecológica, instalaciones de internet y arquitectura innovadora para una máxima visualización y disfrute paisajístico. | 0,1         | 4            | 0,4         |
| 5                       | Alianza con la comunidad local, con el compromiso de dar preferencia a la mano de obra local.                                                                                                              | 0,05        | 4            | 0,20        |
| 6                       | Alianzas estratégicas con empresas del sector turismo.                                                                                                                                                     | 0,05        | 4            | 0,20        |
| 7                       | Estructura organizacional con clima favorable para los colaboradores.                                                                                                                                      | 0,05        | 3            | 0,15        |
| 8                       | Disponibilidad de fondos y acceso a recursos de capital para un emprendimiento turístico.                                                                                                                  | 0,05        | 3            | 0,15        |
| 9                       | Gestionar, administrar y comunicar información y servicios conexos a la actividad turística.                                                                                                               | 0,05        | 3            | 0,15        |
| <b>Debilidades</b>      |                                                                                                                                                                                                            |             |              |             |
| 1                       | Poca experiencia en el sector y rubro para poner en marcha y operar la organización.                                                                                                                       | 0,1         | 2            | 0,2         |
| 2                       | Restricción por las normas de zonificación rural y licencias.                                                                                                                                              | 0,05        | 2            | 0,1         |
| 3                       | Restricciones para obtener los servicios básicos para el proyecto.                                                                                                                                         | 0,05        | 2            | 0,1         |
| 4                       | Implementación de curva de aprendizaje del personal reclutado en la localidad.                                                                                                                             | 0,05        | 1            | 0,05        |
| 5                       | Limitaciones en el acceso a internet de banda ancha.                                                                                                                                                       | 0,05        | 1            | 0,05        |
| 6                       | Reciente introducción a los canales de promoción y comercialización.                                                                                                                                       | 0,05        | 2            | 0,1         |
| <b>Total</b>            |                                                                                                                                                                                                            | <b>1,00</b> |              | <b>3,05</b> |

Fuente: Elaboración propia 2019.

## Capítulo VI. Plan estratégico

David (2003) señala que la planificación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que le permitan a una organización alcanzar sus objetivos.

### 1. Visión

Ser el *lodge* ecológico del Callejón de Huaylas, preferido por su calidad, flexibilidad, innovación, sostenibilidad y responsabilidad social, donde nuestros huéspedes viven una experiencia inolvidable.

### 2. Misión

Somos una organización que brinda servicios exclusivos y especializados para turistas amantes de la naturaleza que comparten nuestra preocupación por el medio ambiente y la responsabilidad con el entorno. Nuestros colaboradores son el principal activo y el profesionalismo en la ejecución de nuestras operaciones permitirán obtener utilidades atractivas para nuestros accionistas.

**Tabla 24. Componentes de la misión**

| Componentes                                                         | Análisis de la misión                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cliente                                                             | Está dirigido a clientes amantes de la naturaleza y de los servicios exclusivos, pero con responsabilidad ecológica.                                |
| Productos o servicios                                               | Ofrecer servicios exclusivos y especializados en una infraestructura única con inmejorable vista a la Cordillera Blanca.                            |
| Mercado                                                             | Está orientado a turistas extranjeros en su mayoría y nacionales, que gusten disfrutar de atractivos turísticos.                                    |
| Tecnología                                                          | La innovación como principal valor para ofrecer nuestros servicios.                                                                                 |
| Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad | Brindar servicios exclusivos a cambio de utilidades justas, para la empresa y nuestros empleados, que garanticen nuestra permanencia en el mercado. |
| Filosofía                                                           | Brindar servicios especializados, anteponiendo la responsabilidad con el ambiente ecológico y la seguridad de nuestros clientes.                    |
| Auto concepto                                                       | Se define como un hospedaje ecológico, con servicios exclusivos y diferenciados de la competencia                                                   |
| Preocupación por la imagen pública                                  | Se asume compromiso con el medio ambiente, promoviendo la reutilización de recursos ante los turistas y responsabilidad social con la comunidad     |
| Preocupación por los empleados                                      | El activo más importante es el colaborador, ofreciéndoles incentivos económicos y capacitación permanente.                                          |

Fuente: Adaptado de David 2013. Elaboración propia 2020.

### 3. Principios y valores

Los servicios ofrecidos y la actuación de nuestros colaboradores se sustentan en los principios y valores que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 25. Principios y valores**

| Principios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                    |                       |                    |                     |                                     |                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|-------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>1. Ético institucional</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                       |                    |                     |                                     |                                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Nuestras operaciones se rigen por: nuestros valores; la coherencia entre lo que hacemos y lo que decimos que hacemos; predicar con el ejemplo; ser solidarios con nuestros colaboradores y con la comunidad local; ser responsables y rendir cuentas sobre nuestras acciones; tomar la iniciativa; ser agentes de cambio que buscan la excelencia en lo que hacen; aprender de nuestros errores; respetar la diversidad y el medio ambiente.</li><li>Gestionamos el talento humano respetando la legislación laboral y asegurando que nuestros colaboradores conozcan, compartan, practiquen y difundan nuestros valores y principios de operación, en un ambiente cordial y de camaradería.</li></ul> |                    |                       |                    |                     |                                     |                                        |
| <b>2. Económico</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |                       |                    |                     |                                     |                                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Operar nuestros servicios con responsabilidad y eficiencia adaptándonos a la coyuntura del mercado para alcanzar los niveles de rentabilidad esperados por nuestro(s) accionistas(s).</li><li>Mantenemos todos nuestros canales de comunicación (telefonía, comunicación física o electrónica, redes sociales) abiertos para escuchar y atender nuestros clientes.</li><li>Todos nuestros canales de ventas permiten a los clientes conocer las condiciones, características y certificación de nuestros servicios.</li><li>Promovemos el compromiso de nuestros proveedores para respetar el medioambiente y los derechos laborales.</li></ul>                                                        |                    |                       |                    |                     |                                     |                                        |
| <b>3. Social</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |                       |                    |                     |                                     |                                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Tolerancia cero al abuso, acoso, discriminación, censura, discriminación, maltrato y hostigamiento sexual u otras formas que atenten contra la dignidad y derechos de las personas.</li><li>Nuestras instalaciones y protocolos de atención consideran las necesidades de personas con discapacidad y nos comprometemos a mejorarlas continuamente.</li><li>Fomentamos el desarrollo de la comunidad propiciando la contratación local (personal, proveedores y contratistas), apoyando el comercio y profesionalización de la producción local.</li></ul>                                                                                                                                             |                    |                       |                    |                     |                                     |                                        |
| <b>4. Medio ambiental</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |                       |                    |                     |                                     |                                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Nuestras instalaciones y la operación de nuestro establecimiento privilegian el consumo responsable, reutilización y reposición de los recursos naturales disponibles en la localidad.</li><li>Respetamos las políticas y normas medioambientales exigidas por la legislación peruana y nos preocupamos permanentemente por reducir el impacto medioambiental de nuestras actividades hasta llegar al extinguirlo.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |                       |                    |                     |                                     |                                        |
| Valores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |                       |                    |                     |                                     |                                        |
| (i)<br>honestidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | (ii)<br>integridad | (iii)<br>proactividad | (iv)<br>excelencia | (v) valor<br>humano | (vi) responsabilidad<br>corporativa | (vii) respeto por el<br>medio ambiente |

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 4. Objetivos estratégicos

Se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

**Tabla 26. Objetivos estratégicos e indicadores**

| Objetivo |                                                                                                                                                               | Indicador                                                                                      | Año  |      |       |       |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|
|          |                                                                                                                                                               |                                                                                                | 1°   | 3°   | 5°    | 10°   |
| OE 1     | Asegurar el flujo de efectivo y retorno oportuno de la inversión.                                                                                             | Coefficiente de liquidez                                                                       | >1   | >1.2 | >1.3  | >1.5  |
|          |                                                                                                                                                               | VAN Financiero (%)                                                                             |      |      |       | > 0   |
|          |                                                                                                                                                               | TIR Financiera (%)                                                                             |      |      |       | > COK |
| OE 2     | Alcanzar altos niveles de satisfacción mediante atención centrada en el cliente                                                                               | Nivel de satisfacción de cliente (%)                                                           | 85 % | 90 % | 95 %  | >95 % |
| OE 3     | Alcanzar la excelencia técnica y operativa sustentada en: la gestión de calidad, seguridad, respeto al medio ambiente <sup>30</sup> y responsabilidad social. | Cumplimiento de protocolos de: calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social (%) | 90 % | 95 % | 100 % |       |
| OE 4     | Desarrollar y elevar las competencias de los colaboradores para la mejora continua de la empresa.                                                             | Desempeño promedio del personal (%)                                                            | 90 % | 95 % | >95 % |       |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 5. Análisis FODA

Es una herramienta para analizar la situación general de la compañía que, evaluando sus capacidades y recursos, permita definir una estrategia que los capitalice para aprovechar mejor las oportunidades y protegerse de las amenazas (Thompson *et al.* 2012). Según Evans (2015), el FODA debe verse como la representación del punto final de la etapa analítica para la formulación de las estrategias.

**Tabla 27. Matriz FODA**

| Fortalezas    |                                                                                                                                                   | Debilidades |                                                                                                                             |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F1            | Brindar servicio de alojamiento en una ubicación estratégica y con arquitectura innovadora para disfrutar la mejor vista de la Cordillera Blanca. | D1          | Poca experiencia en el sector y reciente introducción a los canales de promoción y comercialización.                        |
| F2            | Ofrecer un servicio de hospedaje diferenciado y orientado hacia el cliente generando el menor impacto en el medio ambiente (huella de carbono).   | D2          | Restricciones de acceso a servicios básicos y autorizaciones propias de la zonificación rural.                              |
| Oportunidades |                                                                                                                                                   | Amenazas    |                                                                                                                             |
| O1            | Política y marco legal favorable para el desarrollo del sector turismo, así como facilidades para la inversión en pequeña empresa.                | A1          | Ruido político, coyuntura actual de corrupción generalizada y estancamiento del índice de competitividad regional de Áncash |
| O2            | Incremento del arribo de turistas extranjeros al Perú y a Áncash                                                                                  | A2          | Reducción de la población del NSE "A" de Lima Metropolitana (principal emisor turístico nacional del Callejón de Huaylas)   |
| O3            | Tendencia creciente de la preferencia por servicios diferenciados (especializados, en armonía con el entorno para destinos exclusivos)            | A3          | Presencia alta de servicios sustitutos                                                                                      |

Fuente: Elaboración propia 2019.

<sup>30</sup> Certificación Ecotel (Internacional), basado en el programa de protección ambiental de los Estados Unidos que ofrece cinco niveles de certificación hotelera, analizando: compromiso medioambiental, manejo de residuos sólidos, uso eficiente de energía, conservación del agua, puestos de trabajo, educación y participación comunitaria (Vanegas 2006).

### 5.1. Matriz FODA cruzado

Esta matriz sirve para generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave (internos y externos) considerando dos dimensiones en cada uno (David 2013).

**Tabla 28. Matriz FODA cruzado**

| Estrategias ofensivas FO   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Estrategias reactivas DO  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1                         | Implementar un <i>lodge</i> ecológico en una ubicación estratégica y con arquitectura innovadora donde se ofrezca un servicio diferenciado y orientado al cliente, que permita disfrutar la mejor vista de la Cordillera Blanca (F1, F2, O1, O3).                                                                         | E3                        | Explotar las facilidades y beneficios tributarios (otorgados a pequeñas empresas dedicadas al turismo) para invertir en tecnología alternativa de generación de energía y reutilización de agua que permita superar las restricciones de acceso a servicios básicos (O1, D2).                              |
| E2                         | Penetrar el mercado de turistas extranjeros con alianzas estratégicas con agencias turísticas campañas publicitarias centradas en la diferenciación y bajo impacto en el medio ambiente. (F1, F2, O2, O3).                                                                                                                | E4                        | Contar con servicio de asesoría comercial y de marketing para los dos primeros años de posicionamiento del negocio (O2, O3, D1).                                                                                                                                                                           |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | E5                        | Desarrollar un régimen laboral atractivo (con facilidades de hospedaje y alimentación) que permita captar personal de la localidad con experiencia en el rubro para reducir la curva de aprendizaje (O2, O3, D1).                                                                                          |
| Estrategias adaptativas FA |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Estrategias defensivas DA |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| E6                         | Penetrar el mercado de turistas nacionales con alianzas estratégicas con agencias turísticas, campañas publicitarias centradas en la diferenciación y con énfasis en aquellos que practican actividades relacionadas con el <i>off road</i> y <i>mindfulness</i> por su alto y estable nivel socioeconómico (F1, F2, A2). | E7                        | Suscripción a foros nacionales, internacionales (turismo, tecnología alternativa para reducción de huella de carbono, etc.) y desarrollar alianzas estratégicas (comunidad, proveedores de insumos clave, principales operadores turísticos, empresas dedicadas al <i>off road</i> y <i>mindfulness</i> ). |

Fuente: Elaboración propia 2019.

## 6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

David (2013) señala que esta matriz se elabora sobre la base de los factores clave internos y externos de las matrices EFE y EFI, constituyendo un instrumento importante para definir la posición estratégica de la organización.

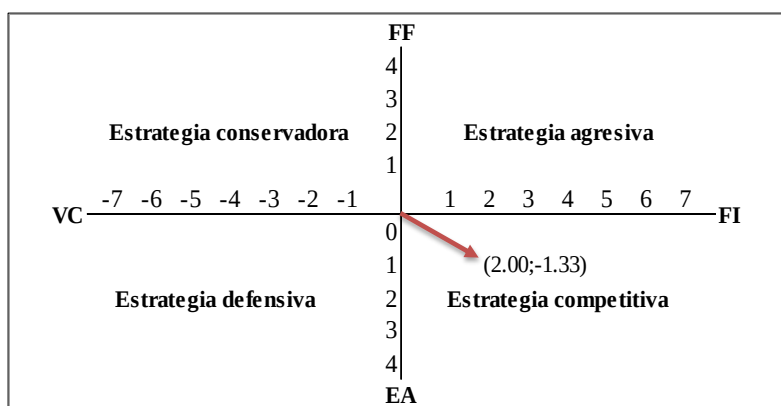
De acuerdo con los factores expuestos en la tabla 29 y la ubicación en el gráfico 3, concluimos que el *lodge* ecológico se ubica en el cuadrante de estrategia competitiva, proyectándonos como una empresa nueva que competirá eficientemente en una industria en crecimiento; por tanto, le corresponde implementar estrategias de desarrollo de servicios y penetración de mercado.

**Tabla 29. Factores de matriz PEYEA**

| Análisis interno                                                                                                                      |              |                                                                                              |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Fuerza financiera (FF)                                                                                                                | Calific.     | Ventaja competitiva (VC)                                                                     | Calific.     |
| Acceso al fondo “Turismo Emprende” para financiar o cofinanciar la creación y mejoramiento de emprendimientos turísticos innovadores. | 4.00         | Ubicación estratégica del hospedaje.                                                         | -2.00        |
| Disponibilidad de fondos y acceso a recursos de capital propios para un emprendimiento turístico.                                     | 5.00         | Instalaciones con equipamiento para generación de energía ecológica.                         | -5.00        |
| Tasa de retorno de capital en el tiempo esperado.                                                                                     | 5.00         | Recurso humano especializado con orientación al cliente como centro de atención.             | -4.00        |
| <b>Promedio FF</b>                                                                                                                    | <b>4.67</b>  | <b>Promedio VC</b>                                                                           | <b>-3.67</b> |
| Análisis externo                                                                                                                      |              |                                                                                              |              |
| Estabilidad del ambiente (EA)                                                                                                         | Calific.     | Fuerza de la industria (FI)                                                                  | Calific.     |
| Política nacional promueve el desarrollo turístico.                                                                                   | -3.00        | Facilidades para la inversión en MYPE.                                                       | 2.00         |
| Tendencia creciente por servicios diferenciados.                                                                                      | -2.00        | Marco legal favorable para el desarrollo de la actividad turística y eficiencia del mercado. | 2.00         |
| Incremento de turistas extranjeros y nacionales al Perú y Áncash.                                                                     | -3.00        | Devolución del IGV para promover turismo.                                                    | 3.00         |
| <b>Promedio EE</b>                                                                                                                    | <b>-2.67</b> | <b>Promedio FI</b>                                                                           | <b>2.33</b>  |
| <b>FF + EE</b>                                                                                                                        | <b>2.00</b>  | <b>FF + EE</b>                                                                               | <b>-1.33</b> |

Fuente: Adaptado de David 2013. Elaboración propia 2019.

**Gráfico 3. Matriz PEYEA**



Fuente: Adaptado de David 2013. Elaboración propia 2019.

La ubicación estratégica, la innovación arquitectónica, el bajo impacto en el medio ambiente y la atención especializada sustentan nuestra diferenciación y ventaja competitiva, generando valor para grupos específicos de clientes con necesidades homogéneas.

## 7. Matriz interna-externa (IE)

A partir de los valores obtenidos en las matrices EFI y EFE, se elabora la matriz IE que permitirá facilitar la selección y diseño de las estrategias. Nuestro proyecto se ubica en el cuadrante I, crecer y construir, al que le corresponde la estrategia desarrollo de producto o servicio (ver tabla 30).

**Tabla 30. Matriz interna-externa (IE)**

|                  |                    |     | Ponderado EFI              |                               |                              |
|------------------|--------------------|-----|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|
|                  |                    |     | Fuerte<br>(3,0 a 4,0)      | Promedio<br>(2,0 a 2,99)      | Débil<br>(1,0 a 1,99)        |
|                  |                    |     | 3,0                        | 2,0                           | 1,0                          |
| Ponderado<br>EFE | Alto (3,0 a 4,0)   | 3,0 | I “Crecer y construir”     | II I “Crecer y construir”     | III I “Conservar y mantener” |
|                  | Medio (2,0 a 2,99) | 2,0 | IV I “Crecer y construir”  | V “Conservar y mantener”      | VI “Desinvertir o cosechar”  |
|                  | Alto (3,0 a 4,0)   | 1,0 | VII “Conservar y mantener” | VIII “Desinvertir o cosechar” | IX “Desinvertir o cosechar”  |

Fuente: Adaptado de David 2013. Elaboración propia 2019.

## 8. Matriz de la estrategia principal

Esta matriz se constituye como una alternativa para formular estrategias, que consiste en ubicar a la empresa en uno de los cuadrantes, basada en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento de mercado (David 2013).

Existen indicios razonables para suponer que el mercado al que está dirigido el proyecto *lodge* ecológico registra un rápido crecimiento (16 % de crecimiento anual de plazas-cama para el periodo 2015-2019). Los resultados del análisis de la matriz del perfil competitivo indican que nuestro proyecto se ubica en una posición competitiva fuerte (puntuación 3,35/4,00). Sobre la base de estas dos consideraciones, nuestro proyecto se ubica en el cuadrante I.

El proyecto de *lodge* ecológico ofrecerá un nuevo servicio en un mercado existente; por lo tanto, corresponde optar por las estrategias de desarrollo de servicio y de penetración de mercado, como se muestra en el gráfico 4.

**Gráfico 4. Matriz de estrategia principal**

| Posición competitiva débil    | Crecimiento rápido del mercado                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                            | Posición competitiva fuerte |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|                               | Cuadrante II                                                                                                                                                            | Cuadrante I                                                                                                                                                                                                                                |                             |
|                               | 1. Desarrollo de mercados.<br>2. Penetración en el mercado.<br>3. Desarrollo de productos.<br>4. Integración horizontal<br>5. Enajenación.<br>6. Liquidación            | 1. Desarrollo de mercados.<br><b>2. Penetración en el mercado.</b><br><b>3. Desarrollo de productos.</b><br>4. Integración hacia adelante.<br>5. Integración hacia atrás.<br>6. Integración horizontal.<br>7. Diversificación concéntrica. |                             |
|                               | Cuadrante III                                                                                                                                                           | Cuadrante IV                                                                                                                                                                                                                               |                             |
|                               | 1. Recorte de gastos.<br>2. Diversificación concéntrica.<br>3. Diversificación horizontal.<br>4. Diversificación de conglomerados.<br>5. Enajenación.<br>6. Liquidación | 1. Diversificación concéntrica.<br>2. Diversificación horizontal.<br>3. Diversificación de conglomerados.<br>4. Alianzas estratégicas.                                                                                                     |                             |
| Crecimiento lento del mercado |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |                             |

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2019.

## 9. Estrategia competitiva

Según Porter (2008), la estrategia competitiva consiste en acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la compañía.

Con la finalidad de hacer frente a los factores que determinan la competencia dentro de una industria, se dispone de tres estrategias genéricas de competitividad: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

El análisis VRIO nos permite desarrollar una estrategia de enfoque con diferenciación hacia clientes con perfiles específicos, soportados en las siguientes características:

- La ubicación con vista privilegiada de la Cordillera Blanca y de la naturaleza en general es un componente único que estamos potenciado con circuitos peatonales y miradores que consolidan una propuesta hotelera distinta y alternativa en la región.
- Una propuesta arquitectónica innovadora, no convencional y única en el área de influencia, sobre la base de una solución sostenible permiten maximizar el disfrute paisajístico y de la estadia. La idea detrás de la arquitectura sostenible es utilizar técnicas y materiales respetuosos con el medio ambiente a través del consumo responsable de energía. El diseño y construcción de nuestro *lodge* considera emplear sistemas que aprovechen los desechos y los reutilicen de la manera más eficiente posible.

- Modelo de operación especializado con atención orientada al cliente, para ofrecerle una experiencia inolvidable: con actividades en contacto con la naturaleza (duchas de viento, pozas herbales, etc.); atendiendo sus preferencias por consumo de servicios ecoamigables (plantando un árbol para mitigar el impacto de su estadía, selección de proveedores e incentivo para clientes con prácticas responsables con el medio ambiente) y que promuevan el desarrollo local (domingos de feria con productos locales, premiación a proveedores locales de excelencia, asistencia técnica a agricultores locales en manejo responsables del agua).

Con estas características no sólo definimos nuestra estrategia competitiva, también determinamos la forma de configuración de la cadena de valor.

#### **10. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)**

La MCPE es una técnica analítica para determinar la atraktividad relativa de las estrategias alternativas con relación a los factores clave identificados en MEFE y MEFI. Del análisis estratégico se desprenden cinco estrategias; dos se formulan con alternativa única (E1 y E4) y las otras tres (E2, E3 y E5) con dos alternativas para ponderar. Los resultados de la calificación ponderada de las estrategias alternativas se presentan en el anexo 7.

#### **11. Alineación de estrategias y objetivos estratégicos**

En la siguiente tabla se presenta la vinculación de las estrategias y los objetivos estratégicos.

**Tabla 31. Alineación de estrategias y objetivos estratégicos**

| Estrategias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Objetivos estratégicos |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | OE 1                   | OE 2 | OE 3 | OE 4 |
| Implementar un <i>lodge</i> ecológico (aprovechando las facilidades y beneficios tributarios disponibles para la inversión) en una ubicación estratégica y con arquitectura innovadora donde se ofrezca un servicio diferenciado y orientado al cliente que permita disfrutar la mejor vista de la Cordillera Blanca.                                                                                                                             | ✓                      | ✓    | ✓    |      |
| Penetrar el mercado de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas extranjeros con una campaña de publicidad centrada en la diferenciación y bajo impacto en el medio ambiente.</li> <li>• Turistas nacionales con una campaña publicitaria centrada en la diferenciación y orientada a aquellos que practican actividades relacionadas con el <i>off road</i> y <i>mindfulness</i> por su alto y estable nivel socioeconómico.</li> </ul> | ✓                      | ✓    |      |      |
| Contar con servicio de asesoría comercial y de marketing para los dos primeros años de posicionamiento del negocio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                        | ✓    |      |      |
| Suscripción a foros nacionales, internacionales (turismo, tecnología alternativa para reducción de huella de carbono, etc.) y desarrollar alianzas estratégicas (comunidad, proveedores de insumos clave, principales operadores turísticos, empresas dedicadas al <i>off road</i> y <i>mindfulness</i> ).                                                                                                                                        |                        | ✓    | ✓    |      |
| Desarrollar un régimen laboral atractivo (con facilidades de vivienda y alimentación) que permita captar personal de la localidad con experiencia en el rubro para reducir la curva de aprendizaje.                                                                                                                                                                                                                                               |                        | ✓    | ✓    | ✓    |

Fuente: Elaboración propia 2019.

## 12. Matriz objetivos estratégicos, objetivos y lineamientos de los planes funcionales

En la siguiente tabla se presenta la matriz de vinculación de las estrategias y los objetivos estratégicos.

**Tabla 2. Matriz objetivos estratégicos y objetivos estratégicos funcionales**

| Visión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ser el <i>lodge</i> ecológico del Callejón de Huaylas, preferido por su calidad, flexibilidad, innovación, sostenibilidad y responsabilidad social, donde nuestros huéspedes viven una experiencia inolvidable                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |                                                                                                                      |
| Misión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |                                                                                                                      |
| Somos una organización que brinda servicios exclusivos y especializados para turistas amantes de la naturaleza que comparten nuestra preocupación por el medio ambiente y la responsabilidad con el entorno. Nuestros colaboradores son el principal activo de la organización y el profesionalismo en la ejecución de nuestras operaciones permite obtener utilidades atractivas para nuestros accionistas. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |                                                                                                                      |
| Valores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |                                                                                                                      |
| (i)<br>honestidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | (ii)<br>integridad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | (iii)<br>proactividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | (iv)<br>excelencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | (v) valor<br>humano                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | (vi) responsabilidad<br>corporativa | (vii) respeto por el<br>medio ambiente                                                                               |
| Objetivos estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |                                                                                                                      |
| (i) Asegurar el flujo de efectivo y retorno oportuno de la inversión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | (ii) Alcanzar altos niveles de satisfacción mediante atención centrada en el cliente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | (iii) Alcanzar la excelencia técnica y operativa sustentada en: la gestión de calidad, seguridad, respeto al medio ambiente y responsabilidad social.                                                                                                                                                                                                                                                             |                                     | (iv) Desarrollar y elevar las competencias de los colaboradores para la mejora continua del desempeño de la empresa. |
| Objetivos de los planes funcionales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |                                                                                                                      |
| Financiero                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Marketing                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Operaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Responsabilidad social corporativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Recursos humanos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                     |                                                                                                                      |
| 1. Lograr suficiente liquidez para garantizar las operaciones de la empresa y el cumplimiento de obligaciones con terceros.<br>2. Obtener un retorno sobre la inversión.                                                                                                                                                                                                                                     | 1. Lograr el posicionamiento del <i>lodge</i> ecológico como uno de los mejores hospedajes del Callejón de Huaylas<br>2. Obtener un índice de ocupabilidad promedio anual superior al índice de la provincia de Huaraz.<br>3. Lograr la fidelización de nuestros clientes.<br>4. Lograr adecuados niveles de satisfacción de los clientes | 1. Consolidar un sistema de abastecimiento de insumos y suministros con los mejores proveedores locales y nacionales.<br>2. Operar servicios de alojamiento y alimentación con altos estándares seguridad, calidad, eficiencia y bajo impacto en el medio ambiente.<br>3. Implementar y ejecutar un plan de mejora continua de la provisión de nuestros servicios para mantener o mejorar la seguridad, calidad, eficiencia y reducir impacto en el medio ambiente. | 1. Desarrollar una cultura de entendimiento entre accionista(s) y trabajadores que permitan alcanzar solvencia financiera y satisfacer las expectativas de los trabajadores<br>2. Concientizar a nuestros clientes en el ejercicio de prácticas amigables con el medio ambiente<br>3. Promover el respeto de las políticas, normas laborales y ambientales en nuestras relaciones comerciales<br>4. Afianzar el posicionamiento estratégico y gremial que salvede los intereses corporativos<br>5. Contribuir a la tecnificación de la producción local con un uso eficiente del agua | 1. Atender el 100 % del requerimiento de recursos humanos antes del inicio de operaciones.<br>2. Garantizar el bienestar y cumplimiento de los derechos laborales de todos nuestros colaboradores a lo largo de toda la operación de la empresa.<br>3. Generar y mantener seguridad emocional y financiera en nuestros colaboradores por lo menos para el 80 % de personal al final del segundo año de operación. |                                     |                                                                                                                      |

Fuente: Elaboración propia 2020.

La matriz de alineamiento entre estrategias y lineamientos de planes funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, financiero y responsabilidad social) se presenta en el anexo 8.

## Capítulo VII. Plan de marketing

Es la guía para la implementación, evaluación, control y ajuste continuo para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes y cómo logrará la organización sus metas mediante estrategias y tácticas específicas cuyo punto de partida es el cliente (Ferrel y Hartline 2012).

La propuesta de marketing del proyecto está orientada al desarrollo de un nuevo servicio diferenciado dirigido a un mercado preexistente.

### 1. Objetivos de marketing

Se proponen los siguientes objetivos para el plan de marketing:

**Tabla 33. Objetivos del plan de marketing**

| Nº | Objetivos específicos                                                                                              | 1º                 | 3º                 | 5º                 | 10º                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1  | Lograr el posicionamiento del <i>lodge</i> ecológico como uno de los mejores hospedajes del Callejón de Huaylas.   |                    |                    | TACE               | TACE               |
| 2  | Obtener una venta promedio anual superior al indicado para que genere rentabilidad a los accionistas <sup>31</sup> | 1.040<br>hab-noche | 1.184<br>hab-noche | 1.328<br>hab-noche | 1.688<br>hab-noche |
| 3  | Lograr la fidelización de nuestros clientes (% de clientes que contratan nuestros servicios por segunda vez).      |                    | 5 %                | 10 %               | 15 %               |
| 4  | Lograr adecuados niveles de satisfacción de los clientes.                                                          | 7/10               | 8/10               | 9/10               | 9/10               |

Nota: TripAdvisor Certificate of Excellence (TACE)

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 2. Definición de mercado

La segmentación es un proceso que determina la identificación de grupos homogéneos dentro de una población determinada (Franco 2019). El mercado del proyecto está constituido por el segmento de turistas convencionales nacionales y extranjeros con mayor poder adquisitivo que visitan las lagunas de Llanganuco y que además utilizan un tipo de alojamiento distinto a: camping, casa de amigos, casa de familiares, casa o departamento alquilado. Las principales características de este segmento de clientes son las siguientes:

---

<sup>31</sup> TIR financiera > COK accionista.

- Vacacionista nacional

**Tabla 34. Segmentación vacacionista nacional**

|                         | Variables      | Segmentación                                                                                                        |
|-------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Turista nacional</b> | NSE            | “A” definido por Apeim 2017 sobre la base de la Enaho y otros estudios.                                             |
|                         | Procedencia    | Grupos de turistas de todo el país, preferente de Lima.                                                             |
|                         | Edad           | Edad: 20-65 años                                                                                                    |
|                         | Género         | Masculino y femenino                                                                                                |
|                         | Ciclo de vida  | Solteros y casados                                                                                                  |
|                         | Estilo de vida | Practica turismo montaña y/o bienestar y/o cultural y/o gastronómico y/o de aguas interiores y/o turismo deportivo. |

Fuente: Elaboración propia 2019.

- Turista extranjero

**Tabla 35. Segmentación turista extranjero**

|                           | Variables      | Segmentación                                                                                                         |
|---------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Turista extranjero</b> | NSE            | Ingreso familiar anual superior a US\$ 100.000 según encuesta PTEA 2017.                                             |
|                           | Nacionalidad   | Europeos, americanos, australianos, israelíes.                                                                       |
|                           | Edad           | Edad: 20 - 65 años.                                                                                                  |
|                           | Género         | Masculino y femenino.                                                                                                |
|                           | Ciclo de vida  | Solteros y casados                                                                                                   |
|                           | Estilo de vida | Practican turismo montaña y/o bienestar y/o cultural y/o gastronómico y/o de aguas interiores y/o turismo deportivo. |

Fuente: Elaboración propia 2019.

### 3. Mercado objetivo

Nuestro público objetivo está conformado por la sexta parte del mercado potencial (17 %) que sería captado por el proyecto y los cinco hoteles con servicios diferenciados y tarifas más selectas del Callejón de Huaylas (ver tabla 12).

### 4. Posicionamiento del servicio

Se define como el lugar que ocupa el concepto de un servicio en la mente del cliente (Franco 2019). En ese sentido, tenemos como propósito que EcoHome Huaraz sea recordado como el *lodge* ecológico que ofrece una estadía inolvidable gracias a su atención especializada, ubicación estratégica y arquitectura que permiten disfrutar de la mejor vista de la Cordillera Blanca.

**Tabla 36. Aspectos para la declaración de posicionamiento**

| Aspecto                                    | Desarrollo                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mercado objetivo                           | Turistas convencionales nacionales y extranjeros de mayor poder adquisitivo que practican turismo de montaña y/o bienestar y/o cultural y/o gastronómico y/o de aguas interiores y/o turismo deportivo. |
| Nombre de la marca                         | EcoHome Huaraz EIRL.                                                                                                                                                                                    |
| Marco de referencia                        | Hostelería y comida.                                                                                                                                                                                    |
| Beneficios y atributos                     | Hospedaje con atención especializada y la mejor vista de la Cordillera Blanca generando el menor impacto en el medio ambiente.                                                                          |
| Punto de diferencia sostenible y emocional | Estadía inolvidable con privilegiada vista de la Cordillera Blanca.                                                                                                                                     |

Fuente: Adaptado de Franco 2017. Elaboración propia 2019.

## **5. Estrategias de marketing**

En marketing las estrategias de posición competitiva propuestas por Kotler y Singh (1981) dependen del tamaño de la empresa y de su posición en el mercado; sin dejar de considerar otros factores como los recursos de la empresa, etapa de ciclo de vida del producto, estrategias de la competencia, situación económica del entorno, condiciones de compra de los segmentos. Estas estrategias se identifican como: estrategias para líderes de mercado, estrategias de empresas retadores, estrategias para empresas seguidoras y estrategias de nichos.

Como explicaremos a continuación, el proyecto *lodge* ecológico adopta la estrategia de nicho.

### **5.1. Estrategia de nichos de mercado**

Para Kotler y Keller (2016), lo fundamental en las organizaciones con estrategia de nichos es la especialización; estas conocen tan bien a sus clientes que son capaces de ofrecer un valor elevado al satisfacer sus necesidades mejor que cualquier otra empresa; pudiendo cobrar precios altos y obtener márgenes atractivos con baja participación de mercado.

Nuestro proyecto es un emprendimiento nuevo dirigido a turistas convencionales nacionales y extranjeros de mayor poder adquisitivo que practican turismo de montaña, bienestar, cultural, gastronómico, de aguas interiores o turismo deportivo, que además buscan ofertas de servicios diferenciados y amigables con el medio ambiente, cuya propuesta de valor se sustenta en su ubicación estratégica, arquitectura innovadora y el bajo impacto en el medio ambiente. Estos aspectos definen nuestra especialización en la satisfacción de sus necesidades y, por lo tanto, la postura competitiva de nicho de mercado.

## 5.2. Estrategia de crecimiento

Según Kotler (2015), la estrategia de crecimiento considera la forma como pueden crecer las empresas mediante el lanzamiento de productos nuevos y la expansión hacia nuevos mercados. La matriz de Ansoff sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización.

Nuestro proyecto pretende lograr crecimiento, desarrollando un servicio nuevo para un mercado existente y dirigido a un segmento específico; por lo tanto, nos ubicamos en el cuadrante de desarrollo de servicios, como se muestra en el gráfico 5.

La protección permanente de nuestro nicho de mercado exigirá profundizar el conocimiento de las necesidades de nuestros clientes, para desarrollar innovaciones que nos permitan satisfacerlas de mejor manera que las empresas de la competencia.

Según Kotler y Keller (2016), nuestras estrategias destacadas que definirán el crecimiento del proyecto son:

- Desarrollar clientes y colaboradores comprometidos con el medio ambiente
- Crear servicios innovadores con un hospedaje estratégicamente ubicado y con una propuesta arquitectónica innovadora
- Construir una reputación sobresaliente como empresa socialmente responsable

**Gráfico 5. Estrategia de crecimiento**

| Mercados y grupos objetivo | Nuevo grupo objetivo |  Desarrollo de mercado                         |  Diversificación parcial   |  Diversificación         |
|----------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                      |  Expansión geográfica de la línea de servicios |  Diversificación limitada  |  Diversificación parcial |
|                            |                      |  Penetración de mercado                        |  Modificación del servicio |  Desarrollo del servicio |
|                            | Existente            | Existente                                                                                                                         | Modificado                                                                                                    | Nuevo                                                                                                       |
| Servicios                  |                      |                                                                                                                                   |                                                                                                               |                                                                                                             |

Fuente: Elaboración propia 2019 (adaptada de la matriz ampliada de Ansoff)

## **6. Mezcla de marketing**

Para cumplir la relación exitosa entre empresa y cliente, el marketing interviene en todos aquellos aspectos en los que la empresa tiene influencia directa sobre el mercado (Arellano 2010); se basa en la combinación de funciones, recursos e instrumentos disponibles de la organización utilizando las clásicas 4 “P” de McCarthy<sup>32</sup> (1960), adicionando a ello las otras 3 “P” de marketing de servicios propuesta por Lovelock y Wirtz<sup>33</sup> (2009).

### **6.1.Producto/servicio**

El servicio ofrecido por el proyecto está constituido por los siguientes elementos diferenciadores que definen nuestra ventaja competitiva:

- Ubicación: Zona estratégica con vista privilegiada de la Cordillera Blanca.
- Infraestructura: Edificación con diseño arquitectónico sofisticado y sostenible.
- Habitaciones: Diseño modular con vista a la Cordillera Blanca y el paisaje en 360°, con arquitectura innovadora que proporciona confort, seguridad, tranquilidad y relajo a los clientes.
- Acceso: Los clientes serán recibidos en un *hall* de ingreso las 24 horas del día y podrán degustar bebidas locales de bienvenida.
- Restaurant/comedor: Con diseño acogedor y vista panorámica, donde se ofrecen platillos elaborados con ingredientes nacionales y los mejores productos de la localidad.
- Marca: Para todo tipo de comunicación interna y externa (presentaciones, cartas, publicidad, etc.) se actuará bajo la marca EcoHome Huaraz.

La descripción de los servicios se presenta en el anexo 9.

### **6.2.Precio**

Los criterios para determinar el precio deben tener en cuenta aspectos fundamentales como costos involucrados, la competencia y el valor que el cliente percibe (Goñi 2008).

La estacionalidad de la demanda, que define temporadas altas y bajas en la industria, así como el análisis de grupos estratégicos —desarrollado en el acápite 4 del capítulo IV— son relevantes en

---

<sup>32</sup> (1) Producto, (2) precio, (3) plaza y (4) promoción

<sup>33</sup> (1) Procesos, (2) evidencia física y (3) personas

la fijación del precio. Sin embargo, se tendrán políticas de precios flexibles con descuentos y promociones para generar una oferta atractiva en temporadas bajas y procurar la fidelización de nuestros clientes. El detalle de los precios según grupo estratégico se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 37. Precios**

| Grupo | Establecimientos          | Alta (S/): abril-noviembre | Baja (S/): diciembre-marzo |
|-------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A     | Cuesta Serena             | 954                        | 815                        |
| B     | Eco Home Huaraz           | 750                        | 638                        |
| C     | Churup Mountain Lodge     | 692                        | 692                        |
|       | The Lazy Dog Inn          | 331                        | 302                        |
|       | Montana Jazz              | 537                        | 420                        |
|       | Llanganuco Mountain Lodge | 389                        | 389                        |

Fuente: Elaboración propia 2019.

### 6.3.Plaza o distribución

Un canal de distribución se encarga de trasladar los bienes desde el productor hasta el consumidor, resolviendo las dificultades que los separan (Kotler y Keller 2016).

La provisión de los servicios no tiene una cadena de intermediarios toda vez que, deben ser consumidos inmediatamente, es decir, tendremos un canal directo.

### 6.4.Promoción

Según Kotler y Keller (2016), la mezcla de los ocho medios de comunicación de marketing (publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas, marketing en redes, marketing móvil, marketing directo y ventas personales) constituyen los principales medios a través de los cuales las empresas informan y persuaden a sus clientes de manera directa o indirecta sobre los bienes y servicios que ofrecen. Para el proyecto se propone siete de ellos:

- Publicidad: vallas publicitarias en la vía de acceso, auspicio en programas de viajes de aventura (*Tiempo de viaje, Reportaje al Perú, Check in*, etc.); página web del establecimiento y especializadas de hotelería (TripAdvisor, Latin América Hotel Reservation Systems).
- Promoción de ventas: tarifa reducida en temporada baja, tarifa preferencial para clientes corporativos, descuentos por fechas especiales de nuestros clientes (cumpleaños, aniversarios, etc.).

- Eventos y experiencias: inauguración de local con representantes de principales agencias de viaje y operadores turísticos; operadores *off road* y *mindfulness*.
- Relaciones públicas: charlas dirigidas a la comunidad y proveedores locales sobre manejo responsable del agua y residuos sólidos; concurso semestral “proveedor de excelencia”.
- Marketing en redes: resultado de búsqueda auspiciada en buscadores de internet; contenidos multimedia publicados en las principales redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, etc.).
- Marketing directo y de base de datos: publicidad y promociones remitida por correos electrónicos a clientes personales e institucionales, registrados en nuestra base de datos, interacción con nuestros potenciales clientes a través de nuestra página web.
- Ventas personalizadas con operadores de *off road* y *mindfulness*.

## **6.5.Procesos**

Según Lovelock y Wirtz (2009), los procesos son la arquitectura de los servicios donde se describe el funcionamiento de sus sistemas de operación, especificando como estas guardan correspondencia con la propuesta de valor para los clientes.

En el acápite 3 se presenta la identificación de procesos del negocio. En los anexos 11 y 12 se detallan las matrices SIPOC de los servicios de alojamiento y alimentación. Finalmente, en los anexos 13 y 14 se muestran los diagramas de flujo en formato BPMN de los servicios de alimentación y alojamiento, respectivamente.

## **6.6.Evidencia física**

Según Lovelock y Wirtz (2009), la evaluación objetiva de la calidad de un servicio es difícil; por lo tanto, el entorno del servicio es un buen referente de la calidad, la imagen y el posicionamiento de la empresa para los clientes. Un óptimo diseño del entorno físico incrementa la productividad del servicio, así como el nivel de satisfacción de los clientes.

En nuestra propuesta de valor, el entorno físico interno está caracterizado por la armonía entre la arquitectura sostenible y el paisaje; con ambientes diseñados y orientados al disfrute del entorno físico externo, conformado por la Cordillera Blanca en el Callejón de Huaylas.

## 6.7. Personas

De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2009), la calidad del recurso humano en una empresa dedicada a la venta de servicios tiene un papel fundamental en su desempeño económico y posicionamiento en el mercado.

Los servicios de alojamiento y alimentación ofrecidos por el *lodge* ecológico son de alto contacto; por ello, es una preocupación importante la eficiente administración de los recursos humanos, que —entre otros— comprende: reclutar, capacitar, empoderar, motivar y dar continuidad a nuestros colaboradores, para así generar fidelidad y fortalecimiento de nuestra ventaja competitiva. Los lineamientos y las políticas de administración del recurso humano se detallan en el capítulo IX.

## 7. Actividades

Para el logro de los objetivos planteados se proponen las siguientes actividades típicas que se desarrollarán durante cada año:

**Tabla 38. Actividades del plan de marketing**

| N° | Actividades                                                       | Mes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|----|-------------------------------------------------------------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|    |                                                                   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1  | Mantenimiento de imagen web corporativa                           |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 2  | Publicidad tradicional y en redes sociales                        |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|    | Publicidad en medios tradicionales (tv., radio y prensa)          |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|    | Publicidad en redes sociales y soporte                            |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|    | Servicio de publicidad en revistas de turismo y negocios          |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 3  | Afiliación a <i>Latín América Hotel Reservation Systems</i>       |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 4  | <i>Merchandising</i>                                              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 5  | Medición de satisfacción de clientes (encuestas y redes sociales) |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia 2019.

## 8. Presupuesto del plan de marketing

El presupuesto del plan de marketing se ha distribuido en las siguientes actividades: mantenimiento de imagen, publicidad, afiliaciones, *merchandising* y medición de satisfacción de clientes, como se detalla en el anexo 10.

## Capítulo VIII. Plan de operaciones

Según Toro (2014), el plan de operaciones debe contener una descripción técnica de los procedimientos y necesidades para la provisión del servicio, así como la localización, instalaciones y equipos necesarios para proveerlos.

### 1. Objetivos

Se proponen los siguientes objetivos para el plan de operaciones:

**Tabla 39. Objetivos del plan de operaciones**

| Nº | Objetivos                                                                                                                                         | Indicador                                                                  | Año   |      |       |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|-------|
|    |                                                                                                                                                   |                                                                            | 1º    | 3º   | 5º    | 10º   |
| 1  | Consolidar un sistema de abastecimiento de insumos con los mejores proveedores locales y nacionales.                                              | Proveedores con los que se tiene suscrito un contrato de mediano plazo (%) | 25 %  | 50 % | 75 %  |       |
| 2  | Operar servicios de alojamiento y alimentación con altos estándares seguridad, calidad, eficiencia y bajo impacto en el medio ambiente            | Incidentes de seguridad (Nº)                                               | 0     | 0    | 0     | 0     |
|    |                                                                                                                                                   | Tiempo de espera para ser atendido en la recepción                         | 10min | 7min | 5min  |       |
|    |                                                                                                                                                   | Tiempo de espera para ser atendido en restaurante                          | 20min |      | 15min |       |
|    |                                                                                                                                                   | Reducción o compensación de huella de carbono anual (%)                    | 50 %  | 75 % | 100 % | 100 % |
| 3  | Implementar y ejecutar un plan de mejora continua de nuestros servicios para mantener o incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes | Mejoras implementadas por año (Nº)                                         | ≥ 3   | ≥ 3  | ≥ 3   | ≥ 3   |

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 2. Diseño de los servicios

El *lodge* ecológico brindará los servicios de alojamiento, alimentación y venta menor de suvenires y productos locales con calidad de exportación. Las alternativas del servicio de alojamiento dependen de la configuración del grupo de viaje y de las habitaciones disponibles al momento de la realización de la reserva.

El servicio de alojamiento se ofrece en habitaciones/búngalos simples (tipo habitación simple con cama matrimonial), doble (con dos camas de plaza y media) o triple (con tres camas de una plaza). Incluye el servicio de recojo al terminal terrestre, desayuno y un baño en poza herbal de agua

caliente al aire libre durante la estadía del huésped. Mayor detalle de las características de cada servicio se presenta en el anexo 9.

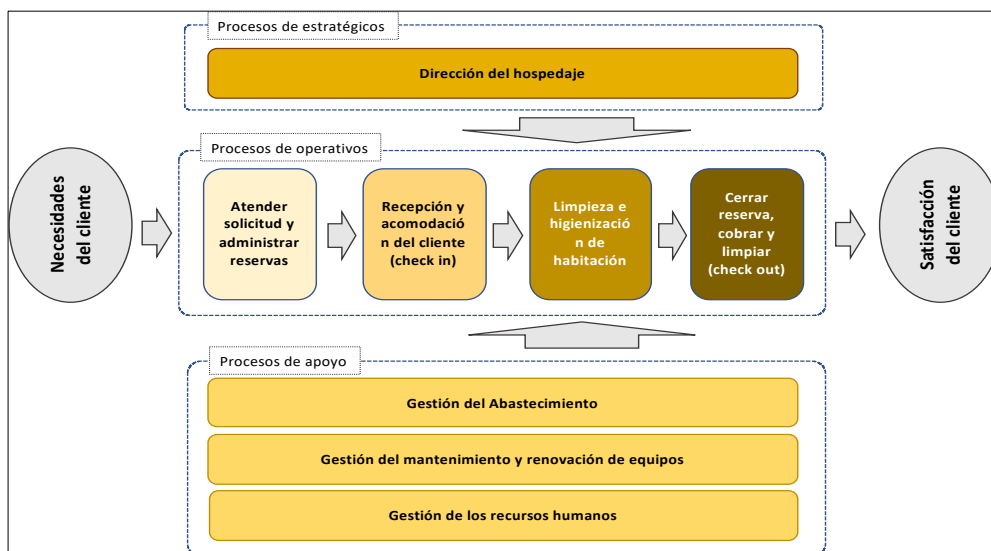
### 3. Diseño de los procesos

En los párrafos subsiguientes se presenta la identificación de procesos según tipo y el diseño detallado de los procesos operativos o misionales.

#### 3.1. Servicio de alojamiento

En el gráfico se muestran los ocho procesos identificados para el servicio de alojamiento.

**Gráfico 6. Identificación de procesos del servicio de alojamiento**



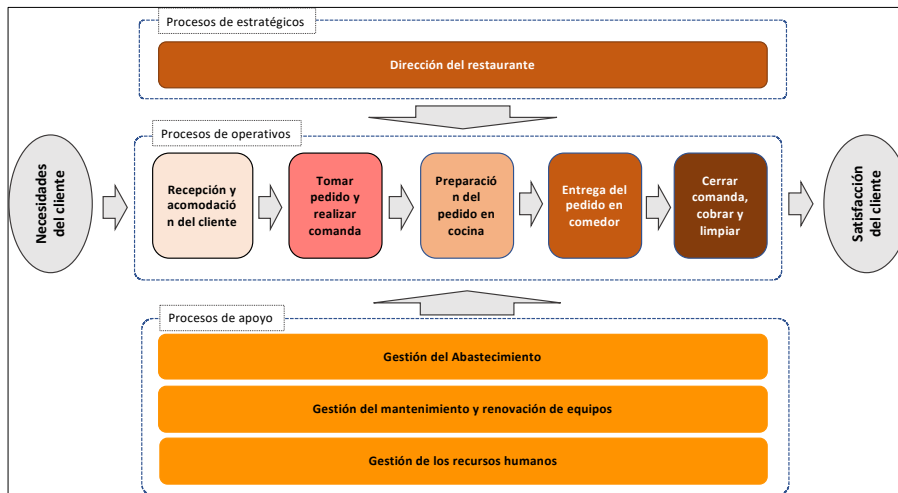
Fuente: Elaboración propia 2019.

En la matriz SIPOC del anexo 11 se detalla la identificación de proveedores, insumos, proceso, salidas y cliente de los cuatro procesos operativos que representan el *core business* del servicio de alojamiento. En el diagrama BPMN (*business process model and notation*) del anexo 13 se puede visualizar la secuencia e interacción de dichos procesos, así como los responsables de su ejecución.

### 3.2. Servicio de alimentación (restaurante-comedor)

En el siguiente gráfico se muestran los nueve procesos identificados para el servicio de alimentación.

**Gráfico 7. Identificación de procesos del servicio de alimentación**



Fuente: Elaboración propia 2019.

En la matriz SIPOC del anexo 12 se detalla la identificación de proveedores, insumos, proceso, salidas y cliente de los cinco procesos operativos que representan el *core business* del servicio de alimentación. En el diagrama BPMN del anexo 14 se puede visualizar la secuencia e interacción de dichos procesos, así como los responsables de su ejecución.

## 4. Diseño de las instalaciones

El *lodge* se construirá en un terreno de 1,08 (ha), contará con 15 habitaciones y capacidad para 45 huéspedes donde cada módulo tendrá acceso independiente a una terraza privada para el disfrute de la vista paisajística (ver anexo 15). Se contará con: un salón-comedor con chimenea; tienda para la compra de souvenirs; áreas verdes para esparcimiento, así como un área de fogata y poza de agua caliente, ambas al aire libre con vistas a la cordillera. El equipamiento modular permitirá utilizar las habitaciones como matrimoniales, dobles o triples.

## 5. Programación de las operaciones de la empresa

### 5.1.Actividades pre operativas e inversión inicial

Las actividades preoperativas y el presupuesto de inversión necesarios para la implementación del *lodge* se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 40. Programación de actividades pre operativas e inversión inicial**

| N°           | Actividad                                                                                 | Costo            | Mes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|              |                                                                                           |                  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1            | Formular el objeto social y políticas de la empresa                                       | 150              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 2            | Inscripción de empresa en Sunat y Sunarp                                                  | 250              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 3            | Diseño e inscripción de marca en Indecopi                                                 | 620              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 4            | Adquisición y limpieza del terreno                                                        | 256.000          |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 5            | Elaboración de expediente técnico                                                         | 15.000           |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 6            | Construcción del hospedaje                                                                | 1.138.405        |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 7            | Equipamiento del hospedaje (muebles y enseres)                                            | 84.161           |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 8            | Adquisición de vehículo para transporte de huéspedes                                      | 55.000           |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 9            | Diseño de página web corporativo                                                          | 520              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 10           | Elaboración e impresión de estatutos, manuales y protocolos de operación para el personal | 250              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 11           | Servicio de un <i>community manager</i> : gestión de redes sociales                       | 720              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 12           | Gastos para celebrar alianzas estratégicas                                                | 500              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 13           | Publicación en páginas web, diarios, bolsas de trabajo                                    | 850              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 14           | Elaboración de test de personalidad                                                       | 250              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 15           | Selección y contratación de personal                                                      | 200              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 16           | Capacitación inicial a todo el personal en políticas de RSC                               | 250              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 17           | Concurso proveedor de "excelencia" (primer año)                                           | 500              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 18           | Ceremonia de inauguración                                                                 | 1.500            |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>Total</b> |                                                                                           | <b>1.555.126</b> |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia 2019.

### 5.2.Actividades del plan de operaciones

La programación anual típica de actividades se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 41. Actividades del plan de operaciones**

| Nº       | Actividad                                                       | Mes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|----------|-----------------------------------------------------------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|          |                                                                 | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <b>1</b> | <b>Planificación y preparación anual de las operaciones</b>     |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Elaboración y presentación del plan anual de trabajo            |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Reporte mensual de estadísticas al Mincetur                     |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Revisión/actualización de políticas y protocolos empresariales  |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>2</b> | <b>Servicios básicos (componente fijo)</b>                      |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Agua/electricidad/telefonía e internet                          |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>3</b> | <b>Seguro de instalaciones y equipos</b>                        |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Seguro inmueble y vehículo                                      |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>4</b> | <b>Servicios contables</b>                                      |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Contabilidad                                                    |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>5</b> | <b>Impuestos y tributos municipales</b>                         |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Arbitrios y predial                                             |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>6</b> | <b>Mantenimiento de instalaciones y operación básica</b>        |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Suministros para operación básica                               |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Mantenimiento de instalaciones y equipos                        |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>7</b> | <b>Monitoreo y evaluación del desempeño de las operaciones</b>  |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Monitoreo mensual de las operaciones y alcance de los servicios |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Evaluación semestral/anual de operaciones para mejora continua  |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>8</b> | <b>Alojamiento y alimentación de huéspedes</b>                  |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Suministros para el alojamiento e higienización de habitaciones |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Suministros para alimentación de huéspedes (desayuno y cena)    |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 6. Presupuesto del plan de operaciones

El presupuesto anual para la ejecución de las actividades se muestra en el anexo 10.

## Capítulo IX. Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos es un instrumento de gestión que contiene la estrategia general de recursos humanos que guiará los principales aspectos organizativos asociados con la gestión del talento humano (Franco 2019).

### 1. Objetivos

Dolan *et al.* (2007) señalan que las compañías deben plantear objetivos explícitos, implícitos y a largo plazo. En ese sentido y con el propósito de incrementar el valor y generar competitividad, se proponen los siguientes objetivos de recursos humanos:

**Tabla 42. Objetivos del plan de recursos humanos**

| N° | Objetivos                                                                                                                                                             | Indicador                                                                                                  | Año                 |                                     |       |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|-------|-------|
|    |                                                                                                                                                                       |                                                                                                            | 1°                  | 3°                                  | 5°    | 10°   |
| 1  | Definir/actualizar perfiles del personal para ocupar y desarrollar funciones claves que permitan diferenciarse de las empresas de la competencia de manera sostenida. | Perfiles de puesto para <i>lodge</i> ecológico.                                                            | Perfiles elaborados | Perfiles revisados y/o actualizados |       |       |
| 2  | Atender todas las necesidades de personal del <i>lodge</i> ecológico, según perfil requerido                                                                          | Porcentaje de requerimientos de personal atendidos de acuerdo con el perfil.                               | 100 %               | 100 %                               | 100 % | 100 % |
| 3  | Fortalecer y mantener actualizadas las competencias y capacidades del personal para el ejercicio de su función.                                                       | Porcentaje de personal que obtiene resultados satisfactorios en las evaluaciones del Plan de Capacitación. | 100 %               | 100 %                               | 100 % |       |
| 4  | Garantizar el bienestar y cumplimiento de los derechos laborales de todos nuestros colaboradores a lo largo de toda la operación de la empresa.                       | Índice de satisfacción de los empleados                                                                    | 85 %                | 90 %                                | 95 %  |       |
|    |                                                                                                                                                                       | Nivel de rotación de puestos (N° de puestos).                                                              | 2                   | 1                                   | 0     |       |

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 2. Estructura organizacional

Según Mintzberg (1991a), en toda actividad humana organizada surgen dos requisitos opuestos para su realización: la división del trabajo (tareas) y la coordinación. De este modo, la estructura de una organización se constituye como elemento fundamental para la planificación y ejecución de estrategias.

De acuerdo con Mintzberg (1991b), una organización nueva como la nuestra adopta una configuración empresarial, porque depende del líder para adoptar la visión estratégica y establecer los procedimientos iniciales; sus características se presentan en la siguiente tabla:

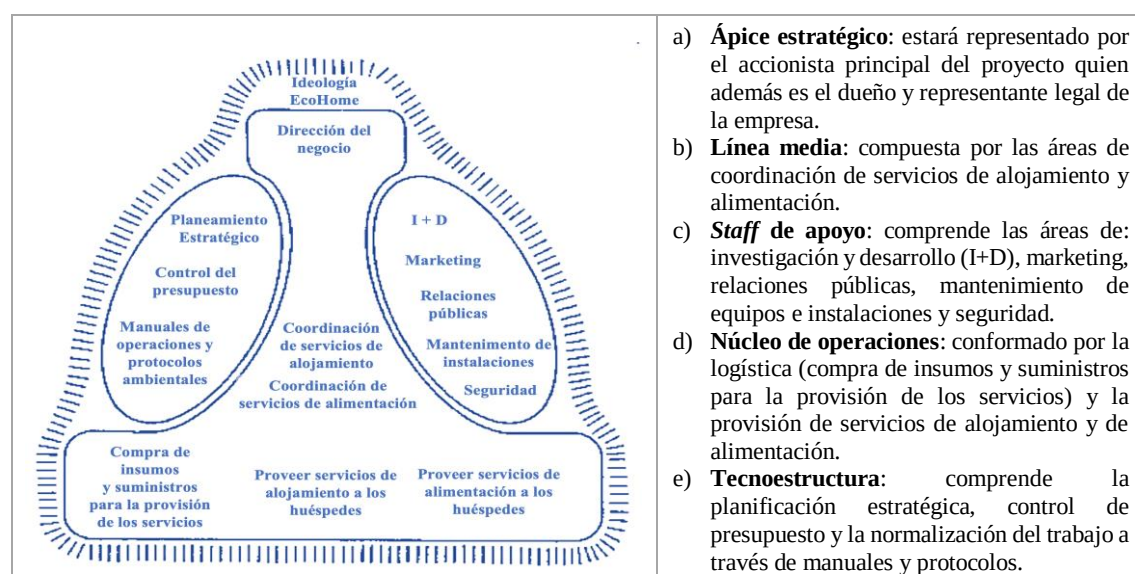
**Tabla 43. Características de la configuración empresarial de EcoHome**

| Dimensión     | Empresarial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estructura    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple (pequeña jerarquía directiva, uso mínimo de procedimientos de planificación), informal (por su edad y tamaño) y flexible (por su tamaño).</li> <li>• Línea media fusionada con núcleo de operaciones; tecnoestructura asumida parcialmente por la dirección del negocio y algunas funciones del staff de apoyo asumidas íntegramente (relaciones públicas) o coordinadas por la dirección del negocio (marketing).</li> <li>• Actividades que principalmente giran alrededor del director (dueño) quien ejerce el control por medio de supervisión directa.</li> </ul> |
| Contexto      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno sencillo y con poco dinamismo.</li> <li>• Fuerte liderazgo carismático y autocrático que emana del dueño.</li> <li>• Pequeña organización conformada por su director y seis colaboradores.</li> <li>• Aparece por la identificación de una oportunidad de mercado de hotelería en el Callejón de Huaylas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Estrategia    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso visionario que emerge del dueño al identificar una oportunidad de mercado y flexible en los detalles por el tamaño de la organización.</li> <li>• El dueño (líder) coloca a la organización en un nicho protegido por su ventaja competitiva.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Consecuencias | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable y con sentido de misión al tener un equipo de trabajo compacto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fuente: Adaptado de Mintzberg 1991a. Elaboración propia 2020.

Las partes básicas de nuestra configuración empresarial y su descripción se presentan en el siguiente gráfico:

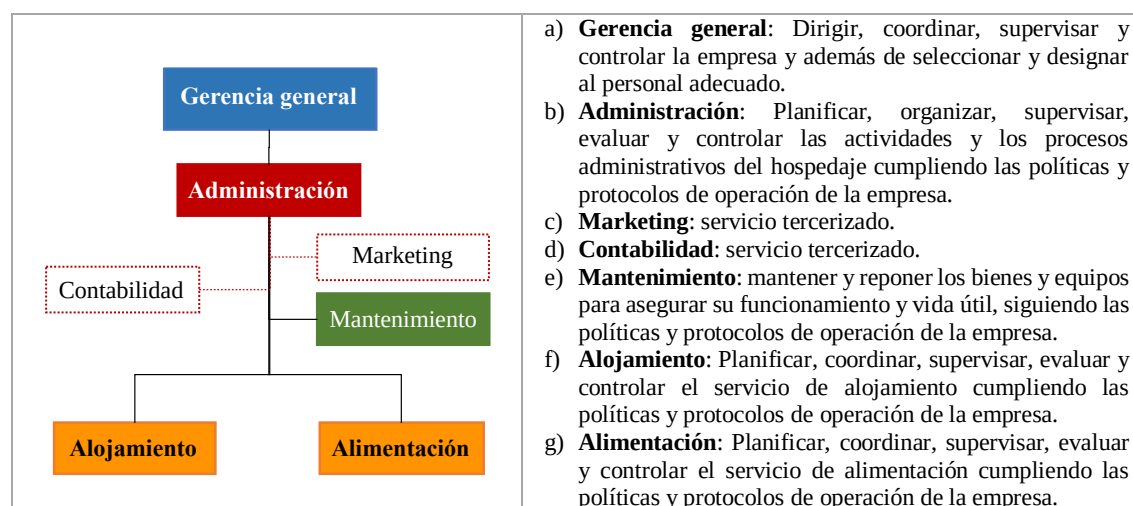
**Gráfico 8. Partes básicas y diseño de la organización del lodge ecológico**



Fuente: Adaptado de Mintzberg 1991a. Elaboración propia 2020.

Los criterios de agrupamiento de las unidades de la superestructura de nuestra organización se definen por procesos de trabajo (actividades desarrolladas por el trabajador) y por la función (función básica dentro de la organización). El organigrama se presenta en el siguiente gráfico:

**Gráfico 9. Superestructura de la organización del *lodge* ecológico**



Fuente: Adaptado de Mintzberg 1991b. Elaboración propia 2020.

Finalmente, el *lodge* ecológico adquiere personería jurídica constituyéndose como una empresa individual de responsabilidad limitada<sup>34</sup> (EIRL).

### 3. Estrategias de administración de recursos humanos

Es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su permanencia y su salida de ella (Bohlander *et al.* 2018).

Gómez *et al.* (2008) sugieren un conjunto de estrategias de recursos humanos aplicables a cada una de las tres estrategias empresariales genéricas planteadas por Porter (liderazgo en costes, diferenciación productos/servicios y segmentación). Considerando que nuestra estrategia genérica es de segmentación (nichos), se proponen las siguientes estrategias:

- (i) Fomentar la innovación y flexibilidad en el servicio de alojamiento y alimentación, como parte de la mejora continua del desempeño empresarial y de la búsqueda permanente de la satisfacción de los clientes, respectivamente.

<sup>34</sup> Ley N° 21621 – Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

- (ii) Sistema de retribución basado en dos aspectos: sueldos y salarios (acorde con el mercado local); incentivos de índole social (oportunidades de desarrollo personal y profesional, vivienda, alimentación).
- (iii) Realizar evaluación de desempeño aplicando el sistema de evaluación 360° para medir el nivel de desempeño de cada colaborador y diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.
- (iv) Formación de equipos de colaboradores en medidas de calidad de atención al cliente, sostenibilidad (bajo impacto en el medio ambiente) y manejo de conflictos.

#### 4. Diseño de puesto y perfiles

Según Gómez *et al.* (2008), las descripciones del trabajo se derivan del análisis de este y se definen en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones del puesto de trabajo. Las descripciones de los puestos de trabajo del *lodge* ecológico comprenden cuatro elementos: información de la identificación, resumen del puesto de trabajo, obligaciones y responsabilidades del puesto y especificaciones y calificaciones mínimas (ver anexo 16).

#### 5. Requerimiento

De acuerdo con el diseño organizacional, se ha estimado un requerimiento mínimo de personal fijo de 11 colaboradores y la contratación de dos colaboradores adicionales de apoyo (un ayudante de camarera y una ayudante de mozo) para los meses de temporada alta según el siguiente detalle:

**Tabla 44. Requerimiento de personal fijo**

| Puesto                   | Ene       | Feb       | Mar       | Abr       | May       | Jun       | Jul       | Ago       | Set       | Oct       | Nov       | Dic       |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Gerencia general</b>  |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Gerente general          | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| <b>Administración</b>    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Administrador            | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| <b>Alojamiento</b>       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Recepcionista            | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         |
| Camarera                 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| <b>Alimentación</b>      |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Mozo                     | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         |
| Chef                     | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| <b>Mantenimiento</b>     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Limpieza y mantenimiento | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| <b>Total posiciones</b>  | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> |

Fuente: Elaboración propia 2019.

De acuerdo con las ratios de empleados por habitación según características del servicio (ver tabla 45) sugeridos por Scheel (2017), nuestro proyecto tendrá una ratio de 0,82<sup>35</sup>; razonable para las características del servicio que se va a ofrecer<sup>36</sup> en un formato tipo *lodge* con búngalos.

**Tabla 45. Ratio empleados por habitación**

| Ratio<br>(empleado/hab.) | Características del servicio                                                                                                                                |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0,5 – 0,6                | Servicio limitado, sin operación de alimentos & bebidas (solo desayuno) y limitaciones en el <i>front desk</i>                                              |
| 0,8 – 0,9                | Servicio de alimentos & bebidas con mínimo un restaurante, cafetería, <i>room service</i> , bar y operación de eventos (banquetes) mínima para 300 personas |

Fuente: Adaptado de rangos propuestos por Scheel 2017. Elaboración propia 2019.

## 6. Reclutamiento y selección de personal

Para Gómez *et al.* (2008), el reclutamiento es el proceso en el que se genera grupos de candidatos calificados para ocupar un puesto de trabajo, mediante anuncios de disponibilidad en el mercado dentro y fuera de la organización. La selección consiste en la toma de decisiones para contratar o no a un candidato para un puesto.

Dado que la organización está en la fase de introducción y que tiene previsto contratar mano de obra local, las fuentes de reclutamiento serían: anuncios en prensa y radio local, redes sociales, centros de formación superior y recomendaciones de los *stakeholders*. Para la selección del personal se utilizarán las siguientes herramientas de selección: impreso de solicitud<sup>37</sup>, pruebas de personalidad<sup>38</sup>, pruebas de capacidad<sup>39</sup> y entrevista personal estructurada<sup>40</sup>.

## 7. Evaluación de personal

La evaluación del desempeño del personal implica la identificación, medición y gestión del rendimiento de los colaboradores (Gómez *et al.* 2008). El mismo autor sugiere diferentes herramientas de evaluación según las necesidades de uso de la organización y que tomamos como referente para nuestro proyecto de *lodge* ecológico:

<sup>35</sup> 11 colaboradores por 12 meses al año (11 x <sup>12</sup>/<sub>12</sub>) más 02 colaboradores x 8 meses al año (2 x <sup>8</sup>/<sub>12</sub>).

<sup>36</sup> Servicio de alimentos y bebidas con un restaurante-cafetería-bar integrado, *front desk* 24x7.

<sup>37</sup> Solicitudes de información sobre trabajos anteriores y situación laboral actual para puestos de nivel básico.

<sup>38</sup> Pruebas que evalúan rasgos y características de la personalidad de cada trabajador en cinco dimensiones: extroversión, simpatía, diligencia, estabilidad emocional y abierta a la experiencia.

<sup>39</sup> Pruebas que miden la capacidad del trabajador en área determinada y predicen su nivel de rendimiento.

<sup>40</sup> Entrevista donde se plantea preguntas de: situación, conocimiento del trabajo y disposición del trabajador.

**Tabla 46. Principales herramientas de evaluación**

| Formato de valoración | Características                                                                                                                                             | Uso                  |                      |                    |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
|                       |                                                                                                                                                             | Administrativo       | Desarrollo           | Defensa legal      |
| Absoluto              | Evalúa el rendimiento de un colaborador a partir de estándares de rendimiento, sin hacer comparaciones con el rendimiento de los demás.                     | Mixto o no muy claro | Bueno                | Mixto no muy claro |
| Relativo              | Compara el rendimiento entre empleados que realizan la misma labor. Tiene la ventaja que obliga al evaluador a distinguir entre los distintos trabajadores. | Muy bueno            | Malo                 | Malo               |
| Rasgos                | Miden lo rasgos de personalidad de los trabajadores que son consistentes y duraderos.                                                                       | Bueno                | Malo                 | Muy malo           |
| Comportamientos       | Evalúa si el comportamiento de los trabajadores es el deseable por la organización                                                                          | Mixto o no muy claro | Bueno                | Muy malo           |
| Resultados            | Medición objetiva del desempeño del trabajador a través del cumplimiento de los objetivos proyectados para el periodo de evaluación.                        | Mixto o no muy claro | Mixto o no muy claro | Bueno              |

Fuente: Adaptado de Gómez *et al.* 2008. Elaboración propia 2019.

## 8. Capacitación y desarrollo

La capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo, fortalecimiento y ampliación de competencias para la adaptación e innovación en los colaboradores (Bohlander *et al.* 2018). En ese orden de ideas, los programas de inducción y capacitación anual de nuestros colaboradores se concentran en cuatro ejes importantes: protocolos y políticas institucionales; atención con enfoque hacia el cliente; técnicas para la protección y cuidado del medio ambiente en el sector hotelero; administración de conflictos e insatisfacciones.

## 9. Compensación

Bohlander *et al.* (2018) señalan que la compensación consta de tres componentes principales: la compensación directa (sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados), la compensación indirecta (beneficios para los empleados) y la compensación no monetaria (programas de reconocimiento a los empleados, trabajos gratificantes, ambiente laboral, etc.).

Se otorgará a los colaboradores: sueldos y salarios acorde con el mercado, hospedaje y alimentación dentro de las instalaciones. Cada año, los colaboradores que obtengan las mejores

calificaciones en el desempeño serán premiados y recibirán un subsidio para un curso de capacitación relacionado con sus competencias (hasta un máximo de S/ 1.000).

## 10. Actividades

Para el logro de los objetivos planteados se proponen las actividades listadas en la siguiente tabla:

**Tabla 47. Actividades del plan de recursos humanos**

| Nº       | Actividades                                               | Mes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|----------|-----------------------------------------------------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|          |                                                           | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <b>1</b> | <b>Compensación directa</b>                               |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | <b>Gasto de planilla fija</b>                             |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | 11 colaboradores permanentes                              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | <b>Gasto de planilla variable</b>                         |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | 02 colaboradores temporada alta                           |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>2</b> | <b>Capacitación y desarrollo</b>                          |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Capacitación en protocolos y políticas empresariales      |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Capacitación en enfoque hacia el cliente                  |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Capacitación en protección y cuidado del medio ambiente   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Capacitación en solución de conflictos e insatisfacciones |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>3</b> | <b>Compensación indirecta (incentivo)</b>                 |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Premio anual para colaborador del año                     |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>4</b> | <b>Evaluación de desempeño del personal</b>               |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|          | Evaluación de personal                                    |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 11. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto para la ejecución de las actividades se presenta en el anexo 10.

## **Capítulo X. Plan de responsabilidad social corporativa**

Según Browser y Mahan (2013), la responsabilidad social corporativa (RSC) surge como la visión en la que la empresa responde a una pluralidad de intereses legítimos de sus interesados (accionistas, proveedores, clientes, empleados, etc.) buscando equilibrio entre los mismos.

### **1. Objetivo general**

El objetivo general es adoptar posturas empresariales que generan impactos positivos en la comunidad, incentivando y promoviendo actividades que motiven la generación de recursos en la misma. Los objetivos específicos están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), una iniciativa global impulsada por la ONU que busca, entre el 2015 y 2030: erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad de toda persona como parte de una agenda sustentada en la sostenibilidad.

### **2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del plan de RSC se presentan en la tabla 48.

### **3. Marco de referencia y definición de enfoque**

De acuerdo con Garriga y Melé (2004), se pueden identificar cuatro teorías (y 14 enfoques) de RSC: instrumental (con énfasis en el logro de objetivos económicos a través de las actividades sociales), política (énfasis en el uso responsable del poder social que tiene una empresa), integrativa (énfasis en la integración de las demandas sociales por parte de la empresa cuyo negocio depende de la sociedad para su existencia) y ética (enfocada en principios que permitan definir qué se debe hacer y qué no, para conseguir una sociedad mejor), como se muestra en la síntesis del anexo 17.

El presente plan de RSC se desarrolla adoptando la teoría integrativa y con enfoque en la gestión para los *stakeholders* donde la responsabilidad social de la empresa se sustentará en un adecuado balance entre los objetivos de la empresa y los impactos generados sobre las partes interesadas o afectadas por su actuación.

**Tabla 48. Objetivos del plan de responsabilidad social**

| N° | Objetivos específicos                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ODS al que contribuye                                                                | Año     |         |       |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------|-------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                      | 1°      | 3°      | 5°    | 10°   |
| 1  | Desarrollar una cultura de entendimiento entre accionista(s) y trabajadores (directivos, administrativos y empleados) que permitan alcanzar solvencia financiera y satisfacer las expectativas de los trabajadores (cumplimiento de meta financiera anual > 97 % con índice de satisfacción laboral >85 %). |    | parcial | parcial | total | total |
| 2  | Concientizar a nuestros clientes en el ejercicio de prácticas amigables con el medio ambiente (% de clientes que son reconocidos por su estadía amigable con el medio ambiente)                                                                                                                             |    | >75 %   | >85 %   | >90 % | >90 % |
| 3  | Promover el respeto de las políticas, normas laborales y ambientales en nuestras relaciones comerciales (% de principales proveedores con contratos que incluyen cláusulas de cumplimiento de regulación laboral y ambiental).                                                                              |    | 50 %    | 75 %    | 100 % | 100 % |
| 4  | Afianzar el posicionamiento estratégico y gremial que salvaguarde los intereses corporativos (% de aliados con los que se establece/suscribe alianza para salvaguarda de intereses corporativos).                                                                                                           |    | 75 %    | 85 %    | 90 %  | 100 % |
| 5  | Contribuir a la tecnificación de la producción local con un uso eficiente del agua (% de agricultores locales que participan en la asistencia técnica para mejorar su productividad).                                                                                                                       |  | 70 %    | 80 %    | 90 %  | 100 % |

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4. Identificación y clasificación de los grupos de interés o *stakeholders*

En concordancia con nuestra visión y misión, se han identificado los siguientes grupos de interés: trabajadores, accionista-directivo, proveedores de capital, clientes, proveedores de productos, competidores, comunidad local y organismos públicos.

Según Freeman (1984), los grupos de interés pueden clasificar en internos, cuando afectan o se ven afectados de forma directa por las acciones de la empresa; mientras que los externos, son aquellos que afectan o se ven afectados de forma indirecta por la empresa. De acuerdo con esta clasificación nuestros *stakeholders* internos serían: trabajadores, accionista-directivo, clientes, proveedores de productos; mientras que en los externos podemos citar: proveedores de capital, competidores, organismos públicos y comunidad local.

## 5. Prospección de impactos esperados en los grupos de interés

Dado que el proyecto se encuentra en fase embrionaria, desarrollaremos un ejercicio prospectivo de impactos (ver anexo 18) para cada uno de los principales *stakeholders* identificados.

## 6. Actividades

Para el logro de los objetivos planteados se proponen las siguientes actividades:

**Tabla 49. Actividades del plan de responsabilidad social**

| Nº | Actividad                                                                                                                                                                                                  | Mes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|    |                                                                                                                                                                                                            | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1  | Desarrollo reuniones individualizadas para compenetrar a los directivos con las expectativas y cultura de sus colaboradores y retroalimentar las políticas de gestión del talento humano.                  |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 2  | Promover la cultura de planificación revisando periódicamente las mejores prácticas de planificación hotelera para alcanzar las metas financieras sin presionar a la administración.                       |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 3  | Reconocimiento e incentivos para los clientes con “estadía amigable con el medio ambiente” (consumo racional de agua, segregación de basura, participación en actividad “plantando un árbol”)              |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 4  | Actividad “plantando un árbol” con clientes para mitigar el impacto al medio ambiente generado durante su estadía (5 soles c/plantón por persona hab. vendida).                                            |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 5  | Establecer/mantener alianzas con competidores para el cumplimiento de normas laborales y ambientales para publicitarlas en nuestras webs institucionales.                                                  |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 6  | Incorporar cláusulas contractuales de cumplimiento de normas laborales y ambientales con nuestros principales proveedores.                                                                                 |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 7  | Lograr/mantener la suscripción a asociaciones gremiales para salvaguardar nuestros intereses frente a organismos reguladores                                                                               |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 8  | Desarrollar un concurso anual para identificar y premiar a los mejores proveedores locales (proveedor de excelencia”) y suscribir acuerdos de compra-venta por plazo determinado y a precios competitivos. |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 9  | Actividad “domingo de feria” facilitar ventas de productos del proveedor de excelencia a nuestros clientes.                                                                                                |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 10 | Gestionar asistencia técnica a los agricultores de la comunidad para mejorar la productividad con un uso responsable del agua y cuidado del medio ambiente.                                                |     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 7. Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa

El presupuesto para este rubro comprende asignaciones para financiar las actividades necesarias para mitigar los impactos en los *stakeholders* que generará el proyecto. El detalle por cada actividad se presenta en el anexo 10.

## **Capítulo XI. Plan de contingencia**

La incertidumbre que se vive producto de la enfermedad infecciosa denominada Covid-19, declarada pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS), ha llevado a las compañías y el entorno a un futuro incierto. En ese sentido, es imprescindible establecer diferentes planes de acción que mejor se adapten a la coyuntura, independientemente de cuál se materialice.

Según Mendoza (1995), los métodos de planificación estratégica pueden ser de dos tipos: métodos generales y métodos especiales. El método de planeación por escenarios forma parte de los métodos especiales y es el que mejor se adecua a la situación actual.

Para el periodo 2020-2025, se han formulado tres escenarios (optimista, conservador y pesimista) en los cuales se analiza el comportamiento de ocho variables (relaciones internacionales, producto bruto interno, inflación, política y sociedad, financiamiento, gobierno, empleo, clientes o demanda). En cada uno de ellos, se proyecta los probables impactos y se plantea las estrategias que se deberán implementar para enfrentarlos o mitigarlos. Los resultados de este análisis se presentan en el anexo 19.

## Capítulo XII. Plan financiero

El plan financiero es la proyección de indicadores y presupuestos del plan estratégico de las empresas para llevarlas a cabo; el propósito es integrar los planes y estrategias para así asignar los recursos necesarios para su implementación (Franco 2019). En ese sentido, el propósito de este plan financiero será estimar la inversión, costos y gastos para así determinar la viabilidad del plan de negocio del proyecto *lodge*.

### 1. Objetivo general

Determinar la viabilidad económica del proyecto y definir las estrategias para lograr rentabilidad, liquidez y sostenibilidad, aprovechando los recursos económicos y financieros.

### 2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del plan financiero se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 50. Objetivos específicos del plan financiero**

| N° | Objetivos                                                                                                       | Indicador                                                                                     | Año     |       |       |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------|-------|
|    |                                                                                                                 |                                                                                               | 1       | 3     | 5     | 10    |
| 1  | Estimar la rentabilidad del negocio y del inversionista.                                                        | VAN                                                                                           | >0      |       |       |       |
|    |                                                                                                                 | TIR económica                                                                                 | >18.5 % |       |       |       |
|    |                                                                                                                 | TIR financiera                                                                                | >COK    |       |       |       |
| 2  | Estimar las ratios de rentabilidad económico y financiero anual del proyecto <i>lodge</i> .                     | Rentabilidad sobre activos (ROA)=Utilidad operativa/Activo total                              | >6 %    | >11 % | >13 % | >15 % |
|    |                                                                                                                 | Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)=Utilidad neta / Patrimonio.                            | >3 %    | >6 %  | >9 %  | >10 % |
|    |                                                                                                                 | Rentabilidad del capital empleado (ROCE)=Utilidad operativa/(Activo total – Pasivo Corriente) | >7 %    | >11 % | >14 % | >16 % |
| 3  | Medir la capacidad del negocio para convertir los activos en efectivo, para poder cumplir con sus obligaciones. | Liquidez ácida = Activo disponible + Activo exigible / Pasivo corriente                       | >2      | >2    | >2    | >2    |

Fuente: Elaboración propia 2019.

### 3. Supuestos y políticas

#### 3.1. Supuestos

- i. La inversión se realiza en el año 2021 y se inicia las operaciones en el año 2022.

- ii. Se estima la vida útil de los activos fijos: 10 años para equipamiento; 20 años para la edificación; 5 años para vehículos y equipos diversos.
- iii. El horizonte de evaluación financiera será de 10 años porque es un proyecto intensivo en activos y con un periodo de maduración 5 años (ver objetivo N° 2 de marketing).
- iv. El Impuesto General a las Ventas es de 18 % y el Impuesto a la Renta es de 29,50 %, según las normas vigentes, al momento de la elaboración.
- v. Se considera el índice de ocupación por habitación crecerá de 23 % a 37 % entre los años 2022 y 2031, respectivamente, en la misma proporción que la tasa de ingreso de visitantes proyectada del PNH.
- vi. El flujo de caja financiero y económico han sido descontados al costo de oportunidad de capital (COK por sus siglas en inglés) y costo promedio ponderado del capital *weighted average cost of capital (WACC)*, respectivamente.

### **3.2.Políticas**

- i. Moneda funcional y la presentación de la información financiera: soles.
- ii. Políticas de cobranza al cliente y pago de proveedores: al contado.
- iii. Las variaciones del precio de servicio estarán en función de la temporada (alta y baja).
- iv. Régimen tributario: la empresa se registrará bajo el régimen general.
- v. Por las características y tamaño de la empresa, se acogerá al régimen MYPE.
- vi. La empresa se constituirá como EIRL.
- vii. La estructura del capital estará conformada por: 65 % de aporte del propietario y el 35 % restante a través de un préstamo bancario, con una tasa referencial del mercado financiero.

## **4. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio**

### **4.1.Presupuestos por planes**

Los presupuestos de los planes: marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social corporativa se presentan en el anexo 10.

### **4.2.Presupuesto maestro**

El presupuesto maestro reúne los planes proyectados de un plan de negocio y resume los estados financieros proyectados, además incluye: el presupuesto de ventas, producción (materia prima,

compras, mano de obra y costos indirectos), gastos de administración y ventas, inversiones y estructura de financiamiento, efectivo e Impuesto General a las Ventas (Chávez *et al.* 2016).

Los componentes del presupuesto maestro se presentan en las siguientes tablas y anexos: tablas 51 y 53, y anexos 20, 21, 22, 23 y 24.

#### 4.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial asciende a S/ 1,61 millones: 97 % para inversión fija tangible e intangible y 3 % (S/ 55.000) para capital de trabajo, como se muestra en la tabla 51.

El primer año de operación genera un déficit de efectivo acumulado por S/ 48.397, dado que los ingresos por las ventas no permiten cubrir los costos de operación; por lo tanto, se considera una previsión de S/ 55.000 para capital de trabajo de este periodo, el detalle del cálculo se muestra en la tabla 54.

**Tabla 51. Presupuesto de inversión y gastos pre operativos**

| Nº                                | Inversión inicial                                                                             | Costo            |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>1</b>                          | <b>Inversión fija</b>                                                                         | <b>1.555.126</b> |
| <b>1.1</b>                        | <b>Inversión tangible</b>                                                                     | <b>1.533.566</b> |
|                                   | Adquisición y limpieza del terreno                                                            | 256.000          |
|                                   | Construcción del hospedaje (inc. declaratoria fábrica e independización)                      | 1.138.405        |
|                                   | Equipamiento del hospedaje (muebles y enseres)                                                | 84.161           |
|                                   | Adquisición de vehículo para transporte de huéspedes                                          | 55.000,00        |
| <b>1.2</b>                        | <b>Inversión intangible (gastos preoperativos)</b>                                            | <b>21.560,00</b> |
|                                   | Inscripción de empresa en Sunat y Sunarp                                                      | 250              |
|                                   | Diseño e inscripción de marca en el Indecopi                                                  | 620              |
|                                   | Diseño de página web corporativo                                                              | 520              |
|                                   | Elaboración de expediente técnico (incl. licencia de construcción, fact. serv. básicos, etc.) | 15.000           |
|                                   | Formular las políticas de RSC de la empresa y las exigibles a los proveedores                 | 150              |
|                                   | Elaboración e impresión de estatutos, manuales y protocolos de operación                      | 250              |
|                                   | Servicio de un <i>community manager</i> : gestión de redes sociales                           | 720              |
|                                   | Gastos para celebrar alianzas estratégicas                                                    | 500              |
|                                   | Publicación en páginas web, diarios, bolsas de trabajo.                                       | 850              |
|                                   | Elaboración de test de personalidad                                                           | 250              |
|                                   | Selección (prueba de aptitud y entrevista) y contratación de personal                         | 200              |
|                                   | Capacitación inicial a todo el personal en políticas de RSC                                   | 250              |
|                                   | Concurso para identificar al proveedor de "excelencia" del primer año                         | 500              |
|                                   | Ceremonia de inauguración                                                                     | 1.500            |
| <b>2</b>                          | <b>Capital de trabajo</b>                                                                     | <b>55.000</b>    |
|                                   | Capital de trabajo para el primer año de operación.                                           | 55.000           |
| <b>Total de inversión inicial</b> |                                                                                               | <b>1.610.126</b> |

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### **4.2.2. Estructura del financiamiento**

Según Weston y Copeland (1995), la estructura de financiamiento es la forma como se financian los activos de una empresa. En el caso del proyecto *lodge* ecológico el accionista aportará el 65 % y el saldo (35 %) será financiado mediante préstamo de una entidad financiera (ver anexo 20).

#### **4.2.3. Presupuesto de efectivo proyectado**

En el anexo 21 se detalla el flujo de los ingresos y salidas de efectivo para los diez años de operación del proyecto *lodge*.

#### **4.2.4. Estados financieros proyectados**

Como resultado del presupuesto de ventas, producción, gastos de administración y ventas, inversiones y estructura de financiamiento, efectivo e Impuesto General a las Ventas del plan de negocios se proyectaron los estados financieros: estado de situación financiera y el estado de resultados que se desarrollan en los anexos 22 y 23.

#### **4.3. Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es la cantidad producida, donde los ingresos totales son iguales a los costos, siendo la utilidad cero (Horngren *et al.* 2012).

El cálculo del punto de equilibrio realizado para el primer año de operación (ver anexo 25) revela que se necesita vender 132 habitaciones-noche mensuales para cubrir los costos en temporada baja; sin embargo, en temporada alta cuando incrementamos el precio en un 15 %, el punto de equilibrio desciende a 112 habitaciones-noche mensuales.

### **5. Evaluación económica y financiera**

#### **5.1. Costo de oportunidad del capital (COK) y cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC)**

Para Court (2009), el WACC es la tasa ponderada de cada uno de los costos de las fuentes de recursos de una empresa por las proporciones de capital y deuda. Por otra parte, Sapag (2011)

señala que el COK es el beneficio dejado de percibir al abandonar la opción de usar los recursos en otra oportunidad de inversión de igual riesgo. Los cálculos de ambos costos se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 52. Cálculo del COK y WACC**

| COK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | WACC                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $COK = LR + \beta u * (RM - LR) = 20,1\%$ $\beta u = \beta l / ((1 - t) * D/E)$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | $WACC = K_e * \frac{E}{(D+E)} + K_d * \frac{D}{(D+E)} = 15,80$                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Donde:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>LR</math> : Tasa libre de riesgo (5,54 %)</li> <li>• <math>\beta u</math> : Beta desapalancado (0,83)</li> <li>• <math>\beta l</math> : Beta apalancado (1,032)</li> <li>• <math>E</math> : Patrimonio (S/ 1,046582 millones)</li> <li>• <math>D</math> : Deuda (S/ 0,563544 millones)</li> <li>• <math>RM</math> : Rendimiento medio del capital (19,61 %)</li> </ul> | <b>Donde:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>K_e</math> : Costo del patrimonio (20,1 %)</li> <li>• <math>E</math> : Patrimonio (S/ 1.046582 millones)</li> <li>• <math>D</math> : Deuda (S/ 0.563544 millones)</li> <li>• <math>K_d</math> : Costo de la deuda (11,2 %)</li> </ul> |
| <b>Fuentes:</b><br>$LR$ : Bono soberano en soles BCR (prom. 2016-2019)<br>$\beta u$ : Damodarán Mercados Emergentes (prom. 2017-2019)<br>$RM$ : % Variación S&P/BVL Perú General Index                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Fuentes:</b><br>$K_e$ : Costo de oportunidad del capital (COK)<br>$E$ : Inversión del accionista(s)<br>$K_d$ : Tasa préstamo hipotecario Interbank                                                                                                                                              |

Fuente: Elaboración propia 2021.

**Tabla 53. Presupuesto de ventas y operaciones**

| <b>Presupuesto de ventas</b>          | <b>2022</b>    | <b>2023</b>    | <b>2024</b>    | <b>2025</b>    | <b>2026</b>    | <b>2027</b>      | <b>2028</b>      | <b>2029</b>      | <b>2030</b>      | <b>2031</b>      |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas sin IGV                        | 655.752        | 701.203        | 746.655        | 792.106        | 837.557        | 883.008          | 928.459          | 973.910          | 1.019.361        | 1.064.813        |
| IGV (18 %)                            | 118.035        | 126.217        | 134.398        | 142.579        | 150.760        | 158.941          | 167.123          | 175.304          | 183.485          | 191.666          |
| <b>Total presupuesto de ventas</b>    | <b>773.788</b> | <b>827.420</b> | <b>881.052</b> | <b>934.685</b> | <b>988.317</b> | <b>1.041.949</b> | <b>1.095.582</b> | <b>1.149.214</b> | <b>1.202.846</b> | <b>1.256.479</b> |
| <b>Presupuesto de operación</b>       | <b>2022</b>    | <b>2023</b>    | <b>2024</b>    | <b>2025</b>    | <b>2026</b>    | <b>2027</b>      | <b>2028</b>      | <b>2029</b>      | <b>2030</b>      | <b>2031</b>      |
| Costos de ventas                      | <b>360.168</b> | <b>363.902</b> | <b>367.635</b> | <b>371.369</b> | <b>375.102</b> | <b>369.514</b>   | <b>373.247</b>   | <b>376.981</b>   | <b>380.715</b>   | <b>384.448</b>   |
| Costos fijos                          | 299.668        | 299.668        | 299.668        | 299.668        | 299.668        | 290.346          | 290.346          | 290.346          | 290.346          | 290.346          |
| Costos variables                      | 60.500         | 64.233         | 67.967         | 71.701         | 75.434         | 79.168           | 82.901           | 86.635           | 90.368           | 94.102           |
| Gastos operativos                     | <b>174.789</b> | <b>174.789</b> | <b>174.789</b> | <b>174.789</b> | <b>174.789</b> | <b>174.789</b>   | <b>174.789</b>   | <b>174.789</b>   | <b>174.789</b>   | <b>174.789</b>   |
| Gastos de administración              | 169.196        | 169.196        | 169.196        | 169.196        | 169.196        | 169.196          | 169.196          | 169.196          | 169.196          | 169.196          |
| Gastos de venta                       | 5.593          | 5.593          | 5.593          | 5.593          | 5.593          | 5.593            | 5.593            | 5.593            | 5.593            | 5.593            |
| <b>Total presupuesto de operación</b> | <b>534.957</b> | <b>538.691</b> | <b>542.425</b> | <b>546.158</b> | <b>549.892</b> | <b>544.303</b>   | <b>548.037</b>   | <b>551.770</b>   | <b>555.504</b>   | <b>559.238</b>   |

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 54. Cálculo de capital de trabajo**

|                                                            | <b>Ene</b>     | <b>Feb</b> | <b>Mar</b> | <b>Abr</b> | <b>May</b> | <b>Jun</b> | <b>Jul</b> | <b>Ago</b> | <b>Sep</b> | <b>Oct</b> | <b>Nov</b> | <b>Dic</b> |
|------------------------------------------------------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingreso por ventas                                         | 37.631         | 31.983     | 33.490     | 58.299     | 59.082     | 66.605     | 136.012    | 117.837    | 69.650     | 70.229     | 60.599     | 32.372     |
| Egresos                                                    |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Costo operación                                            | -23.377        | -22.847    | -22.987    | -25.323    | -25.378    | -25.973    | -31.520    | -30.069    | -26.224    | -26.277    | -25.506    | -22.879    |
| Gastos de administración                                   | -14.365        | -14.365    | -14.365    | -14.365    | -14.365    | -14.365    | -14.365    | -14.365    | -14.365    | -14.365    | -14.365    | -14.365    |
| Gastos de venta                                            | -550           | -550       | -550       | -550       | -550       | -550       | -550       | -550       | -550       | -550       | -550       | -550       |
| Pago de deuda de cuotas de financiamiento préstamo         | -8.031         | -8.031     | -8.031     | -8.031     | -8.031     | -8.031     | -8.031     | -8.031     | -8.031     | -8.031     | -8.031     | -8.031     |
| Saldo                                                      | -8.691         | -13.810    | -12.443    | 10.030     | 10.758     | 17.686     | 81.546     | 64.822     | 20.480     | 21.006     | 12.147     | -13.453    |
| Saldo inicial                                              | 55.000         | 46.309     | 32.499     | 20.056     | 30.086     | 40.844     | 58.530     | 140.076    | 204.898    | 225.378    | 246.384    | 258.531    |
| Saldo final                                                | 46.309         | 32.499     | 20.056     | 30.086     | 40.844     | 58.530     | 140.076    | 204.898    | 225.378    | 246.384    | 258.531    | 245.078    |
| <b>Déficit de saldo de necesidad de capital de trabajo</b> | <b>-48.397</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>Capital de trabajo óptimo</b>                           | <b>55.000</b>  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 5.2. Indicadores de rentabilidad (VAN y TIR)

A partir de los flujos de caja económico y financiero, se determinaron los indicadores valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) cuyos resultados se muestran en la tabla 55. Los valores obtenidos nos indican que el proyecto es rentable y genera valor al inversionista.

**Tabla 55. Indicadores de rentabilidad: VAN y TIR**

| Indicadores                                                 | TIR    | VAN     |
|-------------------------------------------------------------|--------|---------|
| Flujo de Caja Económico (descontado al WACC del Proyecto)   | 22,9 % | 699.107 |
| Flujo de Caja Financiero (descontado al COK del accionista) | 27,0 % | 423.104 |

Fuente: Elaboración propia 2021.

## 6. Análisis de sensibilidad

Mediante este análisis se trata de medir la sensibilidad del cálculo de la rentabilidad ante posibles variaciones de los factores que definen un proyecto (Beltrán y Cueva 2018). Se han sensibilizado los resultados de la TIR económica (TIR E) y TIR financiera (TIR F) considerando variaciones de 5 % en la demanda (personas-noche) y el precio (precio promedio por habitación doble).

Los resultados de la sensibilización revelan que la rentabilidad se mantiene optimista con variaciones simultáneas de hasta -5 % en ambas variables; sin embargo, si alguna de ellas se eleva a -10 %, compromete la rentabilidad del proyecto, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 56. Análisis de sensibilidad**

| TIR E                                       |           | % Variación en la demanda (personas-noche) |         |        |         |         |
|---------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------|---------|--------|---------|---------|
| TIR F                                       |           | -10,00 %                                   | -5,00 % | 0 %    | 5,00 %  | 10,00 % |
| Precio<br>(promedio<br>habitación<br>doble) | - 10%     | 14,23 %                                    | 16,3 %  | 18,3 % | 20,24 % | 22,09 % |
|                                             | S/ 609,19 | 15,5 %                                     | 18,3 %  | 20,9 % | 23,4 %  | 25,9 %  |
|                                             | - 5 %     | 16,5 %                                     | 18,6 %  | 20,7 % | 22,6 %  | 24,5 %  |
|                                             | S/ 676,88 | 18,5 %                                     | 21,3 %  | 24,0 % | 26,6 %  | 29,1 %  |
|                                             | 0 %       | 18,7 %                                     | 20,8 %  | 22,9 % | 24,9 %  | 26,8 %  |
|                                             | S/ 712,50 | 21,4 %                                     | 24,2 %  | 27,0 % | 29,6 %  | 32,2 %  |
|                                             | + 5 %     | 20,8 %                                     | 23,0 %  | 25,0 % | 27,0 %  | 29,0 %  |
|                                             | S/ 748,13 | 24,2 %                                     | 27,1 %  | 29,9 % | 32,6 %  | 35,3 %  |
|                                             | + 10 %    | 22,8 %                                     | 25,0 %  | 27,1 % | 29,2 %  | 31,2 %  |
|                                             | S/ 822,94 | 26,9 %                                     | 29,8 %  | 32,7 % | 35,5 %  | 38,3 %  |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El análisis del entorno muestra que el crecimiento sostenido del turismo, el apoyo político, la relativa estabilidad económica y las facilidades tributarias, configuran un escenario favorable para invertir en la industria hotelera del Callejón de Huaylas.
- Los resultados exploratorios del plan de investigación revelan que el mercado objetivo al que está dirigido el *lodge* ecológico (visitantes nacionales y extranjeros de mayor nivel socioeconómico<sup>41</sup> que realizan turismo convencional en la laguna de Llanganuco<sup>42</sup>) crecen anualmente a 5,6 % y 5,4 %, respectivamente, los mismos que deberán ser corroborados con los correspondientes estudios de mercado.
- La propuesta de valor, que le otorga una ventaja competitiva sobre sus competidores directos<sup>43</sup> y le permitiría obtener una cuota de mercado del 17 %, se sustenta en su ubicación estratégica, la innovación arquitectónica y el bajo impacto de sus operaciones en el medio ambiente que le permitirán sus huéspedes disfrutar la majestuosidad de la Cordillera Blanca en armonía con el entorno.
- El proyecto demanda una inversión de S/ 1,6 millones sobre los cuales se espera obtener una rentabilidad atractiva (COK: 20,1 %) para el accionista del orden del 27 %: el análisis de sensibilidad revela que esta solo se vería comprometida con variaciones simultáneas de 10 % en precio (o demanda) y 5 % en demanda (o precio).

### 2. Recomendaciones

- Dada la coyuntura generada por la pandemia de la Covid-19, se recomienda postergar la decisión de inversión hasta que la ciencia médica desarrolle una vacuna.
- El éxito del negocio dependerá de que se tenga presente los siguientes factores clave: ubicación estratégica; infraestructura y equipamiento en buen estado de conservación; liderazgo, compromiso y motivación del talento humano; modelo de operación orientado hacia el cliente y alianzas estratégicas.
- Analizar permanentemente las características de la competencia e innovar los servicios para proteger la posición de nicho en la que se encuentra EcoHome Huaraz.

---

<sup>41</sup> Visitantes nacionales del NSE “A” y turistas extranjeros con ingresos anuales mayores a US\$ 120.000.

<sup>42</sup> Atractivo ancla del PNH.

<sup>43</sup> Hoteles con servicios diferenciados y tarifas más selectas del Callejón de Huaylas: Cuesta Serena, Churup Mountain Lodge, The Lazy Dog Inn, Montana Jazz, Llanganuco Mountain Lodge.

## Bibliografía

Andina (2019). “Gobierno trabaja medidas para atraer inversión al sector turismo”. En: *Agencia Peruana de Noticias*. 10 de abril de 2019. Fecha de consulta: 13/03/2020. <<https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-trabaja-medidas-para-atraer-inversion-al-sector-turismo-748006.aspx>>.

Andina (2019). “Perú: Inversiones del sector turismo en marcha al 2021 suman US\$600M”. En *Americaeconomia*. 30 de junio de 2019. Fecha de consulta: 12/03/2020. <<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-inversiones-del-sector-turismo-en-marcha-al-2021-suman-us600m>>.

Ansoff, H. I. (1957). “Strategies for diversification”. New York, *Harvard Business Review*, vol. 35(5), pp. 113-124.

Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. 1ª ed. México: Pearson Educación México, S.A. de C.V.

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2019). "Niveles Socio Económicos". 12 de agosto de 2019. Fecha de consulta: 13/10/2019. <<http://apeim.com.pe/2019/08/12/niveles-socio-economicos/>>.

Banco Central de Reserva del Perú (2020). “Resumen Informativo Semanal”. Fecha de consulta: 06/06/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2020/resumen-informativo-2020-06-04.pdf>>.

Banco Mundial (2019). “Perú panorama general”. Sección Perú. 05 de abril de 2021. Fecha de consulta: 12/03/2020. <<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.

Banco Mundial (2019). “PIB per cápita (US\$ a precios constantes de 2010) – Perú”. Sección datos. Fecha de consulta: 09/09/2019. <[https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCA.P.KD?name\\_desc=false&locations=PE](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCA.P.KD?name_desc=false&locations=PE)>.

Barney, J. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Managament*, vol. 17, núm. 1.

Bateman, T., y Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. 8ª ed. México D.F.: McGraw Hill.

Beltrán, A., y Cueva H. (2018). *Evaluación privada de proyectos*. 4ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Bohlander, G., Snell, S., y Morris S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. 17ª ed. México D.F.: Cengage Learning Editors.

Chávez, M., Quevedo, M., y Rivero, E. (2016). *Planes de Negocio: Un enfoque contable y financiero*. Lima: Universidad del Pacífico.

Court, E. (2009). *Aplicaciones para finanzas empresariales*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. 3ª ed. Lima. Pearson Educación de Perú S.A.

Daniel, J., Darrell, A. y Winner (2008). "Effect of climate change on air quality". *ScienceDirect*, vol. 43, pp. 51-53. Fecha de consulta 15/08/2019. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1352231008008571>>.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Diario El Comercio (2020). "¿Cuándo serán las elecciones presidenciales 2021?". En: *Diario El Comercio*. 1 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 25/05/2020. <<https://mag.elcomercio.pe/respuestas/cuando-seran-las-elecciones-presidenciales-2021-elecciones-2021-elecciones-generales-2021-nnda-nnlt-noticia/>>.

Diario El Comercio (2020). "Turismo interno, ¿el salvavidas de la industria de los viajes este año?". En: *Diario El Comercio*. 12 de abril de 2020. Fecha de consulta: 30/04/2021. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/turismo-interno-turismo-interno-el-salvavidas-de-la-industria-de-los-viajes-este-ano-coronavirus-noticia/>>.

Diario Gestión (2019 a). “CADE 2019: Aprobación de Vizcarra cae entre empresarios a 44%”. En: *Diario Gestión*. 29 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 18/12/2020. <<https://gestion.pe/peru/politica/cade-2019-aprobacion-de-vizcarra-cae-entre-empresarios-a-44-noticia/>>.

Diario Gestión (2019 b). “Fitch: ¿Qué podría cambiar la calificación crediticia del Perú?”. En: *Diario Gestión*. 28 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 25/05/2020. <<https://gestion.pe/economia/fitch-cambiar-calificacion-crediticia-peru-262704-noticia/?ref=gesr>>.

Diario Gestión (2019 c). “FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021”. En: *Diario Gestión*. 14 de abril de 2020. Fecha de consulta: 6/06/2020. <<https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/>>.

Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía (s.f.). *Movimiento turístico en Ancash (año de evaluación 2018)*.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3ª ed. Madrid: McGraw Hill.

Evans, N. (2015). *Strategic management for tourism, hospitality and events*. 2ª ed. Londres y New York: Routledge.

Evans, N., Campbell, D., y Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Gran Bretaña: Butterworth-Heinemann.

Fennell, D.A. (2002). *Ecotourism programme planning*. 20ª ed. London: Cabi Publishing.

Ferrel, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. 5ª ed. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Franco, P. (2017). *Planes de negocio: una metodología alternativa cuaderno de trabajo*. Lima: Universidad del Pacífico.

Franco, P. (2019). *Planes de negocio: una metodología Alternativa*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Figuerola, C. (comunicación personal, 24 de marzo de 2017). “*Estadísticas de ingreso al Parque Nacional Huascarán 2016*”. Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP 2016. Recuperado de <[https://mail.yahoo.com/d/search/keyword=clodoaldo/messages/AIm\\_imIAByReWNWBZQkYIKKb3-w?.intl=e1&.lang=es-US&pspid=2142990676&activity=ybar-mail&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly9sb2dpbi55YWhvby5jb20v&guce\\_referrer\\_sig=AQAAACjYHqpyO0hsGDxlKpT7v\\_YSHc4Uj3Su768AMr\\_tEgFtQ0ahK5RXghfvOT9nMxjlG0JeZqKE9vvovZCozz16diAHTVkfZ2ujL9PLacgqQgztFIQct\\_ah2jR0B74VFhcn48mxyBCYEOKZeN0bvKYQP6FdFpwOH9Dbw\\_ALPYim3h](https://mail.yahoo.com/d/search/keyword=clodoaldo/messages/AIm_imIAByReWNWBZQkYIKKb3-w?.intl=e1&.lang=es-US&pspid=2142990676&activity=ybar-mail&guce_referrer=aHR0cHM6Ly9sb2dpbi55YWhvby5jb20v&guce_referrer_sig=AQAAACjYHqpyO0hsGDxlKpT7v_YSHc4Uj3Su768AMr_tEgFtQ0ahK5RXghfvOT9nMxjlG0JeZqKE9vvovZCozz16diAHTVkfZ2ujL9PLacgqQgztFIQct_ah2jR0B74VFhcn48mxyBCYEOKZeN0bvKYQP6FdFpwOH9Dbw_ALPYim3h)>.

Garralda, J. (2003). “La cadena de valor”. *IE Business Publishing*, Madrid: DE2-113,1 9.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”. *Journal of Business Ethics*, Building Ethical Institutions for Business: Sixteenth Annual Conference of the European Business Ethics Network, vol. 53, núm. 1/2, pp. 51-71.

Gómez, L., Balkin D., y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 5ª ed. Madrid: Pearson Educación.

Goñi, N. (2008). *El precio variable clave en el marketing*. México D.F.: México. Pearson Educación de México S.A. de C.V., y Pontificia Universidad Católica del Perú.

Greenpeace International (2019). “The latest air pollution data rate the world's cities from worst to best”. En: *Greenpeace*. 9 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://www.greenpeace.org/international/press-release/21193/latest-air-pollution-data-ranks-worlds-cities-worst-to-best/?fbclid=IwAR2bLaI-wDETqu5EvQXnuDt0i2Hvo2ZtxCkcoUX7tUqW9qHHeJiVtTFFRTI>>.

Gutiérrez, L. (2006). “Perspectivas de la biotecnología en las ecotecnologías”. *Scientia et Technica*. <<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/6359/3453>>. vol. 32, pp. 451-456.

Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.

Hitt, M. A., Ireland, D., y Hoskisson, R. H. (2008). *Administración estratégica. competitividad y globalización. Conceptos y casos*. 7ª ed.: México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). “Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones”. Fecha de consulta: 07/06/2020. <<http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/gobernabilidad-democracia-y-confianza-en-las-instituciones-9866/1/#lista>>.

Ipsos (2020). “Encuesta Nacional Urbana”. Fecha de consulta: 07/06/2020. <[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-04/opinion\\_data\\_-\\_22\\_de\\_abril\\_del\\_2020.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-04/opinion_data_-_22_de_abril_del_2020.pdf)>.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. 8ª ed. Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. 15ª ed. México: México Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Kotler, P. y Singh, R. (1981). “Marketing warfare in the 1980s”. *McKinsey & Company*.

Latinobarómetro (s.f.). “Informe Latinobarómetro 2018”. Fecha de consulta: 18/11/2020. <<https://www.latinobarometro.org/lat.jsp>>.

Lovelock, C., Reynoso, J., D’Andrea, G., y Hueese, L. (2004). *Administración de servicios. Estrategia de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

McCarthy, E.J. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, Illinois.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014). “Indicadores de ocupabilidad”. En: *Mincetur*. Fecha de consulta: 18/11/2019. <[https://www.mincetur.gob.pe/centro\\_de\\_Informacion/datos\\_turismo.htm](https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/datos_turismo.htm)>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). “Datos turismo”. En: *Mincetur*. Fecha de consulta: 18/11/2019. <[https://www.mincetur.gob.pe/centro\\_de\\_Informacion/datos\\_turismo.htm](https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/datos_turismo.htm)>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). “Plan estratégico nacional de turismo 2025 – PENTUR”. En: *Mincetur*. Fecha de consulta: 18/11/2019. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123\\_PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123_PENTUR_Final_JULIO2016.pdf) 20180706-19116-y07vnb.pdf.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). “Turismo interno encuesta nacional de viajes de los residentes – ENVIR”. Fecha de consulta: 8/09/2017. <<https://docplayer.es/106588163-Turismo-interno-encuesta-nacional-de-viajes-de-los-residentes-envir.html>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). “Plan Económico para la contención y reactivación económica frente al COVID-19 ha implementado medidas por S/ 67 199 millones”. Fecha de consulta: 25/05/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/142592-plan-economico-para-la-contencion-y-reactivacion-economica-frente-al-covid-19-ha-implementado-medidas-por-s-67-199-millones>>.

Ministerio de Transportes de Comunicaciones (2020). “Rutas de acceso hacia Áncash” En: MTC. Fecha de consulta: 20/08/2020<[http://portal.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/Mapas%20Departamentales/02-ANCASH.pdf](http://portal.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/Mapas%20Departamentales/02-ANCASH.pdf)>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2013). “El mercado de las TIC en Perú”. En MTC: Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/tic/documentos/mercadoelasticperu.pdf>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). “Acuerdos Comerciales del Perú”. Fecha de consulta: 09/09/2019. <[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/acuerdos\\_comerciales.html](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/acuerdos_comerciales.html)>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). “Medición económica del Turismo 2011-2015”. Fecha de consulta: 30/11/2019. <[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_A\\_LTA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_A_LTA.pdf)>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.a). “Llegada de visitantes a los sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el Estado”. En *Mincetur*. Fecha de consulta: 18/11/2020. <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.b). “Indicadores de capacidad y uso de la oferta de alojamiento”. Indicadores. Fecha de consulta: 20/11/2019. <[https://www.mincetur.gob.pe/centro\\_de\\_Informacion/datos\\_turismo.htm](https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/datos_turismo.htm)>.

Ministerio del Ambiente (2019). “Evaluación del impacto ambiental (2011-2016)”. En: *Minam*. Fecha de consulta: 28/07/2019. <[http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wpcontent/uploads/sites/112/2016/02/informe-sectorial-N%C2%B0-10\\_version-final.pdf](http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wpcontent/uploads/sites/112/2016/02/informe-sectorial-N%C2%B0-10_version-final.pdf)>.

Mintzberg, H. (1991a). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Mintzberg, H. (1991b). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo Pedro García S. A.

Naciones Unidas (s.f.). “Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano”. Fecha de consulta: 22/04/2021. <<https://www.un.org/es/global-issues/population>>.

Naciones Unidas (2019). “Organismos de la ONU firman alianza para reforzar protección de los derechos humanos y ambientales”. *Programa para el medio ambiente*. 16 de agosto de 2019. Fecha de consulta: 10/03/2021. <<https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/organismos-de-la-onu-firman-alianza-para-reforzar>>.

Naciones Unidas (2020). “América Latina sufrirá la mayor recesión económica de su historia por el coronavirus”. Fecha de consulta: 06/06/2020.

<<https://news.un.org/es/story/2020/04/1473192>>.

Naciones Unidas (2021). “Objetivos y metas de desarrollo sostenible”. Fecha de consulta: 30/04/2021. <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>>.

Organización Mundial del Turismo (2019). “Definiciones de turismo” OMT, Madrid, DOI: <<https://doi.org/10.18111/9789284420858>>.

Ortiz, Y., Vargas, E., Nava R., y Castillo, N. (2016). “Los *stakeholders* de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales”. *Universidad & Empresa*, vol. 18(30), pp. 97-120.

Osterwalder, A. y Pigneur Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva: Técnica para análisis de sectores industriales y de la competencia*. 36ª ed. México D.F.: Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V.

PromPerú (2020a). “Perfil del vacacionista nacional 2017”. En: *PromPerú*. Fecha de consulta: 25/05/2020. <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_vacac\\_nac\\_1039\\_PVN17.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1039_PVN17.pdf)>.

PromPerú (2020b). “Covid-19: Reportes para el sector turismo”. En: *PromPerú*. Fecha de consulta: 25/05/2020. <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/covid-19>>.

PromPerú (2020c). “Perfil del turista extranjero 2017”. En: *PromPerú*. Fecha de consulta: 25/05/2020. <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202017&url=~/Uploads/perfiles\\_extranjeros/40/Book\\_PTE\\_2017\\_FINAL.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=>](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202017&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/40/Book_PTE_2017_FINAL.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=>)>.

PromPerú (2020d). Covid-19: “Reportes para el sector turismo”. En: *promperu.gob.pe*. Fecha de consulta: 30/04/202. <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/covid-19>>.

Roldán, P. (2017). *Matriz de Ansoff*. 27 de junio de 2017. Disponible en: <<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>>.

Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., y Mockler R. (1994). *Strategic management: a methodological approach*. 4ª ed. Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company.

Sallenave J.P. (s.f.). *La gerencia integral*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión. formulación y evaluación*. 2ª ed. Santiago de Chile: Pearson Educación de Chile S. A.

Schauwecker, S., Kronenberg, M., y Cruz, R. (2017). “El futuro del clima y glaciares en el Perú”. Care Perú. Fecha de consulta: 09/09/2019. <<https://www.proyectoglaciares.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe-Futuro-del-Clima-y-de-los-Glaciares-en-el-Peru.pdf>>.

Scheel, A. (2017). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera*. 4ª ed. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP (s.f.). *Estadísticas de ingreso al Parque Nacional Huascarán 2016*. Base de datos facilitada por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp) mediante correo s/n del 24 de marzo de 2017.

Six Sigma Daily (s.f.). *what is a sipoc diagram?* Fecha de consulta: 01/06/2021. Disponible en: <<https://www.sixsigmadaily.com/what-is-a-sipoc-diagram/>>.

Servindi (2019). “Cinco países latinoamericanos en lista de ciudades con peor aire”. 02 de abril de 2019. Fecha de consulta: 13/03/2020. <<https://www.servindi.org/actualidad-noticias/02/04/2019/cinco-paises-latinoamericanos-en-lista-de-ciudades-con-peor-aire>>.

Thompson, A., Gamble, J. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. 18ª ed. México D. F.: Mc Graw Hill.

Toro, L. (s.f.). “Como desarrollar planes estratégicos de negocios. El proceso más importante que el resultado final”. *Harvard Deusto Business Review*, pp. 32-39.

Vanegas, G. (2006). *Ecoturismo instrumentos de desarrollo sostenible*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Vera, J., y Díaz R. (2011). “¿Qué es un competidor directo? Estudio para corroborar la percepción de competencia directa con base en tres factores”. *Contaduría y Administración*, p. 57(1).

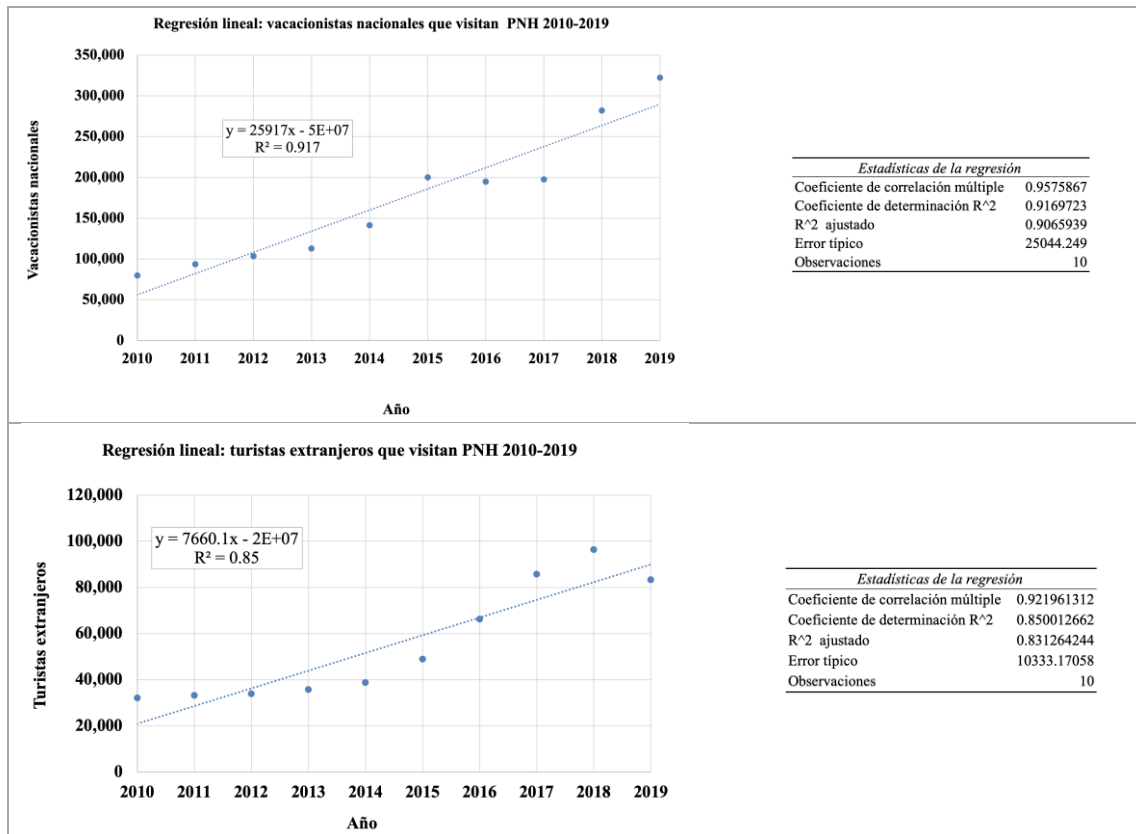
Wheelen, T., y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. 10ª ed. México D.F.: México D. F.: Pearson Educación.

Wienberger, K. (2009). *Planes de negocio: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. 1ed. Lima: Nathan Associates Inc.

World Economic Forum (2016). “Global information technology report 2016”. Fecha de consulta: 15/08/2019. <[http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/?doing\\_wp\\_cron=1565919751.2938098907470703125000](http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/?doing_wp_cron=1565919751.2938098907470703125000)>.

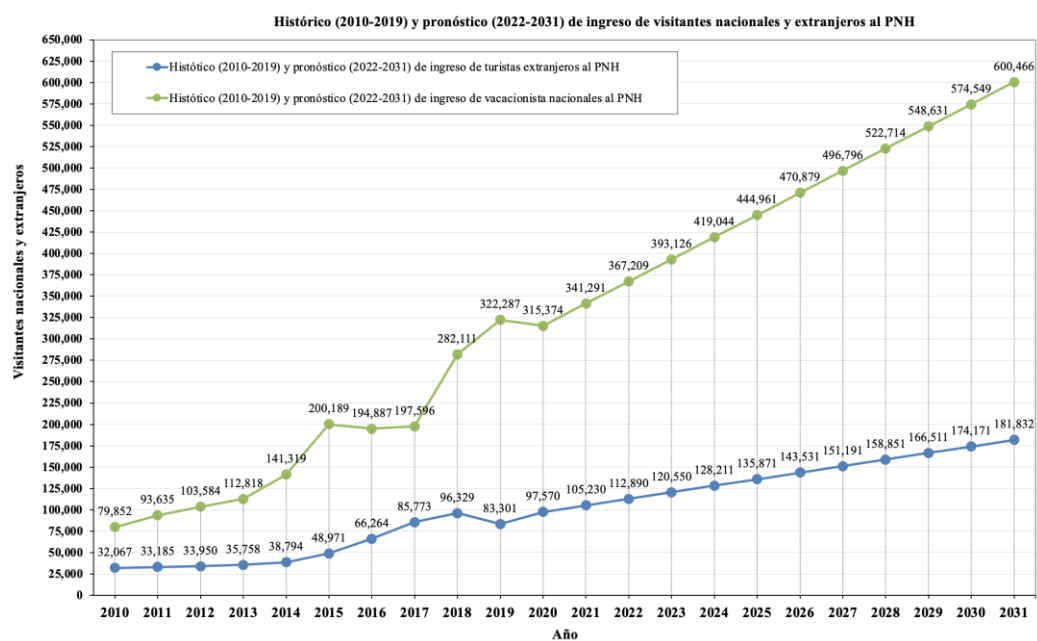
## **Anexos**

## Anexo 1. Regresión lineal del ingreso anual de visitantes nacionales al PNH 2008-2018



Fuente: SERNANP, Estadísticas mensuales de ingreso de visitantes al PNH 2016. Elaboración propia 2019.

## Anexo 2. Histórico (2010-2019) y pronósticos de ingreso de visitantes nacionales y extranjeros al PNH 2020-2031



Fuente: Estadísticas mensuales de ingreso de visitantes extranjeros al PNH 2010-2019 (Sernanp). Elaboración propia 2019.

### Anexo 3. Pronósticos de ingreso de visitantes nacionales y extranjeros a las lagunas de Llanganuco con boleto convencional



Fuente: Elaboración propia 2019.

#### Anexo 4. Matriz de perfil referencial (MPR)

| N°                                          | Factores clave de éxito                                                                                                | Proyecto / Referencia                   | El Proyecto de lodge                                                                                              |      | Casa Andina Premium Arequipa                                                                                                                                                                                             |      | Explora Valle Sagrado                                                                                                                                            |      | Belmond Hotel Monasterio                                                                                       |      | Aranwa Hotels                                                                                                                                                    |      |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                             |                                                                                                                        | Reconocimiento (año 2019) <sup>44</sup> |                                                                                                                   |      | “Mejor hotel boutique de América del Sur”                                                                                                                                                                                |      | “Mejor hotel boutique de Perú”                                                                                                                                   |      | “Hotel líder en Perú”                                                                                          |      | “Resort líder y mejor hotel boutique de lujo en Perú”                                                                                                            |      |
|                                             |                                                                                                                        | Ubicación                               | Áncash (Yungay)                                                                                                   |      | Arequipa                                                                                                                                                                                                                 |      | Cusco                                                                                                                                                            |      | Cusco                                                                                                          |      | Lima - Cusco                                                                                                                                                     |      |
|                                             |                                                                                                                        | Ponderación                             | C                                                                                                                 | P    | C                                                                                                                                                                                                                        | P    | C                                                                                                                                                                | P    | C                                                                                                              | P    | C                                                                                                                                                                | P    |
| 1                                           | Ubicación estratégica.                                                                                                 | 25%                                     | 4.0                                                                                                               | 1.00 | 4.0                                                                                                                                                                                                                      | 1.00 | 4.0                                                                                                                                                              | 1.00 | 4.0                                                                                                            | 1.00 | 4.0                                                                                                                                                              | 1.00 |
| 2                                           | Infraestructura y equipamiento en buen estado de conservación que maximice el disfrute de la estadía de sus huéspedes. | 20%                                     | 4.0                                                                                                               | 0.80 | 4.0                                                                                                                                                                                                                      | 0.80 | 4.0                                                                                                                                                              | 0.80 | 4.0                                                                                                            | 0.80 | 4.0                                                                                                                                                              | 0.80 |
| 3                                           | Directivos con capacidad de liderazgo y colaboradores comprometidos, motivados y adecuadamente capacitados.            | 20%                                     | 3.0                                                                                                               | 0.60 | 4.0                                                                                                                                                                                                                      | 0.80 | 4.0                                                                                                                                                              | 0.80 | 4.0                                                                                                            | 0.80 | 4.0                                                                                                                                                              | 0.80 |
| 4                                           | Modelo de operación enfocado hacia el cliente.                                                                         | 25%                                     | 3.0                                                                                                               | 0.75 | 4.0                                                                                                                                                                                                                      | 1.00 | 4.0                                                                                                                                                              | 1.00 | 4.0                                                                                                            | 1.00 | 4.0                                                                                                                                                              | 1.00 |
| 5                                           | Alianzas estratégicas con: principales <i>stakeholders</i> .                                                           | 10%                                     | 2.0                                                                                                               | 0.20 | 4.0                                                                                                                                                                                                                      | 0.40 | 4.0                                                                                                                                                              | 0.40 | 4.0                                                                                                            | 0.40 | 4.0                                                                                                                                                              | 0.40 |
| <b>Total</b>                                |                                                                                                                        | <b>100%</b>                             | <b>3.35</b>                                                                                                       |      | <b>4.00</b>                                                                                                                                                                                                              |      | <b>4.00</b>                                                                                                                                                      |      | <b>4.00</b>                                                                                                    |      | <b>4.00</b>                                                                                                                                                      |      |
| Descripción de actividades diferenciadores. |                                                                                                                        |                                         | Nuevo competidor, ubicado en el Callejón de Huaylas, cerca de laguna de Llanganuco, en proceso de implementación. |      | Tiene tradición, ubicado en el centro de la ciudad, infraestructura, construida sobre el monumento “Casa de la Moneda”, marca reconocida, salud financiera, cobertura a nivel nacional y apertura al público en general. |      | Ubicación Machu Picchu y el Valle Sagrado de los Incas, innova constante el equipamiento, aprovecha la naturaleza y cultura, buena reputación, marca reconocida. |      | Ubicación en centro histórico de Cusco, exclusividad, marca posicionada, enfocado en clientes internacionales. |      | Ubicado cerca de la naturaleza (Lima y Cusco), reputación de la marca, posicionada en el mercado (ciudades estratégicas), ofrece servicios para eventos y otros. |      |

Fuente: Elaboración propia 2019.

<sup>44</sup> Reconocimientos otorgados por World Travel Awards en año 2019 para reconocer la excelencia en todos los sectores de la industria mundial de viajes y turismo.

Anexo 5. Síntesis del análisis del macroentorno

|                  | Indicador                                                                                                                      | Tendencia              | Efecto                                                                                                                           | Amenaza, Oportunidad | Fuente                                                                             |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Político         | Credibilidad en los partidos políticos                                                                                         | Estable                | Indiferente a la inversión en tanto se encuentre bajo control                                                                    | Oportunidad          | Informe Latinobarómetro                                                            |
|                  | Nivel de aprobación del gobierno                                                                                               | Estabilidad relativa   | Escenario no incentiva a la inversión en general                                                                                 | Oportunidad relativa | Ipsos Apoyo – El Comercio                                                          |
|                  | Nivel de aprobación del presidente                                                                                             | Estabilidad relativa   | Escenario no incentiva a la inversión en general                                                                                 | Oportunidad relativa | Ipsos Apoyo – El Comercio                                                          |
|                  | Nº de conflictos sociales                                                                                                      | Estables               | Indiferente a la inversión                                                                                                       | Oportunidad          | Defensoría del Pueblo                                                              |
|                  | Política Nacional del sector                                                                                                   | Estable                | Escenario que incentiva la inversión el turismo                                                                                  | Oportunidad          | Pentur y Pesem de Mincetur                                                         |
| Económico        | Índice de competitividad turística nacional                                                                                    | Mejora                 | Escenario favorable para el desarrollo de la actividad turística a nivel nacional                                                | Oportunidad relativa | FEM                                                                                |
|                  | Ingreso de divisas por turismo a nivel nacional                                                                                | Crecimiento            | Tendencia creciente de la actividad turística en el país                                                                         | Oportunidad relativa | Diario El Comercio                                                                 |
|                  | Tasas de interés préstamos (MN) pequeñas empresas                                                                              | Tendencia a la baja    | Mayor facilidad para la inversión en pequeña empresa                                                                             | Oportunidad          | SBS                                                                                |
|                  | Índice de competitividad Regional (Áncash)                                                                                     | Estabilidad relativa   | Escenario poco favorable para el desarrollo de actividades económicas                                                            | Ninguna              | Instituto Peruano de Economía                                                      |
|                  | Índice inflacionario                                                                                                           | Estable                | Estabilidad de precios en los bienes y servicios                                                                                 | Oportunidad          | RPP Noticias, Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023                            |
| Social           | Arribo de turistas extranjeros al Perú                                                                                         | Crecimiento            | Condición favorable para el incremento del mercado potencial de servicios de alojamiento                                         | Oportunidad          | Pentur                                                                             |
|                  | Arribo de turistas extranjeros a Áncash                                                                                        |                        |                                                                                                                                  |                      |                                                                                    |
|                  | Nº viajes por turismo interno a nivel nacional                                                                                 |                        |                                                                                                                                  |                      |                                                                                    |
|                  | Nº viajes por turismo interno a Áncash                                                                                         | Decrecimiento          | Reducción del mercado potencial de servicios de alojamiento para vacacionistas nacionales en Áncash                              | Amenaza              | Publicaciones sobre turismo interno (MINCETUR)                                     |
|                  | Distribución de la población por nivel de ingreso (Lima)                                                                       |                        |                                                                                                                                  |                      | Boletín Apeim sobre población por nivel socioeconómico                             |
| Tecnológico      | Velocidad de transferencia de la tecnología                                                                                    | Parcialmente creciente | Cambio con el avance científico y tecnológico                                                                                    | Amenaza              | FEM                                                                                |
|                  | Desarrollo de tecnologías                                                                                                      | Creciente              | Adaptación al cambio tecnológico                                                                                                 | Oportunidad          | Economist Intelligence Unit (EIU) y MTC                                            |
|                  | Acceso a internet                                                                                                              | Parcialmente creciente | Acceso limitado en el área                                                                                                       | Amenaza              | FEM                                                                                |
|                  | Transformación digital                                                                                                         | Creciente              | Desarrollo de herramientas para mejorar la experiencia del viajero y para personalizar los servicios conociendo mejor al cliente | Oportunidad          | Forum Turistic TIC (Gutierrez 2006)                                                |
| Legal            | Nivel de importancia del Sector                                                                                                | Estable                | Sector declarado de interés nacional con el máximo nivel jerárquico de norma (ley)                                               | Oportunidad          | Ley Nº 29408 y sus modificatorias                                                  |
|                  | Nº iniciativas legales para promover turismo                                                                                   | Creciente              | Favorece la inversión nacional y extranjera en el sector turismo                                                                 | Oportunidad          | Ley Nº 27889 (y modificatorias), Ley Nº 30344, D.L. Nº 1329 (y modificatorias)     |
|                  | Nº iniciativas legales para regular y formalizar la actividad turística en el país                                             | Creciente              | Favorece la inversión nacional y extranjera en el sector turismo                                                                 | Oportunidad          | R.M. Nº 130-2018-MINCETUR y 170-2018-MINCETUR.                                     |
|                  | Regulación antimonopolio                                                                                                       | Creciente              | Favorece la eficiencia del mercado y bienestar de consumidores y productores                                                     | Oportunidad          | Art. 61 de la Constitución, D.S. Nº 030-2019-PCM y Proyecto de Ley Nº 4110/2018-PE |
| Ecológico        | Índice de contaminación del aire                                                                                               | Creciente              | Afecta los recursos naturales y el turismo                                                                                       | Amenaza              | IQAir y Greenpeace                                                                 |
|                  | Precipitación                                                                                                                  | Incierta               | Incertidumbre sobre la disponibilidad de agua                                                                                    | Amenaza potencial    | Proyecto Glaciares                                                                 |
|                  | Área glaciar                                                                                                                   | Creciente              | Pérdida de superficie glaciar, reducción de disponibilidad de agua y afectación del paisaje                                      | Amenaza              |                                                                                    |
| Fuerzas globales | Velocidad de cambio del contexto global                                                                                        | Creciente              | Incertidumbre que exige rápida capacidad de adaptación                                                                           | Amenaza              | Barcelona Center for Internacional Affairs                                         |
|                  | PBI per cápita                                                                                                                 | Creciente              | Mejora de los niveles de producción per cápita favorece la actividad turística                                                   | Oportunidad          | Banco Mundial                                                                      |
|                  | Tratados de libre comercio                                                                                                     | Creciente              | Facilitación de la importación y exportación de productos y servicios                                                            | Oportunidad          | Ministerio de Comercio Exterior y Turismo                                          |
|                  | Protección del medio ambiente                                                                                                  | Creciente              | Organismos internacionales apoyan gobiernos para fortalecer el derecho a un medio ambiente sano                                  | Oportunidad          | Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente                                 |
|                  | Oferta turística personalizada                                                                                                 | Creciente              | Preferencia por oferta de servicios diferenciados                                                                                | Oportunidad          | Pentur                                                                             |
|                  | Destinos exclusivos vírgenes                                                                                                   |                        | Reducción de demanda de atractivos clásicos o comerciales                                                                        | Amenaza relativa     |                                                                                    |
|                  | Destinos inclusivos                                                                                                            |                        | Necesidad de adecuación de instalaciones y modelos de operación más flexibles                                                    | Amenaza relativa     |                                                                                    |
|                  | Viajeros conectados con la tecnología                                                                                          |                        | Facilidad para dar a conocer nuestros servicios por la web                                                                       | Oportunidad          |                                                                                    |
|                  | Viajeros con preferencia por vacaciones con bienestar físico, espiritual, mental en armonía con el entorno y el medio ambiente |                        | Preferencia por el consumo de servicios de alojamiento con bajo impacto en el medio ambiente                                     | Oportunidad          |                                                                                    |

Fuente: Elaboración propia 2019.

## Anexo 6. Cadena de valor (enfoque McKinsey)

| Tecnología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Diseño de servicio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Marketing y ventas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Gestión de compras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Prestación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Servicio post venta                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Solución arquitectónica modular innovadora para máximo aprovechamiento de vista paisajística.</li> <li>Sistema de administración de reservas, control de habitaciones, ventas y “check in” online</li> <li>Sistema electrónico de registro de nivel de satisfacción (incluye libro de reclamaciones)</li> <li>Sistema de control de inventarios y suministros.</li> <li>Sistemas de calentamiento de agua e iluminación con energía solar para reducir el consumo de energía eléctrica.</li> <li>Sistema de tratamiento de aguas residuales para reuso de agua no potable.</li> <li>Sistema de segregación de residuos sólidos para elaboración de compost.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de servicio de alojamiento orientado hacia el cliente con vista majestuosa a la Cordillera Blanca y bajo impacto en el medio ambiente.</li> <li>Modelo de servicio de alimentación orientado hacia el cliente de a base de platillos elaborados con los mejores productos de la zona y bajo impacto en el medio ambiente.</li> <li>Venta menor de suvenires y productos locales con calidad de exportación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas estratégicas con agencias de viaje, operadores turísticos y proveedores de movilidad local.</li> <li>Precios diferenciados por temporada, tipo de cliente.</li> <li>Promoción y publicidad a través de página web, páginas especializadas de turismo (Booking.com, TripAdvisor, etc.)</li> <li>Ventas directas y a través de canales digitales.</li> <li>Gestión y análisis de satisfacción del cliente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de proveedores</li> <li>Alianzas estratégicas con proveedores y contratistas</li> <li>Realización de pedidos</li> <li>Recepción y registro de insumos y control de calidad</li> <li>Control de inventarios</li> <li>Administración y control de pagos</li> <li>Evaluación de desempeño del proveedor</li> </ul> | <p>Alojamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Limpieza e higienización de habitación.</li> <li>Acomodación del huésped.</li> <li>Reposición de productos de la habitación.</li> <li>Facturación y cobro del servicios</li> </ul> <p>Alimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación de mesa.</li> <li>Acomodación de comensal en el comedor</li> <li>Toma de pedido de alimentos y bebidas</li> <li>Elaboración de platillos de acuerdo a receta y/o preferencias del cliente.</li> <li>Entrega de pedido a mesa y verificación conforme a requerimiento de cliente.</li> <li>Facturación y cobro del servicio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención de reclamos e insatisfacciones</li> <li>Encuesta de satisfacción.</li> <li>Envío de promociones “ad hoc” para clientes en fechas especiales (cumpleaños, aniversarios) y según temporada</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 7. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

|                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |                   |        |     |        |   |        |     |        |     |                   |        |     |        |     |   |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|--------|-----|--------|---|--------|-----|--------|-----|-------------------|--------|-----|--------|-----|---|--|
| Estrategia 1 (E1)                                                                                                                                                                                          | Alternativa Única: Implementar una lodge ecológico (aprovechando las facilidades y beneficios tributarios disponibles para la inversión) en una ubicación estratégica y con arquitectura innovadora donde se ofrezca un servicio diferenciado y orientado al cliente que permita disfrutar la mejor vista de la Cordillera Blanca.                                                                                                                                                                                                                                                  |       |                   |        |     |        |   |        |     |        |     |                   |        |     |        |     |   |  |
| Estrategia 2 (E2)                                                                                                                                                                                          | Alternativa 1: Penetrar el mercado con alianzas estratégicas con agencias turísticas y campañas publicitarias centradas en: diferenciación y bajo impacto en el medio ambiente para turistas extranjeros; y, diferenciación y con énfasis en el turista nacional que practica actividades relacionadas con el off road y mindfulness.<br>Alternativa 2: Penetrar el mercado con: alianzas estratégicas con otras empresas extranjeras con visión similar y diferenciación y con énfasis en el turista nacional que practica actividades relacionadas con el off road y mindfulness. |       |                   |        |     |        |   |        |     |        |     |                   |        |     |        |     |   |  |
| Estrategia 3 (E3)                                                                                                                                                                                          | Alternativa 1: Contar con servicio de asesoría comercial y de marketing para los dos primeros años de posicionamiento del negocio.<br>Alternativa 2: Contratar un profesional especializado en marketing que forme parte del equipo de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |                   |        |     |        |   |        |     |        |     |                   |        |     |        |     |   |  |
| Estrategia 4 (E4)                                                                                                                                                                                          | Alternativa Única: Suscripción a foros nacionales, internacionales (turismo, tecnología alternativa para reducción de huella de carbono, etc.) y desarrollar alianzas estratégicas (comunidad, proveedores de insumos clave, principales operadores turísticos, empresas dedicadas al off road y mindfulness).                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |                   |        |     |        |   |        |     |        |     |                   |        |     |        |     |   |  |
| Estrategia 5 (E5)                                                                                                                                                                                          | Alternativa 1: Desarrollar un régimen laboral atractivo con facilidades de vivienda y alimentación, que permita captar personal de la localidad.<br>Alternativa 2: Desarrollar un régimen laboral atractivo con régimen de incentivos monetarios, que permita captar personal de la localidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |                   |        |     |        |   |        |     |        |     |                   |        |     |        |     |   |  |
| Factores clave                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Pond. | E1                | E2     |     |        |   | E3     |     |        |     | E4                | E5     |     |        |     |   |  |
|                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |                   | Alt. 1 |     | Alt. 2 |   | Alt. 2 |     | Alt. 2 |     |                   | Alt. 1 |     | Alt. 2 |     |   |  |
|                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |                   | P      | C   | P      | C | P      | C   | P      | C   |                   | P      | C   | P      | C   |   |  |
| Oportunidades                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |                   |        |     |        |   |        |     |        |     |                   |        |     |        |     |   |  |
| Política nacional promueve el desarrollo turístico.                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.1   | Alternativa única | 3      | 0.3 | 2      | 0 | -      |     | -      |     | Alternativa única | -      |     | -      |     |   |  |
| Facilidades para la inversión en pequeña empresa.                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.1   |                   | 3      | 0.3 | 3      | 0 | -      |     | -      |     |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Incremento de arribo de turistas extranjeros al Perú y Áncash.                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.15  |                   | 3      | 0.5 | 3      | 0 | -      |     | -      |     |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Tendencia creciente de la preferencia por servicios diferenciados (personalizados, en armonía con el entorno para destinos exclusivos).                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  |                   | 3      | 0.2 | 3      | 0 | 3      | 0.2 | 3      | 0.2 |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Desarrollo de herramientas para mejorar la experiencia del viajero y conocer mejor al cliente (transformación digital).                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  |                   | 3      | 0.2 | 3      | 0 | -      |     | -      |     |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Marco legal favorable para el desarrollo de la actividad turística y eficiencia del mercado.                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.1   |                   | 3      | 0.3 | 2      | 0 | -      |     | -      |     |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Entorno global (producción per cápita, facilitación del comercio exterior y promoción de la protección del medio ambiente) favorable para el turismo.                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  |                   | 3      | 0.2 | 3      | 0 | -      |     | -      |     |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Amenazas                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |                   |        |     |        |   |        |     |        |     |                   |        |     |        |     |   |  |
| Ruido político y coyuntura actual de corrupción generalizada.                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  |                   | 3      | 0.2 | 2      | 0 | -      |     | -      |     |                   | -      |     | -      |     | - |  |
| Índice de competitividad regional de Áncash.                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  |                   | 2      | 0.1 | 3      | 0 | -      |     | -      |     |                   | 3      | 0.2 | 2      | 0.1 |   |  |
| Reducción de la población del nivel socio económico "A" de Lima Metropolitana (principal emisor turístico nacional del Callejón de Huaylas).                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.15  | 2                 | 0.3    | 2   | 0      | - |        | -   |        | -   |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Velocidad de transferencia de los datos tecnológicos.                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | -                 |        | -   |        | 3 | 0.2    | 2   | 0.1    | -   |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Deterioro del entorno ecológico afecta la actividad turística.                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.1   | 2                 | 0.2    | 2   | 0      | - |        | -   |        | -   |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Fortalezas                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |                   |        |     |        |   |        |     |        |     |                   |        |     |        |     |   |  |
| Ubicación geográfica estratégica con la mejor vista de la Cordillera Blanca.                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.15  | -                 |        | -   |        | - |        | -   |        | 3   | 0.5               | 2      | 0.3 |        |     |   |  |
| Modelo de operación con altos estándares de calidad y baja emisión de huella de carbono.                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.1   | -                 |        | -   |        | - |        | -   |        | -   |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Recurso humano calificado especializado con orientación al cliente como centro de atención y objetivo de la empresa.                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | -                 |        | -   |        | - |        | -   |        | -   |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Instalaciones y equipamiento confortable con equipamiento para generación de energía ecológica, instalaciones de internet y arquitectura innovadora para una máxima visualización y disfrute paisajístico. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.1   | -                 |        | -   |        | - |        | -   |        | 3   | 0.3               | 2      | 0.2 |        |     |   |  |
| Alianza con la comunidad local, con el compromiso de dar preferencia a la mano de obra local.                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | -                 |        | -   |        | - |        | -   |        | 2   | 0.1               | 3      | 0.2 |        |     |   |  |
| Alianzas estratégicas con empresas del sector turismo.                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | 3                 | 0.2    | 2   | 0      | - |        | -   |        | -   |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Estructura organizacional con clima favorable para los colaboradores.                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | -                 |        | -   |        | 2 | 0.1    | 3   | 0.2    | 3   | 0.2               | 3      | 0.2 |        |     |   |  |
| Disponibilidad de fondos y acceso recursos de capital para un emprendimiento turístico.                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | 3                 | 0.2    | 2   | 0      | - |        | -   |        | 3   | 0.2               | 2      | 0.1 |        |     |   |  |
| Gestionar, administrar y comunicar información y servicios conexos a la actividad turística..                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | -                 |        | -   |        | 3 | 0.2    | 2   | 0.1    | -   |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Debilidades                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |                   |        |     |        |   |        |     |        |     |                   |        |     |        |     |   |  |
| Poca experiencia en el sector y rubro para poner en marcha y operar la organización.                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.1   | 3                 | 0.3    | 2   | 0      | 3 | 0.3    | 2   | 0.2    | -   |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Restricción por las normas de zonificación rural y licencias.                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | -                 |        | -   |        | - |        | -   |        | -   |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Restricciones para obtener los servicios básicos para el proyecto.                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | -                 |        | -   |        | - |        | -   |        | 2   | 0.1               | 3      | 0.2 |        |     |   |  |
| Implementación de curva de aprendizaje del personal reclutado en la localidad.                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | -                 |        | -   |        | - |        | -   |        | 3   | 0.2               | 2      | 0.1 |        |     |   |  |
| Limitaciones en el acceso a internet de banda ancha.                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | 2                 | 0.1    | 2   | 0      | - |        | -   |        | -   |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Reciente introducción a los canales de promoción y comercialización.                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.05  | 3                 | 0.2    | 2   | 0      | 3 | 0.2    | 2   | 0.1    | -   |                   | -      |     | -      |     |   |  |
| Total                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |                   | 3.4    |     | 3      |   | 1      |     | 0.8    |     | 1.6               |        | 1.3 |        |     |   |  |

Fuente: Adaptado de David 2013: 192-193. Elaboración propia 2019.

Anexo 8. Matriz alineamiento entre estrategias y lineamientos de planes funcionales

| Estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Lineamientos para los planes funcionales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Marketing                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Operaciones                                                                                                                                                                                                                            | Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Financiero                                                                                                                                                 | Responsabilidad Social                                                                                                           |
| Implementar un <i>lodge</i> ecológico (aprovechando las facilidades y beneficios tributarios disponibles para la inversión) en una ubicación estratégica y con arquitectura innovadora donde se ofrezca un servicio diferenciado y orientado al cliente que permita disfrutar la mejor vista de la Cordillera Blanca                                                                                                                       | Imagen corporativa: logo, marca, etc.<br>Producto: servicio orientado hacia el cliente y con bajo impacto en el medio ambiente<br>Plaza: alianzas estratégicas (agencias y operadores), afiliación a programas de reserva especializados y web servicios online a través de nuestra web.<br>Precio: competitivo según mapa de grupos estratégicos, diferenciado según temporada, flexible por volumen de venta. | Modelo de operación y protocolos con altos estándares de calidad, seguridad y bajo impacto en el medio ambiente<br>Mapear los procesos clave del negocio identificando los principales insumos y resultados esperados de cada proceso. | Gestionar el talento humano garantizando el bienestar del personal y el estricto cumplimiento de las exigencias de la legislación laboral.<br>Implementar una cultura de desarrollo organizacional centrada en el bienestar colaborador que se sustenta en evaluaciones de desempeño, capacitación e incentivos.<br>Asegurar el desarrollo de capacidades y competencias del personal con enfoquen orientado hacia el cliente, así como el respeto y promoción del cuidado del medio ambiente. | Monto de Inversión y opciones de financiamiento<br>Punto de equilibrio<br>Rentabilidad<br>Buscar asesoría contable para Cumplir con marco legal tributario | Hospedaje y alimentación con estándar ambiental.<br>Operación con bajo impacto medioambiental, promoción y educación.            |
| Penetrar el mercado de: <ul style="list-style-type: none"><li>Turistas extranjeros con una campaña de publicidad centrada en la diferenciación y bajo impacto en el medio ambiente.</li><li>Turistas nacionales con una campaña publicitaria centrada en la diferenciación y orientada a aquellos que practican actividades relacionadas con el <i>off road</i> y <i>mindfulness</i> por su alto y estable nivel socioeconómico.</li></ul> | Promoción: diferenciada para turistas nacionales y extranjeros, descuentos por temporada, membresías corporativas, publicidad digital en redes sociales.<br>Personas (empleados, gerencias, cultura): formación y empoderamiento a empleados que mantienen contacto directo con el cliente.                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                  |
| Contar con servicio de asesoría comercial y de marketing para los dos primeros años de posicionamiento del negocio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Procesos: mapeo de procesos y matriz SIPOC para los servicios alojamiento y alimentación.<br>Entorno físico: ubicación y arquitectura para el máximo disfrute paisajístico                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Presupuestar asesoría y costos de marketing                                                                                                                |                                                                                                                                  |
| Suscripción a foros nacionales, internacionales (turismo, tecnología alternativa para reducción de huella de carbono, etc.) y desarrollar alianzas estratégicas (comunidad, proveedores de insumos clave, principales operadores turísticos, empresas dedicadas al <i>off road</i> y <i>mindfulness</i> ).                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Consolidar un sistema de abastecimiento con proveedores locales y nacionales.                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Presupuesto para financiar suscripciones                                                                                                                   | Propiciar las buenas y mejores prácticas del sector<br>Promoción del desarrollo local.<br>Respetar los derechos de las personas. |
| Desarrollar un régimen laboral atractivo (con facilidades de vivienda y alimentación) que permita captar personal de la localidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                        | Propuesta laboral con un nivel remunerativo justo y un sistema de incentivos que permita atraer a los mejores talentos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Presupuesto de planilla y beneficios sociales.                                                                                                             |                                                                                                                                  |

Fuente: Elaboración propia 2019.

## Anexo 9. Características de los servicios

| Servicio                                     | Búngalo simple/matrimonial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Búngalo doble                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Búngalo triple                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alojamiento                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Servicio de recojo en terminal terrestre</li> <li>Cama <i>king size</i></li> <li>Baño incorporado con servicios independizados</li> <li>Agua caliente</li> <li>Wifi</li> <li>Estufa a leña</li> <li>Frio bar</li> <li>Terraza privada con fogón</li> </ol> <p>Áreas libres con:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Palestra y <i>slackline</i></li> <li>Juegos para niños</li> <li>Zona de parrilla</li> <li>Estacionamiento</li> <li>Poza herbal con agua caliente al aire libre</li> <li>Zona común de fogata</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Servicio de recojo en terminal terrestre</li> <li>02 camas de plaza y media</li> <li>Baño incorporado con servicios independizados</li> <li>Agua caliente</li> <li>Wifi</li> <li>Estufa a leña</li> <li>Frio bar</li> <li>Terraza privada con fogón</li> </ol> <p>Áreas libres con:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Palestra y <i>slackline</i></li> <li>Juegos para niños</li> <li>Zona de parrilla</li> <li>Estacionamiento</li> <li>Poza herbal con agua caliente al aire libre</li> <li>Zona común de fogata</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Servicio de recojo en terminal terrestre</li> <li>03 camas una plaza</li> <li>Baño incorporado con servicios independizados</li> <li>Agua caliente</li> <li>Wifi</li> <li>Estufa a leña</li> <li>Terraza privada con fogón</li> </ol> <p>Áreas libres con:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Palestra y <i>slackline</i></li> <li>Juegos para niños</li> <li>Zona de parrilla</li> <li>Estacionamiento</li> <li>Poza herbal con agua caliente al aire libre</li> <li>Zona común de fogata</li> </ol> |
| Alimentación                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Desayuno (incluido con el alojamiento): te/café/leche, canasta de pan o tostadas según elección, mantequilla, mermelada, queso, palta, huevos preparados a elección (02), ensalada de fruta, jugos variados (fruta simple o surtido).</li> <li>Platos a la carta: 5 opciones de entradas con productos locales (2 sopas, choclo con queso, palta a la reina, causa de trucha) 8 opciones de segundos (2 platos con carne, 2 con pescado, 2 con pollo, 2 opciones de pasta).</li> </ol>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Venta menor de productos locales y souvenirs | <ol style="list-style-type: none"> <li>Fruta con calidad de exportación no accesible en el mercado local: melocotones, paltas, arándanos, moras.</li> <li>Miel de abeja (y derivados), queso, pan serrano, vajilla de arcilla y adornos tallados en piedra.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 10. Actividades y presupuesto por planes

|    |                                                                                                                                                                                                            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Nº | Plan de Marketing                                                                                                                                                                                          | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    | 2031    |
| 1  | Mantenimiento de imagen web corporativa.                                                                                                                                                                   | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     |
| 2  | Publicidad tradicional y en redes sociales.                                                                                                                                                                | 1,550   | 1,550   | 1,550   | 1,550   | 1,550   | 1,550   | 1,550   | 1,550   | 1,550   | 1,550   |
|    | Publicidad en medios tradicionales (tv, radio y prensa).                                                                                                                                                   | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     |
|    | Publicidad en redes sociales y soporte.                                                                                                                                                                    | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     |
|    | Servicio de publicidad en revistas de turismo y negocios.                                                                                                                                                  | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     |
| 3  | Afiliación al programa Latin América Hotel Reservation Systems.                                                                                                                                            | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500   |
| 4  | Merchandising.                                                                                                                                                                                             | 2,000   | 2,000   | 2,000   | 2,000   | 2,000   | 2,000   | 2,000   | 2,000   | 2,000   | 2,000   |
| 5  | Medición de satisfacción de clientes (encuestas y redes sociales).                                                                                                                                         | 1,100   | 1,100   | 1,100   | 1,100   | 1,100   | 1,100   | 1,100   | 1,100   | 1,100   | 1,100   |
| Nº | Plan de Operaciones                                                                                                                                                                                        | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    | 2031    |
| 1  | Planificación y preparación anual de las operaciones                                                                                                                                                       | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     |
|    | Elaboración y presentación del Plan Anual de Trabajo.                                                                                                                                                      | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     |
|    | Reporte mensual de estadísticas a MINCETUR.                                                                                                                                                                | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       |
|    | Revisión/actualización de políticas y protocolos empresariales.                                                                                                                                            | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     |
| 2  | Servicios básicos (componente fijo)                                                                                                                                                                        | 15,768  | 15,768  | 15,768  | 15,768  | 15,768  | 15,768  | 15,768  | 15,768  | 15,768  | 15,768  |
|    | Agua (S/18 por persona/mes) de personal en planilla: 11 personas planilla fija.                                                                                                                            | 2,376   | 2,376   | 2,376   | 2,376   | 2,376   | 2,376   | 2,376   | 2,376   | 2,376   | 2,376   |
|    | Electricidad (S/300 mes para 11 personas núcleo fijo de 4 personas con tarifa rural).                                                                                                                      | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   |
|    | Telefonía e internet                                                                                                                                                                                       | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   |
| 3  | Seguro de instalaciones y equipos                                                                                                                                                                          | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       |
|    | Seguro inmueble (monto a asegurar: \$350,000 cuesta S/216 mensuales).                                                                                                                                      | 2,592   | 2,592   | 2,592   | 2,592   | 2,592   | 2,592   | 2,592   | 2,592   | 2,592   | 2,592   |
|    | Seguro vehículo (monto a asegurar: \$16,000 cuesta S/ 400 mensuales).                                                                                                                                      | 4,800   | 4,800   | 4,800   | 4,800   | 4,800   | 4,800   | 4,800   | 4,800   | 4,800   | 4,800   |
| 4  | Servicios contables                                                                                                                                                                                        | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   |
|    | Contabilidad (anual).                                                                                                                                                                                      | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   | 3,600   |
| 5  | Impuestos y tributos municipales                                                                                                                                                                           | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   |
|    | Arbitrios y predial.                                                                                                                                                                                       | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   | 2,400   |
| 6  | Mantenimiento de instalaciones y operación básica                                                                                                                                                          | 26,903  | 26,903  | 26,903  | 26,903  | 26,903  | 26,903  | 26,903  | 26,903  | 26,903  | 26,903  |
|    | Suministros para operación básica.                                                                                                                                                                         | 13,372  | 13,372  | 13,372  | 13,372  | 13,372  | 13,372  | 13,372  | 13,372  | 13,372  | 13,372  |
|    | Mantenimiento de instalaciones y equipos.                                                                                                                                                                  | 13,530  | 13,530  | 13,530  | 13,530  | 13,530  | 13,530  | 13,530  | 13,530  | 13,530  | 13,530  |
| 7  | Monitoreo y evaluación del desempeño de las operaciones                                                                                                                                                    | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     |
|    | Monitoreo mensual de las operaciones y alcance de los servicios.                                                                                                                                           | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     |
|    | Evaluación semestral y anual de operaciones para mejora continua.                                                                                                                                          | 400     | 400     | 400     | 400     | 400     | 400     | 400     | 400     | 400     | 400     |
| 8  | Alojamiento y alimentación de huéspedes                                                                                                                                                                    | 58,574  | 62,634  | 66,694  | 70,755  | 74,815  | 78,875  | 82,935  | 86,996  | 91,056  | 95,116  |
|    | Suministros para el alojamiento e higienización de habitaciones                                                                                                                                            | 9,636   | 10,304  | 10,972  | 11,640  | 12,308  | 12,976  | 13,644  | 14,312  | 14,980  | 15,648  |
|    | Suministros para alimentación de huéspedes (desayuno y cena)                                                                                                                                               | 48,937  | 52,329  | 55,722  | 59,114  | 62,507  | 65,899  | 69,291  | 72,684  | 76,076  | 79,468  |
| Nº | Plan de Recursos Humanos                                                                                                                                                                                   | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    | 2031    |
| 1  | Compensación directa                                                                                                                                                                                       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|    | Gasto de planilla fija                                                                                                                                                                                     | 353,413 | 353,413 | 353,413 | 353,413 | 353,413 | 353,413 | 353,413 | 353,413 | 353,413 | 353,413 |
|    | 11 colaboradores permanentes.                                                                                                                                                                              | 95,847  | 95,847  | 95,847  | 95,847  | 95,847  | 95,847  | 95,847  | 95,847  | 95,847  | 95,847  |
|    | Gasto de planilla variable                                                                                                                                                                                 | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   |
|    | 02 colaboradores para temporada alta.                                                                                                                                                                      | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   | 6,640   |
| 2  | Capacitación y desarrollo                                                                                                                                                                                  | 2,700   | 2,700   | 2,700   | 2,700   | 2,700   | 2,700   | 2,700   | 2,700   | 2,700   | 2,700   |
|    | Capacitación en protocolos y políticas empresariales.                                                                                                                                                      | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     |
|    | Capacitación en enfoque hacia el cliente.                                                                                                                                                                  | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   |
|    | Capacitación en protección y cuidado del medio ambiente.                                                                                                                                                   | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     |
|    | Capacitación en solución de conflictos e insatisfacciones.                                                                                                                                                 | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     | 700     |
| 3  | Compensación indirecta (incentivo)                                                                                                                                                                         | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   |
|    | Premio anual para colaborador del año.                                                                                                                                                                     | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   |
| 4  | Evaluación de desempeño del personal                                                                                                                                                                       | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     |
|    | Evaluación de personal.                                                                                                                                                                                    | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     |
| Nº | Plan de Responsabilidad Social                                                                                                                                                                             | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    | 2031    |
| 1  | Desarrollo reuniones individualizadas para compenetrar a los directivos con las expectativas y cultura de sus colaboradores y retroalimentar las políticas de gestión del talento humano.                  | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   |
| 2  | Promover la cultura de planificación revisando periódicamente las mejores prácticas de planificación hotelera para alcanzar las metas financieras sin presionar a la administración.                       | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     |
| 3  | Reconocimiento e incentivos para los clientes con “estadia amigable con el medio ambiente” (consumo racional de agua, segregación de basura, participación en actividad “plantando un árbol”).             | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     | 250     |
| 4  | Actividad “plantando un árbol” con clientes para mitigar el impacto al medio ambiente generado durante su estadía (5 soles c/plantón por persona hab. vendida).                                            | 4,981   | 5,326   | 5,672   | 6,017   | 6,362   | 6,708   | 7,053   | 7,398   | 7,743   | 8,089   |
| 5  | Establecer/mantener alianzas con competidores para el cumplimiento de normas laborales y ambientales para publicitarlas en nuestras webs institucionales.                                                  | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     |
| 6  | Incorporar cláusulas contractuales de cumplimiento de normas laborales y ambientales con nuestros principales proveedores.                                                                                 | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      |
| 7  | Lograr/mantener la suscripción a asociaciones gremiales para salvaguardar nuestros intereses frente a organismos reguladores.                                                                              | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     | 300     |
| 8  | Desarrollar un concurso anual para identificar y premiar a los mejores proveedores locales (proveedor de excelencia”) y suscribir acuerdos de compra-venta por plazo determinado y a precios competitivos. | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     |
| 9  | Actividad “domingo de feria” facilitar ventas de productos del proveedor de excelencia a nuestros clientes                                                                                                 | 150     | 150     | 150     | 150     | 150     | 150     | 150     | 150     | 150     | 150     |
| 10 | Gestionar asistencia técnica a los agricultores de la comunidad para mejorar la productividad con un uso responsable del agua y cuidado del medio ambiente.                                                | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 11. Matriz Sipoc de los cuatro procesos operativos del servicio de alojamiento

| Proveedor                                                                                                                                                                                                                            | Entrada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Proceso                                                          | Salida                                                                                                       | Cliente |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> <li>• Recepcionista</li> <li>• Hospedaje</li> <li>• Emp. Agua</li> <li>• Emp. Telefonía</li> <li>• Emp. Energía</li> <li>• Proveedor suministros</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información:</b> necesidad futura de alojamiento del cliente, reservas anteladas de clientes, total de habitaciones del hospedaje, ocupación del hospedaje</li> <li>• <b>Infraestructura y equipamiento:</b> oficina amoblada, recepción amoblada, teléfono, PC</li> <li>• <b>Personal:</b> recepcionista</li> <li>• <b>Servicios:</b> telefonía, internet, energía eléctrica, agua, saneamiento</li> <li>• <b>Otros recursos físicos:</b> material de escritorio</li> </ul>                  | <div>1.<br/>Atender solicitud y administrar reservas</div>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserva de alojamiento abierta</li> </ul>                           | Huésped |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> <li>• Recepcionista</li> <li>• Botones</li> <li>• Hospedaje</li> <li>• Emp. Agua</li> <li>• Emp. Telefonía</li> <li>• Emp. Energía</li> <li>• Proveedor suministros</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información:</b> reserva antelada de cliente, necesidad inmediata de alojamiento, total de habitaciones del hospedaje, ocupación del hospedaje</li> <li>• <b>Infraestructura y equipamiento:</b> habitaciones equipadas</li> <li>• <b>Personal:</b> recepcionista</li> <li>• <b>Servicios:</b> telefonía, internet, energía eléctrica, agua, saneamiento</li> <li>• <b>Otros recursos físicos:</b> material de escritorio, material de limpieza, consumibles para el alojamiento</li> </ul>   | <div>2.<br/>Recepción y acomodación del cliente (check in)</div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huésped acomodado en habitación</li> </ul>                          | Huésped |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionista</li> <li>• Camarera</li> <li>• Hospedaje</li> <li>• Emp. Agua</li> <li>• Emp. Telefonía</li> <li>• Emp. Energía</li> <li>• Proveedor suministros</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información:</b> programación de limpieza, tiempo de estadía del cliente</li> <li>• <b>Infraestructura y equipamiento:</b> habitaciones equipadas, almacén, equipos para limpieza</li> <li>• <b>Personal:</b> camarera(s)</li> <li>• <b>Servicios:</b> telefonía, internet, energía eléctrica, agua, saneamiento</li> <li>• <b>Otros recursos físicos:</b> material y consumibles para la limpieza</li> </ul>                                                                                 | <div>3.<br/>Limpieza e higienización de habitación</div>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitación limpia y baño higienizado</li> </ul>                     | Huésped |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> <li>• Recepcionista</li> <li>• Hospedaje</li> <li>• Emp. Agua</li> <li>• Emp. Telefonía</li> <li>• Emp. Energía</li> <li>• Proveedor suministros</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información:</b> solicitud de check out, tarifas del hospedaje, días de estadía del cliente, medio de pago, dinero en efectivo o equivalente, tipo de comprobante de pago</li> <li>• <b>Infraestructura y equipamiento:</b> recepción amoblada, PC, teléfono, POS</li> <li>• <b>Personal:</b> recepcionista, administrador</li> <li>• <b>Servicios:</b> telefonía, internet, energía eléctrica, agua, saneamiento</li> <li>• <b>Otros recursos físicos:</b> material de escritorio</li> </ul> | <div>4.<br/>Cerrar reserva, cobrar y limpiar (check out)</div>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserva cerrada</li> <li>• Comprobante de pago cancelado</li> </ul> | Huésped |

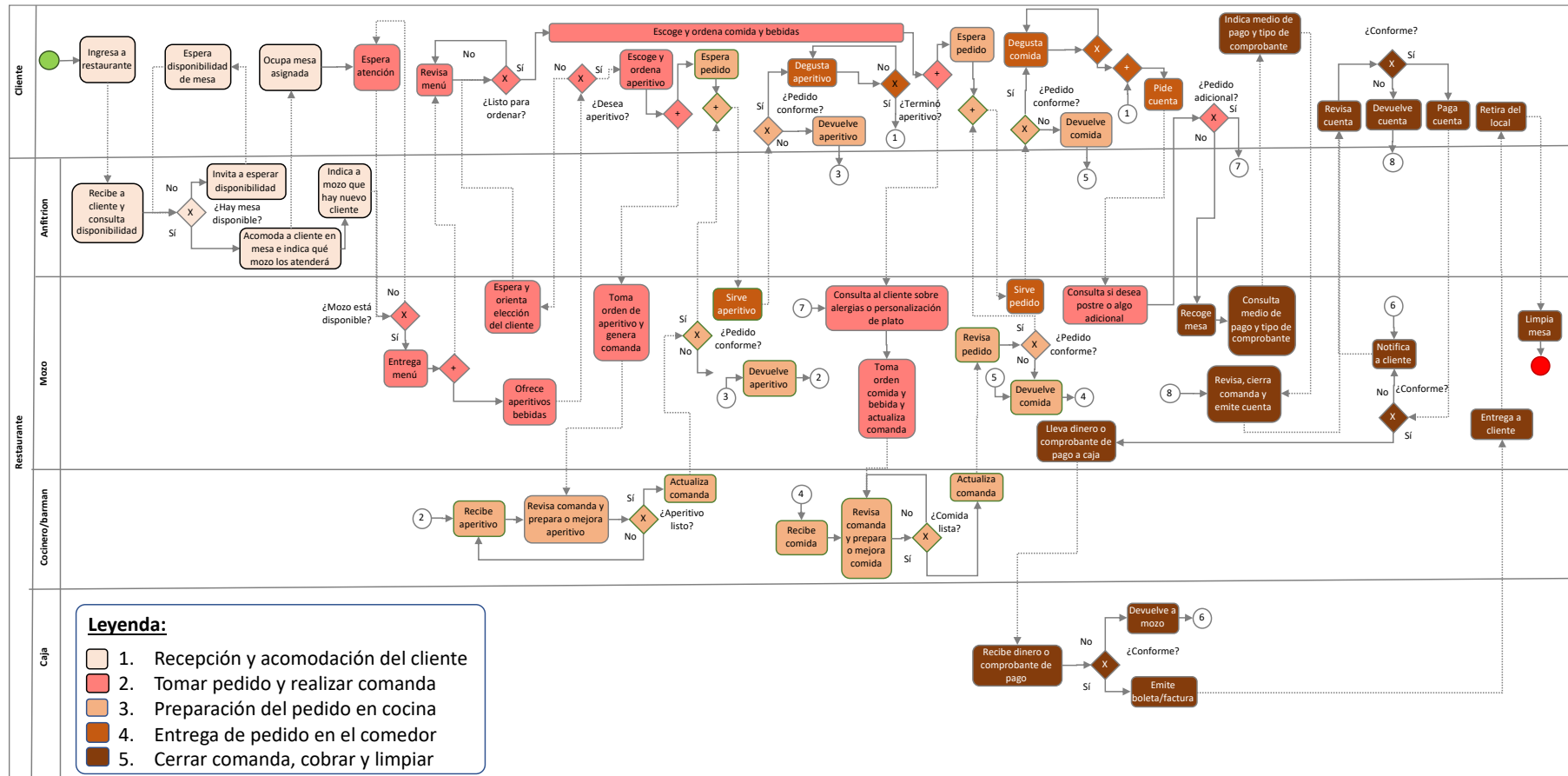
Fuente: Elaboración propia 2019.

## Anexo 12. Matriz Sipoc de los cinco procesos operativos del servicio de alimentación

| Proveedor                                                                                                                                                                                                                              | Entrada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Proceso                                               | Salida                                                                                                    | Cliente  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mozo</li> <li>• Restaurante</li> <li>• Emp. Agua</li> <li>• Emp. Telefonía</li> <li>• Emp. Energía</li> <li>• Proveedor de suministros</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información:</b> número de comensales, preferencias de ubicación, total de mesas del local, reservas anteladas de clientes</li> <li>• <b>Infraestructura y equipamiento:</b> recepción amoblada, comedor y mesas equipados, teléfono, iPad</li> <li>• <b>Personal:</b> anfitrión, mozo</li> <li>• <b>Servicios:</b> telefonía, internet, energía eléctrica</li> <li>• <b>Otros recursos físicos:</b> útiles de escritorio</li> </ul>                                                                                             | <div>1.<br/>Recepción y acomodación del cliente</div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comensal(es) acomodado(s) en sala de espera o comedor</li> </ul> | Comensal |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> <li>• Mozo</li> <li>• Restaurante</li> <li>• Emp. Telefonía</li> <li>• Emp. Energía</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información:</b> carta de platillos y precios, carta de bebidas y precios, preferencias del cliente</li> <li>• <b>Infraestructura y equipamiento:</b> comedor y mesas equipadas, PC/iPad</li> <li>• <b>Personal:</b> mozo</li> <li>• <b>Servicios:</b> internet, energía eléctrica</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    | <div>2.<br/>Tomar pedido y realizar comanda</div>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedido de comida y/o bebidas</li> </ul>                          | Cocinero |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante</li> <li>• Emp. Agua</li> <li>• Emp. Telefonía</li> <li>• Emp. Energía</li> <li>• Proveedor de suministros</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información:</b> pedido de comida y entregados al cocinero, recetas</li> <li>• <b>Infraestructura y equipamiento:</b> cocina equipada, menajería y utensilios de cocina</li> <li>• <b>Personal:</b> cocinero</li> <li>• <b>Servicios:</b> telefonía, internet, energía eléctrica, agua y saneamiento</li> <li>• <b>Otros recursos físicos:</b> ingredientes, condimentos, bebidas</li> </ul>                                                                                                                                     | <div>3.<br/>Preparación del pedido en cocina</div>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedido de cliente preparado (platillos y bebidas)</li> </ul>     | Mozo     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocinero</li> <li>• Restaurante</li> <li>• Emp. Agua</li> <li>• Emp. Telefonía</li> <li>• Emp. Energía</li> <li>• Proveedor de suministros</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información:</b> pedido recibido de cada cliente, aviso de cocina</li> <li>• <b>Infraestructura y equipamiento:</b> comedor y mesas equipados, bandeja, PC</li> <li>• <b>Personal:</b> mozo</li> <li>• <b>Servicios:</b> telefonía, internet, energía eléctrica, agua y saneamiento</li> <li>• <b>Otros recursos físicos:</b> platillos y bebidas, elaborados por el cocinero</li> </ul>                                                                                                                                         | <div>4.<br/>Entrega del pedido en comedor</div>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedido de cliente entregado (platillos y bebidas)</li> </ul>     | Comensal |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> <li>• Mozo</li> <li>• Administrador</li> <li>• Restaurante</li> <li>• Emp. Agua</li> <li>• Emp. Telefonía</li> <li>• Emp. Energía</li> <li>• Proveedor de suministros</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información:</b> solicitud de elaboración de cuenta, precios y tarifas de platillos y bebidas, consumo del cliente, medio de pago, tipo de comprobante de pago</li> <li>• <b>Infraestructura y equipamiento:</b> comedor y mesas equipados, equipos de limpieza, PC</li> <li>• <b>Personal:</b> mozo, administrador</li> <li>• <b>Servicios:</b> telefonía, internet, energía eléctrica, agua y saneamiento</li> <li>• <b>Otros recursos:</b> dinero efectivo o equivalente, útiles de escritorio, útiles de limpieza</li> </ul> | <div>5.<br/>Cerrar comanda, cobrar y limpiar</div>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobante de pago cancelado</li> </ul>                         | Comensal |

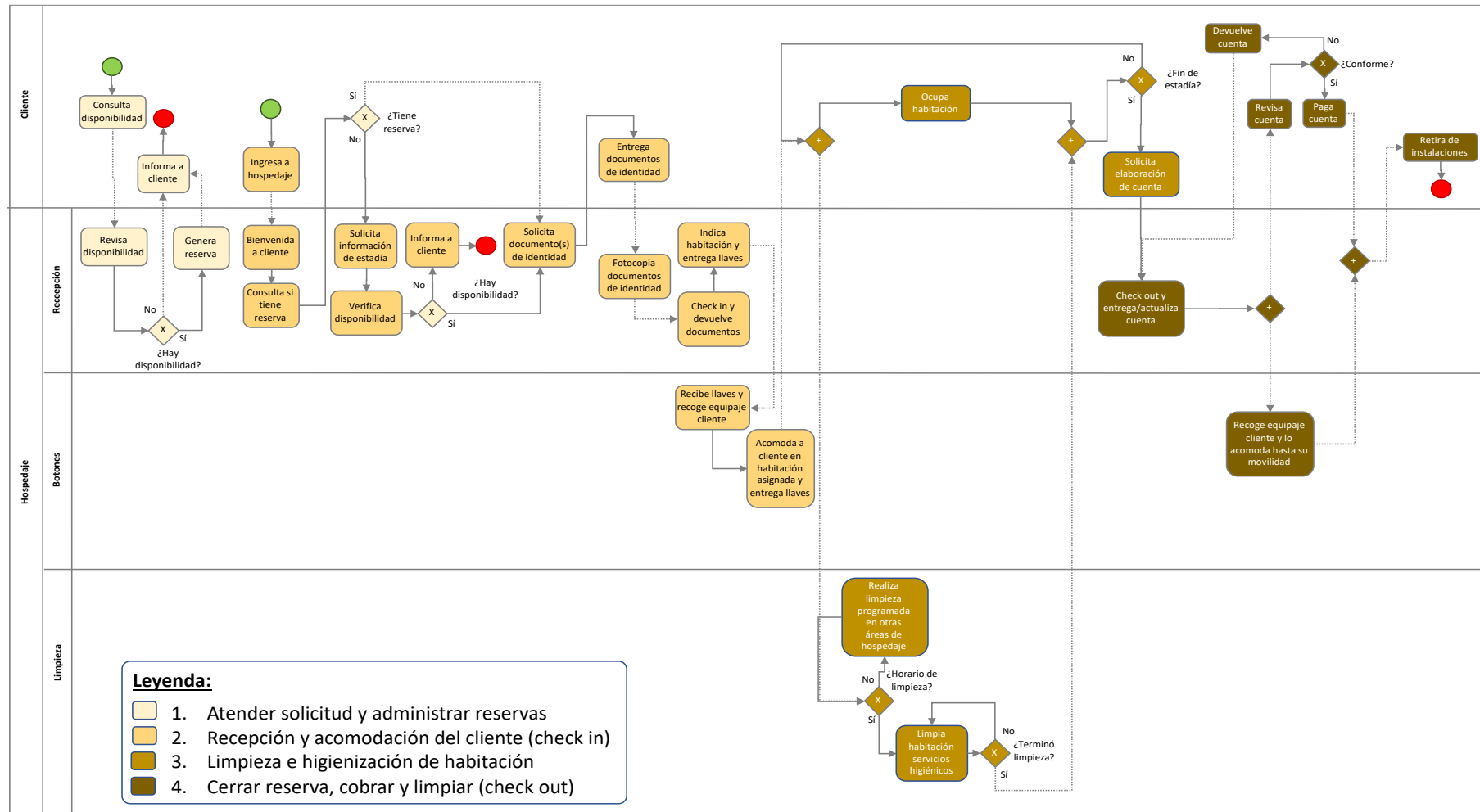
Fuente: Elaboración propia 2019.

### Anexo 13. Diagrama BPMN de los procesos operativos del servicio de alimentación

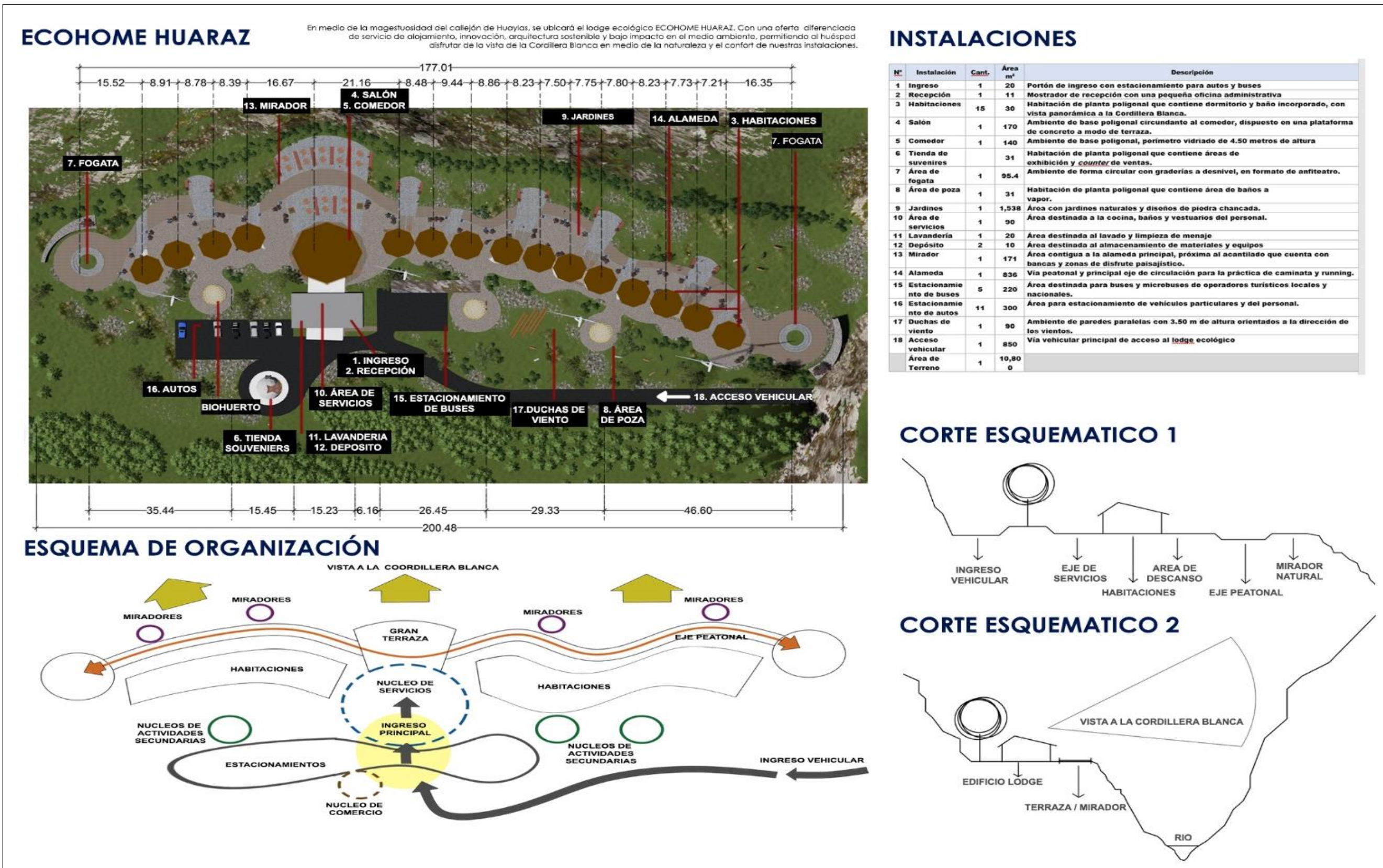


Fuente: Elaboración propia 2019.

## Anexo 14. Diagrama BPMN de los procesos operativos del servicio de alojamiento



Fuente: Elaboración propia 2019.



Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 16. Descripción de los puestos de trabajo

|                              | Resumen del puesto de trabajo                                                                                                                                                                                             | Responsabilidades del puesto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Requisitos del puesto de trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Calificación mínima                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gerente General              | Lidera y supervisa la organización; define las políticas y objetivos; designa al personal y desarrolla las relaciones públicas de la empresa.                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lidera, supervisa y representa legalmente a la empresa</li><li>• Conduce la planificación estratégica y controla el presupuesto.</li><li>• Selecciona y designa al personal de cada área.</li><li>• Conduce la elaboración de manuales y protocolos de operación.</li><li>• Coordina el marketing, la seguridad y mantenimiento de los equipos e instalaciones de la empresa.</li><li>• Desarrolla las relaciones públicas de la organización.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos en administración hotelera.</li><li>• Capacidad de organización, manejo de personal y trabajo en equipo orientado a resultados</li><li>• Conocimiento en gestión de operaciones, logística, finanzas, ventas y marketing.</li><li>• Capacidad de comunicación con los grupos de interés, además con conocimientos de relaciones públicas.</li><li>• Conocimiento de tecnologías digitales, programas informáticos, software y plataformas de gestión hotelera.</li><li>• Conocimientos de legislación: hotelera, de restaurantes, laboral, societaria y resolución de conflictos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Magíster en Administración y/o afines.</li><li>• Experiencia de 2 años en posiciones similares.</li><li>• Inglés intermedio.</li></ul>            |
| Administrador                | Reporta al gerente general: planifica, organiza, dirige y controla actividades para el cumplimiento del plan estratégico; controla las actividades económicas y la contabilidad de la empresa.                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planifica actividades y tareas para el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.</li><li>• Controla el manejo económico y financiero: cuentas por pagar, por cobrar, flujo de caja, y estados financieros.</li><li>• Coordina y programa la contabilidad de la empresa y el pago de impuestos, remuneraciones, servicios y suministros en general.</li><li>• Coordina y controla acciones para la normalización de actividades a través de manuales y protocolos (alojamiento, alimentación, compra de insumos).</li><li>• Coordina atención de requerimientos de servicios de alojamiento y alimentación.</li></ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de manejo de personal, organizando los cargos y las tareas para atender a clientes.</li><li>• Capacidad para trabajar en equipo con enfoque en resultados.</li><li>• Capacidad de comunicación oral y escrita con todo el equipo y de interrelación con todos los niveles de la empresa.</li><li>• Conocimientos de programas informáticos, software de gestión hotelera y plataformas existentes.</li><li>• Conocimientos de legislación: hotelera, de restaurantes y laboral.</li></ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios universitarios en Administración y afines.</li><li>• Experiencia de 2 años en posiciones similares.</li><li>• Inglés avanzado.</li></ul> |
| Coordinador de alojamiento   | Reporta al gerente general: organiza, dirige y controla el área de recepción y reservas; gestiona la oferta de habitaciones y su contratación anticipada; asegura la calidad del servicio con uso óptimo de los recursos. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Informa adecuadamente a los clientes la disponibilidad de los servicios, tarifas y promociones.</li><li>• Tramita y registra reservas de alojamiento y alimentación en tiempo real, con precios ajustados a los tipos de temporada (alta y baja).</li><li>• Controla permanentemente la disponibilidad de plazas cama y el estado de las reservas (vigentes y anuladas).</li><li>• Coordina y mantiene contacto con los operadores turísticos que sirven como intermediarios o que son fuentes de clientes.</li><li>• Coordina e informa al administrador el stock de productos para la provisión del servicio.</li><li>• Coordina y planifica la limpieza e higienización de habitaciones y áreas comunes.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad para administrar las reservas en función de las plazas cama disponibles.</li><li>• Capacidad de manejo de personal, trabajo en equipo con orientación al cliente y enfoque de resultados.</li><li>• Conocimiento de planificación y manejo de inventarios de productos y suministros de limpieza.</li><li>• Capacidad de manejo de conflictos y atención de reclamos.</li><li>• Conocimientos digitales de programas informáticos y software de gestión hotelera.</li></ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios superiores en hotelería.</li><li>• Experiencia de 2 años en posiciones similares.</li><li>• Inglés intermedio.</li></ul>                 |
| Coordinador de alimentación  | Reporta al gerente general: organiza, dirige y controla las operaciones del restaurante; planifica y gestiona los pedidos de alimentos y bebidas; asegura la calidad del servicio con uso óptimo de los recursos.         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseña/actualiza menús saludables con insumos de la zona.</li><li>• Identifica las necesidades e informa a los clientes el menú y las opciones de personalización de los platillos.</li><li>• Elabora platillos y bebidas del menú y las opciones personalizadas solicitadas por los clientes.</li><li>• Supervisa la recepción de clientes, así como la toma y entrega de pedidos de alimentos y bebidas.</li><li>• Cumple con la normatividad de salud e higiene alimentaria.</li><li>• Coordina e informa al administrador el stock de productos para la provisión del servicio.</li><li>• Coordina y planifica la limpieza del restaurante.</li></ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad para preparar platillos y bebidas según requerimientos nutricionales del menú, tendencias gastronómicas y disponibilidad de productos de la zona.</li><li>• Capacidad de manejo de personal, trabajo en equipo con orientación al cliente y enfoque de resultados.</li><li>• Conocimiento para planificar y coordinar el stock de productos y recursos necesarios para el servicio de alimentos.</li><li>• Capacidad de manejo de conflictos y atención de reclamos.</li><li>• Conocimientos digitales de programas informáticos y software de gestión de restaurantes.</li></ul>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios superiores en gastronomía y gestión de restaurantes.</li><li>• Experiencia de 1 año en posiciones similares.</li></ul>                   |
| Coordinador de mantenimiento | Reporta al gerente general: organiza y controla el mantenimiento preventivo y correctivo; inspecciona las instalaciones, garantizando funcionalidad y seguridad.                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inspecciona las instalaciones de la infraestructura garantizando funcionalidad y seguridad.</li><li>• Planifica y organiza los trabajos de mantenimiento preventivo, correctivo, así como las reparaciones de los equipos, instalaciones electromecánicas y sanitarias.</li><li>• Advierte la renovación de los equipos, por fallas mecánicas o por el cumplimiento de su período de vida útil.</li><li>• Actuación diligente ante la ocurrencia de emergencias e imprevistos, para no causar incomodidad a los clientes.</li></ul>                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de sistemas electromecánicos y sanitarios en infraestructura hotelera.</li><li>• Capacidad para identificar riesgos de seguridad y actuar con rapidez en casos de emergencia.</li><li>• Capacidad para planificar y coordinar el mantenimiento de los equipos e instalaciones electromecánicas y sanitarias del restaurant.</li><li>• Conocimiento de las normas relacionadas con seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.</li></ul>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios técnicos superiores en instalaciones electromecánicas.</li><li>• Experiencia de 1 año en posiciones similares.</li></ul>                 |
| Camarera                     | Reporta al coordinador de alojamiento: realiza la limpieza e higienización de las habitaciones y áreas comunes                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verifica que los ambientes de alojamiento (habitaciones, servicios higiénicos) tenga todos los elementos de aseo.</li><li>• Prepara y asea la ropa de blanca y accesorios de las habitaciones, y servicios higiénicos.</li><li>• Atender de manera diligente las necesidades de los clientes.</li><li>• Reporta y devuelve los objetos olvidados por los huéspedes.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Disposición para trabajo en equipo.</li><li>• Conocimientos de técnicas de limpieza de habitaciones e higienización de los servicios higiénicos.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Secundaria completa.</li><li>• Experiencia de 6 meses en posiciones similares.</li></ul>                                                          |
| Mozo                         | Reporta al coordinador de alimentación: atiende pedidos de alimentos y bebidas, mantiene limpias y ordenadas las áreas del restaurante.                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Asiste a los clientes, para ordenar sus pedidos, respondiendo a sus inquietudes respecto al menú del día.</li><li>• Toma los pedidos al detalle y comunica al personal de cocina.</li><li>• Sirve los alimentos y bebidas inmediatamente para mantener las temperaturas adecuadas, ordenadas por el cliente.</li><li>• Mantiene limpios los platos, cubiertos, la cristalería y las mesas antes y después de cada atención.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de trabajos orientados al cliente, para satisfacer sus necesidades.</li><li>• Disposición para trabajo en equipo.</li><li>• Conocimiento de protocolos de atención al cliente.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Secundaria completos.</li><li>• Experiencia de 6 meses en posiciones similares.</li></ul>                                                         |

Fuente: Elaboración propia 2019.

## Anexo 17. Tipos de teoría y enfoque de responsabilidad social corporativa

| Tipo de teoría                                                                                                                                            | Enfoque                                         | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Instrumental</b><br>(énfasis en el logro de objetivos económicos a través de las actividades sociales)                                                 | Maximizar valor para el accionista              | Maximización del valor en el largo plazo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                           | Estrategias para adquirir ventajas competitivas | a) Inversión social para generar ventaja competitiva en un entorno competitivo.<br>b) Estrategias basadas en la visión de recursos naturales de la empresa y la capacidad de generación capacidades dinámicas.<br>c) Estrategias con innovación disruptiva dirigidas hacia los sectores socioeconómicos más bajos (base de la pirámide).                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                           | Relación-causa con marketing                    | Desarrollo de actividades altruistas socialmente reconocidas usadas como instrumento de marketing.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Política</b><br>(énfasis en el uso responsable del poder social que tiene una empresa)                                                                 | Constitucionalismo corporativo                  | Las empresas son instituciones sociales que deben hacer uso responsable del poder que tienen para influir en el equilibrio del mercado cuyos límites provienen de las presiones de otros grupos formando así un equilibrio constitutivo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                           | Teoría del Contrato de Integración Social       | La empresa y la sociedad tienen una suerte contrato social implícito con niveles de consentimiento macro social y micro social de los cuales se derivan las responsabilidades sociales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                           | Ciudadanía corporativa                          | La empresa es entendida como un ciudadano que tiene un determinado nivel de involucramiento con la comunidad donde opera su negocio y de allí derivan sus responsabilidades sociales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Integrativa</b><br>(énfasis en la integración de las demandas sociales por parte de la empresa cuyo negocio depende de la sociedad para su existencia) | Gestión de problemas                            | Proceso mediante el cual la empresa puede identificar, evaluar y responder a aquellos problemas sociales y políticos que pueden tener un impacto significativo sobre ella.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                           | Responsabilidad pública                         | El marco legal y las políticas públicas deben tomarse como referencia para definir el desempeño social de la empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                           | Gestión para los <i>stakeholders</i>            | La responsabilidad social de la empresa se sustenta en un adecuado balance entre los impactos generados sobre las partes interesadas o afectadas por la actuación de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                           | Desempeño social corporativo                    | Búsqueda de la legitimidad social de la empresa estableciendo diferentes principios o dimensiones que deben ser abordadas para dar respuesta a las preocupaciones sociales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Ética</b><br>(enfocada en principios que permitan que se debe hacer y que no para conseguir una sociedad mejor)                                        | <i>Stakeholders</i> normativos                  | La empresa tiene obligaciones fiduciarias con todos sus grupos de interés implicados (no solo los accionistas); sustentadas en un núcleo normativo que considera que: los intereses de los <i>stakeholders</i> para con la empresa son legítimos aun cuando esta no tenga un interés funcional en ellos y su interés tiene valor intrínseco por su propio bien no solo por su capacidad de promoverlo en otros. No basta la identificación genérica de <i>stakeholders</i> , sino que será necesario establecer un núcleo normativo de principios éticos. |
|                                                                                                                                                           | Derechos universales                            | Responsabilidad Social Corporativa sustentada en derechos universales basados en la Declaración Universal de Derechos Humanos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                           | Desarrollo sostenible                           | Desarrollo sostenible implica satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la posibilidad de satisfacción de las de las próximas generaciones, para lo cual la empresa debe considerar objetivos en las dimensiones económicas, sociales y medioambientales.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                           | El bien común                                   | La empresa debe contribuir al bien común porque es parte de la sociedad y porque permite la creación riqueza a través de la provisión de bienes y servicios, pero respetando la dignidad y los derechos inalienables de los individuos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fuente: Adaptado de Garriga y Melé 2004. Elaboración propia 2020.

## Anexo 18. Prospección de impactos entre la empresa y sus grupos de interés

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Grupo de Interés Internos</b></p> | <p><b>Trabajadores (Administrador y empleados):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura e idiosincrasia de los trabajadores locales incide en el desempeño y/o incumplimiento de los protocolos de operación.</li> <li>- Condiciones adversas para trabajar por la ubicación del establecimiento y percepción de limitadas expectativas de desarrollo profesional y/o retribución adecuada por el tamaño de la organización.</li> </ul> <p><b>Directivo/accionista:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presiones sobre la administración para maximizar valor y beneficios para los inversionistas o financistas.</li> <li>- Probabilidad de incumplimiento de las metas financieras, por coyuntura externa, afecta los niveles esperados de rentabilidad del accionista.</li> </ul> <p><b>Clientes/consumidores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afectación en los protocolos de operación por insensibilidad en el respeto al medio ambiente.</li> <li>- Sensación de insatisfacción en los clientes por: recibir servicios que demandan prácticas de cuidado ambiental, incomodidad por la lejanía respecto de la ciudad.</li> </ul> <p><b>Proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La exigencia de cumplimiento de condiciones de calidad para los bienes y servicios que demanda el <i>lodge</i> podría condicionar el precio del bien o servicio.</li> <li>- El requerimiento de ratios competitivos calidad/precio en nuestros proveedores puede inducir el debilitamiento del cumplimiento de: normas y políticas ambientales y laborales.</li> </ul> |
| <p><b>Grupo de Interés Externos</b></p> | <p><b>Proveedores de capital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El gravamen de los principales activos de la empresa para adquirir el financiamiento restringe el acceso a otras opciones de financiamiento.</li> </ul> <p><b>Competidores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El aumento de la competencia puede inducir a nuestros competidores a incrementar ratios calidad/precio a costa del incumplimiento de normas y políticas laborales y/o ambientales.</li> <li>- El posicionamiento estratégico basado en nichos obliga a revisar permanentemente las propuestas de valor de los competidores para proteger al nicho.</li> </ul> <p><b>Organismos públicos:</b></p> <p><b>Gobierno Local, MINCETUR y MINAM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La promoción al turismo y al cuidado del medio ambiente condiciona el dinamismo de la regulación pudiendo modificar la rentabilidad del negocio.</li> <li>- Incremento de carga administrativa por la incorporación de un nuevo administrado ubicado en zona alejada de su ámbito jurisdiccional.</li> </ul> <p><b>Comunidad local:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El incremento de la demanda de algunos productos locales consumidos por el <i>lodge</i> podría afectar el nivel de precios.</li> <li>- Posible afectación de disponibilidad de agua para la población y agricultores por el consumo del <i>lodge</i>.</li> </ul>                                                                                                                                                                         |

Fuente: Adaptado de Freeman 1984. Elaboración propia 2020.

Anexo 19. Análisis de los escenarios post-Covid-2019 para el período 2020-2025

|                  | Escenario optimista / Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Escenario conservador / Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Escenario pesimista / Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variables        | <b>Relaciones internacionales:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                  | El Perú es uno de los países que tiene muy buenas relaciones con los países miembros de la ONU, OMC, CAN, Unión Europea, etc., la reputación es favorable; la calificación crediticia del Perú es 'BBB+' es decir es 'estable' y 'favorable', gracias a ello el Perú accedería a créditos internacionales y fondos de reserva para dinamizar la economía.                                                                                                                                       | La activa participación del Perú con países desarrollados, el buen clima para las inversiones, el mercado abierto y la negociación del posible ingreso al OECD hacen ver al Perú como un país orientado al desarrollo e integración económica y comercial.                                                                                                                                                                                                        | Según <i>Wall Street Magazine</i> , (30 de enero de 2020), se alertaba que Latinoamérica debía prepararse para vivir un 2020 igual o incluso más convulso que el 2019. Este pronóstico quedó brutalmente superado con la llegada del COVID-19; esta pandemia vino a sumar mayor complejidad e incertidumbre en los mercados.                                                                                                                                      |
|                  | <b>Producto Bruto Interno (PBI)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                  | Según el Diario Gestión (2019 c), el FMI estima estas variaciones en el PBI real para el Perú: -4.5% (2020); 5.2% (2021) y 3.9% (2022-2025). Las cifras son alentadoras para la economía del Perú, seremos el país que más crecerá en América Latina después de Chile.                                                                                                                                                                                                                          | Según el Diario Gestión (2019 c) la expectativa de recuperación de la economía peruana para el 2021 tendrá un fuerte rebote, con un crecimiento estimado de 5.2% que, junto con el 5.3% estimado para Chile, serán las tasas más altas el próximo año (Gestión, 2019 b).                                                                                                                                                                                          | Para la ONU la pandemia del coronavirus está impactando en las economías de América Latina y el Caribe, cuyo efecto conjunto conducirá a la peor contracción que la región ha sufrido desde 1914 y 1930 la caída de 5,3% del PIB y el aumento del desempleo tendrán un efecto negativo directo en los hogares (ONU, 2020).                                                                                                                                        |
|                  | <b>Inflación:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                  | No se tiene un reporte de inflación para los años 2020-2025 por el BCRP ni por el INEI; no obstante, el BCRP señala que la tasa de inflación anual fue 1,8% en mayo, ubicándose en el rango meta 1% y 3% del Banco Central desde junio de 2018 (BCRP, 2020).                                                                                                                                                                                                                                    | De acuerdo con la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de mayo 2020, los agentes económicos mantienen sus expectativas de inflación para los dos años en el rango meta de 1% y 3%; para el año 2022 estas expectativas se ubicaron entre 2.1% y 2.2% (BCRP, 2020).                                                                                                                                                                                            | El BCRP, advirtió que existe riesgo de que la inflación se ubique por debajo del rango meta (entre 1% y 3%). Su presidente Julio Velarde manifestó: “ <i>Vamos a hacer lo posible para no entrar en deflación. Hay riesgo que esté más próxima a 1% o debajo de 1%</i> ”.                                                                                                                                                                                         |
|                  | <b>Político y sociedad:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                  | A pesar del descontento social, existe un optimismo que la situación del país mejore a partir del 2021; las elecciones programadas para abril del 2021 y la próxima llegada de la vacuna contra el COVID-19 generan una expectativa optimista.                                                                                                                                                                                                                                                  | Nuestro país viene de una crisis política y social, con la convocatoria a elecciones generales del 2021 genera un clima de confianza para recuperar el crecimiento económico y democrático.                                                                                                                                                                                                                                                                       | La polarización de los sectores, el impacto de la crisis política y del COVID-19 generarán un clima de inestabilidad, que podrían incrementarse incluso después de las próximas elecciones de abril 2021.                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                  | <b>Financiamiento:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                  | El estado ha implementado un plan de rescate llamado “medidas de reactivación económica” Ley N° 30296 que consiste en apoyo a sectores productivos con los programas: Programa Reactiva Perú, Fondo de Apoyo Empresaria (Mype), acceso de empresa de <i>factoring</i> al Fondo Crecer y otros.                                                                                                                                                                                                  | Existen en el mercado canales de financiamiento para <i>startups</i> como: banca privada, inversionistas ángeles, <i>crowdfunding</i> , e iniciativas de emprendimiento del Ministerio de la Producción y se espera que el próximo gobierno incentive el acceso a nuevas fuentes de financiamiento accesibles.                                                                                                                                                    | Por ser una empresa nueva en el mercado no tendríamos acceso al crédito que promueve el estado. El financiamiento está dirigido por el gobierno para empresas que están operando y calculan el monto del crédito en base a la facturación del 2019.                                                                                                                                                                                                               |
| Descripción      | <b>Gobierno</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                  | De acuerdo con la encuesta realizada (abril 2020) por Ipsos (2020) el 79% aprueba el desempeño del gobierno frente al COVID-19. La expectativa hacia la recuperación es positiva, orientada a sectores productivos y dentro de ella está el turismo.                                                                                                                                                                                                                                            | En el período comprendido entre octubre 2019 - marzo 2020, el 46,4% opina que la gestión del gobierno central es buena o muy buena” (INEI, 2020) la expectativa hacia la democracia, la elección de un nuevo presidente, congresistas y la reactivación económica generan un clima de optimismo para los próximos años.                                                                                                                                           | Debido al enfrentamiento entre el poder legislativo y ejecutivo dificultan la gobernabilidad y el manejo eficiente del gobierno, repercutiendo negativamente en la sociedad y economía.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                  | <b>Empleo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                  | Según estimación en América Latina por CEPAL (2020) se estima que existirá una pérdida de empleo e ingresos, sin embargo, el FMI (2020) estima que el ingreso per cápita para América Latina se recuperaría a niveles del 2016 en el 2025.                                                                                                                                                                                                                                                      | Según el World Travel Tourism Council, en todo el mundo, se perderán alrededor del 16% de los empleos del sector turismo. En el Perú, se perderían 300 mil puestos de trabajo directo y 500 mil indirectos; no obstante, el efecto del incremento del desempleo se mantendría en el 2021 y lenta recuperación superior en el 2022 (Gestión, 2020).                                                                                                                | De acuerdo con el informe de Board of Innovation 2020, entraremos en un nivel de desempleo sin precedentes a nivel global, muchos se verán obligados a repensar su carrera, ya que la automatización y la tecnología quitarán espacios de trabajo; además para LATAM la tasa de desempleo se ubicaría en torno a 11,5%, un aumento de 3,4 puntos respecto al nivel de 2019 (ONU, 2020).                                                                           |
| Tendencias clave | <b>Clientes o demanda</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                  | Las expectativas de recuperación son positivas por la proximidad de la vacuna contra el COVID-19, la flexibilización de flujo de tránsito de personas, bienes y servicios; ello incrementara progresivamente el movimiento del mercado.                                                                                                                                                                                                                                                         | Según McKinsey (2020) más del 75% de los consumidores a nivel mundial, esperan que sus rutinas cambien con el Covid-19 en un período aproximado de dos a cuatro meses. Los consumidores a nivel global están indecisos de realizar viajes internacionales en el corto plazo, sin embargo, el turismo interno puede ser aliado del sector, después de la reactivación económica (Mincetur, 2020).                                                                  | La actividad turística es una de las más golpeadas producto del COVID -2019 en esa línea McKinsey (2020) señala que el optimismo de los europeos y asiáticos es menor para realizar turismo, excepto EE. UU. Según la OMT se perderán entre 1% y 3% de turistas a nivel mundial, significando entre 30 mil y 50 mil millones de Dólares en pérdidas en el turismo mundial.                                                                                        |
|                  | En este escenario, las variables se comportan favorablemente para las inversiones relacionadas al turismo y a la apertura hacia el dinamismo económico. El turismo internacional y nacional a la fecha está restringida, sin embargo, para los siguientes años (2021-2025) existe expectativas de recuperación y crecimiento; hay expectativa hacia el turismo interno, mejor si es rural como nuestro caso, auguramos que en el largo plazo será favorable y el papel del gobierno será clave. | Es el escenario más moderado para llevar adelante la inversión, la activa relación del Perú con organismos internacionales, países desarrollados y otras organizaciones fortalecen las relaciones internacionales como también crean un clima favorable para las inversiones. Las variables son medianamente favorables a partir del 2021 en adelante; existe expectativa por la reactivación de la economía, estabilidad democrática y social.                   | Este escenario es riesgoso, las variables no son alentadores, McKinsey & Company (2020) señala que “los consumidores a nivel mundial no tienen la intención de realizar viajes internacionales, mientras que los consumidores en varios países planean restringir también los viajes nacionales”.                                                                                                                                                                 |
| Estrategia       | (i) El crecimiento e inversión está sujeta a la liberación de restricciones al movimiento de personas tanto nacional e internacional; (ii) el PBI nacional en el 2021 puede ser repuntado hacia el crecimiento 5.2%. (iii) se requiere medidas legales, económicas, sociales y decisiones políticas del gobierno. (iv) el sector debe emplear nuevas estrategias para poder adaptarse a la nueva realidad.                                                                                      | (i) A nivel global hay probabilidad de una recesión económica; (ii) el PBI nacional en el 2021 puede ser repuntado hacia el crecimiento 5.2% (iii) según CEPAL los estratos medios altos sufrirán menos el impacto de la pandemia; (iv) la inflación está controlada por el BCRP (v) hay un clima de confianza hacia el gobierno y la democracia; (vi) hay posibilidad del apoyo del gobierno; (vii) el empleo se recuperará en el sector turismo en el año 2022. | (i) Incremento en la cancelación de planes de viaje a nivel nacional y mundial de acuerdo con el Foro Económico Mundial, en la actualidad llega al 53%. (ii) incremento en las restricciones de los movimientos fronterizos; (iii) postergación, lentitud, indiferencia o falta de apoyo del gobierno; (iv) caída del PBI, incremento de la pobreza y detrimento de la Economía; (v) incertidumbre generalizada en los inversionistas y consumidores del turismo. |
|                  | (i) Iniciar la construcción del <i>lodge</i> en el primer semestre de 2021 (ii) iniciar operaciones en el segundo semestre de 2021; (iii) impulsar crecimiento 2022-2025; (iv) consolidar el proyecto a partir del 2026.                                                                                                                                                                                                                                                                        | (i) Iniciar la construcción del proyecto en el primer semestre de 2022; (ii) iniciar operaciones a partir del segundo semestre de 2022 que ya se contaría con una vacunación nacional masiva; (iii) impulsar crecimiento 2023-2026; (iv) consolidar el proyecto a partir del 2027; (v) innovar para mejorar la posición competitiva y adaptarse al nuevo entorno.                                                                                                 | (i) Abandonar el mercado y el proyecto (ii) repensar en otro modelo de negocio; (iii) reestructurar la inversión y modularla según el comportamiento de la recuperación del sector.                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fuente: Adaptado de Linneman y Kennell 1977, citado por Mendoza 1995. Elaboración propia 2020.

Anexo 20. Estructura de financiamiento

|                              |     |           |                                                    |         |
|------------------------------|-----|-----------|----------------------------------------------------|---------|
| Inversión inicial (en soles) |     | 1,610,126 | Deuda en S/.                                       | 563,544 |
| Capital social de socios     | 65% | 1,046,582 | Periodo (10 años - 120 meses) :                    | 120     |
| Financiamiento con deuda     | 35% | 563,544   | TCEA/ 1 (Tomado del simulador del Banco Interbank) | 11.17%  |
|                              |     |           | Tasa interés mensual:                              | 0.89%   |
|                              |     |           | Cuota mes: S/.                                     | 7,647   |
|                              |     |           | Cuota anual: S/.                                   | 96,374  |

| Amortizaciones      | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    | 2031   |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Principal           | 563,544 | 530,118 | 492,959 | 451,648 | 405,724 | 354,669 | 297,912 | 234,815 | 164,670 | 86,690 |
| Amortización        | 33,426  | 37,160  | 41,310  | 45,925  | 51,054  | 56,757  | 63,097  | 70,145  | 77,980  | 86,690 |
| Intereses (anuales) | 62,948  | 59,214  | 55,063  | 50,449  | 45,319  | 39,617  | 33,277  | 26,229  | 18,394  | 9,683  |
| Cuota               | 96,374  | 96,374  | 96,374  | 96,374  | 96,374  | 96,374  | 96,374  | 96,374  | 96,374  | 96,374 |

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo 21. Presupuesto de efectivo

|                                    | 2021       | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     | 2026     | 2027      | 2028      | 2029      | 2030      | 2031      |
|------------------------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos de efectivo por ventas    | 0          | 773,788  | 827,420  | 881,052  | 934,685  | 988,317  | 1,041,949 | 1,095,582 | 1,149,214 | 1,202,846 | 1,256,479 |
| Ingresos por aportes de capital    |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Aporte socios                      | 1,046,582  |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Préstamo bancario                  | 563,544    |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Valor residual de los activos      |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Pagos                              |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Inversión inicial                  |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Inversión tangible                 | -1,533,566 |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Gastos preoperativos               | -21,560    |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Costos de Operación                |            | -308,359 | -312,765 | -317,171 | -321,576 | -325,982 | -330,387  | -334,793  | -339,199  | -343,604  | -348,010  |
| Gastos de Administración           |            | -172,377 | -172,377 | -172,377 | -172,377 | -172,377 | -172,377  | -172,377  | -172,377  | -172,377  | -172,377  |
| Gastos de Venta                    |            | -6,600   | -6,600   | -6,600   | -6,600   | -6,600   | -6,600    | -6,600    | -6,600    | -6,600    | -6,600    |
| Impuestos                          |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Pago de IGV                        | -          | -        | -        | -112,257 | -121,040 | -128,549 | -136,058  | -143,567  | -151,076  | -158,586  | -166,095  |
| Impuesto a la renta                |            | 0        | -17,065  | -30,473  | -44,004  | -57,672  | -71,492   | -88,231   | -102,408  | -116,794  | -131,412  |
| Pago de deuda (cuotas de préstamo) |            | -96,374  | -96,374  | -96,374  | -96,374  | -96,374  | -96,374   | -96,374   | -96,374   | -96,374   | -96,374   |
| Movimiento de efectivo             | 55,000     | 190,078  | 222,240  | 145,802  | 172,714  | 200,764  | 228,662   | 253,640   | 281,181   | 308,513   | 335,612   |
| Saldo inicial                      | 0          | 55,000   | 245,078  | 467,318  | 613,120  | 785,834  | 986,598   | 1,215,260 | 1,468,900 | 1,750,081 | 2,058,594 |
| Saldo final                        | 55,000     | 245,078  | 467,318  | 613,120  | 785,834  | 986,598  | 1,215,260 | 1,468,900 | 1,750,081 | 2,058,594 | 2,394,206 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 22. Estado de situación financiera proyectado

|                                         | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      | 2026      | 2027      | 2028      | 2029      | 2030      | 2031      |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ACTIVO                                  | 1,610,126 | 1,642,808 | 1,692,508 | 1,770,517 | 1,876,713 | 2,010,958 | 2,182,422 | 2,378,866 | 2,602,850 | 2,854,166 | 3,132,581 |
| Activo Corriente                        |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Efectivo                                | 55,000    | 245,078   | 467,318   | 613,120   | 785,834   | 986,598   | 1,215,260 | 1,468,900 | 1,750,081 | 2,058,594 | 2,394,206 |
| Activo No Corriente                     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Terreno                                 | 256,000   | 256,000   | 256,000   | 256,000   | 256,000   | 256,000   | 256,000   | 256,000   | 256,000   | 256,000   | 256,000   |
| Edificaciones (inmueble)                | 964,750   | 964,750   | 964,750   | 964,750   | 964,750   | 964,750   | 964,750   | 964,750   | 964,750   | 964,750   | 964,750   |
| Depreciación acumulada edificio         |           | -48,237   | -96,475   | -144,712  | -192,950  | -241,187  | -289,425  | -337,662  | -385,900  | -434,137  | -482,375  |
| Muebles y Enseres                       | 71,323    | 71,323    | 71,323    | 71,323    | 71,323    | 71,323    | 71,323    | 71,323    | 71,323    | 71,323    | 71,323    |
| Depreciación muebles y enseres          |           | -7,132    | -14,265   | -21,397   | -28,529   | -35,661   | -42,794   | -49,926   | -57,058   | -64,191   | -71,323   |
| Unidad de Transporte                    | 46,610    | 46,610    | 46,610    | 46,610    | 46,610    | 46,610    |           |           |           |           |           |
| Depreciación vehículo                   |           | -9,322    | -18,644   | -27,966   | -37,288   | -46,610   |           |           |           |           |           |
| Gastos preoperativos                    | 18,271    | 18,271    | 18,271    | 18,271    | 18,271    | 18,271    | 18,271    | 18,271    | 18,271    | 18,271    | 18,271    |
| Amortización gastos preoperativos       |           | -1,827    | -3,654    | -5,481    | -7,308    | -9,136    | -10,963   | -12,790   | -14,617   | -16,444   | -18,271   |
| Crédito Fiscal                          | 198,172   | 107,295   | 1,274     | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| PASIVO                                  | 563,544   | 555,445   | 532,319   | 505,166   | 473,535   | 436,926   | 397,534   | 349,239   | 294,106   | 231,370   | 160,181   |
| Pasivo Corriente                        |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Préstamo bancario (deuda < 1 año)       | 33,426    | 37,160    | 41,310    | 45,925    | 51,054    | 56,757    | 63,097    | 70,145    | 77,980    | 86,690    |           |
| Impuesto General a las Ventas por pagar |           | 8,261     | 8,887     | 9,513     | 10,139    | 10,765    | 11,390    | 12,016    | 12,642    | 13,268    | 13,893    |
| Impuesto a la Renta por pagar           |           | 17,065    | 30,473    | 44,004    | 57,672    | 71,492    | 88,231    | 102,408   | 116,794   | 131,412   | 146,288   |
| Pasivo No Corriente                     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Préstamo bancario (deuda > a 1 año)     | 530,118   | 492,959   | 451,648   | 405,724   | 354,669   | 297,912   | 234,815   | 164,670   | 86,690    | 0         | 0         |
| PATRIMONIO NETO                         | 1,046,582 | 1,087,364 | 1,160,189 | 1,265,352 | 1,403,178 | 1,574,032 | 1,784,889 | 2,029,627 | 2,308,744 | 2,622,796 | 2,972,399 |
| Capital social                          | 1,046,582 | 1,046,582 | 1,046,582 | 1,046,582 | 1,046,582 | 1,046,582 | 1,046,582 | 1,046,582 | 1,046,582 | 1,046,582 | 1,046,582 |
| Resultados acumulados                   |           | 40,782    | 113,607   | 208,254   | 332,297   | 486,066   | 675,837   | 896,101   | 1,147,307 | 1,429,953 | 1,744,597 |
| Reserva legal                           |           | 0         | 0         | 10,516    | 24,299    | 41,384    | 62,470    | 86,944    | 114,855   | 146,261   | 181,221   |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO               | 1,610,126 | 1,642,808 | 1,692,508 | 1,770,517 | 1,876,713 | 2,010,958 | 2,182,422 | 2,378,866 | 2,602,850 | 2,854,166 | 3,132,581 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 23. Estado de resultados proyectado

|                                       | 2021 | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     | 2026     | 2027     | 2028     | 2029     | 2030      | 2031      |
|---------------------------------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Ventas                                |      | 655,752  | 701,203  | 746,655  | 792,106  | 837,557  | 883,008  | 928,459  | 973,910  | 1,019,361 | 1,064,813 |
| Costo de ventas                       |      | -360,168 | -363,902 | -367,635 | -371,369 | -375,102 | -369,514 | -373,247 | -376,981 | -380,715  | -384,448  |
| Utilidad Bruta                        |      | 295,584  | 337,302  | 379,019  | 420,737  | 462,455  | 513,494  | 555,212  | 596,929  | 638,647   | 680,364   |
| Gastos administrativos                |      | -169,196 | -169,196 | -169,196 | -169,196 | -169,196 | -169,196 | -169,196 | -169,196 | -169,196  | -169,196  |
| Gastos de ventas                      |      | -5,593   | -5,593   | -5,593   | -5,593   | -5,593   | -5,593   | -5,593   | -5,593   | -5,593    | -5,593    |
| Utilidad Operativa                    |      | 120,795  | 162,512  | 204,230  | 245,948  | 287,665  | 338,705  | 380,422  | 422,140  | 463,857   | 505,575   |
| Gastos financieros (intereses)        |      | -62,948  | -59,214  | -55,063  | -50,449  | -45,319  | -39,617  | -33,277  | -26,229  | -18,394   | -9,683    |
| Utilidad antes de impuesto a la renta |      | 57,847   | 103,298  | 149,167  | 195,498  | 242,346  | 299,088  | 347,146  | 395,911  | 445,464   | 495,892   |
| Impuesto a la renta                   |      | -17,065  | -30,473  | -44,004  | -57,672  | -71,492  | -88,231  | -102,408 | -116,794 | -131,412  | -146,288  |
| Utilidad / Pérdida neta               |      | 40,782   | 72,825   | 105,162  | 137,826  | 170,854  | 210,857  | 244,738  | 279,117  | 314,052   | 349,604   |
| Reserva legal                         |      | 0        | 0        | -10,516  | -13,783  | -17,085  | -21,086  | -24,474  | -27,912  | -31,405   | -34,960   |
| Utilidad neta                         |      | 40,782   | 72,825   | 94,646   | 124,044  | 153,768  | 189,771  | 220,264  | 251,206  | 282,647   | 314,643   |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 24. Presupuesto de Impuesto General a las Ventas (IGV)

|                                             | 2021     | 2022     | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    | 2031    |
|---------------------------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Débito Fiscal (IGV ventas y otros ingresos) | 0        | 118,035  | 126,217 | 134,398 | 142,579 | 150,760 | 158,941 | 167,123 | 175,304 | 183,485 | 191,666 |
| Crédito Fiscal                              |          |          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| De la Inversión Inicial                     | -198,172 |          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| De los Costos Fijos                         | 0        | -5,015   | -5,015  | -5,015  | -5,015  | -5,015  | -5,015  | -5,015  | -5,015  | -5,015  | -5,015  |
| De los Costos Variables                     | 0        | -9,695   | -10,367 | -11,039 | -11,711 | -12,383 | -13,055 | -13,727 | -14,399 | -15,071 | -15,743 |
| De los Gastos Administrativos               | 0        | -3,181   | -3,181  | -3,181  | -3,181  | -3,181  | -3,181  | -3,181  | -3,181  | -3,181  | -3,181  |
| De los Gatos de Ventas                      | 0        | -1,007   | -1,007  | -1,007  | -1,007  | -1,007  | -1,007  | -1,007  | -1,007  | -1,007  | -1,007  |
| Crédito/Débito Fiscal inicial               | -198,172 | 99,138   | 106,647 | 114,156 | 121,665 | 129,175 | 136,684 | 144,193 | 151,702 | 159,211 | 166,720 |
| IGV de 11 meses del año t                   |          | 90,876   | 97,760  | 104,643 | 111,527 | 118,410 | 125,293 | 132,177 | 139,060 | 145,944 | 152,827 |
| IGV de 1 mes del año t                      |          | 8,261    | 8,887   | 9,513   | 10,139  | 10,765  | 11,390  | 12,016  | 12,642  | 13,268  | 13,893  |
| IGV de 1 mes del año t-1                    |          | -        | 8,261   | 8,887   | 9,513   | 10,139  | 10,765  | 11,390  | 12,016  | 12,642  | 13,268  |
| IGV a pagar en el año t                     |          | 90,876   | 106,021 | 113,531 | 121,040 | 128,549 | 136,058 | 143,567 | 151,076 | 158,586 | 166,095 |
| IGV por pagar                               |          | -        | -       | 112,257 | 121,040 | 128,549 | 136,058 | 143,567 | 151,076 | 158,586 | 166,095 |
| Crédito Fiscal final                        | -198,172 | -107,295 | -1,274  | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 25. Cálculo del punto de equilibrio

| Rubro                                                          | 2022   |        |        |        |        |        |         |        |        |        |        |        |         |
|----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
|                                                                | Ene    | Feb    | Mar    | Abr    | May    | Jun    | Jul     | Ago    | Set    | Oct    | Nov    | Dic    | Anual   |
| Ventas (sin IGV)                                               | 31,891 | 27,104 | 28,381 | 49,406 | 50,069 | 56,445 | 115,265 | 99,862 | 59,025 | 59,516 | 51,355 | 27,434 | 655,752 |
| Hab Simple                                                     | 9,471  | 8,116  | 8,621  | 15,163 | 16,709 | 19,408 | 34,403  | 30,267 | 18,745 | 17,533 | 15,719 | 8,834  | 202,989 |
| Hab Doble                                                      | 5,896  | 4,998  | 5,211  | 9,041  | 8,908  | 9,934  | 21,278  | 18,347 | 10,682 | 11,030 | 9,406  | 4,942  | 119,674 |
| Hab Triple                                                     | 16,524 | 13,990 | 14,549 | 25,201 | 24,452 | 27,103 | 59,583  | 51,248 | 29,598 | 30,952 | 26,230 | 13,659 | 333,089 |
| Costos Variables                                               | 2,991  | 2,542  | 2,661  | 3,937  | 3,984  | 4,488  | 9,189   | 7,959  | 4,701  | 4,746  | 4,092  | 2,570  | 53,860  |
| Noches de Hab Simple                                           | 857    | 734    | 780    | 1,166  | 1,285  | 1,492  | 2,645   | 2,327  | 1,441  | 1,348  | 1,209  | 799    | 16,082  |
| Noches de Hab Doble                                            | 533    | 452    | 471    | 695    | 685    | 764    | 1,636   | 1,411  | 821    | 848    | 723    | 447    | 9,486   |
| Noche de Hab Triple                                            | 1,601  | 1,356  | 1,410  | 2,076  | 2,014  | 2,233  | 4,908   | 4,222  | 2,438  | 2,550  | 2,161  | 1,324  | 28,292  |
| Margen de Contribución                                         | 28,900 | 24,562 | 25,720 | 45,469 | 46,086 | 51,956 | 106,076 | 91,902 | 54,325 | 54,770 | 47,263 | 24,864 | 601,892 |
| MC Hab Simple                                                  | 8,614  | 7,382  | 7,841  | 13,998 | 15,424 | 17,916 | 31,758  | 27,940 | 17,304 | 16,185 | 14,511 | 8,035  | 186,908 |
| MC Hab Doble                                                   | 5,363  | 4,546  | 4,739  | 8,346  | 8,223  | 9,170  | 19,642  | 16,937 | 9,861  | 10,182 | 8,683  | 4,495  | 110,188 |
| MC Hab Triple                                                  | 14,922 | 12,634 | 13,139 | 23,125 | 22,438 | 24,870 | 54,675  | 47,026 | 27,160 | 28,402 | 24,069 | 12,335 | 304,797 |
| Cantidad vendida (noches x tipo habitación)                    | 68     | 58     | 61     | 90     | 94     | 107    | 209     | 182    | 109    | 107    | 94     | 60     | 1,238   |
| Noches en Hab Simple                                           | 35     | 30     | 32     | 48     | 53     | 61     | 108     | 95     | 59     | 55     | 49     | 33     | 658     |
| Noches en Hab Doble                                            | 11     | 9      | 10     | 14     | 14     | 16     | 33      | 29     | 17     | 17     | 15     | 9      | 194     |
| Noches en Hab Triple                                           | 22     | 18     | 19     | 28     | 27     | 30     | 67      | 58     | 33     | 35     | 29     | 18     | 386     |
| Margen de Contribución Unitario                                |        |        |        |        |        |        |         |        |        |        |        |        |         |
| MC Unitario Hab Simple                                         | 246    | 246    | 246    | 293    | 293    | 293    | 293     | 293    | 293    | 293    | 293    | 246    | 284     |
| MC Unitario Hab Doble                                          | 491    | 491    | 491    | 587    | 587    | 587    | 587     | 587    | 587    | 587    | 587    | 491    | 568     |
| MC Unitario Hab Triple                                         | 683    | 683    | 683    | 817    | 817    | 817    | 817     | 817    | 817    | 817    | 817    | 683    | 790     |
| Costos Fijos, Financieros y Gastos                             | 44,784 | 44,784 | 44,784 | 45,614 | 45,614 | 45,614 | 45,614  | 45,614 | 45,614 | 45,614 | 45,614 | 44,784 | 544,045 |
| Hab Simple                                                     | 23,735 | 23,735 | 23,735 | 24,175 | 24,175 | 24,175 | 24,175  | 24,175 | 24,175 | 24,175 | 24,175 | 23,735 | 288,344 |
| Hab Doble                                                      | 7,165  | 7,165  | 7,165  | 7,298  | 7,298  | 7,298  | 7,298   | 7,298  | 7,298  | 7,298  | 7,298  | 7,165  | 87,047  |
| Hab Triple                                                     | 13,883 | 13,883 | 13,883 | 14,140 | 14,140 | 14,140 | 14,140  | 14,140 | 14,140 | 14,140 | 14,140 | 13,883 | 168,654 |
| Punto de Equilibrio por tipo de habitación (# noches a vender) | 132    | 132    | 132    | 112    | 112    | 112    | 112     | 112    | 112    | 112    | 112    | 132    | 1,423   |
| Hab Simple                                                     | 97     | 97     | 97     | 82     | 82     | 82     | 82      | 82     | 82     | 82     | 82     | 97     | 1,046   |
| Hab Doble                                                      | 15     | 15     | 15     | 12     | 12     | 12     | 12      | 12     | 12     | 12     | 12     | 15     | 158     |
| Hab Triple                                                     | 20     | 20     | 20     | 17     | 17     | 17     | 17      | 17     | 17     | 17     | 17     | 20     | 220     |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 26. Flujos de caja económico y financiero proyectados

| Flujo de caja económico                    | 2021       | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     | 2026     | 2027      | 2028      | 2029      | 2030      | 2031      |
|--------------------------------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Inversión                                  |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Terreno (-)                                | -256,000   |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Edificaciones (-)                          | -1,138,405 |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Muebles y enseres (equipamiento) (-)       | -84,161    |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Vehículo (-)                               | -55,000    |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Gastos preoperativos (-)                   | -21,560    |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Capital de trabajo (-)                     | -55,000    |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Ingresos afectos a impuestos (+)           |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Ventas con IGV                             |            | 773,788  | 827,420  | 881,052  | 934,685  | 988,317  | 1,041,949 | 1,095,582 | 1,149,214 | 1,202,846 | 1,256,479 |
| Egresos afectos a impuestos (-)            |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Costos de Ventas (sin deprec. ni amortiz.) |            | -308,359 | -312,765 | -317,171 | -321,576 | -325,982 | -330,387  | -334,793  | -339,199  | -343,604  | -348,010  |
| Gastos de Administración                   |            | -172,377 | -172,377 | -172,377 | -172,377 | -172,377 | -172,377  | -172,377  | -172,377  | -172,377  | -172,377  |
| Gastos de Ventas                           |            | -6,600   | -6,600   | -6,600   | -6,600   | -6,600   | -6,600    | -6,600    | -6,600    | -6,600    | -6,600    |
| Gastos no desembolsables (-)               |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Depreciación                               |            | -64,692  | -64,692  | -64,692  | -64,692  | -64,692  | -55,370   | -55,370   | -55,370   | -55,370   | -55,370   |
| Amortización de intangible                 |            | -1,827   | -1,827   | -1,827   | -1,827   | -1,827   | -1,827    | -1,827    | -1,827    | -1,827    | -1,827    |
| Utilidad antes de impuestos                | -1,610,126 | 219,933  | 269,160  | 318,386  | 367,613  | 416,840  | 475,389   | 524,615   | 573,842   | 623,069   | 672,295   |
| Impuesto a la renta (-)                    |            |          | -35,634  | -47,941  | -60,248  | -72,555  | -84,861   | -99,918   | -112,225  | -124,531  | -136,838  |
| IGV por pagar (-)                          |            | 0        | 0        | -112,257 | -121,040 | -128,549 | -136,058  | -143,567  | -151,076  | -158,586  | -166,095  |
| Utilidad después de impuesto               | -1,610,126 | 219,933  | 233,525  | 158,188  | 186,325  | 215,736  | 254,469   | 281,130   | 310,541   | 339,952   | 369,363   |
| Gastos no desembolsables (+)               |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Depreciación                               |            | 64,692   | 64,692   | 64,692   | 64,692   | 64,692   | 55,370    | 55,370    | 55,370    | 55,370    | 55,370    |
| Amortización de intangible                 |            | 1,827    | 1,827    | 1,827    | 1,827    | 1,827    | 1,827     | 1,827     | 1,827     | 1,827     | 1,827     |
| Valor Residual (+)                         |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           | 2,458,818 |
| Total Flujo Caja Económico                 | -1,610,126 | 286,452  | 300,044  | 224,707  | 252,844  | 282,255  | 311,666   | 338,327   | 367,738   | 397,149   | 2,885,377 |
| Flujo de Financiamiento                    |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Financiamiento (+)                         | 563,544    |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Cuota (-)                                  |            | -96,374  | -96,374  | -96,374  | -96,374  | -96,374  | -96,374   | -96,374   | -96,374   | -96,374   | -96,374   |
| Escudo fiscal de los intereses             |            | 18,570   | 17,468   | 16,244   | 14,882   | 13,369   | 11,687    | 9,817     | 7,738     | 5,426     | 2,857     |
| Total Flujo de Financiamiento              | 563,544    | -77,804  | -78,906  | -80,130  | -81,491  | -83,005  | -84,687   | -86,557   | -88,636   | -90,948   | -93,517   |
| Flujo de Caja Financiero                   | -1,046,582 | 208,648  | 221,139  | 144,577  | 171,353  | 199,251  | 226,979   | 251,770   | 279,102   | 306,201   | 2,791,860 |
| Ajuste de flujos reales a nominales        |            |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Inflación (IPC BCR promedio 2017-2019)     | 2.09%      |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |
| Factor de ajuste por inflación (1+i)^t     | n/a        | 1.02     | 1.04     | 1.06     | 1.09     | 1.11     | 1.13      | 1.16      | 1.18      | 1.20      | 1.23      |
| Flujo de caja Económico Nominal            | -1,610,126 | 292,426  | 312,689  | 239,062  | 274,606  | 312,941  | 352,756   | 390,918   | 433,762   | 478,223   | 3,546,859 |
| Flujo de Caja Financiero Nominal           | -1,046,582 | 212,999  | 230,458  | 153,813  | 186,101  | 220,913  | 256,904   | 290,906   | 329,212   | 368,709   | 3,431,902 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## **Notas biográficas**

### **Alonso Ignacio Talavera Cano**

Nació en Arequipa, el 11 de octubre de 1972. Ingeniero industrial, egresado de la Universidad de Piura. Tiene experiencia de trabajo en el sector público y en consultoría para la administración pública. Actualmente es consultor en gestión pública y docente universitario.

### **Armando Cruzado Manosalva**

Nació en Lima, el 24 de noviembre de 1963. Ingeniero civil colegiado, egresado de la Universidad Nacional de Cajamarca. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector construcción, principalmente en ejecución de obras públicas. Actualmente es gerente general de la compañía Osserc S.A.C., dedicada a la consultoría y ejecución de proyectos de construcción.

### **Félix Aladino Flores Choque**

Nació en Puno, el 12 de febrero de 1988. Contador público colegiado, egresado de la Universidad Nacional del Altiplano. Tiene más de 9 años de experiencia en el sector pesca, transporte y educación y gobierno. Actualmente es servidor público y consultor en BPMN *Smart Corporate Consulting* dedicado a la consultoría logística, operaciones, contrataciones y procesos.

### **José Aníbal Torres Villegas**

Nació en Puno, el 6 de febrero de 1963. Arquitecto colegiado, egresado de la Universidad Ricardo Palma. Tiene más de con 30 años de experiencia en el sector de construcción y diseño de proyectos inmobiliarios. Actualmente es gerente general de la compañía DimWork S.A.C., especializada en la implementación de locales comerciales y administrativos.