



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL VILLA ECO  
PARACAS EN EL PERIODO 2024-2028”**

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

**Presentado por**

**Arturo Misael Zarate Juño**

**Elizabeth Rosario Bazan Davila**

**Jimmy Gustavo Salvatierra Zarate**

**Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes**

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

**Lima, junio 2022**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Gabi Rosa Ujike Masaki, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL VILLA ECO PARACAS EN EL PERIODO 2024-2028" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	ARTURO MISAEL ZARATE JUNO
2	ELIZABETH ROSARIO BAZAN DAVILA
3	JIMMY GUSTAVO SALVATIERRA ZARATE

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 09 de octubre de 2024, dando el siguiente resultado:

turnitin [Ir a Vista nueva](#) Arturo Misael Zarate Juno Bazan Elizabeth, S...

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL VILLA ECO PARACAS EN EL PERIODO 2024-2028**

Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración

Presentado por:  
Arturo Misael Zarate Juno  
Elizabeth Rosario Bazan Davila  
Jimmy Gustavo Salvatierra Zarate

**Resumen de coincidencias**

**19 %**

Coincidencia 1 de 1

- 112 Fuente de Internet <1 %
- 113 repositorio.uhpek.edu.ec Fuente de Internet <1 %
- 114 repositorio.upic.edu.co Fuente de Internet <1 %
- 115 repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet <1 %
- 116 revista.argamentos.ep... Fuente de Internet <1 %
- 117 sectorducariviblog... Fuente de Internet <1 %
- 118 stec.univ-ordiz.es Fuente de Internet <1 %
- 119 stals.universidadeup... Fuente de Internet <1 %
- 120 singo-produccion33.es... Fuente de Internet <1 %

Página 1 de 108 Número de palabras: 23490 Versión solo texto del informe Alta resolución Activo

Gabi Rosa Ujike Masaki

ORCID 0000-0002-9356-9014

El presente trabajo lo dedicamos a nuestras familias por su apoyo constante y paciencia, así como agradecemos a todos los que nos acompañaron durante el MBA 45, maestros y compañeros, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias, que nos permitieron cumplir con nuestro objetivo.

## RESUMEN

La presente investigación propone un plan estratégico para el crecimiento del hotel Villa Eco Paracas en el entorno actual de crisis sociopolítica en el país. Para tal fin se ha realizado un análisis del sector, las nuevas necesidades del turista, la empresa y las nuevas estrategias para su futuro.

En el primer capítulo, se define el problema que atraviesa el hotel debido a la pandemia COVID-19 y la crisis sociopolítica del país.

En el segundo capítulo, se analiza el macroentorno utilizando la herramienta PESTEL, el microentorno con el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter y la matriz EFE que nos da un puntaje de 3.16, que indica que los factores externos tienen un impacto moderado en el desempeño del hotel.

En el tercer capítulo, se analiza el negocio, los servicios y características, con las que pudo sobrevivir el hotel. Se cierra con un análisis EFI que da un resultado de 2.75, que indica que el hotel tiene fortalezas y recursos valiosos.

En el cuarto capítulo, a solicitud de la dirección del hotel Villa Eco Paracas, se analiza al hotel Posada Amazonas para una posible alianza estratégica, el cual concluye que no es posible.

En el quinto capítulo, se expone el nuevo planteamiento estratégico del hotel, donde se detalla que el hotel está orientado a crecer por diversificación del negocio, con una estrategia de diferenciación en busca de atender a clientes nacionales.

En el sexto capítulo, se detallan los planes funcionales que el hotel Villa Eco Paracas implementará, para cumplir con sus objetivos. Cabe señalar que el alcance de esta investigación es con información del primer semestre del 2023.

Finalmente, como resultado del presente trabajo, en el análisis financiero, contamos que la compañía alcanzará para el 2028 S/ 6,860,854 en ingresos, con un EBITDA de S/ 4,111,618 y un ROE superior al 11.5%.

## **ABSTRACT**

This research proposes a strategic plan for the growth of hotel Villa Eco Paracas in the current environment of sociopolitical crisis in the country. For this purpose, an analysis of the sector, the new needs of the tourist, the company and new strategies for their future.

In the first chapter, the problem that the hotel is going through after the COVID-19 pandemic and the Sociopolitical crisis of the country.

In the second chapter, the macroenvironment is analyzed using the PESTEL tool, the microenvironment with the strategic model of Porter's 5 forces and finally we use the EFE matrix that gives us a score of 3.16, which indicates that there are external factors that have a moderate impact on the hotel performance.

In the third chapter, the business, the services and characteristics, with which the hotel could survive are analyzed. It closes with an EFI analysis that gives a result of 2.75, which indicates that the hotel has valuable strengths and resources.

In the fourth chapter, at the request of the management of the Villa Eco Paracas hotel, Posada Amazonas is analyzed for a possible strategic alliance, which concludes that it is not possible.

In the fifth chapter, the hotel's new strategic approach is presented, detailing that the hotel is oriented to grow through business diversification, with a differentiation strategy seeking to serve national clients.

In the sixth chapter, the functional plans that the Villa Eco Paracas hotel will implement to meet its objectives are detailed. It should be noted that the scope of this investigation is with information from the first half of 2023.

Finally, as a result of this work, in the financial analysis, we estimate that the company will reach S/ 6,860,854 in revenue by 2028, with an EBITDA of S/ 4,111,618 and an ROE greater than 11.5%.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Contexto .....	3
1.3 Descripción.....	4
1.4 Enfoque de las soluciones propuestas .....	4
1.5 Alcance de la propuesta .....	5
1.6 Limitaciones.....	5
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>6</b>
2.1 Análisis Macroentorno – PESTEL .....	6
2.1.1 Análisis del Entorno Político .....	6
2.1.2 Análisis del Entorno económico .....	6
2.1.3 Análisis del Entorno Social .....	7
2.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico.....	7
2.1.5 Análisis del Entorno Ecológico.....	8
2.1.6 Análisis del Entorno Legal.....	8
2.2 Análisis del microentorno .....	9
2.2.1 Características del sector y su evolución .....	9

2.2.2 Analizando las 5 Fuerzas de Porter .....	11
2.3 Matriz Factores EFE.....	20
<b>CAPÍTULO III. SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL VILLA ECO PARACAS</b>	<b>23</b>
3.1 Organigrama de la empresa .....	23
3.2 Villa Eco Paracas - Perfil Competitivo.....	24
3.2.1 Modelo de Negocio.....	24
3.2.2 Cadena de Valor .....	26
3.2.3 VRIO.....	26
3.2.4 Análisis de las Áreas funcionales (AMOFHIT) .....	29
3.2.5 Matriz EFI.....	30
<b>CAPITULO IV. SOBRE LA ALIANZA ESTRATÉGICA .....</b>	<b>32</b>
4.1 Hotel Posada Amazonas.....	32
4.2 Perfil Competitivo de Posada Amazonas .....	32
4.2.1 Misión .....	32
4.2.2 Visión .....	32
4.2.3 Objetivos Estratégicos.....	33
4.2.4 Estrategia competitiva.....	33
4.2.5 Modelo de Negocio.....	33
4.2.6 Cadena de Valor .....	35
4.2.7 VRIO.....	36
4.3 Alianza estratégica entre Hotel Villa Eco Paracas y Posada Amazonas .....	37
4.3.1 Estrategia Competitiva: .....	37
4.3.2 Organización.....	37
4.3.3 Geografía:.....	37
4.3.4 Perfil del Cliente:.....	38
4.3.5 Perfil del Turista de naturaleza: .....	38

4.3.6 Por cantidad de visitantes:.....	38
4.3.7 Conclusión .....	38
4.4 Análisis de la Demanda.....	38
4.4.1 Entorno del turismo en la región Ica .....	38
4.4.2 Segmentación del Mercado .....	40
4.4.3 Determinación de la Demanda .....	40
Capítulo V: Planteamiento Estratégico deL Hotel Villa Eco Paracas .....	44
5.1 Misión y Visión del Hotel Villa Eco Paracas.....	44
5.1.1 Misión .....	44
5.1.2 Visión .....	44
5.2 Objetivo general .....	44
5.3 Objetivos estratégicos .....	44
5.4 Estrategia del negocio .....	46
5.4.1 Validación de la Estrategia Corporativa.....	46
5.4.2 Validación de la Estrategia Competitiva.....	47
5.5 Sobre el turismo sostenibilidad:.....	48
5.6 Nuevo Modelo de Negocios de Villa Eco Paracas.....	49
5.7 Nueva Cadena de Valor del hotel Villa Eco Paracas .....	51
5.8 FODA Cruzado.....	52
Capítulo VI. Planes Funcionales.....	53
6.1 Plan de Recursos humanos 2024-2028.....	53
6.1.1 Objetivos.....	53
6.1.2 Acciones del Plan de Recursos Humanos .....	54
6.1.3 Presupuesto .....	55
6.1.4 Conclusión .....	55
6.2 Plan de Operaciones.....	55

<b>6.2.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>55</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Acciones del Plan de Operaciones.....</b>	<b>57</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Presupuesto .....</b>	<b>58</b>
<b>6.2.4</b>	<b>Conclusión .....</b>	<b>58</b>
<b>6.3</b>	<b>Plan de Responsabilidad Social Corporativo .....</b>	<b>59</b>
<b>6.3.1</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>59</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Acciones del Plan de Responsabilidad Social.....</b>	<b>60</b>
<b>6.3.3</b>	<b>Presupuesto .....</b>	<b>63</b>
<b>6.3.4</b>	<b>Plan de implementación de los objetivos .....</b>	<b>65</b>
<b>6.3.5</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>66</b>
<b>6.4</b>	<b>Plan de Marketing.....</b>	<b>66</b>
<b>6.4.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>66</b>
<b>6.4.2</b>	<b>Estrategias de Segmentación .....</b>	<b>67</b>
<b>6.4.3</b>	<b>Estrategia de Posicionamiento.....</b>	<b>67</b>
<b>6.4.4</b>	<b>Acciones del Plan de Marketing.....</b>	<b>67</b>
<b>6.4.5</b>	<b>Marketing Mix.....</b>	<b>68</b>
<b>6.4.6</b>	<b>Presupuesto .....</b>	<b>69</b>
<b>6.4.7</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>70</b>
<b>6.5</b>	<b>Plan de Finanzas.....</b>	<b>70</b>
<b>6.5.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>70</b>
<b>6.5.2</b>	<b>Consideraciones del Plan de Finanzas.....</b>	<b>71</b>
<b>6.5.3</b>	<b>Estados Financieros Proyectados.....</b>	<b>71</b>
<b>6.5.4</b>	<b>Indicadores Proyectados .....</b>	<b>72</b>
	<b>Capítulo VII. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>73</b>
<b>7.1</b>	<b>Consideraciones del Análisis .....</b>	<b>73</b>

<b>7.2 Cálculo del Costo de Oportunidad de Capital (CoK) y del Costo Promedio</b>	
<b>Ponderado del Capital (WACC) .....</b>	<b>73</b>
<b>7.3 Flujo de Caja Incremental.....</b>	<b>74</b>
<b>7.4 Evaluación Financiera .....</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	
Poder de negociación de los proveedores .....	12
<b>Tabla 2</b>	
Poder de Negociación de los Clientes.....	14
<b>Tabla 3</b>	
<i>Amenaza de nuevos competidores</i> .....	15
<b>Tabla 4</b>	
<i>Disponibilidad de servicios sustitutos</i> .....	16
<b>Tabla 5</b>	
<i>Establecimientos de hospedaje clasificados en Paracas 2023</i> .....	17
<b>Tabla 6</b>	
<i>Rivalidad entre competidores existentes</i> .....	17
<b>Tabla 7</b>	
<i>Acciones Gubernamentales</i> .....	18
<b>Tabla 8</b>	
<i>Barrera de salidas</i> .....	19
<b>Tabla 9</b>	
<i>Ponderación de los factores de la industria</i> .....	20
<b>Tabla 10</b>	
<i>Matriz EFE del hotel Villa Eco Paracas</i> .....	21
<b>Tabla 11</b>	
<i>Análisis VRIO del hotel Villa Eco Paracas</i> .....	27
<b>Tabla 12</b>	
<i>Debilidades y fortalezas del hotel Villa Eco Paracas</i> .....	28
<b>Tabla 13</b>	
<i>Matriz EFI del hotel Villa Eco Paracas</i> .....	31
<b>Tabla 14</b>	
<i>VRIO de Posada Amazonas</i> .....	36

<b>Tabla 15</b>	
	<i>Rutas a Posada Amazonas</i> .....37
<b>Tabla 16</b>	
	<i>Sitios más visitados de Ica</i> .....39
<b>Tabla 17</b>	
	<i>Rutas y tiempo para llegar a Paracas</i> .....39
<b>Tabla 18</b>	
	<i>Resumen anual del Mercado Potencial (2015-2022)</i> .....41
<b>Tabla 19</b>	
	<i>Resumen anual del Mercado Disponible (2015-2022)</i> .....41
<b>Tabla 20</b>	
	<i>Resumen anual del Mercado Meta (2015-2022)</i> .....42
<b>Tabla 21</b>	
	<i>Proyección de la demanda para el periodo 2023-2028</i> .....42
<b>Tabla 22</b>	
	<i>Proyección de la demanda para el periodo 2024-2028</i> .....43
<b>Tabla 23</b>	
	<i>Objetivos Estratégicos del hotel Villa Eco Paracas</i> .....44
<b>Tabla 24</b>	
	<i>Estrategias competitivas de Michael Porter</i> .....47
<b>Tabla 25</b>	
	<i>Objetivos de Recursos Humanos del hotel Villa Eco Paracas</i> .....53
<b>Tabla 26</b>	
	<i>Presupuesto en (S/) de Recursos Humanos del hotel Villa Eco Paracas</i> .....55
<b>Tabla 27</b>	
	<i>Objetivos del Plan Operacional del hotel Villa Eco Paracas</i> .....55
<b>Tabla 28</b>	
	<i>Presupuesto en (S/) de Operaciones del hotel Villa Eco Paracas</i> .....58
<b>Tabla 29</b>	
	<i>Objetivos del Plan responsabilidad Social Corporativo del hotel Villa Eco Paracas</i> ....59
<b>Tabla 30</b>	
	<i>Presupuesto del plan de Responsabilidad Social Corporativa en (S/) del hotel Villa Eco Paracas</i> .....64

<b>Tabla 31</b>	
<i>Plan de implementación de los objetivos del RSC del hotel Villa Eco Paracas.....</i>	<i>65</i>
<b>Tabla 32</b>	
<i>Objetivos de Marketing del hotel Villa Eco Paracas.....</i>	<i>66</i>
<b>Tabla 33</b>	
<i>Presupuesto de Marketing en (S/) del hotel Villa Eco Paracas.....</i>	<i>69</i>
<b>Tabla 34</b>	
<i>Objetivos de Finanzas del hotel Villa Eco Paracas.....</i>	<i>70</i>
<b>Tabla 35</b>	
<i>Indicadores proyectados para el periodo 2024-2028.....</i>	<i>72</i>
<b>Tabla 36</b>	
<i>Cálculo del CoK y del WACC.....</i>	<i>73</i>
<b>Tabla 37</b>	
<i>Flujo de caja incremental .....</i>	<i>74</i>
<b>Tabla 38</b>	
<i>Evaluación del flujo de caja incremental .....</i>	<i>74</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	
Evolución del PBI del Sector Alojamiento y Restaurantes (S/ millones) .....	9
Figura 2.	
Gobierno busca reactivar el turismo .....	11
Figura 3.	
Noticia: Países recomiendan no visitar Perú .....	13
Figura 4.	
Organigrama del hotel Villa Eco Paracas .....	23
Figura 5.	
Modelo de Negocios Canvas del hotel Villa Eco Paracas .....	25
Figura 6.	
Cadena de Valor del hotel Villa Eco Paracas .....	26
Figura 7.	
Modelo de Negocios Canvas de Posada Amazonas .....	34
Figura 8.	
Cadena de Valor de Posada Amazonas .....	35
Figura 9.	
Nuevo modelo de negocios Canvas del hotel Villa Eco Paracas.....	50
Figura 10.	
Nueva Cadena de Valor del hotel Villa Eco Paracas.....	51
Figura 11.	
FODA cruzado del hotel Villa Eco Paracas .....	52

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	
Entrevista a referente 01 de Paracas .....	83
Anexo 2.	
Entrevista a referente 02 de Paracas .....	85
Anexo 3.	
Entrevista a referente 03 de Paracas .....	87
Anexo 4.	
Lienzo de Propuesta de Valor del hotel Villa Eco Paracas.....	89
Anexo 5.	
Balance General del hotel Villa Eco Paracas .....	90
Anexo 6.	
Estado de Resultados Proyectado - Con aplicación de estrategias .....	91
Anexo 7.	
Flujo de caja proyectado - Con aplicación de estrategias.....	92
Anexo 8.	
Estado de Resultados Proyectado - Sin aplicación de estrategias .....	93
Anexo 9.	
Flujo de caja proyectado - Sin aplicación de estrategias .....	94

## INTRODUCCIÓN

Villa Eco Paracas es un hotel de tres estrellas situado en la ciudad de Paracas, Ica, Perú. Cuenta con 55 habitaciones, su público objetivo principalmente son los extranjeros a los cuáles les ofrece experiencias memorables al interactuar con la naturaleza.

La misión del hotel, desde su fundación, es brindar un servicio de alta calidad con la visión de convertirse en un hotel sostenible que sea considerado como el más importante de Paracas y referente a nivel regional.

A inicios del 2020, la pandemia del COVID-19 afectó fuertemente al turismo en todo el mundo. En el Perú, el Gobierno cerró las fronteras nacionales e internacionales a través del Decreto Supremo N° 044-2020, el cual declaraba el Estado de Emergencia Nacional por el impacto en la vida de la comunidad a causa del COVID-19”.

El 2022 las medidas fueron levantadas completamente, iniciándose la etapa de recuperación. Sin embargo, ese mismo año empezó el conflicto entre Rusia y Ucrania generando incertidumbre a nivel global. A pesar de lo mencionado se trató de volver a la normalidad con la restauración del turismo, de manera escalonada, aun cuando continuábamos en inestabilidad política.

El 07 de diciembre del 2022, el expresidente Pedro Castillo comunicaba a través de un mensaje a la nación el cierre del congreso y la toma de algunas instituciones para su recomposición, dando un golpe de Estado. Horas después, al percatarse de no contar con el respaldo esperado, huyó de Palacio de Gobierno y fue capturado por la policía nacional, dando inicio un proceso judicial por romper el orden constitucional y a la crisis sociopolítica.

Ante lo mencionado el congreso, tomó juramentó a Dina Boluarte como Presidente de la República, tras ello (y de forma inmediata), un sector de la población salió a manifestarse y otro a cometer actos vandálicos (toma de carreteras, aeropuertos y centros turísticos). Ante la incertidumbre los turistas, principalmente extranjeros, suspendieron o cancelaron sus viajes al Perú. Al mismo tiempo, el gobierno tomó la decisión de declarar estado de emergencia en varias provincias del país. Nuevamente el afectado fue el sector turismo y con él la industria hotelera.

El hotel Villa Eco Paracas ante el contexto descrito por las crisis sociopolíticas, tiene una baja ocupabilidad, ha dejado de recibir huéspedes y no cuenta con ingresos económicos, este

problema ha sido identificado utilizando la herramienta el árbol de problemas, por ello se está evaluando alternativas que le permitan la reactivación del negocio.

El hotel Villa Eco Paracas a pesar del entorno actual, busca la estabilidad y crecimiento, para ello se necesita direccionar esfuerzos en entender las nuevas demandas de los turistas, la poca confianza actual y las nuevas necesidades del cliente respecto al servicio hotelero post COVID-19,

El documento incluye las limitaciones, un análisis de la propuesta de valor del hotel, el cual incluye los frentes comerciales, marketing, operaciones, tecnológicos, recursos humanos y financieros, con la finalidad de ser reconocidos como uno de los mejores hoteles con buenas prácticas de sostenibilidad en Paracas en el 2028.

## **CUERPO DEL TRABAJO**

### **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Antecedentes**

El hotel Villa Eco Paracas de tres estrellas, se encuentra situado en la ciudad de Paracas, Ica, Perú. Cuenta con 55 habitaciones, su público objetivo principalmente son los extranjeros a quienes les ofrece experiencias memorables al interactuar con la naturaleza.

El hotel, desde su fundación, tiene la misión de brindar un servicio de alta calidad, marcado por un sólido compromiso con la optimización de los recursos y el progreso de la comunidad, Este enfoque busca incrementar la ocupabilidad, con la visión de convertirse en el hotel más importante de Paracas y referente a nivel regional, destacándose como líder en satisfacción del cliente.

#### **1.2 Contexto**

La pandemia del COVID-19 afectó fuertemente el turismo en todo el mundo. En el Perú, el Gobierno cerró las fronteras nacionales e internacionales a través del D.S. N° 044-2020-PCM (2020) que declaraba el estado de emergencia nacional por el COVID-19. No obstante, en el 2022 las medidas fueron levantadas completamente, entre ellas las restricciones relacionadas a los viajes terrestres y aéreos, y se inició la etapa de recuperación. Sin embargo, este mismo año se inició el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. Cuando se creía que solo había espacio para la restauración del turismo comenzó otra crisis interna, la sociopolítica.

El 07 de diciembre del 2022, el expresidente Pedro Castillo comunicaba a través de un mensaje a la nación el cierre del congreso y la toma de algunas instituciones para su recomposición. Estaba dando un golpe de Estado. Horas después, al confirmar que no contaba con el respaldo esperado, huyó de Palacio de Gobierno y en su camino a la Embajada de México en Lima, tal como señalan los medios de comunicación, fue capturado por la Policía Nacional del Perú, iniciándose, de esa forma, un proceso judicial por romper el orden constitucional en el país.

Por la tarde del mismo 07 de diciembre, el Congreso de la Republica tomó juramentó a Dina Boluarte como presidente constitucional. Tras la juramentación y de forma inmediata, un sector de la población salió a manifestarse en contra de todo lo sucedido, solicitando la liberación del expresidente Castillo. Horas más tarde, a la agenda de reclamos se sumaron más puntos, siendo el principal: la renuncia de Dina Boluarte. Se tomaron carreteras, aeropuertos y centros turísticos. Ante la incertidumbre los turistas, principalmente extranjeros, suspendieron o

cancelaron sus viajes al Perú. Por otro lado, el gobierno tomó la decisión de declarar Estado de Emergencia en varias provincias del país. Nuevamente el afectado fue el sector turismo y con ello, la industria hotelera.

### **1.3 Descripción**

Utilizando la herramienta árbol de problemas, recomendado en el artículo: Árbol de Problemas de la Universidad Nacional de Cordova, podemos señalar que el hotel Villa Eco Paracas cuenta con bajos ingresos económicos debido a la crisis sociopolítica que presenta el país, la cual se manifiesta en el bloqueo de carreteras, aeropuertos y centros turísticos que han reducido la confianza de los turistas extranjeros (mercado objetivo principal del hotel) quienes ya no perciben al Perú como una locación segura para arribar. Debido a que la confianza de los turistas demorará en restablecerse, el problema identificado es que el hotel Villa Eco Paracas, ante el contexto descrito, tiene una crítica baja ocupabilidad de sus ambientes, por ello está evaluando algunas alternativas que le permitan reactivar el negocio.

### **1.4 Enfoque de las soluciones propuestas**

El hotel Villa Eco Paracas busca la estabilidad y crecimiento a pesar del entorno actual. Para esto es necesario direccionar esfuerzos en entender las nuevas demandas de los turistas, la poca confianza actual y las nuevas necesidades del cliente respecto al servicio hotelero post COVID-19, por ello es necesario que el hotel enfoque sus esfuerzos en soluciones como:

- Ampliar el mercado objetivo incluyendo al mercado nacional como principal mercado objetivo.
- Optimizar la operación, los costos y gastos.
- Mantener la cadena de pagos del hotel.
- Aplicar a los beneficios de los programas gubernamentales, como el programa Reactiva Perú.
- Desarrollar estrategias de fidelización, capacitación y estabilidad laboral para los colaboradores.
- Reformular el plan de negocios a través de un análisis exhaustivo del nuevo perfil del cliente teniendo en cuenta todas las exigencias regulatorias y las *best practice*.
- Impulsar la comunicación sobre los esfuerzos de sostenibilidad que desarrolla el hotel.
- Implementar un programa de fidelización a nuestros clientes.

- Diseñar e implementar una etapa de Transformación Digital que permita optimizar los procesos y digitalizar la propuesta de negocio del hotel.
- Desarrollar una visión de sostenibilidad en los servicios que ofrece el hotel.

### **1.5 Alcance de la propuesta**

El documento presenta el análisis exhaustivo de la propuesta de valor del hotel, el cual incluye los frentes comerciales, marketing, operaciones, tecnológicos, recursos humanos y financieros, con la finalidad de ser reconocidos como uno de los mejores hoteles con buenas prácticas de sostenibilidad en Paracas en el 2028.

### **1.6 Limitaciones**

Hemos considerado las siguientes limitaciones en la presente investigación:

- Desconocimiento de la fecha de resolución de conflictos sociopolíticos que tiene como consecuencias el bloqueo de carreteras.
- Economía con riesgo de recesión, lo cual reduciría la capacidad de gasto de la población.
- La recuperación del sector es incierta y puede extenderse por un par de años.
- Bajo desarrollo y poca información oficial del servicio de sostenibilidad en el mercado nacional.
- Zona geográfica con probabilidad de desastres naturales producto de la corriente del niño, niña, vientos paracas y otros fenómenos naturales.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **2.1 Análisis Macroentorno – PESTEL**

En esta ocasión, emplearemos el modelo PESTEL, con la finalidad de evaluar los más importantes factores externos y las tendencias que puedan afectar al hotel, ello permitirá detectar las oportunidades, sus beneficios y el impacto de las amenazas. (Rothaermel, 2017).

#### **2.1.1 Análisis del Entorno Político**

A nivel mundial, el conflicto entre Ucrania y Rusia se mantiene en progreso, al cual se viene sumando un recrudecimiento del clima de tensión entre China y Estados Unidos, los cuales tendrán un fuerte impacto sobre las relaciones geopolíticas (BBC, 2023).

En el escenario regional, actualmente, producto de las protestas realizadas en Perú entre finales de 2022 y mediados de marzo de 2023, se viene desarrollando fuertes fricciones entre los representantes del gobierno del Perú y otros mandatarios de la región. En el caso del presidente de Colombia, Gustavo Petro, este fue declarado en febrero del 2023 como persona no grata por el Congreso de la República del Perú. Con respecto a México, en diciembre del 2022, el Congreso ejecutó la expulsión del embajador de México en Perú, Pablo Monroy, y retiró al embajador peruano en México, Manuel Talavera.

En cuanto al país, este se encuentra en una situación correspondiente a una crisis política. En un clima de confrontaciones entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo. Este conflicto alcanzó su máxima intensidad en el periodo de diciembre de 2022 y febrero de 2023, resultando como saldo la cantidad de aproximadamente 60 fallecidos por las protestas, entre ellos un policía en el ejercicio de su labor y un interno de medicina que ofrecía ayuda voluntaria a los heridos (Defensoría del Pueblo, 2023).

Si bien, a finales de febrero, las protestas disminuyeron considerablemente, aún se considera una amenaza latente, puesto que aún existen focos activos de manifestantes, principalmente en la zona del altiplano (Defensoría del Pueblo, 2023).

#### **2.1.2 Análisis del Entorno económico**

A nivel global, encontramos generalmente perspectivas negativas sobre el panorama económico. Con proyecciones de crecimiento de 1.7% al cierre de 2023, este se convierte en la tercera cifra más débil en casi tres décadas (Banco Mundial, 2023), por lo cual, se prevé un clima desfavorable para las industrias que son consideradas como no esenciales.

En el ámbito local, en el mes de febrero, el país contó con expectativas de crecimiento entre 2.0% y 2.6% (Banco Central de Reserva del Perú, 2023).

Las proyecciones realizadas por la Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo (Apavit) confirman que se encuentra latente una alta probabilidad de que los turistas internos no alcancen el medio millón para el 2023 (Forbes, 2023).

En cuanto a la población, el Congreso se encuentra trabajando en un nuevo proyecto que les permita el retiro de un máximo de 4 Unidades Impositivas Tributaria (UIT) provenientes de los fondos de AFP.

### **2.1.3 Análisis del Entorno Social**

Respecto a este frente, producto del conflicto político, se generó descontento en diversos sectores de la población, generando numerosas protestas en el país, que tuvieron su pico máximo en el mes de enero del 2023. Lo señalado ocasionó una disminución en el ingreso de turistas extranjeros (Comex, 2023).

En cuanto a la seguridad ciudadana, la delincuencia se encuentra posicionada como una de las principales problemáticas que enfrenta el país (Ipsos, 2023), donde si bien, la percepción de la población señala que en los años 2020 y 2021 habría disminuido, a partir del 2022 esta volvió a su tendencia habitual de incremento.

### **2.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico**

La pandemia evidenció las grandes brechas que muchos sectores en el Perú tienen respecto al uso de la tecnología y la poca influencia digital que tienen para el desarrollo de sus operaciones; sin embargo, es importante ver esto como una gran oportunidad para desarrollar estrategias efectivas para las empresas en general; de acuerdo con el estudio realizado por la encuestadora Abanza, el 80% de directivos considera que la crisis generada por la pandemia del coronavirus contribuye en generar espacios para innovar a través de una transformación digital en sus organizaciones. Es por ello que en este periodo muchos hoteles ejecutaron la implementación de nuevos servicios, los cuales les permitieron salir adelante como en el caso del *delivery* de sus restaurantes, habitaciones alquiladas a largo plazo, habitaciones convertidas en oficinas, alquiler de espacios para eventos, entre otros. Por otro lado, sólo una minoría considera que la crisis no contribuyó a una renovación digital. (Hosteltur, 2022).

Las herramientas tecnológicas integradas a la gestión, comercialización y servicio al cliente de los hoteles están ayudando a optimizar los procesos, dar mayor visibilidad y ser más rentables.

Entre estas herramientas tenemos la tecnología antibacteriana y antiviral para mitigar riesgos sanitarios, tecnología *Contactless* para promover el distanciamiento social, automatización de funciones y enfoque en personalizar la experiencia, inteligencia artificial y minería de datos para la gestión eficiente de datos e información que nos ayudarán a analizar y determinar los comportamientos y tendencias para campañas de marketing, realidad virtual, así como el uso de tecnologías sostenibles que promueven el ahorro de recursos (Hosteltur, 2022).

### **2.1.5 Análisis del Entorno Ecológico**

Con el pasar de los años, existe una tendencia a la generación de conciencia sobre el impacto que tenemos sobre el ecosistema por parte de nuestras actividades. La plataforma Booking publicó en el año 2021 un reporte de sostenibilidad, que detalla la existencia de una demanda creciente por alojamientos sostenibles (Booking, 2021), lo cual representa una oportunidad para un territorio con abundante biodiversidad. Con lo descrito anteriormente, observamos que, a nivel local, desde el ejecutivo se han realizado esfuerzos con la finalidad de alinear al mercado hotelero con la tendencia actual, estos esfuerzos se detallan en la Política Nacional del Ambiente (PNA) al año 2030.

Finalmente, el Ministerio del Ambiente ha implementado la herramienta digital de huella de carbono Perú. Esta herramienta, que cuenta con un gran esfuerzo de innovación, permitirá a las distintas organizaciones administrar eficazmente su información con la finalidad de contribuir a una estrategia de reducción en la emisión de los gases de efecto invernadero (GEI). (Minam, 2020).

### **2.1.6 Análisis del Entorno Legal**

Respecto a este punto, sólo durante la etapa de la pandemia 2020 – 2022 hemos tenido cinco presidentes de la república que han gestionado las políticas públicas con diversas acciones importantes para enfrentar la crisis y reactivar los sectores más afectados, entre las diversas normas y disposiciones legales tenemos:

- Ley N°31103, la cual contribuyó a la reactivación del sector turismo.
- Resolución Viceministerial N°004-2021-MINCETUR/VMT, la cual generó estrategia nacional para reactivar el sector turismo.
- D.S.138-2022, con la que se aprobó la estrategia nacional para reactivar el sector turismo en el periodo 2022-2025.

- Decreto de Urgencia N° 011-2022, el cual estableció las medidas económicas para la reprogramación de los créditos garantizados correspondientes al programa “Reactiva Perú”.

## 2.2 Análisis del microentorno

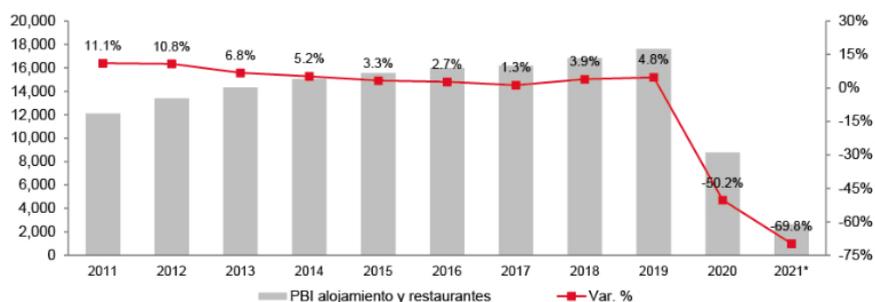
En esta sección analizaremos los aspectos generales del sector turismo y la industria hotelera ubicados especialmente en Paracas, el inicio de su recuperación tras la pandemia y los estragos de la economía global. Además, evaluaremos la crisis que afronta el sector en los últimos meses (diciembre del 2022 e inicios del 2023), debido a la falta de confianza de los turistas, quienes han suspendido sus viajes producto de los conflictos sociales por temas políticos que se han presentado de manera constante en el Perú, sobre todo en el sur.

### 2.2.1 Características del sector y su evolución

Previo a la etapa de la pandemia, el sector presentó un constante crecimiento debido a los atractivos turísticos naturales que presenta el país. Según los datos de la ComexPerú (2021), la industria de alojamiento y restaurantes mantuvo un crecimiento medio de 5.54% en el periodo comprendido entre el 2011 y el 2019, tal como se muestra en la figura 1.

**Figura 1**

*Evolución del PBI del Sector Alojamiento y Restaurantes (S/ millones)*



*Nota.* Adaptado de Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021, (<https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/alojamiento-y-restaurantes-transporte-y-manufactura-entre-los-sectores-con-mayor-urgencia-de-reactivacion-economica>)

En ese entonces, Paracas aportó al crecimiento del sector de manera relevante. Según el consultor Chaves (2017) “en el quinquenio entre el 2010 y el 2015, las visitas a la Reserva Nacional de Paracas aumentaron. El año 2011 creció el 35.4% respecto al año anterior, mientras que en el 2015 el crecimiento fue de 21.6%” (p. 20).

En la etapa de la pandemia COVID-19 el sector turismo se sumergió en una crisis profunda. Desde el cierre de hoteles producto de la paralización de la actividad turística, hasta el cese de

actividades de empresas vinculadas al turismo como restaurantes y agencias de viaje hizo retroceder todo lo avanzado. Según el Gerente General de Sociedad Hoteles Perú, “algunos hoteles cambiaron su uso temporalmente, gracias a la participación de las municipalidades, para convertirlos en consultorios para largas estadías” (Monsalve, 2020) lo que podría haber ayudado a algunos hoteles a mantenerse en el periodo de baja y nula demanda.

Al finalizar las restricciones de la pandemia, en el año 2022, a pesar del Plan de Desarrollo Turístico de Promperú, lamentablemente las estadísticas han señalado que el Perú recibió menos de 2 millones de turistas (Redacción Gestión, 2022). Es importante recordar, que el Perú antes de la pandemia, entre el 2018 y 2019, recibió 4,4 millones de turistas. En ese sentido, el vicepresidente de la asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines, Rivas (2023) señaló que este año se recibirá menos de 3 millones de turistas, cuando la preocupación debió estar centrada en duplicar la cantidad de viajeros que venían al país.

Las protestas señaladas en el transcurso de esta investigación han afectado de manera significativa la industria hotelera de Perú. Con respecto a lo mencionado el portal Infobae recoge cifras alarmantes relacionadas al turismo y al sector hotelero, en la siguiente comunicación:

Este conflicto social, según el ministro de Comercio Exterior y Turismo, Luis Fernando Helguero, generó hasta un 60% de cancelaciones de las reservas de turistas en el primer semestre del 2023.

Esta situación retrasa la recuperación del sector, sobre todo a los negocios que están ubicados al sur de Lima, por ello el Gobierno busca reactivar el turismo con inyección de S/500 millones tal como se visualiza en la figura 2. (Ybañez, 2023).

## Figura 2

### Gobierno busca reactivar el turismo



*Nota.* Noticia extraída del portal del diario La republica (<https://larepublica.pe/economia/2023/02/21/mef-gobierno-busca-reactivar-el-turismo-con-inyeccion-de-s500-millones-con-punche-turismo-con-punche-peru-minctur-reactivacion-economica-210966>).

### 2.2.2 Analizando las 5 Fuerzas de Porter

Para desarrollar un análisis exhaustivo de la industria en el contexto actual de conflicto social y en una situación de condiciones normales, desarrollaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El modelo nos permitirá identificar y estudiar las variables más importantes de la industria que serán determinantes para tomar decisiones en la organización, manteniendo su ventaja competitiva. Asimismo, es importante cuantificar de manera ponderada la atraktividad de la industria por lo que, en ese sentido, complementaremos lo anteriormente señalado, desarrollando el modelo propuesto por Hax y Majluf (1996).

- **Poder de negociación de los proveedores**

El sector del turismo constituye una actividad importante en la economía del Perú debido a la alta demanda de los turistas que ven atractivas las características de nuestro país. Por la razón expuesta, la industria hotelera y los negocios que la sostienen, también se ven beneficiados.

La industria cuenta con una cantidad relevante de proveedores (mantenimiento, servicios básicos, equipamiento, etc), que en su mayoría no dependen de ella por ello resultaba muy sencillo encontrar diversas alternativas; sin embargo, factores como la situación de crisis política constante y la pandemia, han sacudido y sacuden el mercado, impulsando la informalidad, el cierre de negocios y la competencia indiscriminada.

Por otro lado, encontrar a proveedores locales que tengan practicas eco amigables y de responsabilidad social no es muy fácil.

En conclusión, tras evaluar la coyuntura y los factores que engloban la atractividad de la industria en el contexto actual y relativa al poder de negociación de los proveedores (Ver Tabla 1), el resultado es 3 (atractividad media), lo que significa el presente poder es neutro.

**Tabla 1**

*Poder de negociación de los proveedores*

<b>Factor</b>	<b>Muy poco Atractivo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Valores</b>
<b>Cantidad de proveedores importantes</b>	Escasos				X		Muchos	4
<b>Disponibilidad de sustitutos de productos</b>	Baja				X		Alta	4
<b>Costo de cambiar proveedor</b>	Alto			X			Bajo	3
<b>Amenazas de proveedores de integración hacia adelante</b>	Altas		X				Bajas	2
<b>Amenazas de la industria de integración hacia atrás</b>	Bajas		X				Altas	2
<b>Contribución de proveedores en la calidad del servicio</b>	Alta		X				Baja	2
<b>Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores</b>	Pequeña				X		Grande	4
<b>PONDERADO</b>								<b>3</b>

*Nota.* Adaptado de (Hax & Majluf, 2008).

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes en la industria hotelera tienen el poder de selección según la cobertura a sus necesidades. Es importante mencionar que, en el Perú, existe una gran variedad de hoteles. Según Statista (2023) la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el 2017 existían 21.702 los hoteles y establecimientos similares en Perú, todas con la capacidad de satisfacer a los visitantes, atraídos por las tradiciones, los climas y las culturas de nuestra patria.

Lamentablemente, la constante convulsión social que ha llevado al bloqueo de carreteras y aeropuertos por demandas políticas y sociales, sobre todo en el sur de Perú desde finales del 2022 e inicios de este año, han producido que la cantidad de turistas que planifican al Perú como un punto de visita, se vea impactado de manera negativa, (ver Figura 23) en momentos en el que se estaba viendo una recuperación lenta tras la pandemia.

En ese sentido Sergio Rivas, vicepresidente de la asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines señaló que en el Perú se recibió 4.4 millones entre los años 2018 y 2019, mientras que el año pasado (2022) el Perú solo albergo a 2 millones aproximadamente. (Diario Gestión, 2022).

Por otro lado, es importante tener en cuenta en nuestro análisis que, cuando los productos están estandarizados o no diferenciados se fortalece la posición negociadora de los clientes (R. David & R. David, 2017, pág. 74). Por ello, una estrategia de diferenciación es el camino más adecuado para reducir los riesgos relacionados al presente poder. Adicionalmente, en la industria es muy marcada el aporte e influencia del cliente a la calidad del servicio, por medio de sus exigencias, consejos, críticas, comunicación de percepciones y desarrollo de encuestas.

### **Figura 3**

*Noticia: Países recomiendan no visitar Perú*



*Nota:* Imagen extraída del portal peru21 (<https://peru21.pe/economia/protestas-en-peru-paises-recomiendan-no-visitar-peru-por-violencia-turismo-peru-noticia/>)

En conclusión, tras evaluar la coyuntura y los factores que engloban la atractividad de la industria relativa al poder de negociación de los clientes (**Ver Tabla 2**), el resultado es 3 (atractiva media), lo que significa que el presente poder es **neutro**.

**Tabla 2**

*Poder de Negociación de los Clientes*

<b>Factor</b>	<b>Muy poco Atractivo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Valores</b>
<b>Cantidad de clientes importantes</b>	Escasos		X				Muchos	2
<b>Disponibilidad de sustitutos</b>	Alta			X			Baja	3
<b>Costo de cambio del cliente</b>	Bajo				X		Alto	4
<b>Contribución del cliente a calidad del servicio</b>	Pequeña				X		Grande	4
<b>Costo total de los clientes contribuido por la industria</b>	Gran fracción		X				Pequeña Fracción	2
<b>Rentabilidad de los clientes.</b>	Baja			X			Alta	3
<b>PONDERADO</b>								<b>3</b>

*Nota.* Adaptado de (Hax & Majluf, 2008).

- **Amenaza de nuevos competidores**

David y David señalaba que cada vez que existe la oportunidad para que una nueva empresa ingrese fácilmente a una industria en particular, la competencia se intensifica. (p. 73).

Por otro lado, en nuestro país “el Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria” (Congreso Constituyente Democrático, 1993, Artículo 5), por ello, la potencial entrada de competidores representa una amenaza constante.

La incertidumbre política que se ha convertido en una constante periódica también es un factor que impacta en las decisiones de los empresarios cuando es el momento de invertir.

En conclusión, tras evaluar la coyuntura y los factores que engloban la atractividad de la industria relativa a la amenaza de nuevos competidores (Ver Tabla 3), el resultado es 3.2 (atractividad media), lo que significa que la presente amenaza es **neutral**.

**Tabla 3**

*Amenaza de nuevos competidores*

<b>Factor</b>	<b>Muy poco Atractivo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Valores</b>
<b>Efecto de la experiencia</b>	Sin importancia			X			Muy Importante	3
<b>Economía de Escala</b>	Pequeña				X		Grande	4
<b>Diferenciación del servicio</b>	Escasa				X		Importante	4
<b>Identificación de la marca</b>	Baja			X			Alta	3
<b>Costo de Cambio</b>	Baja		X				Alta	2
<b>Acceso a canales de distribución</b>	Amplio		X				Restringido	2
<b>Requisitos de capital</b>	Bajo				X		Alto	4
<b>Acceso a materias primas</b>	Sin importancia				X		Muy Importante	4
<b>Acceso a Tecnología y conocimiento</b>	Amplio			X			Restringido	3
<b>PONDERADO</b>								<b>3.2</b>

*Nota.* Adaptado de (Hax & Majluf, 2008).

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Considerado el segmento de mercado objetivo, el tipo y especialización del servicio y las necesidades a abordar, los sustitutos de un hotel, pueden ser limitados.

Sin embargo, mientras el Perú recupera la confianza del turista extranjero, los conceptos como *AirBnB* y los alojamientos independientes representan un sustituto potencial a pesar de que el número de ambientes disponibles generalmente es limitado, el servicio es poco especializado y personalizado, cuentan con una oferta de alojamiento en un ambiente acogedor, independiente, con una infraestructura estándar y un modo de autoservicio que reduce el costo de estadía.

En conclusión, tras evaluar la coyuntura y los factores que engloban la atractividad de la industria relativa a la amenaza de servicios sustitutos (Ver Tabla 4), el resultado es 3.5 (atractividad media), lo que significa que la presente amenaza es **baja**.

**Tabla 4**

*Disponibilidad de servicios sustitutos*

<b>Factor</b>	<b>Muy poco Atractivo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Valores</b>
<b>Disponibilidad de sustitutos cercano</b>	Importante			X			Escasa	3
<b>Costo de cambio del cliente</b>	Bajos				X		Altos	4
<b>Precio/valor del sustituto</b>	Alto				X		Bajo	4
<b>Rentabilidad y agresividad de los sustitutos</b>	Altas			X			Bajas	3
<b>PONDERADO</b>								<b>3.5</b>

*Nota.* Adaptado de (Hax & Majluf, 2008).

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Es relevante tener en cuenta que cuando los consumidores pueden cambiar fácilmente de marca, se crea más competencia (David y David, p. 72). Por ellos esta fuerza competitiva es la más relevante.

Es importante señalar que, dentro de la industria hotelera, nuestra organización ha sido fundada para ser un lugar que proporciona a los turistas experiencias tras el acercamiento constante y único con el ecosistema y la comunidad (cultura y costumbres) de Paracas en Ica. El hotel con

su infraestructura y calidad de servicios da la oportunidad al turista de comenzar a vivir experiencias desde el primer contacto.

Finalmente, tras buscar los tipos de hospedaje que existen en Paracas en la página web de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), no encontramos ningún *Ecolodge* registrado en esa localidad (ver tabla 5) ni tampoco en la provincia de Ica. En ese sentido es una gran oportunidad de negocio al no existir una competencia directa en la zona.

**Tabla 5**

*Establecimientos de hospedaje clasificados en Paracas 2023*

ESTABLECIMIENTOS	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS
Hostal	14
Hotel	17
Resort	1
Ecolodge	0
Albergue	1
Total	32

*Nota.* Datos tomados del portal del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR- Directorio Nacional de prestadores de Servicios - Establecimientos de hospedaje clasificados y/o categorizados.

En conclusión, tras evaluar la coyuntura y los factores que engloban la atractividad de la industria relativa a la amenaza de servicios sustitutos (ver Tabla 6), el resultado es 3.1 (atractividad media), lo que significa que la presente rivalidad es **neutra**.

**Tabla 6**

*Rivalidad entre competidores existentes*

Factor	Muy poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valores
<b>Competidores igualmente equilibrados</b>	Importante			X			Bajo	3
<b>Crecimiento relativo de la industria</b>	Lento			X			Rápido	3
<b>Costos fijos</b>	Alto		X				Bajo	2

<b>Características del servicio</b>	Servicios Estándar				X		Servicio Especializado	4
<b>Aumentos de capital</b>	Gran Aumento			X			Pequeño Aumento	3
<b>Diversidad de competidores</b>	Alto				X		Baja	4
<b>PONDERADO</b>								<b>3.1</b>

Nota. Adaptado de (Hax & Majluf, 2008).

- **Acciones Gubernamentales**

Al analizar las acciones gubernamentales, es relevante abordar el plan “Con Punche Perú Turismo” (2023) impulsado y presentado por el ministro de Economía y Finanzas, Alex Alonso Contreras Miranda, junto al ministro de Comercio Exterior y Turismo, Luis Fernando Helguero González. El plan tiene como objetivo impulsar el sector ante la situación de crisis que se encuentra.

El plan comprende tres ejes:

i) Financiero y tributario para las empresas, ii) Infraestructura y seguridad y iii) Fortalecimiento y promoción del turismo. El costo del plan superaría los S/ 500 millones. (Oficina de Comunicaciones del Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

En conclusión, tras evaluar la coyuntura y los factores que engloban la atractividad de la industria relativa a las acciones gubernamentales (Ver Tabla 7), el resultado es 3.8 (atractividad media), lo que significa que el poder de las acciones gubernamentales es **bajo**.

**Tabla 7**

*Acciones Gubernamentales*

<b>Factor</b>	<b>Muy poco Atractivo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Valores</b>
<b>Protección de la industria</b>	Desfavorable				X		Favorable	4
<b>Regulación de la industria</b>	Desfavorable				X		Favorable	4

<b>Coherencia de las políticas</b>	Baja				X		Alta	4
<b>Movimiento de capital entre países</b>	Restringidos			X			Irrestringidos	3
<b>Cambio de moneda extranjera</b>	Restringidos				X		Irrestringido	4
<b>Propiedad extranjera</b>	Limitada				X		Irrestringida	4
<b>Asistencia proporcionada a los competidores</b>	Sustancial				X		Ninguna	4
<b>PONDERADO</b>								<b>3.8</b>

*Nota:* Adaptado de (Hax & Majluf, 2008).

- **Barreras de Salida**

Al analizar las barreras de salida el valor es 4, lo que significa que la atraktividad de la industria es **alta**, principalmente la especialización de los activos. Ver tabla 8.

**Tabla 8**

*Barrera de salidas*

<b>Factor</b>	<b>Muy poco Atractivo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Valores</b>
<b>Especialización de activos</b>	Alta					X	Baja	5
<b>Costos fijos de la salida</b>	Alta			X			Bajo	3
<b>Interrelación estratégica</b>	Alta				X		Baja	4
<b>Barreras emocionales</b>	Altas				X		Bajas	4
<b>PONDERADO</b>								<b>4</b>

*Nota:* Adaptado de (Hax & Majluf, 2008).

- **Conclusión**

Tras la evaluación integral obtenemos un puntaje de 3,35, como se observa en la tabla 9. El resultado permite concluir que la industria hotelera se clasifica como atractiva, a pesar del poder en aumento de los clientes ante el contexto social que vive el país. La empresa debe aprovechar las ventajas que le da la diferenciación de sus servicios y la oportunidad de mostrarse al mercado nacional. Además, deberá evitar la guerra de precios y finalmente, preparar un plan para cuando se haya recuperado la confianza del turista extranjero.

**Tabla 9**

*Ponderación de los factores de la industria*

<b>Factor</b>	<b>Muy poco Atractivo</b>	<b>Poco Atractivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Valores</b>
<b>Barrera de entrada</b>			X			3.1
<b>Barrera de salida</b>				X		4
<b>Rivalidad entre los competidores</b>			X	X		3.1
<b>Poder de los compradores</b>			X			3
<b>Poder de los proveedores</b>			X			3
<b>Disponibilidad de los sustitutos</b>				X		3.5
<b>Acciones de gobierno</b>			X			3.8
<b>PROMEDIO</b>						<b>3.35</b>

*Nota:* Adaptado de (Hax & Majluf, 2008).

### 2.3 Matriz Factores EFE

El puntaje obtenido en la matriz EFE es de 3.16 que indica que el hotel Villa Eco Paracas enfrenta una serie de factores externos que tienen un impacto moderado en su desempeño y éxito en el mercado. Es necesario acentuar que el puntaje ideal en la matriz EFE es de 4.0, lo

que significa que existe un margen de mejora y oportunidades para fortalecer la posición competitiva actual del hotel.

La ubicación del hotel, la cercanía a Lima, el clima, las vías de comunicación y los atractivos turísticos de Paracas son las oportunidades claves que identificamos en la matriz EFE y que influenciarán en el futuro del hotel. Se deberá evaluar la forma de cómo abordarlos de manera efectiva.

Por otro lado, identificar las amenazas permitirá anticiparlas, implementando un plan de riesgos que mitigue o elimine sus impactos negativos.

**Tabla 10**

*Matriz EFE del hotel Villa Eco Paracas*

<b>Nro</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>1</b>	Pocas alternativas sostenibles en la zona	0.1	3	0.30
<b>2</b>	Baja afectación por efectos del cambio climático con respecto a otras zonas.	0.08	4	0.32
<b>3</b>	Cercanía a Lima y ciudades principales que dan accesibilidad a servicios y materias primas	0.1	4	0.40
<b>4</b>	Clima estándar en todo el año	0.1	4	0.40
<b>5</b>	Programa de reactivación económica (Plan: Con Punche Perú turismo)	0.06	2	0.12
<b>6</b>	Vías de comunicación a Paracas (Carretera, aeropuerto, Puerto)	0.1	4	0.40
<b>7</b>	Cercanía a atractivos turísticos: Reserva de Paracas	0.1	4	0.40
<b>Nro</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>1</b>	Conflictos políticos, económicos, sociales (Bloque de carreteras)	0.1	3	0.30

<b>2</b>	Aumento de los precios del servicio por la Inflación (16.4% Alimentos y bebidas y 10% en transportes) y especulación en los mercados de la ciudad.	0.07	2	0.14
<b>3</b>	Reducción de gente que pague a crédito la estadía por Tasa de referencia elevada de 7.75% (máximo histórico).	0.07	2	0.14
<b>4</b>	Cierre de playas por la Gripe Aviar	0.04	2	0.14
<b>5</b>	Cambio climático	0.08	2	0.16
			<b>Total</b>	<b>3.16</b>

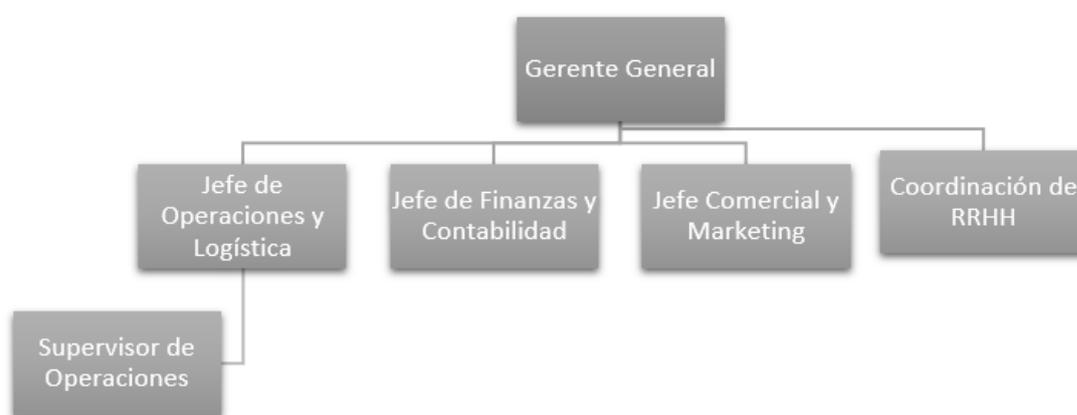
## CAPÍTULO III. SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL VILLA ECO PARACAS

### 3.1 Organigrama de la empresa

El hotel Villa Eco Paracas tiene una estructura organizacional funcional donde se reúne las tareas y actividades por funciones, operaciones, comercial y marketing, contabilidad y finanzas, recursos humanos. (R. David & R. David, 2017).

**Figura 4**

*Organigrama del hotel Villa Eco Paracas*



Seguidamente se detalla las funciones por cada área de la empresa:

- **Gerencia General:** Tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del hotel, así como diseñar la estrategia y cumplir con los objetivos estratégicos.
- **Operaciones y Logística:** Tiene la responsabilidad de implementar y optimizar procesos, gestionar con eficiencia y eficacia los recursos para brindar servicios de calidad. trabajar de manera colaborativa con el área de RRHH.
- **Finanzas y Contabilidad:** Tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los costos e ingresos que se realizan en todo el hotel. Decidir sobre los presupuestos a implementar por cada área, gestionar la liquidez del hotel.
- **Comercial y Marketing:** Tiene la responsabilidad de definir e implementar la estrategia de marketing, campañas de publicidad y promociones, promover las ventas por diversos canales de comunicación, fidelizar a los clientes, atraer a nuevos clientes.

- **Recursos Humanos:** Tiene la responsabilidad de coordinar el diseño de los puestos, gestionar la selección, contratación inducción del nuevo personal, capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área del hotel y evaluar el desempeño, reforzar la satisfacción laboral y la cultura organizacional.

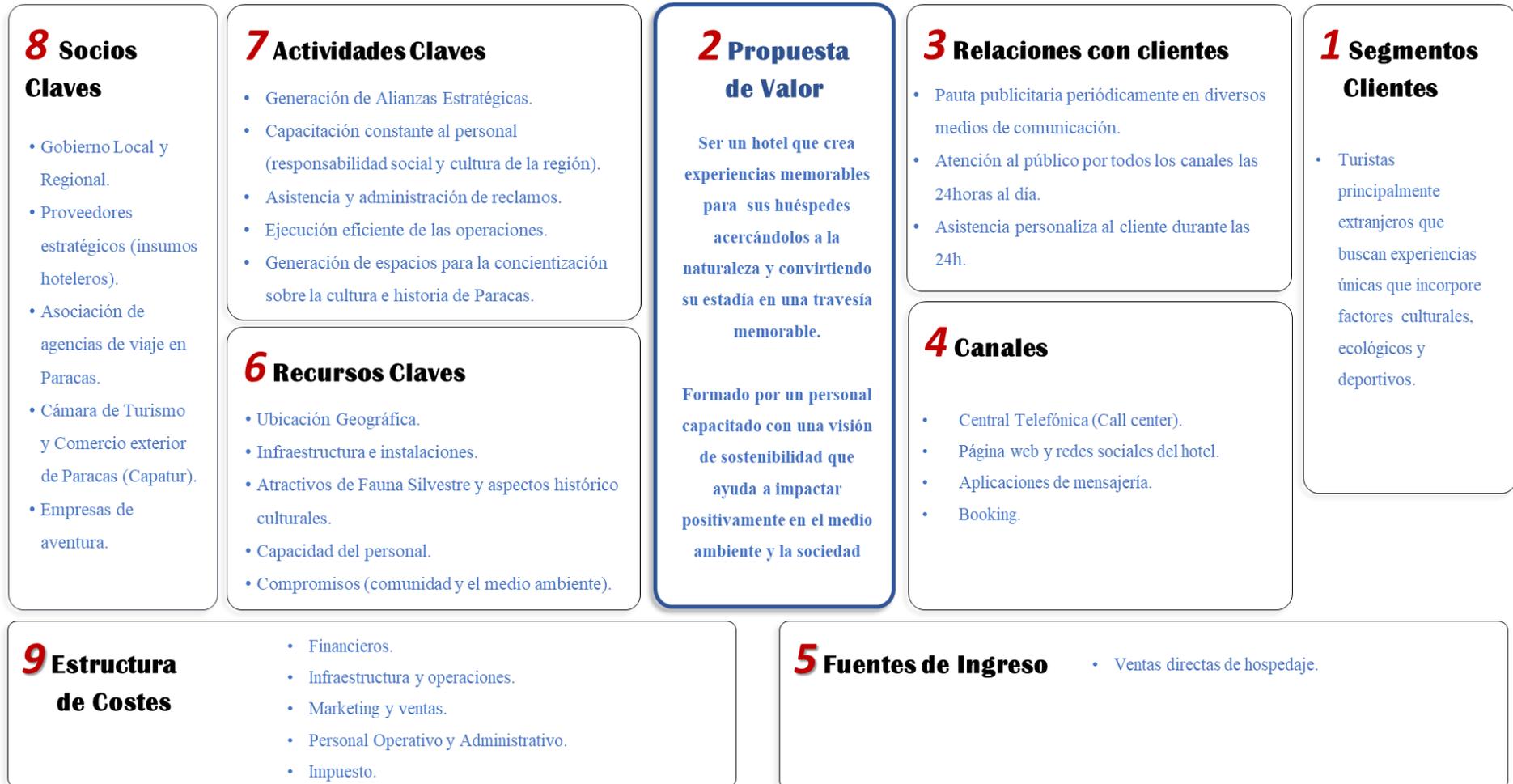
## **3.2 Villa Eco Paracas - Perfil Competitivo**

### **3.2.1 Modelo de Negocio**

El desarrollo del Modelo de Negocio está basado en los 09 módulos básicos del modelo Canvas (Osterwalder et al, 2015). Ver Figura 5.

**Figura 5**

*Modelo de Negocios Canvas del hotel Villa Eco Paracas*



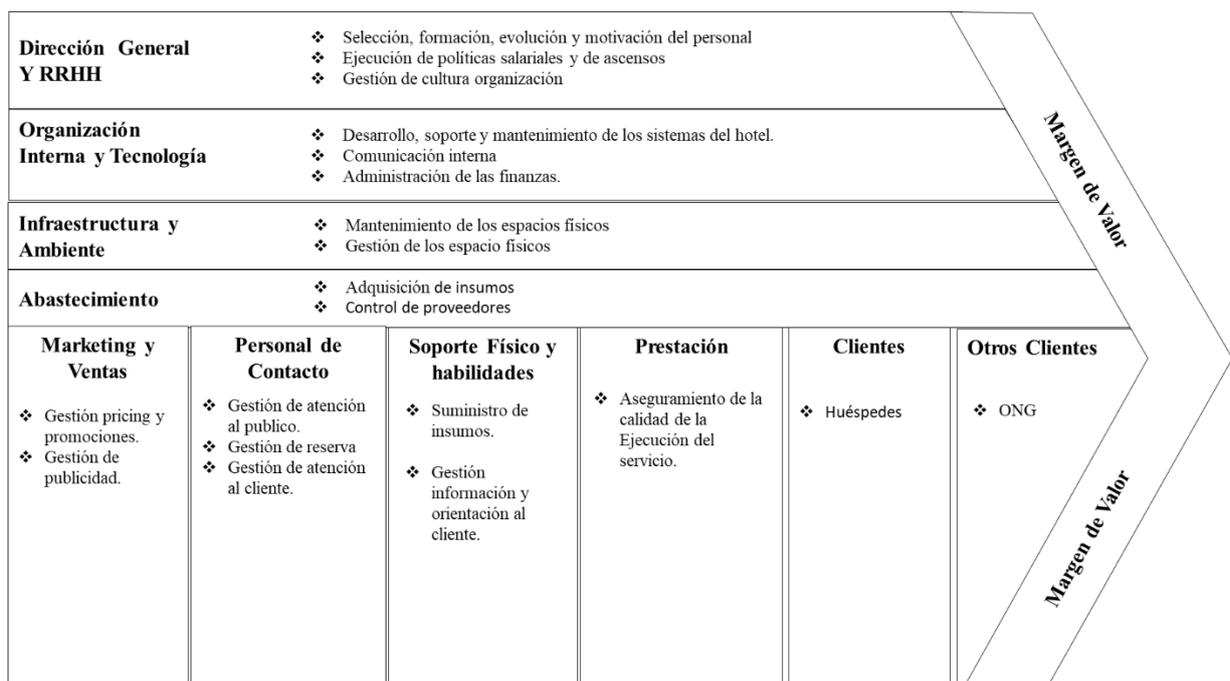
### 3.2.2 Cadena de Valor

Esta herramienta de análisis estratégico contribuye a identificar de manera sistemática todas las actividades de una empresa y como estas interactúan entre ellas, este análisis permitirá determinar cuál es la ventaja competitiva y como generar valor para los clientes (Porter, 1991, p. 76).

Considerando que nuestro negocio es una empresa de servicios, estamos adaptando la cadena de valor propuesta por Gustavo Alonso, en donde analizamos eslabones primarios y de apoyo.

**Figura 6**

*Cadena de Valor del hotel Villa Eco Paracas*



*Nota:* Elaboración propia, adaptada del modelo de Gustavo Alonso.

### 3.2.3 VRIO

El análisis VRIO nos permite determinar las debilidades y fortalezas que tienen nuestros recursos y capacidades para generar una ventaja competitiva sostenible, identificando si estos son valiosos, raros, inimitables y organizados, con la finalidad ver las fuentes de la ventaja competitiva y validar el impacto de dichos factores en nuestra ventaja competitiva.

**Tabla 11***Análisis VRIO del hotel Villa Eco Paracas*

<b>Recursos y Capacidades</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitable</b>	<b>Organización</b>	<b>Implicancias competitivas</b>
<b>Instalaciones</b>	Físico	X				Paridad Competitiva
<b>Ubicación y zonas aledañas</b>	Físico	X	X			Ventaja Competitiva Temporal
<b>Equipo y dispositivos</b>	Físico	X				Paridad Competitiva
<b>Marca</b>	Reputación	X				Paridad Competitiva
<b>Cultura organizacional</b>	Humano	X	X	X		Ventaja Competitiva Temporal
<b>Colaboradores motivados</b>	Humano	X	X	X		Ventaja Competitiva Temporal
<b>Colaboradores altamente capacitados (20% Bilingües)</b>	Humano	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Relaciones públicas con agentes de viajes y turismo</b>	Reputación	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Relaciones públicas con la comunidad (comerciantes)</b>	Reputación	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Restaurante del Hotel y ofertas gastronómica</b>	Físico	X				Paridad Competitiva

<b>Gestión de Operaciones</b>	Humano	X				Paridad Competitiva
<b>Gestión Financiera</b>	Humano	X	X			Ventaja Competitiva Temporal

*Nota.* Elaboración basada en Jai B. Barney

Tras el análisis VRIO concluimos que todos los factores generan valor, pero con oportunidades de mejora, entre ellos tenemos varios que generan ventaja competitiva sostenible. Así mismo, tenemos fortalezas y debilidades que se detallan a continuación:

**Tabla 12**

*Debilidades y fortalezas del hotel Villa Eco Paracas*

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
Instalaciones	Colaboradores altamente capacitados (20% Bilingües)
Equipos y dispositivos	Relaciones colaborativas con agentes de viajes y turismo
Marca	Relaciones públicas consolidadas con la comunidad (productores)
Restaurante del Hotel y ofertas gastronómica	

### 3.2.4 Análisis de las Áreas funcionales (AMOFHIT)

Hemos identificado las fortalezas y debilidades tras analizar cada una de las áreas del hotel.

- **Administración y Gerencia.**

La administración y gerencial del hotel Villa Eco Paracas ha desarrollado una estructura funcional tradicional, con una jerarquía definida y un plan de servicio diferenciado, con el objetivo de consolidarse como un hotel sostenible que impulsa el valor compartido.

Por su estrategia de diferenciación, la administración y gerencia del hotel se concentró solo en estudiar e implementar la alta calidad y todas las políticas que conciernen a resguardar los recursos medioambientales y el progreso de la comunidad; sin embargo, su orientación y estructura no le permiten ver con facilidad la dinámica del mercado y la orientación de la competencia, convirtiéndose en una oportunidad de mejora.

- **Marketing**

La gestión de marketing en Villa Eco Paracas busca generar atraktividad principalmente en el mercado extranjero, con la finalidad de asegurar un volumen de ventas que contribuya a la sostenibilidad del hotel. Debido a que las actividades de ventas son en su mayoría tercerizadas, estas están sujetas al *performance* de las actividades de marketing, las cuales se ven incluso reflejadas en el nivel de gasto. Actualmente Villa Eco Paracas destina un aproximado de USD 70 mil anuales, que cubren actividades de promoción, *branding*, *pricing* y acciones que aseguran un nivel de ocupación óptimo, incluso en épocas de baja demanda, pero no con un escenario de crisis socio política que genera incertidumbre para los turistas extranjeros y eleva la importancia de los turistas locales.

- **Operaciones y logística**

En cuanto a la gestión de operaciones y logística, estas abarcan las actividades de operaciones internas que corresponde a la cadena de abastecimiento, mantenimiento de infraestructura y equipos. Mientras que las operaciones externas están relacionadas a los convenios con empresas relacionadas al turismo. En ambas partes encontramos, de manera transversal, a la gestión de mejora continua, cuyos esfuerzos son cuantificables.

- **Finanzas y contabilidad**

La gestión financiera y de contabilidad, realiza esfuerzos con la finalidad de asegurar un flujo de efectivo eficiente, el cual asegure la continuidad de las operaciones.

- **Tecnologías – Sistemas de Información**

Si bien cuenta con una plataforma tecnológica, se debe realizar un *up grade* de la misma donde se pueda aprovechar al máximo con *data analytics* y nuevas herramientas que refuercen la gestión de marketing, operaciones y logística, así como finanzas y contabilidad para tomar las mejores decisiones, y generar valor agregado a la empresa. Actualmente el hotel no tiene un sistema integrado, siendo esta una oportunidad de mejora que se puede potenciar con nuevos recursos y capacidades.

- **Recursos Humanos**

Actualmente, la gestión de recursos humanos tiene como labor crucial, dimensionar y aprovisionar los recursos necesarios, para que, según la temporada, estos contribuyan con el desarrollo de las actividades, así como los colaboradores reciben constante capacitación y un 20% de ellos son bilingües. Adicionalmente, durante el transcurso de la temporada, se generan diversas actividades conexas a fin de mantener al personal capacitado y con niveles de estrés aceptables.

- **Sistemas de Información y comunicación**

Un factor perjudicial que tiene el hotel Villa Eco Paracas, es el uso limitado de datos ya que cuenta con sistemas de gestión poco integrados con software no vigentes u obsoletos. Hoy vienen usando Oracle Opera Hotel que a pesar de que es uno de los *softwares* de mayor uso a nivel mundial, el hotel Villa Eco Paracas no ha priorizado su actualización a nuevas versiones con funcionalidades que ayudan al análisis y gestión transversal del servicio a los clientes, por lo que es urgente e importante invertir en estas capacidades que ayudarán de manera *cross* a todas las unidades del hotel.

### **3.2.5 Matriz EFI**

El análisis EFI nos da como resultado es 2.75, con lo que se puede concluir que el hotel presenta fortalezas internas y recursos valiosos como la eficiente gestión de recursos humanos que ha producido que los empleados tengan una gran capacidad. Las fortalezas tienen que ser explotadas para impulsar la ventaja competitiva del hotel en el mercado. Sin embargo, es importante considerar que este resultado está por debajo del puntaje ideal de 4.0, lo que sugiere analizar el enfoque funcional tradicional, reforzar el posicionamiento de la marca en el mercado nacional y la oferta gastronómica dentro de las instalaciones como parte de un plan de mejoras.

**Tabla 13***Matriz EFI del hotel Villa Eco Paracas*

<b>Nro</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderació n</b>	<b>Calificació n</b>	<b>Valor</b>
<b>1</b>	Visión de sostenibilidad en mediano plazo.	0.08	3	0.24
<b>2</b>	Eficiente gestión de Recursos Humanos. Colaboradores altamente capacitados (20% Bilingues)	0.10	4	0.40
<b>3</b>	Relaciones públicas consolidadas con la comunidad	0.10	4	0.40
<b>4</b>	Relaciones colaborativas con agentes de viajes y turismo.	0.10	4	0.40
<b>5</b>	Nivel de satisfacción del cliente.	0.08	4	0.32
<b>6</b>	Gestión de mejora continua (Generó ahorros por USD 25 mil anuales).	0.08	3	0.24
<b>Nro</b>				
<b>Nro</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificació n</b>	<b>Puntuación</b>
<b>1</b>	Enfoque funcional rígido	0.08	2	0.08
<b>2</b>	Instalaciones del hotel poco atractivas al público objetivo.	0.10	2	0.20
<b>3</b>	Plan de marketing desfasado en relación con las nuevas tendencias.	0.09	2	0.18
<b>4</b>	Limitaciones en la oferta gastronómica	0.10	2	0.20
<b>5</b>	Falta de presencia en el mercado nacional	0.09	1	0.09
			<b>Total</b>	<b>2.75</b>

## **CAPITULO IV. SOBRE LA ALIANZA ESTRATÉGICA**

### **4.1 Hotel Posada Amazonas**

Se encuentra ubicada dentro de la selva amazónica. Es un albergue que permite conectar con las maravillas culturales y naturales de la selva en Tambopata, Madre de Dios, Perú. El hotel ofrece un conjunto de oportunidades y diversas actividades para observar o estudiar la vida silvestre, así como descubrir la herencia indígena ancestral donde cada visitante puede crear su propia aventura personal. Tiene su origen debido a la alianza entre la Comunidad Nativa Ese'Eja del Inferno y Reinforest Expeditions.

### **4.2 Perfil Competitivo de Posada Amazonas**

Posada Amazonas busca proporcionar a sus clientes tanto nacionales y extranjeros una experiencia turística única en contacto con el ecosistema de la selva amazónica, disfrutando de una estadía cómoda y servicio de alta calidad. Asimismo, con el fin de mantener la experiencia del cliente se cuenta con acceso a internet y electricidad, cuenta con personal capacitado de la comunidad quienes procuran la sostenibilidad del ecosistema. Está comprometida con la comunidad Ese'eja con quienes mantiene una alianza de cooperación y desarrollo económico/social.

Posada Amazonas tiene como pilar fundamental brindar un servicio ecoturístico, con experiencia intensiva inmerso en la Selva Amazónica Peruana, como principal ventaja competitiva desarrolla una participación con la comunidad aportando conocimiento de la Reserva de Tambopata. El sector dirigido es Turismo, la industria ecoturismo y enfoque en un mercado receptivo con visitantes provenientes en su mayoría de EEUU, Canadá y Australia de los sectores A y B entre los 35 y 55 años.

#### **4.2.1 Misión**

Posada Amazonas busca proporcionar a sus clientes tanto nacionales y extranjeros una experiencia turística única en contacto con el ecosistema de la selva amazónica, disfrutando de una estadía cómoda y servicio de alta calidad.

#### **4.2.2 Visión**

Ser un hotel eco sostenible en Perú, que brinda un servicio de alta calidad, con un sólido compromiso por la optimización de los recursos medioambientales y el progreso de la comunidad.

### **4.2.3 Objetivos Estratégicos**

- Fortalecer la relación con la comunidad para garantizar su bienestar y la sostenibilidad del negocio.
- Incrementar el nivel de ocupabilidad de las habitaciones.
- Mejorar la rentabilidad.
- Solucionar los problemas de abastecimiento.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Optimizar la gestión de recursos humanos.
- Lograr operaciones eficientes en energía y bajas en emisión de carbono.

### **4.2.4 Estrategia competitiva**

Posada Amazonas tiene como pilar fundamental brindar un servicio eco turístico, con experiencia intensiva inmerso en la Selva Amazónica Peruana, como principal ventaja competitiva desarrolla una participación activa con la comunidad aportando conocimiento de la Reserva de Tambopata.

El sector dirigido es Turismo, la industria eco turismo y enfoque en un mercado receptivo con visitantes provenientes en su mayoría de EEUU, Canadá y Australia de los sectores A y B entre los 35 y 55 años.

### **4.2.5 Modelo de Negocio**

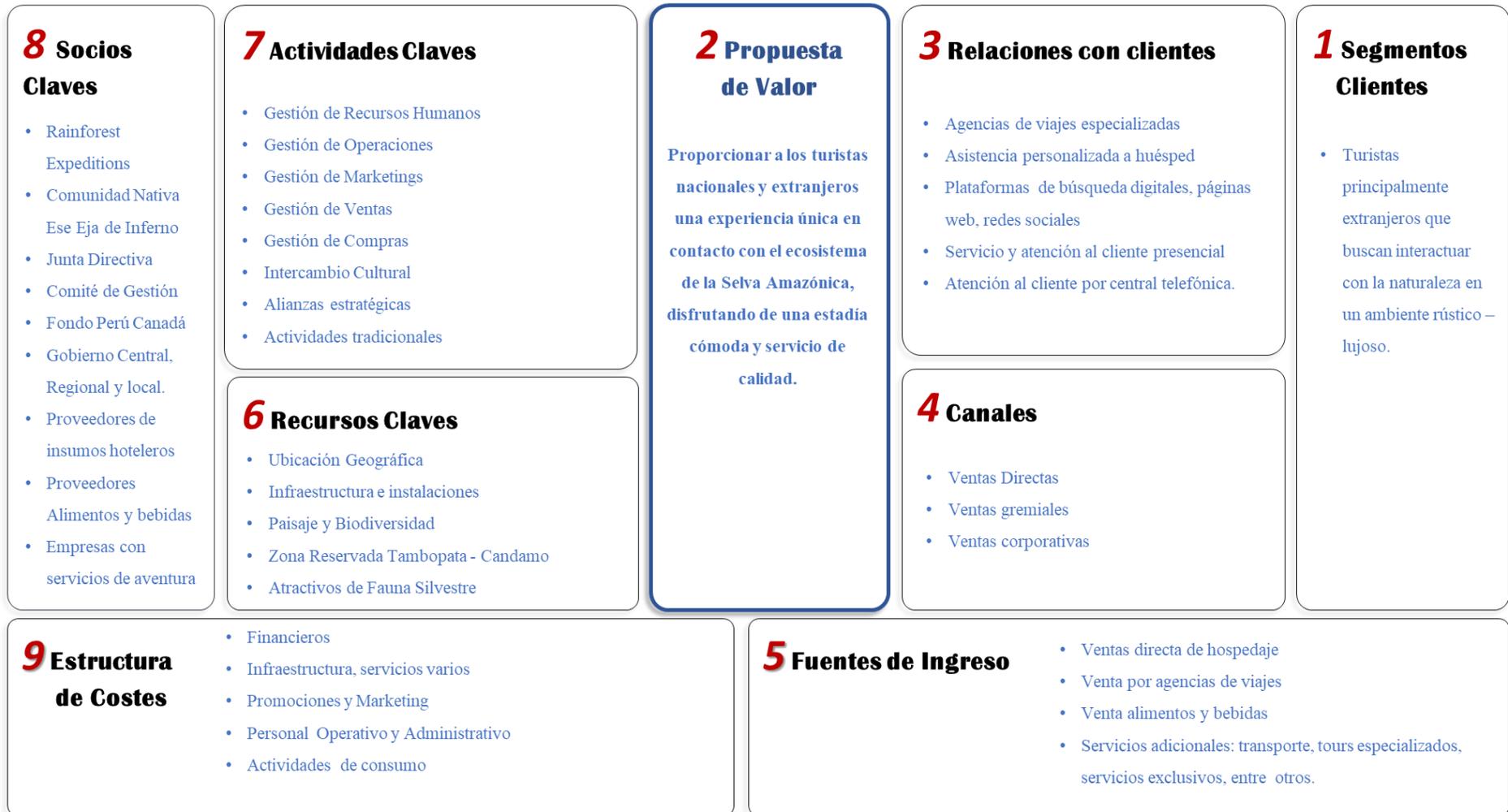
El panorama empresarial está siendo transformado por la escala y la velocidad de los modelos de negocio actuales, siendo un desafío crear valor para los *stakeholders* internos y externos, atendiendo las necesidades del cliente objetivo.

La metodología *Business Canvas* nos explica de manera lógica los nueve módulos básicos de cómo las organizaciones crean, proporcionan y capturan valor en el mercado (Osterwalder et al, 2015).

Esta es una herramienta que se complementa con el análisis del entorno y expone la propuesta que crea valor para los clientes, en armonía con los socios claves.

**Figura 7**

*Modelo de Negocios Canvas de Posada Amazonas*



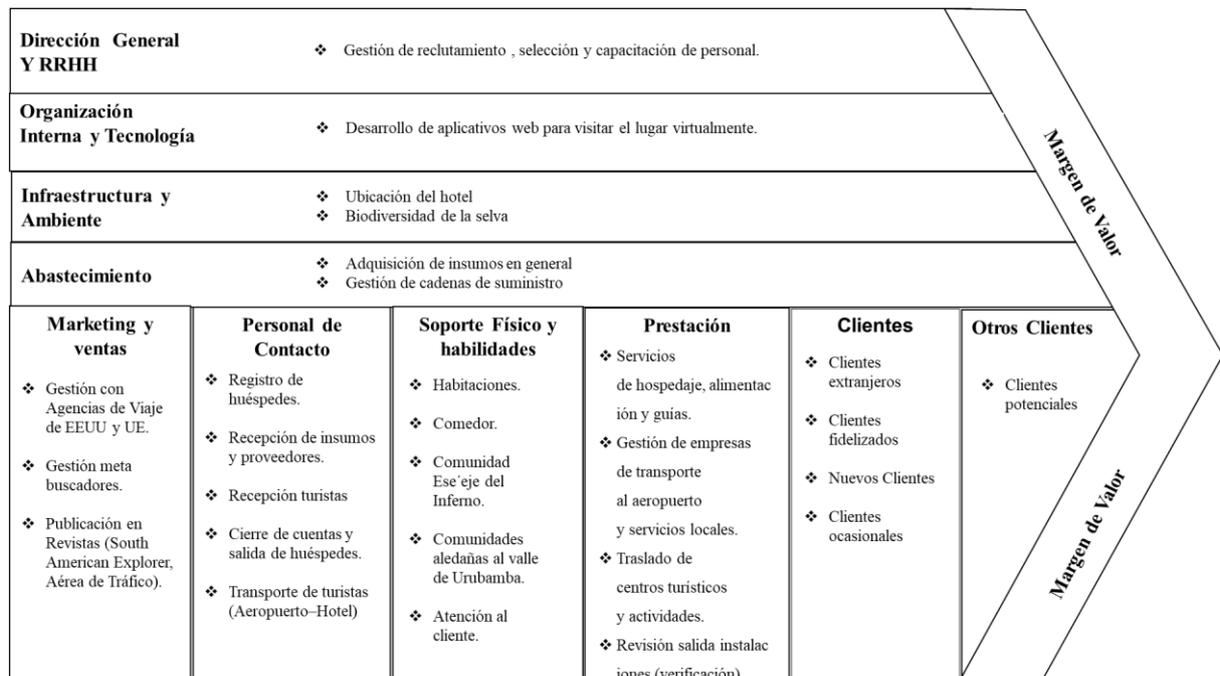
#### 4.2.6 Cadena de Valor

Esta herramienta, como señalamos en la página 26, permitirá determinar cuál es la ventaja competitiva y como generar valor para los clientes (Porter, 1991, p. 76).

Tomando en cuenta que nuestro negocio es una empresa de servicios, estamos considerando también la cadena de valor adaptada y propuesta por Alonso (2008) en su investigación: Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor, donde tenemos por analizar eslabones primarios y de apoyo.

**Figura 8**

*Cadena de Valor de Posada Amazonas*



*Nota:* Elaboración propia, adaptada del modelo de Gustavo Alonso.

#### 4.2.7 VRIO

En este punto analizaremos, por medio del modelo VRIO, lo valioso, raro, inimitable y organizado de cada uno de los recursos y capacidades del hotel con el objetivo de cotejar el impacto de dichos factores en nuestra ventaja competitiva.

**Tabla 14**

*VRIO de Posada Amazonas*

Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Comentarios
<b>Instalaciones</b>	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Ubicación</b>	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Marca</b>	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Cultura Organizacional</b>	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Colabores Comprometidos</b>	X				Paridad Competitiva
<b>Innovación</b>	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Post venta</b>	X				Paridad Competitiva
<b>Proveedores</b>	X				Paridad Competitiva
<b>Alianzas con la Comunidad</b>	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Gestión Operaciones</b>	X				Paridad Competitiva
<b>Gestión Financiera</b>	X				Paridad Competitiva

*Nota.* Elaboración basada en Jai B. Barney

Tras el análisis VRIO concluimos que todos los factores generan valor a excepción de la gestión de operaciones y gestión financiera. Entre los que generar valor tenemos varios factores que generan ventaja competitiva sostenible.

### 4.3 Alianza estratégica entre Hotel Villa Eco Paracas y Posada Amazonas

A pedido de la alta dirección del hotel Villa Eco Paracas se solicitó evaluar la posibilidad de una alianza estratégica con Posada Amazonas, por ello hemos realizado un análisis considerando los siguientes factores:

#### 4.3.1 Estrategia Competitiva:

Posada Amazonas, tiene una estrategia competitiva de segmentación. Mientras que Villa Eco Paracas tiene una estrategia basada en diferenciación de servicio. (Estrategia Competitiva, Michael Porter).

#### 4.3.2 Organización

Posada Amazonas tiene una alianza con la comunidad de Ese Eja de Infierno conformada por 400 comuneros pertenecientes a 80 familias. La comunidad toma sus decisiones a través de las asambleas comunales convocados por una Junta directiva. Si la decisión a tomar es de alta relevancia, se necesitan dos tercios de los votos para una de las posturas. En ese sentido consideramos que una solicitud para una alianza es compleja y tediosa. Asimismo, se invertiría muchos recursos para gestionar la solicitud y que esta, a su vez, sea aprobada.

#### 4.3.3 Geografía:

Con respecto al aspecto geográfico, Posada Amazonas queda ubicado en las cercanías de Puerto Maldonado y Villa Eco Paracas en la ciudad de Paracas. Esta distancia geográfica cuenta con pocas posibilidades de establecer una ruta eficiente, por lo que resta atractividad a que un turista desee hacer un circuito que contemplen estas dos ciudades.

**Tabla 15**

*Rutas a Posada Amazonas*

Vía	Ruta
Aérea	Trayecto terrestre Paracas - Lima - 4horas
	Trayecto aéreo Lima - Puerto Maldonado - 1.5 horas
Terrestre	Trayecto terrestre
	Paracas - Puerto Maldonado - 26 horas

#### **4.3.4 Perfil del Cliente:**

Con respecto al perfil del cliente en relación con su estatus económico, son diferentes en ambos hoteles. Los turistas que se quedan en Posada Amazonas tienen mayor poder adquisitivo y suelen gastar por noche USD 470.00 (aproximadamente) ya que prefieren mayores comodidades y confort. (costo por noche, costo por día, por paquete.) (Rustico de lujo Posada) a diferencia de Villa Eco Paracas donde el promedio por noche es USD 150.00.

#### **4.3.5 Perfil del Turista de naturaleza:**

De acuerdo al estudio del perfil de turistas de naturaleza, el Perú recibe turistas con diferentes motivaciones de acuerdo con el lugar a visitar. Tenemos a los que visitan Tambopata, muestran una actitud conservadora al realizar actividades como conocer las costumbres y cultura del lugar, están interesados en experimentar con el hábitat natural sin sacrificar su comodidad ni *confort*, a diferencia de los visitantes de Paracas que muestran un comportamiento convencional, buscan conocer atractivos turísticos aprovechando cercanía a Lima. Así mismo los turistas que visitan Tambopata contratan el servicio mediante una agencia en el exterior y tienen ingresos anuales mayor a USD 40,000 a diferencia del Turista que llega a Paracas y contrata los servicios en el mismo lugar (Promperú, 2006).

#### **4.3.6 Por cantidad de visitantes:**

Según la información publicada por el Mincetur en el 2023, por cada mes en promedio son cuatro mil los visitantes a la zona de Tambopata, a diferencia de los setenta y cuatro mil por mes que visitan la zona de Paracas (Mincetur, 2023).

#### **4.3.7 Conclusión**

Tras el análisis comparativo enumerado en los últimos 6 puntos referente a la Alianza Estratégica entre los hoteles Posada Amazonas y Villa Eco Paracas, concluimos que la alianza resulta inviable.

### **4.4 Análisis de la Demanda**

#### **4.4.1 Entorno del turismo en la región Ica**

Actualmente la región de Ica, cuenta con cinco ciudades importantes, que continuamente son consideradas en el radar de los visitantes a esta región. Las ciudades son (en orden de lejanía ascendente respecto a Lima): Chincha, Pisco, Paracas, Ica y Nazca.

Para determinar el nivel de relacionamiento del visitante a Ica con cada ciudad, consultamos con la información de Mincetur acerca de los sitios más visitados en Ica. Observamos que un 90.4%, de todos los visitantes a la región de Ica, asisten a Paracas, específicamente a dos

lugares que representan el 89.2% de todas las visitas a Paracas (Reserva Nacional de Paracas e Islas Ballestas). Por lo tanto, podemos concluir que existe un alto nivel de afinidad entre el visitante a la región de Ica con el visitante a la zona de Paracas.

**Tabla 16**

*Sitios más visitados de Ica*

<b>Sitios</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Visitantes</b>	<b>Composición %</b>
Reserva Nacional de Paracas	Paracas	457,867	45.6%
Islas Ballestas	Paracas	437,534	43.6%
Mirador de las Líneas de Nazca	Nazca	95,426	9.5%
Museo de sitio Paracas "Julio Cesar Tello"	Paracas	12,517	1.2%
Reserva Nacional San Fernando	Nazca	832	0.1%
<b>Total</b>		<b>1,004,176</b>	<b>100.0%</b>

Adicionalmente, en el análisis geográfico, observamos que Paracas podría ser considerado como un lugar atractivo para el hospedaje debido a que representa un punto medio en la región. En el siguiente cuadro observamos que Paracas presenta un mejor posicionamiento con las demás ciudades, respecto a Ica.

**Tabla 17**

*Rutas y tiempo para llegar a Paracas*

<b>Ruta</b>	<b>Kilometraje (km)</b>	<b>Tiempo estimado (min)</b>
<b>Paracas - Pisco</b>	18	25
<b>Paracas - Chincha</b>	55	56
<b>Paracas - Ica (ciudad)</b>	72	71
<b>Paracas - Nazca</b>	214	210

#### **4.4.2 Segmentación del Mercado**

Para dirección eficientemente, nuestro enfoque de segmentación será realizado a nivel demográfico, geográfico y

##### **Segmentación demográfica**

Para el presente trabajo, nos limitaremos a analizar al turista nacional, el cual refiere a personas que residen en Perú.

- Género: Hombres y mujeres
- Edad: personas en el rango de edad entre 18 y 64 años
- Nivel socioeconómico: A y B

##### **Segmentación geográfica**

Según lo señalado por la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía, el turista nacional que visita la región Ica proviene principalmente de las siguientes regiones:

- Lima: 61.2%
- Ica: 28.3%
- Arequipa: 2.3%

##### **Segmentación Conductual**

- referencias por alojamiento: Personas que buscan alojamientos categorizados con un mínimo de 3 estrellas.
- Preferencias de localización: Personas que cuentan con alta afinidad con los atractivos turísticos en la ciudad de Paracas.

#### **4.4.3 Determinación de la Demanda**

##### **Objetivo**

Con el análisis del sector en cuanto a los niveles de recuperación procedemos a estimar la demanda hotelera localizada.

El mercado hotelero en Ica actualmente cuenta con 961 hoteles, de los cuales el 22% cuenta con una categorización de al menos 3 estrellas. Estos establecimientos, según sus características son los que cuentan con una elevada afinidad acorde a las características de Villa Eco Paracas.

## Mercado Potencial

En este caso, procedemos a analizar a aquel conjunto de consumidores que cuentan con un interés genuino en un servicio. Para nuestro caso, corresponde a aquellos pernocte realizados por turistas nacionales en hoteles en la región de Ica.

Según los datos publicados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, contamos con un total de 1,698,940 pernoctaciones en la región de Ica.

**Tabla 18**

*Resumen anual del Mercado Potencial (2015-2022)*

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total de pernoctes (miles)</b>	1,426	1,508	1,575	1,661	1,907	2,068	1,405	1,669

## Mercado Disponible

El mercado disponible corresponde a ser un subgrupo del mercado potencial, donde refiere a aquellos consumidores que además de contar con interés genuino, cuentan con los medios económicos para adquirir el servicio, por lo que en nuestro caso, serían aquellas personas que adquieren servicios de hospedajes categorizados con un mínimo de 3 estrellas, los cuales representan en un total de 279,723 pernoctes en la región de Ica.

**Tabla 19**

*Resumen anual del Mercado Disponible (2015-2022)*

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total de pernoctes (miles)</b>	247	267	272	292	338	160	227	280

## Mercado Meta

Para finalizar, el mercado meta corresponde a aquel mercado al cual dirigiremos nuestros esfuerzos, para lo cual, al observar que existen personas que visitan la región Ica con una alta afinidad por los atractivos turísticos de la ciudad de Paracas, nos enfocaremos en este atributo.

Si bien, observamos que el 90% del total de visitantes a la región Ica visitan los atractivos ubicados en la ciudad de Paracas, inferimos que ese sería el grupo a cual enfocaremos nuestras estrategias. Este grupo asciende a 252,751 pernoctes.

**Tabla 20**

*Resumen anual del Mercado Meta (2015-2022)*

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Total de pernoctes (miles)</b>	222	240	245	263	304	144	204	252

### **Proyección de la demanda**

Con lo revisado anteriormente, se observa que el crecimiento a partir del año 2020 el mercado está fuertemente afectado debido a la pandemia, por lo que no sería adecuado incluir ese periodo en el análisis del crecimiento. Por otro lado, en el periodo 2015-2019 encontramos un crecimiento anual promedio de 8.3%, el cual no presenta el mismo nivel de desviación que el periodo afectado por la pandemia, por lo que podríamos considerarlos en la proyección.

Adicionalmente, como se revisó anteriormente, la pandemia no es el único factor que afecta directamente al turismo nacional, por lo que en un escenario conservador, consideraríamos un nivel de crecimiento anual del 50% de los años prepandemia.

Con lo señalado anteriormente, contamos con un nivel de crecimiento anual de 4.1%.

**Tabla 21**

*Proyección de la demanda para el periodo 2023-2028*

<b>Año</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Total de pernoctes (miles)</b>	262	273	284	296	308	321

Con el análisis mostrado anteriormente y con el nivel de ventas proyectado, contaremos con un market Share de 3.36% al final del 2028.

Tabla 22. Proyección de la demanda para el periodo 2024-2028

<b>Año</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Total de pernoctes (miles)</b>	273	284	296	308	321
<b>Pernoctes en Villa Eco Paracas (miles)</b>	4	8	9	10	11
<b>Market Share</b>	1.54%	2.65%	3.19%	3.34%	3.36%

## CAPÍTULO V: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL HOTEL VILLA ECO PARACAS

### 5.1 Misión y Visión del Hotel Villa Eco Paracas

#### 5.1.1 Misión

Ser un hotel eco sostenible que brinda un servicio de alta calidad, con un sólido compromiso por la optimización de los recursos medioambientales y el progreso de la comunidad, enfocado en impulsar su filosofía de valor compartido y en mejorar continuamente sus procesos internos con el uso de tecnología innovadora.

#### 5.1.2 Visión

Ser el hotel *ecolodge* más importante de Paracas y referente a nivel regional, líder en satisfacción del cliente y reconocido por su compromiso con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible de las comunidades locales.

### 5.2 Objetivo general

Generar rentabilidad y utilidades para nuestros accionistas al brindar a nuestros huéspedes un ambiente agradable donde puedan disfrutar de la naturaleza y generar un impacto positivo en la comunidad.

### 5.3 Objetivos estratégicos

**Tabla 23**

*Objetivos Estratégicos del hotel Villa Eco Paracas*

<b>Tipo</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>		<b>Plazo</b>
<b>Rentabilidad</b>	Return on Equity (ROE)	Alcanzar ROE superior al 11.5% en el año 2028	Largo plazo
	Margen EBITDA	Alcanzar Margen EBITDA superior al 59.9% en el año 2028.	Largo plazo

<b>Crecimiento</b>	Ocupabilidad	A través de estrategias de marketing, promociones atractivas, colaboraciones con agencias de viajes y el uso de plataformas de reserva en línea mantener la ocupabilidad anual mínima de 54% en el 2028.	Largo plazo
	Nueva línea de negocios	Implementar nuevas líneas de negocios (concesión restaurante y <i>market</i> ) que aporten el 10% de los costos fijos mensuales	Corto plazo
<b>Sostenibilidad</b>	Satisfacción de Cliente	Alcanzar altos niveles de satisfacción con incrementos periódicos y llegar a un mínimo del 85% en los próximos 02 años.	Corto plazo
	Clima Laboral	Lograr un alto nivel de clima laboral de los empleados, manteniéndolo por encima del 85%.	Corto plazo
	Cultura Organizacional	Impulsar estrategias y programas de desarrollo interno para fomentar la cultura del hotel en directivos y trabajadores.	Corto plazo
	Reducir la huella ambiental	Reducir la huella ambiental del hotel mediante la implementación de iniciativas de sostenibilidad: Energías renovables, reducción de residuos y gestión eficiente del agua. Reducir en un 15% el costo por consumo del luz y agua.	Mediano plazo

## 5.4 Estrategia del negocio

### 5.4.1 Validación de la Estrategia Corporativa

Tras el análisis detallado del mercado, las tendencias y las capacidades internas del hotel, la dirección ha decidido que su estrategia corporativa sea el de crecer, lo que significa impulsar su rentabilidad a mediano plazo.

En ese sentido, para enfocarnos en las actividades que el hotel deberá realizar en base a la estrategia definida, responderemos cada una de las preguntas que Parada y Planellas (2007) nos proponen: ¿Dónde crecer? y ¿Cómo crecer?

**¿Dónde crecer?** – Los autores nos señalan 3 opciones no excluyentes: A lo largo de cadena de valor, geográficamente y por la diversificación de negocios. En ese sentido, el hotel Villa Eco Paracas crecerá a por diversificación del negocio, ya que tanto el restaurante, los espacios en el primer nivel, serán concesionados para un uso más especializado, (por ejemplo, tiendas especializadas) alineados a la política del hotel y que servirá además como un atractivo de este.

**¿Cómo crecer?** Los autores nos exponen 3 formas:

- **Fusiones o Adquisiciones**

No existen fusiones, sino solo adquisiciones, ya que una empresa siempre es la comprada o la compradora.

Según Parada y Planellas (2007) Las fusiones y adquisiciones muestran tres ventajas: Primero, son relativamente rápidas, segundo, permiten acceder rápidamente a recursos complementarios y tercero que permiten neutralizar a un potencial competidor. (p.40)

- **Alianzas estratégicas**

Son acuerdos de colaboración mutua. Pueden ser complementarias (una de las empresas accede a recursos o capacidades que antes no tenía), estratégicas (las empresas socias incrementan su alcance) o desarrollo en conjunto (las empresas desarrollan una iniciativa en conjunto).

Las alianzas estrategias pueden llegar a ser muy sustancial para el éxito de una empresa, pero normalmente hace que la toma de decisiones se retarde al tener muchos actores que intervienen (socios). (Parada y Planellas, 2007, p.41)

- **Desarrollo Interno:**

Según Parada y Planellas (2007), “Una empresa puede desarrollar sus iniciativas estratégicas por si mismas; sin comprar, fusionarse o establecer alianzas estratégicas” (p. 42). La empresa internamente deberá detectar las oportunidades de crecimiento e impulsar ideas y proyectos para aprovechar la misma.

Tras del análisis de las tres opciones de crecimiento, concluimos que las dos primeras no son viables debido a que no hay una empresa con un perfil similar a hotel Villa Eco Paracas, que complemente sus servicios y permita, en los primeros años venideros, tomar decisiones rápidas para crecer a un ritmo óptimo.

Por lo tanto, la estrategia para crecer que implementará el hotel será la de desarrollo interno. Villa Eco Paracas no solo impulsará planes que le permita crecer por la diversificación, como se ha planteado líneas arriba, sino también un conjunto de iniciativas que impactará el modelo de negocio. La sostenibilidad y la redefinición de nuestro mercado objetivo (de turistas internacional a nacional) son los principales planes que comenzaremos a desplegar.

#### **5.4.2 Validación de la Estrategia Competitiva**

Considerando las 3 estrategias competitividad genéricas de Michael Porter, la estrategia que hotel Villa Eco Paracas ha decidido desarrollar es la de Diferenciación. Entre las razones más importantes que valida esta decisión está que según Porter (2008) el poder de negociación del cliente aumenta si el producto adquirido está estandarizado o no diferenciado (p.54). Tomando en cuenta que Villa Eco Paracas se ubica en la zona hotelera en Paracas, el desarrollo de la estrategia es muy importante para los objetivos del hotel. En ese sentido la misión, visión y objetivos estratégicos están alineados.

#### **Tabla 24**

*Estrategias competitivas de Michael Porter*

		Ventaja estratégica	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
Objetivos estratégicos	Toda la industria	<u>Diferenciación</u>	Liderazgo en costos Globales
	Solo un Segmento	Enfoque o Concentración	

Nota. Tabla tomada de *Estrategia competitiva “Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. (p. 52) por M. Porter, (2008). Grupo Editorial Patria

Para que el hotel logre diferenciarse en el mercado, una de las principales ventajas competitivas que impulsará será el turismo sostenible. La diferenciación permitirá al hotel posicionarse como uno de los líderes en prácticas sostenibles, ofreciendo experiencias de alta calidad, generando un valor compartido con la sociedad. Al seguir esta estrategia, el hotel busca establecer una ventaja competitiva sostenible y lograr rentabilidad a mediano y largo plazo, sin ignorar los factores externos del mercado.

### 5.5 Sobre el turismo sostenibilidad:

Según La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017) el turismo sostenible es aquel que considera plenamente los impactos económicos, sociales, ambientales actuales y futuros para satisfacer las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades anfitrionas. Convertir Villa Eco Paracas en un hotel sostenible no solo beneficiará al medio ambiente, sino que también le permitirá diferenciarse en el mercado y atraer a viajeros comprometidos con la sostenibilidad. A continuación 3 argumentos de la decisión:

- En primer lugar, al implementar prácticas sostenibles, como el reajuste del consumo de energía y agua, y la gestión correcta de los residuos, el hotel puede minimizar su impacto ambiental. Esto se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ONU, 2015), específicamente el Objetivo 12: Producción y Consumo Responsables, y el Objetivo 13: Acción por el Clima.
- En segundo lugar, el turismo sostenible es cada vez más valorado por los viajeros conscientes post COVID-19. Según una encuesta realizada por Booking.com (2023), el 79% de los viajeros sostiene que busca viajar de manera más sostenible en los

próximos 12 meses. Al desarrollar las prácticas enmarcadas en la certificación de sostenibilidad, ISO 21401 - Gestión de la Sostenibilidad en el Alojamiento Turístico, el hotel se diferenciará y atraerá a este segmento de mercado en crecimiento, generando una ventaja competitiva y aumentando la demanda de sus servicios.

- Finalmente, al impulsar el turismo sostenible con el hotel, se estará contribuyendo al desarrollo de la comunidad, dando oportunidades de empleo y servicios sociales a la localidad. (Organización Mundial del Turismo (OMT), 2019).

En resumen, al convertir el hotel Villa Eco Paracas de 3 estrellas en un establecimiento sostenible, se estará beneficiando al medio ambiente, atrayendo a viajeros conscientes y contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad local. Esto nos permitirá destacar en el mercado turístico y posicionarnos como un referente en el turismo sostenible.

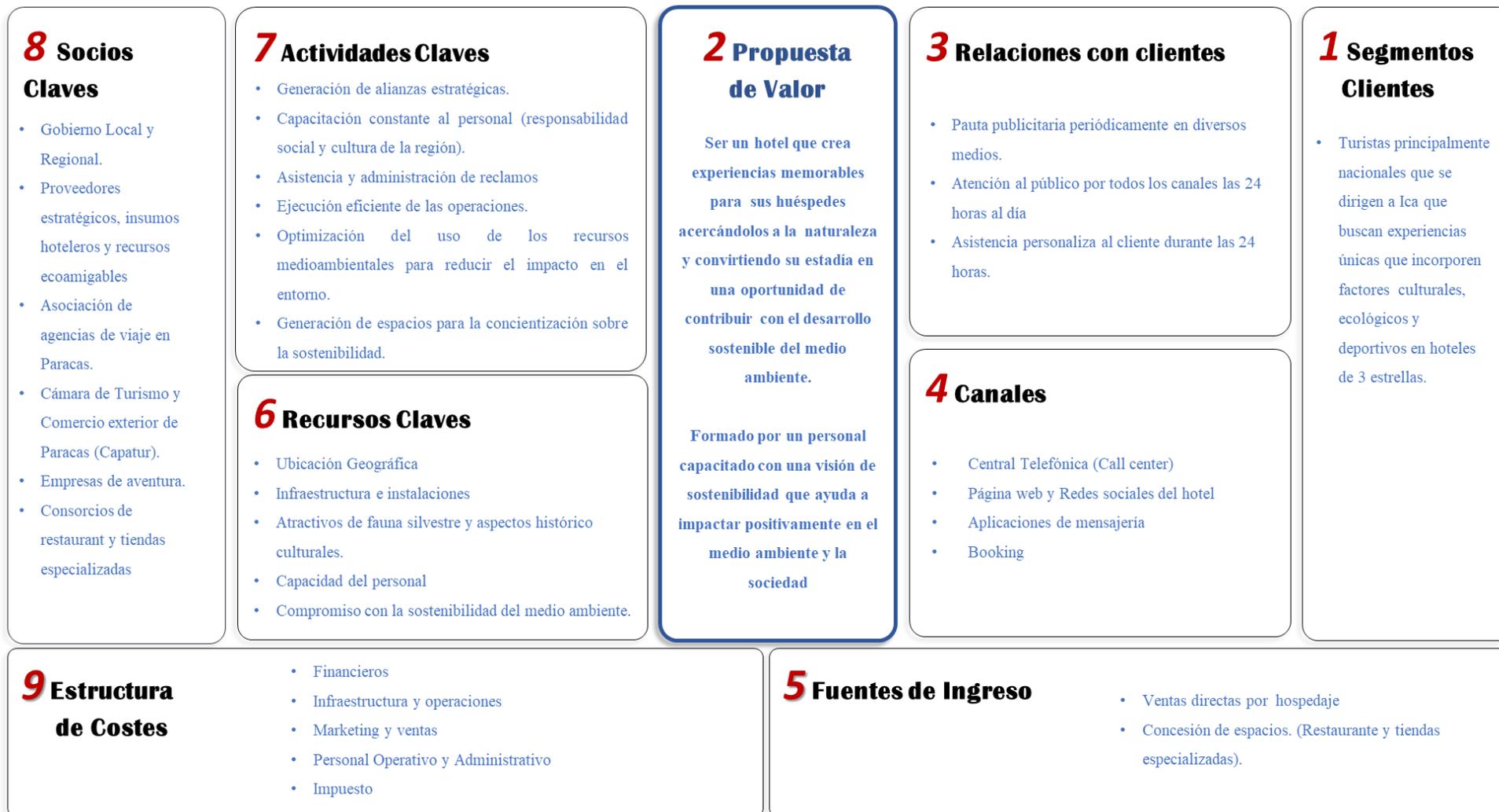
## **5.6 Nuevo Modelo de Negocios de Villa Eco Paracas**

Se ha realizado un estudio del mercado y del perfil del cliente, mediante el análisis de trabajos de investigación recientemente publicados y entrevistas realizadas a referentes profesionales relacionados a la industria hotelera de Paracas. Dichas entrevistas fueron desarrolladas por el equipo de la presente investigación y se pueden leer en los Anexos 1, 2 y 3.

Con lo señalado, se ha desarrollado el lienzo de perfil del cliente (ver Anexo 4) que finalmente ha concluido en el nuevo modelo de negocios del hotel Villa Eco Paracas.

**Figura 9**

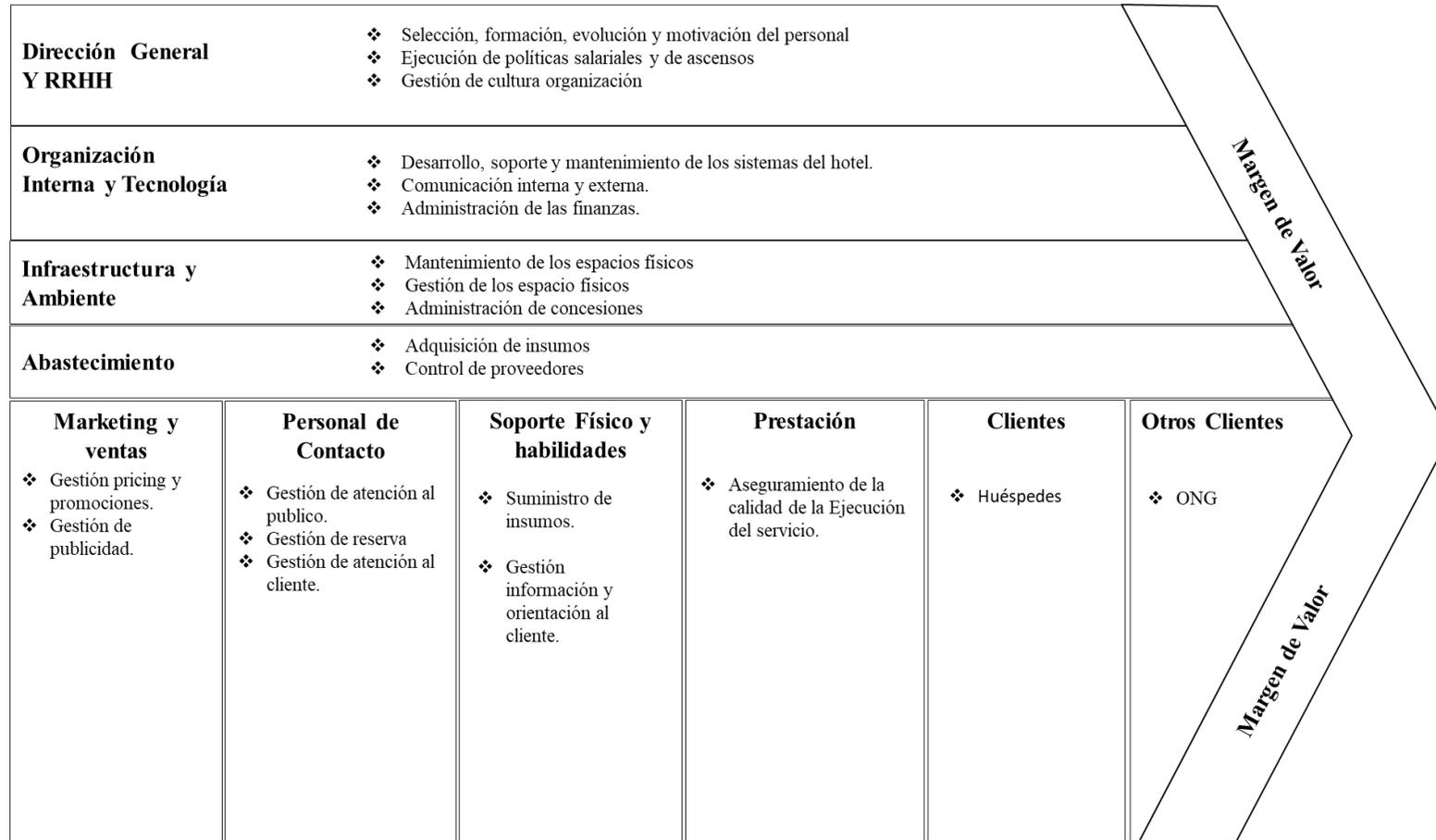
*Nuevo modelo de negocios Canvas del hotel Villa Eco Paracas*



## 5.7 Nueva Cadena de Valor del hotel Villa Eco Paracas

**Figura 10**

*Nueva Cadena de Valor del hotel Villa Eco Paracas*



*Nota.* Elaboración propia, adaptada del modelo de Gustavo Alonso.

## 5.8 FODA Cruzado

**Figura 11**

*FODA cruzado del hotel Villa Eco Paracas*

Fortalezas		Debilidades	
1	Visión de sostenibilidad en un mediano plazo	1	Enfoque funcional rigido.
2	Eficiente gestión de Recursos Humanos. Colaboradores altamente capacitados (20% Bilingues)	2	Instalaciones del hotel poco atractivos al público objetivo.
3	Relaciones consolidadas con la comunidad.	3	Plan de marketing desfasado en relación con la nuevas tendencias.
4	Relaciones públicas con agentes de viajes y turismo.	4	Limitaciones en la oferta gastronomica.
5	Nivel de satisfacción del cliente.	5	Falta de presencia en el mercado interno.
6	Gestión de mejora continua (Generó ahorros por USD 25 mil anuales).		

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Pocas alternativas sostenibles en la zona	1 Lanzar una campaña de publicidad por las redes sociales principalmente al mercado nacional que vive en Lima (F1, O1, O2, O3, O4,O6,O7)	1 Elaborar un plan para impulsar una campaña de atraktividad en la zona de Paracas. (D3,O1,O2)
2 La zona norte del Perú muy susceptible a afectaciones producto de los efectos del cambio climático	2 Solicitar y aprovechar al maximo todos los beneficios que da el gobierno en materia tributaria o crediticia. (F1, O2)	2 Actualizar y repotenciar el plan tomando en cuenta la situación de la zona norte del Perú (D5,O1)
3 Accesibilidad a servicios y materias primas por cercanía a Lima y ciudades principales.		
4 Clima estándar en todo el año		
5 Programas de reactivación económicas del gobierno - Sector Turismo.		
6 Vías de comunicación a Paracas (Carretera, aeropuerto, Puerto).		
7 Cercanía a atractivos turísticos: Reserva de Paracas		

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Conflictos políticos, económicos y sociales en el país (Bloqueo de carreteras).	1 Crear una estructura de precios de acuerdo a la temporada (F6,A2).	1 Crear equipo de investigación y desarrollo (D+I) para analizar los factores externos y las tendencias en el mercado para implementar políticas de prevención y resiliencia (D3,A1).
2 Aumento de los precios del servicio por la Inflación (16.4% Alimentos y bebidas y 10% en transportes) y especulación en los mercados de la ciudad.	2 Crear promociones para entrar en el mercado local, en colaboracion con la comunidad.(F3,F4,A4).	2 Reingenieria de la estructura organica que propueve una cultura horizontal (D1,A1,A4).
3 Tasa de referencia elevada de 7.75% (máximo histórico).		
4 Cierre de playas por la Gripe Aviar		
5 Cambio climático - Fenomeno del niño		

## CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

A continuación, presentamos los planes funcionales que se desarrollaran para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa; plan de recursos humanos, de marketing, de operaciones, de responsabilidad social empresarial y el de finanzas.

### 6.1 Plan de Recursos humanos 2024-2028

El plan propuesto posibilitará la ejecución de las actividades indispensables para alcanzar los objetivos relativos a la gestión de recursos humanos, generando valor en cada etapa que comprende desde la selección y contratación hasta la capacitación y motivación del personal. Esto asegurará la incorporación de colaboradores tanto habilidades técnicas como blandas, lo que contribuirá a ofrecer un servicio de excelencia y elevará la experiencia y satisfacción de nuestros huéspedes. Además, este plan fortalecerá la cultura organizacional, que como hemos revisado en un capítulo previo, constituye una ventaja competitiva sostenible y se establece como un pilar fundamental en la consecución de los objetivos de la organización.

#### 6.1.1 Objetivos

**Tabla 25**

*Objetivos de Recursos Humanos del hotel Villa Eco Paracas*

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Calculo
Desempeño de los colaboradores superior al 85% en el 2028	Capacitaciones continuas para fortalecer el desempeño de los colaboradores.	Tasa de desempeño de los colaboradores.	Promedio obtenido de las encuestas realizadas a los clientes.
Satisfacción laboral de los colaboradores superior 85% en el 2028.	Implementación aguinaldo, bonos de desempeño y celebración en fechas especiales.	Tasa de satisfacción laboral.	Promedio obtenido de la encuesta de satisfacción laboral.
Mantener al 10% la rotación del personal dentro de la empresa.	Implementar las iniciativas de satisfacción laboral de los colaboradores	Rotación de personal	Promedio de empleados durante un periodo

Cumplimiento del personal a los objetivos estratégicos del hotel en más de 90% para el 2028	Comunicación asertiva las estrategias del hotel e incentivar el involucramiento.	Tasa de cumplimiento de los objetivos personales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del hotel.	Promedio del % de los objetivos individuales alcanzados alineados con los objetivos estratégicos del hotel.
---	--	--	---

### 6.1.2 Acciones del Plan de Recursos Humanos

Por lo mencionado es necesario implementar las siguientes actividades en el presente plan:

- Realizar el análisis de puestos donde se defina las tareas, funciones y responsabilidades de cada colaborador con la finalidad de conocer los requisitos y habilidades que deben tener los candidatos para desempeñar cada puesto dentro de la empresa.
- Realizar una adecuada selección de colaboradores que permitan sumar valor a la empresa para lograr el propósito de esta.
- Capacitar a los colaboradores con nuevas técnicas y herramientas que promuevan el servicio al cliente y Soft skill.
- Realizar una evaluación de desempeño anual que abarcará aspectos claves tanto cuantitativos como cualitativos, incluyendo la productividad, eficiencia, calidad y cumplimiento como indicadores cuantitativos, y habilidades blandas tales como comunicación, proactividad y atención al cliente como indicadores cualitativos. Para asegurar una evaluación exhaustiva, se ofrecerán capacitaciones a los colaboradores sobre los puntos a considerar en dicho proceso. Esta evaluación será conducida por el jefe inmediato, quien proporcionará el correspondiente feedback a cada colaborador
- Realizar una encuesta anual sobre el clima laboral para calcular el nivel de satisfacción de los colaboradores, esperando tener un nivel de satisfacción del 85%. La encuesta con escala de 1 al 5, donde 1 es malo, 2 es regular, 3 es bueno, 4 es muy bueno, 5 excelente.
- Realizar actividades que fomenten la integración y las relaciones colaborativas entre los trabajadores, así como programas de beneficios para motivar a los colaboradores que contribuyan con el clima laboral y cultura organizacional, como celebración de cumpleaños.
- Incentivar el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante bonos de desempeño.

- A partir del cuarto año del ejercicio se incrementará hasta un 5% de la remuneración de acuerdo al desempeño de cada colaborador.

### 6.1.3 Presupuesto

El presupuesto para el periodo del 2024 al 2028 se ha desarrollado en función a la estructura organizacional del hotel y a las acciones a realizar para llegar a las metas.

**Tabla 26**

*Presupuesto en (S/) de Recursos Humanos del hotel Villa Eco Paracas*

Conceptos	2024	2025	2026	2027	2028
Remuneraciones	499,560	583,560	583,560	612,738	640,351
Programa de Capacitación	26,100	26,100	26,100	27,405	28,775
Integración	5,000	5,000	5,000	5,250	5,513
Aguinaldos	2,500	2,500	2,500	2,625	2,756
Bonos por desempeño	3,970	3,970	3,970	4,169	4,377
Celebración fechas especiales	1,000	1,000	1,000	1,050	1,103
<b>Total</b>	<b>538,130</b>	<b>622,130</b>	<b>622,130</b>	<b>653,237</b>	<b>682,875</b>

### 6.1.4 Conclusión

Por lo mencionado, podemos concluir que Villa Eco Paracas se preocupa por sus stakeholders, tanto sus clientes internos (colaboradores) que estén contentos y capacitados para enfrentar los nuevos retos y eventos externos que se presenten, así como por los clientes externos al brindarles una experiencia satisfactoria.

## 6.2 Plan de Operaciones

Durante el desarrollo de la investigación, hemos descrito la gestión de operaciones como un factor de paridad competitiva donde se debe direccionar esfuerzos.

Si bien se tiene procesos operativos y logísticos tradicionales que cubren las necesidades básicas de los clientes, definitivamente buscar revolucionar la gestión operacional a través de ideas innovadoras, disruptivas mediante el uso de la tecnología es necesario, por ello enfocaremos allí los esfuerzos y las inversiones de Villa Eco Paracas para cumplir con su estrategia de diferenciación.

### 6.2.1 Objetivos

**Tabla 27**

*Objetivos del Plan Operacional del hotel Villa Eco Paracas*

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Calculo
Satisfacción del cliente en un 90% en el 2028	Implementar procedimientos y guías de una atención excepcional al cliente	Tasa de cumplimiento del procedimiento que impactan en la satisfacción del cliente.	Actividades del procedimiento realizadas / Total de actividades del procedimiento) *100%
Mantener una disponibilidad de los activos del hotel al 90% en el 2028	Planificación anual de actividades de mantenimiento preventivo y correctivos de los ambientes para garantizar la calidad de los servicios.	Tasa de cumplimiento del plan de mantenimiento	N° de mantenimientos realizados/ N° de mantenimientos planificados.
Promover el uso eficiente de energía en el 50% de la iluminación	Adoptar el uso de iluminación LED, paneles solares.	Porcentaje de reducción en el consumo de energía.	$\% = \frac{\text{Consumo inicial} - \text{Consumo Final}}{\text{Consumo inicial}} * 100$
Cuidado del medio ambiente con el uso del 50% de productos ecológicos.	Implementar el uso de productos de limpieza ecológicos.	Usar el 50% de productos Biodegradables.	$\% = \frac{\text{N° de productos ecológicos}}{\text{N° total de útiles de limpieza}}$
Reducción de residuos al 50% al 2026	Análisis de la situación actual de los procesos.	Reducir el uso de plástico al 30%, segregación de los residuos.	% de la reducción de generación de residuos.

### **6.2.2 Acciones del Plan de Operaciones.**

Por lo mencionado es necesario implementar las siguientes acciones en el Plan de Operaciones que permitan continuar con un servicio de calidad, con niveles óptimos de acompañamiento, mantenimiento, eficiencia operativa y seguridad en toda la experiencia del visitante en Villa Eco Paracas:

- Implementar herramienta de gestión de negocio que permita tener una gestión eficiente e integrada del hotel.
- Formalizar de protocolos de atención, supervisión y mantenimiento.
- Identificar las oportunidades de mejora continua a través de análisis transversales de todo el flujo de hospedaje, vista *End to End*.
- Protocolos estandarizados de higiene y sanidad para cuidar el bienestar del cliente, colaboradores y proveedores. Asimismo, realizar una planificación de mantenimiento preventivo, renovación mobiliaria con estándares ergonómicos, prevención ante incidentes o emergencias, entre otros.
- Buscar socios estratégicos en la comunidad para absolver problemáticas de abastecimiento, buscando alternativas que cubra con las necesidades requeridas en el hotel.
- Impulsar mantenimientos preventivos y correctivos para asegurará la continuidad operativa, disponibilidad, equipos y recursos, así como evitar accidentes e incidentes.
- Utilizar tecnologías para optimizar el consumo de los recursos. El energético mediante la implementación de paneles solares y el ahorro de agua mediante monitoreo de consumos.
- Implementar huertos para contar con alimentos orgánicos. Incluir procesos de gestión de residuos sólidos, entre otros.

Por otro lado, es importante tener en cuenta los procesos claves dentro del flujo de conexión con el cliente que tienen Villa Eco Paracas, ya que en cada paso puede generarse oportunidades de mejora con innovación y tecnología, entre ellos tenemos:

- Implementar tecnología de vanguardia para una experiencia flexible y amigable en el proceso de reserva.
- Identificar preferencias, gustos, solicitudes especiales entre otros para mejorar el servicio al cliente.

- Mejorar el proceso de *Check In* que se refiere al registro, entrega de credenciales, acceso a instalaciones y acompañamiento.
- Mejorar el proceso de servicios varios como el mantenimiento, limpieza, atención de recepción, servicios de alimentos, reserva de experiencias, coordinaciones de traslados, uso de instalaciones, servicios adicionales como internet, restaurantes, *mindfulness*, yoga entre otros.
- Incluir nuevas las alternativas tecnológicas que cubran con diversos medios de pagos físicos y digitales para el cobro de los servicios consumidos por el cliente en el proceso de *Check Out*.

### 6.2.3 Presupuesto

El presupuesto para el periodo del 2024 al 2028 se ha desarrollado en función a la estructura organizacional del hotel y a las actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos planteados.

**Tabla 28**

*Presupuesto en (\$/) de Operaciones del hotel Villa Eco Paracas*

Conceptos	2024	2025	2026	2027	2028
Implementación de Herramienta de Gestión del Negocio	13,200	13,332	13,599	14,007	14,427
Mantenimiento de áreas comunes y conexos	96,000	96,960	98,899	101,866	104,922
Mantenimiento de habitaciones	60,000	60,600	61,812	63,666	65,576
Iluminación y energía	14,918	15,066	15,368	15,830	16,304
Manejo de Biohuerto	63,465	12,819	13,074	13,467	13,872
Gestión de reciclaje	20,576	22,107	23,139	23,753	24,233
Productos de Limpieza	82,904	83,733	85,408	87,970	90,609
Útiles de Aseo - habitaciones	24,000	24,240	24,725	25,467	26,231
Paneles Solares	45,800	8,900	9,790	10,769	11,846
Herramientas ahorradoras de agua	2,253	2,275	2,321	2,390	2,462
Equipamiento habitación	305,370	308,424	314,592	324,030	333,750
Otros gastos afines al negocio	71,040	71,752	73,184	75,380	77,644
<b>Total</b>	<b>799,526</b>	<b>720,208</b>	<b>735,911</b>	<b>758,595</b>	<b>781,875</b>

### 6.2.4 Conclusión

Basándonos en lo mencionado, es innegable que la empresa demuestra una genuina preocupación por el impacto que su operativa pueda tener en los tres pilares de la sostenibilidad: social, económico y ambiental. Nuestra búsqueda se centra en optimizar los procesos de manera transversal, generando un impacto positivo en cada uno de estos ejes fundamentales.

### 6.3 Plan de Responsabilidad Social Corporativo

La Responsabilidad Social del hotel implica reconocer y abordar los desafíos sociales y ambientales que enfrentamos en nuestro continente. Es un compromiso profundo y activo que nos impulsa a responder de manera efectiva a estas urgencias, contribuyendo así a un desarrollo más humano y sostenible. Para cumplir con este compromiso, adoptaremos prácticas de sostenibilidad en todos nuestros procesos. A largo plazo, buscamos certificar estas prácticas con estándares de reconocimiento internacional, demostrando nuestro compromiso con la Responsabilidad Social a nivel global.

#### 6.3.1 Objetivos específicos

Hotel Villa Eco Paracas aspira a contribuir al desarrollado y bienestar social del Perú, alineándose a los Objetivos de Desarrollo Sostenible plasmados en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

El plan contribuirá principalmente en los siguientes objetivos: Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante; Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico; Objetivo 11: ciudades y comunidades sostenibles y al Objetivo 13: Acción por el clima. (Naciones Unidas, 2015).

**Tabla 29**

*Objetivos del Plan responsabilidad Social Corporativo del hotel Villa Eco Paracas*

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Cálculo
<b>Ejecutar el 100% de las buenas prácticas de sostenibles a partir del 2do año.</b>	Ejecutar buenas prácticas sostenibles	% buenas prácticas sostenibles	(Trabajo Completado / Trabajo Estimado) * 100

<b>Elaborar al 100% el plan de Inclusión laboral a miembros de la comunidad y comenzar a ejecutarlo a los 18 meses.</b>	Análisis de la situación actual. Procesos de contratación transparente.	% de avance del plan	(Trabajo Completado / Trabajo Estimado) * 100
<b>Elaborar al 100% el plan de adquisición de productos de la comunidad y comenzar a ejecutarlo a partir del 2do año.</b>	Lineamientos generales para adquirir de materias primas de la comunidad.	% de avance del plan	(Trabajo Completado / Trabajo Estimado) * 100
<b>Firma de código Ético Mundial para el turismo al final del segundo año.</b>	Gestionar la firma del código ético mundial con la entidad responsable.	Firma	-
<b>Implementar el 100% de las practicas definidas en la ISO 14001 al 2028.</b>	Implementar todas las practicas dispuestas en la ISO 14001	% de avance de cumplimiento de la norma	(Trabajo Completado / Trabajo Estimado) * 100
<b>Implementar el 100% de las practicas definidas en la Certificación ISO 21401 al finalizar al 2028.</b>	Implementar todas las practicas dispuestas en la ISO 21401	% de avance de cumplimiento de la norma	(Trabajo Completado / Trabajo Estimado) * 100

### 6.3.2 Acciones del Plan de Responsabilidad Social

- Ejecutar buenas prácticas sostenibles

Planificar e implementar las buenas prácticas de sostenibilidad es el primer paso importante para el hotel, en coherencia con su misión. Las medidas a implementar en una primera instancia, en base al artículo escrito por Tierra, Chavez, Solis (2022) “Planes de sostenibilidad y de responsabilidad social empresarial para establecimientos hoteleros”, son las siguiente:

**Implementar medidas para reducir el consumo de energía en el hotel:** Usar iluminación *LED* de poco consumo, sistemas de gestión de energía en las habitaciones y áreas comunes; y sensores de movimiento para controlar la iluminación en áreas de poco tránsito.

Por otro lado, instalar paneles solares para aprovechar la energía renovable. Para tal fin se deberá adquirir e implementar paneles solares (**kit capaz de panel solar que produzca entre 25 y 40kWh**), iluminación con leds y sensores de movimiento. Ejemplo: St-77d Opalux.

**Implementar medidas para reducir el consumo de energía en el hotel:** Usar iluminación *LED* de poco consumo, sistemas de gestión de energía en las habitaciones y áreas comunes; y sensores de movimiento para controlar la iluminación en áreas de poco tránsito.

Por otro lado, instalar paneles solares para aprovechar la energía renovable. Para tal fin, se deberá adquirir e implementar paneles solares (**kit capaz de panel solar que produzca entre 25 y 40kWh**), iluminación con *leds* y sensores de movimiento. Ejemplo: St-77d Opalux.

**Conservación del agua:** Introducir medidas para disminuir el consumo de agua en el hotel es fundamental. Esto implica la instalación de grifos y duchas de bajo flujo, fomentar la reutilización de toallas y ropa de cama para reducir la necesidad de lavado frecuente, así como promover el reciclaje del agua. Esto último puede lograrse mediante sistemas de recolección de agua de lluvia para el riego de jardines y el llenado de inodoros. Para llevar a cabo estas acciones, será necesario adquirir e implementar dispositivos ahorradores de agua.

**Gestión de residuos:** Establecer un programa de gestión eficiente de residuos que incluya la separación y el reciclaje de diferentes tipos de materiales, como papel, vidrio,

plástico y cartón. Reducir el uso de envases y productos de un solo uso, y promover la utilización de productos biodegradables y ecoamigables en el hotel. Para tal fin se deberá implementar procesos de disposición de residuos.

**Concientización y educación:** Implementar programas de concientización y educación sobre sostenibilidad para los empleados y huéspedes. Capacitar al personal en prácticas sostenibles, fomentar la participación de los huéspedes en acciones sostenibles, como reutilizar toallas o utilizar sistemas de reciclaje, y brindar información sobre las iniciativas sostenibles que implementas en el hotel.

**Implementación de un huerto:** Implementar un huerto en la zona libre del hotel, que permita sembrar y cosechar productos orgánicos que serán ofrecidos a los huéspedes en un menú especial del restaurant del hotel o directamente para su consumo posterior.

- **Inclusión laboral a miembros de la comunidad.**

Se implementará políticas para la inclusión a los miembros de la comunidad en el mercado hotelero. El responsable de su planificación y ejecución será el Consultor I. Las políticas son:

**Oportunidades de inclusión laboral crecimiento y desarrollo profesional:** Enviar las convocatorias primero a los miembros de la comunidad. De esta forma se incrementará sus oportunidades de ingreso laboral.

**Procesos de contratación transparente:** Ejecutar procesos de contratación inclusivos y transparentes. Determinar cuotas, posiciones, propaganda y entrevistas justas y equitativas.

**Programas de inducción:** Implementar un programa de inducción dirigido a la comunidad local para brindarles a sus miembros los conocimientos relacionados al sector hotelero orientado a la sostenibilidad y sobre el correcto servicio al cliente.

- **Adquisición de productos a la comunidad**

Desarrollar lineamientos generales para la adquisición de materias primas que necesite el hotel. Implementar una Base de Datos con los proveedores de la comunidad y los productos que necesita el hotel. Finalmente generar alianzas con los proveedores de la comunidad. El responsable de este objetivo será el Consultor I.

- **Firma del código Ético Mundial para el turismo.**

Con respecto a la firma, la OMT (2011) el código señala que tras la firma las empresas se comprometen a respetar, promover y aplicar los valores de desarrollo turístico responsable y sostenible consagrados en el Código. El hotel asignará al consultor I como responsable del seguimiento de las implementaciones para cumplir con el código. Se enviará a la OMT la carta de intención para que el adherirse. Se firmará el compromiso, se realizará capacitaciones al personal del hotel sobre el código, se enviará una comunicación a los clientes, proveedores y stakeholders sobre la adhesión, se enviará reportes periódicos a la OMT y se ejecutará una mejora continua.

- **Certificación ISO 14001 “Sistema de Gestión Ambiental”.**

Implementar políticas, procedimientos y requisitos que señala la norma para certificar el hotel.

La ISO 14001 permite a las organizaciones un uso más eficiente de sus recursos y la reducción de desperdicios, obteniendo de esta forma una ventaja competitiva y la confianza de las partes interesadas. (ISO, 2015). El responsable del objetivo será el Consultor II.

- **Certificación ISO 21401 "Sistemas de Gestión de la Sostenibilidad para Alojamiento"**

Implementar políticas, procedimientos y requisitos que señala la norma para certificar el hotel con la ISO 21401. La ISO, tal como se señala *International Dynamic Advisors* (Intedya, 2019), define los requisitos ecológicos, sociales y económicos para la introducción de sistemas de gestión de la sostenibilidad en los alojamientos turísticos. El responsable del objetivo será el Consultor II.

### **6.3.3 Presupuesto**

A continuación, el presupuesto anual en soles (S/).

**Tabla 30***Presupuesto del plan de Responsabilidad Social Corporativa en (S/) del hotel Villa Eco**Paracas*

<b>Conceptos</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Consultor I</b> <b>Perfil:</b> Más de 4 años de experiencia laborar relacionada a la labor. Con estudios en ingeniería ambiental, administración o ingeniería industrial. Con especialización en sostenibilidad.	36,000	36,000	-	-	
<b>Consultor II</b> <b>Perfil:</b> Más de 6 años de experiencia en la implementación de ISO 14001 y 21401. Estudios en ingeniería ambiental, administración, ingeniería industrial o afines. Con especialización en implementación de ISO 14001 y 21401 y conocimientos acreditados en sostenibilidad.				72,000	72,000
Firma de código Ético Mundial para el turismo (Ejecución, materiales, capacitación y auditoría)	38,778	33,090	39,180	39,270	45,360
<b>Certificación ISO 14001</b>	.				9,250
<b>Certificación ISO 21401</b>					9,250
<b>Total</b>	<b>74,778</b>	<b>75,180</b>	<b>39,180</b>	<b>111,270</b>	<b>135,860</b>

### 6.3.4 Plan de implementación de los objetivos

**Tabla 31**

*Plan de implementación de los objetivos del RSC del hotel Villa Eco Paracas*

N°	Objetivos específicos	Corto Plazo		Mediano Plazo				Largo Plazo			
		2024		2025		2026		2027		2028	
		I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre
1	Ejecutar buenas prácticas sostenibles	30%	50%	75%	100%	-	-	-	-	-	-
2	Plan inclusión laboral	25%	50%	100%	-	-	-	-	-	-	-
3	Plan de adquisición productos a la comunidad	50%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Firma de código Ético Mundial	-	50%	100%	100%						
5	Implementar ISO 14001	-	-	-	-	-	-	25%	50%	75%	100%
6	Implementar ISO 21401	-	-	-	-	-	-	25%	50%	75%	100%

### 6.3.5 Conclusiones

Por lo expuesto señalamos que la empresa tiene un plan detallado para implementar todos los proyectos que concretarán su filosofía de sostenibilidad y valor compartido en Paracas. Con ello optimizará los recursos impactando positivamente en el ambiente y en la sociedad.

## 6.4 Plan de Marketing

En este apartado, analizaremos los objetivos e iniciativas que aseguren la visibilidad y el impacto de nuestra marca en el mercado. Mediante una combinación de investigación de mercado, segmentación de clientes y canales de ventas efectivos, buscaremos un crecimiento sólido y sostenible en coherencia a la realidad del país.

### 6.4.1 Objetivos

De acuerdo con lo analizado, calculamos los siguientes objetivos:

**Tabla 32**

*Objetivos de Marketing del hotel Villa Eco Paracas*

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Cálculo
Cumplir el 100% presupuesto de ventas desde el 2024	Generar una estrategia de marketing y publicidad para generar atraktividad.	Tasa de cumplimiento del presupuesto de ventas.	Ventas totales/Presupuesto de Ventas.
Cumplir el 100% de nivel de ocupabilidad esperado desde el 2024		Tasa de cumplimiento del nivel de ocupabilidad.	Habitaciones-día ocupados/Habitaciones-día disponibles.
Satisfacción del cliente en 90% desde el 2025	Realizar un seguimiento a la reacción del cliente sobre el servicio.	Tasa de satisfacción del cliente	Resultado de encuesta de satisfacción.
Contar con un mínimo de 5%	Realizar una campaña que abarquen acciones	Tasa de fidelidad	Clientes con al menos una visita

de clientes frecuentes al 2028	de seguimiento post venta		realizada/Clientes totales
--------------------------------	---------------------------	--	----------------------------

#### **6.4.2 Estrategias de Segmentación**

Con lo definido anteriormente, consideraremos que para este caso nos orientaremos al público con las siguientes características:

- Turistas residentes en las regiones de Lima, Ica y Arequipa
- Nivel socioeconómico A y B
- Edades entre 18 y 64 años
- Usuarios de hoteles categorizados con un mínimo de 3 estrellas
- Preferencias por los atractivos turísticos ubicados en la ciudad de Paracas

#### **6.4.3 Estrategia de Posicionamiento**

Actualmente el hotel cuenta con puntos débiles, donde se destaca la marca, la cual no se puede considerar como ventaja. Es por ello, por lo que nuestros esfuerzos deberán de favorecer a que llegue a ser uno de los pilares del crecimiento sostenible. Esto responde a que el hotel está en una búsqueda de mayor autonomía, como en el caso de las reservas, que en un inicio tendrán una mayoritaria participación de los metabuscadores y otros agentes.

#### **6.4.4 Acciones del Plan de Marketing**

De acuerdo con los objetivos presentados anteriormente, realizaremos las siguientes acciones:

- Realización de alianzas y convenios con los principales socios. Se realizarán actividades de relacionamiento con los principales interesados, como en este caso son la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR) y Cámara de Turismo y Comercio Exterior de Paracas (CAPATUR). Adicionalmente, se gestionará el relacionamiento con entidades y gremios locales que participan en las diferentes actividades de turismo y artesanía local.
- Implementación y mejora de los medios digitales. Para lograr un mejor posicionamiento en un ambiente cada vez más tecnológico, mejoraremos todos los ecosistemas digitales de cara al cliente, empezando por la página web, en la que se realizará un rediseño que permita contar con medios interactivos y un módulo de gestión de reservas, lo cual permitirá a la organización generar menos dependencia de

otros canales como metabuscadores, entre otros. En cuanto a las redes sociales, realizaremos una reestructuración de las mismas, teniendo 4 ejes principales, una para cada red, las cuales serán desarrolladas en Facebook, Instagram, Tiktok y Whatsapp.

- Se diseñará y ejecutará un plan de publicidad, el cual elevará el posicionamiento de la marca a partir de todos los atributos del hotel renovado. Dicho plan contemplará todas las actividades, desde la operación hasta las relaciones públicas.

#### **6.4.5 Marketing Mix**

Para definir el producto, se empleará la herramienta del marketing mix (Kotler y Keller, 2016) con la finalidad de asegurar la integridad en toda la gestión de marketing

- **Producto:** El servicio consiste en el alquiler de una habitación ubicada en una zona correspondiente al balneario de Paracas. Dicha habitación tendrá todos los implementos y comodidades que deberá de contar un hotel categorizado con 3 estrellas. Dicho hotel contará con espacios donde se apreciará un enfoque de sostenibilidad como el empleo de energías renovables y gestión de los desechos. Entre los servicios básicos, los huéspedes contarán con un servicio de desayuno, limpieza de hospedaje y renovación de artículos como toallas y sábanas, kit de aseo personal, internet wifi y televisión con conexión a internet, los cuales serán asumidos por el hospedaje. Adicionalmente, se realizará el acompañamiento y guía para que el huésped pueda realizar satisfactoriamente otras actividades en la zona.
- **Precio:** El precio estará establecido en un marco competitivo, flexible respecto a la temporada en que se encuentre. Partiremos con un precio base de S/ 550.50, los cuales tendrán variaciones según el canal de venta, temporada, entre otros.
- **Plaza (Distribución):** La distribución de los servicios se realizarán a través de los siguientes elementos:
  - **Flujo de servicio.** El servicio se realizará exclusivamente dentro de las instalaciones del hotel, el cual goza una alta atracción en la zona.
  - **Flujo de información.** Para contratar el servicio, solamente se tendrán los siguientes canales de venta:
    - **Página web.** El hotel contará con una página web repotenciada con un apartado propio para las reservas.
    - **Páginas externas.** Adicional a la web propia, también se podrán realizar las reservas a través de metabuscadores, los cuales generan en promedio un cargo del

15% sobre el precio de venta publicado, los cuales representarán como un costo de ventas adicional.

- Promoción: Se realizará la gestión de la marca a través de los siguientes aspectos:
  - Publicidad. Las comunicaciones se realizarán en su gran mayoría a través de medios digitales. Las redes sociales tendrán gran impacto sobre este esfuerzo para posicionar la marca, estas, a través de imágenes y videos, ayudadas por personalidades con alta influencias en los medios (influencers) servirán para comunicar. Adicionalmente, se renovará la web con un entorno más dinámico, el cual permita una mayor practicidad al usuario para que sea tomado en cuenta como un canal de ventas. Otro eje de publicidad será a través del relacionamiento con los principales gremios del sector.
  - Promoción y fidelización. Se buscará que los clientes disfruten de una experiencia que les permita tener en cuenta una futura visita, por lo que se realizarán esfuerzos como descuentos y otros incentivos. Esto es necesario debido a que el relato de experiencias reforzará el posicionamiento de la marca.
- Personas: El recurso más importante que nos asegurará una excelente experiencia del cliente será nuestro personal. El detalle de este apartado será desarrollado en el plan de recursos humanos.
- Procesos: Los recursos de la parte operativa estarán orientados al aseguramiento de la calidad. Las funciones para al fin estarán detalladas en el plan de operaciones.
- *Physical Evidence* (Evidencia física): Se enfocará en mantener las instalaciones limpias y cuidadas. A pesar de que exista un desgaste de las instalaciones con el uso, es deber de la organización realizar el mantenimiento respectivo, con la finalidad de que, en primera instancia, un visitante que provenga de una recomendación pueda gozar del mismo nivel de servicio que gozó el que otorgó la recomendación.

#### 6.4.6 Presupuesto

Con lo descrito anteriormente, se detallará el nivel del presupuesto para la ejecución de las iniciativas planificadas.

**Tabla 33**

*Presupuesto de Marketing en (S/) del hotel Villa Eco Paracas*

Conceptos	2024	2025	2026	2027	2028
Rediseño de la marca	24,589				

Rediseño de las RRSS	38,808				
Mantenimiento de las RRSS	10,259	94,113	95,718	97,404	99,174
Rediseño de la página web	86,424				
Mantenimiento de la página web	27,250	97,931	101,028	104,279	107,693
Pago por herramienta de Google Ads	28,259	32,113	33,718	35,404	37,174
Participación en Foros	59,360	60,828	62,369	63,988	65,687
Gastos de representación a promotores de marca	37,788	39,678	41,663	43,745	45,932
Gastos para generación de fidelización de clientes	80,328	67,317	71,039	78,027	79,310
Materiales físicos publicitarios	20,185	19,268	20,231	21,242	22,305
Gasto de convenio con gremios locales	19,175	19,175	19,175	19,175	19,175
<b>Total</b>	<b>432,425</b>	<b>430,423</b>	<b>444,940</b>	<b>463,263</b>	<b>476,450</b>

#### 6.4.7 Conclusiones

Con lo descrito anteriormente, incluyendo el aspecto numérico, consideramos que la estrategia se encuentra alineada tanto como a la necesidad del negocio, como a la realidad del país.

### 6.5 Plan de Finanzas

A continuación, se detallarán las labores y consideraciones que se emplearán para asegurar la continuidad del negocio.

#### 6.5.1 Objetivos

Con la finalidad de validar el cumplimiento del plan financiero, se establecerán los objetivos detallados en la tabla 33.

**Tabla 34**

*Objetivos de Finanzas del hotel Villa Eco Paracas*

<b>Objetivo</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Cálculo</b>
Lograr un EBITDA mayor a S/ 4,111,618 en el año 2028	Desarrollar acciones que generen el	EBITDA	Utilidad antes de impuestos, intereses,

	control de los gastos		depreciación y amortización
Alcanzar un ROE promedio de mayor al 11.5% en el año 2028		ROE	Beneficio neto/Total del Patrimonio

### 6.5.2 Consideraciones del Plan de Finanzas

Para el análisis, se tomaron las siguientes consideraciones y supuestos:

- El hotel se encontrará en operaciones, por lo que se tomará en cuenta los estados financieros proyectados del presente año (2023).
- Se considerará, según la normativa, como impuesto general a las ventas en 18% y el impuesto de renta de tercera categoría en 29.5%.
- Se realizará un refinanciamiento de la deuda a largo plazo actual, al que se le agregará un préstamo adicional de S/600,000. Ambos tendrán una periodicidad de pagos mensuales con una tasa del 12% anual por un periodo de 10 años.
- Se considerará un incremento de la tarifa de reserva por noche de 2.5% anual a partir del año 3.
- El hotel realizará el alquiler de espacios libres en sus instalaciones con la finalidad de contribuir a los resultados desde el primer mes del 2024. Estos espacios estarán comprendidos desde el comedor hasta los mostradores, los cuales al tener una ubicación con una alta visibilidad mejorarán la calidad de la experiencia del usuario.
- La depreciación será realizada de manera mensual y constante.
- Durante el periodo de 5 años (2024-2028), solamente se realizarán tres pagos por dividendos. A partir del tercer año con un monto de S/ 100,000.00, el cuarto y quinto año tendrán un reparto de S/ 200,000.00 y S/ 300,000.00 respectivamente. Esta consideración estará sujeta a que el modelo de negocio sobrepase las expectativas descritas en el estado de resultados proyectados.

### 6.5.3 Estados Financieros Proyectados

Con las consideraciones y supuestos detallados anteriormente se realizaron las proyecciones de los estados financieros del periodo 2024-2028, el balance general ubicado en el anexo 5, el

estado de resultados con la aplicación de estrategias en el anexo 6 y el flujo de caja con las estrategias descritas en el presente documento en el anexo 7.

#### 6.5.4 Indicadores Proyectados

Con los estados financieros proyectados, se realizó una evaluación de los principales indicadores, lo cual detalla que el negocio tendrá una recuperación en el año 2025.

**Tabla 35**

*Indicadores proyectados para el periodo 2024-2028*

<b>Ratio</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Variación de Ingresos	-4.0%	-42.7%	73.7%	27.5%	11.1%	7.4%
EBITDA	2,530,484	-964,558	1,282,033	3,014,508	3,664,751	4,111,618
EBITDA/Ventas	55.8%	-37.1%	28.4%	52.4%	57.4%	59.9%
ROE	6.8%	-8.1%	1.9%	8.1%	10.1%	11.5%

En el caso de la variación de los ingresos, se observa que en el 2025 inicia el periodo de recuperación, lo cual es sucesivo, pero con menor intensidad.

En el caso del EBITDA, al igual que en los ingresos, a partir del 2025 se contará con una operación que generará un mayor valor que contribuirá con las obligaciones financieras. Adicionalmente, se observa que, a partir del 2026, se observa que el EBITDA superará el 50% del total de los ingresos. Esto refleja una operación saludable y eficiente.

Para finalizar, se observa que a partir del 2026 se generará un mejor aprovechamiento del capital de trabajo, respecto al modelo de operación actual que terminará en el año 2023.

## CAPÍTULO VII. ANÁLISIS FINANCIERO

### 7.1 Consideraciones del Análisis

- Para efectos del análisis financiero, se proyectarán los resultados manteniendo la estrategia y modelo de negocio actual. Estos se visualizarán en el anexo 8 y 9 del presente documento.
- Se realizará un flujo de caja incremental, entre los flujos del negocio con estrategias y sin estrategias.

### 7.2 Cálculo del Costo de Oportunidad de Capital (CoK) y del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)

Para el cálculo del CoK y el WACC, se procederá a evaluar mediante el modelo CAPM, para lo cual se detalla en la Tabla 35.

**Tabla 36**

*Cálculo del CoK y del WACC*

Información	Valor	Detalle
Tasa libre de riesgo (Rf)	5.30%	Promedio enero - mayo del 2023 del rendimiento de los bonos del gobierno del Perú a 10 años publicado por el BCRP
Prima por Riesgo de Mercado (Rm-Rf)	8.70%	<i>Equity Risk Premium</i> actualizado a 5 de enero de 2023
Beta desapalancado	0.97	<i>Beta unlevered for Hotels</i> actualizado a enero de 2023
Impuesto a la renta	29.50%	Tasa declarada por el gobierno peruano
Relación Deuda/Patrimonio	17.64%	Proveniente de los EEFF
Beta de la empresa ( $\beta$ ) apalancado	1.09	Cálculo a partir del beta desapalancado, impuesto a la renta y los estados financieros
Riesgo país (Rp)	2.01%	Promedio enero - mayo 2023 del riesgo país publicado por el BCRP
<b><math>Ke = Rf + \beta * (Rm-Rf) + Rp</math></b>	<b>16.79%</b>	<b>Costo de Oportunidad de Capital</b>
Tasa de deuda empresa (Kd)	12.00%	Obtenido según consultas a diversas entidades
Deuda/Patrimonio + Deuda	15.00%	Proveniente de los EEFF
Patrimonio/Patrimonio + Deuda	85.00%	Proveniente de los EEFF
<b>WACC</b>	<b>15.54%</b>	<b>Costo promedio ponderado del capital</b>

Con lo detallado anteriormente, encontramos que se considerará una CoK de 16.79% y un WACC de 15.54%.

### 7.3 Flujo de Caja Incremental

Con el objetivo de estudiar el impacto de las estrategias sobre un negocio que ya está en marcha, se realizará un flujo de caja incremental para todos los flujos de caja proyectados.

**Tabla 37**

*Flujo de caja incremental*

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Flujo económico</b>	- 2,450,786	-126,581	1,050,884	1,697,041	2,341,987
<b>Flujo financiero</b>	- 1,951,548	-227,343	950,122	1,596,279	2,241,225

### 7.4 Evaluación Financiera

Con el análisis, tenemos que en el flujo de caja económico cuenta con un VAN de 535,246, una TIR de 24.18% considerando un CoK de 16.79%, mientras que por el lado del flujo de caja financiero se generó un VAN de 855,787 con una TIR de 28.92% en base a un WACC de 15.54%.

**Tabla 38**

*Evaluación del flujo de caja incremental*

	VAN	TIR
<b>Flujo económico</b>	535,246	24.18%
<b>Flujo financiero</b>	855,787	28.92%

Con lo observado anteriormente, con un VAN positivo, se refleja que existe una contribución positiva con el desarrollo de las estrategias frente a un modelo que es considerado poco viable para la realidad actual.

## CONCLUSIONES

- El análisis del flujo de caja incremental es conveniente, debido a que nos evidencia la contribución de las estrategias sobre un modelo de negocio actual. En este caso al ver un VAN económico y financiero de S/535,246 y S/855,787 respectivamente nos data de que las mejoras son viables para asegurar el crecimiento sostenible del negocio.
- Ponderar las 5 fuerzas de Porter utilizando la propuesta de Hax & Majluf, nos permitió ser más consciente de la situación actual del hotel frente a las fuerzas de la industria. Finalmente, tras ese análisis, los datos nos confirmaron que la industria es atractiva, ello nos permitió continuar nuestro plan.
- El modelo de marketing mix de Kotler y Keller nos otorgó un análisis a mayor detalle del ámbito del marketing, lo cual es necesario para un cambio de estrategia que involucre modificar el modelo de negocio.
- La diversificación de los negocios, no solamente debe de ser a efectos de generar un mayor crecimiento del negocio individual, sino que sea oportuno que puedan agregar valor entre sí.
- El modelo Canvas ha permitido actualizar la propuesta de valor, redefiniendo el mercado objetivo.
- Los informes e investigaciones como el que realiza BBVA con respecto al nuevo perfil del turista post pandemia, ha servicio y servirá de referencia para el impulso de nuestra misión y visión relacionado al turismo sostenible.
- Ante la coyuntura cambiante en el Perú, la ausencia actual de una gestión de riesgos puede tener un impacto negativo.

## RECOMENDACIONES

- Si bien la tercerización de las actividades resulta una buena forma de contribuir al desarrollo de un negocio, se debe de tener en análisis constante con la finalidad de evitar que los costos de la tercerización sean mayores que los beneficios.
- Se deberá de mantener en evaluación constante los flujos de efectivo con la finalidad de mitigar los riesgos de ser insolventes, lo cual generará la búsqueda inmediata de un financiamiento que pondría en riesgo la sostenibilidad del modelo.
- Se deberá realizar un análisis constante del comportamiento del turista nacional con respecto a la sostenibilidad. Para ello, Villa Eco Paracas deberá participar de manera constante en las campañas de sensibilidad relacionadas a los objetivos de desarrollo sostenible.
- Se deberá definir un procedimiento de que permita al hotel consolidar una relación de confianza con el cliente y a largo plazo. Para lo cual una base de datos actualizada y detallada con características y observaciones del cliente es necesario.
- Se deberá realizar un análisis periódico de la coyuntura socio política del país y variables relacionadas, la cual servirá, ante cualquier acontecimiento que impacte el negocio, una toma de decisión oportuna que mitigue el riesgo o explote la oportunidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*.  
[https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)
- Adair, J. (2010). *Decision making and problema solving strategies*. London: Kogan Page
- Banco Central de Reserva del Perú. (2 de marzo del 2023). *Resumen Informativo Semanal*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-03-02.pdf>
- Banco Mundial. (10 de enero de 2023). *La desaceleración abrupta y prolongada golpeará con fuerza a los países en desarrollo*. Global Economic Prospects.  
<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/01/10/global-economic-prospects>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Rendimiento del Bono del gobierno peruano a 10 años*. [En línea]. Junio de 2023. Fecha de consulta: 30/05/2023.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD31894DD/html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Spread - EMBIG Perú*. [En línea]. Junio de 2023. Fecha de consulta: 30/05/2023.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>
- Booking.com. (18 de abril del 2023). *Informe de Viajes Sostenibles 2023*.  
<https://news.booking.com/es/informe-de-viajes-sostenibles-2023/>
- Booking.com. (3 de junio del 2021). *Booking.com's 2021 Sustainable Travel Report*.  
<https://globalnews.booking.com/bookingcoms-2021-sustainable-travel-report-affirms-potential-watershed-moment-for-industry-and-consumers/>
- Chávez S., J. (2017). *Diagnóstico de la actividad turística en el eje Pisco Paracas, incluyendo la Reserva Nacional de Paracas y las Islas Ballestas y Chincha de la Reserva Nacional Sistema de Islas, Islotes y Puntas Guaneras*. Oceana. <https://peru.oceana.org/wp->

content/uploads/sites/22/informe\_turismo\_eje\_pisco\_paracas\_j\_chavez\_260117\_ak.pdf

ComexPerú. (10 de febrero de 2023). *Turismo: ¿Quiénes pierden?*  
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/turismo-quienes-pierden>

Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú 1993*.  
[https://www.congreso.gob.pe/Docs/constitucion/constitucion/Constitucion-Politica-\(Abril-2023\).pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/constitucion/constitucion/Constitucion-Politica-(Abril-2023).pdf)

D.S. N° 044-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19 (2020). [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM\\_1864948-2.pdf?v=1584330685](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf?v=1584330685)

Damodaran, Answath. (2023). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. [En línea]. Junio de 2023. Fecha de consulta: 30/05/2023.  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Damodaran, Answath. (2023). *Betas by Sector (US)*. [En línea]. Junio de 2023. Fecha de consulta: 30/05/2023.  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

David, F.R. y David, F.R. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson.

Defensoría del Pueblo. (15 de marzo de 2023). *Crisis política y protesta social, reporte diario*. [https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/02/ReporteDiario1522023\\_17horas.pdf](https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/02/ReporteDiario1522023_17horas.pdf)

Defensoría del Pueblo. (marzo de 2023). *Crisis política y protesta social: Balance defensorial tras tres meses de iniciado el conflicto*. Informe Defensorial N° 190.  
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/03/Informe-Defensorial-n.%C2%B0-190-Crisis-poli%CC%81tica-y-protesta-social.pdf>

Forbes Staff. (31 de enero de 2023). *El turismo se recuperará en Sudamérica durante 2023: Perú es la excepción*. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-01-31/suramerica-camina-hacia-la-normalizacion-del-sector-turistico-en-2023-salvo-en-peru>

- Gardner, F. (16 de marzo de 2023). *Cuáles son los principales puntos de conflicto entre China y Occidente (y por qué improbable que se enfrenten en una guerra)*. BBC. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-64966175>
- Hax, A. y Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.
- Hosteltur. (22 de enero de 2022). *Radiografía hotelera de Perú tras casi dos años de pandemia*. Encuesta e informe de abanZa. [https://www.hosteltur.com/lat/149386\\_radiografia-hotelera-de-peru-tras-casi-dos-anos-de-pandemia.html](https://www.hosteltur.com/lat/149386_radiografia-hotelera-de-peru-tras-casi-dos-anos-de-pandemia.html)
- Hotevia (s.f.). *Sector hotelero en Perú: impacto de la pandemia y medidas para la reactivación en 2021*. <https://hotevia.info/sector-hotelero-en-peru-impacto-de-la-pandemia-y-medidas-para-la-reactivacion-en-2021/>
- Ipsos. (10 de febrero de 2023). *Encuesta Nacional Urbana Rural*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-02/Informe%20Encuesta%20Nacional%20Urbano%20Rural%20-%20America%20Televisio%CC%81n%20al%2014%20de%20febrero%202023.pdf>
- Ministerio del Ambiente (2 de abril de 2023). *Herramienta Huella de Carbono Perú contribuye a incrementar la competitividad y reputación de las instituciones*. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/304862-herramienta-huella-de-carbono-peru-contribuye-a-incrementar-la-competitividad-y-reputacion-de-las-instituciones>
- Ministerio del Ambiente. (28 de setiembre de 2020). *Herramienta Huella de Carbono Perú contribuye a incrementar la competitividad y reputación de las instituciones*. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/304862-herramienta-huella-de-carbono-peru-contribuye-a-incrementar-la-competitividad-y-reputacion-de-las-instituciones>
- Naciones Unidas. (25 de septiembre de 2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

- International Dynamic Advisors [Intedya]. (2019). *Turismo sostenible: una nueva norma internacional para proveedores de alojamiento*.  
<https://www.intedya.com/internacional/2138/noticia-turismo-sostenible-una-nueva-norma-internacional-para-proveedores-de-alojamiento.html>
- International Organization for Standardization – ISO. (2015). Iso 1401 Key Benefits  
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100372.pdf>
- International Organization for Standardization – ISO . (2018). *ISO 21401:2018 Tourism and related services — Sustainability management system for accommodation establishments — Requirements*. <https://www.iso.org/standard/70869.html>
- Naciones Unidas. (2017). *Turismo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/topics/sustainable-tourism>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Oficina de Comunicaciones del Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Se invertirán más de S/ 500 millones en el Plan “Con Punche Perú Turismo” para reactivar el sector*.[https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com\\_content&view=article&id=7673&Itemid=101108&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7673&Itemid=101108&lang=es)
- Olmo, G. (10 de enero de 2023). *Protestas en Perú: qué está pasando en el sur del país y por qué se convirtió en el epicentro de los violentos disturbios contra el nuevo gobierno*. BBC. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-64218591>
- Organización Mundial del Turismo. (2011). *Private sector signatories of the commitment*.  
<https://www.unwto.org/es/private-sector-signatories-of-the-commitment>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Desarrollo Sostenible*.<https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Osterwalder, A. Pigneur Y., Bernardar, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Editorial Deusto.

Parada P. y Planellas M. (enero de 2007). *¿Qué es estrategia corporativa?* Ediciones Reusto.

Pérez, F., y Revilla, J. (2003). *Posada Amazonas*. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 31.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva “Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva: “Creación y Sostenibilidad de un Desempeño superior”*. Editorial Rei Argentina, S.A.

Prada, P. y Planellas, M. (2007). *¿Qué es estrategia corporativa?* Business Review (Núm. 153)

Promperu. (2006). *Perfil del turista de naturaleza*.  
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/pdf/PublicacionPerfilDelTuristaDeNaturaleza.pdf>

Redacción Gestión. (2 de enero de 2023). *Apotur: cifra de turistas que llegó a Perú el 2022 fue más baja de lo que se esperaba*. <https://gestion.pe/economia/apotur-cifra-de-turistas-que-llego-a-peru-el-2022-fue-mas-baja-de-lo-que-se-esperaba-turistas-noticia/>

Redacción Perú21. (30 de marzo de 2023). *Vamos a Paracas al V Festival Internacional de la Vendimia*. <https://peru21.pe/peru/vamos-a-paracas-al-v-festival-internacional-de-la-vendimia-turismo-vendimia-pisco-vinos-gastronomia-capatur-noticia/>

Rivas, S. (9 de enero de 2023). *Perú recibirá a 2,5 millones de turistas extranjeros este 2023, estima el Mincetur*. *Diario La República*.  
<https://larepublica.pe/economia/2023/01/09/peru-recibira-a-25-millones-de-turistas-extranjeros-este-2023-estima-el-mincetur-turismo-luis-fernando-helguero>

Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic Management*. McGraw-Hill Education.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (06 de agosto de 2021). *Alojamiento y restaurantes; transporte; y manufactura entre los sectores con mayor urgencia de reactivación económica*. <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/alojamiento-y-restaurantes->

transporte-y-manufactura-entre-los-sectores-con-mayor-urgencia-de-reactivacion-economica

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (10 de febrero de 2023). *Turismo: ¿Quiénes pierden?*  
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/turismo-quienes-pierden>

Statista. (13 de marzo de 2023). *Evolución anual del número de hoteles y establecimientos similares en Perú de 2007 a 2017.*  
<https://es.statista.com/estadisticas/1018705/evolucion-anual-del-numero-de-hoteles-y-establecimientos-similares-en-peru/#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20datos%20publicados%20por,establecimientos%20similares%20existentes%20en%20Per%C3%BA.>

Tierra Tierra N., Chavez Velasquez C. y Solis Barrionuevo A. (2022). *Planes de sostenibilidad y de responsabilidad social empresarial para establecimientos hoteleros: una propuesta de buenas prácticas en la fase de la post-pandemia del COVID- 19.*  
[https://zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/9015/1/1813226202\\_0.pdf](https://zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/9015/1/1813226202_0.pdf)

Universidad de Cordova. (s.f.). *Árbol de Problemas.*  
<https://patgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-3/herramientas/arbol-de-problemas/>

Ybañez, I. (8 de enero de 2023). *Turismo en Perú: un sector golpeado fuertemente por las protestas sociales y la pandemia.* Infobae.  
<https://www.infobae.com/america/peru/2023/01/08/industria-turistica-en-el-peru-un-sector-golpeado-fuertemente-por-las-protestas-sociales-y-la-pandemia/>

# ANEXOS

## Anexo 1

### Entrevista a referente 01 de Paracas

#### Entrevista – Referente 01

##### Entrevistador

Gustavo Salvatierra Zárate.

##### Información del entrevistado

Antonino Salvatierra Mosquera, identificado con DNI 44480542, Administrador General de los Condominio Nuevo Paracas desde hace 8 años. Correo: asalvatierra618@gmail.com.

##### Preguntas del mercado hotelero:

1. **¿Cuáles son las tendencias actuales del mercado hotelero en Paracas? ¿Ha habido algún cambio significativo en los últimos años que deba tener en cuenta para mi estrategia empresarial?**

*ASM: Tras la pandemia, la tendencia del mercado hotelero en Paracas y de los operadores turísticos es la eco sostenibilidad. El sector ha comenzado a comunicar una preocupación con el medio ambiente y su responsabilidad con él. Además, con respecto a los precios, existe una tendencia a no elevarlos, equiparándolos a los de antes de pandemia.*

2. **¿Qué características y preferencias suelen tener los clientes que visitan Paracas y se hospedan en hoteles de la zona?**

*ASM: El turista post pandemia se muestra más preocupado por la limpieza de los ambientes y la higiene personal. Además, ante las crisis política y económica, ha bajado su nivel de consumo, tienden a gastar menos y quedarse por menos días.*

3. **¿Cuál es la competencia directa en el mercado hotelero de Paracas?**

*ASM: Los airbnb y las inmobiliarias. Los primeros no llegan aún a ser una amenaza de competencia fuerte de los hoteles. Sin embargo, los segundos, considero que sí, ya que existe un crecimiento acelerado de los condóminos en Paracas. Cada día más gente llega a Paracas directamente a sus departamentos o casas. Además, parte de sus invitados, que antes iban a un hotel, se hospedan en las casas o departamentos.*

4. **¿Cuál es la demanda estacional en Paracas y cómo afecta al mercado hotelero?**

*ASM: Fiestas patrias, fines de semana largos y los días festivos de Paracas, como el día de San Pedro y San pablo.*

**Perfil del cliente:**

**1. ¿A qué se dedican los clientes del mercado hotelero en Paracas?**

*ASM: Vienen profesionales, empresarios, emprendedores. Profesionales relacionados al turismo, al medio ambiente. Estudiantes e investigadores de la flora y fauna del litoral.*

**2. ¿Cuáles son sus frustraciones? ¿Qué provoca que tus clientes se pongan mal? ¿Cuáles son sus retos? ¿Qué les hace perder el sueño?**

*ASM: La falta orden en la ciudad, la falta de regulación y ausencia de autoridades es algo en que los frustra. Además, el no encontrar buenos restaurantes y servicios de calidad que cubran sus necesidades fuera de los hoteles. Por último, les incomoda que, principalmente en los restaurantes, abusen con los precios o brinden un servicio incompleto.*

**3. ¿Qué les genera satisfacción, alegría? ¿Qué más buscan tus clientes?**

*ASM: Tener las sensaciones de seguridad y tranquilidad, contar con personas de confianza, tener contacto con la naturaleza y la paz que esto presenta. Tener cerca un circuito turístico, en donde pueda relajarse y también tener la oportunidad de liberar adrenalina con los deportes extremos del lugar. Finalmente, sentirse útil al apoyar con el turismo interno del país.*

Lima, 23 de junio del 2023

## Anexo 2

### Entrevista a referente 02 de Paracas

#### Entrevista – Referente 02

##### Entrevistador

Gustavo Salvatierra Zárate.

##### Información del entrevistado

Khris Rios, identificada con DNI 42324702. Actualmente gerente residente del Hotel Radisson con 18 años de experiencia. Correo: [k.rios@paracashotel.com](mailto:k.rios@paracashotel.com)

##### Preguntas del mercado hotelero:

**1. ¿Cuáles son las tendencias actuales del mercado hotelero en Paracas?**

*KR: El viajero actualmente busca bienestar, seguridad y servicio personalizado, no solo un viaje a un destino sino desconectarse del día a día y disfrutar sin preocupaciones de una estancia.*

**2. ¿Ha habido algún cambio significativo en los últimos años que deba tener en cuenta para mi estrategia empresarial?**

*KR: La pandemia ha cambiado el mercado, desde la generación de compra casi inmediata con menos de 72 horas de planificación, diseñar un producto que supere las expectativas del cliente, hasta estándares de limpieza y sanidad mucho más exigentes.*

**3. ¿Qué características y preferencias suelen tener los clientes que visitan Paracas y se hospedan en hoteles de la zona?**

*KR: Tenemos 2 grupos de viajeros que visita Paracas, los millennials que buscan disfrutar del destino en pareja o grupos de amigos, y las familias que buscan diversión para sus hijos y descanso para ellos.*

**4. ¿Cuál es la competencia directa en el mercado hotelero de Paracas?**

*KR: Paracas ofrece alojamiento para todos los segmentos.*

*Hostes / hostales cómodos y básicos*

*Hoteles 3 - 4 estrellas con comodidades*

*Hoteles de 4-5 estrellas de marcas reconocidas*

*Resorts de lujo para un segmento mucho más exigente.*

**5. ¿Qué hoteles son considerados los principales competidores y cuáles son sus fortalezas y debilidades?**

*KR:*

- *Con respecto al Hotel Aranwa*

*Fortaleza: Áreas de esparcimiento amplias programa de entretenimiento*

*Debilidad: Infraestructura antigua (inicia remodelación total en agosto)*

*Con respecto al Hotel Hilton*

*Fortaleza: Áreas comunes amplias.*

*Debilidad: Su playa, por su ubicación suele tener acumulación de algas, fango y no permite un fácil acceso al mar.*

*Con respecto al Hotel San Agustín*

*Fortaleza: Ubicación, en la misma ciudad de Paracas.*

*Debilidad: Infraestructura antigua.*

*Con respecto al Hotel Paracas:*

*Fortaleza: Experiencia del cliente, áreas comunes, servicios.*

*Debilidad: Su playa, por su ubicación suele tener acumulación de algas, fango y no permite un fácil acceso al mar.*

**6. ¿Cuál es la demanda estacional en Paracas y cómo afecta al mercado hotelero?**

*KR: Se identifican 2 temporadas ALTA de diciembre de marzo (semana Santa) y BAJA de Abril de noviembre. Los hoteles de la zona generan estrategias y promociones para mantener la ocupación durante los meses de baja temporada.*

**Perfil del Cliente:**

**1. ¿A qué se dedican los clientes del mercado hotelero en Paracas?**

*KR: Son personas que trabajan en oficinas entre los 35 – 55 años*

**2. ¿Cuáles son sus frustraciones? ¿que provoca que tus clientes e pongan mal? ¿Cuáles son sus retos?**

*KR: El stress del trabajo, la ciudad. Al cliente les pone muy mal las trabas en el servicio, y los tiempos de espera prolongados para ser atendidos. El huésped viene a Paracas a disfrutar del destino sin complicaciones.*

**3. ¿Qué les genera satisfacción, alegría?**

*KR: Los detalles y la personalización, el trato amable y cordial. Los clientes tienden a buscar la hiperpersonalización del servicio y el reconocimiento.*

Lima, 24 de junio del 2023

|

## Anexo 3

### Entrevista a referente 03 de Paracas

#### Entrevista – Referente 03

##### Entrevistador

Gustavo Salvatierra Zárate.

##### Información del entrevistado

Guillermo Quispe Vilca identificado con DNI 10150128, jefe de operaciones de rehabilitación urbana del condominio Nuevo Paracas durante 5 años. Correo: gmo.paracas@hotmail.com

##### Preguntas del mercado hotelero:

1. **¿Cuáles son las tendencias actuales del mercado hotelero en Paracas? ¿Ha habido algún cambio significativo en los últimos años que deba tener en cuenta para mi estrategia empresarial?**

*GQV: La tendencia es a crecer. La crisis política a inicio del año en curso afectó la recuperación, pero nuevamente, en estos últimos meses, el sector se está recuperando. Por otro lado, el concepto de sostenibilidad, responsabilidad ambiental por la reserva natural, es una preocupación que se ha extendido de forma articulada con la Municipalidad del distrito en todo el sector. Recordemos que en Paracas existen dos formas de generar energía, la solar por haber sol todo el año y la eólica por tener fuertes vientos. Paracas en quechua significa, vientos fuertes de arena.*

2. **¿Qué características y preferencias suelen tener los clientes que visitan Paracas y se hospedan en hoteles de la zona?**

*GQV: El turista nacional que visita Paracas tiene mucho interés por relajarse en un ambiente tranquilo, con un buen clima y una reserva natural que ofrece contacto con la naturaleza. Además, Paracas le da oportunidad de practicar deportes en sus playas y ello es algo muy importante para un grupo de turistas.*

3. **¿Cuál es la competencia directa en el mercado hotelero de Paracas?**

*GQV: Los airbnb y las inmobiliarias. Estos últimos tienden a construir departamento de 90m2, los cuales, últimamente han sido adquiridos de manera rápida. Los propietarios de los nuevos departamentos los alquilan en la modalidad de airbnb.*

4. **¿Cuál es la demanda estacional en Paracas y cómo afecta al mercado hotelero?**

*GQV: El verano y la temporada de junio, julio y Agosto (Afluencia de turismo extranjeros principalmente).*

**Perfil del cliente:**

**1. ¿A qué se dedican los clientes del mercado hotelero en Paracas?**

*GQV: La mayoría son profesionales, oficinistas, comerciantes, interesados por la reserva de Paracas y el buen clima.*

**2. ¿Cuáles son sus frustraciones? ¿Qué provoca que tus clientes se pongan mal? ¿Cuáles son sus retos? ¿Qué les hace perder el sueño?**

*GQV: No encontrar disponibilidad en los hoteles, el alza de tarifas de forma indiscriminada en temporadas altas, la mala difusión ante un clima u oleaje anómalo, la poca cantidad de estacionamientos y la mala calidad de los restaurantes fuera de los hoteles.*

**3. ¿Qué les genera satisfacción, alegría? ¿Qué más buscan tus clientes?**

*GQV: La seguridad ciudadana en la zona, la tranquilidad, el buen clima, el orden en la reserva, y el contacto con la naturaleza virgen, entre ellas, la playa La Mina.*

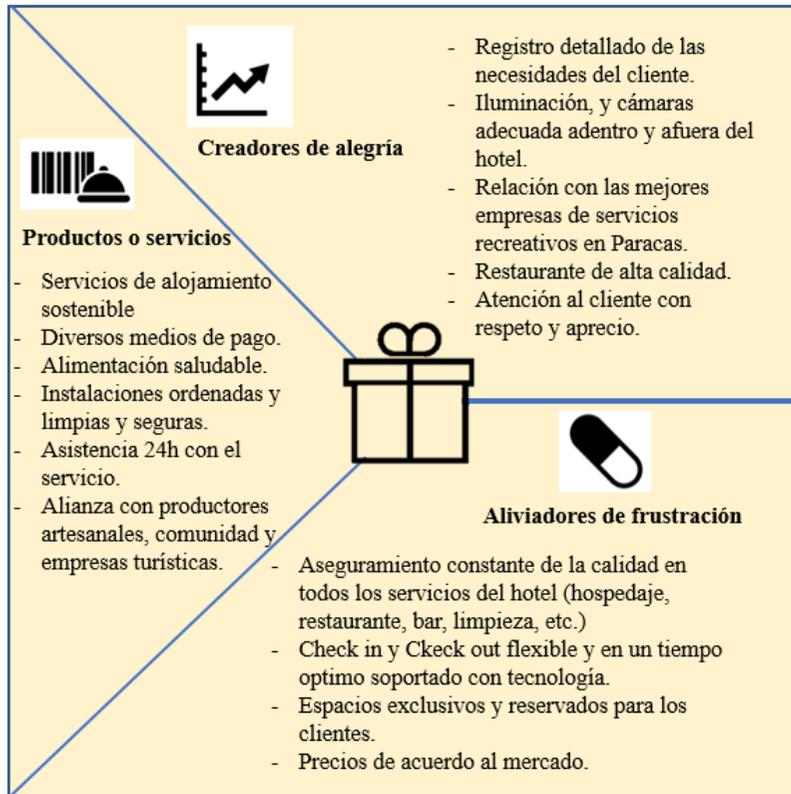
|

Lima, 25 de junio del 2023

## Anexo 4

### Lienzo de Propuesta de Valor del hotel Villa Eco Paracas

#### Propuesta de valor



#### Segmento del cliente



Nota. Elaboración propia basada en Osterwalder et al. (2015)

## Anexo 5

### Balance General del hotel Villa Eco Paracas

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Activos</b>						
Activo circulante						
Cuentas por cobrar	421,552	4,477,143	6,652,020	7,648,219	8,350,480	8,828,774
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,187,192	115,750	470,650	2,005,234	3,888,162	5,974,843
Activo no circulante						
Propiedad, planta y equipo	22,360,000	19,875,555	17,391,111	14,906,666	12,422,222	9,937,778
<b>Total activos</b>						
<b>Capital social y pasivos</b>	<b>23,968,744</b>	<b>24,468,448</b>	<b>24,513,779</b>	<b>24,560,120</b>	<b>24,660,864</b>	<b>24,741,394</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivo circulante</b>						
Préstamos a corto plazo	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	211,400	211,400	211,400	211,400	211,400	211,400
<b>Pasivos no circulantes</b>						
Préstamos a largo plazo	3,382,900	3,755,938	3,501,740	3,217,039	2,898,173	2,541,044
Intereses	0	35,828	33,439	30,763	27,766	24,409
<b>Total pasivo</b>	<b>3,594,300</b>	<b>4,003,166</b>	<b>3,746,579</b>	<b>3,459,201</b>	<b>3,137,339</b>	<b>2,776,852</b>
<b>Capital</b>						
Capital social	10,661,400	10,661,400	10,661,400	10,661,400	10,661,400	10,661,400
Ganancias acumuladas	8,323,964	9,713,044	9,803,881	10,105,800	10,439,519	10,862,124
Beneficio neto del período	1,389,080	90,837	301,920	333,718	422,605	441,019
<b>Total Capital</b>	<b>20,374,444</b>	<b>20,465,281</b>	<b>20,767,200</b>	<b>21,100,919</b>	<b>21,523,524</b>	<b>21,964,542</b>
<b>Total capital y pasivos</b>	<b>23,968,744</b>	<b>24,468,448</b>	<b>24,513,779</b>	<b>24,560,120</b>	<b>24,660,864</b>	<b>24,741,394</b>

## Anexo 6

### Estado de Resultados Proyectado - Con aplicación de estrategias

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por habitaciones	4,531,032	2,521,890	4,389,927	5,628,118	6,261,642	6,729,727
Ingresos por servicios conexos	0	75,000	120,000	123,600	127,308	131,127
<b>Ingresos totales</b>	<b>4,531,032</b>	<b>2,596,890</b>	<b>4,509,927</b>	<b>5,751,718</b>	<b>6,388,950</b>	<b>6,860,854</b>
Gastos de personal	585,869	164,270	248,270	248,270	260,684	270,695
Costos directos	248,066	2,076,567	1,698,031	1,229,487	1,169,305	1,147,932
<b>Beneficio bruto</b>	<b>3,697,096</b>	<b>356,053</b>	<b>2,563,625</b>	<b>4,273,960</b>	<b>4,958,961</b>	<b>5,442,228</b>
<b>Otros gastos operativos</b>						
Administración	392,112	383,760	383,760	347,760	365,148	383,405
Marketing	35,000	254,751	214,172	224,881	236,125	247,931
Pagos de alquiler	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Capacitación del personal	43,500	26,100	26,100	26,100	27,405	28,775
Mantenimiento	196,000	156,000	157,560	160,711	165,532	170,498
<b>Total gastos operativos</b>	<b>1,166,612</b>	<b>1,320,611</b>	<b>1,281,592</b>	<b>1,259,452</b>	<b>1,294,210</b>	<b>1,330,610</b>
<b>EBITDA</b>	<b>2,530,484</b>	<b>-964,558</b>	<b>1,282,033</b>	<b>3,014,508</b>	<b>3,664,751</b>	<b>4,111,618</b>
Depreciación	220,000	220,000	220,000	220,000	220,000	220,000
<b>EBIT</b>	<b>2,310,484</b>	<b>-1,184,558</b>	<b>1,062,033</b>	<b>2,794,508</b>	<b>3,444,751</b>	<b>3,891,618</b>
Ingresos por intereses	54,912	0	0	0	0	0
Intereses de préstamos a largo plazo	380,996	441,912	414,677	384,173	350,009	311,745
Intereses de préstamos a corto plazo	0	0	0	0	0	0
<b>Beneficios antes de impuestos</b>	<b>1,984,400</b>	<b>-1,626,471</b>	<b>647,356</b>	<b>2,410,335</b>	<b>3,094,742</b>	<b>3,579,873</b>
Impuestos directos (Impuesto a la renta)	595,320	38,010	258,258	711,049	912,949	1,056,063
<b>Beneficio neto para el período</b>	<b>1,389,080</b>	<b>-1,664,480</b>	<b>389,098</b>	<b>1,699,286</b>	<b>2,181,793</b>	<b>2,523,810</b>

## Anexo 7

*Flujo de caja proyectado - Con aplicación de estrategias*

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-964,558</b>	<b>1,282,033</b>	<b>3,014,508</b>	<b>3,664,751</b>	<b>4,111,618</b>
Impuesto a la renta	38,010	258,258	711,049	912,949	1,056,063
<b>Flujo de caja Económico</b>	<b>- 1,002,568</b>	<b>1,023,775</b>	<b>2,303,460</b>	<b>2,751,802</b>	<b>3,055,556</b>
Intereses	441,912	414,677	384,173	350,009	311,745
Amortizaciones	373,038	-254,198	-284,701	-318,866	-357,129
Dividendos	0	0	100,000	200,000	300,000
<b>Flujo de caja Financiero</b>	<b>- 1,071,442</b>	<b>354,900</b>	<b>1,534,585</b>	<b>1,882,927</b>	<b>2,086,681</b>

## Anexo 8

*Estado de Resultados Proyectado - Sin aplicación de estrategias*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por habitaciones	4,531,032	3,851,377	3,562,524	3,740,650	3,553,617	3,168,642
Ingresos por servicios conexos	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos totales</b>	<b>4,531,032</b>	<b>3,851,377</b>	<b>3,562,524</b>	<b>3,740,650</b>	<b>3,553,617</b>	<b>3,168,642</b>
Gastos de personal	585,869	585,869	615,163	645,921	678,217	712,128
Costos directos	248,066	260,470	273,493	287,168	301,526	316,603
<b>Beneficio bruto</b>	<b>3,697,096</b>	<b>3,005,038</b>	<b>2,673,868</b>	<b>2,807,561</b>	<b>2,573,874</b>	<b>2,139,912</b>
<b>Otros gastos operativos</b>						
Administración	392,112	411,718	383,760	347,760	365,148	383,405
Marketing	35,000	36,750	214,172	224,881	236,125	247,931
Pagos de alquiler	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Capacitación del personal	43,500	45,675	26,100	26,100	27,405	28,775
Mantenimiento	196,000	205,800	157,560	160,711	165,532	170,498
<b>Total gastos operativos</b>	<b>1,166,612</b>	<b>1,199,943</b>	<b>1,281,592</b>	<b>1,259,452</b>	<b>1,294,210</b>	<b>1,330,610</b>
<b>EBITDA</b>	<b>2,530,484</b>	<b>1,805,095</b>	<b>1,392,275</b>	<b>1,548,109</b>	<b>1,279,664</b>	<b>809,302</b>
Depreciación	220,000	220,000	220,000	220,000	220,000	220,000
<b>EBIT</b>	<b>2,310,484</b>	<b>1,585,095</b>	<b>1,172,275</b>	<b>1,328,109</b>	<b>1,059,664</b>	<b>589,302</b>
Ingresos por intereses	54,912	0	0	0	0	0
Intereses de préstamos a largo plazo	380,996	375,341	352,208	326,300	297,282	264,783
Intereses de préstamos a corto plazo	0	0	0	0	0	0
<b>Beneficios antes de impuestos</b>	<b>1,984,400</b>	<b>1,209,754</b>	<b>820,067</b>	<b>1,001,809</b>	<b>762,382</b>	<b>324,519</b>
Impuestos directos (Impuesto a la renta)	595,320	356,878	241,920	295,534	224,903	95,733
<b>Beneficio neto para el período</b>	<b>1,389,080</b>	<b>852,877</b>	<b>578,147</b>	<b>706,275</b>	<b>537,479</b>	<b>228,786</b>

## Anexo 9

*Flujo de caja proyectado - Sin aplicación de estrategias*

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1,805,095</b>	<b>1,392,275</b>	<b>1,548,109</b>	<b>1,279,664</b>	<b>809,302</b>
Impuesto a la renta	356,878	241,920	295,534	224,903	95,733
<b>Flujo de caja Económico</b>	<b>1,448,218</b>	<b>1,150,356</b>	<b>1,252,575</b>	<b>1,054,761</b>	<b>713,569</b>
Intereses	375,341	352,208	326,300	297,282	264,783
Amortizaciones	-192,772	-215,904	-241,813	-270,830	-303,330
Dividendos	0	0	100,000	200,000	300,000
<b>Flujo de caja Financiero</b>	<b>880,105</b>	<b>582,243</b>	<b>584,463</b>	<b>286,649</b>	<b>-154,544</b>