



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE HOTEL UNIQUE Y HOTEL
POSADA AMAZONAS”**

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

Presentado por:

Miky Huisa Arevalo

Pedro Ivan De Jesus Dominguez Castañeda

Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes

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

Lima, febrero de 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSÉ ANÍBAL DÍAZ ÍSMODES deja constancia que el trabajo de investigación titulado "ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE HOTEL UNIQUE Y HOTEL POSADA AMAZONAS" presentado por Don Miky Huisa Arevalo y Don Pedro Ivan De Jesus Dominguez Castañeda, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 12 de diciembre del 2023 dando el siguiente resultado:

TFINAL CORREGIDO G6 MBA 52

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

16 de febrero 2024



José Aníbal Díaz Ísmodes

RESUMEN EJECUTIVO

Hotel Unique es un hotel *boutique* ubicado en el distrito de Miraflores, en la ciudad de Lima. Está en la necesidad de expandirse y aumentar su valor. Se consideró analizar la viabilidad de concretar una alianza complementaria con el Hotel Posada Amazonas.

El plan estratégico de la alianza entre ambos hoteles muestra el aprovechamiento de recursos y capacidades entre empresas para poder aumentar la rentabilidad, el crecimiento y además garantizar la sostenibilidad de cada uno.

El aprovechamiento de recursos y capacidades se enfoca en el aumento de huéspedes para ambos hoteles con el ingreso a un nuevo segmento. Se determina las decisiones de compra de los hoteles por la preservación ambiental y dedicados a la responsabilidad social. Para ello, Hotel Unique invirtió en equipos ahorradores que ayuden a cuidar el medioambiente. Hotel Posada Amazonas aprovechó la cartera de clientes existente de Hotel Unique para ofrecer sus paquetes turísticos y aumentar su utilidad.

La utilidad neta de Hotel Unique en el último año de la alianza fue de USD 534 663.92, a comparación del resultado sin alianza de USD 191 294.91. Además, con la alianza estratégica solo se tuvo el primer año de pérdida y sin la alianza hubo pérdida los tres primeros años. El resultado del flujo económico para Hotel Unique fue positivo y obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de USD 352 837.45 con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 50%, mayor al costo de oportunidad (COK) obtenido de 17.08% y el costo promedio ponderado (WACC) de 9.32%.

Palabras clave: ALIANZA COMPLEMENTARIA; TURISMO; APROVECHAMIENTO DE RECURSOS Y CAPACIDADES; PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE; POSADA AMAZONAS.

ABSTRACT

Hotel Unique is a boutique hotel located in the Miraflores district in the city of Lima. This is in need of expanding and increasing its value. It was considered to analyze the viability of establishing a complementary alliance with the Posada Amazonas Hotel.

The strategic plan of the alliance between both hotels shows the use of resources and capabilities between companies to increase profitability, growth and also guarantee the sustainability of each one.

The use of resources and capabilities focuses on increasing guests for both hotels with the entry into a new segment, which determines their purchasing decision for hotels with environmental preservation and dedicated to social responsibility. For this, Hotel Unique invested in energy-saving equipment that helps take care of the environment. Hotel Posada Amazonas took advantage of Hotel Unique's existing customer base to offer its tour packages and increase its utility.

Hotel Unique's net profit in the last year of the alliance was USD 534,663.92, compared to the result without the alliance of USD 191,294.91. Furthermore, with the strategic alliance there was only a loss in the first year and without the alliance there was a loss in the first three years. The result of the economic flow for Hotel Unique was positive and obtained a Net Present Value (NPV) of USD 352,837.45 with an Internal Rate of Return (IRR) of 50%, which is greater than the opportunity cost (COK) obtained of 17.08 % and the weighted average cost (WACC) of 9.32%.

Keywords: COMPLEMENTARY ALLIANCE; TOURISM; USE OF RESOURCES AND CAPABILITIES; ENVIRONMENTAL PRESERVATION; POSADA AMAZONAS.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	x
INDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS.....	3
1. Antecedentes y consideraciones generales.....	3
1.1 Hotel Unique	3
1.2 Hotel Posada Amazonas	3
2. Descripción y perfil estratégico de las empresas.....	4
2.1 Hotel Unique	4
2.1.1 Dirección	5
2.1.2 Marketing y Ventas.....	5
2.1.3 Operaciones	7
2.1.4 Recursos Humanos	7
2.1.5 Finanzas y Contabilidad	8
2.2 Hotel Posada Amazonas	9
2.2.1 Gobernanza y estructura institucional.....	9
2.2.2 Estrategia para garantizar la sostenibilidad.....	10
2.2.3 Relaciones Públicas (Responsabilidad Social).....	10
3. Problemática y solución de cada empresa.....	11
3.1 Problemática del Hotel Unique.....	11
3.2 Problemática de la Posada Amazonas.....	11
3.3 Enfoque y descripción de solución para ambos hoteles	11
3.4 Alcance de la propuesta	12
3.5 Limitaciones de la propuesta.....	12
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	13
1. Macroentorno - Análisis PESTELG.....	13
2. Microentorno - Análisis del sector Turismo.....	13
2.1 Poder de negociación de los clientes	13
2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	14

2.4	Amenaza de entrada de productos sustitutos	15
2.5	Rivalidad entre competidores	15
3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	15
4.	Conclusiones	15
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO		16
1.	Hotel Unique	16
1.1	Modelo de negocio	16
1.2	Cadena de valor	16
1.3	Análisis VRIO.....	17
1.4	Definición de ventaja y estrategia competitivas.....	17
1.5	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	19
1.6	Conclusiones	19
2.	Hotel Posada Amazonas	19
2.1	Modelo de negocio	19
2.2	Cadena de valor	20
2.3	Análisis VRIO.....	20
2.4	Definición de ventaja y estrategia competitivas.....	20
2.5	Matriz EFI	20
2.6	Conclusiones	21
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO		22
1.	Mercado de Madre de Dios	24
2.	Turistas de Estados Unidos	25
3.	Turistas de España	25
4.	Mercado de Lima.....	26
5.	Estimación de la demanda.....	27
5.1	Proyección de demanda en Hotel Posada Amazonas.....	27
5.2	Proyección de la demanda en el Hotel Unique.....	29
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA		31
1.	Misión y visión de la alianza	31
2.	Objetivo general y objetivos estratégicos de la alianza.....	31
3.	Planteamiento general de la alianza	31
3.1	Tipo de alianza	31
3.2	Hotel Unique	32

3.3	Posada Amazonas	32
4.	Modelo de negocio de la alianza	32
5.	Cadena de valor de la alianza.....	33
6.	Estrategia y ventaja competitiva de la alianza.....	33
7.	Sinergias que genera la alianza.....	33
8.	Ejes directrices de la alianza	34
8.1	Incremento de ingresos	34
8.2	Fortalecimiento de las marcas.....	34
8.3	Responsabilidad Social - Medioambiental.....	35
9.	Análisis DAFO	35
10.	<i>Balanced scorecard</i> (BSC) y mapa estratégico de la alianza	36
11.	Iniciativas estratégicas	37
CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		39
1.	Plan de Operaciones.....	39
1.1	Objetivo general.....	39
1.2	Objetivos específicos	39
1.3	Estrategia de Operaciones e iniciativas	39
1.4	Diseño de procesos.....	41
1.4.1	Procesos estratégicos.....	41
1.4.2	Procesos operativos	42
1.4.3	Procesos de soporte	43
1.5	Calidad	43
1.6	Infraestructura	44
1.7	Presupuesto de Operaciones.....	44
2.	Plan comercial.....	44
2.1	Objetivo general.....	45
2.2	Objetivos específicos	45
2.3	Definición del producto	45
2.4	Definición del mercado.....	45
2.4.1	Mercado potencial	46
2.4.2	Mercado disponible	46
2.4.3	Mercado meta (segmentación).....	46
2.5	Estrategia de posicionamiento	46

2.6	Mantra para la alianza estratégica	46
2.7	Iniciativas comerciales.....	47
2.8	Servicios complementarios de facilitación.....	49
2.9	Servicios complementarios de mejora	50
2.10	Precio	50
2.11	Canales.....	51
2.12	Promociones.....	52
2.13	Personas	52
2.14	Procesos	52
2.15	Pruebas.....	53
2.16	Productividad.....	53
2.17	Presupuesto del plan Comercial	53
3.	Plan de Recursos Humanos	53
3.1	Objetivo	53
3.2	Objetivos funcionales.....	54
3.3	Estructura Hotel Unique	54
3.3.1	Reclutamiento y selección del personal.....	54
3.3.2	Contratación	55
3.3.3	Remuneración	55
3.3.4	Inducción y capacitación	55
3.3.5	Clima laboral.....	56
3.4	Estructura del Hotel Posada Amazonas	57
3.5	Estructura organizacional para la alianza.....	57
3.6	Presupuesto de Recursos Humanos.....	57
4.	Plan de Responsabilidad Social.....	58
4.1	Objetivo	58
4.2	Objetivos específicos	58
4.3	Identificación de grupos de interés	59
4.4	Programas de Responsabilidad Social.....	59
4.4.1	Programas de capacitación.....	59
4.4.2	Incentivo y promoción por logro de objetivos.....	60
4.4.3	Desarrollo de actividades a fin de garantizar el buen ambiente laboral.....	60
4.4.4	Programas de preservación del medio ambiente	60

5.	Plan de Finanzas	61
5.1	Objetivo	61
5.2	Objetivos específicos	61
5.3	Supuestos para los estados de resultados	61
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA		62
CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN DE LA ALIANZA		63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		64
1.	CONCLUSIONES.....	64
2.	RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE	15
Tabla 2. Análisis VRIO detallado del Hotel Unique	17
Tabla 3. Matriz EFI	19
Tabla 4. Análisis VRIO detallado del Hotel Posada Amazonas.....	20
Tabla 5. Matriz EFI detallada del Hotel Posada Amazonas	20
Tabla 6. Demanda proyectada para el Hotel Unique	30
Tabla 7. Objetivos específicos de Operaciones.....	39
Tabla 8. Presupuesto de Operaciones detallado	44
Tabla 9. Objetivos específicos del área Comercial	45
Tabla 10. Segmentación detallada del público meta para la alianza.....	46
Tabla 11. Blanco de posicionamiento para la alianza	47
Tabla 12. Presupuesto detallado del área Comercial.....	53
Tabla 13. Objetivos específicos del área de Recursos Humanos	54
Tabla 14. Presupuesto detallado de Recursos Humanos	57
Tabla 15. Objetivos específicos de Finanzas	61
Tabla 16. Cálculo de la inversión.....	62
Tabla 17. Flujo de caja proyectado con alianza (en USD).....	62
Tabla 18. Estados de resultado con alianza para el Hotel Unique (en USD).....	63
Tabla 19. Estados financieros sin alianza para el Hotel Unique (en USD).....	63

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo de negocio del Hotel Unique	16
Gráfico 2. Cadena de valor del Hotel Unique.....	16
Gráfico 3. Modelo de negocio del Hotel Posada Amazonas.....	19
Gráfico 4. Cadena de valor de Posada Amazonas detallada	20
Gráfico 5. Ingreso de turistas internacionales al Perú 2017-2022	22
Gráfico 6. Porcentaje de turistas extranjeros a Madre de Dios, según país de residencia	25
Gráfico 7. Porcentaje de turistas extranjeros a Lima, según país de residencia	26
Gráfico 8. Modelo de negocio de la alianza detallado.....	32
Gráfico 9. Cadena de valor detallado de la alianza.....	33
Gráfico 10. <i>Balanced scorecard</i> detallado	36
Gráfico 11. Mapa estratégico detallado	37
Gráfico 12. Diseño de procesos detallado para la alianza	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis PESTELG - Factores políticos	73
Anexo 2. Análisis PESTELG - Factores económicos	73
Anexo 3. Análisis PESTELG - Factores sociales	73
Anexo 4. Análisis PESTELG - Factores tecnológicos.....	73
Anexo 5. Análisis PESTELG - Factores ecológicos	74
Anexo 6. Análisis PESTELG - Factores legales	74
Anexo 7. Análisis PESTELG - Factores globales.....	74
Anexo 8. Valor de la acción durante las 12 temporadas	74
Anexo 9. Retorno acumulado de los accionistas durante las 12 temporadas.....	75
Anexo 10. Retorno del accionista por temporada.....	75
Anexo 11. Ventas totales durante las 12 temporadas	75
Anexo 12. Índice de ocupación en las 12 temporadas	75
Anexo 13. Gasto total de mantenimiento durante las 12 temporadas.....	76
Anexo 14. Número de personal en mercado doméstico	76
Anexo 15. Número de personal en mercado internacional	76
Anexo 16. Países de origen de turistas internacionales (América del Norte y América del Sur)	76
Anexo 17. Países de origen de turistas internacionales (Europa)	76
Anexo 18. Arribo de huéspedes nacionales	77
Anexo 19. Arribo de huéspedes nacionales hasta el mes de octubre (2022)	77
Anexo 20. Estimación de demanda para Hotel Posada Amazonas	77
Anexo 21. Demanda estimada para Hotel Posada Amazonas.....	77
Anexo 22. Comparativo de demanda para Hotel Posada Amazonas	77
Anexo 23. Estimación de demanda para Hotel Unique	77
Anexo 24. DAFO cruzado de ambos hoteles.....	78
Anexo 25. Lienzo de perfil del cliente alianza estratégica - Viajero ecoturista (tiene motivo de conocer y aprender acerca de las comunidades en la selva, flora y fauna silvestre y la interacción con la naturaleza)	78
Anexo 26. Lienzo de perfil de cliente alianza estratégica - Viajero de relaxo (tiene motivo por negocios, pero busca relajarse y conocer antes de regresar).....	79

INTRODUCCIÓN

El presente plan estratégico de la alianza entre el Hotel Posada Amazonas y el Hotel Unique es el resultado del trabajo de investigación efectuado a ambas empresas y al sector donde se desenvuelven. Se plantea una alianza estratégica de complementariedad para el periodo 2022-2026, en la cual se aprovechará de manera recíproca los recursos y capacidades que son mejor desarrollados por cada una de las empresas.

Respecto al sector turismo, es importante precisar que luego del impacto sufrido a causa del COVID-19, este se viene recuperando de manera satisfactoria, de acuerdo con los datos y proyecciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. Se espera que para el 2024, el número de turistas que arriben al Perú sea igual al de la prepandemia y que para el periodo 2025-2026 incrementen aún más; con dichas proyecciones se puede concluir que el sector se desenvolverá de forma adecuada durante los próximos años.

El Hotel Posada Amazonas tiene un concepto *ecolodge* y se caracteriza principalmente por enfocar sus operaciones al cuidado y preservación del medio ambiente. Además, impulsa la mejora en la calidad de vida y el desarrollo de la comunidad nativa Ese Eja de Infierno. Ofrece servicios combinados con la naturaleza de la reserva nacional de Tambopata en Puerto Maldonado, el éxito de la alianza entre la comunidad nativa Ese Eja Infierno y Rainforest Expeditions ha sido reconocida y premiada por entidades importantes del ecoturismo a nivel mundial. La principal de las fortalezas de este hotel es el concepto de ecoturismo en una reserva natural de gran biodiversidad que lo vuelve sostenible en el tiempo debido a las tendencias a nivel mundial de los turistas a valorar más estas acciones frente al medio ambiente. Asimismo, el trabajo conjunto entre Rainforest Expeditions y la comunidad nativa Ese Eja Infierno es otra fortaleza importante por el trabajo de responsabilidad social muy bien llevado, el cual viene generando resultados favorables para ambos. A su vez, la buena imagen y reputación del hotel es otro aspecto importante que ayudará a la alianza.

El Hotel Unique es un hotel de 5 estrellas ubicado en el distrito de Miraflores en Lima, opera bajo el concepto de hotel de lujo cuyo objetivo principal es brindar el máximo confort y comodidad a los huéspedes desde el momento en que muestran el interés en el hotel hasta su salida. Entre los principales recursos y capacidades que tiene muy bien desarrollados se encuentran: infraestructura moderna, equipamiento confiable y disponible, personal altamente capacitado en el servicio orientado al cliente y ubicación privilegiada y segura.

El objetivo de la alianza es incrementar la rentabilidad, lograr un crecimiento en la cuota de mercado y garantizar la sostenibilidad de las empresas en el tiempo. Para tal fin, la alianza se centrará en ofrecer servicios de alta calidad, cuyas operaciones sean enfocadas en preservar el medio ambiente y además desarrollar y aplicar políticas de responsabilidad social que mejore la calidad de vida de las personas y genere desarrollo en la sociedad.

Para lograr los objetivos de la alianza, se sabe que hotel Posada Amazonas ya posee un alto grado de desarrollo en aspectos relacionados a la preservación del medio ambiente y responsabilidad social; en ese sentido, dicha fortaleza será replicada en las operaciones y políticas del hotel Unique. Para tal fin, será necesario realizar una serie de inversiones para cambiar el uso de energías convencionales por uso de energías renovables (energía solar), termas eléctricas por termas solares, instalar plantas de tratamiento de aguas grises, a fin de reducir el impacto en el medio ambiente y gestionar los residuos para su debido aprovechamiento o reúso. Asimismo, se tendrá que replicar el trabajo de responsabilidad social en el hotel Unique para lograr el bienestar y mejora en la calidad de vida de los colaboradores.

Hotel Unique cuenta con un segmento diferente al de hotel Posada Amazonas, el cual puede ser aprovechado para aumentar sus ingresos mediante el ofrecimiento al huésped de realizar actividades naturales en la selva peruana.

De acuerdo con las proyecciones realizadas, cumpliendo previamente las inversiones necesarias para que el hotel Unique sea un hotel amigable con el medio ambiente y socialmente responsable, además de contar con la recuperación del sector turismo en los próximos años, sumado a la tendencia mundial de los turistas de valorar aún más el concepto de ecoturismo o a hoteles con operaciones centradas en la preservación del medio ambiente, se logrará generar una mayor rentabilidad, un mayor crecimiento y, sobre todo, será sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS

1. Antecedentes y consideraciones generales

1.1 Hotel Unique

El hotel *boutique* Unique tiene como visión ser un hotel *boutique* de primera opción para personas que viajan por placer o negocios, ofreciendo al huésped un servicio de calidad y máximo confort, con alto nivel de eficiencia en atención a sus clientes contando además con procesos eficientes y ágiles.

Fue construido en 1992 y su arquitectura lo hace un hotel preferido por los viajeros de placer (nacional e internacional) para pasar unas vacaciones en el Perú.

Es de capital privado y tiene cinco estrellas. Cuenta con una sede en la ciudad de Lima (Perú) y una en París (Francia). En Lima, se ubica en el distrito de Miraflores. Tiene 50 habitaciones perfectamente amobladas para brindar una estadía única. Se enfoca en ofrecer un servicio de calidad y personalizado a sus huéspedes. A nivel internacional, el hotel de París tiene 5 habitaciones igual de amobladas para brindar el mayor confort a sus huéspedes.

Los canales de ventas son de manera directa, en el mismo hotel, o de manera indirecta, mediante agencias de viaje, las cuales pueden ofrecer reservar para la próxima temporada o para dentro de 2 temporadas. Existen 2 tipos de temporadas para el hotel, con una duración de 6 meses. Verano es la temporada más alta e invierno es la baja.

1.2 Hotel Posada Amazonas

El Hotel Posada Amazonas es un proyecto hotelero entre Rainforest Expeditions y la comunidad indígena Ese Eja de Infierno iniciado en el año 1996 en Puerto Maldonado, Madre de Dios. Al inicio del acuerdo, se dividieron las ganancias en 60% para la comunidad y 40% para Rainforest Expeditions, pero el 50% para cada uno en la toma de decisiones. Se acordó que la infraestructura hotelera le pertenecía a la comunidad indígena Ese Eja de Infierno por brindar parte de su territorio para la construcción.

Inicialmente, la administración y gestión del hotel era responsabilidad de Rainforest Expeditions por 20 años, luego de ellos, la comunidad debería asumir el control total del albergue. Sin embargo, en el 2018 este plazo fue ampliado por 11 años. Actualmente, la comunidad nativa recibe el 75% de las ganancias, mientras que Rainforest Expeditions recibe el 25%.

Su oferta es vender paquetes turísticos que incluye transporte terrestre y fluvial hacia el albergue, hospedaje, alimentación, actividades y visitas guiadas, aprovechando las riquezas de la flora y fauna de la reserva natural y la cultura de los Ese Eja de Infierno. El acceso se da por el río Tambopata desde la ciudad.

La alianza comunidad-empresa ha generado un plus a la imagen del hotel, gracias al cual ha recibido varios premios como: “Premio Nacional CANATUR 2020”, “World’s Responsible Tourism Award 2020” y “South America’s Award 2021”.

El compromiso de Rainforest Expeditions a través del ecoturismo no solo consiste en garantizar una visita responsable de los turistas para conservar y proteger el entorno natural, tampoco solo comprar productos y contratar mano de obra local, sino también incluye investigación, capacitación y generar beneficios económicos a la comunidad local, de esta manera se le brinda valor a la reserva natural.

2. Descripción y perfil estratégico de las empresas

2.1 Hotel Unique

El comportamiento estratégico estuvo basado en el aumento de satisfacción del cliente, aumento de inversión en *marketing* y en precios competitivos.

Para la satisfacción del cliente, se determinó que la decisión de compra era definida por la necesidad de comodidad y servicio de primera. Por lo antes mencionado, se aumentó la inversión en mantenimiento para poder contar con una infraestructura moderna y en buen estado. Asimismo, se aumentó el presupuesto de capacitación al personal para poder brindar un mejor servicio al cliente.

Con respecto a la inversión en *marketing*, se determinó que la mejor manera de abarcar un mayor mercado era comunicando y publicitando constantemente sobre la calidad de servicio y todo lo que puede encontrar en un solo hotel.

En relación con los precios competitivos, se redujo el margen para poder contar con un precio altamente competitivo, lo cual permita tener un 100% de ocupabilidad. La idea era tener un flujo de caja grande para poder capitalizar e ir pagando la inversión a la sucursal internacional.

A continuación, se detalla más acerca los resultados y acciones realizadas en cada área.

2.1.1 Dirección

La evaluación de la administración y gerencia del Hotel Unique se basa en el aumento de valor que se le da a la empresa en un determinado tiempo. Los objetivos y el enfoque de estos seis años fueron la mejora del servicio con la inversión en la capacitación del personal, reducción de gastos innecesarios, dar a conocer el hotel con una inversión considerable y constante en *marketing*, inversión en mantenimiento de las instalaciones y habitaciones para mantenerlas en óptimas condiciones, diversificación en otros mercados internacionales y garantizar la sostenibilidad del hotel.

Lo antes mencionado son los pilares para poder seguir creciendo y diferenciarse en el mercado hotelero, el cual está muy saturado.

En los anexos 8, 9 y 10, se muestran los datos más importantes en esta área. Se puede notar el aumento de valor de las acciones a lo largo de las 12 temporadas por la buena gestión. Aumentó USD 75.83 cada acción, siendo un 873%. A su vez, a nivel de porcentaje de retorno acumulado para el accionista, se muestra un promedio a partir de la temporada 2 hasta la temporada 12, manteniéndose en un rango de entre 8.02% y 9.95% (considerando el punto más bajo y alto a partir de la temporada 2). Con respecto al retorno total para el accionista por temporadas, se evidencia la gran diferencia que se da entre temporadas, donde el verano es la más alta e invierno la más baja.

2.1.2 Marketing y Ventas

Es importante aclarar la temporalidad que tiene este tipo de negocio. Se habla de “temporada alta” haciendo referencia a verano. Así como lo contrario, cuando es “temporada baja” se hace referencia a la estación de invierno. Para cada temporalidad, se manejan precios diferentes para poder atraer a más huéspedes cuando baja la demanda, como también sacar provecho en la rentabilidad en demandas altas.

Se tuvieron dos tipos de venta: canal directo y canal indirecto. El canal directo consistía en las reservas realizadas el mismo día y pagadas en el mostrador del hotel. El canal indirecto eran principalmente las ventas anticipadas con agencias de viaje. Se dio más importancia a la disponibilidad en el canal directo que al canal indirecto porque se tiene más manejo de los precios, pero es importante mencionar que el canal indirecto ayudó a tener un flujo de caja proyectado.

El mercado doméstico estaba dividido entre cinco hoteles más, el cual fue el más competitivo, a comparación con el mercado internacional, el cual permitió estar sin competencia alguna por unos años.

En el mercado doméstico, se establecieron precios por habitación para el canal directo desde USD 80 hasta USD 150. El promedio fue de USD 100.83. Tomando en cuenta las temporalidades, el precio que perduró más temporadas fue de USD 105, permitiendo tener ocupadas las habitaciones en promedio de 2 354 noches. A pesar de la alta competitividad, se manejó un promedio de 72% de ocupación basado en 50 habitaciones que ofrecían hospedaje por 9 000 noches por temporada.

El mercado internacional estaba cubierto por dos empresas hoteleras, lo cual permitía manejar más las tarifas y la ocupación de las habitaciones. Esto fue por dos años y medio cuando ingresó una nueva empresa a competir en el mercado. Desde el cuarto año, ya se volvió más competitivo porque ingresaron cuatro empresas más. Se cuenta con 5 habitaciones, las cuales ofrecen un hospedaje de 900 noches por temporada. En promedio se maneja un precio por habitación de USD 110. A lo largo de los 6 años, se tuvo un 100% de ocupación.

El mercado doméstico tuvo, basado en el promedio de noches reservadas en los 6 años, un 22% de reservas con anticipación de 6 meses y un 27% de reservas con anticipación para un año. Los precios promedio que se manejaron para la primera fueron de USD 113.68 y para la segunda de USD 108.21.

En el mercado internacional, fue más efectivo porque se vendían casi el 100% por anticipado con precios por habitación desde USD 115 a USD 186 para 6 meses de anticipación y de USD 100 a USD 132 para 1 año de anticipación.

Con respecto a *marketing*, se invirtió en promedio para el mercado doméstico USD 13 333 a lo largo de los 6 años. Hay que indicar que se subió la inversión para las temporadas altas (verano) para poder aprovechar la alta demanda y generar una mayor utilidad. A su vez, considerando colocar precios acordes con el mercado. Esto permitió obtener mayores ingresos en ventas, las cuales fueron en promedio de USD 669 967.

La relación fue la misma porque se obtuvo mayores ingresos en las temporadas altas (verano). La inversión de *marketing* en el mercado internacional fue diferente porque no había mucha competencia en los primeros años, pero luego también se evidenció una sostenibilidad con el promedio de noches reservadas, lo cual indicaba que se podía manejar ese gasto. Se invirtió de promedio USD 3 167, considerando que hubo 2 temporadas donde se invirtió USD 0 porque no era necesario, debido a que ya estaban sobrevendidas todas las habitaciones.

El anexo 11 muestra las ventas totales obtenidas en el simulador a lo largo de las 12 temporadas.

2.1.3 Operaciones

Inicialmente, el hotel contó con 50 habitaciones en el mercado doméstico y 0 habitaciones en el mercado internacional.

A partir de la temporada 2, se inauguraron 5 habitaciones en el mercado internacional. Esta cantidad de habitaciones se mantuvo a lo largo de las 12 temporadas. El porcentaje de ocupación fue de 72% para el mercado doméstico y 100% para el mercado internacional y se tuvo que realizar inversiones en mantenimiento para sostener la calidad y mejora de las instalaciones de hotel, lo cual es muy importante en su propuesta de valor y es un pilar importante para la diferenciación con la competencia. El costo de mantenimiento en el mercado doméstico era variable según cada temporada, pero en promedio se invirtió en las 12 temporadas el monto de USD 27 625 para sostener la calidad ofrecida y la satisfacción del cliente.

El mercado internacional tuvo un costo menor. Se invirtió en mantenimiento en algunas temporadas para realizar mejoras y el gasto en promedio fue de USD 2 525. Para la correcta función del hotel, se necesitó en el mercado doméstico un promedio de 4 personas permanentes y 2 personas temporales. En el mercado internacional fue diferente y en promedio se necesitó 1 persona permanente.

Los anexos 12, 13, 14 y 15 muestran las variaciones en el índice de ocupación, gasto de mantenimiento y número de personal por mercado.

2.1.4 Recursos Humanos

El sostenimiento del principal activo de una empresa, el capital humano, es muy importante para poder diferenciarse con la competencia. Se indicó que era parte de la propuesta de valor y de los pilares que tiene la gestión de esta nueva gerencia y administración.

A nivel doméstico, se necesitó en promedio la permanencia de 4 colaboradores con un sueldo promedio de USD 2 500, lo cual es una remuneración acorde con el mercado. Se consideró esta cantidad porque la importancia del servicio al cliente se basa en establecer políticas y culturas de trabajo, las cuales son más fáciles de aplicar y entender en los colaboradores con experiencia y conocimiento de los mecanismos y actividades del hotel. A su vez, se identificó la necesidad de 2 colaboradores temporales para ahorrar los gastos de personal, pero sin dejar

de cubrir la necesidad por ofrecer una excelente atención y servicio a los huéspedes. Estuvieron con el mismo salario promedio. El nivel de competencia en promedio fue de 1.00 para los colaboradores permanentes y para los colaboradores temporales de 0.90. Es importante indicar que se realizaron inversiones en capacitación para mejorar las habilidades y conocimientos del personal para brindar la mejor experiencia al cliente. Se gastó en los 6 años un promedio de USD 1 542, lo cual brindó un nivel de calidad promedio de 1.0. El estrés del personal fue de promedio 10.75; se cree que la razón principal es por la saturación de labores y sin tiempo de descanso porque eran exactos y por los salarios en el límite bajo del rango del mercado.

A nivel internacional, solo se contó con 1 colaborador permanente con un salario promedio de USD 1 250. La inversión en capacitación fue en promedio de USD 1 250 y generó un nivel de calidad promedio de 0.81. El estrés del personal en promedio fue de 23.25, considerando que mayormente solo había un colaborador para las 5 habitaciones. Casi no se necesitó personal temporal porque podía cubrir todo un solo colaborador.

2.1.5 Finanzas y Contabilidad

Las utilidades obtenidas a lo largo de los 6 años fueron reinvertidas para ofrecer la mejor experiencia a nuestros huéspedes. Además, esto ha permitido fortalecer las finanzas del hotel y generar valor cada año.

Se hizo una inversión inicial fuerte necesitándose un préstamo para la construcción de las 5 habitaciones en el mercado internacional. Esta fue de USD 625 000 en el primer semestre, pero recién se utilizó para el segundo semestre por el tiempo de construcción necesario. La rentabilidad promedio fue de 17.34%, la cual es considerada un buen porcentaje según el valor de ventas promedio en los periodos de USD 767 140. Todos los periodos arrojaron ganancia, menos el primero en el que se realizó la inversión y no se siguió la sugerencia del mercado, lo cual originó que no se venda mucho y haya pérdidas. El promedio en beneficios netos del periodo fue de USD 183 276. La capitalización brindó la posibilidad de realizar pagos fuertes de deuda a largo plazo, la cual inicialmente era de US\$ 3 145 725 y al término de los 12 semestres fue de USD 1 500 000.

El apalancamiento disminuyó de un 94.28% a un 22.47%. Esto quiere decir que la empresa dejó de estar en riesgo de poder ser embargada por no poder pagar sus obligaciones a aumentar su valor y pasar a tener más control los accionistas. A su vez, garantiza la sostenibilidad con el flujo de caja recibido para pagar deudas. El ratio de liquidez al final de

los 6 años ha sido de 25.72. Cabe recalcar que el más bajo se dio en el periodo 1 con 0.45 y el más alto en el periodo 8 con 28.85. Se puede mencionar que los primeros periodos hubo ciertos problemas de liquidez porque se tenían ratios de 0.45 y 0.77, pero después fue mejorando, llegando a alcanzar el ratio indicado anteriormente en el periodo 8. El ratio de endeudamiento fue mejorando en cada periodo. Comenzó con 1.13 y terminó en 0.29.

Finalmente, el ratio de rentabilidad fue desde 2% hasta 30%. En los 3 ratios más importantes, se evidenció el progreso del hotel y la adecuada gestión de la dirección.

2.2 Hotel Posada Amazonas

Hotel Posada Amazonas tiene 32 habitaciones y se encuentra ubicado en una zona privilegiada dentro de la selva peruana. Esta cuenta con exclusivas atracciones turísticas y de investigación. La unión realizada entre Rainforest Expeditions y la Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno ha permitido poder lograr el acondicionamiento y correcto funcionamiento del hotel.

Las riquezas, en términos turísticos, son el principal valor del hotel porque permite orientar su oferta a un sector de lujo, con la realización de actividades únicas, como la interacción permanente con la naturaleza, aprendizaje y avistamiento de flora y fauna netamente de la zona y vivencia dentro de un ambiente nativo.

Sus principales clientes son del extranjero, debido a que poseen características más aventureras por conocer y realizar nuevas cosas.

La construcción de las habitaciones con materiales de la zona ayuda a brindar más la experiencia que se le quiere ofrecer al consumidor, lo cual es vivir e interactuar con la naturaleza de la selva.

La estructura de la alianza entre Rainforest Expeditions y la comunidad nativa Ese Eja de Infierno es la siguiente:

2.2.1 Gobernanza y estructura institucional

A fin de lograr eficiencia en las decisiones entre la comunidad nativa Ese Eja de Infierno y Rainforest Expeditions, se creó un comité encargado de definir las estrategias y ejecutarlas en el hotel a fin de cumplir con el propósito de lograr el desarrollo sostenible a través del ecoturismo. El comité está conformado por cinco miembros de la comunidad nativa, los cuales son elegidos mediante una asamblea comunal, y cinco miembros de Rainforest Expeditions. Este comité se reúne de manera mensual para evaluar y tomar decisiones respecto al hotel.

2.2.2 Estrategia para garantizar la sostenibilidad

A fin de garantizar la sostenibilidad del hotel debido a que está llegando a su punto de máximo potencial de ingresos, los especialistas de Rainforest Expeditions en conjunto con la comunidad nativa han trabajado a fin de identificar y generar empleos alternativos para las familias que se encuentran fuera del sector o al menos que no estén vinculadas; es así que se desarrollaron actividades productivas como el centro etnobotánico, un taller de artesanía, un puerto, una piscifactoría y un centro de procesamiento de fruta, a modo de ejemplo, el centro etnobotánico genera en promedio USD 12 000.00 anuales, solo en lo relacionado con servicios médicos.

Es importante mencionar que la comunidad nativa realiza alianzas con otras comunidades río arriba del albergue con la finalidad de que las áreas comprendidas entre el Hotel Posada Amazonas y la reserva nacional de Tambopata permanezcan protegidas ante peligros como cazadores, minería ilegal, tala, entre otras amenazas.

En cuanto a la sostenibilidad financiera, Posada Amazonas se encuentra en una posición sólida, ya que cuenta, por ejemplo, con un 57% de índice de ocupabilidad (un 20% encima del umbral de rentabilidad), asimismo, el hotel ofrece un retorno de inversión del 35% y teniendo aun por incrementar las actividades relacionadas con el ecoturismo como la producción y ventas de alimentos al por menor y artesanías.

2.2.3 Relaciones Públicas (Responsabilidad Social)

Siempre que sea posible, gran parte de la mano de obra del hotel es ocupada por miembros de la comunidad nativa, los cuales reciben formación de manera continua. El objetivo de esta formación sobre la mayoría de la comunidad es que en el futuro asuman el control total del hotel. Los miembros de la comunidad están siendo formados en puestos básicos tales como: servicios de limpieza, comedor, cocina, guías, manejo de barcas y mantenimiento general del hotel; es importante indicar que los puestos del albergue son ocupados máximo 2 años por individuo con la finalidad de garantizar la rotación y el acceso a tener empleo a la mayoría de los nativos, así como garantizar la transmisión de habilidades y conocimientos. Existe un programa de la comunidad que consiste en moldear a los formadores, a través del cual, el personal de cada puesto enseña a otros miembros de la comunidad sus respectivas tareas y ocupaciones. También se ha brindado capacitación en áreas como Contabilidad, Administración, además de puestos ejecutivos como *Marketing* y Ventas.

Asimismo, un porcentaje de los ingresos del hotel se destina para invertir en proyectos sociales como: fondo sanitario para emergencias, servicio de apoyo y cuidado de personas mayores y vulnerables, así como becas y préstamos para jóvenes que deseen cursar estudios superiores. También se invirtió en proyectos de infraestructura como una escuela secundaria, servicio de computadoras, acceso por carretera y pozo de agua potable.

3. Problemática y solución de cada empresa

3.1 Problemática del Hotel Unique

La perspectiva del consumidor ha ido cambiando a lo largo del tiempo en relación con la responsabilidad social y preservación del medio ambiente que debe tener una organización, al punto de ser determinante y fundamental para la decisión de compra. Sobre la base de lo antes mencionado, el problema que enfrenta Hotel Unique es que no está involucrado en actividades de responsabilidad social. Esto podría generar que los clientes opten por otras opciones ecoamigables o sostenibles con la comunidad, lo cual generaría que se pierdan clientes y baje la rentabilidad del hotel.

3.2 Problemática de la Posada Amazonas

La problemática de Hotel Posada Amazonas es que está llegando a su máximo nivel de obtención de ingresos y es necesario diversificar las fuentes de entradas de la comunidad nativa para poder garantizar la sostenibilidad del albergue. Asimismo, se debe definir estrategias para poder mitigar el impacto de la temporada baja.

3.3 Enfoque y descripción de solución para ambos hoteles

Para Hotel Unique la solución prevista estará enfocada en la compenetración e integración a esta tendencia por consumir productos y servicios de empresas con responsabilidad social. La alianza con una empresa que tenga la responsabilidad social como parte de su propuesta valor, además de la preservación del medio ambiente, permitirá poder ser parte del apoyo a la sostenibilidad social. En este caso, el Hotel Posada Amazonas se desempeña en la selva y una gran parte de acciones la tiene la Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno, la cual se beneficia de la rentabilidad y consumo del hotel para desarrollarse socialmente y tener una fuente de ingresos sostenible.

Para Hotel Posada Amazonas, la solución prevista se enfoca en una alianza con una empresa como el Hotel Unique cuyo segmento de clientes tiene un alto poder adquisitivo y pueden acceder a los servicios que ofrece Hotel Posada Amazonas; de ese modo, se incrementaría el

número de visitantes y, por lo tanto, se garantizaría la rentabilidad y sostenibilidad del albergue.

3.4 Alcance de la propuesta

Se propone realizar una alianza estratégica de 4 años entre ambas partes, con opción a renovarla y poder ampliar operaciones en otros países que contengan sedes (Hotel Unique). Todo está sujeto al logro de los indicadores, lo cual muestre la correcta utilización de los recursos, capacidades e infraestructuras de ambos.

La alianza estratégica se implementará en Perú, debido a la necesidad de impacto dentro del suelo peruano para ambos hoteles. Tiene que ser aprobada por el directorio de Hotel Unique, Rainforest Expeditions y la Comunidad Ese Eja de Infierno.

3.5 Limitaciones de la propuesta

- La propuesta de alianza estratégica es por 4 años, con opción a renovar en las mismas condiciones o diferentes, según decidan ambas partes.
- La alianza estratégica se da netamente en el país de Perú.
- Se considera utilizar moneda extranjera (dólares estadounidenses).
- Las prestaciones financieras entre ambas partes para mejoras estarán sujetas a interés de mercado.
- Se contará con un documento de confidencialidad sobre la información compartida entre ambas.
- Se respetarán las culturas empresariales para no generar conflictos y desacuerdos.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Macroentorno - Análisis PESTELG

Según Fred R. David y Forest R. David en su libro *Conceptos de administración estratégica* (David y David, 2017, p. 62):

Los cambios en las fuerzas externas modifican la demanda del consumidor, de productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos desarrollados, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios ofrecidos y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas.

La matriz PESTELG permitirá analizar de forma ordenada y didáctica todos los factores externos que influyen e impactan en el desarrollo de las empresas. Además, permitirá manejar los posibles riesgos e impactos para gestionarlos de la mejor manera posible y mitigarlos para el adecuado desenvolvimiento de la alianza y las empresas.

En los anexos 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 se muestra el análisis al detalle.

2. Microentorno - Análisis del sector Turismo

Michael E. Porter, en su libro *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Porter, 2015a, p. 50), indica:

La estructura de la industria contribuye de manera decisiva a determinar las reglas competitivas del juego y las estrategias que la empresa tiene al alcance. Las fuerzas externas de la industria son importantes, sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, sus distintas capacidades son las que decidirán el éxito o fracaso.

El análisis del microentorno permite conocer las condiciones favorables y no favorables del sector, en el cual se piensa crear una organización, para definir la conveniencia de realizar la alianza estratégica con otra empresa del sector. Esto implica a la competencia, las facilidades logísticas y la duración del producto, todo lo cual repercute en las ganancias de la empresa.

2.1 Poder de negociación de los clientes

El COVID-19 ha cambiado la perspectiva y visión de los consumidores del sector. Además, ha generado un aumento en las ganas por salir de su país o casa por las prolongadas restricciones establecidas.

A esto hay que agregar el golpe a la economía de varios países y familias, como también la inestabilidad política a nivel mundial, lo cual ha generado el incremento de precios de ciertos productos.

Los clientes están buscando realizar actividades y conocer lugares que les permitan guardar gratos recuerdos y experiencias maravillosas con las cuales se sientan a gusto toda su vida. Existen muchos tipos de hoteles que ofrecen diferentes tipos de calidad a distintos precios, como otros más lujosos con mayores opciones por brindar al turista.

La oferta es variada y abundante en algunos nichos de mercado. Hay tipos de hoteles con baja oferta y demanda, pero los precios son más estandarizados y altos porque se preocupan por la comodidad y calidad del huésped, como de los servicios adicionales únicos que se ofrece.

2.2 Poder de negociación de los proveedores

En todos los sectores es casi el mismo mecanismo y poder de negociación con los proveedores. Este depende mucho de las cantidades por comprar. Se puede hablar de 2 tipos, según las cantidades.

Poca cantidad: El proveedor no tiende a dar muchos descuentos y trabaja con su precio de mercado sin descuentos para no tener conflictos con sus buenos clientes. Maneja condiciones estándar y, si tiene exclusividad de productos, tiende a ser aún más riguroso con las condiciones de compra.

Mucha cantidad: El proveedor ofrece mayores descuentos porque la competencia es mayor para él. Las condiciones de trabajo son negociables y tiende a dar una mayor facilidad al cliente para pago y prioriza sus entregas.

Existe mucha competencia, pero resulta determinante la cantidad de compra que se le realiza para poder obtener mayores beneficios.

2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sector hotelero se diferencia por tipos de alojamiento y cantidades de estrellas que pueden tener. Esto dependerá de factores de gestión y económicos para entrar al sector.

Hay apertura para invertir dentro del país, pero se tiene que considerar la cantidad de inversión, la cual es grande, y la serie de permisos municipales necesarios, los cuales toman tiempo de realizar. Además, el construir o modificar algo toma un tiempo prolongado, lo cual implica estar un tiempo solo invirtiendo sin tener retorno y consumiendo el capital de trabajo. Algo que las empresas tienen limitado.

La mayor oferta y competencia se centra en hoteles y hospedajes con precios accesibles, los cuales tienen una mayor demanda que los hoteles de 4 y 5 estrellas en zonas exclusivas. Esto mayormente se da en la costa y sierra del país.

En la selva, se da mayormente en las ciudades y no dentro de la misma naturaleza, lo cual permite generar una ventaja a aquellas empresas que son *ecolodge* y tienen una relación cordial con las comunidades nativas de la zona para trabajar conjuntamente.

2.4 Amenaza de entrada de productos sustitutos

Actualmente, el sector hotelero se ve afectado por las plataformas digitales de alquileres de departamentos, casas o cuartos por días, como Airbnb. Esta plataforma tiene la ventaja de alquilar un espacio amoblado con condiciones básicas para poder realizar todo allí.

Cuentan con tarifas bajas porque son establecidas por los dueños de las propiedades, los cuales tienen gastos mínimos de personal u operativos a comparación de los hoteles.

Cabe recalcar que esto se encuentra más en la costa y sierra porque hay una mayor demanda.

2.5 Rivalidad entre competidores

Cada segmento presenta una gran competencia, lo cual genera encontrar nuevas fuentes de ingreso, como son los servicios adicionales. Hay segmentos donde la calidad y la comodidad son vitales como otros que influye más el factor económico con comodidades básicas.

Entre más se tenga a gusto al cliente, se podrá contar con él para una próxima visita porque obtendrá una experiencia y recuerdos únicos de lo vivido dentro del hotel. Se ha vuelto más relevante generar mayor valor a los recuerdos que puede llevarse el huésped. Esto se da con la calidad de servicio del personal y de la infraestructura del hotel.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 1. Matriz EFE

N.º	Oportunidad	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
1	Inversión por parte del estado en el turismo.	0.11	3	0.34
2	Ingreso a ferias mundiales de turismo.	0.08	3	0.24
3	Aumento de tecnologías para mejorar la captación de preferencias de los consumidores.	0.06	1	0.06
4	Mejores condiciones de trabajo para el personal, lo cual evite el mayor porcentaje de rotación.	0.06	4	0.23
5	Incremento de alianzas estratégicas con otros países para promover el turismo.	0.09	3	0.27
6	Efecto pospandemia para las personas, lo cual genera mayor interés por viajar y conocer cosas relevantes en el país visitado.	0.10	3	0.31
7	Mayor énfasis en brindar un servicio de calidad y una oferta personalizada al cliente.	0.07	4	0.27
N.º	Amenaza	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
1	Inestabilidad política en el país.	0.11	2	0.23
2	Menor gasto para el turismo interno.	0.02	2	0.05
3	Incremento de problemas sociales con posibles cierres de aeropuertos.	0.09	1	0.09
4	El precio se ha vuelto determinante para decidir una compra.	0.03	2	0.07
5	Cambios climatológicos y posibles desastres naturales.	0.03	1	0.03
6	Mayor rigidez en los derechos del trabajador.	0.03	2	0.07
7	Aumento de inflación en Estados Unidos y zonas de Europa.	0.10	2	0.19

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia 2023.

El valor total de las puntuaciones es de 2.46.

4. Conclusiones

- La inestabilidad del país tomará un rol importante en el desempeño empresarial.
- El estado está comprometido con la reactivación rápida de sectores influyentes dentro del PBI nacional.
- Se está mostrando un efecto postpandemia por apreciar más el tiempo de vida con viajes y conociendo nuevos lugares turísticos.
- Los beneficios del trabajador no pueden ser vulnerados y conlleva a sanciones económicas para las empresas de todos los sectores.
- La situación económica de los países en el mundo sigue golpeada por el COVID-19 y conflictos entre países.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

1. Hotel Unique

1.1 Modelo de negocio

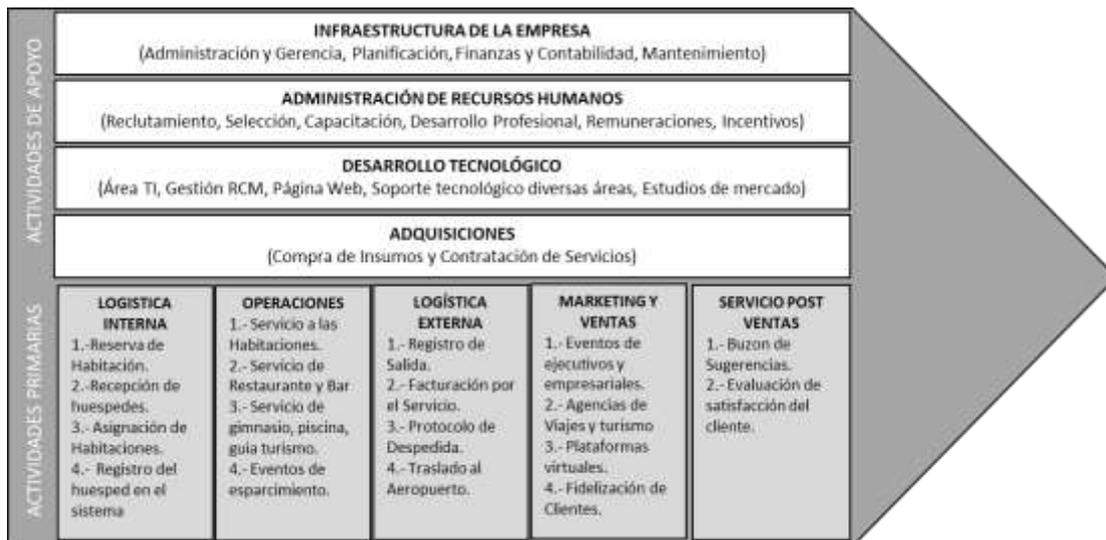
Gráfico 1. Modelo de negocio del Hotel Unique

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores. - Agencias de viajes. - Entidades financieras. - Entidades promotoras del turismo. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing. - Capacitación al personal. - Ventas. - Aprovisionamiento de productos. - Mantenimiento. <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado con orientación al cliente. - Proveedores con altos estándares de calidad. - Infraestructura moderna. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hotel boutique 5 estrellas. - Experiencia. - Producto. - Ubicación. - Seguridad. - Infraestructura. - Alimentación de primera. - Calidad. - Exclusividad. - Servicios complementarios. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se crea vínculo de servicio y apoyo con el cliente. - Base de datos donde se informa vía mail de las promociones, mejoras en el hotel, etc. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepción del hotel Unique. - Agencias de viaje y turismo locales e internacionales. 	<p>Segmento de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes ejecutivos de empresas nacionales e internacionales en promedio de edad de 35 a 60 años. - Turistas de 35 a 65 años que valoren la experiencia del confort durante sus viajes de negocios o turismo.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de marketing. - Costos de personal. - Costos operativos y de mantenimiento. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas de forma presencial en el mismo hotel. - Ventas a través de las agencias. 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). Elaboración propia 2023.

1.2 Cadena de valor

Gráfico 2. Cadena de valor del Hotel Unique



Fuente: Porter (2015b). Elaboración propia 2023.

1.3 Análisis VRIO

Tabla 2. Análisis VRIO detallado del Hotel Unique

Recurso o Capacidad	Tipo	¿Valioso?	¿Raro?	¿Imitable?	¿Organización?	Implicaciones Competitivas
Ubicación de hotel.	Materiales.	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva.
Condiciones de instalaciones y mejoras.	Materiales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible.
Capacidad de gestión y sostenibilidad financiera.	Financieros.	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva.
Aptitudes y actitudes del personal.	Humanos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible.
Inversiones en mejoras.	Financieros.	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva.
Gestión integral del capital humano.	Humanos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible.
Desarrollo de nuevos canales de ventas.	Humanos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible.
Gestión y desarrollo de mercados internacionales.	Humanos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible.
Conocimiento de las necesidades del sector.	Humanos.	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva.
Diseño y concepto de hotel denominado <i>boutique</i> .	Materiales.	Sí	Sí	No	No	Ventaja Competitiva Temporal.
Capacidad de mejora en la comercialización con publicidad y otras técnicas de <i>marketing</i> .	Humanos.	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva.

Fuente: Barney (1991). Elaboración propia 2023.

1.4 Definición de ventaja y estrategia competitivas

Después de analizar la matriz VRIO, se puede identificar los recursos y capacidades que representan una ventaja competitiva sostenible para el Hotel Unique. Estos se basan en las condiciones de instalaciones y mejoras, aptitudes y actitudes del personal, gestión integral del capital humano, desarrollo de nuevos canales de ventas y gestión y desarrollo de mercados internacionales.

Condiciones de instalaciones y mejoras: Como parte de la diferenciación con la competencia, es importante la perduración de todas las áreas del hotel y el mantenimiento adecuado para garantizar una experiencia única al cliente, basada en tener todas las comodidades y ambientes aptos para su estadía.

Aptitudes y actitudes del personal: La calidad del servicio por parte del personal es algo difícil de imitar por la escasez de personal en el rubro y el tiempo que toma tener a alguien con la capacidad suficiente. Sigue siendo parte de la diferenciación porque el servicio al cliente siempre resulta el factor determinante para que se fidelicen los clientes y recomienden el hotel.

Gestión integral del capital humano: La retención y capacitación del capital humano no solo genera ahorro en gastos de contratación y despidos sino también permite fortalecer la ideología al colaborador. Esto brinda el beneficio de que pueda tener claro la orientación del hotel, las estrategias a seguir y los objetivos esperados. Además, permite no poner en riesgo una mala atención o acción en contra del cliente.

Desarrollo de nuevos canales de ventas: La ayuda de las agencias de viaje ha permitido abarcar nuevos canales de ventas, pero la idea es desarrollar una página web autónoma que permita reservar y pagar, conocer las áreas mediante una simulación, ofrecer asesoría en tiempo real, entre otras actividades. Esto con el objetivo de llegar a más clientes nacionales e internacionales.

Gestión y desarrollo de mercados internacionales: Es difícil aventurarse en nuevos mercados y peor si son desconocidos para uno. La apertura al mercado internacional con pocas habitaciones permite ir conociendo nuevos mercados y apalancarse de temporalidades buenas para aumentar la utilidad de la empresa de manera general. La inversión es grande, razón por la cual es difícil de imitar, pero el buen manejo de las finanzas permitiría realizarlo. En este caso, se tiene como ventaja competitiva sostenible por el tiempo y el riesgo que la competencia quiera asumir este tipo de inversiones. A su vez, brinda exposición y posición de marca a nivel internacional, lo cual le da más valor y reputación.

Sobre la base de lo antes mencionado, se define la estrategia competitiva como de diferenciación con la competencia. El enfoque que brinda el Hotel Unique es de ofrecer una cómoda y excelente experiencia al hospedarse, brindando las mejores condiciones dentro y fuera de su habitación en todo momento. A su vez, contar con personal educado y altamente calificado para resolver cualquier duda y brindarle la asesoría correcta y personalizada. La inserción al mundo digital con el desarrollo de nuevos canales de ventas permite diferenciarse con la competencia porque ofrece más medios de interacción con los clientes y abarcar más zonas geográficas. Introducirse en mercados internacionales genera que aumente la reputación y prestigio del hotel, lo cual se considera una gran ventaja competitiva para el público objetivo.

1.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 3. Matriz EFI

N.º	Fortaleza	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Empresa solvente enfocada en la reducción de deudas.	0.04	4	0.17
2	Mentalidad de los accionistas en reinvertir las utilidades.	0.04	4	0.16
3	Contención de personal permanente para la atención.	0.05	4	0.21
4	Ahorro en gastos innecesarios, sin dejar de brindar un buen servicio y calidad de instalaciones.	0.05	4	0.19
5	Aumento de rentabilidad y utilidad en cada periodo.	0.05	4	0.22
6	Presupuesto para inversiones y mantenimientos continuos.	0.05	4	0.21
7	Atención personalizada de calidad hacia el cliente.	0.05	4	0.22
8	Cultura e ideología bien clara y compartida con todo el equipo.	0.03	3	0.10
9	Inversión en la mejora de las aptitudes y actitudes del personal.	0.04	4	0.17
10	Marca posicionada en el mercado.	0.04	3	0.11
11	Aumento de valor de la empresa periodo tras periodo.	0.03	4	0.14
12	Ubicación estratégica en Perú.	0.05	3	0.15
13	Flujo de caja proyectado por buen porcentaje de ventas anticipadas.	0.05	3	0.15
N.º	Debilidad	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Disminución de personal en temporadas bajas.	0.03	2	0.06
2	Dependencia de agencias de viaje para vender anticipadamente.	0.05	1	0.05
3	Toma de decisiones constantes según el movimiento del mercado dinámico.	0.04	2	0.08
4	Ingresos variables por habitaciones.	0.05	1	0.05
5	Demandas variables según temporalidades.	0.05	1	0.05
6	Pocos canales de venta.	0.05	1	0.05
7	Tecnología nula en procesos y mejoras.	0.05	1	0.05
8	Personal con altos requerimientos de satisfacción.	0.05	2	0.09
9	No existen programas de fidelización con bonos o plan de recompensas a los clientes.	0.05	1	0.05
TOTAL		1	2.71	

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia 2023.

1.6 Conclusiones

- Se cuenta con cinco ventajas competitivas sostenibles, las cuales se enfocan en la capacitación y retención del personal, ingreso a mercados internacionales e introducción a nuevos canales de ventas.
- El equilibrio de precio-servicio brindado al cliente fue positivo por la rentabilidad generada al término de la temporada en comparación con la competencia.
- El dinamismo del mercado genera cambios de presupuestos tanto en capital humano como en mantenimiento e infraestructura.
- El servicio personalizado según los requerimientos de los huéspedes es muy valorado para mejorar su experiencia.

2. Hotel Posada Amazonas

2.1 Modelo de negocio

Gráfico 3. Modelo de negocio del Hotel Posada Amazonas

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunidad nativa Ese Eja de Infierno. - Rainforest Expeditions. - Proveedores locales. - Agencias de viajes. - SERNANP. - Gordon and Betty Moore Foundation, fondo Perú - Canadá 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación. - Marketing. - Ventas. - Aprovisionamiento de productos. - Mantenimiento del albergue. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación: Reserva nacional de Tambopata, Madre de Dios. - Albergues ecológicos. - Trabajo conjunto con nativos. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - A través del servicio. - Participación en redes sociales. - A través de encuestas. 	<p>Segmento de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes internacionales: entre 35 y 60 años. - Clientes nacionales: entre 35 y 60 años, en su mayoría provenientes de Lima, con ingresos mayores a S/10,000, buscan desconectarse de la rutina.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de personal. - Costos de marketing. - Costos de administración. - Costos de mantenimiento. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas en plataformas virtuales o aplicaciones. - Ventas por agencias de turismo. - Pagos de clientes por la experiencia vivida en el albergue. 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). Elaboración propia 2023.

2.2 Cadena de valor

Gráfico 4. Cadena de valor de Posada Amazonas detallada



Fuente: Porter (2015b). Elaboración propia 2023.

2.3 Análisis VRIO

Tabla 4. Análisis VRIO detallado del Hotel Posada Amazonas

Recurso o Capacidad	Tipo	¿Valioso?	¿Raro?	¿Imitable?	¿Organización?	Implicaciones Competitivas
Ubicación de hotel.	Materiales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible.
Entorno natural – Área protegida	Materiales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible.
Infraestructura adaptada al entorno.	Materiales.	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva.
La sostenibilidad como principal eje del negocio.	Materiales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible.
Capacidad de involucrar y mantener buenas relaciones con las comunidades nativas.	Humanos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible.
Capacidad de ofrecer un servicio vivencial en la naturaleza, contando con el confort necesario.	Materiales.	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva.
Personal de la zona debidamente capacitado.	Humanos.	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva.

Fuente: Barney (1991). Elaboración propia, 2023.

2.4 Definición de ventaja y estrategia competitivas

Del análisis VRIO, se puede concluir que la ventaja competitiva es la ubicación que ofrece un entorno natural único con una gran biodiversidad; asimismo, la sostenibilidad como eje de su modelo de negocio, que involucra a personas de las comunidades nativas y la buena gestión con estas para apoyarse mutuamente.

La estrategia competitiva es la diferenciación, ya que al ubicarse en una zona protegida y privilegiada de la selva le permitió poseer un entorno natural único con abundante diversidad de flora y fauna. Asimismo, la sostenibilidad y preservación del medio ambiente como eje principal de su modelo de negocio y finalmente el involucramiento de la comunidad nativa como parte de la empresa hace que el servicio que ofrece Hotel Posada Amazonas sea de los pocos en el mundo con este nivel de naturalidad, haciéndolo muy atractivo.

Asimismo, la estrategia estuvo alineada con una fuerte inversión en *marketing* para dar a conocer en el mundo la experiencia única e inolvidable de Hotel Posada Amazonas.

2.5 Matriz EFI

Tabla 5. Matriz EFI detallada del Hotel Posada Amazonas

N.º	Fortaleza	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Personal de la zona capacitado.	0.1	3	0.3
2	Capacidad de manejo social.	0.08	4	0.32
3	Gestión de la alianza.	0.2	4	0.8
4	Sostenibilidad y protección del medio ambiente como eje del modelo de negocio.	0.07	3	0.21
5	Servicio de calidad con una experiencia única con la naturaleza.	0.2	4	0.8
6	Estructura organizacional que garantiza la preservación natural y un servicio de calidad único.	0.05	3	0.15
7	Cadena de abastecimiento de la zona y natural.	0.05	3	0.15
N.º	Debilidad	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Poca cobertura telefónica y limitado accesos a internet.	0.1	2	0.2
2	Dificultad de accesos ante emergencias.	0.1	1	0.1
3	Seguridad.	0.05	2	0.1
TOTAL		1	3.13	

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia, 2023.

El valor total obtenido es 3.13, arriba del valor promedio de 2.5, lo cual indica que el Hotel Posada Amazonas es internamente sólido.

2.6 Conclusiones

- La estructura de Rainforest Expeditions, que administra el Hotel Posada Amazonas y otros dos hoteles, está definida para garantizar una alta calidad en el servicio. Además, asegura el cuidado del medio ambiente (no alterándolo, sino adaptándose al entorno natural) y mantiene excelentes relaciones con la zona de influencia, lo cual ayuda a mejorar la calidad de vida de los habitantes.
- La ventaja competitiva parte de la ubicación, el entorno natural, la sostenibilidad y preservación del medio ambiente como eje del modelo de negocio y la capacidad para mantener una participación de las comunidades nativas brindando una experiencia única a los huéspedes.
- La estrategia competitiva que permitirá la sostenibilidad deberá estar alineada a preservar y cuidar la buena relación con las comunidades; del mismo modo, mantener la esencia de la experiencia natural única combinada con el máximo confort que pocos hoteles en el mundo ofrecen.
- Hay una posición interna fuerte ante sus competidores o a posibles nuevos ingresos.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO

El turismo es un sector que se divide en 2 partes: turismo interno y turismo receptivo.

Turismo receptivo:

La pandemia por COVID-19 afectó sobremanera este sector, debido a que no se recibía la misma cantidad de huéspedes en general. Esto se debió a las restricciones establecidas por el Gobierno peruano. El artículo 8 del Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM menciona las medidas tomadas al cierre de fronteras, el cual afectó al sector (El Peruano, 2020a):

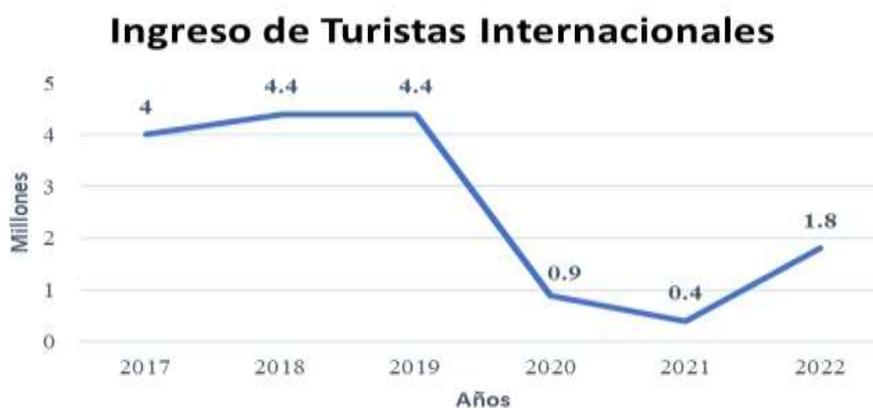
Artículo 8.- Cierre temporal de fronteras

8.1 Durante el estado de emergencia, se dispone el cierre total de las fronteras, por lo que queda suspendido el transporte internacional de pasajeros, por medio terrestre, aéreo, marítimo y fluvial. Esta medida entra en vigencia desde las 23.59 horas del día lunes 16 de marzo de 2020.

8.2 Antes de esta fecha, los pasajeros que ingresen al territorio nacional deben cumplir aislamiento social obligatorio (cuarentena) por quince (15) días calendario.

El turismo receptivo es cuando se acoge a personas no residentes en el país. El gráfico 5 muestra el flujo de ingreso de los turistas internacionales al Perú, el cual refleja lo mencionado en el primer párrafo de esta parte. Se puede observar que antes de pandemia se tenía un promedio de 4.4 millones de turistas internacionales. Sin embargo, en el año de pandemia las cifras cayeron abruptamente a un 0.9 millones de turistas internacionales.

Gráfico 5. Ingreso de turistas internacionales al Perú 2017-2022



Fuente: MINCETUR (s.f.b). Elaboración propia, 2023.

A su vez, se evidencia que un año después de la reapertura de fronteras (2020) las cifras fueron aún más bajas que en el año de la pandemia. Las cifras al finalizar el año fueron de 0.9 millones de turistas contra un 0.4 millones de turistas en el 2021. La variación fue en más de la mitad, lo cual muestra la lenta reactivación que sufrió el sector.

Mayormente, el país recibe turistas internacionales procedentes de Chile, Ecuador y Estados Unidos, pero para efectos de este estudio se muestra en los anexos 16 y 17 la separación realizada por continentes para tener un mejor análisis.

Los anexos mostrados están ordenados de mayor a menor según el año 2021, el cual fue después de la reapertura de fronteras para el ingreso de turistas internacionales.

El anexo 16 muestra que antes de la pandemia se tenía como principales emisores de turistas internacionales a Chile y Estados Unidos, los cuales reunieron un total de 1.853 millones, siendo casi la mitad del total de entradas de turistas internacionales en el año con un 42.39%. En el 2020, se reactivaron las operaciones aéreas y reabrieron las fronteras. Igual es importante indicar que sucedió casi al término del año y no es conveniente realizar una comparación para el análisis. En el 2021, tomando todo el año con una actividad normal se puede ver que siguieron siendo los mismos que el año 2019, antes de pandemia, pero agregando a Colombia. Entre los 3 países reunieron un total de 254 000 turistas internacionales que viajaron al Perú, siendo un 57.32% del año.

En el anexo 17 se observan los países de origen de turistas internacionales llegados a Perú, pero solamente desde Europa. Como principales países de origen se encuentran España y Francia. Entre estos 2 países, se registró en el 2019 un total de 267 000 turistas internacionales, siendo un 6.11% del año. Así como el análisis del anexo 16, no se toma el año 2020 porque se reabrieron las fronteras al término del año. En el 2021, se toma el mismo criterio del análisis anterior, se registró entre estos 2 países de origen un total de 45 000 turistas internacionales, siendo un 10.30% del año.

Turismo interno:

El turismo interno es aquel que realizan los habitantes y residentes de un país, dentro de este.

En el anexo 18, se puede notar el aumento de turismo interno después de la pandemia. No se alcanzaron las mismas cifras, pero se evidencia una tendencia en aumento. PromPerú fue el encargado de impulsar la reactivación mediante la campaña “Volver a Viajar”, la cual consistía en ofrecer tarifas flexibles y atractivas a todas las zonas del Perú.

El portal web Hosteltur (2021) realizó un artículo haciendo referencia a la campaña realizada por el Gobierno sobre la reactivación del turismo interno. La idea del Gobierno peruano con PromPerú es promocionar nuevamente al Perú y sus atractivos regionales con la nueva campaña denominada “Volver a Viajar”, lo cual capte la atención de los viajeros y los impulse a realizar viajes. A su vez, con esta campaña se comunica que se están tomando las medidas del caso con los protocolos establecidos para que se sientan tranquilos en su viaje.

El anexo 19 muestra las cifras totales hasta el mes de octubre para comparar el aumento y disminución de estas con el último año cerrado (2022).

La diferencia entre el total hasta el mes de octubre del 2022 contra el año antes de pandemia, 2019, es de -12%. Al promediarse las cifras obtenidas en el 2022, se obtiene 4 052 757, que se podría tomar en cuenta para proyectar un resultado al finalizar el año. No obstante, es importante tener las mismas condiciones normales para poder proyectar con esta cifra.

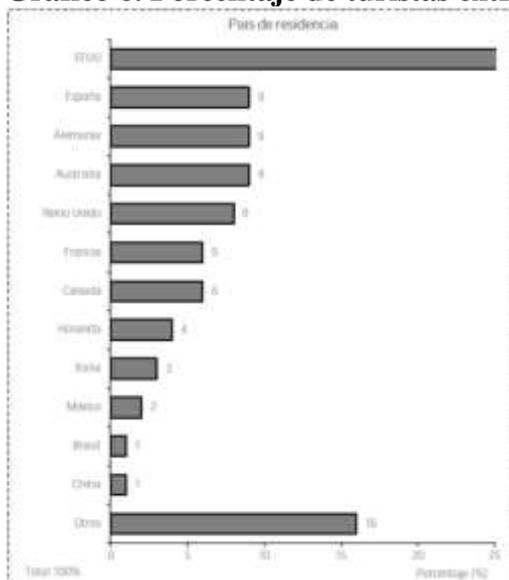
Se están tomando acciones para reactivar el turismo en el Perú. Una de ellas es el ingreso a ferias de turismo para dar a conocer todos atractivos lugares y cosas que puede ofrecer el país. Una nota de prensa realizada por la oficina de comunicaciones de PromPerú, comenta acerca de la participación que tendrá el país en una de las ferias de turismo más reconocidas a nivel mundial llamada FITUR 2023 (MINCETUR, 2023, párr. 5, 6 y 7):

La titular del ente promotor señaló asimismo que 26 empresas estarán presentes en la feria promoviendo sus productos turísticos y mostrando a los más de 100 mil visitantes internacionales una importante oferta en cultura, aventura y naturaleza, con la sostenibilidad siempre como eje. Esta presentación les permitirá a los empresarios concretar importantes citas de negocios con profesionales del sector, buscando asegurar compromisos por más de \$5 millones al término del evento. Esta acción estratégica nos permitirá mostrar los atractivos turísticos de las distintas regiones, privilegiando la oferta de espacios abiertos con prácticas sostenibles, con el objetivo de favorecer el progreso económico del país. Se dará mayor énfasis, al segmento de naturaleza y aventura, así como se mostrará a los visitantes una infografía de las áreas naturales protegidas que enriquecen nuestro suelo.

1. Mercado de Madre de Dios

El mercado de Madre de Dios tiene mayor atracción para los turistas extranjeros por su naturaleza y paisajes. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de países residentes que llegaron a Madre de Dios en el año 2019.

Gráfico 6. Porcentaje de turistas extranjeros a Madre de Dios, según país de residencia



Fuente: PromPerú (s.f.d).

2. Turistas de Estados Unidos

Los turistas extranjeros residentes en Estados Unidos son los que más visitaron Madre de Dios según el gráfico con un 25%. Para conocer más sobre el turista de Estados Unidos, PromPerú realizó un informe llamado *Perfil del Turista Extranjero de Estados Unidos – 2022*, indicando que un 17% provienen del estado de Florida y un 14% provienen del estado de California, el resto de estados tienen un menor porcentaje.

Asimismo, de los turistas americanos, un 26% se encuentran entre los 25 a 34 años y un 20% entre 55 a 64 años, el resto de los rangos de edades son en menor proporción.

Además, en su mayoría son solteros, y de los que no, un 64% no tienen hijos y un 20% tienen hijos mayores de 18 años que viven de forma independiente, grado de instrucción superior y maestría, que trabajan en el sector privado con ingresos anuales en promedio de USD 100 000.00, el 77% viene de vacaciones, recreación u ocio, mientras el 12 % viene por negocios.

3. Turistas de España

Los turistas extranjeros residentes en España cuentan con un 9% del total que llegaron a Madre de Dios. Un informe realizado por PromPerú llamado *Perfil del Turista Extranjero de España – 2022*, indica que el 22% proviene de la ciudad de Madrid y el 10% proviene de la ciudad de Barcelona, el resto de las ciudades posee un menor porcentaje de turistas que visitan el Perú.

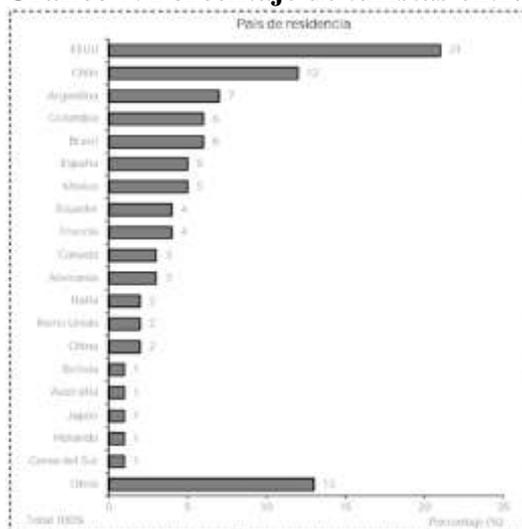
Asimismo, de los turistas españoles, el 36% se encuentra entre los 25 a 34 años; un 27% entre los 35 a 44 años y un 19% entre los 45 y 54 años, el resto de rango de edades son en menor proporción.

Además, un 54% son solteros, 66% no tienen hijos, 19% tiene hijos de 0 a 14 años y 9% tiene hijos mayores de 18 años que viven de forma independiente; poseen un grado de instrucción superior y maestría, trabajan en el sector privado en su mayoría con ingresos anuales en promedio de USD 60 000.00; el 59% viene de vacaciones, recreación u ocio, mientras el 21% vienen por negocios.

4. Mercado de Lima

Lima es la ciudad a la que llegan los vuelos internacionales de todos los países. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de países residentes que llegaron a Lima en el año 2019.

Gráfico 7. Porcentaje de turistas extranjeros a Lima, según país de residencia



Fuente: PromPerú (2019).

De acuerdo con el gráfico, se puede observar que el 21% proviene de los EE. UU. y si bien es cierto después de EE. UU. vienen países latinoamericanos como Chile, Argentina, Colombia y Brasil, no serán considerados como prioridad debido al nivel de ingresos que poseen en promedio y se tomará en cuenta al turista español que se encuentra luego de los visitantes brasileños.

Según PromPerú, en su informe *Perfil del Turista Extranjero que visita Lima – 2022*, un 34% se encuentran entre 25 a 34 años y un 20% entre 35 a 44 años, en su mayoría solteros; un 59% no tienen hijos y un 17% tienen hijos mayores de 18 años que viven de forma independiente, grado de instrucción universitario y maestría, 60% arriba por motivos de vacaciones, recreación u ocio y un 21% por negocios, y el 34% elige hoteles 4 estrellas a más.

5. Estimación de la demanda

5.1 Proyección de demanda en Hotel Posada Amazonas

Para proyectar la demanda del Hotel Posada Amazonas (PA) se ha utilizado los siguientes datos extraídos del MINCETUR:

- Llegada de turistas internacionales a Perú según año.
- Llegada de visitantes extranjeros a la reserva nacional de Tambopata.

Además, se ha recabado información de otras fuentes como:

- Entrevista a Rocío Guzmán (Gerenta de *Marketing* y Finanzas de Rainforest Expeditions).

El criterio definido para proyectar la demanda ha consistido en tomar como referencia macro la cantidad de turistas extranjeros que arriban al Perú de forma anual desde el año 2014 al año 2022 y luego ir analizando de forma descendiente hasta llegar al Hotel Posada Amazonas.

En ese sentido, en primer lugar se proyectará la cantidad de turistas que llegarán al Perú los próximos años hasta el 2026, tomando en cuenta la cantidad esperada para el año 2023 (2.5 MM) (Andina, 2023) y 2025 (4.4 MM, similar a la prepandemia) de acuerdo con las proyecciones del MINCETUR; para el año 2024 se ha realizado una extrapolación de los datos de los años 2023 y 2025, datos ya conocidos, y se ha obtenido una cantidad de 3.3 MM para el año 2024; el año 2026, en el cual el sector turismo ya se encontrará recuperado (según las proyecciones del MINCETUR) (El Comercio, 2026), para planear la demanda se recurrió a los datos históricos del periodo 2014 al 2018 (tiempo de prepandemia donde el sector se desarrollaba de manera normal), se calculó el porcentaje de crecimiento anual de turistas extranjeros que arriban al Perú y luego el promedio de dicho crecimiento anual (8.28% anual), se aplicó este porcentaje de crecimiento al dato del año 2025 y se obtuvo el valor de la demanda del año 2026 (4.7 MM).

En segundo lugar, se proyectará la cantidad de turistas extranjeros que visitan la Reserva Nacional de Tambopata utilizando los datos del MINCETUR de los años 2014 al 2018 (prepandemia); se realizará el cálculo de la proporción entre los visitantes extranjeros que llegan a Tambopata y los que arriban al Perú, luego se calcula el promedio de estos valores y se obtiene 1.19%, el cual indica que del 100% de turistas extranjeros que visitan el Perú, el 1.19% visita la Reserva Nacional de Tambopata.

La proyección de la demanda de turistas extranjeros que llegarán al Perú en los años 2023 al 2026, permite obtener la proyección de la cantidad de turistas extranjeros que llegarán a Tambopata, simplemente se aplicará el 1.19% al total de turistas extranjeros que llegarán al Perú.

Finalmente, para proyectar la demanda del Hotel Posada Amazonas, se entrevistó a la Srta. Rocío Guzmán (Gerenta de *Marketing* y Finanzas de Rainforest Expeditions - RFE) (Guzmán, 2023) quien indicó lo siguiente:

La participación en el mercado de RFE (con sus 3 *ecolodges*) capta el 12 % de los turistas que llegan a Madre de Dios, asimismo, del viajero extranjero regular que llega al Perú, solo el 6% viaja a la selva, de esos 6% el 12% son de RFE (12 000 aprox. personas al año), datos antes de la pandemia. (Entrevista personal).

Según lo indicado en el párrafo anterior, los 3 *ecolodges* recibían antes de la pandemia (2018) un promedio de 12 000 visitantes por año. Para fines prácticos, debido a que no se cuenta con data exacta del número de visitantes de la Posada y advirtiendo que los 3 *ecolodges* administrados por RFE se complementan, con ubicaciones distintas y atractivos particulares cada uno, se considera que los turistas visitan en su mayoría los 3 *ecolodges*. Además, Posada Amazonas es el destino por excelencia, en ese sentido, se asumirá que antes de la pandemia, durante el año 2018, 11 000 personas visitaron el Hotel Posada Amazonas.

Con el dato obtenido del total de visitantes a Posada Amazonas durante el año 2018 (11 000), se calculó el porcentaje que representa los 11 000 turistas de la posada respecto al total de turistas extranjeros que visitan Tambopata, obteniendo un 20.6%. Se puede decir que, del total de visitantes extranjeros que llegan a Tambopata, el 20.6% visita Posada Amazonas, aplicando esa proporción a los datos proyectados de Tambopata y se obtiene la proyección de Posada Amazonas.

Se muestra en el anexo 20 los cálculos realizados de lo antes mencionado.

En el anexo 21, se muestra la proyección final de la demanda del Hotel Posada Amazonas para el periodo 2022-2026.

Los valores obtenidos son las proyecciones del Hotel Posada Amazonas en un escenario que participa solo en el mercado.

Ahora se proyectará la demanda del Hotel Posada Amazonas considerando el efecto de la alianza. Como se indica en el capítulo VI, uno de los objetivos estratégicos de la alianza es el crecimiento a través de la captación de más clientes del segmento del hotel *boutique*.

Se considera que durante el periodo de recuperación del sector turismo (2022-2024), el crecimiento esperado debido al impacto positivo de la alianza es un 10% anual y para el periodo 2025 a 2026, en el que el sector ya está recuperado de la pandemia, se espera un crecimiento del 15%, aplicando esos porcentajes esperados de crecimiento anual se muestran los resultados en el anexo 22.

5.2 Proyección de la demanda en el Hotel Unique

La data utilizada para la proyección de la demanda (total de pernoctaciones) del Hotel Unique corresponde a la registrada por el MINCETUR desde el 2018 al 2022 y es la siguiente:

- Llegada de turistas internacionales a Perú según año.
- Indicadores de ocupabilidad de hoteles en Miraflores.

El método utilizado para la proyección de la demanda (total de pernoctaciones) del Hotel Unique consiste en utilizar data macro de la cantidad de turistas extranjeros que llegan al Perú de forma anual, de acuerdo con lo registrado por el MINCETUR; como también la data de los indicadores de ocupabilidad de los hoteles en Miraflores desde el año 2018 al 2022.

Primero se proyecta la cantidad de turistas que llegarán al Perú los próximos años hasta el 2026, tomando en cuenta la cantidad esperada para el año 2023 (2.5 MM) (Andina, 2023) y 2025 (4.4 MM, similar a la prepandemia) de acuerdo con las proyecciones del MINCETUR; para el año 2024 se ha realizado una extrapolación de los datos de los años 2023 y 2025, datos ya conocidos, y se ha obtenido una cantidad de 3.3 MM para el año 2024; el año 2026 el sector turismo ya se encontrará recuperado (según las proyecciones del MINCETUR) (El Comercio, 2026). Para proyectar la demanda del 2026, se utilizó los datos de los años 2014 al 2018 (prepandemia, donde el sector se desarrollaba de manera normal) y se calculó el porcentaje de crecimiento anual de turistas extranjeros que arriban al Perú. Finalmente, se calculó el promedio de dicho crecimiento anual (8.28% anual). Se aplicó este porcentaje de crecimiento al dato del año 2025 y se obtiene el valor de la demanda del año 2026 (4.7 MM).

Se analiza el porcentaje de ocupabilidad de los hoteles de los años 2017 al 2019, periodo en el cual el sector turismo se desarrollaba de manera normal, calculando el promedio de los 3 años y se obtiene 73.1%, el cual se considerará igual para el año 2025, año en el cual el sector se recupera a escenarios prepandemia. Para el año 2026, se le aplica el porcentaje de crecimiento de turistas extranjeros que arriban al Perú calculado de 8.28% y se obtiene un valor de 79.15% de ocupabilidad.

Para completar el porcentaje de ocupabilidad de los hoteles de Miraflores del 2023 y 2024, con los datos históricos se realizará una extrapolación, debido a que no se cuenta con datos más precisos, y además se aplicará un criterio lógico respecto la cantidad total de turistas que arriban al Perú. Para el año 2023 se obtiene un valor de 55% y para el año 2024 un valor de 65% de ocupabilidad que son coherentes con la tendencia de los datos.

En el anexo 23 se detalla el cálculo de la proyección.

Finalmente, para calcular la demanda del Hotel Unique, se utiliza el dato del porcentaje de ocupabilidad calculado y se lo multiplica por el número de habitaciones del hotel, además, por el número de días del año (365), con lo cual se obtiene la demanda proyectada sin la alianza.

Para calcular el impacto de la alianza sobre la proyección de demanda, se aplica a la demanda calculada del Hotel Unique el crecimiento esperado, para los años 2022 a 2024 se considera un crecimiento del 10% y para los años 2025 al 2026 un crecimiento del 15%, ya que el sector turismo ya se encontrará recuperado.

Tabla 6. Demanda proyectada para el Hotel Unique

	Periodo de Recuperación			Sector Recuperado	
	2022	2023	2024	2025	2026
Demanda Unique Proyectado	8 902	10 038	11 863	13 341	14 445
Crecimiento Alianza	10%	10%	10%	15%	15%
Demanda Unique con Alianza	9 793	11 041	13 049	15 342	16 612

Fuente: Elaboración propia 2023.

De acuerdo con la simulación, para el 2018, el cual se considera último año normal prepandemia, se obtuvo una demanda de 14 710 noches con huéspedes y de acuerdo con el cálculo efectuado con los datos del MINCETUR, se consiguió para el año 2018 una demanda de 13 341; se puede observar que ambos valores son cercanos con una variación del 10%, por lo cual, se considera que ambos valores, tanto los obtenidos de la data del MINCETUR como los de la simulación son coherentes y pueden ser usados para el trabajo.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA

1. Misión y visión de la alianza

La misión es brindar una oferta diferenciada a los clientes de la alianza mediante las capacidades y recursos de ambos hoteles para lograr un beneficio mutuo y sostenible.

La visión es lograr consolidar una alianza hotelera ecológica en el mercado peruano, enfocada en todas las personas naturales de estrato medio-alto, dedicadas al rubro de negocios, con la necesidad de buscar actividades de esparcimiento en ambientes únicos y una atención exclusiva y personalizada, que ofrezcan las sedes en la ciudad de Lima y la reserva de Tambopata.

2. Objetivo general y objetivos estratégicos de la alianza

El objetivo general es ser una alianza estratégica que permita el aprovechamiento mutuo de recursos y capacidades diferentes, a fin de obtener la máxima rentabilidad para ambas empresas, lo cual sea sostenible en el tiempo.

Los objetivos estratégicos son los siguientes:

- **Rentabilidad:** El objetivo de rentabilidad es superar las ganancias obtenidas de forma individual de cada empresa, tomando como referencia el último año electivo (2022), aumentando la rentabilidad mediante paquetes integrales entre actividades de ciudad (Lima) y actividades de selva (Tambopata).
- **Crecimiento:** El objetivo de crecimiento es captar nuevos clientes de otros segmentos para lograr mayor participación de mercado en su zona.
- **Sostenibilidad:** El objetivo de sostenibilidad es el fortalecimiento de ambas marcas y empresas en el mercado con la alianza estratégica, con el aprovechamiento de los recursos y capacidades de ambas.

3. Planteamiento general de la alianza

3.1 Tipo de alianza

La alianza estratégica es del tipo “alianzas complementarias”. El Hotel Unique y Posada Amazonas se encuentran en diferentes territorios del Perú (costa y selva), lo cual permite ofrecer actividades distintas y beneficiarse de recursos naturales para sus operaciones.

3.2 Hotel Unique

- Hotel *boutique* en una de las mejores zonas de Lima (Miraflores).
- Infraestructura de lujo con diferentes ambientes complementarios, los cuales garantizan un mayor confort (gimnasio, piscina, masajes).
- Máximo confort y atención personalizada.
- *Know-how* en nuevos procesos y formas de realizar ciertas actividades.
- Solidez financiera.

3.3 Posada Amazonas

- Infraestructura ecológica en una reserva natural protegida con una gran biodiversidad.
- Actividades vivenciales únicas dentro de la reserva natural de Tambopata.
- Participación directa de nativos que mejora aún más la experiencia vivencial propia de la reserva natural.
- Concepto de hotel ecológico.
- Alejamiento de la rutina diaria.

4. Modelo de negocio de la alianza

Gráfico 8. Modelo de negocio de la alianza detallado

8. Socios Clave	7. Procesos Clave	2. Propuesta de Valor	4. Relación con los Clientes	1. Clientes
1. Proveedores de Bienes y Servicios de Calidad. 2. Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno. 3. Agencias de Viajes. 4. Organizadores de Eventos Empresariales y de negocios. 5. Organizadores de eventos internacionales de Ecoturismo. 6. Entidades estatales promotoras del turismo (PromPerú)	1. Capacitación permanente del personal en servicio de calidad orientado al cliente. 2. Mantenimiento permanente de la infraestructura. 3. Participación activa en ferias y eventos de turismo y negocios.	Ofrecer a los clientes una experiencia mixta de máximo confort en ciudad y la experiencia de un entorno nativo con actividades vivenciales únicas en una reserva natural protegida de gran biodiversidad.	1. Programas de fidelización a través de descuentos en paquetes completos (ciudad y selva). 2. <i>Feedback</i> de los huéspedes para la mejora continua. 3. Servicio centralizado en el cliente desde que existe interés por el servicio, durante su estadía y después de abandonar el hotel.	Personas naturales de 35 a 65 años que realizan viajes de negocio y turismo con ingresos netos de S/ 10 000 mensuales a más que valoran la experiencia del máximo confort y las vivencias únicas de un entorno natural de gran biodiversidad.
	6. Recursos Clave		3. Canales	
	1. Infraestructuras moderna en ciudad y arquitectura adaptada al entorno en la selva. 2. Personal debidamente capacitado orientado al servicio de calidad. 3. Comunidad Nativa que forman parte del negocio. 4. Políticas consolidadas alineadas a la preservación del medio ambiente.		1. Agencias de viajes. 2.- Página web interactiva de fácil acceso y gestión para reservas y pagos. 3.- Ferias y eventos de turismo ecológico y de negocios. 4. Revistas internacionales de negocios y turismo ecológico.	
9. Estructura de Costos		5. Fuentes de Ingresos		
1. Gastos de Mantenimiento de la Infraestructura. 2. Gastos de Personal. 3. Gastos de Ventas. 4. Gastos de Publicidad y <i>Marketing</i> . 5. Gastos de Insumos y Servicios		1.- Fondeo a través de agencias de cooperación. 2.- Venta de paquetes completos (Ciudad - Selva). 3.- Venta de servicios hoteleros en cada empresa por separado.		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). Elaboración propia 2023.

5. Cadena de valor de la alianza

Gráfico 9. Cadena de valor detallado de la alianza



Fuente: Porter (2015b). Elaboración propia 2023.

6. Estrategia y ventaja competitiva de la alianza

La estrategia competitiva de la alianza está enfocada en la diferenciación. Consiste en dotar al producto o servicio de una característica única que es valorada de forma positiva por los clientes y que permite manejar precios encima del promedio, lo cual vendría a ser la responsabilidad social que se realiza con la comunidad nativa de Ese Eja de Infierno, con respecto al desarrollo de la calidad de vida y accesos a mayores beneficios y recursos de toda índole.

Para el caso de la alianza, la ventaja competitiva será el servicio único que ambos hoteles poseen y ofrecerán de forma complementaria, por un lado, se ofrecerá la experiencia del máximo confort en ciudad y, por otro lado, las experiencias vivenciales únicas en un entorno natural con gran biodiversidad; esta combinación de experiencias será la que diferencie a la alianza de nuestros competidores

También es importante mencionar que todas las actividades y servicios de ambos hoteles están siempre alineados a conservar el medio ambiente, a reducir la huella de carbono, entre otros. Existe una política muy fuerte respecto a la conservación del medio ambiente y la responsabilidad social.

7. Sinergias que genera la alianza

Las sinergias de la alianza que permitirán cumplir los objetivos estratégicos son las siguientes:

- Ambos hoteles tienen como centro al cliente, al cual brindan servicios de calidad con experiencias únicas en entornos distintos, que al complementarse garantizarán la ventaja competitiva.
- La diferenciación como estrategia común de ambas empresas fortalecerá la estrategia de la alianza, logrando una ventaja competitiva interesante para el mercado.
- Misma mentalidad y cultura organizacional de preservación del medio ambiente y cuidado ecológico.
- Se crea un mayor acceso al mercado debido a la ventaja competitiva (servicio de máximo confort en ciudad y vivencias únicas en entorno natural de gran biodiversidad).
- Se aprovechan los recursos y capacidades de forma complementaria para mejorar la rentabilidad de ambas empresas.

8. Ejes directrices de la alianza

8.1 Incremento de ingresos

A través de la alianza, se ofrecerá un servicio muy atractivo que combina la experiencia del máximo confort en ciudad con actividades vivenciales únicas en un entorno natural de gran biodiversidad, en ese sentido, al poseer esta ventaja competitiva sumada a la alta inversión en *marketing* que mostrará los atractivos de la alianza a los potenciales clientes en todo el mundo, se garantizará el incremento de los ingresos de ambas empresas tanto de forma individual como en paquetes completos de estadía, tanto en la reserva de Tambopata como en la ciudad de Lima.

8.2 Fortalecimiento de las marcas

La alianza permitirá aprovechar y usar el prestigio ya adquirido por ambas empresas en servicios caracterizados por la alta calidad en diferentes entornos y además por la importancia que se da a la preservación del medio ambiente; en ese sentido, las marcas de ambas empresas se fortalecerán en el mercado y lograrán un mejor posicionamiento frente a sus competidores.

La alianza también permitirá garantizar la sostenibilidad de ambas empresas en el tiempo, ya que irán adecuando e innovando sus servicios aprovechando los recursos y capacidades complementarias.

8.3 Responsabilidad Social - Medioambiental

A través de la alianza, se fortalecerán las políticas con respecto a la responsabilidad social y preservación del medio ambiente. Se trabajará de forma conjunta para poder alinear todas las actividades y servicios que se ofrecen en ambos hoteles, siempre con el objetivo de ser amigables con el medio ambiente y responsables con la sociedad. Lo anterior se logrará a través de buenas condiciones laborales, respetando los derechos de los trabajadores, incentivando y promoviendo el cumplimiento de objetivos, disminuyendo desperdicios, ahorrando energía, usando energías renovables, entre otras actividades a favor del medio ambiente.

9. Análisis DAFO

En el anexo 24 se muestra a detalle el análisis, pero siendo como resultado las siguientes estrategias:

Estrategias FO:

- Incrementar la inversión en *marketing* y generar mayor participación en el mercado para ambas empresas en el Perú.
- Implementar políticas de preservación del medio ambiente en las operaciones de ambos hoteles.
- Creación de un paquete atractivo e integral que incluya a ambos hoteles.
- Incrementar la inversión de mantenimiento de infraestructura.
- Implementar promociones y descuentos para los hoteles de la alianza.

Estrategias DO:

- Elaboración de paquetes promocionales atractivos en temporadas bajas.
- Implementar nuevos canales de ventas propias.
- Implementar políticas de mantenimiento y preservación de las instalaciones.
- Desarrollar alianzas con entidades del Estado para mitigar riesgos de salud y seguridad.
- Ampliar segmentos a través de nuevas ofertas que permitan el aumento de ventas.

Estrategias FA:

- Generar convenios con entidades financieras para obtener respaldo económico, lo cual permita disminuir el impacto ante escenarios adversos.

- Implementar programas de fidelización de clientes.
- Generar un fondo económico de contingencia para mitigar escenarios adversos.
- Desarrollar alianzas con proveedores de bienes y servicios.
- Implementar políticas financieras que garanticen sostenibilidad con los *stakeholders*.

Estrategias DA:

- Implementar unidades de negocios distintas para obtener nuevos ingresos.
- Incrementar la inversión en capacitación óptima para la retención del talento humano con *know-how*.
- Implementar un área de Investigación y Desarrollo (I+D) para la alianza.
- Desarrollar programas de bienestar social para los trabajadores.
- Aprovechamiento del recurso humano en situaciones de paralización de operaciones.

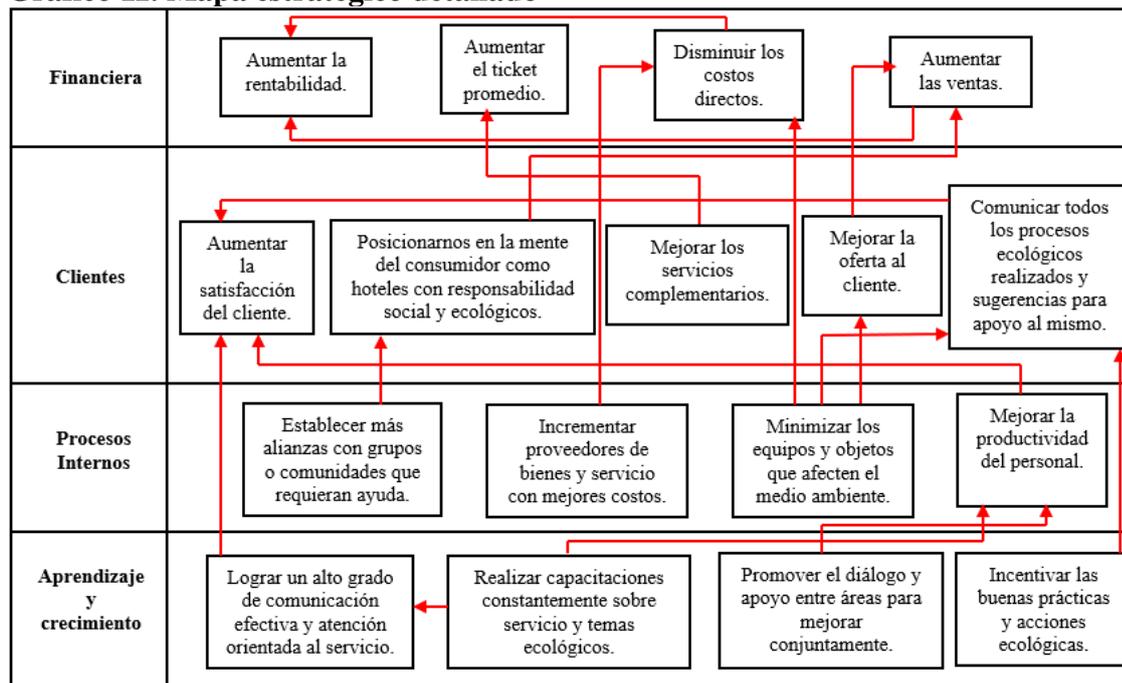
10. *Balanced scorecard* (BSC) y mapa estratégico de la alianza

Gráfico 10. *Balanced scorecard* detallado

Financiera
Aumentar la rentabilidad.
Aumentar el <i>ticket</i> promedio.
Disminuir los costos directos.
Aumentar las ventas.
Clientes
Aumentar la satisfacción del cliente.
Posicionarnos en la mente del consumidor como hoteles con responsabilidad social.
Mejorar los servicios complementarios.
Mejorar la oferta al cliente.
Comunicar todos los procesos ecológicos realizados y sugerencias para apoyo al mismo.
Procesos Internos
Establecer más alianzas con grupos o comunidades que requieran ayuda.
Incrementar proveedores de bienes y servicios con mejores costos.
Minimizar los equipos y objetos que afecten el medio ambiente.
Mejorar la productividad del personal.
Aprendizaje y Crecimiento
Lograr un alto grado de comunicación efectiva y atención orientada al servicio.
Realizar capacitaciones constantemente sobre servicio y temas ecológicos.
Promover el diálogo y apoyo entre áreas para mejorar conjuntamente.
Incentivar las buenas prácticas y acciones ecológicas.

Fuente: Kaplan y Norton (2002). Elaboración propia 2023.

Gráfico 11. Mapa estratégico detallado



Fuente: Kaplan y Norton (2004). Elaboración propia 2023.

11. Iniciativas estratégicas

Mejorar rentabilidad e incrementar ventas

Debido a la ventaja competitiva del servicio único que combina experiencia de máximo confort en ciudad y actividades vivenciales únicas en un entorno natural de gran biodiversidad y también por aprovechar a los clientes ya fidelizados de ambas empresas, se incrementarán las ventas y, por ende, la rentabilidad.

Fortalecer la posición de las empresas en el mercado

El incremento de las ventas, las referencias de los huéspedes y la mayor inversión en publicidad en diversos eventos nacionales e internacionales, así como en revistas especializadas, fortalecerá la reputación y posición de las empresas en el mercado.

Mejorar experiencia de hospedaje

A través de los recursos y capacidades que se aprovechen de cada empresa, se mejorará la calidad del servicio y la experiencia única que ambas empresas ofrecen.

Priorizar actividades y productos amigables con el medio ambiente

A través del concepto de hotel ecoamigable, se aprovechará las capacidades del Hotel Posada Amazonas para aplicar dichas prácticas en el hotel *boutique* de Lima a fin de que la alianza esté alineada a la preservación del medio ambiente.

Mantener la calidad del servicio

La calidad del servicio es un aspecto determinante para ambas empresas, en ese sentido, todas las actividades estarán alineadas a mantener o mejorar dicha característica.

Reducir la rotación de personal

La alianza debe generar que el personal tenga condiciones adecuadas y un ambiente de trabajo feliz en el cual se sientan reconocidos y valorados, lo anterior hará que las personas hagan lo posible para mantenerse en su trabajo y dar lo mejor de sí.

Capacitación permanente

Para garantizar y mantener la ventaja competitiva es importante que el personal esté en permanente capacitación y reconocimiento a través de incentivos monetarios o de otros tipos.

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Plan de Operaciones

1.1 Objetivo general

Operar eficientemente a través de procesos estandarizados que permitan la mejora continua y además garanticen la prestación de un servicio de calidad por parte de los hoteles que forman la alianza.

1.2 Objetivos específicos

Tabla 7. Objetivos específicos de Operaciones

Objetivos Específicos	Indicador	Meta
Reducir costos operativos.	Costo operativo generado en el año / costo proyectado en el año.	$\geq 10\%$
Reducir costos de bienes y servicios.	El costo de bienes y servicios complementarios generado en el año / el proyectado en el año.	$\geq 5\%$
Aumentar la satisfacción del cliente con un servicio de calidad.	Puntaje de encuesta a los huéspedes.	$\geq 95\%$
Mantener un alto nivel de preservación de la infraestructura.	Puntaje de encuesta a los huéspedes con relación a la infraestructura.	$\geq 95\%$
Incrementar la participación de mercado.	Resultado de la investigación de mercado.	$\geq 1\%$
Mantener la inversión en I+D.	Monto de inversión en I+D.	$\geq \text{USD}10\ 000$
Implementar equipos de energía renovable.	Número de equipos.	≥ 100 equipos

Fuente: Elaboración propia 2023.

1.3 Estrategia de Operaciones e iniciativas

OO1: Reducir costos operativos

- Implementar un plan de mantenimiento preventivo del equipamiento en general para garantizar su operatividad y disponibilidad, de ese modo evitar fallas que generen mayores costos por el reemplazo de equipos.
- Definir un mapa de procesos eficiente para optimizar el uso de recursos, este debe estar en permanente revisión para ser mejorado.
- Realizar alianzas con proveedores para garantizar productos y servicios de calidad a precios competitivos.
- Identificar procesos en común de ambas empresas que puedan ser gestionadas por una sola administración a fin de optimizar costos.

OO2: Reducir costos de bienes y servicios

- Identificar proveedores de bienes y servicios que cumplan estándares de calidad.
- Realizar alianzas con proveedores para garantizar productos y servicios de calidad a precios competitivos.

OO3: Aumentar la satisfacción del cliente con un servicio de calidad.

- Desarrollar e implementar un Sistema Integrado de Gestión certificado para cada empresa que estandarice procesos y a través de la mejora continua se garantice una alta calidad en el servicio brindado.
- Desarrollar capacitaciones permanentes para lograr un alto nivel de especialización en las actividades que desarrolla cada persona en la organización.

OO4: Mantener un alto nivel de preservación de la infraestructura

- Desarrollar e implementar un plan de mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de cada hotel, considerando la importancia y criticidad de estos a fin mantener el buen estado de la infraestructura y el adecuado funcionamiento de los equipos.
- Desarrollar acuerdos o alianzas con empresas especializadas en equipos críticos que no pueden estar fuera de servicio por tiempos prolongados, estos proveedores deben tener la capacidad y recursos necesarios para atender de forma inmediata cualquier problema que pueda ocurrir.

OO5: Incrementar la participación en el mercado

- Desarrollar programas de capacitación para que el personal operativo dentro de sus funciones aporte al *marketing* de la alianza.
- Incrementar la capacidad de ambos hoteles, según el espacio disponible en cada zona, por el aumento de huéspedes a raíz de la alianza.
- Optimizar el uso adecuado de recursos a fin de incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos.

OO6: Mantener la inversión de I+D

- Elaborar e implementar programas de investigación respecto a las necesidades de los clientes para crear nuevos servicios que ofrezcan experiencias que satisfagan dichas necesidades cambiantes de los clientes.

- Capacitación de las personas encargadas de aplicar los cambios de acuerdo con los estudios de I+D.
- Desarrollar pruebas piloto sobre nuevas propuestas de acuerdo con los estudios de I+D.
- Aplicar e implementar las nuevas propuestas o innovaciones en el servicio que se brinda.

OO7: Implementar equipos de energías renovable

- Desarrollar un plan para reemplazar las energías convencionales por energías renovables (energía solar, eólica, entre otras).
- Implementar programas de concientización respecto al uso adecuado de recursos escasos (agua), reciclaje de papel, plástico entre otros.
- Disminuir la huella de carbono en las actividades propias de cada hotel.

1.4 Diseño de procesos

Gráfico 12. Diseño de procesos detallado para la alianza



Fuente: Elaboración propia 2023.

1.4.1 Procesos estratégicos

Planificación y evaluación estratégica

En este proceso, los directorios de ambos hoteles definirán las estrategias a seguir para cumplir los objetivos de la alianza, se tomarán decisiones que garanticen la rentabilidad, el crecimiento y sostenibilidad de la alianza.

Responsabilidad Social y Medioambiental

Este proceso está caracterizado como estratégico debido a la gran importancia que la alianza le brinda al tema social y ambiental, son ejes fundamentales sobre el cual se pretende colocar las marcas de los hoteles en el mercado.

Gestión de la calidad

Se definirán procesos eficientes, elaborará procedimientos, instructivos, se realizará el seguimiento y supervisión para garantizar el cumplimiento de estos y se elaborará planes de mejora.

1.4.2 Procesos operativos

Atención al cliente

Este proceso inicia desde que el potencial cliente muestra interés en los hoteles de la alianza, ya sea a través de la página o buscadores de internet, se realiza un seguimiento ofreciéndole información respecto a las bondades de los hoteles hasta concretar la reservación.

Asimismo, este proceso no finaliza con la reservación, sino que estará disponible siempre que el cliente lo requiera a fin de brindarle el mayor soporte posible y este sienta que es escuchado y atendido siempre.

Alojamiento

Este proceso inicia desde que el huésped llega al hotel y se le brinda una bienvenida cálida, se realiza la recepción y se toma sus datos para ingresarlos al sistema, se le asigna la habitación, se realiza una breve explicación respecto a las instalaciones y ubicaciones, principales servicios, se acompaña a la habitación y se realiza el permanente seguimiento respecto a diversas necesidades que pudiera tener.

Servicios complementarios

En este proceso, la alianza se asegura de que el huésped experimente el confort, comodidad y vivencias únicas a través de los siguientes servicios:

- Transporte desde el aeropuerto al hotel en vehículos modernos y embarcaciones seguras.
- Restaurante: A través de este servicio se busca que el huésped experimente la gastronomía del lugar con insumos de calidad también de la zona.

- Gimnasio, auditorios y otros servicios complementarios incrementaran el confort del huésped brindándole actividades y espacios para realizar diversas actividades.

1.4.3 Procesos de soporte

Marketing

Se encarga de desarrollar e implementar las estrategias de *marketing* para lograr un producto acorde con las necesidades del segmento de clientes y que logre los objetivos de la alianza a nivel de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

Investigación y Desarrollo (I+D)

Como la calidad del servicio y las experiencias únicas son los aspectos fundamentales de la alianza, para garantizar la sostenibilidad de la alianza se deberá realizar permanente investigación del comportamiento del mercado, identificar los cambios en las necesidades de los clientes, nuevos productos de los competidores, entre otros y de ese modo debe definir nuevos conceptos de hospedaje o servicios complementarios que satisfagan las nuevas tendencias y además permita a las empresas adaptarse a dichos cambios, siempre considerando que prevalezca la estrategia de diferenciación.

Contabilidad y Finanzas

Se encarga de gestionar los recursos financieros de la empresa desde los ingresos, egresos, control de inversiones, financiamiento; además de dar cumplimiento a las normas tributarias.

Recursos Humanos

Se encarga de elaborar perfiles del personal necesario, así como el reclutamiento, selección y contratación de estos, además de la preparación de los programas de capacitación y la evaluación permanente del personal.

1.5 Calidad

Para garantizar la calidad del servicio, para cumplir las diferentes normativas y preservar el medio ambiente, además de garantizar el bienestar de los colaboradores, se implementará un sistema integrado de gestión (SIG) certificado con las siguientes normas internacionales:

- ISO 9001 – Gestión de la Calidad.
- ISO 14001 – Gestión del Medio Ambiente.
- ISO 45001 – Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional.

1.6 Infraestructura

Como ya se ha explicado en capítulos anteriores, el Hotel Unique de concepto *boutique* ubicado en la ciudad de Lima distrito de Miraflores, cuenta con 50 habitaciones y brinda una experiencia de máximo confort, además, cuenta en el extranjero con 5 habitaciones del mismo concepto.

El Hotel Posada Amazonas, ubicado en Tambopata - Madre de Dios, cuenta con 24 habitaciones con arquitectura adaptada a la zona, ofrece una experiencia única a través de actividades vivenciales a través de la riqueza natural de flora y fauna propia de la reserva natural.

A fin de garantizar el crecimiento que generará la alianza, es importante que la infraestructura existente de ambos hoteles sea capaz de soportar y atender dicho crecimiento, por tal motivo, se debe realizar una evaluación del crecimiento anual a fin de definir la necesidad de desarrollar nuevos proyectos que incrementen la capacidad de ambos hoteles.

1.7 Presupuesto de Operaciones

Tabla 8. Presupuesto de Operaciones detallado

	2022	2023	2024	2025	2026
Personal permanente	55 999.44	63 999.36	71 999.28	87 999.12	87 999.12
Costo directo	61 695.90	69 558.30	82 208.70	96 654.60	104 655.60
Insumos	48 965.00	55 205.00	65 245.00	76 710.00	83 060.00
Mantenimiento	25 000.00	25 000.00	25 000.00	30 000.00	30 000.00
I+D	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Certificaciones	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00
Servicios complementarios	293 790.00	331 230.00	391 470.00	460 260.00	498 360.00
Total	517 472.34	577 015.66	667 946.98	783 648.72	836 100.72

Fuente: Elaboración propia 2023.

- Se toma como moneda al dólar estadounidense.
- El salario mensual del personal permanente (limpieza) es de S/ 2 500 y está convertido a dólares con un tipo de cambio promedio de S/ 3.75, siendo mensual USD 666.66.
- Se está tomando el costo directo promedio por noche de cada habitación obtenido en la simulación de USD 6.30.
- Algunos presupuestos de áreas mencionadas en el plan de Operaciones están mostrados en otros planes para un mayor orden.

2. Plan comercial

Según el sitio web Drew (s.f.), se define al plan comercial como:

Un plan comercial consiste en la determinación de metas y objetivos de ventas, y en la definición de lo que la empresa requiere para lograr esas metas en un tiempo determinado. La realización de un plan comercial en las empresas es la guía de los representantes de ventas sobre cómo, cuándo y a quién se tiene que prospectar y convertir en cliente para alcanzar los objetivos de negocios. Desde una concepción más simple, un plan comercial determina la mezcla de acciones que se deben realizar para que los clientes actuales compren más y los clientes potenciales comiencen a comprar (párr. 3 y 4).

El plan comercial es la guía para garantizar la sostenibilidad de la empresa. Esto se debe a que engloba la forma y estrategia para generar ingresos, satisfaciendo las necesidades de la manera correcta para el cliente meta.

2.1 Objetivo general

Aumentar el número de ventas con la satisfacción de las necesidades del público meta, lo cual genere mayor rentabilidad para ambas empresas.

2.2 Objetivos específicos

Tabla 9. Objetivos específicos del área Comercial

Objetivos Específicos	Indicador	Meta
Crear paquetes atractivos e integrales entre ambos hoteles para satisfacer las necesidades del segmento meta de la alianza (Desarrollo de producto - DP).	Cantidad de nuevos paquetes.	2 paquetes.
Aumentar la rentabilidad y las ventas con la creación de nuevos paquetes para el segmento meta de la alianza (Penetración de mercado - PM).	Rentabilidad neta del año pasado / año actual y Ventas del año pasado / ventas actuales.	$\geq 10\%$
Incrementar paulatinamente la inversión en <i>marketing</i> para promocionar los beneficios que brindan las nuevas ofertas (PM).	Monto de inversión de <i>marketing</i> .	$\geq 15\%$ de ventas.
Incrementar la fidelización con beneficios por recomendación a los clientes (PM).	Cantidad de clientes repetitivos del año pasado / cantidad de clientes repetitivos actual.	$\geq 5\%$

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.3 Definición del producto

Vender hospedajes cómodos y brindar servicios de únicos a los viajeros para mejorar su experiencia en las diferentes regiones del Perú (costa y selva).

2.4 Definición del mercado

Venta de paquetes y servicios que brinden confort, cultura y experiencias de todo tipo a nuestros huéspedes en las regiones costa y selva, apoyando el desarrollo de comunidades nativas.

2.4.1 Mercado potencial

El mercado potencial son todos los turistas extranjeros y nacionales que han viajado a Lima y Madre de Dios.

2.4.2 Mercado disponible

El mercado disponible son turistas extranjeros y nacionales alojados en un hotel de 4 a 5 estrellas en Lima y en un *ecolodge* en Puerto Maldonado con procedencia de Europa y Norteamérica (extranjeros).

2.4.3 Mercado meta (segmentación)

Se tomó como referencia para segmentar la información de los perfiles de turistas extranjeros que llegan a Lima y Madre de Dios la información brindada por la jefa de *marketing* de Rainforest Expeditions, información de entidades del Estado y referencias de páginas de internet. Para más detalle revisar el capítulo “Análisis de Mercado”.

Tabla 10. Segmentación detallada del público meta para la alianza

Geográfico	Estados de Florida y California en los Estados Unidos. Madrid y Barcelona en España.
Demográfico	Hombres y mujeres. Solteros y casados. <i>millennials</i> y generación X. Alto nivel de educación, con estudios universitarios y de postgrado. Procedentes de un nivel socioeconómico alto con ingresos anuales de USD 100 000. Laborando en empresas privadas, públicas e independientes.
Psicográfico	Valoran la preservación y cuidado del medio ambiente. Pasión por experiencias únicas en entornos naturales de gran biodiversidad. Cuentan con la disposición para pagar un mayor precio por productos de empresas que tengan certificaciones de sostenibilidad. Personas sociables y empáticas dispuesta a interactuar con otras personas nativas de la zona y aprender nuevas culturas, lo cual permita aumentar su aprendizaje. Interés por visitar lugares poco comunes e interesantes. Gusto por tomar fotos y observar los paisajes y animales de la selva. Sobresalir entre los demás con temas de conversación diferentes acerca de lugares turísticos. Gusto por realizar actividades y paseos de aventura y aprendizaje.
Conductual	Las decisiones de viaje están influenciadas por comentarios de amigos o reseñas de páginas web. Buscan actividades saludables, vivenciales y de aprendizaje. Utilizan buscadores de viajes para comprar sus paquetes turísticos. Suelen programarse y comprar con poca antelación. Buscan aportar al desarrollo social y medioambiental. Personas que valoran mucho el servicio y toman mucha importancia al precio-calidad-sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.5 Estrategia de posicionamiento

Ofrecer los productos y servicios en los mercados estadounidense y español, con un enfoque en que el cliente pueda desconectarse del mundo laboral disfrutando experiencias vivenciales únicas de aventura y aprendizaje dentro de la selva peruana, con atractivos naturales de flora y fauna silvestre durante su estadía, con un impacto positivo en el desarrollo y progreso de las comunidades nativas de la zona.

2.6 Mantra para la alianza estratégica

Se estableció como mantra de la alianza estratégica entre Hotel Unique y Posada Amazonas:

“Desconexión con experiencias naturales, únicas, sostenibles, nuevas e incomparables.”

Tabla 11. Blanco de posicionamiento para la alianza

Mantra de marca	Desconexión con experiencias naturales, únicas, sostenibles, nuevas e incomparables.
Puntos de paridad	Limpieza y seguridad, servicios adicionales dentro y fuera, confort en las habitaciones.
Puntos de diferencia	Experiencias únicas, conocimiento de diferentes culturas, apoyo a la sostenibilidad del ecosistema y comunidades de la zona, accesibilidad a la vida silvestre, instalaciones originarias, cercanía a lugares turísticos culturales, zona privilegiada, cuidado ambiental, atención personalizada.
Justificadores (RPC)	Amplio conocimiento en el sector, procesos orientados a la satisfacción del cliente, constante capacitación al personal, mantenimiento continuo de las instalaciones.
Valores/Personalidad/Carácter	Amable, considerado, atento, servicial, conciencia, crecimiento, respetuoso.
Propiedades de ejecución/Identidad visual	Unión de ambas marcas con colores que representen la naturaleza con imágenes de actividades representativas de cada zona.
Consumidor meta	Turistas de Estados Unidos y España con el gusto por conservar el medio ambiente, aprender nuevas cosas de la naturaleza y realizar actividades vivenciales culturales.
Impresión del consumidor	Las experiencias suelen ser iguales y no únicas.
Estado de las necesidades del consumidor	Interés por realizar actividades vivenciales y culturales a la vez, lo cual genere recuerdos gratos e imborrables.
Conjunto de productos competitivos	<i>Ecolodges</i> , hospedajes y <i>hostels</i> .
Percepción del consumidor	La unión de Hotel Unique y Posada Amazonas ofrece una experiencia completa e impacta positivamente en el desarrollo humano y de la naturaleza en el Perú.

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.7 Iniciativas comerciales

Producto

El producto que se ofrecerá a los clientes serán nuevos paquetes, los cuales se centren en el aprendizaje y aventura dentro de la selva, la combinación entre ciudad y selva y la desconexión después de días de trabajo en la ciudad. Es importante mencionar que se está creando una oferta que guarde relación con el mantra establecido, el cual es “Desconexión con experiencias naturales, únicas, sostenibles, nuevas e incomparables”.

Paquetes

Es necesario considerar que ciertas actividades toman un tiempo determinado para que sean de impacto al turista. Se considera tener un mínimo de 5 días y 4 noches para poder realizar los paquetes “Eco Aventura” y “De Regreso”. Para el paquete “De Relajo” se considera 6 días y 5 noches, debido a que se cuenta un promedio de 2 días laborados en Lima.

Paquete “Eco Aventura”

- Llegada al albergue (día 1).
- Experiencias vivenciales, charla por parte de la Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno y compartir (día 1).

- Paseo en bicicleta por la selva (día 2).
- Observación de aves (día 2).
- Visita a la chacra (día 2).
- Circulo de fuego (día 2).
- Caminata (*trekking*) de castañas (día 3).
- Construyendo una balsa (día 3).
- Caminata (*trekking*) nocturna (día 3).
- Visita Collpa de Loros (día 4).
- Torre de observación (día 4).
- Descubrimiento de nuevas especies (día 4).
- Visita al lago en balsa (día 5).
- Regreso a Puerto Maldonado (día 5).

Paquete “De Regreso”

- Llegada al albergue (día 1).
- Experiencias vivenciales, charla por parte de la Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno y compartir (día 1).
- Visita Collpa de Loros (día 2).
- Torre de observación (día 2).
- Caminata (*trekking*) de castañas (día 2).
- Circulo de fuego (día 2).
- Visita al lago en balsa (día 3).
- Visita a la chacra (día 3).
- Descubrimiento de nuevas especies (día 3).
- Regreso a Puerto Maldonado – Lima (día 4).
- Llegada a Hotel Unique (Miraflores) con bienvenida de masajes y servicios de *spa* para relax (día 4).
- *Tour* por museos y lugares turísticos de la zona (día 4).

- Día libre dentro y fuera del hotel (día 4).
- *Check out late* (según requerimiento) para aprovechar las instalaciones y algunas visitas (día 5).
- Salida del Hotel Unique (día 5).

Paquete “De Relajo”

- Llegada a Hotel Unique (día 1).
- Estadía de negocios de 2 días libres con servicio de *spa* y masajes (día 1 y 2).
- Salida de Lima y llegada a Puerto Maldonado (albergue) (día 3).
- Experiencias vivenciales, charla por parte de la Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno y compartir (día 3).
- Visita al lago en balsa (día 4).
- Visita Collpa de Loros (día 4).
- Circulo de fuego (día 4).
- Caminata (*trekking*) de castañas (día 5).
- Torre de observación (día 5).
- Caminata (*trekking*) nocturna (día 5).
- Regreso a Puerto Maldonado (día 6).
- Llegada a Hotel Unique (según día y horario de vuelo) (día 6).
- Salida de Hotel Unique (día 7).

2.8 Servicios complementarios de facilitación

- Página web completa con información detallada de todas las actividades: Se ampliará en la página web, el cual es un canal directo de información rápida para los turistas extranjeros, las descripciones de las actividades y datos importantes para que el viajero pueda conocer con exactitud lo que realizará, de manera física y experimental, y el nivel de esfuerzo requerido con los tiempos estimados de duración para tener una idea más clara de su estadía.
- Opción en la web de brindar sus preferencias en comidas, comodidad e información de salud para preparar habitaciones y prever ante algún suceso inesperado dentro del

lodge: Esto permitirá poder tener una atención más personalizada desde antes que comience su estadía (experiencia) y poder preparar todo lo necesario para satisfacer al huésped. A su vez, permitirá estar precavidos ante cualquier situación de salud que tengan las personas y las responsabilidades que pueden tener en ciertas actividades de alto rendimiento físico. Cabe recalcar que puede haber limitaciones y se brindarán las opciones disponibles dentro de cada preferencia a elegir para no perder la originalidad de la estadía en un hábitat natural y la desconexión que genera este tipo de alojamientos ecológicos.

- Aplicativo móvil que permita conocer información, ubicaciones y otros datos interesantes de los lugares turísticos, flora y fauna de la zona: Como parte de la continua experiencia que se quiere lograr con el huésped y la previa preparación por parte de este para realizar las actividades, se implementara un aplicativo móvil con uso exclusivo dentro del *lodge*. Es decir, el aplicativo móvil será el único que pueda funcionar las 24 horas en toda la zona para ir conociendo los avances de tramos y la flora y fauna que se podría ir encontrando para preparar su observación o fotos de estos. Este aplicativo podría utilizarse desde antes, durante y después.

2.9 Servicios complementarios de mejora

- *Chatbot* y asesoría las 24 horas (debido al cambio horario y disponibilidad del viajero) para poder interactuar y resolver dudas: La interacción y resolución de dudas beneficia a la decisión de compra. Hay que considerar que no todos los países tienen la misma hora ni los mismos ritmos de vida. Se tiene que estar dispuesto a los tiempos libres del consumidor (cliente) para brindar una respuesta rápida, la cual permitirá poder consolidar su elección por nuestros productos ofrecidos antes que otros y generar el lazo comercial para su arribo.

2.10 Precio

Para establecer el precio de los paquetes se utilizarán los siguientes 6 procesos:

- Selección de la meta de la fijación de precios: En base los objetivos plasmados, se estableció que la meta de fijación de precios será liderazgo de producto-calidad. En este caso, estamos hablando de productos y servicios (hotelería) únicos dentro de una zona determinada. A su vez, la capacidad complementaria de ambas empresas para mejorar sus ofertas, servicios y funcionamientos ayudará a brindar un producto y servicio de calidad. No obstante, se analizarán los precios de la competencia para no

salir del mercado con precios inaccesible. Los servicios complementarios serán importantes para el aumento de rentabilidad, como las actividades dentro y fuera de los hoteles, tales como vistas a museo o paseos en bote fuera de la zona limitada para observar la fauna y flora silvestre.

- Determinación de la demanda: La demanda se analizó en el capítulo “Análisis de Mercado”.
- Estimación de los costos: Los costos se estimarán en base al costo promedio por noche de cada habitación y la mano de obra directa empleada en el producto. Los servicios adicionales tienen un costo aparte, según los requerimientos y solicitudes, cantidad de personas y otros factores. Se explicará más en el plan de operaciones.
- Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores: Constantemente se evaluará a la competencia para evaluar las ofertas y precios que brindan para mantener un parámetro del mercado, pero teniendo en cuenta la igualdad de condiciones y valor ofrecidos en los productos y servicios de la alianza.
- Elección de un método de fijación de precios: Se utilizará el método de fijación de precios basada con base en el valor percibido, tomando como referencia los precios históricos y la ocupación del hotel. Cabe recalcar que se brindará un producto-servicio de calidad y una oferta única para mejorar la experiencia del cliente dentro de su estadía en los hoteles de la alianza.
- Selección del precio final: Después de realizar los pasos anteriores, ya se determinaría el precio final y las políticas de devoluciones y descuentos.

2.11 Canales

La tendencia mundial es que las empresas utilizan con más frecuencia estrategias de distribución digital, ofreciendo sus productos o servicios de forma directa en línea a los clientes o a través de vendedores electrónicos que tienen sitios web concurridos por muchos clientes potenciales. Las ventajas de usar varios canales digitales van desde que permite lograr una mayor cobertura de mercado, el costo es más bajo, debido a que vender en línea siempre será más bajo que utilizar agencias propias o terceras que tienen acceso a un limitado número de clientes, y finalmente permite realizar ventas más personalizadas de acuerdo con el servicio diferenciado que brindan los hoteles. A su vez, hay que considerar que estamos en un mercado de lujo, donde la exclusividad es un eje importante para el consumidor. Se considera tener un canal directo, indirecto y *on-line* para la venta de los paquetes.

- Canal directo: Ventas directas en el hotel en *counter* o por *call center* con un asesor de ventas. También se quiere cubrir y atender a aquellas personas que tuvieron problemas con otras reservas y quieren adquirir paquetes estando en el país de emergencia.
- Canal indirecto: Ventas realizadas por agencias especializadas en este tipo de viajes de aprendizaje y ecoturismo y páginas web de viajes como “Booking”. Las reservas de intermediarios permiten generar un flujo proyectado para distintos meses, según la demanda que se presente en ese canal, y también permite dejar reseñas para recomendar a otros usuarios sobre el servicio y experiencia de estadía en el hotel.
- Canal *on-line*: Ventas realizadas mediante la página web propia del hotel con una asesoría personalizada al cliente. Este canal beneficia a las personas que realizan sus reservas con anticipación y manejan más el internet como medio de compra y de decisión de compra.

2.12 Promociones

En general, las principales herramientas de promoción para los consumidores son los siguientes: muestras, cupones, reembolsos, paquetes de descuento, obsequios, programas de frecuencia, recompensas por compras, promociones cruzadas entre otros.

Al definir el uso de un incentivo en particular, primero deben determinar su tamaño. En segundo lugar, se debe establecer las condiciones de participación. Los incentivos podrían ofrecerse a todos o a grupos selectos. En tercer lugar, se debe decidir la duración de la promoción. En cuarto lugar, se deberá elegir un vehículo de distribución. En quinto lugar, se debe establecer el momento de la promoción y, por último, el presupuesto total de ventas de la promoción

2.13 Personas

La importancia de una buena gestión de reclutamiento y capacitación del personal es vital para cumplir con nuestra oferta y propuesta de valor. A su vez, el sostenimiento de un buen ambiente laboral mejorará la realización de las funciones asignadas a cada empleado para poder brindar un producto y servicio de calidad y satisfacer las necesidades de nuestro público meta.

Los detalles se encuentran en el plan de Recursos Humanos.

2.14 Procesos

Los procesos determinan la guía para realizar ciertas actividades en cada área, lo cual

conlleve a generar una eficiencia dentro de la organización, mejorar la calidad del servicio que se brinda y se reduzcan los gastos innecesarios, lo cual genere que aumente la rentabilidad de la empresa y mejore su reputación. Esto permitirá poder fidelizar más a los clientes.

Los detalles se encuentran en el plan funcional de Operaciones.

2.15 Pruebas

Se establece lo descrito en el plan comercial con el tipo de alojamiento y calidad.

2.16 Productividad

Se evaluará con los objetivos específicos presentados en el presente plan Comercial.

2.17 Presupuesto del plan Comercial

Tabla 12. Presupuesto detallado del área Comercial

	2022	2023	2024	2025	2026
Anuncio en revista especializada de medio ambiente	8 400.00	8 400.00	8 400.00	8 400.00	8 400.00
Anuncio en paneles publicitarios en centro comercial	48 000.00	48 000.00	48 000.00	48 000.00	48 000.00
Anuncio en paneles publicitarios en el aeropuerto	96 000.00	96 000.00	96 000.00	96 000.00	96 000.00
Eventos corporativos de responsabilidad social	21 333.33	21 333.33	21 333.33	21 333.33	21 333.33
Stands en ferias de preservación del medio ambiente	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00
Estudio de mercado	5 333.33	5 333.33	5 333.33	5 333.33	5 333.33
Total de <i>Marketing</i>	187 088.67	187 089.67	187 089.67	187 089.67	187 089.67

Fuente: Elaboración propia 2023.

- Se toma como moneda al dólar estadounidense.
- El tipo de cambio promedio para la conversión es de S/ 3.75.
- Los costos son referenciales.

3. Plan de Recursos Humanos

3.1 Objetivo

Satisfacer las necesidades de los colaboradores con salarios justos, capacitaciones y buen clima laboral para ofrecer un servicio óptimo a los clientes y garantizar una excelente calidad de servicio.

3.2 Objetivos funcionales

Tabla 13. Objetivos específicos del área de Recursos Humanos

Objetivos Específicos	Indicador	Meta
Vigilar y mejorar constantemente el clima laboral dentro de la organización.	Encuestas de satisfacción al personal.	≥ 95%
Sostener un nivel de capacitación óptimo.	Resultado de evaluaciones mensuales.	≥ 15
Disminuir la rotación del personal.	Cantidad de personal separado / total personal en el año.	5%
Incentivar la mejora de conocimientos.	Cantidad de capacitaciones.	≥ 10

Fuente: Elaboración propia 2023.

3.3 Estructura Hotel Unique

En el caso de Hotel Unique es muy diferente porque sí se cuenta con un área muy bien estructurada de Recursos Humanos con procesos y procedimientos establecidos.

3.3.1 Reclutamiento y selección del personal

Es importante establecer al detalle el perfil del puesto y de la persona requerida para poder agilizar el proceso y obtener resultados productivos.

El proceso de reclutamiento será de manera mixta para poder dar opción al empleado interno de mejorar su puesto y estilo de vida. La idea es buscar externamente para no dejar otros puestos vacantes. Esto se realizará mediante anuncios digitales en páginas especiales de empleo y empresas reclutadoras.

La selección del personal será por entrevistas y estará a cargo del jefe del área del puesto, jefe de Recursos Humanos y, si hubiera necesidad o solicitud, del administrador para poder validar la información colocada en el CV, como actitudes y aptitudes del candidato y experiencia en otros lugares, desenvolvimiento, etc. Una vez ratificada la información brindada en los CV y aprobación de la entrevista los postulantes pasarán a una preselección para evaluar otros aspectos.

Para clasificar en la preselección y obtener las personas de mayor potencial en el puesto, se realizarán exámenes psicológicos y prácticos de función y situaciones diarias dentro del hotel y en sus áreas. Una vez todo esté confirmado y el candidato califique en las demás pruebas, se tomará la decisión del seleccionado y se contactará con él para realizarle una oferta con el detalle de condiciones.

En el caso de un empleado laborando en la actualidad, se evaluará todo lo anterior con el desempeño realizado a lo largo del tiempo dentro de la organización y comentarios de jefes o compañeros de línea.

Dentro del plan funcional de Recursos Humanos y del éxito de la alianza estratégica, se considera muy importante el reclutamiento y selección del personal porque nuestra ventaja competitiva está enfocada en la diferenciación de producto, servicio y atención.

3.3.2 Contratación

Al tener una decisión clara y evaluada de la persona óptima que reúne el perfil, la contratación del colaborador nuevo entra en la etapa de formalidad y negociación.

Se realiza el contrato con la oferta de trabajo y sus especificaciones al detalle, como salario, beneficios sociales, días de vacaciones, horarios y entres otras que corresponde comunicar al futuro colaborador. Es importante mencionar que existe la posibilidad de una oferta según las políticas de la empresa o según entrevista, la cual dependerá de la necesidad para cubrir el puesto y de la experiencia que ofrece el candidato.

Tendrá un periodo de prueba de tres meses y se realizarán las renovaciones al finalizar el tercer mes, previa comunicación de continuación. De ser el caso de una destitución, se comunicará con un mes de anticipación. Después de pasar el periodo de prueba, se renovará por cuatro meses para poder tener una mejor información de su desempeño al evaluar su continuidad.

El contrato tendrá detallado el nombre del puesto, datos generales del empleador y empleado, remuneración básica y comisiones (si hubiera por ventas o productividad), tiempo de contratación y otros aspectos de ley necesarios para no tener problemas en el futuro. Una vez aceptado por ambas partes, se procederá a la firma con huella y DNI.

3.3.3 Remuneración

Las remuneraciones son acordes con el mercado, pero con ciertas brechas cortas a favor para poder tener margen de negociación. Se manejará una remuneración básica y variable.

Es importante recalcar como un factor considerable dentro de la remuneración a los bonos e incentivos que se otorgarán según el cumplimiento de objetivos, los cuales pueden ser al término del año, mensual o cada dos meses. Como se menciona en el párrafo anterior, los conceptos variables serían por productividad y cuota de ventas.

3.3.4 Inducción y capacitación

El proceso de inducción tomará en promedio tres días, los cuales servirán para presentar a la empresa, políticas y aspectos relevantes dentro de la organización, procesos y procedimientos para cada área y al finalizar se realizará un examen para determinar el nivel de captación del nuevo colaborador.

Es importante la aprobación del examen porque es el entendimiento de los lineamientos organizacionales y del área en la cual se desempeñará el colaborador.

El proceso de inducción estará a cargo del administrador, jefe de Recursos Humanos y jefe de área específica.

- El primer día estará a cargo de la administración y del jefe de recursos humanos. En este día se tocarán la filosofía organizacional, organigrama, valores, políticas, misión, visión y otros aspectos de la organización para establecer los parámetros dentro de la empresa e ideales requeridos para llegar a los objetivos trazados.
- El segundo día estará a cargo del jefe de recursos humanos y del jefe del área específica de trabajo. En este día se tocarán los procesos, el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento Interno de Trabajo (RIT), procedimientos, documentación y reportes establecidos para el puesto asignado. A su vez, servirá para despejar ciertas dudas y consultas de las funciones y actividades por realizar dentro del cargo.
- El tercer día estará a cargo solamente del jefe de Recursos Humanos para la evaluación, pero esta será calificada entre el administrador, jefe de Recursos Humanos y jefe de área específica para determinar conjuntamente la recepción de la charla brindadas y el entendimiento por parte de la persona para ejecutarlas en ciertas situaciones dentro de la organización.

Esta se podrá realizar de manera virtual y presencial.

La capacitación se hará de manera presencial y virtual, pero estará sujeta a un cronograma establecido por el área de Recursos Humanos y el área de trabajo para determinar la necesidad de conocimientos o la ampliación de estos en áreas o temas específicos para mejorar su productividad.

3.3.5 Clima laboral

El clima laboral es muy importante para generar un ambiente óptimo donde el colaborador pueda trabajar eficientemente y desarrollarse. Además de retener el talento humano con *know-how*.

Mensualmente habrá charlas, sorteos y reuniones para incrementar la interacción entre todas las áreas, lo cual permitirá generar mejores lazos laborales. A su vez, los sorteos y reuniones ayudarán a descargar la carga laboral del mes para que no afecte el estrés en la atención y servicio a los huéspedes.

Para la medición de la satisfacción del clima laboral y control se utilizarán encuestas para conocer las opiniones de los colaboradores, las cuales beneficien a organizar los temas de interés para las charlas y regalos según necesidades.

3.4 Estructura del Hotel Posada Amazonas

Hotel Posada Amazonas cuenta con un área de recursos humanos sujeta a las decisiones de la comunidad nativa con su “Comité de Gestión”, lo cual dificulta la estandarización de procesos y procedimientos de reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo del personal. Además, no permite retener el talento humano con experiencia porque está establecido que hay que rotar al personal cada dos años para dar opción a lo demás miembros de la comunidad.

El comité de gestión son los representantes de la comunidad y lo conforma cinco titulares y cinco suplentes. Estos siempre son cambiados cada dos años. Ellos se encargan de supervisar las operaciones, actividades y utilidad del hotel. También son los que toman la decisión por parte de la Comunidad Nativa de Ese Eja de Infierno con Rainforest Expeditions.

Básicamente Hotel Posada Amazonas es manejado por las áreas administrativas de Rainforest Expeditions y supervisado por el comité de gestión de la comunidad nativa.

3.5 Estructura organizacional para la alianza

Por el contexto y poca compatibilidad que tiene ambas empresas, no permite realizar una sinergia en la alianza estratégica. Por esto, se considera que cada hotel se mantendrá con su sistema y estructura.

El hotel *boutique* hará la implementación de una nueva área con una persona encargada. Esta área se llamará “Área de Gestión de Responsabilidad Social”. A su vez, ante el aumento de la demanda, se planea contratar más personas.

3.6 Presupuesto de Recursos Humanos

Tabla 14. Presupuesto detallado de Recursos Humanos

Puesto	2022	2023	2024	2025	2026
Gerente General	32 000.00	32 000.00	32 000.00	32 000.00	32 000.00
Administrador	16 000.00	16 000.00	16 000.00	16 000.00	16 000.00
Jefe de Ventas y Atención al Cliente	11 200.00	11 200.00	11 200.00	11 200.00	11 200.00
6 encargadas de <i>counter</i> y <i>call center</i>	42 240.00	42 240.00	42 240.00	42 240.00	42 240.00
Jefe de Operaciones	11 200.00	11 200.00	11 200.00	11 200.00	11 200.00
Supervisor de Operaciones	8 000.00	8 000.00	8 000.00	8 000.00	8 000.00
Jefe de Recursos Humanos	11 200.00	11 200.00	11 200.00	11 200.00	11 200.00
Asistente de Recurso Humanos	6 400.00	6 400.00	6 400.00	6 400.00	6 400.00
Jefe de Finanzas	12 800.00	12 800.00	12 800.00	12 800.00	12 800.00

Puesto	2022	2023	2024	2025	2026
Asistente de Finanzas	6 400.00	6 400.00	6 400.00	6 400.00	6 400.00
Supervisor de redes sociales	9 600.00	9 600.00	9 600.00	9 600.00	9 600.00
Cocinero	11 200.00	11 200.00	11 200.00	11 200.00	11 200.00
Mesero	6 400.00	6 400.00	6 400.00	6 400.00	6 400.00
Seguridad	8 000.00	8 000.00	8 000.00	8 000.00	8 000.00
Encargado de gimnasio	6 400.00	6 400.00	6 400.00	6 400.00	6 400.00
Encargado de sauna	6 400.00	6 400.00	6 400.00	6 400.00	6 400.00
Total de planilla	207 462.00	207 463.00	207 464.00	207 465.00	207 466.00
Capacitaciones	46 000.00	49 000.00	52 000.00	58 000.00	58 000.00
Eventos corporativos y obsequios en fechas especiales	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00

Fuente: Elaboración propia 2023.

- Se toma como moneda al dólar estadounidense.
- Los salarios son estándar y son considerados en dólares a un tipo de cambio promedio de S/ 3.75.
- No se manejan bonificaciones.
- Los eventos corporativos son las fiestas por aniversario de la empresa y reuniones de integración.
- Los costos de capacitaciones son diferentes según áreas.
- Los obsequios en fechas especiales son considerados las canastas por navidad, torta y vale de consumo por cumpleaños, presentes por los días especiales (Día del Trabajo, Día de la Madre y Día del Padre).

4. Plan de Responsabilidad Social

4.1 Objetivo

El objetivo principal es mejorar la calidad de vida de población del área de influencia y además de preservar el medio ambiente.

4.2 Objetivos específicos

- Proteger la integridad física y preservar la salud de los colaboradores y personas del área de influencia.
- Mejorar las condiciones socioeconómicas de las personas.
- Disminuir la huella de carbono en el medio ambiente.
- Preservar y proteger la flora y fauna del área de influencia.

- Mantener y fortalecer la cultura de las poblaciones del área de influencia.

4.3 Identificación de grupos de interés

Para el Hotel Posada Amazonas los principales grupos de interés son los siguientes:

- Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno.
- Rainforest Expeditions.
- Proveedores de bienes y servicios de Puerto Maldonado.

Para el hotel *boutique*, los principales grupos de interés son los siguientes:

- Trabajadores del hotel.
- Población aledaña al hotel.
- Proveedores de bienes y servicios.

4.4 Programas de Responsabilidad Social

La asociación entre la comunidad Ese Eja de Infierno y Rainforest Expeditions (RFE), la calidad de vida de las personas de la comunidad ha mejorado considerablemente ya que ellos participan de manera directa en las operaciones del hotel. Para tal fin, RFE realizó programas de capacitación desde el inicio para brindarles conocimiento y herramientas para que puedan aportar en el negocio a además preservar el medio ambiente.

Para el caso de la alianza, tomando como referencia el manejo adecuado en cuanto a la responsabilidad social de Posada Amazonas, El Hotel Unique deberá definir acciones y políticas concretas dentro de su administración a fin de poder lograr un impacto positivo a sus grupos de interés, tales como trabajadores, proveedores y cliente. Entre las acciones a adoptar para lograr el impacto positivo son los siguientes:

4.4.1 Programas de capacitación

Es importante que el personal esté debidamente capacitado en la función que cumple a fin de garantizar la calidad en el servicio, es por tal motivo que dentro de este programa se planificarán capacitaciones y reuniones donde promueva la mejora continua, siempre hay algo que se puede hacer mejor, en ese sentido las personas entenderán que la empresa está interesada en su formación y se logrará un mayor compromiso y satisfacción de los colaboradores.

4.4.2 Incentivo y promoción por logro de objetivos

Este programa de promoción e incentivos debe realizarse con total transparencia y objetividad a fin que se genere una competencia sana de los trabajadores, se tendrá que definir los incentivos adecuados (no necesariamente dinero) para incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores, por ejemplo, otorgar becas en cursos cortos a los hijos, o descuentos en clubs para que puedan pasar tiempo con su familia, la idea es lograr un nivel de satisfacción de sentirse identificados con la empresa.

Respecto a la promoción, es importante tener en cuenta que las personas siempre quieren superarse y mejorar a nivel profesional, una forma de incentivar este aspecto es a través de las asignaciones en puestos que impliquen un nivel mayor de responsabilidad, asignarles retos o desafíos, de esta manera se podrá decidir si pueden ser promovidos o no.

4.4.3 Desarrollo de actividades a fin de garantizar el buen ambiente laboral

En general, las personas llevan una rutina entre el trabajo y el hogar, muchas veces con altos niveles de estrés (típico en ciudades grandes como Lima), ese acumulamiento de cansancio hace que el rendimiento de las personas en el trabajo no sea el óptimo. Es por tal motivo que para cambiar dicha rutina y disminuir los niveles de estrés, se propone realizar actividades de entretenimiento como paseos fuera de la ciudad que incluyan a la familia de los colaboradores, reuniones de confraternidad, cenas o almuerzos para compartir, de esa manera se logrará sacar de la rutina al trabajador y mejorará el rendimiento en el trabajo.

4.4.4 Programas de preservación del medio ambiente

El Hotel Posada Amazonas tiene como eje principal el preservar el medio ambiente, es así como dentro de sus operaciones se trata en lo posible de minimizar la utilización de combustibles que contaminen, se protege a las especies en peligro de extinción, protege de los cazadores, taladores ilegales o mineros artesanales.

Estas capacidades bien desarrolladas por Posada Amazonas respecto a la preservación del medio ambiente se puedan adaptar como políticas de Hotel Unique. Por ejemplo, utilizar energías renovables como energía solar, practicar el reciclaje, el ahorro de energía, ahorro de agua y tratamiento de aguas grises a fin de aportar en el cuidado del medio ambiente y disminuir con la huella de carbono, en el plan de operaciones hemos definido una serie de inversiones a realizar con el objetivo de convertir el Hotel Unique en un hotel sostenible.

5. Plan de Finanzas

5.1 Objetivo

Incrementar el valor de las empresas dentro del tiempo que dure la alianza estratégica, mediante la correcta gestión de los recursos y capacidades de ambas.

5.2 Objetivos específicos

Tabla 15. Objetivos específicos de Finanzas

Objetivos Específicos	Indicador	Meta
Incrementar el porcentaje de utilidad bruta.	Utilidad bruta del año anterior / utilidad bruta del año.	≥ 80%
Incrementar el porcentaje de utilidad neta.	Utilidad neta / utilidad bruta del año.	≥ 15%

Fuente: Elaboración propia 2023.

5.3 Supuestos para los estados de resultados

Ventas

Son aquellos que se generan al vender una cantidad de habitaciones por un precio determinado y son considerados sin Impuesto General a las Ventas (IGV).

Costo de ventas

Son aquellos que se generan para brindar el producto (servicio) y son considerados sin IGV. Los detalles se encuentran en el plan de operaciones.

Gastos

- Son aquellos costos se generan fuera del producto para poder llegar al consumidor final.
- Lo conforman *marketing*, mantenimiento, planilla, entre otros.
- No habrá aumentos en sueldos de planillas.

Políticas

- No se repartirán dividendos dentro del periodo de la alianza y se capitalizará las utilidades netas.
- Se considera un pago de impuesto del 29.5%.
- Se irá pagando préstamos con bancos y otras entidades bancarias.
- Se mantiene un monto uniforme de depreciación.
- Se irá pagando cada año el interés de la deuda obtenida antes de la alianza estratégica.

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA

Los estados financieros y flujo de caja proyectados permitirán confirmar la viabilidad económica y financiera de la alianza. Se utilizó el modelo *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) para determinar el costo de oportunidad teniendo como resultado un 17.08%. Se obtuvo como costo medio ponderado de capital (WACC) un 9.32%. Para la obtención del VAN, se empleó la tasa del CAPM porque es la tasa mínima que se espera. El resultado fue USD 352 837.45, mayor a 0 y lo que indica la viabilidad económica del proyecto.

Tabla 16. Cálculo de la inversión

Tipo de aporte	Inversión	Porcentaje
Financiación	USD 95 000.00	64.63%
Capital Propio	USD 52 000.00	35.37%
	USD 147 000.00	100.00%
SECTOR	HOTEL/GAMING	Fuente
BETA	1.46	(Damodaran, s.f.a)
D/E	66.58%	(Damodaran, s.f.a)
TASA IMPUESTO	29.5%	
BETA DESAPALANCADA	0.99	Propia.
BETA APALANCADA	2.27	Propia.
Tasa libre de riesgo (24/11) (RF) (\$)	4.47%	(Expansión/Datosmacro.com, s.f.b)
Retorno esperado del mercado (RM-RF) (\$)	5.00%	(Damodaran, s.f.b)
Riesgo País de Perú (02/07)	1.96%	(Alerta Financiera, 2023)
CAPM - Costo Patrimonial (<i>Equity</i>) DÓLARES	17.80%	Propia.
Tasa de Deuda según banco - BBVA	6.64%	(Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, s.f.)
TASA DE IMPUESTO	29.5%	
DEUDA	64.63%	Propia
CAPITAL	35.37%	Propia.
WACC	9.32%	Propia.

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 17. Flujo de caja proyectado con alianza (en USD)

CON ALIANZA	0	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos		1 131 091.50	1 341 481.50	1 664 399.95	2 152 482.60	2 330 663.60
Egresos	-147 000.00	1 114 001.01	1 176 545.33	1 270 476.65	1 392 178.39	1 444 630.39
Gasto financiero		118 000.00	118 000.00	118 000.00	118 000.00	118 000.00
Depreciación		14 700.00	13 230.00	11 907.00	10 716.30	9 644.67
Impuestos		0.00	9 943.32	77 884.81	186 318.43	223 724.62
FC Económico	-147 000.00	-115 609.51	23 762.85	186 131.49	445 269.48	534 663.92
Préstamo	95 000.00	-	-	-	-	-
Amortización		-29 654.06	-31 623.09	-33 722.86		
Interés		-4 563.46	-1 822.13	-294.39		
FC Financiero	-52 000.00	-149 827.02	-9 682.36	152 114.25	445 269.48	534 663.92
CON ALIANZA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Económico	-147 000.00	-115 609.51	23 762.85	186 131.49	445 269.48	534 663.92
SIN ALIANZA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Económico	-147 000.00	-311 991.01	-201 085.83	-27 122.77	70 996.22	191 294.91

Fuente: Elaboración propia 2023.

CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN DE LA ALIANZA

Tabla 18. Estados de resultado con alianza para el Hotel Unique (en USD)

CON ALIANZA	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	1 131 091.50	1 341 481.50	1 664 399.95	2 152 482.60	2 330 663.60
Costo de Ventas	166 660.34	188 762.66	219 452.98	261 363.72	275 714.72
Utilidad Bruta	964 431.16	1 152 718.84	1 444 946.97	1 891 118.88	2 054 948.88
Certificaciones	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00
I+D	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Servicios complementarios para el huésped	293 790.00	331 230.00	391 470.00	460 260.00	498 360.00
Pers. Administración y Ventas	207 462.00	207 463.00	207 464.00	207 465.00	207 466.00
Marketing	187 088.67	187 089.67	187 089.67	187 089.67	187 089.67
Pagos de alquiler	125 000.00	125 000.00	125 000.00	125 000.00	125 000.00
Capacitación del personal	46 000.00	49 000.00	52 000.00	58 000.00	58 000.00
Eventos corporativos y obsequios en fechas especiales	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00
Esfuerzos de reducción de costos	8 000.00	8 000.00	8 000.00	8 000.00	8 000.00
Mantenimiento	30 000.00	30 000.00	30 000.00	35 000.00	35 000.00
Total Gastos	947 340.67	987 782.67	1 051 023.67	1 130 814.67	1 168 915.67
EBITDA	17 090.49	164 936.17	393 923.30	760 304.21	886 033.21
Depreciación y Amortización	14 700.00	13 230.00	11 907.00	10 716.30	9 644.67
Utilidad Operativa / EBIT	2 390.49	151 706.17	382 016.30	749 587.91	876 388.54
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	118 000.00	118 000.00	118 000.00	118 000.00	118 000.00
Utilidad antes de impuestos	-115 609.51	33 706.17	264 016.30	631 587.91	758 388.54
Impuestos	-	9 943.32	77 884.81	186 318.43	223 724.62
Utilidad Neta	-115 609.51	23 762.85	186 131.49	445 269.48	534 663.92

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 19. Estados financieros sin alianza para el Hotel Unique (en USD)

SIN ALIANZA	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	934 710.00	1 106 689.50	1 373 260.88	1 621 598.55	1 843 615.35
Costo de Ventas	166 660.34	188 762.66	219 452.98	261 363.72	275 714.72
Utilidad Bruta	768 049.66	917 926.84	1 153 807.90	1 360 234.83	1 567 900.63
Certificaciones	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00
I+D	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Servicios complementarios para el huésped	293 790.00	331 230.00	391 470.00	460 260.00	498 360.00
Pers. Administración y Ventas	207 462.00	207 463.00	207 464.00	207 465.00	207 466.00
Marketing	187 088.67	187 089.67	187 089.67	187 089.67	187 089.67
Pagos de alquiler	125 000.00	125 000.00	125 000.00	125 000.00	125 000.00
Capacitación del personal	46 000.00	49 000.00	52 000.00	58 000.00	58 000.00
Eventos corporativos y obsequios en fechas especiales	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00
Esfuerzos de reducción de costos	8 000.00	8 000.00	8 000.00	8 000.00	8 000.00
Mantenimiento	30 000.00	30 000.00	30 000.00	35 000.00	35 000.00
Total Gastos	947 340.67	987 782.67	1 051 023.67	1 130 814.67	1 168 915.67
EBITDA	-179 291.01	-69 855.83	102 784.23	229 420.16	398 984.96
Depreciación y Amortización	14 700.00	13 230.00	11 907.00	10 716.30	9 644.67
Utilidad Operativa / EBIT	-193 991.01	-83 085.83	90 877.23	218 703.86	389 340.29
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	118 000.00	118 000.00	118 000.00	118 000.00	118 000.00
Utilidad antes de Impuesto	-311 991.01	-201 085.83	-27 122.77	100 703.86	271 340.29
Impuestos	-	-	-	29 707.64	80 045.39
Utilidad Neta	-311 991.01	-201 085.83	-27 122.77	70 996.22	191 294.91

Fuente: Elaboración propia 2023.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- De acuerdo con las proyecciones y el análisis desarrollado, la alianza genera incremento en el nivel de ventas del Hotel Unique, además de lograr el crecimiento en la cuota de mercado.
- El beneficio neto de Hotel Unique incrementa con la alianza estratégica y no existe pérdida alguna a lo largo del tiempo proyectado.
- El tipo de alianza elegida, la cual es de complementariedad, permite a Hotel Unique beneficiarse del mayor valor de Hotel Posada Amazonas, la Responsabilidad Social. Como también, Hotel Posada Amazonas se beneficia del mayor valor de Hotel Unique, la ubicación, servicio y confort de sus instalaciones dentro de Lima.
- La identificación del nuevo segmento meta es primordial para la alianza porque permite establecer estrategias y acciones orientadas a las necesidades, gustos y preferencias de los clientes para lograr satisfacerlos.
- La cuarentena a causa del COVID-19 ha generado en las personas una necesidad por enriquecerse de experiencias nuevas y no rutinarias, lo que genera mayor oportunidad para el sector turismo en el país.
- Ser una marca *ecofriendly* genera un gran valor intangible a la organización que además influye en la decisión de compra de los consumidores, ya que de acuerdo con las tendencias del turista extranjero, se valora cada vez más este tipo de concepto en los hoteles.
- Las exigencias del consumidor extranjero se basan en la calidad del servicio, el confort, seguridad y actividades extras que puede realizar como visita a lugares turísticos, consumir la variada gastronomía y conocer ciudades con mucha historia.
- El pago de gastos y planilla en moneda nacional y el cobro del servicio en moneda extranjera permite generar una mayor utilidad a Hotel Unique.

2. RECOMENDACIONES

- Tal como se ha explicado en la ventaja competitiva del hotel, la calidad del servicio está directamente relacionada con el nivel de inversión en el mantenimiento de la infraestructura y capacitación del personal, por lo que se debe mantener o incluso incrementar la inversión, previo análisis.
- Realizar entrevistas y encuestas a los huéspedes extranjeros y recibir retroalimentación sobre la base de sus comentarios y sugerencias; de ese modo, se puede mejorar el servicio brindado.
- Lograr certificaciones internacionales que avalen el servicio de la alianza como ecoamigable. De esa manera se mejorará aún más la reputación de los hoteles e incrementarán sus niveles de ventas.
- Evaluar otro tipo de alianzas estratégicas con líderes del mismo sector o diferentes, lo cual permita un apalancamiento mutuo y genere mayor valor y mayor crecimiento para la alianza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Peruana de Noticias [Andina]. (24 de Marzo de 2023). Turismo en Perú: Promperú espera arribo de 2.5 millones de turistas extranjeros el 2023. <https://andina.pe/agencia/noticia-turismo-peru-promperu-espera-arribo-25-millones-turistas-extranjeros-2023-933804.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias [Andina]. (2022). Perú impulsará la transformación digital en el sector turismo. 27 de septiembre. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-impulsara-transformacion-digital-el-sector-turismo-911846.aspx>
- Alerta Financiera. (2023). *Riesgo país de Perú llegó a su nivel más bajo del año*. [https://alertafinanciera.pe/2023/07/05/riesgo-pais-de-peru-llego-a-su-nivel-mas-bajo-del-ano/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20\(EMBIG\)%20de,de%202023%20\(174%20Pbs\).](https://alertafinanciera.pe/2023/07/05/riesgo-pais-de-peru-llego-a-su-nivel-mas-bajo-del-ano/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20(EMBIG)%20de,de%202023%20(174%20Pbs).)
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2024. Reporte de inflación*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2022.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, N.º 1, pp. 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- CANATUR. (2023a). *BCR: turismo pierde US\$100 millones al mes por protestas*. 16 de enero. <https://portaldeturismo.pe/bcr-turismo-pierde-us100-millones-al-mes-por-protestas/>
- CANATUR. (2023b). *Costa Rica promueve al Perú como destino turístico gastronómico*. 13 de febrero. <https://portaldeturismo.pe/costa-rica-promueve-al-peru-como-destino-turistico-gastronomico/>
- CANATUR. (2023c). *Ejecutivo dispondrá cerca de S/ 300 millones en proyectos turísticos*. 21 de febrero. <https://portaldeturismo.pe/ejecutivo-dispondra-cerca-de-s-300-millones-en-proyectos-turisticos/>
- CANATUR. (2023d). *Perú impulsa su oferta como importante destino turístico en ITB 2023*.

- 28 de febrero. <https://portaldeturismo.pe/peru-impulsa-su-oferta-como-importante-destino-turistico-en-itb-2023/>
- CANATUR. (2023e). *Turismo: aprueban norma que fija requisitos de calidad en servicios hoteleros*. 28 de febrero. <https://portaldeturismo.pe/turismo-aprueban-norma-que-fija-requisitos-de-calidad-en-servicios-hoteleros/>
- ComexPerú. (2020). *Transformación digital en el Perú. ¿Estamos listos?* 24 de enero. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/transformacion-digital-en-el-peru-estamos-listos>
- Damodaran. (s.f.a). *Beta de la industria HOTELERA y D/E*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran. (s.f.b). *Retorno esperado del mercado (RM - RF)*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- David, F. R. y David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/stage.aspx?il=5029&pg=&ed=>
- Defensoría del Pueblo. (2023). *Reporte de Conflictos Sociales N.º 227*. Enero. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/02/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-227-Enero-2023.pdf>
- Drew (s.f.). *Plan comercial: Aspectos claves en la definición de metas comerciales*. <https://marketing.wearedrew.co/plan-comercial>
- El Comercio. (16 de Agosto de 2023). La lucha por reactivar el turismo en Perú: ¿Cómo recuperar su potencial? https://elcomercio.pe/economia/recuperar-niveles-de-turismo-receptivo-permitiria-crecer-hasta-3-en-2024-ipe-la-lucha-por-reactivar-el-turismo-en-peru-como-recuperar-su-potencial-pandemia-conflicto-social-noticia/#google_vignette
- El Peruano. (2009). *Ley General de Turismo. Ley N° 29408*. 18 de septiembre. <https://leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29408.pdf>
- El Peruano. (2020a). *Decreto Supremo N° 044-2020-PCM*. 20 de marzo. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2>
- El Peruano. (2020b). *Decreto Supremo que aprueba la Fase 4 de la reanudación de actividades económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria*

Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. 26 de septiembre.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-fase-4-de-la-reanudacion-de-a-decreto-supremo-n-157-2020-pcm-1888160-3>

El Peruano. (2022). *Ley N° 31541. Ley que dispone la adecuación a las reglas macrofiscales para el sector público no financiero, al contexto de reactivación de la economía.* 4 de agosto. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-dispone-la-adecuacion-a-las-reglas-macrofiscales-par-ley-n-31541-2092332-2>

Estevão, M. (2022). Tres maneras en que un dólar fuerte afecta a los mercados emergentes. *Banco Mundial*. Blog. 4 de agosto. <https://blogs.worldbank.org/es/voices/tres-maneras-en-que-un-dolar-fuerte-afecta-los-mercados-emergentes>

Expansión/Datosmacro.com. (s.f.). *Bono de Estados Unidos a 10 años.* <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

Guzmán, R. (2023). *Información sobre Hotel Posada Amazonas. Entrevista a la Gerenta de Marketing y Finanzas de Rainforest Expeditions.* (M. Huisa, Entrevistador). 10 de febrero.

Herrera Guerra, P. N. (2022). Cese por cancelación de medida cautelar no es despido sin causa. *El Peruano*. 8 de abril. <https://elperuano.pe/noticia/142968-cese-por-cancelacion-de-medida-cautelar-no-es-despido-sin-causa>

Hosteltur. (2021). *Perú lanzó una campaña para reactivar su turismo interno.* 18 de junio. https://www.hosteltur.com/lat/144964_peru-lanzo-una-campana-para-reactivar-su-turismo-interno.html

Instituto De Ciencias HEGEL. (2021). *Los derechos del trabajador en el Perú: lo que dice la ley.* Derecho Laboral. 19 de enero. <https://hegel.edu.pe/blog/los-derechos-del-trabajador-en-el-peru-lo-que-dice-la-ley/>

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).* Gestión 2000. <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/balance-scorecard.pdf>

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles.* Gestión 2000. <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

- Lozano Alfaro, V. (2022). Nuevas tendencias, preferencias y prioridades de los consumidores. *El Peruano*. 24 de octubre. <https://elperuano.pe/noticia/195479-nuevas-tendencias-preferencias-y-prioridades-de-los-consumidores>
- Makro. (s.f.). *Perfil del consumidor peruano 2023: tendencias y características*. <https://blog.makro.pe/perfil-del-consumidor-peruano-tendencias-y-caracteristicas>
- Marketing Turístico Digital. (2022). *Tendencias de turismo cultural*. 16 de abril. <https://marketingturisticodigital.com/2022/04/16/tendencias-de-turismo-cultural/>
- Márquez Ruiz, E. (2022). Tendencia de los consumidores peruanos para el 2023. *Ecommercenews*. 19 de diciembre. <https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-ecommerce/2022/tendencias-consumidores-peruanos-2023.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2023). *Sectores público y privado se unen para promover la reactivación del turismo de Perú a nivel internacional en Fitur 2023*. 18 de enero. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/689766-sectores-publico-y-privado-se-unen-para-promover-la-reactivacion-del-turismo-de-peru-a-nivel-internacional-en-fitur-2023>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.a). *Arribos, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje*. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.b). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.c). *LEY N°. 26834. Ley de Áreas Naturales Protegidas*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/asuntos_ambientales_turisticos/Normas_Ambientales/Normas_Ambientales_Transversales/Areas_Naturales_Protegidas/Ley_N_26834.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.d). *Llegada de Turistas Internacionales*. https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/llegadaTuristasPais.html
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *En el 2022 la economía peruana crecerá 3,3% según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026*. 25 de agosto.

- PromPerú. (s.f.c). *Perfil del Turista Extranjero que visita Lima - 2022.*
https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2677/PTE%202019%20-%20Visita%20Lima.pdf
- PromPerú. (s.f.d). *Perfil del Turista Extranjero que visita Madre de Dios - 2019.*
https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2681/PTE%202019%20-%20Visita%20Madre%20de%20Dios.pdf
- SPDA Actualidad Ambiental. (2022). *Continúa lucha contra minería ilegal: prorrogan estado de emergencia en Madre de Dios.* 18 de julio.
<https://www.actualidadambiental.pe/continua-lucha-contra-mineria-ilegal-prorrogan-estado-de-emergencia-en-madre-de-dios/>
- SPDA Actualidad Ambiental. (2023). *Ciclón Yaku: ¿cuál será su duración y qué zonas del Perú serán las más afectadas?* 9 de marzo.
<https://www.actualidadambiental.pe/ciclon-yaku-cual-sera-su-duracion-y-que-zonas-del-peru-seran-las-mas-afectadas/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f.). *Tasa de interés promedio del sistema bancario.*
<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

ANEXOS

Anexo 1. Análisis PESTELG - Factores políticos

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Inestabilidad política por cambio intempestivo de presidente electo.	Seguimiento e incremento de protestas a lo largo del país solicitando un adelanto de elecciones para reelegir de manera democrática al presidente, lo cual genera paralizaciones en las actividades económicas y temor a las personas extranjeras.	Pérdidas en todos los sectores, pero especialmente en el turismo con una estimación de \$100 millones mensuales.	Amenaza	(CANATUR, 2023a)
Inversión del Poder Ejecutivo en mejorar el turismo del país.	Inicio de implementación de mejoras en el sector con S/ 300 millones en proyectos, enfocándose en sostener y conservar los atractivos turísticos y vías de accesos.	Generación de confianza con la mejora de condiciones para los turistas internacionales.	Oportunidad	(CANATUR, 2023c)
Presentación a feria internacionales de turismo "ITB Berlín 2023".	Dar a conocer los atractivos turísticos que ofrece el Perú a nivel internacional mediante su participación en ferias. En este caso se estima de manera general \$2.9 millones en negocios.	Reactivación del sector turismo en el país después de la pandemia y mostrar los atractivos turísticos, lo cual genere mayor interés a los viajeros internacionales.	Oportunidad	(CANATUR, 2023d)
Políticas de reapertura comercial en el país para todos los sectores pospandemia.	Apertura total de todos los sectores económicos.	Ser una opción más como país para el turista internacional.	Oportunidad	(El Peruano, 2020b)

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 2. Análisis PESTELG - Factores económicos

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Índice de inflación.	Control los índices de inflación a lo largo del año 2023 para alcanzar las metas establecidas a fin de año.	Retraso en generarse ahorros, lo cual permita pensar en gastar en vacaciones solos, en parejas o familias.	Amenaza	(Banco Central de Reserva del Perú, s.f.)
Superávit de la balanza comercial.	Aumento de la demanda mundial por los productos producidos y elaborados en el país y recuperación de los precios de productos de exportación.	Mayor recaudación de impuestos para invertir en los principales sectores del país, como seguridad, preservación de sitios arqueológicos y accesos óptimos a zonas y ciudades.	Oportunidad	(Banco Central de Reserva del Perú, s.f.)
PBI del sector turismo en el país.	Un estudio elaborado por WTTC y Oxford Economics pronostica un aumento en el PBI del sector hasta 7.6% para el 2026.	Habrà una evolución favorable del sector, lo cual brinda un futuro prometedor para las empresas turísticas.	Oportunidad	(PromPerú, 2018)
PBI a nivel país.	El PBI en el año 2021 fue de 13.6%, el cual fue después del año de pandemia. Al año 2022 hasta el 2026 se estima un crecimiento estándar de 3,3 %.	Ejecución de medidas para incentivar el gasto (consumo) y la producción de bienes y servicios en el país.	Oportunidad	(Ministerio de Economía y Finanzas, 2022)

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 3. Análisis PESTELG - Factores sociales

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Mayor criterio antes de realizar un gasto.	Menor disposición para realizar gastos innecesarios ante una incertidumbre económica.	Disminución de demanda por hoteles de calidad y aumento de demanda de hoteles a precio cómodo y que cumplan mínimamente ciertos estándares de comodidad.	Amenaza	(Márquez Ruiz, 2022)
Cultura digital pospandemia.	Aumento de ventas digitales de todos los sectores por causa de la pandemia.	Generación de necesidad por estar dentro del mundo digital para seguir creciendo y no quedarse discontinuado en la era digital.	Amenaza	(Márquez Ruiz, 2022)
Enfoque a la personalización en la oferta.	Mayor importancia a las necesidades y requerimientos del consumidor para generar ofertas adecuadas.	Una gran variedad de ofertas al consumidor para satisfacer todas sus necesidades e influya en su decisión de compra.	Oportunidad	(Makro, s.f.)
Mayor factor de decisión: precio.	Menor rapidez al tomar decisiones de compra y consultar con 2 o más empresas del mismo sector para comparar costos.	Disminución en la rentabilidad e ingresos de empresas que ofrecen servicio de calidad.	Amenaza	(Lozano Alfaro, 2022)
Conflictos sociales actuales.	Incremento y no cese de conflictos generados por ideologías y movimientos políticos para generar nuevas elecciones.	Aumento de violencia, cierres de carreteras, ataque a infraestructura del país e imposibilidad de trabajar para ciertas personas que viven de día a día.	Amenaza	(Defensoría del Pueblo, 2023)

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 4. Análisis PESTELG - Factores tecnológicos

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Inteligencia artificial para las preferencias de los viajeros.	La recaudación de datos de cada viajero será primordial para los niveles de satisfacción.	Mejorar las experiencias de cada viajero al convertirlo en un servicio personalizado.	Oportunidad	(Perú 21, 2022)
Convenio para impulsar la transformación digital del sector turismo.	Mediante la analítica de información se pueden crear mejores ofertas turísticas y abarcar más mercados.	Incrementar el valor añadido a las ofertas turísticas siendo más competitivas y atractivas para el turista, lo cual genere más visitas.	Oportunidad	(Andina, 2022)
Desarrollo tecnológico por las constantes mejoras.	Incrementar el desarrollo tecnológico en todos los sectores para reducir costos y ofrecer más beneficios.	Ofrecer servicios de vanguardia al consumidor, lo cual mejora la satisfacción de estos.	Oportunidad	(ComexPerú, 2020)

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 5. Análisis PESTELG - Factores ecológicos

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza	Fuente
Fenómenos climatológicos.	Aparición de ciclones, como el "YAKU", y fenómenos climatológicos, los cuales afecten la infraestructura del país y las actividades de la sociedad.	Aumento de lluvias, vientos y humedad en todas las zonas del país, lo cual podría originar desastres naturales.	Amenaza	(SPDA Actualidad Ambiental, 2023)
Batalla contra la minería ilegal en la selva.	Se espera reducirla realizando acciones para poder disminuir la afectación que tienen los bosques de la amazonia y el aumento de otros delitos.	Mayor preservación de la flora y fauna del país.	Oportunidad	(SPDA Actualidad Ambiental, 2022)
Leyes de preservación de áreas.	Mayor cuidado del patrimonio natural del país, lo cual genere conciencia en la sociedad.	Mayor vida de especies de flora y fauna, lo cual es parte del patrimonio y atractivo del país.	Oportunidad	(MINCETUR, s.f.c)

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 6. Análisis PESTELG - Factores legales

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza	Fuente
Aprobación de normas para fijar estándares de calidad en hoteles.	Se fijó una norma técnica peruana, donde se fijan los requisitos mínimos de calidad en hoteles para mejorar la cadena de valor de estos.	Incremento de hoteles con un mejor servicio con altos estándares de calidad para el recibimiento y acogida de turistas en el país.	Oportunidad	(CANATUR, 2023e)
Leyes específicas de los trabajadores.	Brindar condiciones óptimas al trabajador y respetar sus justos derechos.	Mejora en la calidad de vida de la sociedad y generación de competencia laboral para obtención de puestos de trabajos estables con todos los beneficios.	Oportunidad	(Instituto De Ciencias HEGEL, 2021)
Establecimiento de la "Ley General de Turismo" en el país.	Consolidación de inversiones en el sector del turismo y su vez generar un aporte sostenible a la economía del país, mediante la creación del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR).	Incentivación del turismo por regiones y la mejora de la oferta a los turistas nacionales e internacionales.	Oportunidad	(El Peruano, 2009)
Establecimiento de Ley N.º 31541.	Regularizar las políticas fiscales y generar un sostenimiento fiscal del país ir reduciendo deuda.	Aumento de recaudación fiscal para realizar obras públicas.	Oportunidad	(El Peruano, 2022)
Rigidez en derechos del trabajador.	El gobierno y sus respectivas entidades brindan el soporte y asesoramiento para prevalecer los derechos de los trabajadores.	Poco entendimiento hacia el empleador por situaciones adversas que se pueden presentar en las actividades de una empresa.	Amenaza	(Herrera Guerra, 2022)

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 7. Análisis PESTELG - Factores globales

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza	Fuente
Alianzas estratégicas con otros países.	Las embajadas de Perú en otros países están apoyando la reactivación del turismo, mediante la promoción de nuestros atractivos, como la gastronomía.	Incremento de demanda y de visita de turistas extranjeros hacia el país.	Oportunidad	(CANATUR, 2023b)
Aumento en la inflación de Estados Unidos y Eurozona.	Regularización hasta meta objetivo del indicado de inflación para estas zonas.	Aplazamiento de gasto para otras actividades menos primordiales como viajes de turismo y relajó.	Amenaza	(Banco Central de Reserva del Perú, s.f.)
Apresiasión del dólar muchas economías.	Desaceleración de muchas economías en el mundo y reducción de gasto innecesario.	Reducción de gasto para realizar actividades no tan elementales como viajes internacionales.	Amenaza	(Estevão, 2022)
Consecuencias pospandemia para el mundo.	Los viajeros consideran más realizar actividades no solo al aire libre sino también relacionadas con aspectos típicos del lugar visitado, lo cual permita relacionarse mejor.	Mayor atractivo al turismo cultural y vivencial.	Oportunidad	(Marketing Turístico Digital, 2022)

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 8. Valor de la acción durante las 12 temporadas



Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 9. Retorno acumulado de los accionistas durante las 12 temporadas



Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 10. Retorno del accionista por temporada



Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 11. Ventas totales durante las 12 temporadas



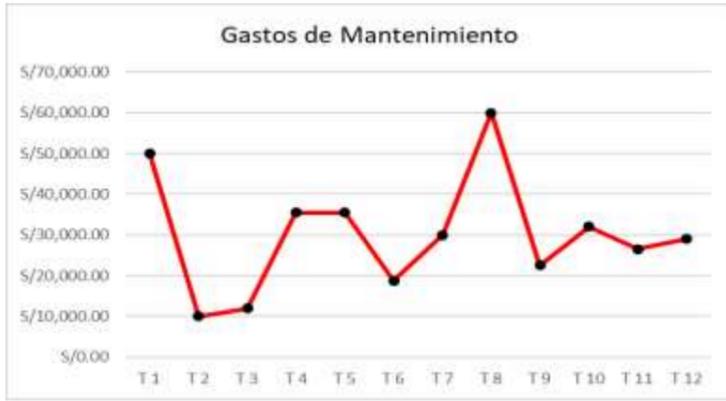
Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 12. Índice de ocupación en las 12 temporadas



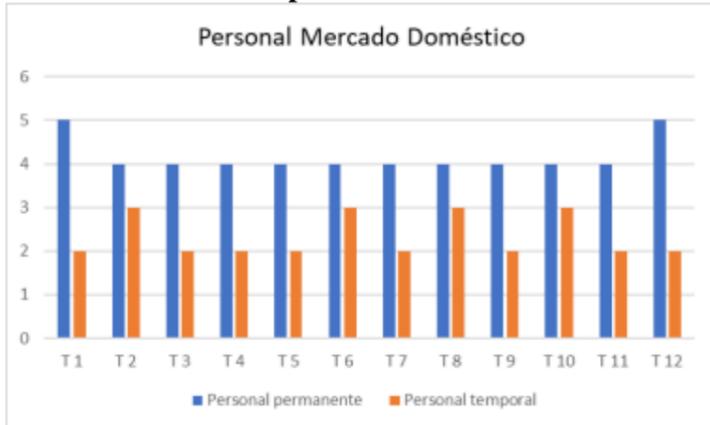
Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 13. Gasto total de mantenimiento durante las 12 temporadas



Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 14. Número de personal en mercado doméstico



Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 15. Número de personal en mercado internacional



Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 16. Países de origen de turistas internacionales (América del Norte y América del Sur)

País	Millones de Turistas Internacionales				
	2017	2018	2019	2020	2021
EE.UU.	0.5987	0.6413	0.6570	0.1276	0.1770
Colombia	0.2008	0.2195	0.2239	0.0490	0.0410
Chile	1.1011	1.1592	1.1962	0.2884	0.0367
México	0.0938	0.1036	0.1288	0.0226	0.0243
Argentina	0.2055	0.2160	0.2146	0.0451	0.0140
Brasil	0.1738	0.1777	0.1939	0.0344	0.0105
Ecuador	0.2890	0.2932	0.3395	0.0665	0.0099
Canadá	0.0776	0.0866	0.0945	0.0194	0.0079
Bolivia	0.1467	0.1590	0.1886	0.0524	0.0043

Fuente: MINCETUR (s.f.b). Elaboración propia 2023.

Anexo 17. Países de origen de turistas internacionales (Europa)

País	Millones de Turistas Internacionales				
	2017	2018	2019	2020	2021
España	0.1472	0.1478	0.1581	0.0285	0.0329
Francia	0.0963	0.1010	0.1089	0.0164	0.0129
Italia	0.0740	0.0737	0.0733	0.0113	0.0110
Alemania	0.0782	0.0817	0.0863	0.0178	0.0091
Países Bajos (Holanda)	0.0350	0.0356	0.0365	0.0057	0.0033
Reino Unido	0.0695	0.0741	0.0713	0.0117	0.0028

Fuente: MINCETUR (s.f.b). Elaboración propia 2023.

Anexo 18. Arribo de huéspedes nacionales

	2019	2020	2021
Enero	4 847 275	5 199 465	3 739 201
Febrero	4 914 105	5 465 350	2 660 359
Marzo	4 561 457	2 569 203	3 629 350
Abril	4 230 217	440 241	3 313 955
Mayo	4 139 709	608 379	3 641 429
Junio	4 174 803	1 258 308	3 337 847
Julio	4 621 011	2 378 809	4 282 366
Agosto	4 858 423	2 563 151	4 291 671
Septiembre	4 452 114	3 182 988	4 085 733
Octubre	4 716 370	3 610 064	4 599 653
Noviembre	4 781 853	3 562 949	3 965 322
Diciembre	4 599 790	3 749 681	4 167 748
Total	54 897 127	34 588 588	45 714 634

Fuente: MINCETUR (s.f.a). Elaboración propia 2023.

Anexo 19. Arribo de huéspedes nacionales hasta el mes de octubre (2022)

	2019	2020	2021	2022
Enero	4 847 275	5 199 465	3 739 201	4 151 748
Febrero	4 914 105	5 465 350	2 660 359	4 319 660
Marzo	4 561 457	2 569 203	3 629 350	4 099 470
Abril	4 230 217	440 241	3 313 955	3 726 075
Mayo	4 139 709	608 379	3 641 429	3 822 147
Junio	4 174 803	1 258 308	3 337 847	3 623 342
Julio	4 621 011	2 378 809	4 282 366	4 115 877
Agosto	4 858 423	2 563 151	4 291 671	4 129 924
Septiembre	4 452 114	3 182 988	4 085 733	4 099 652
Octubre	4 716 370	3 610 064	4 599 653	4 439 670
Total	45 515 484	27 275 958	37 581 564	40 527 565

Fuente: MINCETUR (s.f.a). Elaboración propia 2023.

Anexo 20. Estimación de demanda para Hotel Posada Amazonas

	Periodo Normal del Sector Turismo (Pre Pandemia)				Pandemia (Covid 19)			Recuperación del Sector				Normaliz. Sector	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Llegada de Turistas Extranjeros al Perú	3,214,934	3,455,709	3,744,461	4,032,339	4,419,430	4,371,787	896,523	444,331	2,009,275	2,200,000	3,309,715	4,419,430	4,785,359
Crecimiento Anual Turistas Extranjeros a Perú		7.49%	8.36%	7.69%	9.60%	-1.05%	-79.71%	-89.95%	-54.54%	-50.22%	-25.11%	0.00%	8.28%
Llegada de Visitantes Extranjeros a Tambopata	38,498	39,335	43,978	46,571	53,325	54,609	5,127	7,427	38,608	26,110	39,280	52,450	56,793
Proporción Tamb/Perú	1.20%	1.14%	1.17%	1.15%	1.21%	1.25%	0.57%	1.67%	1.92%	1.19%	1.19%	1.19%	1.19%
Visitantes Posada Amazonas (Proyección)					11,000	11,285	1,058	1,632	7,964	5,386	8,103	10,820	11,715
Proporción Posada / Tambopata					20.6%	20.6%	20.6%	20.6%	20.6%	20.6%	20.6%	20.6%	20.6%

Anexo 21. Demanda estimada para Hotel Posada Amazonas

2022	2023	2024	2025	2026
7,964	5,386	8,103	10,820	11,715

Anexo 22. Comparativo de demanda para Hotel Posada Amazonas

2022	2023	2024	2025	2026
7,964	5,386	8,103	10,820	11,715
8,760	5,925	8,913	12,442	13,473

Anexo 23. Estimación de demanda para Hotel Unique

	Desarrollo normal del sector						Covid 19		Periodo de Recuperación			Sector Recuperado	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Llegada de Extranjeros al Perú	3,214,934	3,455,709	3,744,461	4,032,339	4,419,430	4,371,787	896,523	444,331	2,009,275	2,200,000	3,309,715	4,419,430	4,785,359
TNOH (Promedio)_Mincetur	78.20	76.78	74.68	70.83	73.10	69.81	43.62	40.32	48.78	55.00	65.00	73.10	79.15
Promedio de Permanencia	2.33	2.33	2.35	2.41	2.43	2.43	4.01	2.85	2.49	2.42	2.42	2.42	2.42
Total Arribos Extranj a Miraflores	146,382.00	144,428	205,064	213,941	230,263	239,554	44,816	64,525	166,204	176,000	215,131	235,635	255,146
	4.55%	4.18%	5.48%	5.31%	5.21%	5.48%	5.00%	14.52%	8.27%	8.00%	6.50%	5.33%	5.33%
Total de Pernoctaciones Miraflores	340,942	333,448	479,674	514,172	559,593	580,639	124,792	173,527	412,637	426,507	521,335	571,023	618,304
Demanda Única Proyectado					13,341	12,740	7,961	7,358	8,902	10,038	11,863	13,341	14,445
Crecimiento Alianza									10%	10%	10%	15%	15%
Demanda Única con Alianza									9,793	11,041	13,049	15,342	16,612

Anexo 24. DAFO cruzado de ambos hoteles

	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Experiencias vivenciales únicas en un entorno natural con mucha variedad de flora y fauna. 2.- Servicio brindado por personas de la propia comunidad nativa que comparten su cultura y vivencias. 3.- Experiencia de confort y atención exclusiva de forma personalizada. 4.- Concepto de servicio eco amigable y ecosostenible (Posada Amazonas - PA). 5.- Ubicación del hotel <i>boutique</i> (Miraflores - Lima). 6.- Personal debidamente capacitado (PA). 7.- Tienen enfoque en el cliente (conocen bien sus necesidades) - PA 8.- Sólida posición financiera (a pesar de la etapa de pandemia continúan en el mercado). 9.- Hoteles con reconocidas con marcas posicionadas valoradas por el cliente en el mercado. 10.- Baja rotación de personal en ambas empresas. 11. Hoteles con prácticas de responsabilidad social que busca la preservación del medio ambiente. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Capacitación constante del personal con presupuesto medio (Hotel Unique). 2.- Estacionalidad de la afluencia de visitantes. 3.- Falta de programas de sostenibilidad del medio ambiente (Hotel Unique). 4.- Limitado canal de ventas en el Hotel Unique. 5.- Segmento limitado (PA). 6.- Falta de acceso cercano a servicios de salud y seguridad frente a emergencias (PA). 7.- Única sucursal del Hotel Unique en Lima y pocas habitaciones en extranjero. 8.- Dependencia exclusiva del servicio hotelero, complementar negocios a través de servicios complementarios que podrían soportar situaciones de emergencia. 9.- No se observa programas o mecanismo que impulsen la innovación dentro del negocio.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Inversiones fuertes del Poder Ejecutivo para reactivar el turismo del país. 2.- Políticas de reapertura comercial en el país para todos los sectores pospandemia. 3.- Convenio para impulsar la transformación digital del sector turismo. 4.- Establecimiento de la “Ley General de Turismo” en el país (PENTUR). 5.- Digitalización de la información y herramientas de analítica para incrementar o mejorar el análisis del segmento y cliente. 6.- Concientización de las buenas prácticas de responsabilidad social corporativa. 	<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la inversión en <i>marketing</i> y generar mayor participación en el mercado de ambas empresas en Perú. (PM) 2. Implementar políticas de preservación del medio ambiente en las operaciones de ambos hoteles. (DP) 3. Creación de un paquete atractivo e integral que incluya a ambos hoteles. (DP) 4. Incrementar la inversión de mantenimiento de infraestructura. (DP) 5. Implementar promociones y descuentos para los hoteles de la alianza. (PM) 	<p>ESTRATEGIAS DO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de paquetes promocionales atractivos en temporadas bajas. (DP) 2. Implementar nuevos canales de ventas propios. (PM) 3. Implementar políticas de mantenimiento y preservación de las instalaciones. (DP). 4. Desarrollar alianzas con entidades del estado para mitigar riesgos de salud y seguridad. (DP) 5. Ampliar segmentos a través de nuevas ofertas para aumentar ventas. (PM)
<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Inestabilidad política y convulsión social en el país. 2.- Índice de inflación creciente. 3.- Legislación laboral alineada a la protección desproporcionada del trabajador. 4.- Alta competencia por la ubicación del Hotel Unique. 5.- Ingreso de nuevos competidores en el sector Ecoturismo (PA). 6.- Posibilidad de nuevas pandemias. 7.- Conflictos geopolíticos internacionales. 8.- Impacto del PBI por política interna y conflictos sociales. 9.- Elecciones presidenciales y congresales. 10.- Postura de nuevos gobernadores regionales elegidos. 	<p>ESTRATEGIAS FA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar convenios con entidades financieras para obtener respaldo económico, lo cual permita disminuir el impacto ante escenarios adversos. (DP) 2. Implementar programas de fidelización de clientes. (PM). 3. Generar un fondo económico de contingencia para mitigar escenarios adversos. (PM) 4. Desarrollar alianzas con proveedores de bienes y servicios (DP) 5. Implementar políticas financieras que garanticen sostenibilidad con los <i>stakeholders</i> (DP). 	<p>ESTRATEGIAS DA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar unidades de negocios distintas para obtener nuevos ingresos. (DP) 2. Incrementar la inversión en capacitación óptima para la retención del talento humano con <i>know-how</i>. (DP) 3. Implementar un área de I+D para la alianza. (DP) 4. Desarrollar programas de bienestar social para los trabajadores (DP) 5. Aprovechamiento del recurso humano en situaciones de paralización de operaciones (DP).

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 25. Lienzo de perfil del cliente alianza estratégica - Viajero ecoturista (tiene motivo de conocer y aprender acerca de las comunidades en la selva, flora y fauna silvestre y la interacción con la naturaleza)

Alegrías:

- Conocer acerca nuevos tipos de flora y fauna.
- Apoyar la conservación del medioambiente.
- Vivir una experiencia diferente y única en un lugar privado.
- Interactuar con personas nativas de la zona y aprender nuevas culturas, lo cual permita aumentar su aprendizaje.
- Visitar lugares poco comunes e interesantes.
- Tomar fotos y observar los paisajes y animales de la selva.
- Realizar actividades y paseos dentro de la selva peruana.
- Tener un tiempo de desconexión.
- Aumenta su nivel de estatus con otras personas por un mayor conocimiento y por haber tenido una estadía dentro del medioambiente.

Dolores:

- Siempre son los mismos destinos para vacaciones.
- La poca disposición de tiempo libre y desconocimiento para averiguar actividades y elaborar un buen *tour*.
- Contar con ciertas inseguridades, desconfianza y desconocimiento acerca de experiencias vivenciales en lugares naturales con respecto a la comodidad.
- Poca variedad de desayuno incluido o de *buffet* desayuno.
- Temor de interacción y cercanía con animales salvajes.

Trabajos del cliente:

- Encontrar tiempos libres para entrar a internet y buscar información.
- Solicitar información adicional para asegurarse de ciertos aspectos de salud.
- Vivir experiencias únicas y diferentes que las de su comunidad.

- Mantener y mejorar su estatus dentro de su sociedad.
- Buscar actividades de preservación del medioambiente y aventura.
- Ampliar sus conocimientos de nuevas culturas.
- Conocer nuevos lugares turísticos y diferentes fuera de ciudades.
- Relajarse y desconectarse del estrés laboral o familiar que hay en el día a día.

Mapa de Valor

Creadores de Valor:

- Permite conocer más acerca del ecosistema y naturaleza de la selva peruana.
- Mayor interés y audiencia en una conversación con otra persona, debido al conocimiento de un lugar inusual.
- Mayor consideración en opiniones acerca la preservación de flora y fauna silvestre.
- Mayor consideración a otras regiones y tipos de zonas para pasar vacaciones o tiempo de relajó.
- Recuerdos únicos con fotos, productos artesanales, etc.
- Facilitando con información y explicación las actividades y sus beneficios para tomar decisiones rápidas de elección de *tours*.
- Brindando asesoría personalizada directa.

Alivio de Frustraciones:

- Brindar una variedad de platos e insumos para su elección en las comidas.
- Reducción de inseguridades, desconfianza y desconocimiento facilitando información al detalle de todo.
- Ofrecer asesoría las 24 horas (debido al cambio de horario) para consultas.
- Brindar información al detalle con fotos y videos de las excursiones y hermosos paisajes que existen.
- Ofrecer comparativos entre los diferentes tipos de lugares para vacaciones en la región sierra y costa.

Productos y Servicios:

- Página web completa con información detallada de todas las actividades.
- Opción en la web de brindar sus preferencias en comidas, comodidad e información de salud para preparar habitaciones y prever ante algún suceso inesperado dentro del *lodge*.
- Aplicativo móvil que permita conocer información, ubicaciones y otros datos interesantes de los lugares turísticos, flora y fauna de la zona.
- *Chatbot* y asesoría las 24 horas (debido al cambio horario y disponibilidad del viajero) para poder interactuar y resolver dudas.
- Crear paquetes de “ecoaventura”, donde combine el aprendizaje de la naturaleza y ecosistema selvático con el deporte y actividades de la comunidad nativa.
- Mejorar la oferta de paquetes “aventura” y “aprendizaje ecológico” con la investigación y desarrollo de nuevos ecosistemas y lugares dentro de la zona de la comunidad.
- Recuerdos únicos o diplomas otorgados por la comunidad nativa de agradecimiento y reconocimiento por el apoyo a ellos y a la preservación de su hogar natural.
- Crear un paquete “de regreso”, en el cual incluya un día en Lima para descansar del trajín de las excursiones y *tours* realizados antes de su viaje de retorno.

Anexo 26. Lienzo de perfil de cliente alianza estratégica - Viajero de relajó (tiene motivo por negocios, pero busca relajarse y conocer antes de regresar)

Alegrías:

- Comodidad en las habitaciones.
- Acceso a actividades complementarias.
- Tener un tiempo de desconexión y descanso.
- Aumenta su nivel de estatus con otras personas por un mayor conocimiento y por haber tenido una estadía dentro del medioambiente.
- Ser parte del cuidado medioambiental y generar un impacto social positivo.
- Realizar actividades fuera de lo común.
- Vivir una experiencia diferente y única en un lugar privado.
- Tener momentos de paz y tranquilidad.
- Visitar lugares poco comunes e interesantes.

Dolores:

- El estrés y presión laboral por pendientes.
- La poca disposición de tiempo libre para averiguar actividades y elaborar un buen *tour*.
- Temor de interacción y cercanía con animales salvajes.
- No tener mucho tiempo para realizar viajes de turismo.

- Contar con ciertas inseguridades, desconfianza y desconocimiento acerca de experiencias vivenciales en lugares naturales con respecto a la comodidad.

Trabajos del cliente:

- Aumentar las ventas y generar rentabilidad a su empleadora o empresa.
- Revisar información y realizar reportes e informes de la gestión realizada en el día.
- Relajarse y desconectarse del estrés laboral o familiar que hay en el día a día.
- Conocer nuevos lugares turísticos y diferentes fuera de ciudades.
- Dedicarse a trabajar y a su familia, sin tener tiempo libre para el mismo.
- Ampliar sus conocimientos de nuevas culturas.
- Conocer nuevos lugares turísticos y diferentes fuera de ciudades.
- Buscar actividades y lugares para visitar, lo cual permita aprovechar y complementar la estadía en otro país.

Mapa de Valor

Creadores de Valor:

- Permite conocer más acerca del ecosistema y naturaleza de la selva peruana.
- Mayor interés y audiencia en una conversación con otra persona, debido al conocimiento de un lugar inusual.
- Mayor consideración en opiniones acerca la preservación de flora y fauna silvestre.
- Mayor consideración a otras regiones y tipos de zonas para pasar vacaciones o tiempo de relajo.
- Posibilita la desconexión total del mundo laboral y tecnológico.
- Recuerdos únicos con fotos, productos artesanales, etc.
- Facilitando con información y explicación las actividades y sus beneficios para tomar decisiones rápidas de elección de *tours*.
- Brindando asesoría personalizada directa.

Alivio de Frustraciones:

- Brindar una variedad de platos e insumos para su elección en las comidas.
- Reducción de inseguridades, desconfianza y desconocimiento facilitando información al detalle de todo.
- Ofrecer asesoría las 24 horas (debido al cambio de horario) para consultas.
- Brindar información al detalle con fotos y videos de las excursiones y hermosos paisajes que existen.
- Ofrecer comparativos entre los diferentes tipos de lugares para vacaciones en la región sierra y costa.

Productos y Servicios:

- Página web completa con información detallada de todas las actividades.
- Opción en la web de brindar sus preferencias en comidas, comodidad e información de salud para preparar habitaciones y prever ante algún suceso inesperado dentro del *lodge*.
- Aplicativo móvil que permita conocer información, ubicaciones y otros datos interesantes de los lugares turísticos, flora y fauna de la zona.
- *Chatbot* y asesoría las 24 horas (debido al cambio horario y disponibilidad del viajero) para poder interactuar y resolver dudas.
- Crear paquetes de “eco aventura”, donde combine el aprendizaje de la naturaleza y ecosistema selvático con el deporte y actividades de la comunidad nativa.
- Mejorar la oferta de paquetes “aventura” y “aprendizaje ecológico” con la investigación y desarrollo de nuevos ecosistemas y lugares dentro de la zona de la comunidad.
- Recuerdos únicos o diplomas otorgados por la comunidad nativa de agradecimiento y reconocimiento por el apoyo a ellos y a la preservación de su hogar natural.
- Crear un paquete “de relajo”, en el cual incluya unos días en Posada Amazonas para desconectarse y relajarse del estrés acumulado generado por el trabajo antes de regresar a su país.