



## **PLAN ESTRATÉGICO PARA HATUN WASI S.R.L.**

**Trabajo de investigación presentado para optar al grado académico de Magíster  
en Administración**

**Presentado por**

**Yraida Yarita Medrano Cocha**

**Asesor: Roberto Alcides Paiva Zarzar**

**2010**

A mi asesor, familia y amigos por sus diversas formas de apoyo.

A las personas relacionadas con la bibliografía y las fuentes a las que acudí para realizar el presente trabajo de investigación.

## **Resumen ejecutivo**

La propuesta de valor que presentamos consiste en desarrollar un Plan Estratégico para el período 2011-2015 de Hatun Wasi S.R.L., hostel de dos estrellas, ubicado en la ciudad de Huaraz, provincia y región Ancash, zona con crecimiento significativo en la actividad turística; a fin de proponer a los propietarios su desarrollo, dirección y tomar las acciones que puedan contribuir a lograr los objetivos que el establecimiento espera alcanzar, debido a que no se tiene definida la dirección futura ni las estrategias a seguir.

El modelo utilizado considera la metodología propuesta por Fred David para la formulación y análisis estratégico, y la realización de una investigación de mercado; por lo que, dicho modelo no es fácilmente copiable, y puede mantenerse en el tiempo. Además, Hatun Wasi se va a diferenciar por la infraestructura adecuada para el negocio, la identidad de marca, la experiencia en el sector, las referencias de clientes satisfechos, la opción de reservas, y el contacto directo, con atención personalizada, cordial y efectiva en todo momento.

Para obtener beneficios, Hatun Wasi debe realizar alianzas con otros establecimientos y afianzar canales distribución, por lo que es necesario una inversión de S/ 48 380.00 a nivel plan funcional de marketing y ventas, plan funcional de operaciones, y plan funcional de recursos humanos.

## Índice

<b>Índice de anexos.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1. Descripción de la empresa.....	3
<b>Capítulo II. Análisis del entorno general.....</b>	<b>5</b>
1. Análisis PEST.....	5
1.1 Variables políticas y legales.....	5
1.2 Variables económicas.....	6
1.3 Variables socio-culturales y demográficas.....	7
1.4 Variables tecnológicas.....	8
1.5 Variables ambientales.....	8
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	9
<b>Capítulo III. Análisis del entorno competitivo.....</b>	<b>10</b>
1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
1.1 Barreras de entrada.....	10
1.2 Rivalidad entre competidores.....	11
1.3 Poder de negociación de los clientes.....	11
1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2. Amenaza de sustitutos.....	12
2.1 Análisis de los grupos estratégicos.....	13
2.2 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	15
<b>Capítulo IV. Análisis interno.....</b>	<b>16</b>
1. Análisis de la cadena de valor.....	16
1.1 Actividades primarias.....	16
1.2 Actividades de apoyo.....	16
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	17
3. Análisis de recursos y capacidades.....	17
3.1 Identificación de recursos.....	18
3.2 Identificación de capacidades.....	18
3.3 Evaluación de recursos y capacidades.....	18
3.4 Identificación de competencia central.....	19

3.5 Identificación de brechas que se necesitan cubrir.....	19
<b>Capítulo V. Investigación de mercado.....</b>	<b>20</b>
1. Definición del problema.....	20
1.1 Objetivo general .....	20
1.2 Objetivos específicos.....	20
2. Formulación del diseño de investigación.....	20
2.1 Fuentes de información.....	20
2.1.1 Fuentes primarias.....	20
2.1.2 Fuentes secundarias.....	21
2.2 Técnica para la obtención de datos cuantitativos.....	22
2.3 Proceso de muestreo.....	22
3. Recopilación de datos.....	23
4. Preparación y análisis de datos.....	23
4.1 Entrevistas a expertos.....	23
4.2 Encuestas.....	24
<b>Capítulo VI. Formulación de la estrategia.....</b>	<b>26</b>
1. Visión.....	26
2. Misión.....	26
3. Cultura organizacional.....	26
4. Objetivos estratégicos.....	26
5. Análisis y elección de la estrategia.....	27
5.1 Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA).....	27
5.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE).....	28
5.3 Matriz interna-externa (IE) .....	28
5.4 Matriz de la gran estrategia.....	29
6. Etapa de decisión.....	29
6.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	29
7. Estrategia de negocio.....	29
7.1 Ventaja competitiva.....	29
7.2 Estrategia genérica.....	30
<b>Capítulo VII. Implementación de la estrategia.....</b>	<b>31</b>
1. Plan funcional de marketing.....	31

1.1 Análisis de la situación.....	31
1.1.1 Mercado poblacional.....	32
1.1.2 Mercado potencial.....	32
1.1.3 Mercado disponible.....	33
1.1.4 Mercado efectivo.....	33
1.1.5 Mercado objetivo.....	34
1.1.6 Mercado meta.....	34
1.2 Objetivos de marketing.....	35
1.3 Estrategias de marketing.....	35
1.3.1 Segmentación.....	35
1.3.2 Posicionamiento.....	36
1.3.3 Crecimiento.....	37
1.3.4 Mezcla de marketing.....	37
1.3.4.1 Servicio.....	37
1.3.4.2 Precio.....	38
1.3.4.3 Plaza.....	38
1.3.4.4 Promoción.....	39
1.3.4.5 Personas.....	39
1.3.4.6 Procesos.....	39
1.3.4.7 Pro actividad.....	40
1.4 Presupuesto.....	40
2. Plan funcional de operaciones.....	41
2.1 Objetivos.....	41
2.2 Estrategias.....	41
2.3 Presupuesto.....	42
3. Plan funcional de recursos humanos.....	42
3.1 Objetivos.....	42
3.2 Estrategias.....	42
3.3 Presupuesto.....	42
4. Plan funcional de finanzas.....	43
4.1 Objetivos.....	43
4.2 Supuestos.....	43
4.3 Proyección de ingresos.....	43
4.4 Estados Financieros proyectados.....	44
4.5 Evaluación económica y financiera.....	44

4.6 Análisis de la sensibilidad.....	45
4.7 Prueba de escenarios.....	45
4.8 Rendimiento sobre la inversión.....	46
4.9 Plan de contingencia.....	46
<b>Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia.....</b>	<b>48</b>
1. Cuadro de mando integral.....	48
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>54</b>
<b>Nota Biográfica.....</b>	<b>88</b>

## Índice de anexos

<b>Anexo 1.</b>	Mapa de ubicación de la ciudad de Huaraz.....	55
<b>Anexo 2.</b>	Estructura organizacional de Hatun Wasi S. R. L.....	56
<b>Anexo 3.</b>	Ingreso de extranjeros al Parque Nacional Huascarán. Años 2004-2009.....	57
<b>Anexo 4.</b>	Perú: llegada de turistas extranjeros. Enero 2004 - Diciembre 2009.....	57
<b>Anexo 5.</b>	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	58
<b>Anexo 6.</b>	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	59
<b>Anexo 7.</b>	Grupos estratégicos que brindan servicios de hospedaje en la ciudad de Huaraz.....	60
<b>Anexo 8.</b>	Objetivos y estrategias de los competidores en la industria hotelera de la ciudad de Huaraz.....	61
<b>Anexo 9.</b>	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	62
<b>Anexo 10.</b>	Análisis de la cadena de valor.....	63
<b>Anexo 11.</b>	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	64
<b>Anexo 12.</b>	El marco del VRIO (value, rareness, imitability, organization).....	65
<b>Anexo 13.</b>	Guía de pautas.....	66
<b>Anexo 14.</b>	Encuestas para turistas nacionales y extranjeros.....	68
<b>Anexo 15.</b>	Matriz FODA para Hatun Wasi S.R.L.....	75
<b>Anexo 16.</b>	Matriz SpaceSpace.....	76
<b>Anexo 17.</b>	Matriz interna-externa (IE).....	77
<b>Anexo 18.</b>	Matriz de la gran estrategia.....	78
<b>Anexo 19.</b>	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	79
<b>Anexo 20.</b>	Total de pernотaciones de Hatun Wasi S.R.L. - Año 2009.....	80
<b>Anexo 21.</b>	Determinación de la demanda para Hatun Wasi S.R.L.....	81
<b>Anexo 22.</b>	Ingresos por alojamiento para Hatun Wasi con Plan Estratégico.....	82
<b>Anexo 23.</b>	Flujo de caja sin y con el plan estratégico, flujo de caja incremental.....	83
<b>Anexo 24.</b>	Estado de pérdidas y ganancias sin y con el plan estratégico, estado de ganancias y pérdidas incremental.....	84
<b>Anexo 25.</b>	Determinación del COK y WACC para Hatun Wasi S.R.L.....	85
<b>Anexo 26.</b>	El cuadro de mando integral y mapa estratégico.....	86



## Capítulo I. Introducción

Actualmente, el Perú tiene un crecimiento significativo de la actividad turística, debido principalmente a la intensa promoción de los atractivos turísticos ubicados en las diversas regiones: Costa, Sierra y Selva.

La demanda por servicios turísticos se divide en turismo interno (nacionales al interior del país) y turismo receptivo (extranjeros al interior del país). El arribo de turistas extranjeros entre 2002 y 2007 ha venido creciendo sostenidamente a un ritmo de 13% anual<sup>1</sup>. El segmento de turistas que visitan el Perú por vacaciones presentaría cada vez un mejor poder de gasto en nuestro país (2007: US\$ 1,076 vs. 2008: US\$ 1,158 vs. 2009: US\$ 1,177)<sup>2</sup>.

Es de resaltar, el desempeño positivo que tuvo el Perú en el año 2009, un año difícil para el turismo mundial, toda vez que el turismo receptivo generó en el Perú un total de US\$ 2,471 millones en ingresos de divisas, por lo que experimentó un crecimiento del 3.2% respecto al año 2008<sup>3</sup>. La economía a nivel global se vio fuertemente golpeada durante el 2009, lo que dio como resultado la contracción del PBI de Viajes y Turismo mundial en -4.8%<sup>4</sup>.

También, el turismo interno creció durante los últimos años, debido al fomento del turismo a través de PromPerú con la declaración de feriados largos. Así, en el año 2008, un total de 2 955 088 turistas nacionales habrían realizado alguna actividad turística, mientras que, en el año 2009, ascendió a un total 3 046 463, lo cual representó un crecimiento del 3.2%<sup>5</sup>. En ese sentido, el turismo se ha convertido en una de las principales actividades de la economía peruana, en términos de crecimiento y generación de empleo.

Los destinos de la macroregión Centro, que incluye el departamento de Áncash, comprenden, en cuanto al segmento de naturaleza, a cinco de las once ecorregiones identificadas por Antonio Brack. Destacan los siguientes nevados: Cordillera Blanca y Cordillera Negra, Pastoruri, Callejón de Huaylas, Cordillera Huayhuash, entre otros. En cuanto al segmento de aventura, inciden con especial interés las actividades de trekking y

---

<sup>1</sup> Dirección General de Migraciones – Digemin.

<sup>2</sup> Perfil del Turista Extranjero 2009. Elaborado por PromPerú.

<sup>3</sup> Fuente: PromPerú. Pulso turístico abril 2010-01

<sup>4</sup> Fuente: PromPerú. Pulso turístico abril 2010-01

<sup>5</sup> Fuente: Badatur. Elaboración: Observatorio Turístico del Perú. Perú: Turismo Interno 1992-2009.

andinismo en cordillera Huayhuash y en el Callejón de Huaylas. Por el lado de cultura, posee arqueología y turismo rural comunitario<sup>6</sup>.

El Parque Nacional Huascarán es un área de uso indirecto destinada a conservar y proteger la cordillera tropical más extensa del mundo: la Cordillera Blanca. Posee, además, una gran riqueza en cuanto a flora, fauna y formaciones geológicas, que le otorgan a la zona una belleza escénica única. Cuenta con 663 glaciares, más de 200 nevados, 296 lagunas y 44 ríos importantes distribuidos en todo su territorio; y con una gran variedad de especies animales y vegetales, algunas de las cuales se encuentran en vías de extinción, como es el caso de la 'Puya Raymondi' y el Oso de anteojos. Esto hace que esta zona se convierta en una importante muestra de la biodiversidad natural del país<sup>7</sup>.

El motivo de viaje de los turistas extranjeros que llegan a la ciudad de Huaraz, principalmente es el turismo de aventura, representado por el trekking (caminata), mientras que el motivo de viaje de los turistas nacionales son principalmente las vacaciones o recreación. Asimismo, practican el turismo convencional, como visitas guiadas por medio de agencias de viaje a nevado Pastoruri, centro arqueológico de Chavín de Huántar.

Todos estos factores expuestos refuerzan la necesidad de elaborar un Plan Estratégico para el período 2011-2015 de Hatun Wasi S.R.L., hostel de dos estrellas, a fin de proponer su desarrollo, dirección y tomar las acciones que puedan contribuir a lograr los objetivos que el establecimiento espera alcanzar, debido a que no se tiene definida la dirección futura ni las estrategias a seguir.

Por ello, resulta de vital importancia en un entorno muy dinámico evaluar las alternativas y opciones que tiene Hatun Wasi para competir exitosamente y generar de esta manera valor para los propietarios. Para ello, será necesario identificar la situación de Hatun Wasi en el mercado, frente a su competencia, objetivos y estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos, que serán supervisados y controlados mediante indicadores.

El presente trabajo tiene ocho capítulos, y se utilizó la metodología propuesta por Fred David para la formulación y análisis estratégico; asimismo, se realizó una investigación de mercado, a fin de determinar los atributos valorados por los turistas extranjeros y nacionales,

---

<sup>6</sup> Fuente: MINCETUR. Síntesis para la puesta en operación. PENTUR. Setiembre 2008.

<sup>7</sup> <http://www.sociedadhotelesdelperu.org/estadisticas/2%20principales%20destinos%20pais%20peru.pdf>

y determinar el potencial del mercado. Para ello, se realizaron entrevistas a expertos del sector y se aplicaron encuestas a los potenciales clientes.

El análisis y selección de las estrategias se realizó teniendo en consideración la propuesta de misión, visión, cultura organizacional y objetivos, desarrollándose seguidamente los planes funcionales de marketing, operaciones y recursos humanos.

Finalmente, se llevó a cabo la evaluación económica y financiera del plan estratégico considerando las estrategias planteadas, aplicando diferentes escenarios para demostrar la factibilidad financiera de las estrategias propuestas, para cuya evaluación y control se plantea el uso del cuadro de mando integral.

## **1. Descripción de la empresa**

### Descripción del negocio

Hatun Wasi S.R.L. inició operaciones en el año 2004, y brinda servicio de alojamiento y desayuno en una infraestructura moderna y ambiente familiar a turistas extranjeros que practican deportes de aventura y turistas nacionales, que practican el turismo convencional. Se encuentra categorizada como un hostel de 2 estrellas. Desde el año 2010, está afiliada a la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Perú – Ahora-Perú.

### Ubicación

Cuenta con un (01) local en la ciudad de Huaraz, sito en el Jr. Daniel Villayzan 268, distrito de Independencia, provincia de Huaraz, y departamento de Áncash (ver anexo 1).

### Estructura organizacional

Hatun Wasi S. R. L. es una empresa familiar que está constituida por dos partícipes, contando cada uno con el 50% de participación. Cuenta con dos trabajadores estables, uno administrativo y otro operativo, así como con dos trabajadores eventuales. El personal administrativo es el encargado de recepción, alojamiento, limpieza y alimentos, y el personal operativo lleva a cabo la preparación de desayuno y la limpieza. En temporada alta se contrata personal eventual para llevar a cabo las labores de desayuno y limpieza.

La estructura de la empresa es de tipo emprendedor, donde uno de los partícipes es el gerente general y líder de la empresa, en quien se ha concentrado del poder y lo ejerce en forma personal, aplicando la supervisión directa para coordinar<sup>8</sup> (ver anexo 2).

---

<sup>8</sup> Mintzeberg, H. El Proceso estratégico. Pág. 244.

## Capítulo II. Análisis del entorno general

En el presente capítulo, se presenta el análisis externo de la empresa Hatun Wasi S.R.L. utilizando el análisis PEST, la matriz de evaluación de factores externos (EFE), cuya información permitirá realizar la formulación estratégica.

### 1. Análisis PEST

#### 1.1 Variables políticas y legales

Nº	Tendencia	Cliente	Impacto en la empresa
1	Regulación del sector turismo por parte del Gobierno, mediante la creación del Mincetur, Ley General de Turismo <sup>9</sup> y su Reglamento <sup>10</sup> , Reglamento de establecimientos de hospedaje <sup>11</sup> .	Los turistas cuentan con un marco legal que garantiza un servicio de calidad, normándose las categorizaciones de los establecimientos de hospedaje, lo que inspira seguridad de visitar el Perú.	<b>Positivo:</b> Posible incremento de la demanda de establecimientos de hospedaje.
2	El gobierno ha desarrollado el Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur) 2008-2018 <sup>12</sup> , con el objetivo de alcanzar un turismo sostenible en el Perú como herramienta de desarrollo económico-social del país.	Acciones para mejorar la competitividad, que brindarán calidad de servicios turísticos a los turistas.	<b>Positivo:</b> Posible incremento de demanda del sector turismo.
3	Declaración de creación del Parque Nacional Huascarán <sup>13</sup> y marco legal para la protección y acceso restringido a los diversos usuarios de esta área protegida.	Los turistas que practican deportes de aventura, podrán ingresar al Parque Nacional Huascarán con las garantías que brinda una administración adecuada del recurso natural.	<b>Positivo:</b> Permitirá la llegada de más turistas que practican deportes de aventura, lo que incrementará la demanda de establecimientos de hospedaje.
4	Reglamento de Guías de Montaña <sup>14</sup> que norma el procedimiento de acreditación y supervisión de la prestación de servicios de los guías de montaña a nivel nacional.	Los turistas que practican turismo de aventura cuentan con las seguridades que establece el marco legal, a fin de que sus actividades las realicen con las seguridades que corresponden.	<b>Positivo:</b> La formalización del servicio de guía de montaña permitirá la llegada de más turistas, por la confianza de contar con guías de montaña calificados y acreditados.

<sup>9</sup> Ley N° 29408, Ley General de Turismo, publicada el 18.set.2009.

<sup>10</sup> Aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-2010- Mincetur del 16.ene.2010

<sup>11</sup> Aprobado por Decreto Supremo N° 029-2004-Mincetur de 27.NOV.2004.

<sup>12</sup> Mincetur. Pentur. Síntesis para la puesta en operación. Setiembre 2008.

<sup>13</sup> Mediante Decreto Supremo N° 0622-75-AG de 1ero de julio de 1975.

<sup>14</sup> Decreto Supremo N° 028-2004-Mincetur de 26.NOV.2004.

5	Fomento del turismo interno mediante la declaración de feriados largos no laborables <sup>15</sup> .	Los empleados públicos y algunos privados tienen la facilidad de hacer turismo interno.	<b>Positivo:</b> La mayor afluencia de turistas permitirá mayor demanda de establecimientos de hospedaje.
---	--	---	---

Fuente: Adaptado de HITT M. Administración Estratégica. Pág. 38.

## 1.2 Variables económicas

Nº	Tendencia	Cliente	Impacto en la empresa
1	En el año 2010, el crecimiento anual promedio proyectado del PBI del Perú será de 5.5% y para los años 2011, 2012 y 2013 será de 5.5%, 5.5% y 6%, respectivamente <sup>16</sup> .	Los turistas nacionales tienen capacidad para realizar actividades de turismo interno en el Perú.	<b>Positivo:</b> Expectativa por el incremento de la demanda de establecimientos de hospedaje.
2	Para el año 2010, se proyecta una inflación anual de 2.5% y para el periodo 2011-2013 de 2%. Asimismo, una depreciación del tipo de cambio de -5.3% en el 2010 y para los años 2011, 2012 y 2013 de -0,1%, -1,8% y 0,0% respectivamente <sup>17</sup> .	La moneda nacional para el turista interno no perderá su poder adquisitivo, sino se revalorará frente al dólar americano, por lo que no se desalentará la motivación para hacer actividades de turismo.	<b>Positivo:</b> Desarrollo de la empresa Hatun Wasi en una economía estable.
3	Crecimiento sostenido del ingreso anual de divisas al Perú generado por el turismo receptivo, durante el periodo 2002-2009. En los años 2008 y 2009, creció en 19.3% y 3.2% respectivamente <sup>18</sup> .	Los turistas extranjeros tienen capacidad para realizar actividades de turismo en el Perú.	<b>Positivo:</b> Incremento de la demanda de establecimientos de hospedaje.
4	Beneficios tributarios orientados a incentivar el turismo receptivo: exoneración del IGV (hospedaje y alimentación adquiridos en el país por sujetos no domiciliados) <sup>19</sup> .	El turista extranjero se encontrará incentivado a venir al Perú, por los precios accesibles, al encontrarse exonerados al Impuesto General a las Ventas.	<b>Positivo:</b> Expectativa por el crecimiento de la demanda de servicios de hospedaje.

Fuente: Adaptado de HITT M. Administración Estratégica. Pág. 38.

<sup>15</sup> <http://www.qppstudio.net/diasferiados2010/peru.htm>

<sup>16</sup> [http://www.mef.gob.pe/ESPEC/MMM2011\\_2013/MMM2011\\_2013.pdf](http://www.mef.gob.pe/ESPEC/MMM2011_2013/MMM2011_2013.pdf), páginas 19 y 21

<sup>17</sup> Indicadores macroeconómicos, páginas 36 y 81:

[http://www.mef.gob.pe/ESPEC/MMM2011\\_2013/MMM2011\\_2013.pdf-Principales](http://www.mef.gob.pe/ESPEC/MMM2011_2013/MMM2011_2013.pdf-Principales).

<sup>18</sup> Fuente: BCRP - Nota Semanal N° 20 del 28 de mayo 2010. Elaboración: MINCETUR/SG/OGEE-Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales.

<sup>19</sup> Mediante la dación de Decreto Legislativo N° 919 de 06.Jun.2001, D. S. N° 122-2001-EF, Resolución N° 082-2001/SUNAT y Ley N° 28780.

### 1.3 Variables socio culturales y demográficas

Nº	Tendencia	Cliente	Impacto en la empresa
1	<p>La segunda ruta en importancia del Perú es el <b>Callejón de Huaylas</b>, sede del turismo de aventura (Parque Nacional Huascarán)<sup>20</sup>.</p> <p>En el 2009, se incrementó el ingreso de turistas extranjeros al Parque Nacional Huascarán en 29.47% con relación al 2008 (ver anexo 3).</p>	<p>Los turistas extranjeros y nacionales pueden disfrutar de espectaculares paisajes y practicar deportes de aventura.</p>	<p><b>Positivo:</b> La atracción que ejercen los atractivos turísticos se considera una oportunidad de brindar servicios de alojamiento a los turistas, lo que incrementará nuestros ingresos.</p>
2	<p>La llegada de turistas extranjeros al Perú creció en 3.86% en el año 2009, con respecto al año 2008; no obstante, las llegadas internacionales en el mundo disminuyeron en el año 2009 en 4.3%<sup>21</sup> (ver anexo 4)</p> <p>Para el período 2010 – 2013, se estima que la tasa de crecimiento para el turismo receptor proyectado del Perú será del 3,68% y para el turismo interno será del 2.84%.<sup>22</sup></p>	<p>Los niveles de crecimiento del número de turistas extranjeros promueve el interés por conocer el Perú, permitiéndoles tener referencias de los servicios que se brinda en el Perú en las diferentes actividades turísticas.</p>	<p><b>Positivo:</b> La recepción de turistas extranjeros permitirá tener una mayor participación de mercado.</p>
3	<p>El 79% de turistas extranjeros recomendarían al Perú sin ninguna duda, como un lugar propicio para hacer deportes de aventura<sup>23</sup>.</p>	<p>Motiva a turistas extranjeros potenciales a venir al Perú.</p>	<p><b>Positivo:</b> Incremento de la demanda de actividades de turismo de aventura.</p>

Fuente: Adaptado de HITT M. Administración Estratégica. Pág. 38.

<sup>20</sup> Turismo Perú - Información Turística del Perú <http://www.ohperu.com/turismo/>

<sup>21</sup> Fuente: OMT/Barómetro de Turismo Mundial – Febrero 2010-01. Euromonitor Internacional.

<sup>22</sup> Fuente: Badatur. Observatorio Turístico del Perú.

<sup>23</sup> Fuente: Mincetur. Perfil del turista extranjero. Abril del 2008.

## 1.4 Variables tecnológicas

Nº	Tendencia	Ciente	Impacto en la empresa
1	Existencia de sistemas de reservas en línea de establecimientos de hospedaje a nivel mundial: <a href="http://www.hostelbookers.com">www.hostelbookers.com</a> , <a href="http://www.hostelworld.com">www.hostelworld.com</a> , <a href="http://www.viajeros.com">www.viajeros.com</a> , entre otros.	Los turistas internacionales y nacionales tienen a disposición mecanismos de consulta sobre establecimientos de hospedaje y de reservación en tiempo real.	<b>Positivo:</b> La empresa cuenta con un canal que permite ofrecer y reservar, lo que permite planificar la atención de los huéspedes.
2	Existencia de empresa LAHRES que presta servicios de reservas, representación y marketing para establecimientos de hospedaje de Latinoamérica.	Los clientes podrán contar con mayores oportunidades de reservar establecimientos de hospedaje.	<b>Positivo:</b> La empresa tiene la oportunidad de adquirir nueva tecnología que permitirá promocionarse a nivel mundial.
3	Empresas que han elaborado software para hoteles y cadenas de Hoteles.	Los clientes podrán contar con mejores servicios debido a la automatización de la gestión del servicio de hospedaje.	<b>Positivo:</b> la empresa tiene la oportunidad de adquirir nueva tecnología que permitirá eficiencia en la gestión, así como un mejor control.

Fuente: Adaptado de HITT M. Administración Estratégica. Pág. 38.

## 1.5 Variables ambientales

Nº	Tendencia	Ciente	Impacto en la empresa
1	Los establecimientos de hospedaje que se construyan, realicen o instalen en las áreas y/o zonas establecidas en el artículo 12° del Reglamento ambiental para el desarrollo de la actividad turística <sup>24</sup> deberán someterse al sistema de impacto ambiental, dentro del marco de la política ambiental del sector turismo, aprobado mediante R. M. N° 195-2006-Mincetur/DM <sup>25</sup> .	Los clientes tienen un marco legal que protege su salud, así como la garantía de protección de la calidad ambiental, recursos naturales, áreas naturales protegidas, ecosistemas, bellezas escénicas, diversidad biológica, sistemas y estilos de vida de las comunidades.	<b>Positivo:</b> La empresa deberá considerar para su ubicación la normatividad establecida.

Fuente: Adaptado de HITT M. Administración Estratégica. Pág. 38.

<sup>24</sup> Proyecto de Decreto Supremo.

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Proyecto\\_Reglamento\\_Ambiental.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Proyecto_Reglamento_Ambiental.pdf)

<sup>25</sup> [http://www.leyesdelperu.com/Normas\\_legales/2006/06\\_Junio/NL\\_12062006.pdf](http://www.leyesdelperu.com/Normas_legales/2006/06_Junio/NL_12062006.pdf)



## **2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de factores externos permite identificar oportunidades y amenazas, para lo cual, mediante la utilización de entrevistas de expertos, se determinaron un total de 21 factores, obteniéndose un puntaje de 2.68, mayor al promedio establecido en 2.50, lo que permite inferir que las estrategias de Hatun Wasi aún no están aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas externas (ver anexo 6).

Lo mencionado desde el punto de vista estratégico nos obliga a proponer estrategias que aprovechen el interés del gobierno por fomentar y promocionar el turismo, el creciente flujo de turistas (nacionales y extranjeros), el interés de este por realizar actividades relacionadas y el aprovechamiento de recursos tecnológicos.

### **Capítulo III. Análisis del entorno competitivo**

En el presente capítulo, se realiza el análisis del entorno competitivo en la industria de establecimientos de hospedaje de la ciudad de Huaraz, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el análisis de grupos estratégicos y la matriz de perfil competitivo (MPC), a fin de determinar su potencial de competitividad, medido por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido.

#### **1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Del análisis efectuado de las cinco fuerzas de Porter en el cual compiten todas las empresas del sector, considerando la entrevista a expertos, se determina que el potencial de la industria hotelera en la ciudad de Huaraz posee un grado de atractivo moderado, toda vez que se obtuvo una calificación promedio de 1.20, considerando que 2 es muy atractivo, 1 es atractivo y 0 es neutro (ver anexo 6).

##### **1.1 Barreras de entrada**

En la industria hotelera de la ciudad de Huaraz, existen altas barreras de entrada constituidas por:

- La necesidad de gran capital financiero para implementación de infraestructura.
- La integración vertical (hacia adelante) de los establecimientos de hospedaje con agencias de viaje.
- La reputación del establecimiento entre los clientes.
- La utilización de canales de distribución: operadores turísticos y agencias de viajes, quienes proporcionan un flujo constante de clientes<sup>26</sup>.
- Los altos costos de marketing con respecto a establecimientos que cuentan con curva de aprendizaje y experiencia.

Por lo mencionado, podemos concluir que las barreras de entrada en la industria de la hospitalidad en la ciudad de Huaraz son muy altas.

---

<sup>26</sup> Kotler, Philip, Bowen John, Makens, James. Mercadotecnia para hotelería y turismo.

## **1.2 Rivalidad entre competidores**

Al 31 de diciembre del 2009, en la provincia de Huaraz, existen 182 establecimientos de hospedaje, de los cuales 54, que representan el 29.7%, están clasificados en hoteles y hostales, categorizados en 1, 2, y 3 estrellas; y 128 establecimientos, que representan el 60.3%, no se encuentran clasificados ni categorizados<sup>27</sup>, lo que permite inferir que la mayoría de los establecimientos no han cumplido con solicitar su clasificación, previo cumplimiento de los requisitos de infraestructura, equipamiento y servicio establecidos<sup>28</sup>.

En la ciudad de Huaraz, del servicio de alojamiento pagado, el 58% de los turistas utilizaron hoteles, 29% hostales y 13% otros. Se ha incrementado el uso de hoteles y de hostales, disminuyendo el de otros tipos de alojamiento, con lo que se nota una tendencia al uso de alojamientos de mayor nivel en esta ciudad<sup>29</sup>.

La rivalidad interna es en general alta, aunque varía según la clasificación y categoría del establecimiento de hospedaje, lo que se explica por el exceso de oferta de plazas-cama sobre la demanda (pernoctaciones) y el consecuente bajo nivel de ocupabilidad.

Siendo que las barreras de salida de los establecimientos son muy altas y el costo variable es relativamente bajo en comparación con la inversión (depreciación), el exceso de oferta se convierte en una guerra de precios principalmente entre los establecimientos no categorizados, con la finalidad de cubrir sus costos variables.

De lo anteriormente expuesto, concluimos que la rivalidad de los competidores es muy alta.

## **1.3 Poder de negociación de los clientes**

Para los turistas nacionales y extranjeros, que se constituyen en los clientes finales, la información sobre alternativas de hospedaje, destino turístico y actividades disponibles, tiene un alto valor e influencia en su decisión final. El Internet constituye un recurso valioso para el contacto directo con los establecimientos de hospedaje, toda vez que le ayuda en el proceso de su elección, lo cual le otorga un mayor poder de negociación.

---

<sup>27</sup> Fuente: Mincetur. Enero-Diciembre 2009: Índices mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje colectivo. Departamento: Ancash. Provincia: Huaraz.

<sup>28</sup> Artículo 17° D. S. N° 029-2004-MINCETUR.

<sup>29</sup> Perfil del Turista Extranjero 2009. Elaborado por PromPerú.

Asimismo, los turistas extranjeros eligen el establecimiento, en base a recomendaciones señaladas en guías de turismo como Lonely Planet, Frommers, entre otros, así como recomendación de amigos, calificaciones de establecimientos de hospedaje publicadas por clientes en web de reservas en línea a nivel mundial.

Debido a su gran número y dispersión, los turistas (clientes finales) tienen un poder de negociación bajo, toda vez que la compra individual no es significativa y no existen muchos servicios sustitutos.

De otro lado, los operadores turísticos y agencias de viaje que también son clientes de los establecimientos de hospedaje y que tienen un volumen de compra muy importante, tienen un poder considerable de negociación, con respecto al precio, lo que afecta directamente la competitividad y rentabilidad de los establecimientos.

En ese sentido, el poder de negociación de los clientes finales es bajo, mientras que de los operadores turísticos y agencias de viaje es alto.

#### **1.4 Poder de negociación de los proveedores**

La industria cuenta con un gran número de empresas que proveen productos diversos, como camas, colchones, ropa de cama, jabones, limpieza; asimismo, prestan servicios en la ciudad de Huaraz de Internet, cable, telefonía, lavandería, entre otros.

Por ello, no se identifica un poder de negociación en los proveedores que pueda influir en incrementar los costos de los servicios ni desabastecer a los establecimientos de hospedaje en su operación; existe una variedad de marcas y posibilidad de conseguirlas. En ese sentido, concluimos que los proveedores tienen un poder de negociación bajo.

## **2. Amenaza de sustitutos**

Los sustitutos para los establecimientos de hospedaje son el alojamiento en casa de amigos, familiares y campamentos, los mismos que no cuentan con la comodidad y la independencia que ofrece un establecimiento de hospedaje, por lo que podemos concluir que el sector es atractivo, debido a que la amenaza de sustitutos es baja.

## 2.1 Análisis de los grupos estratégicos

Considerando que la industria hotelera es muy fragmentada, explicada por la existencia de demasiados competidores, lo que limita un análisis a profundidad de cada uno de los establecimientos, se utiliza la herramienta de grupos estratégicos para comparar las posiciones competitivas de los participantes de la industria<sup>30</sup>, con lo que se logra un conocimiento más profundo de las formas de competencia.

Las empresas que conforman un grupo estratégico siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas<sup>31</sup>, por lo que el estudio nos permitirá identificar rápidamente las fuerzas y debilidades de los competidores y evaluar adecuadamente el entorno competitivo.

Al respecto, hemos determinado 3 grupos estratégicos que siguen una misma o similar estrategia, en función a 2 variables claves para el sector, como son los canales de distribución y el precio/calidad del servicio, tal como se presenta a continuación (ver anexo 7)

**Servicios ofrecidos en los establecimientos de hospedaje según grupo estratégico**

<b>Grupo</b>	<b>Tipo de establecimiento</b>	<b>Servicio ofrecido</b>
Grupo A	Hoteles de 1, 2 y 3 estrellas	Alojamiento, con desayuno, room service, baño privado, TV cable, sala de estar, Internet, pago en efectivo, tarjetas de crédito, estacionamiento, servicio de lavandería, bar, restaurante y cafetería, salones de conferencia, sauna, jacuzzi.
<b>Grupo B</b>	<b>Hostales de 1, 2 y 3 estrellas, establecimientos sin clasificación</b>	<b>Alojamiento, con desayuno, baño privado, TV cable, derecho a uso de cocina, pago en efectivo, tarjetas de crédito, sala de estar, información turística, Internet.</b>
Grupo C	Establecimientos de hospedaje sin clasificación	Alojamiento (uso de camarotes), baño privado o compartido, derecho a uso de cocina, pago en efectivo.

<sup>30</sup> Thompson A. Dirección y Administración Estratégicas. Pág. 85

<sup>31</sup> Hitt M. Dirección Estratégica. Pág. 62.

**Política de precios en los establecimientos de hospedaje  
según grupo estratégico**

<b>Grupo</b>	<b>Tipo de establecimiento</b>	<b>Rango de precios (habitación matrimonial)</b>
Grupo A	Hoteles de 1, 2 y 3 estrellas	Entre S/. 120 y S/. 338.50
Grupo B	Hostales de 1, 2 y 3 estrellas, alojamientos sin clasificación	Entre S/. 50 y S/. 100
Grupo C	Establecimientos de hospedaje sin clasificación	Entre S/. 20 y S/. 40

Los objetivos y estrategias de los competidores clasificados en los Grupo A, B y C se presentan en el anexo 8. Se presentan en el siguiente cuadro los correspondientes al Grupo B, donde se encuentra Hatun Wasi:

<b>Amplitud competitiva</b>	<b>Propósito estratégico</b>	<b>Objetivo de participación en el mercado</b>	<b>Posición/situación competitiva</b>	<b>Actitud estratégica</b>	<b>Estrategia competitiva</b>
Local	Superar a un rival en particular (no necesariamente el líder)	Expansión por crecimiento interno (aumentar la participación de mercado a expensas de compañías rivales)	Buscar una posición distinta en el mercado (tratar de ir de una posición más débil a una más fuerte)	Una combinación de ataque y defensa	Enfoque en un nicho de mercado

## 2.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Tomando en consideración que la industria hotelera se encuentra en la etapa de “crecimiento”, la empresa necesita adaptar el diseño de su servicio y su capacidad instalada a la demanda de servicio de alojamiento.

Los factores clave de éxito están relacionados con los siguientes aspectos<sup>32</sup>:

- El acceso a la distribución
- Construcción de una imagen de marca fuerte

<sup>32</sup> Grant R. Dirección Estratégica. Pág. 380.

En ese sentido, para el análisis de la matriz de perfil competitivo planteado por Fred David, se llevaron a cabo entrevistas a expertos de Mincetur, PromPerú, y propietarios de establecimientos de hospedaje en Huaraz, de donde se obtuvieron los factores críticos de éxito en la industria, los cuales se presentan en el cuadro siguiente:

<b>Factores críticos de éxito</b>	
1	Acceso a operadores turísticos y agencias de viaje
2	Integración vertical con agencias de viaje de turismo de aventura
3	Servicio al cliente: idioma inglés, atención personalizada y rápida, información turística
4	Ubicación
5	Experiencia administrativa
6	Remodelación de recursos materiales
7	Recursos humanos
8	Eficacia en la gestión empresarial: adecuación de ventas a costos y control de costos

Considerando que Hatun Wasi compite como establecimiento que brinda alojamiento con un ambiente familiar, orientado al cliente, a precio razonable, se ha considerado para la elaboración de la matriz de perfil competitivo a: “Alojamiento Churup”, “Casa de Zarella”, y “Alojamiento Soledad”, establecimientos que no se encuentran clasificados ni categorizados.

El análisis implica comparar a Hatun Wasi con sus competidores directos, en cada uno de los factores que se consideran importantes para el éxito de la industria, obteniéndose como resultado un puntaje de 3.15, ocupando el segundo lugar. El primer lugar lo obtuvo “Churup” con un puntaje de 3.45, lo que nos servirá de base para la toma de una decisión estratégica (ver anexo 9).

Como resultado de la evaluación del análisis del entorno competitivo de la industria hotelera en la ciudad de Huaraz, podemos indicar que Hatun Wasi tiene una oportunidad de crecimiento y que el sector es atractivo, considerando la mayor promoción y fomento del turismo por parte del Gobierno en los últimos años.

## Capítulo IV. Análisis interno

### 1. Análisis de la cadena de valor

A fin de diagnosticar la ventaja competitiva de Hatun Wasi, es necesario definir la cadena de valor propuesta por Michael Porter, que le permita competir en la industria hotelera y que se divide en dos grandes grupos: primarias y de apoyo<sup>33</sup> (ver anexo 10).

#### 1.1 Actividades primarias

Son las que intervienen en la prestación del servicio, en su venta y entrega del servicio, así como en la asistencia posterior a su venta. Así, tenemos, que pueden dividirse en 5 categorías genéricas, las mismas que se dividen en subactividades que dependen de la industria y de la estrategia de la empresa:

<b>Logística de entrada</b>	Incluye actividades asociadas con la reserva, recepción, registro de entrada ( <i>check in</i> ), recepción, almacenamiento, distribución y control de insumos y suministros, relaciones con canales (agencias de viaje).
<b>Operaciones</b>	Actividades para la prestación del servicio de alojamiento y desayuno: preparación de camas y limpieza de habitaciones, supervisión de habitaciones y servicio de agua caliente, atención personalizada (en idioma inglés).
<b>Logística de salida</b>	Se refiere al registro de salida del cliente ( <i>check out</i> ), programación de taxi a la empresa de transporte, custodia de equipajes y valores, verificación de estado de habitaciones y comunicación de objetos olvidados por cliente.
<b>Mercadotecnia y ventas</b>	Publicidad, promociones especiales.
<b>Servicio</b>	Incluye actividades destinadas a mantener buenas relaciones con los clientes para realzar la imagen de la empresa, instalaciones eficientes y apropiadas para reducir costos de mantenimiento: atención de quejas/reclamos, capacitación, mantenimiento de infraestructura e instalaciones.

#### 1.2 Actividades de apoyo

Respaldan las actividades primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos, y diversas funciones. Así, tenemos:

---

<sup>33</sup> Porter M. Ventaja competitiva. Pág. 38.



<b>Infraestructura de la empresa</b>	Incluye la administración general (estructura organizativa plana, marca registrada), contabilidad, apoyo legal, infraestructura apropiada y moderna.
<b>Administración del factor humano</b>	Se refiere a las actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y motivación de todos los empleados de la empresa.
<b>Desarrollo tecnológico</b>	Actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el servicio y los procesos; así tenemos: manejo y control de sistemas de reserva en línea, de sistema mecanizado, actualización de página web, comunicación en línea, y base interna de reclamos.
<b>Adquisición</b>	Actividades referidas a la compra y suministro de insumos para la prestación del servicio: energía, gas, materiales de oficina, instalaciones, equipos, mantenimiento.

Del análisis de la cadena de valor, se identificaron actividades que intervienen directamente en la creación de valor para el cliente como la capacitación continua, estimulación de la práctica de la gestión orientada al turista, infraestructura apropiada y moderna, relación con canales (agencias de viaje), y supervisión de habitaciones y servicio de agua caliente.

## **2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Mediante la herramienta de matriz de evaluación de factores internos, se evaluaron las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de Hatun Wasi, lo cual constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas, obteniéndose un puntaje total de 2.77, mayor al promedio establecido en 2.5, lo cual representa que la empresa tiene una posición interna fuerte, en base a su experiencia, personal capacitado, e imagen reconocida por los clientes (ver anexo 11).

## **3. Análisis de recursos y capacidades**

La empresa, para la formulación estratégica, se basa en los recursos, por lo que es necesario tener un conocimiento profundo y completo de sus recursos y capacidades<sup>34</sup>. Como resultado del análisis de recursos y capacidades para Hatun Wasi, se identificaron recursos y capacidades, y su respectiva evaluación, según lo siguiente:

<sup>34</sup> Grant, Robert. Dirección estratégica. Pág. 182.

### 3.1 Identificación de recursos

<b>R1</b>	Personal capacitado en atención al cliente en idioma inglés
<b>R2</b>	Experiencia del personal
<b>R3</b>	Experiencia en el sector
<b>R4</b>	Adaptación del personal a diversas circunstancias y condiciones
<b>R5</b>	Compromiso y lealtad de los empleados
<b>R6</b>	Reputación entre los clientes del establecimiento
<b>R7</b>	Reputación financiera de la empresa
<b>R8</b>	Utilización de sistemas de reserva en línea de establecimientos de hospedaje a nivel mundial
<b>R9</b>	Infraestructura apropiada para el negocio y moderna
<b>R10</b>	Ubicación del establecimiento accesible a minimarket, medios de transporte, plaza de armas, mercado central
<b>R11</b>	Afiliación de Hatun Wasi a Ahora-Perú y Programa de Asistencia Técnica a Pequeños Hoteles de América Latina (PPHA)

### 3.2 Identificación de capacidades

<b>C1</b>	Atención personalizada al cliente, estimulando la práctica del pensamiento orientado al turista
<b>C2</b>	Brindar información turística en idioma inglés
<b>C3</b>	Brindar habitaciones cómodas y desayunos agradables en un ambiente familiar
<b>C4</b>	Poner a disposición de los clientes productos y bebidas ofrecidas en el minimarket ubicado en el primer piso del establecimiento
<b>C5</b>	Ser referido por clientes que se hospedaron en el establecimiento
<b>C6</b>	Conseguir alianzas estratégicas con otros establecimientos de hospedaje
<b>C7</b>	Ofrecer comida criolla y de la región para grupos
<b>C8</b>	Penetrar en los distintos canales de distribución

### 3.3 Evaluación de recursos y capacidades

De la evaluación efectuada a los recursos y capacidades de Hatun Wasi (ver anexo 12), hemos identificado como capacidades que implican ventaja competitiva sostenible las siguientes:

- (C1) Atención personalizada al cliente, estimulando la práctica del pensamiento orientado al turista, capacidad generada por el recurso humano representado por personal flexible con experiencia, capacitación y compromiso.
- (C5) Ser referido por clientes, capacidad generada por la experiencia y capacitación del recurso humano, reputación entre los clientes, utilización de sistemas de reservas, infraestructura apropiada y ubicación del establecimiento.

### **3.4 Identificación de competencia central**

Las ventajas competitivas de Hatun Wasi son las siguientes: la infraestructura adecuada para el negocio, la identidad de marca, la experiencia en el sector, las referencias de clientes satisfechos, la opción de reservas en línea, vía telefónica o *e-mail*, y el contacto directo, con atención personalizada, cordial y efectiva en todo momento.

Por ello, se identifica que la competencia central de Hatun Wasi es la “*comodidad de un hotel con calidez de familia*”; la misma que genera una ventaja en costos, como fuente de ventaja competitiva<sup>35</sup>, y enfoque o concentración en costos, como estrategia competitiva<sup>36</sup>.

### **3.5 Identificación de brechas que se necesitan cubrir**

Se han identificado brechas que Hatun Wasi necesita cubrir tales como:

- (C6) Realizar alianzas estratégicas con otros establecimientos de hospedaje, capacidad generada por la capacitación y experiencia del personal, reputación entre los clientes, reputación financiera, infraestructura, ubicación, afiliación a Ahora-Perú y PPHA.
- (C8) Penetrar en los distintos canales de distribución, capacidad generada por el recurso humano, reputación entre los clientes, reputación financiera, utilización de sistemas de reservas, infraestructura, ubicación, afiliación a Ahora-Perú y PPHA.

---

<sup>35</sup> Porter M. Ventaja Competitiva. Pág. 3.

<sup>36</sup> Porter M. Estrategia Competitiva. Pág. 55.

## **Capítulo V. Investigación de mercado**

### **1. Definición del problema**

El problema de investigación de mercados para el turismo receptivo es determinar las fortalezas y debilidades de Hatun Wasi, en relación con otros competidores importantes, relacionado con los factores que influyen en los turistas. Respecto al turismo interno, es determinar las características del mercado.

#### **1.1 Objetivo general**

Conocer el comportamiento del turista y determinar las necesidades insatisfechas en relación a establecimientos de hospedaje ubicados en la ciudad de Huaraz, a fin de contar con información relevante para la formulación estratégica.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Conocer las necesidades y las deficiencias que detectan los turistas, para responder con las acciones de mejora pertinentes e integrarlas en el nuestro plan estratégico.
- Identificar cuáles son los perfiles demográficos.
- Conocer las fuentes de información que utilizan los turistas para elegir un establecimiento de hospedaje.

### **2. Formulación del diseño de investigación**

#### **2.1 Fuentes de información**

##### **2.1.1 Fuentes primarias**

- Cualitativo: entrevistas a profundidad mediante la aplicación de la guía de pautas (anexo 13) a propietarios de establecimientos de hospedaje ubicados en la ciudad de Huaraz y expertos del sector, como representante de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y

Afines del Perú (Ahora-Perú), Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur).

- Cuantitativo: encuestas personales a turistas extranjeros y nacionales.

### **2.1.2 Fuentes secundarias**

La obtención de datos secundarios se basó en información de entidades u organismos relacionados directa o indirectamente con el sector turismo, tales como Mincetur, Dircetur, PromPerú, Sernanp, Digemin, Badatur, Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú<sup>37</sup>, Monitor Company, entre otros. Asimismo, se utilizaron tesis, revistas, periódicos y textos de estudio. De la revisión de fuentes secundarias, se concluye lo siguiente:

- Los atributos evaluados dentro del servicio de alojamiento pagado, que obtienen un mejor calificativo son principalmente trato personal, seguridad y ubicación del alojamiento.

Cabe destacar que el trato personal ha sido una característica que ha venido destacando desde anteriores mediciones y que precisamente puede constituirse en un beneficio diferencial, si se mantienen o mejoran los estándares de atención al turista. Por el contrario, las mayores debilidades se relacionan a servicios que se brindan dentro del establecimiento, en especial el servicio de Internet y de telefonía, que aun cuando no son utilizados por la totalidad de turistas extranjeros requieren ser mejorados para lograr un mayor nivel de satisfacción<sup>38</sup>.

- Alrededor del 41% de vacacionistas extranjeros planeó su viaje al Perú con 1 a 4 meses de anticipación.<sup>39</sup>
- Internet es el medio informativo de mayor consulta por los turistas extranjeros (77%) al momento de planificar sus viajes vacacionales; además, ha generado un nivel de consulta mayor al año anterior (73%). Este es un medio de planificación, cuya utilización se

---

<sup>37</sup> Informe Final elaborado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). Marzo 1999.

<sup>38</sup> Perfil del Turista Extranjero 2009. Elaborado por PromPerú.

<sup>39</sup> Perfil del Turista Extranjero 2009. Elaborado por PromPerú.

acentúa cada vez más, sobre todo entre los jóvenes de 15 a 34 años (más del 80% en uso)<sup>40</sup>.

## 2.2 Técnica para la obtención de datos cuantitativos

Encuestas utilizando cuestionario personal en idioma inglés y español (ver anexo 14).

## 2.3 Proceso de muestreo

Se utilizaron las técnicas de muestreo que se detallan a continuación:

- No probabilístico, de conveniencia, para turistas extranjeros, debido a que solo pueden ser accesibles en puntos de concentración.
- Probabilístico, de tipo estratificado, para turistas nacionales, escogiendo los distritos con mayor grado de representación de los NSE A y B que constituyen nuestro público objetivo; seguidamente, se escogieron aleatoriamente las manzanas, donde se efectuó la aplicación de las encuestas.

El tamaño de muestra se estableció como resultado de la aplicación de la siguiente fórmula<sup>41</sup>:

$$n = \frac{\pi (1 - \pi) z^2}{D^2} \qquad n = \frac{(0.5) (0.5) (1.96)^2}{(0.05)^2} = 385$$

$\pi$  = proporción de la población (favorable 50%)       $Z$  = nivel de confianza del 95%.

$D$  = margen de error 5%

$n$  = tamaño de la muestra

Se aplicaron un total de 385 encuestas a turistas extranjeros en idioma inglés. Estas se llevaron a cabo en la ciudad de Huaraz entre el 12 y 20 de julio del año 2010, en los siguientes puntos de concentración: la Empresa de transportes Móvil Tours S. A. (agencia Huaraz) y la Plaza de Armas de la ciudad de Huaraz.

<sup>40</sup> Perfil del Turista Extranjero 2009. Elaborado por PromPerú.

<sup>41</sup> MALHOTRA N. Investigación de mercados. 5ª ed. 373 p.

Asimismo, se aplicaron 385 encuestas a turistas nacionales que residen en los distritos que tienen mayor representación de NSE A y B, como son: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, San Miguel, Barranco<sup>42</sup>, efectuadas entre el 1 y 9 de julio del año 2010.

### **3. Recopilación de datos**

El análisis se inició con la verificación del correcto llenado de las encuestas y continuó con el registro de la codificación de cada pregunta para su tabulación correspondiente.

### **4. Preparación y análisis de datos**

#### **4.1 Entrevistas a expertos**

Como resultado de la entrevista a expertos del sector como Ahora-Perú, Mincetur, PromPerú y la competencia, se determinaron los siguientes factores comunes:

Turismo receptivo

- El turismo receptivo tiene perspectivas de crecimiento en los próximos 5 años, en un rango del 2% para el año 2010, y de 10% a 15% anual durante 2011-2015.
- El turista extranjero que practica deportes de aventura tiene entre 25 y 45 años, son amantes de la naturaleza y de la simplicidad, cuidan su salud y su estado de tranquilidad; buscan precios accesibles; valoran la seguridad, limpieza, agua caliente, tranquilidad; buscan referencias de amigos o por Internet; y la mayoría tiene mucha información del lugar.
- Se han identificado como necesidades insatisfechas: la falta de comodidad, el idioma, limpieza, información turística, seguridad, buenos guías, recepcionistas que brinden información en idioma inglés.
- Los principales medios de consulta son: Guías de viajero (Lonely Planet), Internet, amigos.
- Los canales más usuales son los siguientes: tour operadores, agencias de viaje, forum de viajeros.

---

<sup>42</sup> Fórmula APEIM - NSE LIMA 2010- <http://www.apeim.com.pe/niveles.html>

- Un establecimiento podría obtener ventaja competitiva mediante confort de colchones, presentación diferente de las camas, limpieza, categorización del establecimiento, marca, calidad de servicio, dar servicios turísticos organizados con un servicio diferente a otros.
- Huaraz se vende muy bien con Trujillo y Chiclayo; es un buen circuito Pre Inca, como lo llaman.

#### Turismo nacional

- Perspectivas de crecimiento en 9% para el año 2010.
- El turista nacional busca precios económicos, comodidad, limpieza; en su mayoría viajan en familia, entre amigos (jóvenes entre 20-25 años) y/o familiares; se deja llevar por ofertas.
- Los turistas divertidos (o grupo de amigos) se alojan en hostales de 2 estrellas, casas de hospedaje.
- Los principales medios de consulta son los siguientes: Internet, paquetes de agencias de viaje.
- Los canales más usuales son los siguientes: Web, e-mail, teléfono, agencias de viaje.

#### **4.2 Encuestas**

De la tabulación de datos efectuada, se obtuvo lo siguiente:

#### Turismo receptivo

- La edad de los turistas fluctúan principalmente entre 17 y 25 años, que representa un 38%, entre 26 y 35 años, que representa un 37%, y entre 36 y 45 años que representa un 19%.
- El principal motivo de viaje a Huaraz es el turismo de aventura, que representa un 82%.
- Los turistas extranjeros obtienen información de los establecimientos, principalmente de “Guide Books” (Lonely Planet, entre otros), que representa un 30%, e Internet, que representa un 28%.
- Los turistas extranjeros reservan el establecimiento de hospedaje en un 39%.
- Los turistas extranjeros reservan el establecimiento principalmente a través de agencias de viaje en un 31%, mientras que reserva hostales en línea y por correo del establecimiento, ambos en un 22%.



- Principalmente, llegan al establecimiento por recomendación de amigos, en un 32%, de guías de turismo en 21%, y agencias de viaje en 20%.
- La forma de pago es generalmente en efectivo (89%).
- En la ciudad de Huaraz, la agencia de viaje de turismo de aventura más representativa y con buen nivel de satisfacción es “Galaxia”.

#### Turismo nacional

- La edad de los turistas nacionales fluctúan entre 17 y 45 años.
- Los turistas nacionales obtienen información principalmente de amigos y familiares, que representa un 52%.
- Los turistas nacionales generalmente no reservan el establecimiento de hospedaje, pues solo un 27% lo reserva.
- De los turistas nacionales que reservan, un 31% lo hace mediante agencias de viajes, mientras que en un 22% mediante reserva hostales en línea, así como por correo del establecimiento.
- Principalmente, llegan al establecimiento por recomendación de amigos en un 32%, de guías de turismo en 21%, y agencias de viaje en 20%.

## Capítulo VI. Formulación de la estrategia

### 1. Visión

Convertirnos en una excelente alternativa de alojamiento, que brinda comodidad y calidez familiar en las provincias del departamento de Áncash, cercanas a principales atractivos turísticos.

### 2. Misión

Satisfacer las necesidades de descanso y tranquilidad de nuestros clientes, recreando la sensación de que el tiempo pasa lentamente e imprimiendo un recuerdo inolvidable de vínculo familiar. Generar valor a los partícipes, colaboradores, clientes y proveedores contribuyendo al desarrollo de la provincia.

### 3. Cultura organizacional

La cultura organizacional está constituida por los valores siguientes:

<b>Confianza</b>	Se brinda un servicio que cumpla con lo ofrecido y con las expectativas del turista.
<b>Trabajo en equipo</b>	El establecimiento fomenta el compañerismo, generando el entusiasmo entre los miembros del equipo, para que el servicio sea satisfactorio.
<b>Respeto a las personas</b>	Se reconoce y valoran los intereses y necesidades de los integrantes del equipo.
<b>Respeto por la diversidad</b>	Conocemos y valoramos el respeto por la diversidad cultural, racial, de género, de ideas, entre otros.
<b>Iniciativa</b>	Buscamos fomentar la pro actividad y el dinamismo de nuestros colaboradores, para superar las expectativas de nuestros clientes.
<b>Honestidad</b>	Comportamiento coherente y sincero con los colaboradores, turistas, y partícipes.

### 4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos para el establecimiento son los siguientes:

- Obtención de rendimiento sobre la inversión

- Incremento de las ventas

## **5. Análisis y elección de la estrategia**

Para formular estrategias alternativas para Hatun Wasi, utilizaremos las herramientas que se presentan a continuación:

### **5.1 Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)**

Del resultado de la evaluación de la matriz FODA, se formularon las siguientes estrategias (ver anexo 15):

Estrategias ofensivas (FO)

- Incremento de la tasa neta de ocupación (TNO) de habitaciones utilizando estrategias de marketing, operaciones y personal.
- Establecer como estrategia de crecimiento para el período 2016-2020, contar con un establecimiento adicional en la ciudad de Huaraz, uno en la ciudad de Caraz y otro en la ciudad de Chavín.
- Realizar alianzas estratégicas complementarias horizontales con establecimientos de hospedaje que tienen similar estrategia competitiva en las ciudades de Trujillo (Huanchaco), Chiclayo, Jaén, Chachapoyas, Cajamarca y Cusco.
- Afiliarse a la empresa LAHRES (por intermedio del PPHA), que presta servicios de reservas, representación y marketing, con conexión GDS.

Estrategias adaptativas (DO)

- Intensificar relaciones con operadores turísticos, agencias de viaje.
- Utilización de tecnología relacionada con el marketing electrónico aplicado al turismo, a través de blogs y Facebook.
- Adquisición, implementación y capacitación de software básico de reservas y recepción.
- Selección y contratación de asistente administrativo (recepción) con dominio del idioma inglés y conocimiento de turismo, así como de personal de limpieza.
- Implementación de un manual de procesos.
- Instalación de ventanas para aislar ruidos provenientes del exterior del establecimiento.

Estrategias reactivas (FA)

- Establecer como estrategia de crecimiento para el período 2016-2020 contar con una agencia de viaje en la ciudad de Huaraz.
- Afianzar relaciones con empresas que presta servicio de taxi y taxistas independientes.

Estrategias defensivas (DA)

- Estrategia de promoción en empresas privadas orientas a motivar a su personal, a través de descuentos durante temporada baja (diciembre-marzo).

## **5.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)**

Los valores numéricos asignados a las variables que definen la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI) se basaron en entrevistas a expertos del sector, lo cual permitió determinar para Hatun Wasi el perfil de estrategia agresivo, a través de penetración de mercado.

Para ello, se utilizarán sus fortalezas internas como son la experiencia del personal e infraestructura adecuada, con el fin de aprovechar las oportunidades externas, representadas por el fomento del turismo por parte del Gobierno y el crecimiento del turismo y superar las debilidades internas con respecto a falta de personal, bajo nivel de tasa neta de ocupación (TNO) de habitaciones, poca utilización de canales de distribución, y poca utilización de tecnología (ver anexo 16).

## **5.3 Matriz interna-externa (IE)**

Del desarrollo de la matriz interna-externa, basada en las dimensiones clave derivadas de las puntuaciones ponderadas totales EFI y EFE, se determinó que, en la actualidad, las diferentes divisiones de Hatun Wasi como organización se ubican en la celda V, por lo que puede administrarse mejor con las estrategia de mantener y conservar, mediante la penetración de mercado (ver anexo 17).

## 5.4 Matriz de la gran estrategia

Hatun Wasi cuenta con una fuerte posición competitiva. El mercado se encuentra en crecimiento y con una concentración continua, por lo cual la estrategia apropiada es la penetración de mercado, buscando mayor participación de mercado para los servicios actuales de alojamiento y desayuno, en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing (ver anexo 18).

## 6. Etapa de decisión

Para evaluar objetivamente las estrategias alternativas identificadas en el subcapítulo anterior, se utiliza la matriz de planeación estratégica cuantitativa.

### 6.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

De la aplicación de la matriz MPEC, mediante calificación de las estrategias alternativas con base en una escala de 1 a 4, se obtuvo la siguiente lista, con las mejores estrategias, por orden de prioridad (ver anexo 19):

Estrategias	Puntuación
<b>Alianzas con otros establecimientos y afianzar canales distribución</b>	<b>5.97</b>
Establecimientos adicionales en el largo plazo	4.59
Agencia de viaje en la ciudad de Huaraz en el largo plazo	3.95

## 7. Estrategia de negocio

### 7.1 Ventaja competitiva

Derivada del análisis de la cadena de valor, la matriz EFI y recursos y capacidades de Hatun Wasi, su ventaja competitiva será en costos a partir de la administración del factor humano, relacionado con la capacitación en idioma inglés, y estimulación de la práctica del pensamiento orientado al turista e infraestructura, considerando que el establecimiento cuenta con infraestructura apropiada y moderna.

## **7.2 Estrategia genérica**

Se utilizará una estrategia genérica de enfoque en costos<sup>43</sup>, a través de establecimiento de alianzas estratégicas con establecimientos de hospedaje, afianzar relaciones con canales de distribución, así como estrategias de marketing agresivas, de operaciones con la estandarización de procesos, y de recursos humanos con la contratación, capacitación y motivación del personal.

---

<sup>43</sup> Porter M. Ventaja Competitiva. Pág. 10.

## Capítulo VII. Implementación de la estrategia

### 1. Plan funcional de marketing

#### 1.1 Análisis de la situación

Como resultado de la promoción del turismo por parte del Gobierno, la llegada de turistas extranjeros al Perú creció en 3.86% en el año 2009, con respecto al año 2008; a pesar que las llegadas internacionales en el mundo disminuyeron en el año 2009 en 4.3%<sup>44</sup>, por efecto de la crisis internacional.

La tasa de crecimiento para el turismo receptor proyectado del Perú, para el período 2010-2013, se estima que será del 3.68% en términos promedios para los próximos tres años<sup>41</sup>. Asimismo, se espera que la tasa de crecimiento media anual del turismo proyectado de Áncash sea del 5.26% para el período 2010-2013<sup>45</sup>.

La capacidad instalada de Hatun Wasi es de 20 habitaciones, con un total de 47 plazas-cama disponible diario y un total de 16,920 plazas-cama disponible anual, conforme se presenta a continuación:

N° Habitaciones	Tipo	Total plazas-cama disponible	N° de noches en el mes	Total plazas-cama disponible mensual	Meses en el año	Total plazas-cama disponible mensual
1	simples	1	30	30	12	360
7	Dobles	14	30	420	12	5,040
6		12	30	360	12	4,320
3	Triples	9	30	270	12	3,240
3	Múltiples	12	30	360	12	4,320
<b>20</b>		<b>47</b>		<b>1,410</b>		<b>16,920</b>

En el año 2009, el uso de la capacidad instalada de Hatun Wasi representó un 21.72% promedio mensual (ver anexo 20).

Es importante señalar que el turismo en la ciudad de Huaraz es estacional. La temporada alta para el turismo receptivo la constituyen los meses comprendidos entre mayo y setiembre,

<sup>44</sup> Fuente: Badatur – OTP. Elaboración: Observatorios Turístico del Perú.

<sup>45</sup> Fuente: Badatur – OTP. Elaboración: Observatorios Turístico del Perú.

mientras que para el turismo nacional son los días de Semana Santa, Fiestas Patrias y feriados largos.

La determinación de nuestro mercado meta se determinó sobre la base del mercado poblacional, potencial, disponible, efectivo y objetivo (ver anexo 21).

### **1.1.1 Mercado poblacional**

- La tasa de crecimiento para el turismo receptor proyectado del Perú para los años 2011, 2012 y 2013 se estima que será del 3.68% en términos promedios, lo cual representa un total de llegadas de turistas extranjeros de 1 893 981, 1 963 707 y 2 033 434, respectivamente, según el Observatorio Turístico del Perú de Badatur. Para los años 2014 y 2015, considerando la misma tasa de crecimiento, se tiene un total de llegadas de turistas extranjeros de 2 108 264 y 2 185 849, respectivamente.
- Respecto al turismo interno peruano, se espera una tasa de crecimiento media anual de 2.84% para los años 2011, 2012 y 2013, lo cual representa un total de llegadas de 3 229 924, 3 321 654 y 3 413 384, respectivamente, según el Observatorio Turístico del Perú de Badatur. Para los años 2014 y 2015, considerando la misma tasa de crecimiento estimada, se tiene un total de llegadas de turistas de 3 510 325 y 3 610 018, respectivamente.

### **1.1.2 Mercado potencial**

- Considerando los motivos de viaje al Perú<sup>46</sup>: vacaciones, recreación, visita a familiares y amigos, asistencia a conferencias, salud y otros, se proyectó con una regresión polinómica para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, obteniéndose 86.3%, 84.7%, 82.1%, 78,5% y 73.9%, lo cual representa 1 634 506, 1 663 250, 1 669 449, 1 654 988, y 1 615 342, respectivamente.
- Según el Perfil del Vacacionista Nacional 2005-2008, los motivos para realizar viajes por vacaciones, recreación u ocio, son los siguientes: descansar/relajarse, conocer otros lugares, diversión, salida de la rutina, llevar a la familia a pasear, visitar

---

<sup>46</sup> Perfil del Turista Extranjero 2005-2008.



familiares/amigos, cambio de clima y conocer atractivos turísticos, que representan un 100% del mercado poblacional.

### **1.1.3 Mercado disponible**

- La tasa de crecimiento para el turismo receptor proyectado de Áncash para los años 2011, 2012 y 2013 se estima que será del 5.26% en términos promedios, lo cual representa un total de llegadas de turistas extranjeros de 46 804, 49 263 y 51 723, respectivamente, según el Observatorio Turístico del Perú de Badatur. Para los años 2014 y 2015, considerando la misma tasa de crecimiento, se tiene un total de llegadas de turistas extranjeros de 54 444 y 57307, respectivamente.
- Respecto al turismo interno del departamento de Áncash, se espera una tasa de crecimiento media anual de 2.58% para los años 2011, 2012 y 2013, lo cual representa un total de llegadas de 391 016, 401 087 y 411 159, respectivamente, según el Observatorio Turístico del Perú de Badatur. Para los años 2014 y 2015, considerando la misma tasa de crecimiento estimada, se tiene un total de llegadas de turistas de 421 767 y 432 648, respectivamente.

### **1.1.4 Mercado efectivo**

- El 24% pertenece al segmento psicográfico convencional<sup>47</sup>, cuyo interés se centra en la naturaleza, tienden a preferir actividades de aventura, que le permitan estar en contacto con la naturaleza (trekking), apreciar paisajes agradables y, a la vez, conocer otras culturas, por lo cual el mercado efectivo para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015 está representado por 11 233, 11 823, 12 414, 13 066 y 13 754 turistas extranjeros, respectivamente.
- El mercado efectivo para turismo interno se explica por turistas cuyos motivos de viaje son los siguientes: descansar/relajarse, salir con la familia, conocer nuevo lugares y conocer atractivos turísticos<sup>48</sup>, lo cual representa un 80% del mercado disponible, es decir, para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, por 312 813, 320 870, 328 927, 337 414 y 346 119 turistas nacionales, respectivamente.

---

<sup>47</sup> Perfil del Turista de Aventura (abril 2008). Elaborado por PromPerú.

<sup>48</sup> Perfil del Vacacionista Nacional 2008. Elaborado por PromPerú.

### **1.1.5 Mercado objetivo**

- El 33% de turistas extranjeros encuestados estaría dispuesto a pagar el mismo (o mayor) precio establecido por el servicio de alojamiento<sup>49</sup>, por lo que nuestro mercado objetivo para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015 sería de 3 707, 3 902, 4 096, 4 312, y 4 539 turistas extranjeros, respectivamente.
- El 35% de turistas nacionales encuestados estaría dispuesto a pagar el mismo (o mayor) precio establecido por el servicio de alojamiento<sup>50</sup>, por lo que nuestro mercado objetivo para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, sería de 109 484, 112 304, 115 125, 118 095 y 121 142 turistas nacionales, respectivamente.

### **1.1.6 Mercado meta**

- El establecimiento ha decidido atender el 5.29% del mercado objetivo de turistas extranjeros para el año 2011, con un incremento del 25%, 10%, 10% y 10% para los años 2012, 2013, 2014 y 2015, lo cual representa 670, 881, 1 017, 1 178, y 1 364 turistas extranjeros, respectivamente.
- Asimismo, ha decidido atender el 0.66% del mercado objetivo de turistas nacionales para el año 2011, con un incremento del 25%, 20%, 10% y 10% para los años 2012, 2013, 2014 y 2015, lo cual representa 718, 920, 1 132, 1 278 y 1 442 turistas nacionales, respectivamente.

---

<sup>49</sup> Encuesta a turistas extranjeros. Julio 2010.

<sup>50</sup> Encuesta a turistas nacionales. Julio 2010.

## 1.2 Objetivos de marketing

Objetivos	Indicador	Meta CP	Meta MP / LP	Observación
Incrementar la tasa neta de ocupación	TNOc	23% (1er. año)	30% (2do. año) 36% (3er. año) 41% (4to. año) 47% (5to. año)	Fin de año
Crecimiento de ingresos anuales mayor al 14%	Ingresos al 31/12 del año actual / Ingresos al 31/12 del año anterior	35%	30% (2do. año) 19% (3er. año) 14% (4to. año) 14% (5to. año)	Anual
Fidelización de actuales clientes	Número de veces que se aloja el mismo turista	2 veces	3 veces (5to. año)	Anual
Satisfacción de clientes	% de satisfacción	80%	88% (5to. año)	Anual Encuestas de satisfacción a clientes
Reforzar la imagen de marca	% de recordación de marca	5%	11% (5to. año)	Anual Encuestas a clientes y no clientes

## 1.3 Estrategias de marketing

### 1.3.1 Segmentación

Considerando que nuestro mercado meta está representado por turistas extranjeros y nacionales, los segmentos elegidos por cada uno se detalla a continuación:

#### Mercado meta: Turista extranjero

VARIABLES	Segmentación <sup>51</sup>
Geográfica	Ingleses, europeos, americanos, australianos, israelíes.
Demográficas	Edad: 20 - 45 años Género: masculino y femenino Ciclo de vida: solteros y casados sin hijos
Psicográfica	NSE: B y C Estilo de vida: les gusta practicar deportes de aventura (trekking).

Los turistas de naturaleza-aventura son personas con alto nivel de educación e ingresos que pasan más tiempo en Perú que los turistas típicos, y son menos exigentes. Por ello, se

<sup>51</sup> Kotler P. Dirección de Marketing. Pág. 247.

requiere un menor costo para servirles; es decir, se requiere poca inversión adicional, lo cual lo hace muy efectivo al nivel de costos<sup>52</sup>.

También, se define al turista de naturaleza-aventura como un viajero “que busca la interacción activa con la naturaleza remota y/o culturas indígenas”; es decir, no solo busca la simple observación de la herencia cultural de un país y sus habitantes, sino participar en “*trekking*”, apreciando animales (aves en particular), hacer canotaje, y visitar comunidades indígenas<sup>53</sup>.

### Mercado meta: Turista nacional

Variables	Segmentación <sup>54</sup>
Geográfica	Lima 70%, Trujillo 15%, Piura 15%
Demográficas	Edad: 17 - 40 años Género: masculino y femenino Ciclo de vida: solteros
Psicográfica	NSE: A y B Estilo de vida: les gusta practicar turismo convencional.

### 1.3.2 Posicionamiento

“El mejor hostel de la ciudad de Huaraz, líder en comodidad, con tranquilidad, y atención familiar”.

Estrategias:

- Mejoramiento de terraza, a fin de disfrutar mejor el paisaje y sus montañas impresionantes como el Huascarán, entre otros.
- Instalación de anexos telefónicos en cada habitación con acceso a discado directo nacional (DDN) y discado directo internacional (DDI), con control por habitación por sistema computarizado.
- Implementación de una sala estar en el primer piso.
- Instalación de ventanas aislantes de ruido en todas las habitaciones.
- Dar la bienvenida al establecimiento con una tasa de mate de coca.

<sup>52</sup> Monitor Company. Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú. Capítulo III. Pág. 20.

<sup>53</sup> Monitor Company. Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú. Capítulo I. Pág. 10-11.

<sup>54</sup> Kotler P. Dirección de Marketing. Pág. 247.

- Continuar con el proceso de recojo de sábanas por parte de personal del establecimiento y no el cliente, como es lo normal en hostel; asimismo, con el servicio de atención en mesa para los desayunos y no autoservicio, característica propia de los hostel.
- Campañas de marketing electrónico para la promoción a través de blog, facebook y redes sociales.

### **1.3.3 Crecimiento**

El establecimiento está dentro del crecimiento agresivo, a través de penetración de mercado, es decir, vendiendo más del mismo servicio a los actuales segmentos.

### **1.3.4 Mezcla de marketing**

#### **1.3.4.1 Servicio**

Objetivo: Prestación del servicio de hospedaje en una moderna infraestructura, con el beneficio de obtener comodidades de un hotel, pero combinado con hospitalidad familiar.

Estrategias:

- Acondicionamiento de la terraza ubicada en el quinto piso con cambio de cobertura de techo y vigas.
- Implementación de terraza ubicada en el tercer piso con instalación de faroles, adornos con motivos de la zona (cabezas clavos, mini caída de agua ornamental), pintado de logo en fondo de pared.
- Acondicionamiento acústico de habitaciones, a fin de brindar mayor tranquilidad a nuestros clientes.
- Mejorar la limpieza diaria de habitaciones, con supervisión, considerando que la mayoría de los turistas desean alojarse en un hotel que sea limpio y cómodo<sup>55</sup>.
- Logotipo: posicionar la marca y sus colores (naranja) asociado a la calidez y la hospitalidad.
- Brindar un servicio orientado al cliente, a fin de fidelizarlo.
- Uso de tickets prenumerados para los equipajes que dejan los clientes en el depósito del establecimiento.

---

<sup>55</sup> Monitor Company. Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú. Capítulo I. Pág. 9.

#### **1.3.4.2 Precio**

Objetivo: Precio orientado al incremento de las ventas.

Estrategia:

- Brindar servicios orientados al cliente a un precio bajo.
- Ofrecer tarifas confidenciales para nuestros canales de distribución (operadores turísticos, agencias de viaje) con un descuento de 20% sobre la tarifa publicada.

#### **1.3.4.3 Plaza**

Objetivo: Lograr una mayor presencia del servicio que ofrecemos, llegando a la mayor cantidad de clientes, a través de canales de distribución.

Estrategias:

- Intensificar relaciones con operadores turísticos y agencias de viaje ubicados en Huaraz, Lima, Cusco.
- Afianzar relaciones con agencias de viaje orientados al turismo clásico o convencional (Laguna Llanganuco, Nevado Pastoruri, Centro arqueológico Chavín).
- Alianzas estratégicas complementarias horizontales<sup>56</sup> con establecimientos de hospedaje que brindan servicios similares a los nuestros, ubicados en ciudades de Huanchaco (Trujillo), Lambayeque y Cusco.
- Afiliación al programa LAHRES, empresa que presta servicios de reservas, representación y marketing para establecimientos de hospedaje de Latinoamérica, a través de Call Center, representación como único proveedor ante los sistemas de reservaciones electrónicas a nivel mundial: amadeus, sabre, galileo, worldspan y pegasus, y pone a disposición varios productos de promoción, tanto online como *off-line*.

---

<sup>56</sup> Hitt M. Administración estratégica. Pág. 275.

#### **1.3.4.4 Promoción**

Objetivo: Dar a conocer las características y atributos de nuestro servicio de alojamiento y desayuno, a potenciales clientes con la finalidad de captarlos.

Estrategias:

- Fam trip: ofrecer viajes de familiarización para operadores turísticos, agentes de viaje y establecimientos de hospedaje, incluidos habitación, alimentos y bebidas gratis.
- Uso de letrero luminoso de logo Hatun Wasi, visible a nivel perimetral.
- Mejorar el portal web del establecimiento, a fin de que los clientes puedan conocer más del establecimiento, asimismo interactuar y efectuar sus reservas anticipadamente.
- Participación en ferias internacionales orientadas a turismo de aventura, en las que participa PromPerú.

#### **1.3.4.5 Personas**

Objetivo: Contar con personal entrenado, capacitado y motivado para el cumplimiento de la meta de crecimiento de ingresos.

Estrategias:

- Capacitación de personal para que responda a las preguntas con profesionalismo y rapidez, a fin de que el turista se lleve una imagen positiva de Hatun Wasi.
- Capacitación, evaluación y control según manual de procesos.
- Estimular la práctica de trabajo en equipo, a través del pensamiento orientado al cliente.
- Seguimiento del cumplimiento de metas, a fin de cumplir con los objetivos y, de ser el caso, retroalimentar oportunamente.

#### **1.3.4.6 Procesos**

Objetivo: Reducir costos fijos para aumentar nuestro margen.

Estrategia: Mejora y estandarización de procesos de marketing, a través de manual de procesos.

### 1.3.4.7 Pro actividad

Objetivo: Tomar la iniciativa y responsabilidad en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar incremento de las ventas.

Estrategias:

- Informar a los clientes sobre horario de desayuno, *check out*.
- Proporcionar un mapa del centro de la ciudad con señalización de lugares principales: plaza de armas, restaurantes, empresa de transporte, entre otros.
- Mostrar los ambientes públicos del establecimiento: terrazas, sala estar, cafetería, depósito, cocina, computadora con acceso a Internet, minimarket.
- Brindar la clave del wi-fi.

### 1.4 Presupuesto

1	Mejoramiento de terraza	20,000.00
2	Instalación de anexos telefónicos en cada habitación con acceso a DDN y DDI	4,620.00
3	Implementación de una sala estar en el primer piso	10,000.00
4	Instalación de ventanas aislantes de ruido en todas las habitaciones	5,600.00
5	Participación en ferias internacionales	2,500.00
6	Mejorar el portal web del establecimiento	700.00
7	Fam trip: ofrecer viajes de familiarización	600.00
10	Capacitación de personal	350.00
11	Mapa del centro de la ciudad	50.00
	<b>TOTAL S/.</b>	<b>44,420.00</b>



## 2. Plan funcional de operaciones

### 2.1 Objetivos

Objetivos	Indicador	Meta CP	Meta MP / LP	Observación
1 Reducir los costos (CIF) respecto a los ingresos	% Costos (CIF) sobre los ingresos	11% (1er. año)	9% (2do. año) 7% (3er. año) 7% (4to. año) 6% (5to. año)	Anual
2 Alianza estratégica con establecimientos de hospedaje	Número de contratos con establecimientos de hospedaje	2 (1er. año)	4 (2do. año) 6 (3er. año) 8 (4to. año) 10 (5to. año)	Anual
3 Asegurar el mantenimiento, limpieza y seguridad	% de reclamos	3% (1er. año)	2% (4to. año)	Anual
4 Mejor aprovechamiento de la capacidad instalada	Cantidad de habitaciones múltiples y triples	5 (1er. año)	4 (2do. año) 3 (3er. año) 2 (4to. año) 0 (5to. año)	Anual

### 2.2 Estrategias

- Estandarización de los procesos del establecimiento, a través de implementación de manual de procesos.
- Adquisición de software básico de recepción y reservas para llevar un mejor control de las reservas, huéspedes y su historial, así como emitir reportes, aprovechado de esta manera la capacidad instalada del establecimiento.
- Seguimiento y control del consumo de gas, energía eléctrica y agua caliente.
- Mantenimiento preventivo de termas a gas, a fin de prolongar su vida útil, y contar con un sistema de agua caliente confiable y durante todo el día<sup>57</sup>.
- Formalizar, mediante contratos, las alianzas estratégicas complementarias horizontales con establecimientos de hospedaje que brindan servicios similares a los nuestros.

<sup>57</sup> Monitor Company. Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú. Capítulo IV. Pág. 18.

### 2.3 Presupuesto

1	Adquisición de software básico de recepción y reservas	1,960.00
2	Mantenimiento preventivo de las termas a gas	900.00
<b>TOTAL S/.</b>		<b>2,860.00</b>

### 3. Plan funcional de recursos humanos

#### 3.1 Objetivos

	Objetivos	Indicador	Meta CP	Meta MP / LP	Observación
1	Capacitación	Número de personas capacitadas	4 (1er. año)	9 (5to. año)	Anual
2	Retención	% rotación de empleados	25% (1er. año)	11% (5to. año)	Anual

#### 3.2 Estrategias

- Capacitar al personal administrativo y operativo a fin de brindar una atención orientada a los clientes.
- Proponer una sucesión gerencial.
- Mejorar la comunicación en la organización, a través de reuniones periódicas de trabajo.
- Implementar un manual de organización y funciones.
- Reclutar personal con el perfil necesario para cumplir con las funciones de Jefe de recepción, alojamiento, alimentos y limpieza.

#### 3.3 Presupuesto

1	Capacitar al personal administrativo y operativo	1,400.00
<b>TOTAL S/.</b>		<b>1,400.00</b>

## **4. Plan funcional de finanzas**

### **4.1 Objetivos**

- Lograr un retorno sobre la inversión (ROI) superior al 45% a partir de año 2012, considerando la utilidad y la inversión del plan estratégico.
- Lograr un crecimiento anual en las ventas mayor al 23%.

### **4.2 Supuestos**

- El plan estratégico implica una inversión de S/. 42 180 por la ampliación de infraestructura con respecto al techo y vigas de la terraza ubicada en el último piso del establecimiento, sala estar en el primer piso, e implementación de ventanas aislantes de ruido, así como por la adquisición de software básico de recepción y reservas.
- Para las mejoras de la infraestructura, se solicitará un préstamo bancario con el Banco Interbank, por la suma de S/. 16 872, por un plazo de tres años, con una tasa de interés del 20% anual.
- Para el cálculo del costo promedio ponderado de capital (CPPC o WACC), se asume que la inflación y la devaluación para el período de proyección se mantendrán estables.
- La evaluación financiera se efectúa en nuevos soles.

### **4.3 Proyección de ingresos**

El porcentaje inicial de la tasa neta de ocupación (TNOc) es 17.02%, aumentando paulatinamente para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015 en 6%, 6.9%, 5.8%, 5.1% y 5.8%, alcanzando de esta manera una tasa neta de ocupación (TNOc) de 23.01%, 29.87%, 35.65%, 40.73% y 46.53%, respectivamente.

Durante el período de evaluación, el precio promedio por pernoctación para Hatun Wasi será de S/. 26.80.

A fin de proyectar los ingresos, el precio promedio por pernoctación es multiplicado por el número total de pernoctaciones proyectadas en el año, lo que se detalla en el anexo 22.

#### **4.4 Estados Financieros proyectados**

Para la elaboración de los estados financieros proyectados, se considera lo siguiente:

- El incremento de los ingresos se explica por el incremento de la tasa neta de ocupación (TNOc).
- La tasa del impuesto a la renta asciende al 30%.

El estado de pérdidas y ganancias, y el estado de flujos de caja económico y financiero proyectados, sin y con el plan estratégico, se presentan en los anexos 23 y 24, respectivamente.

#### **4.5 Evaluación económica y financiera**

Para la evaluación económica y financiera, se utilizó el valor presente neto (VPN), a fin de determinar la conveniencia o no del plan estratégico propuesto, considerándose el costo de oportunidad de 30.65% determinado utilizando el método CAPM (Capital Asset Pricing Model).

Sin perjuicio a ello, se determinó el costo promedio ponderado de capital (CPPC o WACC) en 24%, lo que se presenta en el anexo 25.

Como resultado, se obtuvo un valor presente positivo y una TIR mayor que el costo de oportunidad, conforme se presenta a continuación:

<b>VPNE</b>	<b>S/. 26,035.86</b>	<b>VPNF</b>	<b>S/. 28,635.53</b>
<b>TIRE</b>	<b>48.83%</b>	<b>TIRF</b>	<b>55.80%</b>

#### 4.6 Análisis de la sensibilidad

El plan estratégico es sensible a la variación de los ingresos esperados representado por la variación de pernотaciones, por lo que se considera a esta variables como la más relevante.

Así, tenemos que si la demanda de pernотaciones disminuye en 10%, y el precio se mantiene constante, el valor presente neto disminuye a S/. 15 811.00, mientras que si la demanda de pernотaciones disminuye en 20%, con el precio constante, el valor presente neto disminuye a S/. 6 609.00.

De otro lado, si la demanda de pernотaciones aumenta en 10%, y el precio se mantiene constante, el valor presente neto se incrementa a S/. 36 260.00.

Asimismo, el precio de equilibrio que hace que el valor presente neto sea cero se determinó en S/. 18.89, que representa una disminución del precio en 29.52%, y la cantidad de equilibrio en número de pernотaciones que hace que el valor presente neto sea cero se determinó en una disminución del 29.52%, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

	2011	2012	2013	2014	2015
Demanda de pernотaciones de equilibrio	2,744	3,562	4,251	4,856	5,549
Demanda de pernотaciones	3,893	5,055	6,032	6,891	7,873
Variación del Precio en %	-29.52%	-29.52%	-29.52%	-29.52%	-29.52%

#### 4.7 Prueba de escenarios

En el escenario moderado, se considera que el precio promedio por pernотación es S/. 26.80, que corresponde al precio normal en condiciones actuales, y que la demanda en pernотaciones no tiene variación con respecto a las condiciones planteadas para el plan estratégico. Así, obtenemos las proyecciones de tasa neta de ocupación sin y con plan estratégico, que se presentan a continuación:

	2011	2012	2013	2014	2015
Tasa neta de ocupación en % sin plan estratégico	17.68%	18.38%	19.10%	19.84%	20.62%
Tasa neta de ocupación en % con plan estratégico	23.01%	29.87%	35.65%	40.73%	46.53%

En el escenario optimista, corresponde alcanzar un incremento de pernoctaciones en 5% y en el escenario pesimista una reducción del 15% en la cantidad de pernoctaciones, debido a una disminución de llegadas de turistas.

El resultado favorable de los tres escenarios, se presenta a continuación:

<b>Resumen de escenario</b>			
	<b>PESIMISTA</b>	<b>MODERADO</b>	<b>OPTMISTA</b>
<b>Variables cambiantes:</b>			
Precio promedio por pernoctación	26.80	26.80	26.80
Demanda de pernoctaciones	14,382	16,920	17,766
<b>Resultado:</b>			
<b>VPNE</b>	S/. 10,688.38	S/. 26,023.12	S/. 31,134.70
<b>TIRE</b>	38.4%	48.8%	52.1%
<b>VPNF</b>	S/. 13,288.05	S/. 28,622.79	S/. 33,734.37
<b>TIRF</b>	42.7%	55.8%	60.0%

#### 4.8 Rendimiento sobre la inversión

El rendimiento sobre la inversión (ROI) con la implementación del plan estratégico proyecta una rentabilidad positiva a partir del año 2012, mayor al 45% conforme se presenta en cuadro siguiente:

	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
EBIT * (1 - t)	-1,392	18,528	34,065	47,328	62,710
INVERSIÓN	40,220	40,220	40,220	40,220	40,220
<b>ROI</b>	<b>-3.5%</b>	<b>46.1%</b>	<b>84.7%</b>	<b>117.7%</b>	<b>155.9%</b>

#### 4.9 Plan de contingencia

- Si la crisis internacional (Europea) se agudiza, y afecta el número de llegadas de turistas extranjero, se afianzarán políticas para atraer turistas internos mediante estrategias de promoción en empresas privadas orientas a motivar a su personal, a través de descuentos.
- Ante una posible guerra de precios, se establecerán políticas para la reducción de costos.

- Si el número de llegadas de turistas extranjero no crece según lo proyectado, se participará en ferias internacionales a nivel de Sudamérica, a fin de promocionar los servicios del establecimiento.
- Si el número de llegadas de turistas nacionales no crece según lo proyectado, se contactará con agencias de viaje especializadas en viajes de promoción de escolares de NSE B y C, a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

## Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

### 1. Cuadro de mando integral

Contando con la participación activa y compromiso de la alta dirección, para el control del cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico, se utilizará el cuadro de mando integral, donde se incluyen los objetivos con sus respectivos indicadores en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando: la financiera, la del clientes, la del proceso interno y la de la formación y crecimiento<sup>58</sup>, según lo siguiente:

#### La perspectiva financiera

Considerando que la empresa se encuentra en fase de crecimiento, los objetivos financieros son crecimiento de los ingresos, reducción de los costos CIF respecto a los ingresos y el incremento de la tasa neta de ocupación.

#### La perspectiva del cliente

Tomando en cuenta que la empresa eligió los segmentos de clientes de turistas extranjeros que practican deportes de aventura, donde predominan las visitas por primera vez del segmento de los vacacionistas<sup>59</sup> y de turistas nacionales que hacen turismo convencional, los indicadores centrales del cliente se basan en la satisfacción y fidelización de los clientes, y el reforzamiento de la imagen de marca, a fin de impulsar el incremento y retención de los mismos.

#### La perspectiva del proceso interno

La alta gerencia de la empresa identificó que los procesos críticos en los que se deben sobresalir son los siguientes: entrega del servicio asegurando el mantenimiento, limpieza y seguridad, alianzas estratégicas complementarias horizontales con establecimientos de hospedaje, mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y la aplicación de campañas de marketing electrónico para la promoción del establecimiento.

---

<sup>58</sup> Kaplan R. Cuadro de Mando Integral.

<sup>59</sup> PromPerú. Perfil del Turista Extranjero 2009. Pág. 42.



### La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para proporcionar la infraestructura que permita que se alcancen los objetivos en la perspectiva financiera, del cliente y del proceso interno, se considera que los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen de capacitación de los empleados, estandarización de procedimientos e implementación de un software básico de reservas y recepción.

El cuadro de mando integral y el mapa estratégico se presentan en el anexo 26.

## Conclusiones y recomendaciones

Como resultado del presente trabajo de investigación, se concluye lo siguiente:

1. De la evaluación del entorno general de la industria hotelera en la ciudad de Huaraz, se determinó que las estrategias de Hatun Wasi aún no están aprovechando eficazmente las oportunidades existentes ni minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas externas.
2. Hatun Wasi tiene una oportunidad de crecimiento y el sector es atractivo según la evaluación del análisis del entorno competitivo del sector hotelero en la ciudad de Huaraz.
3. Las ventajas competitivas de Hatun Wasi son la infraestructura adecuada para el negocio, la identidad de marca, la experiencia en el sector, las referencias de clientes satisfechos, la opción de reservas, y el contacto directo, con atención personalizada, cordial y efectiva en todo momento.
4. De la evaluación a las estrategias alternativas, mediante la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), se decidió que Hatun Wasi debe realizar alianzas con otros establecimientos y afianzar canales distribución.
5. De la investigación de mercado, se determinó que los atributos evaluados dentro del servicio de alojamiento pagado que obtienen un mejor calificativo son principalmente trato personal, seguridad y ubicación del alojamiento, y las mayores debilidades se relacionan a servicios que se brindan dentro del establecimiento, en especial el servicio de Internet y de telefonía.
6. Los turistas de naturaleza-aventura son personas con alto nivel de educación e ingresos que pasan más tiempo en Perú que los turistas típicos, y son menos exigentes. Por ello, se requiere un menor costo para servirles; es decir, se requiere poca inversión adicional, lo cual lo hace muy efectivo al nivel de costos.
7. El posicionamiento que se desea lograr es ser “el mejor hostel de la ciudad de Huaraz, líder en comodidad, con tranquilidad y atención familiar”, para lo cual se plantean

estrategias de mejoramiento de ambientes, instalación de anexos telefónicos y aislamiento de ruidos en cada habitación, estandarizar los procesos, adquirir un software básico de recepción y reservas, mantenimiento de equipos, capacitación y motivación de los colaboradores.

8. El plan estratégico requiere una inversión de S/. 48 380.00 a nivel plan funcional de marketing y ventas, plan funcional de operaciones, y plan funcional de recursos humanos.

Como resultado de las conclusiones del presente trabajo de investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Se recomienda la implementación del plan estratégico propuesto, lo cual permitirá aprovechar las fortalezas y oportunidades, minimizar las debilidades y amenazas, afianzando sus capacidades que le permitirán crecer de manera sostenible y rentable.
2. Que en un futuro se considere la posibilidad de la implementación de un establecimiento más en la misma ciudad de Huaraz, otro en la ciudad de Caraz y otro en la ciudad de Huari, con la perspectiva de formar una cadena de establecimientos en la zona.

## **Bibliografía**

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (Jica) (marzo 1999). *Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú*. Volúmenes 1, 2 y 3.

Barney, Jay B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Second Edition. Prentice Hall.

Cowell, Donald (1991). *Mercadeo de Servicios*. Colombia: Legis.

Chiavenato, Adalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/ Interamericana.

Fred, David R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición. México: Pearson Educación.

Grant, Robert (2004). *Dirección estratégica*. Editorial Civitas, Cuarta edición.

Hitt Michael A., Ireland, Duane R., Hoskisson, Robert E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. 7ª ed. México: Thompson.

Horovitz, Jaques (1994). *La calidad del Servicio*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana.

Kaplan Robert S., Norton David P. (1997). *El cuadro de mando integral*. Primera edición. España: Ediciones Gestión 2000.

Kotler, Philip (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. México: Editorial Prentice – Hall.

Kotler, Philip, Bowen John, Makens, James (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Primera edición. México: Editorial Prentice Hall.

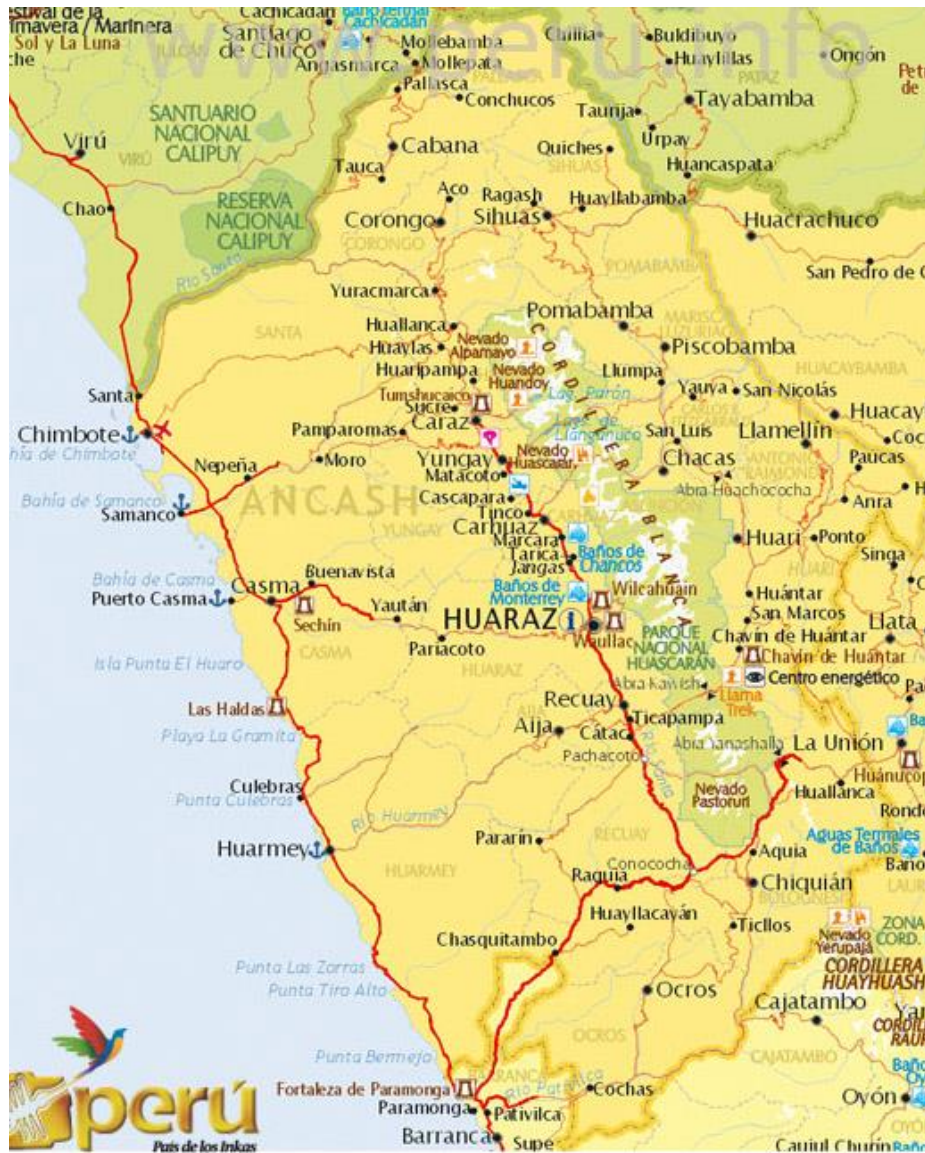
Lovelock, Christofer H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. México: Prentice-Hall/ Hispanoamericana.

- Malhotra, Naresh K. (2004). *Investigación de mercado*. México: Pearson Education.
- Mintzeberg, Henry, J. Quinn, y J. Voyer (1997). *El Proceso estratégico*. México: Prentice Hall/Hispanoamericana.
- Monitor Company (1995). *Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú*. Perú: Editorial Imagen & Medios S. A.
- Porter Michael (2004). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño Superior*. Tercera ed. México: Compañía Editorial Continental S. A.
- Porter Michael (2005). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Trigésima quinta reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.
- PromPerú “Perfil del Turista de Aventura”.
- Universidad de San Martín de Porres - Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología Escuela Profesional de Turismo y Hotelería - Instituto de Investigación
- Thompson, A., Strickland, A. (1994). *Dirección y Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

## **Anexos**

## Anexo 1

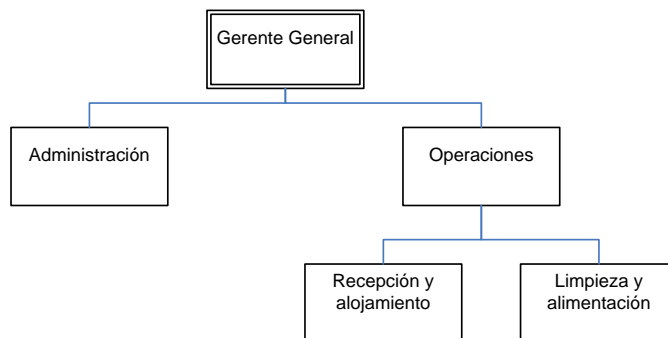
### Mapa de ubicación



Fuente: PROMPERU.

## Anexo 2

### Organigrama



Fuente: Hatun Wasi S. R. L.



### Anexo 3

#### INGRESO DE EXTRANJEROS AL PARQUE NACIONAL HUASCARÁN ÁREA NATURAL PROTEGIDA POR EL ESTADO AÑOS 2004-2009

Año	Extranjeros	Variación % Anual	Variación % Acumulado 2009/2004
2004	10.678		
2005	58.945	452,02%	
2006	72.889	23,66%	
2007	33.782	-53,65%	
2008	23.998	-28,96%	
2009	31.071	29,47%	190,98%

Fuente: Ministerio del Ambiente - Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNA)

Elaboración: MINCETUR/OGEE/Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales

Con información disponible a marzo de 2010

### Anexo 4

#### Perú: llegada de turistas extranjeros Enero 2004 - Diciembre 2009

Año	Nº Turistas	Variación % Anual	Variación % Acumulado 2009/2004
2004	1.276.639		
2005 p/	1.486.502	16,44%	
2006 p/	1.634.745	9,97%	
2007 p/	1.812.384	10,87%	
2008 p/	1.948.660	7,52%	
2009 p/	2.023.967	3,86%	58,54%

P/ Cifra preliminar.

Fuente: MININTER-Dirección General de Migraciones y Naturalización (DIGEMIN)

Elaboración: MINCETUR/OGEE/Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales

## Anexo 5

HATUN WASI S.R.L.

### Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Oportunidades</b>			
1 Estabilidad política, económica y social, crecimiento sostenido del Perú.	0.06	3	0.18
2 El gobierno viene promoviendo, incentivando y regulando el desarrollo sostenible de la actividad turística.	0.06	3	0.18
3 Industria en crecimiento: período 2010-2013 se estima tasa de crecimiento para el turismo receptor de 3.68% y para el turismo interno de 2.84%.	0.06	3	0.18
4 El 79% de turistas extranjeros recomendarían al Perú sin ninguna duda, como un lugar propicio para hacer deportes de aventura.	0.06	3	0.18
5 Apertura de nuevos vuelos entre Perú y diversos mercados internacionales.	0.02	2	0.04
6 Gran variedad y calidad de recursos turísticos: naturales, culturales y paisajísticos.	0.04	3	0.12
7 Inexistencia de establecimiento de hospedaje con marca registrada y reconocida en la ciudad de Huaraz.	0.06	3	0.18
8 Existencia de operadores turísticos y agencias de viaje.	0.10	2	0.20
9 Existencia de establecimientos de hospedaje en otros destinos turísticos atractivos.	0.06	3	0.18
10 Existencia de servicios de reservas en línea, representación y marketing para establecimientos de hospedaje independientes de Latinoamérica.	0.06	2	0.12
11 Herramientas actuales de marketing electrónico: blogs, Facebook, Twitter, Youtube, foursquare.	0.06	2	0.12
<b>Amenazas</b>			
1 Crisis económica mundial (Unión Europea, EE.UU).	0.04	3	0.12
2 Escasos mecanismos de coordinación interinstitucional, a fin de promover la planificación de los destinos turísticos y el desarrollo de la actividad turística.	0.04	3	0.12
3 Ocurrencia de desastres naturales y cambios climáticos.	0.02	2	0.04
4 Inseguridad aun existente en el país.	0.04	3	0.12
5 Dificultad de acceso a la ciudad de Huaraz: red vial, y aeropuerto que no presta servicios adecuados a precios competitivos.	0.06	3	0.18
6 Cambio de gobierno en el año 2011.	0.02	3	0.06
7 Integración vertical de los competidores: establecimientos de hospedaje con agencias de viaje.	0.06	2	0.12
8 Incumplimiento de la normativa vigente e irregular nivel de calidad.	0.06	3	0.18
9 Deterioro y falta de mantenimiento de los recursos turísticos.	0.02	3	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.68</b>

PPHA = Programa de Asistencia Técnica a Pequeños Hoteles de América Latina.

Fuente: DAVID F. Conceptos de Administración Estratégica.

## Anexo 6

Barreras de entrada	Alto / Bajo	MUY POCO	POCO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY	Alto / Bajo	TOTAL
		ATRACTIVO	ATRACTIVO			ATRACTIVO		
		-2	-1	0	1	2		
Economías de escala	Bajo						Alto	0.00
Diferencias de productos								-1.00
Necesidades de capital								-1.00
Costos intercambiables								0.00
Acceso a los canales de distribución								-1.00
Ventajas absolutas de costo								-1.00
Políticas gubernamentales								2.00
<b>Sumatoria</b>								<b>-2.00</b>

Rivalidad entre competidores	Alto / Bajo	MUY POCO	POCO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY	Alto / Bajo	TOTAL
		ATRACTIVO	ATRACTIVO			ATRACTIVO		
		-2	-1	0	1	2		
Competidores numerosos o de igual fuerza								-1.00
Lento crecimiento de la industria								1.00
Altos costos fijos								-1.00
Ausencia de diferenciación o costos cambiantes								-1.00
Aumento de la capacidad en grandes incrementos								0.00
Competidores diversos								-1.00
Importantes intereses estratégicos								1.00
Barreras de salida								0.00
<b>Sumatoria</b>								<b>-2.00</b>

Amenaza de sustitutos	Alto / Bajo	MUY POCO	POCO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY	Alto / Bajo	TOTAL
		ATRACTIVO	ATRACTIVO			ATRACTIVO		
		-2	-1	0	1	2		
Desempeño del precio relativo de los sustitutos								1.00
Costos intercambiables								0.00
Propensión del comprador a sustituir								1.00
<b>Sumatoria</b>								<b>2.00</b>

Poder de negociación de los clientes	Alto / Bajo	MUY POCO	POCO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY	Alto / Bajo	TOTAL
		ATRACTIVO	ATRACTIVO			ATRACTIVO		
		-2	-1	0	1	2		
<b>Palanca negociadora</b>								
Concentración de compradores contra concentración de empresas								1.00
Volumen de compra								1.00
Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.								0.00
El grupo tiene pocos costos cambiantes								1.00
Información del comprador								2.00
Capacidad de integrarse hacia atrás								0.00
<b>Sensibilidad al precio</b>								
Utilidades del comprador								0.00
Impacto sobre calidad/desempeño								0.00
<b>Sumatoria</b>								<b>5.00</b>

Poder de negociación de los proveedores	Alto / Bajo	MUY POCO	POCO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY	Alto / Bajo	TOTAL
		ATRACTIVO	ATRACTIVO			ATRACTIVO		
		-2	-1	0	1	2		
Concentración de proveedores								1.00
Presencia de insumos sustitutos								1.00
Diferenciación de insumos								0.00
Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial								0.00
Importancia del volumen para el proveedor								0.00
Costo relativo a las compras totales en el sector industrial								0.00
Impacto de insumos en el costo o diferenciación								1.00
<b>Sumatoria</b>								<b>3.00</b>

<b>5 Fuerzas de Porter</b>
Barreras de entrada
Rivalidad entre competidores
Amenaza de sustitutos
Poder de negociación de los clientes
Poder de negociación de los proveedores
<b>Sumatoria total</b>

<b>Sumatoria</b>
-2.00
-2.00
2.00
5.00
3.00
<b>1.20</b>

Fuente: Adaptado de Porter, M (1996), Ventaja Competitiva. 13ª Reimpresión, CECSA, Elaboración: propia

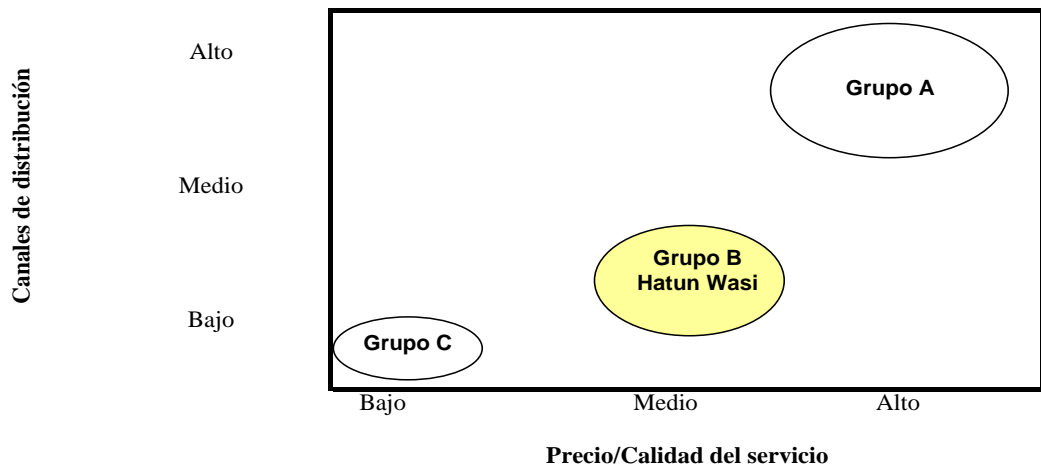
**Anexo 7**

Hatun Wasi S.R.L.

**Grupos estratégicos que brindan servicios de hospedaje en la ciudad de Huaraz**

Grupo	Denominación	Características
Grupo A	Alta calidad de servicio	Continental Hotel **
		Los Templarios Hotel **
		Hotel San Sebastian ***
		Andino Club Hotel ***
		Real Hotel Huascarán ***
		Dorado Hostal ***
		Gran Cesar Hotel ***
		El Patio de Monterrey Hotel ***
		Misky Huarac Hostal ***
		Hotel Colomba ***
		Hotel America Huaraz ***
		Hotel La Joya ***
Grupo B	Mediana calidad de servicio	Hostal Gyula Inn *
		Hostal Alpes Huaraz **
		HATUN WASI S.R.L.
		Continental
		Hotel Galaxia **
		La Colmena E.R.L.
		Residencial NG Hostal **
		Shatzi Hostal **
		Grand Hostal Caraz Dulzura **
		Edwards Inn Hostal **
		Hostal Paraiso **
		Churup
		Alojamiento Soledad
		Santa Cruz
Olaza's Guest House		
Grupo C	Baja calidad de servicio	Jo's Place
		Backpackers
		Casa Jaimes
		Caroline
		Raymondi

**Mapa de grupos estratégicos de la industria hotelera en la ciudad de Huaraz**



Fuente: Adaptado de THOMPSON A. Dirección y Administración Estratégicas. Pág. 87

Anexo 8

Objetivos y estrategias de los competidores en la industria hotelera de la ciudad de Huaraz

Grupo	Amplitud competitiva	Propósito estratégico	Objetivo de participación en el mercado	Posición/situación competitiva	Actitud estratégica	Estrategia competitiva
Grupo A	Local	Conservar la posición	Expansión por crecimiento interno (aumentar la participación de mercado a expensas de compañías rivales)	Buscar una posición distinta en el mercado (tratar de ir de una posición más débil a una más fuerte)	Principalmente ofensiva	Buscar la diferenciación con base en calidad, servicio e imagen y reputación
Grupo B	Local	Superar a un rival en particular (no necesariamente el líder)	Expansión por crecimiento interno (aumentar la participación de mercado a expensas de compañías rivales)	Buscar una posición distinta en el mercado (tratar de ir de una posición más débil a una más fuerte)	Una combinación de ataque y defensa	Enfoque en un nicho de mercado
Grupo C	Local	Conservar la posición	Expansión por crecimiento interno (aumentar la participación de mercado a expensas de compañías rivales)	Atrincherarse en una posición que se puede defender	Asunción agresiva de riesgos	Lucha por el liderazgo a bajo costo

Fuente: THOMPSON A. Dirección y Administración Estratégicas. Pág. 89

## Anexo 9

Hatun Wasi S.R.L.

### Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	Hatun Wasi		Churup		Casa de zarella		Alojamiento soledad	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
1 Acceso a operadores turísticos y agencias de viaje.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15
2 Integración vertical con agencias de viaje de turismo de aventura.	0.10	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3 Servicio al cliente: idioma ingles, atención personalizada y rápida, información turística	0.20	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4 Ubicación	0.10	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5 Experiencia administrativa	0.10	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6 Remodelación de recursos materiales	0.10	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
7 Recursos humanos	0.10	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
8 Eficacia en la gestión empresarial: adecuación de ventas a costos y control de costos.	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>		<b>3.45</b>		<b>3.00</b>		<b>2.85</b>

Fuente: Elaboración propia. Basado en Dircetur, PromPerú, Encuestas. Adaptado de DAVID F. Conceptos de Administración Estratégica.

**Cadena de valor de Hatun Wasi**

A c t i v i d a d e s	<b>Infraestructura de la empresa</b>	Administración general (estructura organizativa con pocos niveles organizativos para reducir costos generales, marca registrada), contabilidad, apoyo legal, infraestructura apropiada y moderna.					Margen
	<b>Administración de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pautas para empleados en atención a clientes.</li> <li>- Capacitación en paquetes informáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento y contratación de personal.</li> <li>- Capacitación continua en idiomas y gestión de hoteles para mejora la eficacia y eficiencia de los trabajadores.</li> <li>- Estimular práctica del pensamiento orientado al turista.</li> <li>- Orientación en establecer comunicación con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación sobre revisión de habitaciones.</li> <li>- Capacitación en paquetes informáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en mercadotecnia y ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en atención al cliente.</li> </ul>	
	<b>Desarrollo tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo y control de sistemas de reservas en línea.</li> <li>- Sistema mecanizado de control de habitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema mecanizado de control de habitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo y control de sistemas de reservas en línea.</li> <li>- Sistema mecanizado de control de habitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización de página Web.</li> <li>- Comunicación en línea con operadores turísticos, agencias de viaje y sistemas de reserva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base interna de reclamos. (Computadora)</li> </ul>	
	<b>Adquisición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos para encontrar los insumos y suministros al costo más bajo (de calidad aceptable).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de equipos (termas a gas, a fin de reducir costos) y material necesario para la operación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tickets de control de equipajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Material publicitario y de imagen.</li> <li>- Servicio de actualización de portal Web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buzón de sugerencias.</li> </ul>	
A c t i v i d a d e s		<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Mercadotecnia y ventas</b>	<b>Servicio</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reservas y recepción.</li> <li>- Registro de entrada (check-in).</li> <li>- Recepción, almacenamiento y distribución de insumos.</li> <li>- Relaciones con canales (agencias de viaje).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de camas y limpieza de habitaciones.</li> <li>- Supervisión de habitaciones, servicios agua caliente.</li> <li>- Atención personalizada al cliente (en idioma inglés).</li> <li>- Facilitar reservas en establecimiento de hospedaje ubicados en otras ciudades del País.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de salida (check-out).</li> <li>- Programación de taxi a la empresa de transporte.</li> <li>- Custodia de equipajes y valores.</li> <li>- Verificación de estado de habitaciones y comunicación de objetos olvidados por cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad.</li> <li>- Promociones especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención de quejas/reclamos.</li> <li>- Capacitación.</li> <li>- Instalaciones eficientes y apropiadas para reducir costos de mantenimiento.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia. Basado en Porter, Michael. Ventaja competitiva. Pág. 47.

## Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores Internos Clave		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Fortalezas</b>				
1	Talento humano de alto rendimiento, comprometido, leal, capacitado, motivado, en buen ambiente de trabajo	0.07	4	0.28
2	6 años de experiencia en el mercado de la zona de Huaraz.	0.07	3	0.21
3	Atención personalizada a los turistas extranjeros y nacionales.	0.10	4	0.40
4	Personal estimulado a la práctica del pensamiento orientado al turista.	0.05	3	0.15
5	Afiliación de Hatun Wasi a Ahora-Perú y Programa de Asistencia Técnica a Pequeños Hoteles de America Latina (PPHA).	0.03	3	0.09
6	Utilización de sistemas de reserva en línea de establecimientos de hospedaje a nivel mundial.	0.06	3	0.18
7	Reputación entre clientes.	0.08	4	0.32
8	Infraestructura apropiada y moderna.	0.05	4	0.20
<b>Debilidades</b>				
1	Bajo nivel de tasa neta de ocupación (TNO) de habitaciones.	0.10	2	0.20
2	Poco personal altamente calificado en el nivel de lenguas extranjeras y turismo.	0.07	2	0.14
3	Ausencia de estándares de procesos y calidad del servicio.	0.04	1	0.04
4	Elevados costos fijos.	0.04	2	0.08
5	Carencia de indicadores de gestión, herramientas de gestión administrativa.	0.04	2	0.08
6	Poca utilización de canales de distribución: operadores turísticos, agencias de viaje.	0.10	2	0.20
7	Poca participación en organización de paquetes turísticos.	0.02	2	0.04
8	Instalaciones no acondicionadas para aislar ruidos.	0.04	2	0.08
9	Poca utilización de servicios de tecnología.	0.04	2	0.08
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.77</b>

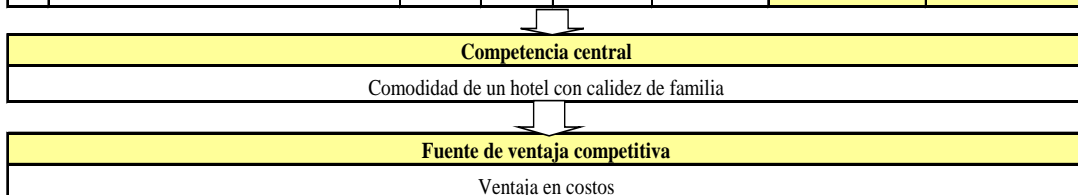
Fuente: DAVID F. Conceptos de Administración Estratégica.



**El marco del VRIO (value, rareness, imitability, organization)**

	Recurso	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Explotado por organización?	Implicancias competitivas	Desempeño económico
R1	Personal capacitado en atención al cliente en idioma inglés.		No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
R2	Experiencia del personal.		No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
R3	Experiencia en el sector.		No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
R4	Adaptación del personal a diversas circunstancias y condiciones.	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
R5	Buena comunicación y rápida respuesta en solucionar problemas del cliente.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
R6	Iniciar, mantener y promover el diálogo con el cliente.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
R7	Compromiso y lealtad de los empleados.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
R8	Reputación entre los clientes del establecimiento.	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
R9	Reputación financiera de la empresa	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
R10	Utilización de sistemas de reserva en línea de establecimientos de hospedaje a nivel mundial.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
R11	Infraestructura apropiada y moderna en el grupo estratégico al que pertenece el establecimiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
R12	Ubicación del establecimiento accesible a minimarket, medios de transporte, plaza de armas, mercado central.	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
R13	Afiliación de Hatun Wasi a AHORA-PERÚ y Programa de Asistencia Técnica a Pequeños Hoteles de América Latina (PPHA).	Sí	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal

	Capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Explotado por organización?	Implicancias competitivas	Implicancias competitivas
C1	Atención personalizada al cliente, estimulando la práctica del pensamiento orientado al turista. (R1, R2, R4, R5, R6, R7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
C2	Brindar información turística en idioma inglés. (R1, R2, R4, R5, R6, R7)	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
C3	Brindar habitaciones cómodas y desayunos agradables en un ambiente familiar. (R2, R3, R4, R7, R11)	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
C4	Poner a disposición de los clientes productos y bebidas ofrecidas en el minimarket ubicado en el primer piso del establecimiento. (R1, R2, R4, R12)	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
C5	Ser referido por clientes que se hospedaron en el establecimiento. (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R10, R11, R12)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
C6	Conseguir alianzas estratégicas con otros establecimientos de hospedaje (R1, R2, R3, R4, R8, R9, R11, R12, R13)	Sí	Si	No	No	Paridad competitiva	Normal
C7	Ofrecer comida criolla y de la región para grupos. (R1, R2, R3, R4, R7, R8, R11)	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
C8	Penetrar en los distintos canales de distribución. (R1, R2, R3, R4, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13)	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal



Fuente: Adaptado de Barney, Jay. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Pág. 173.

## Anexo 13

### GUIA DE PAUTAS PARA ENTREVISTA A EXPERTOS EN TURISMO

#### I ANÁLISIS DEL SECTOR

- 1 Definición del segmento de turistas nacionales/extranjeros que hacen turismo de aventura/convencional.  
\_\_\_\_\_
- 2 Descripción demanda actual y potencial de turistas nacionales/extranjeros que hacen turismo de aventura/convencional.  
\_\_\_\_\_
- 3 ¿Qué necesidades insatisfechas existen en establecimientos de hospedaje orientado a turistas extranjeros que hacen turismo de aventura/convencional?  
\_\_\_\_\_
- 4 ¿Cuál podría ser la ventaja diferencial para un establecimiento de hospedaje orientado a turistas nacionales/extranjeros que hacen turismo de aventura/convencional?  
\_\_\_\_\_
- 5 ¿Cuál cree usted que son las perspectivas de crecimiento del turismo interno/receptivo (deportes de aventura), hacia Huaraz en los años 2010, 2011, 2012 ,2013 y 2014 ?  
\_\_\_\_\_

#### II COMPORTAMIENTO DEL TURISTA NACIONAL/EXTRANJERO

- 1 ¿Perfil de turista nacional/extranjero?  
\_\_\_\_\_
- 2 ¿Cuál es el comportamiento del turista nacional/extranjero respecto a elegir un establecimiento de hospedaje?  
\_\_\_\_\_
- 3 ¿Qué busca un turista nacional/extranjero que hacen turismo de aventura/convencional?  
\_\_\_\_\_
- 4 ¿Cuáles son los medios por los que se informa el turista nacional/extranjero sobre establecimiento de hospedaje? (porcentaje %)  
\_\_\_\_\_
- 5 ¿Los turistas nacionales/extranjeros generalmente reservan los establecimientos de hospedaje o deciden al llegar al destino? ¿En qué porcentaje reservan?  
\_\_\_\_\_
- 6 ¿Qué tipo de establecimientos de hospedaje busca el turista extranjero que practica deportes de aventura?, ¿de qué categoría?  
\_\_\_\_\_
- 7 ¿Cuales considera usted son los medios para informar al mercado sobre establecimientos de hospedaje?  
\_\_\_\_\_
- 8 ¿Cómo se debería comunicar el valor de un establecimiento de hospedaje?  
\_\_\_\_\_
- 9 ¿Cómo es el turista extranjero que visita Huaraz para practicar deportes de aventura?

---

10 Perfil socio-demográfico y psicográfico de turista nacional/extranjero que visita Huaraz.

---

MUCHAS GRACIAS.

**Anexo 14**

**ENCUESTA (Turista Nacional)**

**Buenos días (días/tardes/noches). Mi nombre es ... (MENCIONAR NOMBRE), somos un grupo de estudiantes que venimos efectuando un trabajo de investigación sobre establecimientos de hospedaje y le agradeceríamos nos responda la siguiente encuesta. Gracias**

**F1. ¿Trabaja Usted o algún miembro de su hogar en alguna de la siguientes actividades...?(SI MENCIONA ALGUNA DE LAS ACTIVIDADES, AGRADECER Y TERMINAR)**

• Medios de comunicación como:	
Televisión	1
Radio	2
Diarios	3
Revistas	4

• Agencias de publicidad	5
• Empresas de Investigación de Mercados	6

**F2. Género (POR OBSERVACIÓN)**  
Masculino 1. Femenino 2

**F3. Podría decirme por favor que edad tiene usted? \_\_\_\_\_(ANOTAR EDAD EXACTA Y MARCAR RANGO CORRESPONDIENTE, Si LA PERSONA TIENE MENOS DE 17 O MÁS DE 45, AGRADECER Y TERMINAR)**

Menos de 17 1 (TERMINAR) 17 a 25 2 26 a 35  
3  
36 a 45 4 mas de 45 5 (TERMINAR)

**F4. ¿En los últimos 12 meses, ha realizado Ud. algún viaje fuera de Lima donde ha permanecido por lo menos una noche en el lugar visitado?**

1. Sí \_\_\_\_\_(CONTINUAR)
2. No \_\_\_\_\_( AGRADECER Y TERMINAR )

**F4A. ¿A qué lugar viajó?\_\_\_\_\_**

1. Huaraz
2. Otro destino (Especificar)\_\_\_\_\_

**F5. Del último viaje realizado fuera de Lima durante los últimos 12 meses y que ha permanecido por lo menos una noche en el lugar visitado, podría indicarme si fue principalmente por :**

Motivo principal de viaje	F4A.(Huaraz)	F5.( Otro Destino)
1. Turismo aventura		
2. Turismo Convencional		
3. Vacaciones o recreación		
4. Negocios		
5. Asistir a convenciones/Congresos		
6. Salud/Tratamiento medico		
7. comercio		
8. Trabajo remunerado en la misma ciudad visitada		
9. Realizar estudios		
10. Otros_____		

**P1. Cuántos días se hospedó en .\_\_\_\_\_? (ANOTAR DIAS EXACTOS, MENCIONE EL LUGAR INDICADO EN F4A )**

**P2. ¿Cómo obtuvo información sobre hospedajes en ...?(MENCIONE NOMBRE LUGAR INDICADO EN F4A)**

Guide Books (¿Cuál?)\_\_\_\_\_ 1 Páginas de Internet 2 Agencias de Viaje  
3 Otros (especificar) \_\_\_\_\_ 4

**P3. ¿Reservó usted el hospedaje en la ciudad de...? (MENCIONE NOMBRE LUGAR INDICADO EN F4A)**  
Sí 1 No 2

**P3A. Si es código 1 en P.3, cómo lo reservó?:**  
Reserva hostales en línea 1 Web del hospedaje 2 Correo del hospedaje 3  
Teléfono 4 Agencia de viaje 5

**P4. ¿Cuál es el nombre del establecimiento del hospedaje, donde se alojó?**

**P5. ¿Quién le recomendó... (MENCIONE EL NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO DEL HOSPEDAJE REFERIDO EN P4) su hospedaje?**

Amigos 1 Familiares 2 Agencia de viaje 3 Guía de turismo 4 Web  
5 Otro establecimiento de hospedaje 6 Pasó por la puerta y decidió entrar 7

P6. ¿Cómo llegó a .... (MENCIONE NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE REFERIDO EN P4.)?:

En taxi 1 Movilidad del hospedaje 2 Caminando 3

P7. ¿En qué tipo de habitación se alojó?

Simple 1 Doble o matrimonial 2 Triple 3 Dormitorio 4

P8. ¿Cuánto pago por noche? S/. \_\_\_\_\_ (SEGÚN RESPUESTA DE LA PREGUNTA P.7)

P9. ¿El precio incluyó desayuno?

Sí 1 Cuál? \_\_\_\_\_ (Continental/Americano/Otro) No  
2

P10. ¿Cuál fue la forma de pago del servicio de hospedaje?

Efectivo 1 VISA 2 MasterCard 3 Internet 4 Cheque de viajero  
5

P11. ¿Qué tan satisfecho está usted en general con ...? (MENCIONE EL NOMBRE DEL HOSPEDAJE REFERIDO EN P4)

Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
1	2	3	4	5

P12. ¿Por qué diría usted que se encuentra .... (MENCIONAR RESPUESTA P11)?

P13. ¿Si un amigo o colega le pidiera que le recomiende un establecimiento de hospedaje, ¿Qué tan probable es que

Usted le recomiende...? (MENCIONE EL NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO REFERIDO EN P4)

Nada probable	Poco probable	Probable	Muy probable	Ciertamente probable
1	2	3	4	5

P14. ¿Qué tan satisfecho está usted con .... (MENCIONE CADA UNO DE LOS FACTORES) en (MENCIONE NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE REFERIDO EN P4.)? (MOSTRAR TARJETA15), Diría usted que está:

Atributos	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente satisfecho	No precisa
Ubicación	1	2	3	4	5	99
Decoración	1	2	3	4	5	99
Habitación con televisión a color y cable	1	2	3	4	5	99
Salón de juegos y entretenimiento	1	2	3	4	5	99
Sala de estar y televisión	1	2	3	4	5	99
Área de parrilla	1	2	3	4	5	99
Área de bar	1	2	3	4	5	99
Terraza	1	2	3	4	5	99
Chimenea	1	2	3	4	5	99
Información turística	1	2	3	4	5	99
Información sobre restaurantes, pubs, etc.	1	2	3	4	5	99
Atención en Inglés	1	2	3	4	5	99
Seguridad	1	2	3	4	5	99
Limpieza	1	2	3	4	5	99
Servicio de Internet	1	2	3	4	5	99
Precio	1	2	3	4	5	99

P15. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por noche en una habitación doble o matrimonial en Huaraz, considerando que se brinda las características y el servicio con todos los atributos mencionados en la Pregunta N° 15? S/. \_\_\_\_\_

P16. ¿Qué tan importante son los siguientes servicios para usted, en un establecimiento hospedaje, teniendo en cuenta la escala que viene a continuación? (donde 1=Nada importante y 5=Totalmente importante)

Factores	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Totalmente importante	No precisa
Calefacción en habitación	1	2	3	4	5	99

Sauna	1	2	3	4	5	99
Guardia de seguridad 24 horas	1	2	3	4	5	99
Servicio de transporte a empresa de	1	2	3	4	5	99

(Fin de la encuesta). MUCHAS GRACIAS.

## ENCUESTA (Turismo Receptivo)

NOMBRE: \_\_\_\_\_

NACIONALIDAD: \_\_\_\_\_

OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_

### Introducción

Buenos días/noches. Mi nombre es ... (MENCIONAR NOMBRE), y somos un grupo de estudiantes que venimos efectuando un trabajo de investigación sobre establecimientos de hospedaje y estamos muy interesados en conocer su opinión. Sería muy importante contar con su opinión. Muchas gracias por su colaboración.

### Filtro

F1 Género (POR OBSERVACIÓN)

Masculino 1 Femenino 2

F2 Podría decirme por favor qué edad tiene usted? \_\_\_\_\_ (ANOTAR EDAD EXACTA Y MARCAR RANGO CORRESPONDIENTE) (SI LA PERSONA TIENE MENOS DE 17 O MÁS DE 45, AGRADECER Y TERMINAR)

Menos de 17 1 (TERMINAR) 17 a 25 2 26 a 35 3  
36 a 45 4 Más de 45 5 (TERMINAR)

### Preguntas – Establecimiento de Hospedaje

P1. ¿Cuál es el motivo de su viaje a Huaraz?

Turismo de aventura 1 Turismo convencional 2  
Negocios 3 Otros (Especificar: \_\_\_\_\_) 4

P2. ¿Cuántos días se hospedó en la ciudad de Huaraz? \_\_\_\_\_ (ANOTAR DÍAS EXACTOS)

P3. ¿De dónde obtuvo información sobre establecimientos de hospedaje en Huaraz?

Guide Books 1 Cuál? \_\_\_\_\_ Internet 2 Agencias de Viaje 3 Otros (especificar) \_\_\_\_\_ 4

P4. ¿Reservó usted el hospedaje en la ciudad de Huaraz?

Sí 1 No 2 (PASAR PREGUNTA P7)

P5. (SI RESPUESTA ES CÓDIGO 1 EN P4) Cómo lo reservó?:

Reserva hostales en línea 1 Web del hospedaje 2 Correo del hospedaje 3  
Teléfono 4 Agencia de viajes 5

P6. Persona que hizo la reservación:

Huésped 1 Empresa 2 Agencia de viajes 3

P7. ¿Cuál es el nombre del establecimiento de hospedaje donde se alojó?

\_\_\_\_\_

P8. ¿Quién le recomendó .... (MENCIONE NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE REFERIDO EN P7.)?

Amigos 1 Familiares 2 Agencia de viaje 3 Guía de turismo 4  
Web 5  
Otro establecimiento de hospedaje 6 Pasó por la puerta y decidió entrar 7

P9. ¿Cómo llegó a .... (MENCIONE NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE REFERIDO EN P7.):

En taxi 1 Movilidad del establecimiento de hospedaje 2 Caminando 3

P10. ¿Qué tan satisfecho está usted con .... (MENCIONE CADA UNO DE LOS FACTORES) de (MENCIONE NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE REFERIDO EN P7.)? Diría usted que está:

Factores	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente satisfecho	No precisa
Ubicación	1	2	3	4	5	99
Decoración	1	2	3	4	5	99
Habitación con televisión a color y cable	1	2	3	4	5	99
Salón de juegos y entretenimiento	1	2	3	4	5	99
Sala de estar y televisión	1	2	3	4	5	99
Área de parrilla	1	2	3	4	5	99
Área de bar	1	2	3	4	5	99
Terraza	1	2	3	4	5	99
Chimenea	1	2	3	4	5	99
Información turística	1	2	3	4	5	99

Información sobre restaurantes, pubs, etc.	1	2	3	4	5	99
Atención en Inglés	1	2	3	4	5	99
Seguridad	1	2	3	4	5	99
Limpieza	1	2	3	4	5	99
Servicio de Internet	1	2	3	4	5	99
Precio	1	2	3	4	5	99

P11. ¿Qué tan satisfecho está usted en general con ... (MENCIONE NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE REFERIDO EN P7.)?

Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente satisfecho
1	2	3	4	5

P12. ¿Por qué diría usted que se encuentra .... (MENCIONAR RESPUESTA P11.)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

P13. Si un amigo o colega le pidiera que le recomiende un establecimiento de hospedaje en Huaraz ¿qué tan probable es que usted recomiende .... (MENCIONE NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE REFERIDO EN P7.)?

Nada probable	Poco probable	Probable	Muy probable	Totalmente probable	No precisa
1	2	3	4	5	99

P14. ¿En que tipo de habitación se alojó?

Simple 1 Doble o matrimonial 2 Triple 3 Dormitorio 4

P15. ¿Cuánto pagó por noche? US\$ \_\_\_\_\_ (SEGÚN RESPUESTA DE LA PREGUNTA P14.)

P16. ¿El precio incluyó desayuno?

Si 1 Cuál? \_\_\_\_\_ (Continental/Americano/Otro) No 2

P17. ¿Cuál fue la forma de pago?

Efectivo 1 VISA 2 MasterCard3 American Express 4  
Internet 5 Cheque de viajero 6

P18. ¿Qué tan importante son los siguientes servicios para usted en un establecimiento hospedaje, teniendo en cuenta la escala que viene a continuación? (donde 1=Nada importante y 5=Totalmente importante)

Factores	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Totalmente importante	No precisa
Calefacción en habitación	1	2	3	4	5	99
Sauna	1	2	3	4	5	99
Guardia de seguridad 24 horas	1	2	3	4	5	99
Bus a empresa de transporte	1	2	3	4	5	99

P19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una habitación doble o matrimonial que cuenta con los servicios mencionados en la PREGUNTA P18.? US\$ \_\_\_\_\_ (ANOTAR MONTO EXACTO)

(Fin de la encuesta). MUCHAS GRACIAS.



## SURVEY

Name: \_\_\_\_\_

Nationality: \_\_\_\_\_

Occupation: \_\_\_\_\_

### Introduction

Good morning / night. My name is ... (MENTION NAME), and we are a group of students who have been carrying out a research about lodgings and we are interested in hearing your opinion. It would be very important to have your opinion. Thank you very much for your help.

### Filter

F1 Gender (BY OBSERVATION)

Male 1 Female 2

F2 Could you please tell me how old are you? \_\_\_\_\_ (WRITE AGE RANGE FOR EXACT AND MARK) (IF THE PERSON IS UNDER 17 OR MORE THAN 45 THANK AND END)

Under 17 1 (END) 17 a 25 2 25 a 35 3  
36 a 45 4 Over 45 5 (END)

### Questions – Establishment of accommodation

P1. ¿What is the purpose of your trip to Huaraz?

Adventure tourism 1 Conventional tourism 2  
Business 3 Other (Specify: \_\_\_\_\_) 4

P2. ¿How many days you stayed in Huaraz? \_\_\_\_\_ (WRITE EXACT DAYS)

P3. ¿Where did you get information on lodgings in Huaraz?

Guide Books 1 Which? \_\_\_\_\_ Internet 2 Travel Agency 3 Other (Specify): \_\_\_\_\_  
4

P4. ¿Did you book the lodging?

Yes 1 No 2 (CHECK QUESTION P7)

P5. (IF ANSWER IS CODE 1 IN P4) How did you book?:

Book hostels online 1 Web establishment of accommodation 2 e-mail 3  
Phone 4 Travel Agency 5

P6. Person who made the reservation:

Guest 1 Company 2 Travel Agency 3

P7. ¿What is the name of the establishment of accommodation where you stay?

\_\_\_\_\_

P8. ¿Who recommended.... (MENTION NAME OF ESTABLISHMENT OF ACCOMMODATION OF REFERRED IN P7.)?

Friends 1 Family 2 Travel Agency 3 Tourist guide 4 Web  
5  
Another establishment of accommodation 6 You went through the door and decided to enter 7

P9. ¿How did you arrive at .... (MENTION NAME OF ESTABLISHMENT OF ACCOMMODATION OF REFERRED IN P7.)?

By taxi 1 Mobility the establishment of accommodation 2 Walking 3

P10. ¿How satisfied are you with .... (MENTION EACH OF THE FACTORS) of (MENTION NAME OF ESTABLISHMENT OF ACCOMMODATION OF REFERRED IN P7.)? Would you say that is:

Factors	Not at all satisfied	Dissatisfied	Satisfied	Very satisfied	Totally satisfied	No precise
Location	1	2	3	4	5	99
Decoration	1	2	3	4	5	99
Room with color TV and cable	1	2	3	4	5	99
Fun and game rooms	1	2	3	4	5	99
Lounge and TV	1	2	3	4	5	99
Grill area	1	2	3	4	5	99
Bar area	1	2	3	4	5	99
Terrace	1	2	3	4	5	99
Chimenea	1	2	3	4	5	99
Tourist information	1	2	3	4	5	99

Information about restaurants, pubs, etc.	1	2	3	4	5	99
Customer service in English language	1	2	3	4	5	99
Security	1	2	3	4	5	99
Cleaning	1	2	3	4	5	99
Internet service	1	2	3	4	5	99
Price	1	2	3	4	5	99

**P11.** ¿How satisfied are you overall with ... (MENTION NAME OF ESTABLISHMENT OF ACCOMMODATION OF REFERRED IN P7.)?

Not at all satisfied	Dissatisfied	Satisfied	Very satisfied	Totally satisfied
1	2	3	4	5

**P12.** ¿Why would you say is .... (MENTION THE ANSWER P11.)?

---

**P13.** If a friend or colleague asked you to recommend a place of lodging in Huaraz how likely are you to recommend .... (MENTION NAME OF ESTABLISHMENT OF ACCOMMODATION OF REFERRED IN P7.)?

Unlikely	Little likely	Likely	Very likely	Completely likely	No precise
1	2	3	4	5	99

**P14.** ¿What type of room did you stay?

Simple 1 Double o matrimonial 2 Triple 3 Dormitory 4

**P15.** ¿How much did you pay per night? US\$ \_\_\_\_\_ (RESPONSE BY THE QUESTION P14.)

**P16.** ¿Does the price included the breakfast?

Yes 1 Which? \_\_\_\_\_ (Continental/American/Other) No 2

**P17.** ¿Which was the payment?

Cash 1 VISA 2 MasterCard3 American Express 4  
Internet 5 Traveler check 6

**P18.** ¿How important are the following services for you at a lodging establishment, taking into account the scale that follows? (Where 1 = Not important and 5 = All important)

Factors	Not important	Somewhat important	Important	Very important	All important	No precise
Heated room	1	2	3	4	5	99
Sauna	1	2	3	4	5	99
Security guard 24 hours	1	2	3	4	5	99
Bus transportation company	1	2	3	4	5	99

**P19.** ¿How much would you be willing to pay for a twin or double room that has the services listed in Question P18.? US\$ \_\_\_\_\_ (WRITE EXACT AMOUNT)

(End of survey). THANK YOU.

Matriz FODA para Hatun Wasi S.R.L.

ANEXO Nº 15

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1 Profesional altamente capacitado en hotelería y turismo. 2 6 años de experiencia en el mercado de la zona de Huaraz. 3 Atención personalizada a los turistas extranjeros y nacionales. 4 Personal estimulado a la práctica del pensamiento orientado al turista. 5 Afiliación de Hatun Wasi a Ahora-Perú y Programa de Asistencia Técnica a Pequeños Hoteles de América Latina (PPHA). 6 Utilización de sistemas de reserva en línea de establecimientos de hospedaje a nivel mundial. 7 Reputación entre clientes. 8 Infraestructura apropiada y moderna.	1 Bajo nivel de tasa neta de ocupación (TNO) de habitaciones. 2 Poco personal altamente calificado en el nivel de lenguas extranjeras y turismo. 3 Ausencia de estándares de procesos y calidad del servicio. 4 Elevados costos fijos. 5 Carencia de indicadores de gestión, herramientas de gestión administrativa. 6 Poca utilización de canales de distribución: operadores turísticos, agencias de viaje. 7 Poca participación en organización de paquetes turísticos. 8 Instalaciones no acondicionadas para aislar ruidos. 9 Poca utilización de servicios de tecnología.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias ofensivas (FO)</b>	<b>Estrategias adaptativas (DO)</b>
1 Estabilidad política, económica y social, y crecimiento sostenido del Perú.  2 El gobierno viene promoviendo, incentivando y regulando el desarrollo sostenible de la actividad turística.  3 Industria en crecimiento: período 2010-2013 se estima tasa de crecimiento para el turismo receptor de 3.68% y para el turismo interno de 2.84%.  4 El 79% de turistas extranjeros recomendarían al Perú sin ninguna duda, como un lugar propicio para hacer deportes de aventura.  5 Apertura de nuevos vuelos entre Perú y diversos mercados internacionales.  6 Gran variedad y calidad de recursos turísticos: naturales, culturales y paisajísticos.  7 Inexistencia de establecimiento de hospedaje con marca registrada y reconocida en la ciudad de Huaraz.  8 Existencia de operadores turísticos y agencias de viaje.  9 Existencia de establecimientos de hospedaje en otros destinos turísticos atractivos.  10 Existencia de servicios de reservas en línea, representación y marketing para establecimientos de hospedaje independientes de Latinoamérica.  11 Herramientas actuales de marketing electrónico: blogs, Facebook, Twitter, Youtube, foursquare.	Incremento de la tasa neta de ocupación (TNO) de habitaciones utilizando estrategias de marketing, operaciones y personal. (F1, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10, O11)  Establecer como estrategia de crecimiento para el período 2016-2020, contar con un establecimiento adicional en la ciudad de Huaraz, uno en la ciudad de Caraz y otro en la ciudad de Chavín. (F1, F2, F3, F4, F7, F8, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8, O9)  Realizar alianzas estratégicas complementarias horizontales con establecimientos de hospedaje con similar estrategia competitiva en las ciudades de Trujillo (Huanchaco), Chiclayo, Jaen, Chachapoyas, Cajamarca, y Cusco. (F1, F2, F4, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O9)  Afiliarse a la empresa LAHRES (por intermedio del PPHA), que presta servicios de reservas, representación y marketing, con conexión GDS. (F5, O10)	1 Intensificar relaciones con operadores turísticos, agencias de viaje. (D1, D7, O3, O4 O5, O6, O7, O8)  2 Utilización de tecnología relacionada con el marketing electrónico aplicado al turismo, a través de blogs y Facebook. (D1, D9, O4, O11)  3 Adquisición, implementación y capacitación de software básico de reservas y recepción. (D5, D9, O10)  4 Selección y contratación de asistente administrativo (recepción) con dominio del idioma inglés y conocimiento de turismo; asimismo, de personal de limpieza. (D2, O2, O3, O4, O5)  5 Implementación de un manual de procesos. (D3, O2, O3, O4)  6 Instalación de ventanas para aislar ruidos provenientes del exterior del establecimiento. (D8, O3, O4)
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias reactivas (FA)</b>	<b>Estrategias defensivas (DA)</b>
1 Crisis económica mundial (Unión Europea, EE.UU). 2 Escasos mecanismos de coordinación interinstitucional, a fin de promover la planificación de los destinos turísticos y el desarrollo de la actividad turística. 3 Ocurrencia de desastres naturales y cambios climáticos. 4 Inseguridad aun existente en el país. 5 Dificultad de acceso a la ciudad de Huaraz: red vial, y aeropuerto que no presta servicios adecuados a precios competitivos. 6 Cambio de gobierno en el año 2011. 7 Integración vertical de los competidores: establecimientos de hospedaje con agencias de viaje. 8 Incumplimiento de la normativa vigente e irregular nivel de calidad. 9 Deterioro y falta de mantenimiento de los recursos turísticos.	1 Establecer como estrategia de crecimiento para el período 2016-2020, contar con una agencia de viaje en la ciudad de Huaraz. (F1, F2, A7)  2 Afianzar relaciones con empresas que presta servicio de taxi, y taxistas independientes. (F3, A8)	1 Estrategia de promoción en empresas privadas orientas a motivar a su personal, a través de descuentos durante temporada baja (diciembre-marzo). (D1, D4, A1).

Fuente: DAVID F. Conceptos de Administración Estratégica.

**Factores que constituyen los ejes de la matriz SPACE**

Posición estratégica interna	
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>	
Rendimiento de la inversión	5
Endeudamiento	5
Liquidez	4
Capital de trabajo	4
Flujo de efectivo	4
Puntuaciones promedio	4.4

Posición estratégica externa	
<b>Estabilidad ambiental (EA)</b>	
Cambios tecnológicos	-2
Tasa de inflación	-2
Variabilidad de la demanda	-3
Gama de precios de los servicios de la competencia	-2
Barreras para entrar en el mercado	-2
Presión de la competencia	-3
Facilidad para salir del mercado	-2
Elasticidad del precio de demanda	-3
Riesgo que implica el negocio	-2
Puntuaciones promedio	-2.3

Eje Y 2.1

<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	
Participación de mercado	-3
Calidad del servicio	-2
Ciclo de vida del servicio	-1
Lealtad de los clientes	-2
Conocimientos tecnológicos	-2
Control sobre distribuidores	-3
Puntuaciones promedio	-1.9

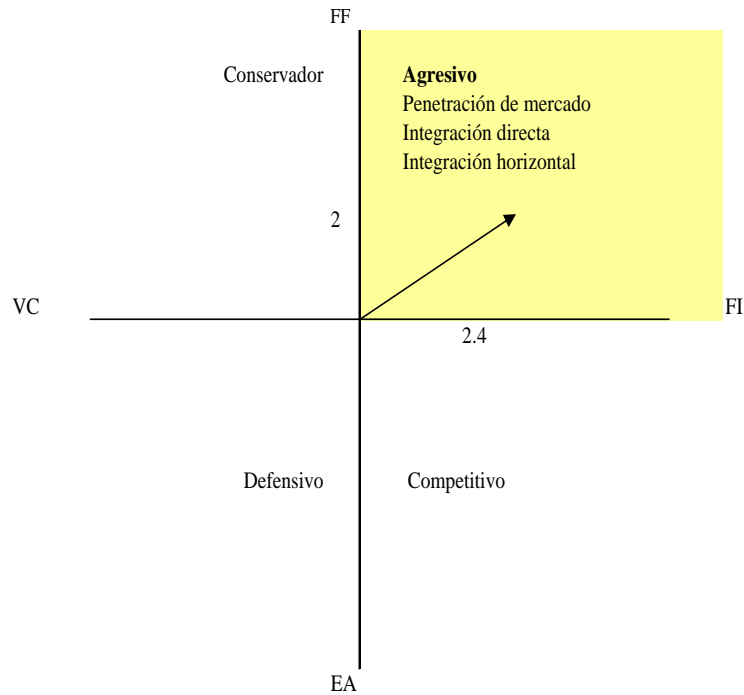
<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>	
Potencial de crecimiento	5
Potencial de ganancias	4
Estabilidad financiera	4
Conocimientos tecnológicos	5
Utilización de los recursos	4
Facilidad para entrar en el mercado	4
Productividad, utilización de la capacidad	4
Puntuaciones promedio	4.3

Eje X 2.4

Comparación con los competidores.

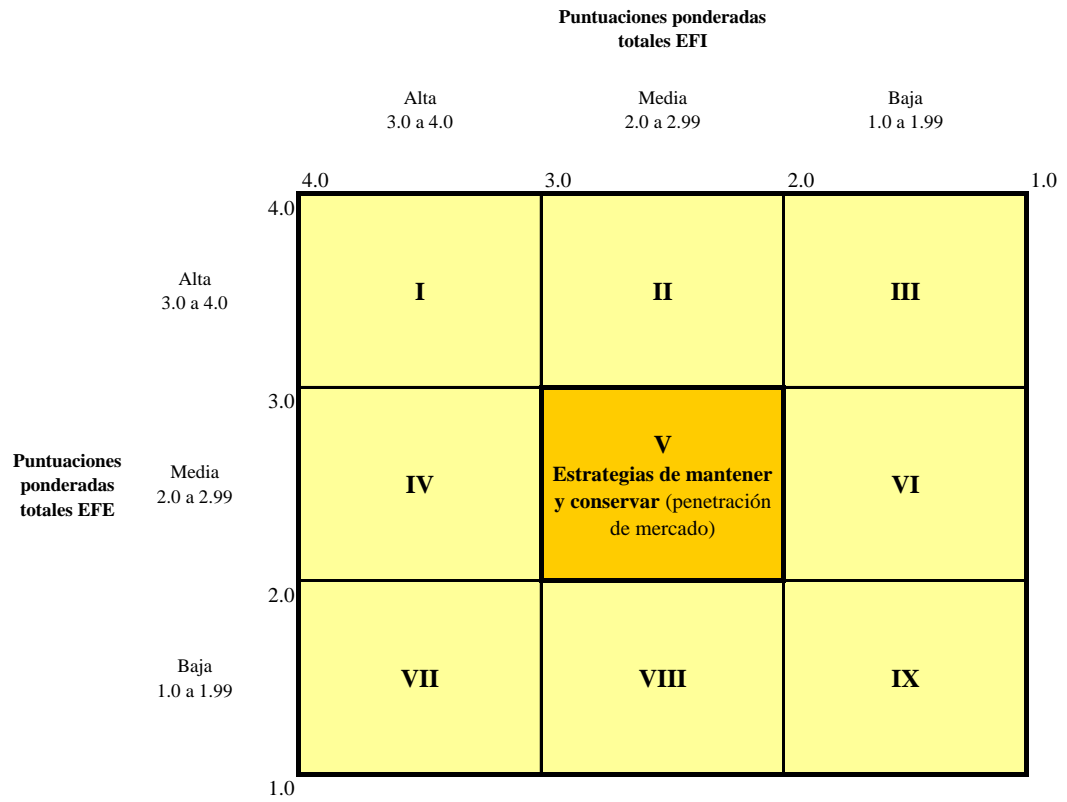
Comparación con otras industrias.

**Matriz SPACE**



Fuente: DAVID F. Conceptos de Administración Estratégica.

**Matriz interna-externa (IE)**

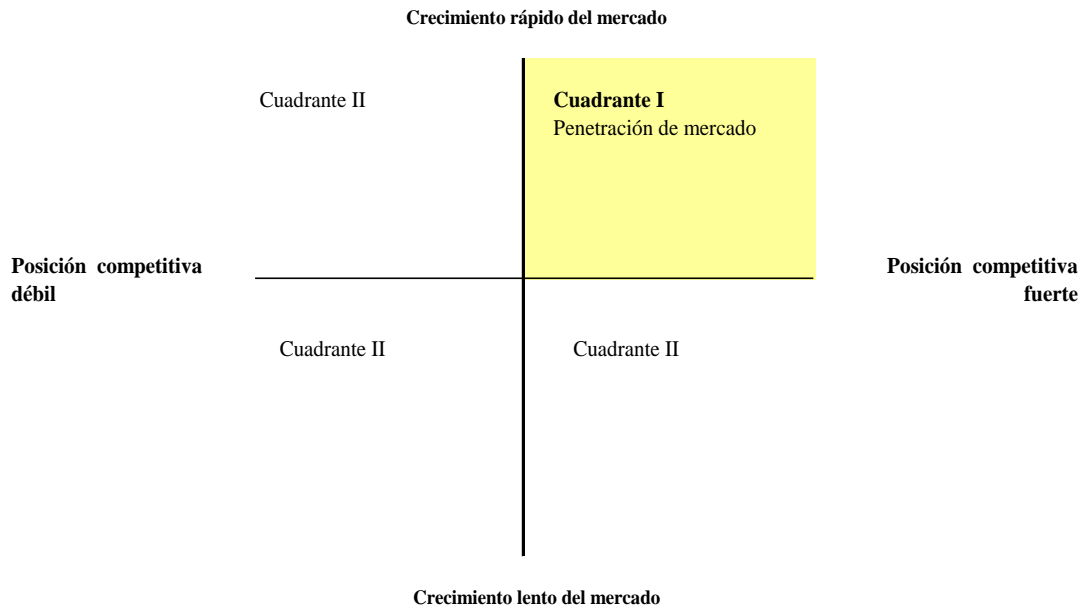


Puntuaciones ponderadas totales EFI 2.77

Puntuaciones ponderadas totales EFE 2.68

Fuente: DAVID F. Conceptos de Administración Estratégica.

**Matriz de la gran estrategia**



Fuente: DAVID F. Conceptos de Administración Estratégica.

## Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) para Hatun Wasi

Factores clave	Ponderación	Alianzas con otros establecimientos y afianzar canales distribución		establecimientos adicionales en el largo plazo		agencia de viaje en la ciudad de Huaraz en el largo plazo	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>							
1 Estabilidad política, económica y social, crecimiento sostenido del Perú.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
2 El gobierno viene promoviendo, incentivando y regulando el desarrollo sostenible de la actividad turística.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
3 Industria en crecimiento: período 2010-2013 se estima tasa de crecimiento para el turismo receptor de 3.68% y para el turismo interno de 2.84%.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
4 El 79% de turistas extranjeros recomendarían al Perú sin ninguna duda, como un lugar propicio para hacer deportes de aventura.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
5 Apertura de nuevos vuelos entre Perú y diversos mercados internacionales.	0.02	4	0.08	3	0.06	2	0.04
6 Gran variedad y calidad de recursos turísticos: naturales, culturales y paisajísticos.	0.04	--	--	--	--	--	--
7 Inexistencia de establecimiento de hospedaje con marca registrada y reconocida en la ciudad de Huaraz.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
8 Existencia de operadores turísticos y agencias de viaje.	0.10	4	0.4	2	0.2	1	0.1
9 Existencia de establecimientos de hospedaje en otros destinos turísticos atractivos.	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
10 Existencia de servicios de reservas en línea, representación y marketing para establecimientos de hospedaje independientes de Latinoamérica.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
11 Herramientas actuales de marketing electrónico: blogs, Facebook, Twitter, Youtube, foursquare.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
<b>Amenazas</b>							
1 Crisis económica mundial (Unión Europea, EE.UU).	0.04	--	--	--	--	--	--
2 Escasos mecanismos de coordinación interinstitucional, a fin de promover la planificación de los destinos turísticos y el desarrollo de la actividad turística.	0.04	--	--	--	--	--	--
3 Ocurrencia de desastres naturales y cambios climáticos.	0.02	--	--	--	--	--	--
4 Inseguridad aun existente en el país.	0.04	--	--	--	--	--	--
5 Dificultad de acceso a la ciudad de Huaraz: red vial, y aeropuerto que no presta servicios adecuados a precios competitivos.	0.06	--	--	--	--	--	--
6 Cambio de gobierno en el año 2011.	0.02	--	--	--	--	--	--
7 Integración vertical de los competidores: establecimientos de hospedaje con agencias de viaje.	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
8 Incumplimiento de la normativa vigente e irregular nivel de calidad.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
9 Deterioro y falta de mantenimiento de los recursos turísticos.	0.02	--	--	--	--	--	--
	1.00						
<b>Fortalezas</b>							
1 Talento humano de alto rendimiento, comprometido, leal, capacitado, motivado, en buen ambiente de trabajo	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
2 6 años de experiencia en el mercado de la zona de Huaraz.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
3 Atención personalizada a los turistas extranjeros y nacionales.	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2
4 Personal estimulado a la práctica del pensamiento orientado al turista.	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
5 Afiliación de Hatun Wasi a Ahora-Perú y Programa de Asistencia Técnica a Pequeños Hoteles de América Latina (PPHA).	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
6 Utilización de sistemas de reserva en línea de establecimientos de hospedaje a nivel mundial.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
7 Reputación entre clientes.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
8 Infraestructura apropiada y moderna.	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05
<b>Debilidades</b>							
1 Bajo nivel de tasa neta de ocupación (TNO) de habitaciones.	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2
2 Poco personal altamente calificado en el nivel de lenguas extranjeras y turismo.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
3 Ausencia de estándares de procesos y calidad del servicio.	0.04	--	--	--	--	--	--
4 Elevados costos fijos.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
5 Carencia de indicadores de gestión, herramientas de gestión administrativa.	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16
6 Poca utilización de canales de distribución: operadores turísticos, agencias de viaje.	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2
7 Poca participación en organización de paquetes turísticos.	0.02	4	0.08	3	0.06	2	0.04
8 Instalaciones no acondicionadas para aislar ruidos.	0.04	--	--	--	--	--	--
9 Poca utilización de servicios de tecnología.	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16
	1.00		5.97		4.59		3.95

Fuente: DAVID F. Conceptos de Administración Estratégica.

Alianzas con otros establecimientos y afianzar canales distribución	5.97
Establecimientos adicionales en el largo plazo	4.59
Agencia de viaje en la ciudad de Huaraz en el largo plazo	3.95

**Total de pernoctaciones de Hatun Wasi S.R.L. - Año 2009**

Mes 2009	Total de pernoctaciones	Estacionalidad	TNOc 2009
Enero	66	1.9%	4.9%
Febrero	87	2.5%	6.4%
Marzo	57	1.6%	4.2%
Abril	341	9.7%	25.3%
Mayo	280	8.0%	20.7%
Junio	334	9.5%	24.7%
Julio	576	16.4%	42.7%
Agosto	463	13.2%	34.3%
Septiembre	396	11.3%	29.3%
Octubre	413	11.7%	30.6%
Noviembre	342	9.7%	25.3%
Diciembre	163	4.6%	12.1%
Total	3518	100.0%	260.6%
Promedio mensual			21.72%

Fuente: Hatun Wasi S.R.L.

$$TNO_c = \frac{(Total\ pernoctaciones,)}{(Total\ plazas-cama\ disponibles, \times\ numero\ de\ noches\ en\ el\ mes)} \times 100\%$$



**Determinación de la demanda para Hatun Wasi S.R.L.****a) Determinación del mercado poblacional****Turismo interno esperado 2010-2014**

Año	Turismo interno esperado	Actividad turística %	Mercado poblacional
2010	13,075,807	24.00%	3,138,194
2011	13,458,016	24.00%	3,229,924
2012	13,840,225	24.00%	3,321,654
2013	14,222,435	24.00%	3,413,384
2014	14,626,352	24.00%	3,510,325
2015	15,041,741	24.00%	3,610,018

Tasa de crecimiento anual: 2.84%

Fuente: BADATUR-OTP

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

**Turismo receptivo esperado 2010-2014**

Año	Turismo receptivo esperado
2010	1,824,255
2011	1,893,981
2012	1,963,707
2013	2,033,434
2014	2,108,264
2015	2,185,849

Tasa de crecimiento anual: 3.68%

Fuente: BADATUR-OTP

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

El Turismo Interno del Perú nos señala una cifra de 12.693.597 personas que utilizaron algún tipo de establecimiento de hospedaje en el año 2009. Sin embargo se estima que esta cifra puede estar sobrestimada si la tomamos como referente de personas que residen en el Perú y que realizaron alguna actividad turística en el Perú; ya que muchos de las personas que hacen uso de los servicios de alojamiento en centros de hospedaje, no lo hacen precisamente por motivos de turismo. PromPerú realizó una encuesta en el año 2007, a los hogares de los extractos económicos A, B y C del las ciudades de Arequipa, Lima y Trujillo. Esta encuesta arrojó que del universo de los hogares entrevistados en el 24% por lo menos algún miembro había realizado en el año 2007 una actividad turística. Si este porcentaje es aplicado para iguales extractos a nivel nacional, tenemos que no más de 2.900.000 personas realizaron algún tipo de turismo.

**b) Determinación del mercado potencial**

Año	Turismo interno esperado	Actividad turística %	Mercado potencial
2010	3,138,194	100.00%	3,138,194
2011	3,229,924	100.00%	3,229,924
2012	3,321,654	100.00%	3,321,654
2013	3,413,384	100.00%	3,413,384
2014	3,510,325	100.00%	3,510,325
2015	3,610,018	100.00%	3,610,018

Fuente: Perfil de Vacacionista Nacional 2006-2008

Elaboración: PromPerú

Año	Turismo receptivo esperado	Turismo (sin negocios)%	Mercado potencial
2010	1,824,255	86.90%	1,585,278
2011	1,893,981	86.30%	1,634,506
2012	1,963,707	84.70%	1,663,260
2013	2,033,434	82.10%	1,669,449
2014	2,108,264	78.50%	1,654,988
2015	2,185,849	73.90%	1,615,342

Fuente: Perfil del Turista Extranjero 2005-2008

Elaboración: PromPerú

**c) Determinación del mercado disponible**

Año	Mercado potencial	Turismo proyectado de Ancash	Mercado disponible
2010	3,138,194	12.14%	380,944
2011	3,229,924	12.11%	391,016
2012	3,321,654	12.07%	401,087
2013	3,413,384	12.05%	411,159
2014	3,510,325	12.02%	421,767
2015	3,610,018	11.98%	432,648

Tasa de crecimiento anual: 2.58%

Fuente: BADATUR-OTP

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

Año	Mercado potencial	Turismo proyectado de Ancash	Mercado disponible
2010	1,585,278	2.80%	44,346
2011	1,634,506	2.86%	46,804
2012	1,663,260	2.96%	49,263
2013	1,669,449	3.10%	51,723
2014	1,654,988	3.29%	54,444
2015	1,615,342	3.55%	57,307

Tasa de crecimiento anual: 5.26%

Fuente: BADATUR-OTP

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

**d) Determinación del mercado efectivo:**

Año	Mercado disponible	Descanso, conocer (1)	Mercado efectivo
2010	380,944	80.00%	304,755
2011	391,016	80.00%	312,813
2012	401,087	80.00%	320,870
2013	411,159	80.00%	328,927
2014	421,767	80.00%	337,414
2015	432,648	80.00%	346,119

(1) Fuente: Perfil del Vacacionista Nacional 2008 PromPerú

Año	Mercado disponible	Aventura	Mercado efectivo
2010	44,346	82.00%	36,364
2011	46,804	82.00%	38,379
2012	49,263	82.00%	40,396
2013	51,723	82.00%	42,413
2014	54,444	82.00%	44,644
2015	57,307	82.00%	46,992

Fuente: Encuestas julio 2010.

PromPerú

**e) Determinación del mercado objetivo:**

Año	Mercado efectivo	TDispuestos a pagar %	Mercado objetivo
2010	304,755	35.00%	106,664
2011	312,813	35.00%	109,484
2012	320,870	35.00%	112,304
2013	328,927	35.00%	115,125
2014	337,414	35.00%	118,095
2015	346,119	35.00%	121,142

Fuente: Encuestas tomadas en julio 2010.

Año	Mercado efectivo	Dispuestos a pagar %	Mercado objetivo
2010	36,364	33.00%	12,000
2011	38,379	33.00%	12,665
2012	40,396	33.00%	13,331
2013	42,413	33.00%	13,996
2014	44,644	33.00%	14,732
2015	46,992	33.00%	15,507

Fuente: Encuestas tomadas en julio 2010.

**f) Determinación del mercado meta:**

Año	Mercado objetivo	Meta%	Mercado meta
2010	106,664	0.50%	538
2011	109,484	0.66%	718
2012	112,304	0.82%	920
2013	115,125	0.98%	1,132
2014	118,095	1.08%	1,278
2015	121,142	1.19%	1,442

Fuente: Encuestas tomadas en julio 2010.

Año	Mercado objetivo	Meta %	Mercado meta
2010	12,000	4.07%	488
2011	12,665	5.29%	670
2012	13,331	6.61%	881
2013	13,996	7.27%	1,017
2014	14,732	8.00%	1,178
2015	15,507	8.80%	1,364

Fuente: Encuestas tomadas en julio 2010.

## Ingresos por alojamiento para Hatun Wasi con Plan Estratégico

Año	Clase	Nº habitaciones	Ocupabilidad	Precio promedio S/.	Dias/año	Ingresos	Total anual S/.
2010	simples	1	17.02%	32.50	365	2,018.42	77,165.63
	Dobles	7	17.02%	55.00	365	23,910.48	
	Matrimoniales	5	17.02%	55.00	365	17,078.91	
	Triples	3	17.02%	70.00	365	13,042.08	
	Múltiples	4	17.02%	85.00	365	21,115.75	
2011	simples	1	23.01%	32.50	365	2,729.50	104,350.74
	Dobles	7	23.01%	55.00	365	32,334.03	
	Matrimoniales	5	23.01%	55.00	365	23,095.74	
	Triples	3	23.01%	70.00	365	17,636.75	
	Múltiples	4	23.01%	85.00	365	28,554.73	
2012	simples	1	29.87%	32.50	365	3,543.84	135,483.87
	Dobles	7	29.87%	55.00	365	41,980.92	
	Matrimoniales	5	29.87%	55.00	365	29,986.37	
	Triples	3	29.87%	70.00	365	22,898.68	
	Múltiples	4	29.87%	85.00	365	37,074.06	
2013	simples	1	35.65%	32.50	365	4,229.07	161,680.69
	Dobles	7	35.65%	55.00	365	50,098.24	
	Matrimoniales	5	35.65%	55.00	365	35,784.46	
	Triples	3	35.65%	70.00	365	27,326.31	
	Múltiples	4	35.65%	85.00	365	44,242.60	
2014	simples	1	40.73%	32.50	365	4,831.01	184,693.05
	Dobles	7	40.73%	55.00	365	57,228.83	
	Matrimoniales	5	40.73%	55.00	365	40,877.74	
	Triples	3	40.73%	70.00	365	31,215.73	
	Múltiples	4	40.73%	85.00	365	50,539.75	
2015	simples	1	46.53%	32.50	365	5,519.53	211,015.84
	Dobles	7	46.53%	55.00	365	65,385.19	
	Matrimoniales	5	46.53%	55.00	365	46,703.71	
	Triples	3	46.53%	70.00	365	35,664.65	
	Múltiples	4	46.53%	85.00	365	57,742.76	

Fuente: Elaboración propia. Información Hatun Wasi S.R.L.

ESCENARIO : FLUJO DE CAJA SIN EL PLAN ESTRATÉGICO

INPUTS

Total plazas - cama disponible anual	16,920 por noche
Precio promedio por pernoctación	26.80
Demanda total plazas -cama disponible anual	16,920

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	LIQUIDACION Valor de Rescate
<b>INGRESOS</b>							
Tasa neta de ocupación en %		17.68%	18.38%	19.10%	19.84%	20.62%	
Demanda en pernoctaciones		2,992	3,109	3,231	3,358	3,489	
Precio promedio por pernoctación		26.80	26.80	26.80	26.80	26.80	
<b>Ventas Netas</b>		<b>80,191</b>	<b>83,334</b>	<b>86,601</b>	<b>89,995</b>	<b>93,523</b>	
<b>EGRESOS DE OPERACIÓN</b>							
Inversión Total	0						0
- Edificios							0
- Equipo y enseres							0
- Cambio en el K de Trabajo		0	0	0			0
Costos de Fabricación		33,907	33,987	34,072	34,160	34,253	
- MOD + MOI	20.5%	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	
- Insumos y materiales		4,071	4,099	4,128	4,159	4,192	
- CIF		10,636	10,689	10,744	10,801	10,861	
- Depreciación							
Costos de Operación		26,979	26,986	26,994	27,002	27,011	
- Administración		26,979	26,986	26,994	27,002	27,011	
- Ventas		0	0	0	0	0	
Participación de los Trabajadores							
Impuesto a la Renta (30%)		5,791	6,708	7,660	8,650	9,678	0
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>0</b>	<b>13,513</b>	<b>15,652</b>	<b>17,874</b>	<b>20,183</b>	<b>22,582</b>	<b>0</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>							
+ Préstamos							
- Amortización Constante				0			0
- Intereses TEA = 20%			0	0			
+ Escudo Fiscal (0.3 x i)			0	0			
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>13,513</b>	<b>15,652</b>	<b>17,874</b>	<b>20,183</b>	<b>22,582</b>	<b>0</b>

ESCENARIO : FLUJO DE CAJA CON EL PLAN ESTRATÉGICO

INPUTS

Total plazas - cama disponible anual	16,920
Precio promedio por pernoctación	26.80
Demanda total plazas -cama disponible anual	16,920 por noche

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	LIQUIDACION Valor de Rescate
<b>INGRESOS</b>							
Tasa neta de ocupación en %		23.01%	29.87%	35.65%	40.73%	46.53%	
Demanda en pernoctaciones		3,893	5,055	6,032	6,891	7,873	
Precio promedio por pernoctación		26.80	26.80	26.80	26.80	26.80	
<b>Ventas Netas</b>		<b>104,351</b>	<b>135,484</b>	<b>161,681</b>	<b>184,693</b>	<b>211,016</b>	
<b>EGRESOS</b>							
Inversión Total	42,180		5,9				25,000
- Edificios ampliación	40,220						25,000
- Software	1,960						
- Cambio en el K de Trabajo		0	0	0			0
Costos de Fabricación		46,429	47,271	48,028	48,731	49,577	
- MOD + MOI	14.2%	29,887	29,887	29,887	29,887	29,887	
- Insumos y materiales		4,286	4,580	4,845	5,091	5,386	
- CIF		11,037	11,585	12,077	12,535	13,085	
- Depreciación		1,219	1,219	1,219	1,219	1,219	
Costos de Operación		40,009	39,385	39,454	39,517	39,594	
- Administración		35,809	35,885	35,954	36,017	36,094	
- Ventas		4,200	3,500	3,500	3,500	3,500	
Participación de los Trabajadores							
Impuesto a la Renta (30%)		5,374	14,648	22,260	28,933	36,553	-2,372
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-42,180</b>	<b>13,758</b>	<b>35,398</b>	<b>53,158</b>	<b>68,730</b>	<b>86,510</b>	<b>27,372</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>							
+ Préstamos							
- Amortización Constante				0			0
- Intereses TEA = 20%			0	0			
+ Escudo Fiscal (0.3 x i)			0	0			
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-42,180</b>	<b>13,758</b>	<b>35,398</b>	<b>53,158</b>	<b>68,730</b>	<b>86,510</b>	<b>27,372</b>

EFFECTO TRIBUTARIO AL LIQUIDAR LOS ACTIVOS:

	Valor Liquidac.	Valor en Libros	Ganan/Pérdida	Impto. a la Renta	Pago/Crédito
Terrenos				0	
Edificios				0	
Edificios ampliación	25,000	32,907	-7,907		
Equipos			0		
			-7,907	0.30	-2,372

EVALUACIÓN DE INVERSIONES PARA HATUN WASI S.R.L.

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	LIQUIDACION
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-42,180</b>	<b>245</b>	<b>19,746</b>	<b>35,284</b>	<b>48,547</b>	<b>63,928</b>	<b>27,372</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>							
+ Préstamos	16,872						
- Amortización Constante		4,635	5,562	6,675	0	0	0
- Intereses TEA = 20%		2,722	1,795	683	0	0	
+ Escudo Fiscal (0.3 x i)		-817	-539	-205	0	0	
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-25,308</b>	<b>-7,929</b>	<b>11,850</b>	<b>27,722</b>	<b>48,547</b>	<b>63,928</b>	<b>27,372</b>

Tasa de Descuento COK

	30.65%	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
VPNE	S/ 26,035.86	VPNF	S/ 28,635.53
TIRE	48.830%	TIRF	55.80%
B/C E	1.62	B/C F	2.13
Período Rec.	3.91	Período Rec.	3.81

## ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS SIN PLAN PARA HATUN WASI S.R.L.

RUBROS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>					
Ventas Netas	80,191	83,334	86,601	89,995	93,523
Costos de Fabricación	33,907	33,987	34,072	34,160	34,253
- Mano de Obra Directa	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200
- Materia Prima Directa	4,071	4,099	4,128	4,159	4,192
- Gastos Indirectos de Fabricación	10,636	10,689	10,744	10,801	10,861
- Depreciación	0	0	0	0	0
Costos de Operación	26,979	26,986	26,994	27,002	27,011
- Gastos Administración	26,979	26,986	26,994	27,002	27,011
- Gastos de Ventas	0	0	0	0	0
<b>Total Costos</b>	<b>60,886</b>	<b>60,974</b>	<b>61,066</b>	<b>61,162</b>	<b>61,263</b>
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>19,305</b>	<b>22,360</b>	<b>25,535</b>	<b>28,833</b>	<b>32,260</b>
Gastos Financieros (intereses)	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>19,305</b>	<b>22,360</b>	<b>25,535</b>	<b>28,833</b>	<b>32,260</b>
Impuesto a la Renta (30%)	5,791	6,708	7,660	8,650	9,678
<b>Utilidad Neta</b>	<b>13,513</b>	<b>15,652</b>	<b>17,874</b>	<b>20,183</b>	<b>22,582</b>

## ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS CON PLAN PARA HATUN WASI S.R.L.

RUBROS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		29.8%	19.3%	14.2%	14.3%
Ventas netas	104,351	135,484	161,681	184,693	211,016
Costos de producción servicio	46,429	47,271	48,028	48,731	49,577
- Materia prima directa	29,887	29,887	29,887	29,887	29,887
- Mano de obra directa	4,286	4,580	4,845	5,091	5,386
- Gastos indirectos de producción	11,037	11,585	12,077	12,535	13,085
- Depreciación	1,219	1,219	1,219	1,219	1,219
Costos de Operación	40,009	39,385	39,454	39,517	39,594
- Gastos Administración	35,809	35,885	35,954	36,017	36,094
- Gastos de Ventas	4,200	3,500	3,500	3,500	3,500
<b>Total Costos</b>	<b>86,438</b>	<b>86,656</b>	<b>87,482</b>	<b>88,249</b>	<b>89,171</b>
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>17,913</b>	<b>48,828</b>	<b>74,199</b>	<b>96,444</b>	<b>121,845</b>
Gastos Financieros (intereses)	2,722	1,795	683	0	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>15,191</b>	<b>47,033</b>	<b>73,516</b>	<b>96,444</b>	<b>121,845</b>
Impuesto a la Renta (30%)	4,557	14,110	22,055	28,933	36,553
<b>Utilidad Neta</b>	<b>10,634</b>	<b>32,923</b>	<b>51,462</b>	<b>67,511</b>	<b>85,291</b>

## ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS INCREMENTAL PARA HATUN WASI S.R.L.

RUBROS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		115.9%	44.0%	26.1%	24.1%
Ventas netas	24,160	52,150	75,080	94,698	117,493
Costos de producción servicio	12,522	13,283	13,956	14,571	15,324
- Materia prima directa	10,687	10,687	10,687	10,687	10,687
- Mano de obra directa	215	481	716	931	1,195
- Gastos indirectos de producción	401	896	1,334	1,734	2,223
- Depreciación	1,219	1,219	1,219	1,219	1,219
Costos de Operación	13,029	12,399	12,460	12,515	12,584
- Gastos Administración	8,829	8,899	8,960	9,015	9,084
- Gastos de Ventas	4,200	3,500	3,500	3,500	3,500
<b>Total Costos</b>	<b>25,552</b>	<b>25,682</b>	<b>26,416</b>	<b>27,086</b>	<b>27,907</b>
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>-1,392</b>	<b>26,468</b>	<b>48,664</b>	<b>67,611</b>	<b>89,585</b>
Gastos Financieros (intereses)	2,722	1,795	683	0	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-4,114</b>	<b>24,673</b>	<b>47,982</b>	<b>67,611</b>	<b>89,585</b>
Impuesto a la Renta (30%)	0	7,402	14,395	20,283	26,876
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-4,114</b>	<b>17,271</b>	<b>33,587</b>	<b>47,328</b>	<b>62,710</b>

	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
EBIT * (1 - t)	-1,392	18,528	34,065	47,328	62,710
INVERSIÓN	40,220	40,220	40,220	40,220	40,220
<b>ROI</b>	<b>-3.5%</b>	<b>46.1%</b>	<b>84.7%</b>	<b>117.7%</b>	<b>155.9%</b>

### Determinación del COK y WACC para Hatun Wasi S.R.L.

RF	7.03% (1)	Treasury-Bonds
RM-RF	3.78% (2)	Prima de Riesgo de Mercado
Beta desapalancado	3.72 (3)	Beta para empresas no diversificadas (con mucho riesgo propio por ser un solo negocio)
Deuda%	40%	
Capital	60%	
Tasa impositiva	30%	
Beta apalancado	5.456	
Riesgo Pais	3% (4)	

<b>COK</b>	<b>30.65%</b>
------------	---------------

Kd	20%	Costo del credito
----	-----	-------------------

<b>WACC</b>	<b>24.0%</b>
-------------	--------------

(1) DAMODARAN. Damodaran online. Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills - United States. [en línea] <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>> [consulta 23 agosto 2010]

(2) DAMODARAN. Damodaran online. Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills - United States. [en línea] <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>> [consulta 23 agosto 2010]

(3) DAMODARAN. Damodaran online. Total Beta By Industry Sector. [en línea] <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>> [consulta 23 agosto 2010]

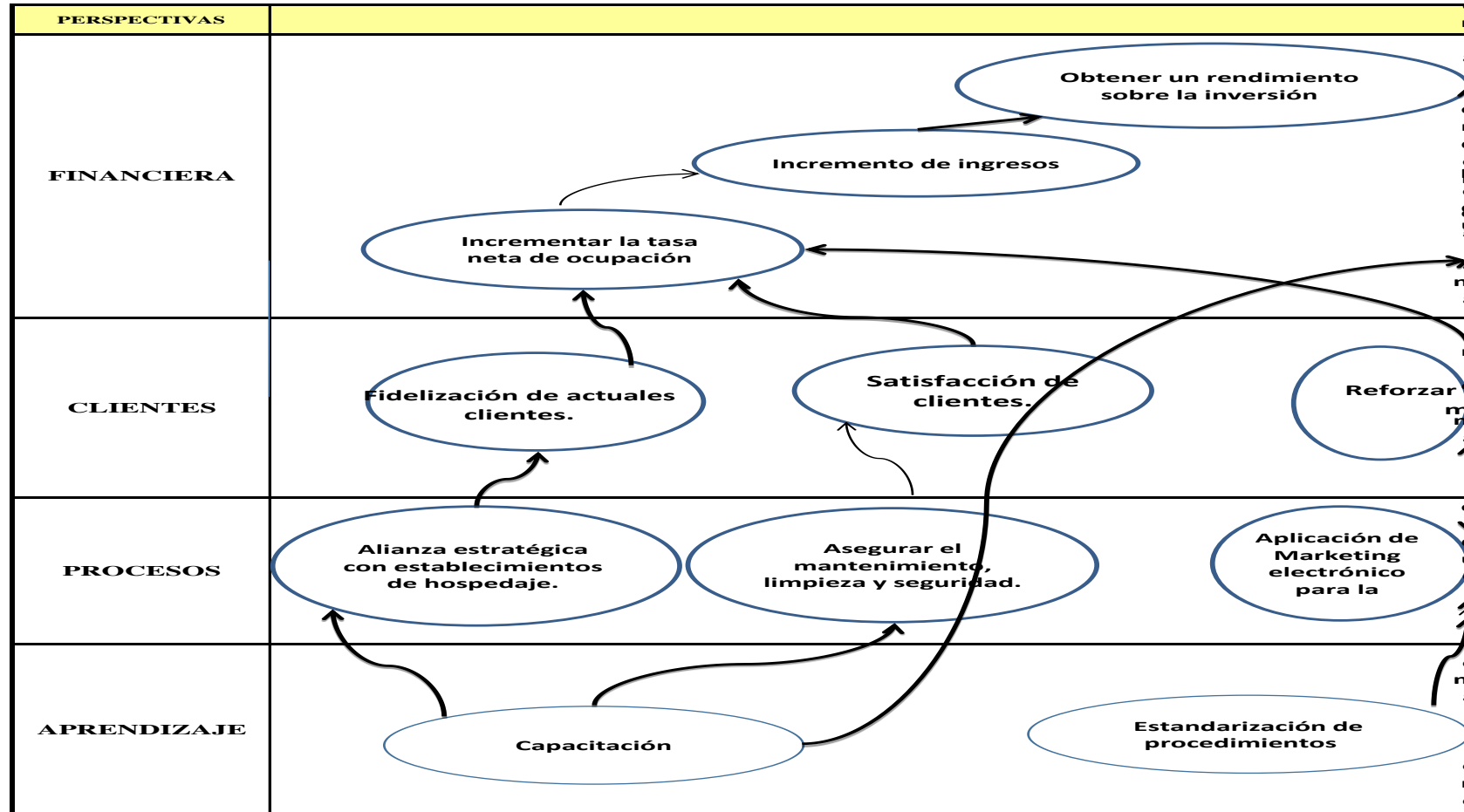
(4) DAMODARAN. Damodaran online. Risk Premiums for Other Markets. [en línea] <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>> [consulta 23 agosto 2010]

Cuadro de mando integral de Hatun Wasi S.R.L.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores					
		Titulo	Meta				
			2011	2012	2013	2014	2015
Financiera	ROI	% de rendimiento sobre activos	>45%	>45%	>45%	>45%	
	Incremento de ingresos	% de crecimiento	35%	30%	19%	14%	14%
Clientes	Reforzar la imagen de marca.	% de recordación de marca	5%	7%	8%	9%	11%
	Fidelización de actuales clientes.	Número de veces que se aloja el mismo turista	2 veces	2 veces	2 veces	2 veces	3 veces
	Incrementar la tasa neta de ocupación	TNOc	23%	30%	36%	41%	47%
	Satisfacción de clientes.	% de satisfacción	80%	82%	84%	86%	88%
Interna	Reducir los costos (CIF) respecto a los ingresos.	% Costos (CIF) sobre los ingresos.	11%	9%	7%	7%	6%
	Alianza estratégica con establecimientos de hospedaje.	Número de contratos con establecimientos de hospedaje	2	4	6	8	10
	Aplicación de marketing electrónico para la promoción a través de blog, facebook y redes sociales.	Número de campañas	4	4	4	4	4
	Asegurar el mantenimiento, limpieza y seguridad.	% de reclamos y asaltos	3%	3%	3%	2%	2%
	Mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.	Cantidad de habitaciones múltiples y triples	5	4	3	2	0
Aprendizaje	Capacitación	Número de personas capacitadas	4	5	7	7	9
	Motivación y satisfacción.	% rotación de empleados	25%	23%	19%	15%	11%

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de KAPLAN. El cuadro de mando integral.

Mapa estratégico para Hatun Wasi S.R.L.



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de KAPLAN. El cuadro de mando integral.

## **Nota Biográfica**

### **Yraida Yarita Medrano Cocha**

Contador Público Colegiado graduado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experiencia profesional en auditoria a diversas instituciones privadas en Alonso & Asociados, Hansen-Holm & Co y PricewaterhouseCoopers. Asimismo, posee experiencia en contabilidad general de empresas comerciales. Actualmente, se desempeña como Jefa del Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Distrital de Lince en la Contraloría General de la República.