UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO Y GASTRONOMÍA

Carrera de Administración Hotelera

IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIO "TODO INCLUIDO" PARA INCREMENTAR LA OFERTA TURISTICA Y LAS VENTAS DEL "HOSPEDAJE LAS ORQUÍDEAS" EN LA CIUDAD DE OXAPAMPA / CERRO DE PASCO – 2017 AL 2020

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración Hotelera

KATHERINE VIRGINIA PARRAGA NAVARRO
(0000-0003-2136-0040)

Asesor:
SORAYA ELENA MEZA LETORNA
(0000-0002-2325-5546)

Lima – Perú
2021

Índice

Resumen Ejecutivo 10
Introducción 1
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA 2
1.1 Datos generales de la empresa 2
1.2 Breve reseña histórica de la empresa 6
1.3 Organigrama de la empresa 7
1.4 Misión y visión 12
1.5 Valores y Objetivos 12
1.6 Productos 13
1.7 Mercado objetivo 15
1.8 Premios y certificaciones 22
1.9 Relación de la empresa u organización con la sociedad 22
CAPÍTULO 2. DESARROLLO DEL PERFIL PROFESIONAL 26
2.1 Descripción del área 26
2.2 Descripción del puesto 26
2.3 Responsabilidades y funciones 27
2.4 Objetivos 28
2.5 Evaluación del desempeño profesional 29
2.6 Desafíos y limitaciones 33
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO 36
3.1 Antecedentes 36
3.2 Bases Teóricas 40
Matriz FODA. 40
Diagrama de Ishikawa 41
Todo Incluido. 42
Satisfacción del cliente. 43
Experiencia WOW (Marketing). 44
Paquetes turísticos. 46
Circuito turístico. 49
Itinerario. 50

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL 53
4.1 Objetivos Generales y Específicos 53
4.2 Problema o reto presentado 53
4.3 Metodología 61
Etapa 1: Recolección de la información. 63
A. Entrevista a profundidad. 63
B. Encuestas. 64
C. Análisis de la competencia 65
Etapa 2: Selección de la estrategia. 68
A. Análisis de la información. 68
B. Matrices de planeamiento y decisión. 69
Etapa 3: Implementación y Evaluación de la estrategia 75
A. Indicadores financieros. 75
B. Encuestas de satisfacción. 75
4.4 Solución planteada 77
4.4.1 Definición de la solución. 77
4.4.2 Planteamiento de actividades. 80
4.4.3 Estimación de presupuesto. 82
4.5 Resultados obtenidos 87
4.5.1 A nivel general 87
4.5.3 A nivel de satisfacción del cliente 89
4.5.4 A nivel financiero 92
4.6 Discusión: Aplicación de las competencias profesionales en la solución del problema, y en relación con el marco identificado. 92
4.7 Limitaciones y desafíos. 97
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 100
5.1. Conclusiones 100
5.2. Recomendaciones 100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 102
Anexos 108
Anexo 1: Plano General del Hospedaje Las Orquídeas 108

Anexo 2: Plano del Hospedaje Las Orquídeas – Planta General 109
Anexo 3: Diseño de Recepción para Hospedaje Las Orquídeas 110
Anexo 4: Fotos del hospedaje antes de la mejora aplicada 112
Anexo 5: Perfil del Turista interno que visita Pasco 113
Anexo 6: Arribo de visitantes Nacionales y Extranjeros a establecimientos de hospedaje de la región Pasco 114
Anexo 7: Gráficos de dispersión para nuevo Mercado Total 115
Anexo 8: Cálculo de Mercado Objetivo 117
Anexo 9: Guía de preguntas – Entrevistas a Profundidad 120
Anexo 10: Resultados Encuesta antes de la implantación de las mejoras – Periodo 2017 124
Anexo 11: Resultados Encuesta después de la implantación de las mejoras – Periodo 2018 147
Anexo 13: Transcripción de entrevistas 158
Anexo 14: Evaluación de desempeño 171
Anexo 15: Inversión 172
Anexo 16: Ocupabilidad 175
Anexo 17: Estimación de programa de ventas en unidades y soles 176
Anexo 18: Costo directo por paquete 179
Anexo 19: Gasto de administración 181
Anexo 20: Gasto de venta 182
Anexo 21: Costos indirectos 184
Anexo 22: Mano de obra directa 186
Anexo 23: Estado de Ganancias y Pérdidas 187
Anexo 24: Liquidación IGV 188
Anexo 25: Sueldos 189
Anexo 26: Gastos comunes 191
Anexo 27: Tasa de descuento 193
Anexo 28: Casos confirmados de COVID-19 por Región 194
Anexo 29: Áreas Naturales Protegidas en Pasco 195
Anexo 30: Competidores directos - imágenes 196
Anexo 31: Itinerario del servicio “todo incluido” propuesto 197
Anexo 32: Distribución de las ventas con la estrategia 200

Anexo 33: Premios y certificados 201
Anexo 34: Premios y certificados 205
Anexo 35: Inscripción en registros públicos y Registro de Marca Pediatriland 206
Anexo 36: Definición de competencias según Alles (2009) 210

Índice de Tablas

Tabla 1 Tamaño de las empresas según categoría 6

Tabla 2 Ventas Históricas de la empresa 6

Tabla 3 Cantidad de trabajadores 8

Tabla 4 Perfil de puesto de trabajo 10

Tabla 5 Cantidad de habitaciones Hospedaje las Orquídeas 13

Tabla 6 Características de las habitaciones del Hospedaje Las Orquídeas 14

Tabla 7 Precios por noche según tipo de habitación 15

Tabla 8 Arribo de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje, según región del mercado objetivo. 20

Tabla 9 Mercado Total Proyectado 2018-2022 20

Tabla 10 Nuevo Mercado Objetivo 2018-2022 – personas. 22

Tabla 11 Trabajadores por área 26

Tabla 12 Desempeño profesional antes y después de la estrategia 30

Tabla 13 Impacto cuantitativo del desempeño profesional de la alumna 31

Tabla 14 Ficha de Evaluación de desempeño 32

Tabla 15 Competencias antes y después del proyecto 35

Tabla 16 Relevancia de los antecedentes 39

Tabla 17 Matriz FODA según D'Alessio 41

Tabla 18 Clasificación de paquetes turísticos 47

Tabla 19 Tipos de paquete turístico según clasificación 48

Tabla 20 Grupos de paquetes turísticos 48

Tabla 21 Plantilla de Itinerario 51

Tabla 22 Relevancia de los conceptos utilizados 52
Tabla 23 Matriz FODA CRUZADA 55
Tabla 24 Característica de la competencia directa – por Tipo de servicio 67
Tabla 25 Matriz Multicriterio 70
Tabla 26 Objetivos vs Estrategias 72
Tabla 27 Modelo CANVAS 79
Tabla 28 Estimación de presupuesto de inversión 83
Tabla 29 Demanda proyectada por tipo de paquete – En unidades de paquete 83
Tabla 30 Programa de ventas en unidades (paquetes) 84
Tabla 31 Estructura de precios – Por Paquete 84
Tabla 32 Ingresos estimados 85
Tabla 33 Egresos estimados 85
Tabla 34 Flujo de caja estimado – En soles 86
Tabla 35 Indicadores VAN y TIR 87
Tabla 36 Impacto de la estrategia 88
Tabla 37 Número de habitaciones 88
Tabla 38 Desarrollo de competencias de la alumna – Autoevaluación 93

Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa – Croquis. Recuperado de documento emitido por La Gerencia del Hospedaje Las Orquídeas..... 3

Figura 2. Exterior del Hospedaje Las Orquídeas. 3

Figura 3. Ubicación geográfica de Pasco y la provincia de Oxapampa. 4

Figura 4. Alrededores del hospedaje, jirón Lima, Oxapampa. Recuperado de Google Maps. 5

Figura 5. Línea de tiempo del Hospedaje Las Orquídeas. 7

Figura 6. Organigrama de Hospedaje Las Orquídeas. 8

Figura 7. Cantidad de trabajadores por área 9

Figura 8. Porcentaje de cantidad de habitaciones. 14

Figura 9. Provincias donde se ubican los establecimientos de los principales prestadores de servicios turísticos. 16

Figura 10. Arribo de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje a la región de Pasco. 16

Figura 11. Nivel de satisfacción del turismo interno para Pasco. 17

Figura 12. Residencia de los turísticos extranjeros que arriban a Pasco. 17

Figura 13. Residencia de los turísticas nacionales que arriban a Pasco. 18

Figura 14. Mercado Objetivo según departamento. 19

Figura 15. Talleres de Agricultura para a Comunidad Nativa de Tschopen. 23

Figura 16. Principios que cumple la empresa según el Código Ético Mundial para el Turismo. 25

Figura 17. Jerarquía del Asistente Administrativo dentro del organigrama de la empresa 27

Figura 18. Diagrama de Ishikawa 42

Figura 19. Tipos de respuesta de los clientes ante las experiencias. 45

Figura 20. Diagrama de Ishikawa 60

Figura 21. Proceso de investigación. 62

Figura 22. Ubicación de la competencia frente al Hospedaje Las Orquídeas. 65

Figura 23. Resumen de análisis de la competencia..... 66

Figura 24. Niveles de producto del hospedaje Las Orquídeas. 74

Figura 25. Resultados de satisfacción general antes y después de la estrategia 76

Figura 26. Nivel de satisfacción con los nuevos atributos del Hospedaje Las Orquídeas. 77

Figura 27. Diseño de Recepción de hospedaje. 81

Figura 28. Satisfacción al cliente previo a la estrategia..... 90

Figura 29. Atributos que valora el cliente para regresar al Hospedaje Las Orquídeas. 91

Figura 30. Satisfacción del cliente con la estrategia 92

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como propósito incrementar la oferta y las ventas del Hospedaje Las Orquídeas ubicado en Oxapampa (Pasco) a través de un servicio "todo incluido" durante el periodo 2018 al 2022, siendo el 2017 el año de evaluación e inversión para iniciar la implementación en el 2018.

En el capítulo 1, se presenta las generalidades de la empresa, la cual está registrada con RUC 10043042179, bajo el nombre comercial "Hospedaje Las Orquídeas", dedicada al servicio de alojamiento. Asimismo, se muestra una breve reseña histórica del negocio familiar, se presenta el organigrama, los enunciados de misión y visión, así como valores, objetivos, productos, mercado objetivo, precios y certificaciones, y la relación con la sociedad.

En el capítulo 2, se presenta el desarrollo del perfil profesional de la autora del presente trabajo, la cual ha evolucionado desde un rol de apoyo en la empresa a un rol más participativo y proactivo en el ámbito de gestión e implementación de estrategias de desarrollo en el hospedaje Las Orquídeas.

En el capítulo 3, se desarrolla el marco teórico, el cual incluye antecedentes (otros estudios similares), así como teorías que sirvieron de base para plantear la estrategia de incluir un servicio "todo incluido". De igual forma, se incluye conceptos y herramientas referentes al análisis de un negocio como es la matriz FODA y diagnóstico como el diagrama de Ishikawa. Adicionalmente, para poder plantear la estrategia comercial propuesta en el presente trabajo, se utilizaron conceptos

como satisfacción al cliente, experiencia wow, paquete turístico, circuito turístico e itinerario, que ayudaron a implementar la estrategia comercial.

En el capítulo 4, se presenta el detalle de la experiencia profesional, donde se encuentran los objetivos, la oportunidad identificada, la metodología utilizada, el planteamiento de trabajo (actividades y presupuestos), resultados obtenidos de la implementación de la solución (demanda, ventas, satisfacción del cliente), así como la aplicación de las competencias utilizadas, las limitaciones y desafíos que presentó el desarrollo del presente trabajo a nivel de negocio y desarrollo profesional.

Por último, se concluye que la oferta de paquetes turísticos enfocada en familias y parejas permitió tener una mayor satisfacción del cliente y con ello incrementar las ventas del Hospedaje Las Orquídeas.

Introducción

El turismo es una actividad que impacta en diferentes sectores económicos de forma directa e indirecta, lo cual contribuye a la dinamizar la economía del país (ComexPerú, 2020)[40].

En tal sentido ComexPerú (2020)[40] indica que el turismo ha sido el principal factor del bienestar de la población en zonas rurales, por lo que varios Gobiernos de turno han focalizado esfuerzos en dicha actividad económica.

Un ejemplo al respecto es el proyecto "La Ruta del Café y Circuito Los Colonos – Turismo en la Selva Central", el cual tuvo como propósito dinamizar el potencial económico de los distritos de la selva central del Perú como Villa Rica, Oxapampa, Huancabamba y Chontabamba, mejorando del atractivo turístico de dichos distritos (Carranza, 2017)[41].

Los arribos y pernoctaciones a la provincia de Oxapampa incrementaron en el 2017, pasando de 98,995 arribos a la región en el 2016 a 124,131 arribos en el 2017; de igual modo, las pernoctaciones de 119,956 en el 2016 a 153,491 en el 2017 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019)[30].

Es así como viendo el potencial turístico de la región que no estaba aprovechando el Hospedaje Las Orquídeas, el presente trabajo desarrolla la implementación de un servicio todo incluido para el Hospedaje Las Orquídeas ubicado en Oxapampa, Pasco, Perú. La evaluación y análisis de la estrategia planteada tuvo como año cero el 2017, siendo el periodo 2018 – 2022 el de evaluación.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Datos generales de la empresa

Nombre.

Hospedaje Las Orquídeas

Razón Social de la Empresa.

La empresa está registrada como persona natural con negocio, con nombre comercial "Hospedaje Las Orquídeas" y con RUC: 10043042179.

Actividad Económica.

Servicio de Alojamiento.

CIIU 55104 – Hoteles, campamentos y otros.

Ubicación de la Empresa.

Se ubica en la ciudad de Oxapampa cerca del Terminal Terrestre-Oxapampa, frente al Coliseo Cerrado de Deportes-Oxapampa.

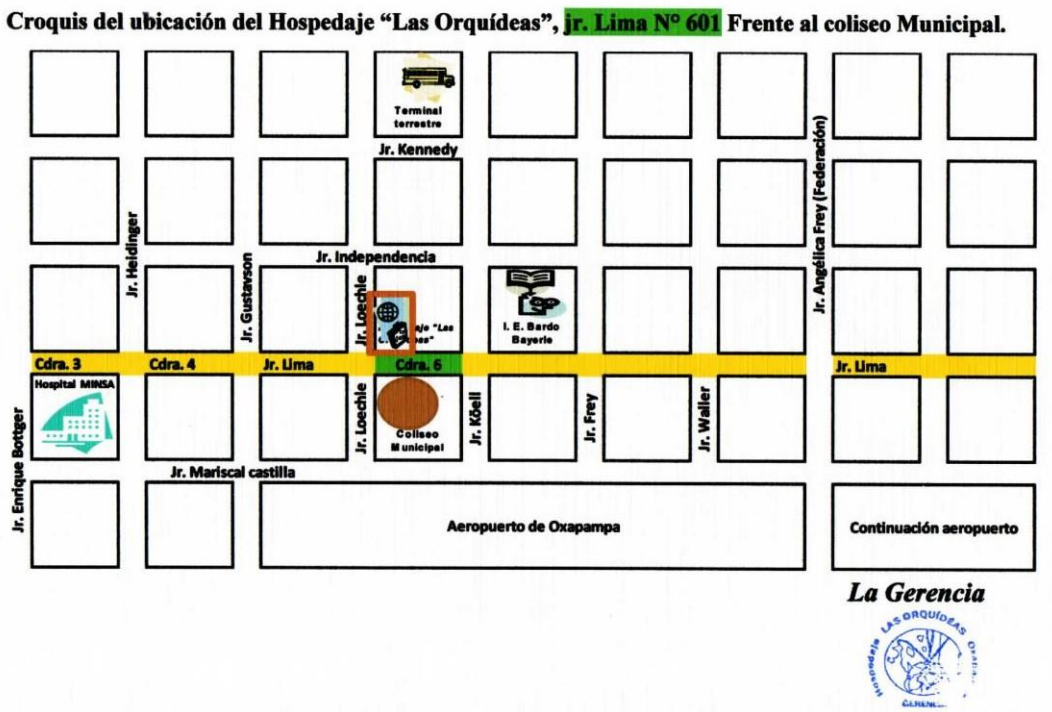


Figura 1. Ubicación de la empresa – Croquis. Recuperado de documento emitido por La Gerencia del Hospedaje Las Orquídeas.

Elaboración propia

Dirección Legal.

Jirón Lima Nº 601. Urb. Santa Rosa de Lima

Figura 2. Exterior del Hospedaje Las Orquídeas.

Elaboración propia.

Teléfono.

El teléfono de Hospedaje Las Orquídeas es 063-462118.

Ubicación Geográfica.

El Hospedaje Las Orquídeas es una empresa familiar ubicada en la provincia de Oxapampa dentro del departamento de Pasco, ubicado en la parte oriental de la región Pasco siguiendo el margen derecho del Río Chorobamba.

Cuenta con el 65% de población urbana y el resto rural, cuenta con un clima templado ya que es Ceja de Selva variando desde 15ºC a 25ºC.

Oxapampa, destacada por sus paisajes verdes, mucha naturaleza y grandes cantidades de tierra fértil. Siendo una ciudad icono de la colonización alemana en Perú, cuenta con mucha cultura e historia patrimonial que llama la atención de turistas nacionales y extranjeros.

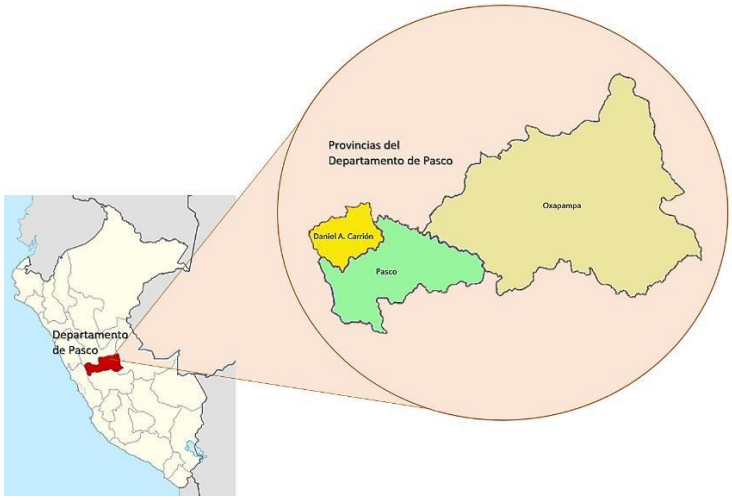


Figura 3. Ubicación geográfica de Pasco y la provincia de Oxapampa.
Adaptado de Google imágenes

Figura 4. Alrededores del hospedaje, jirón Lima, Oxapampa. Recuperado de Google Maps.

Elaboración propia

Tamaño.

De acuerdo a la Ley N° 30056[21], "Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial", la categoría de empresas tiene las siguientes características:

- Microempresa: ventas anuales de hasta 150 UIT.
- Pequeña empresa: ventas anuales de más de 150 UIT hasta 1700 UIT.
- Mediana empresa: ventas anuales de más de 1700 UIT hasta 2300 UIT.

En tal sentido, considerando los datos anteriores y que la UIT al año 2021 es 4,400 soles, se presenta la Tabla 1 como referencia para determinar el tamaño del Hospedaje Las Orquídeas.

Tabla 1

Tamaño de las empresas según categoría

Categoría	Montos máximos	Monto en soles
Microempresa	150 UIT	S/660,000
Pequeña empresa	1700 UIT	S/7,480,000
Mediana empresa	2300 UIT	S/10,120,000

Nota: Adaptado de característica de las micro, pequeñas y medianas empresas, Ley N°30056.

a UIT 2021 = 4,400 soles

Considerando que las ventas de la empresa, mostradas en la Tabla 2, no sobrepasan el límite de 150 UIT, se concluye que el Hospedaje Las Orquídeas es una microempresa.

Tabla 2

Ventas Históricas de la empresa.

Año	Ventas	Crecimiento
2010	S/82,000	-----
2011	S/89,000	8.54%
2012	S/96,700	8.65%
2013	S/106,000	9.62%
2014	S/116,000	9.43%
2015	S/127,000	9.48%
2016	S/139,200	9.61%
2017	S/146,000	4.89%

Nota: Adaptado de ventas históricas de la empresa.

Elaboración propia

1.2 Breve reseña histórica de la empresa

De acuerdo con la gerente Flor de María Navarro Briceño, el Hospedaje las Orquídeas es una empresa familiar que nace a raíz de que los dueños vieron una oportunidad de negocio al construir un alojamiento con ambiente familiar dirigido a turistas nacionales en el año 2000,

cuando Oxapampa recién empezaba a venderse como destino turístico. Empezaron con 10 habitaciones y hoy en día tienen el doble de habitaciones. Al pasar los años, Oxapampa se hacía más conocido a nivel nacional por ser uno de los mejores destinos turístico gracias a la Colonia Austro alemana que posee en su región. Con los años se implementó un restaurante exclusivo solo para los huéspedes junto a un Orquideario captando la atención de más turistas amantes de la naturaleza. Finalmente, la empresa tiene planes a futuro, de seguir creciendo y obtener el grado de Hotel ya que este 2020 se finalizó con el levantamiento de un piso más en las instalaciones.

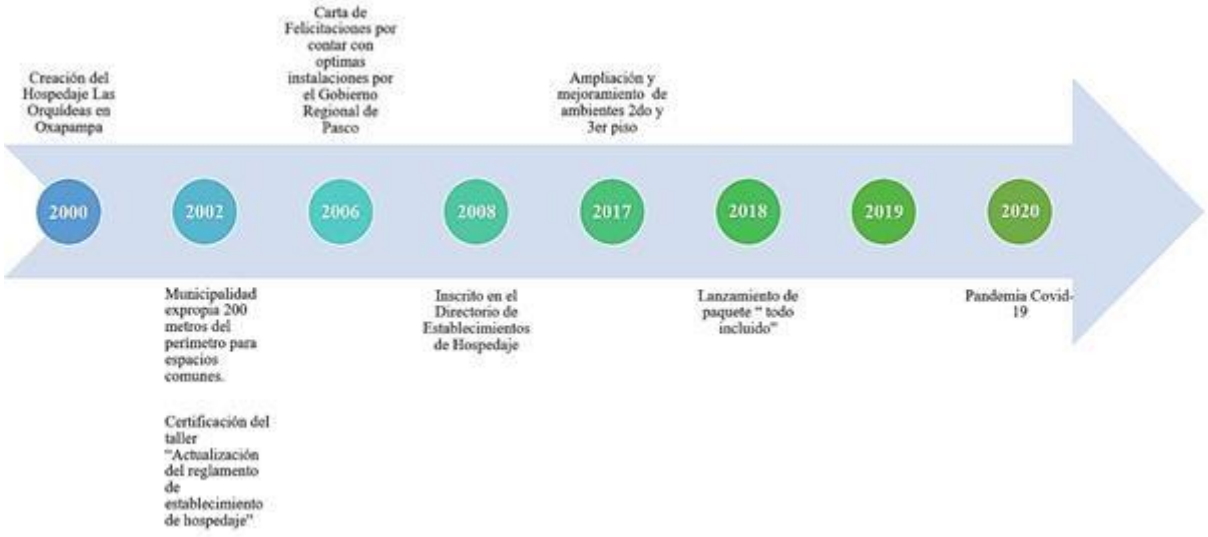


Figura 5. Línea de tiempo del Hospedaje Las Orquídeas.
Elaboración propia.

1.3 Organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa está compuesto como se muestra en la Figura 6:

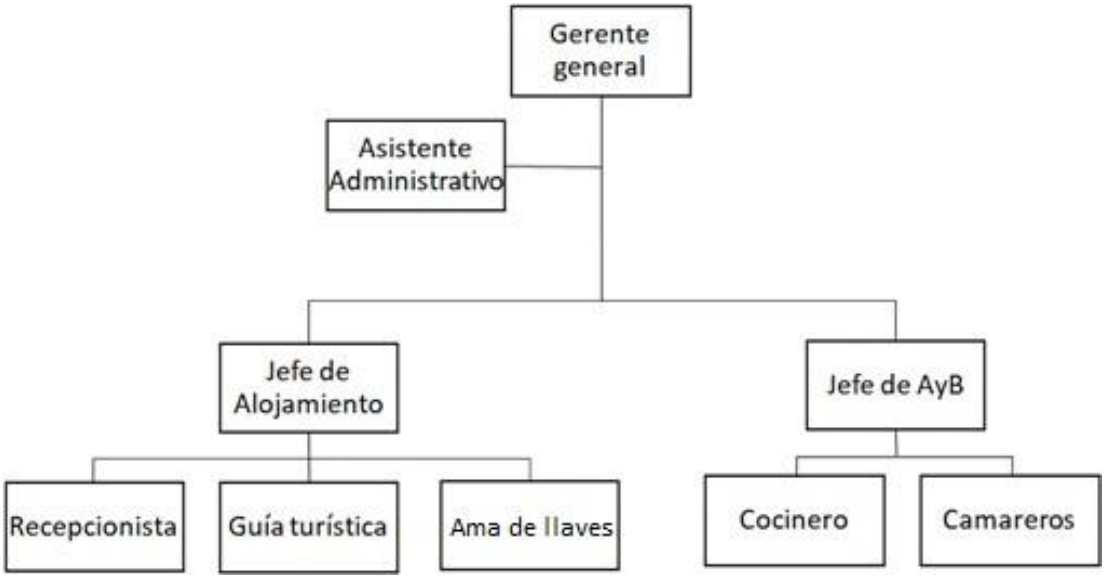


Figura 6. Organigrama de Hospedaje Las Orquídeas.

Elaboración propia.

La empresa cuenta con doce trabajadores (Tabla 6), de los cuales el 50% pertenece al área de operaciones, 33% al área de Alimentos y Bebidas, y el 17% al área de administración (Figura 7).

Tabla 3

Cantidad de trabajadores

Área	Puesto	Cantidad
Administración	Gerente General	1
Administración	Asistente administrativo	1
Operaciones	Jefe de alojamiento	1
Operaciones	Recepcionista	1
Operaciones	Guía turística	1
Operaciones	Ama de llaves	3
Alimentos y Bebidas	Jefe de A&B	1
Alimentos y Bebidas	Cocinero	1
Alimentos y Bebidas	Camareros	2
	Total	**12**

Nota: Elaboración propia.

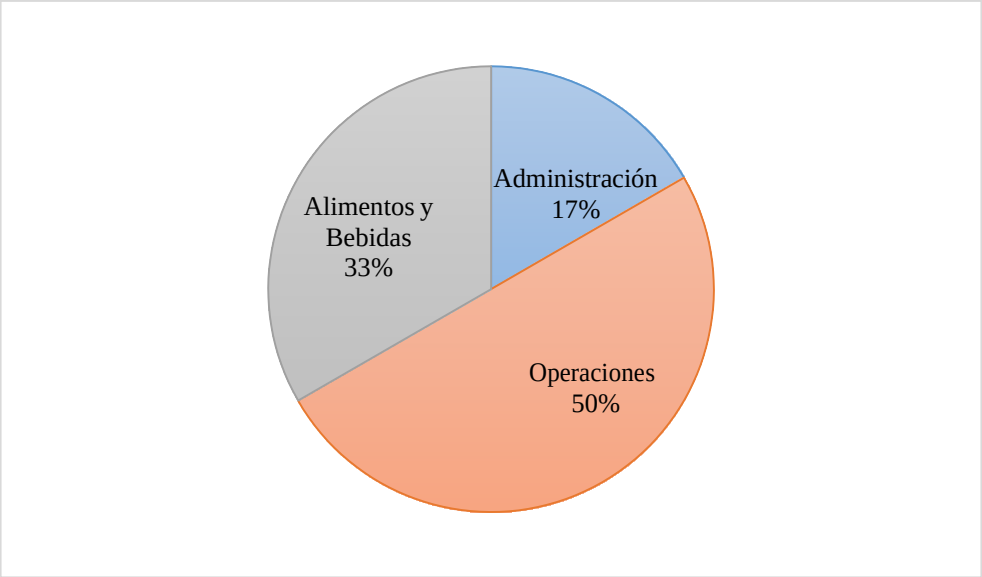


Figura 7. Cantidad de trabajadores por área.

Elaboración propia.

Por otro lado, el perfil de cada puesto se presenta en la Tabla 4, donde solo el Gerente General, asistente de administración y jefes de áreas se encuentran en planilla mientras los otros trabajadores son contratados según necesidad y estacionalidad de la empresa.

Tabla 4

Perfil de puesto de trabajo

Nombre del puesto	Función Principal	Perfil	Competencias
Gerente General	Mantener el correcto funcionamiento de la empresa. Liderar y coordinar las funciones de todas las áreas	Experiencia de más de 20 años en servicios de hospedaje.	Liderazgo
		Trabajador a tiempo completo.	Perseverancia
		Tiempo en la empresa de más de 20 años.	Innovación
Asistente de administración	Apoyo al Gerente General. Encargado de la administración y asignación de recursos económicos y humanos en cada área.	Bachiller / Egresado de las carreras de administración Hotelera u otros afines.	Responsabilidad
		Dominio del idioma inglés a nivel intermedio	Proactividad
		Dominio de Office a nivel intermedio	Innovación
		Experiencia de tres años en hospedajes o empresas de servicios.	Trabajo en equipo
		Trabajador a tiempo completo.	Liderazgo
Jefe de Alojamiento	Encargado del correcto funcionamiento del servicio de hospedaje: atención al cliente, limpieza de habitaciones, servicios complementarios.	Experiencia de más de 10 años	Servicio al cliente
		Bachiller / Egresado de las carreras de administración Hotelera u otros afines.	Organizado
		Tiempo en la empresa: 20 años	Responsable
		Trabajador a tiempo completo.	Liderazgo
Recepcionista	Encargada de la atención del cliente cuando llega y sale del hospedaje.	Bachiller / Egresado de las carreras de administración Hotelera u otros afines.	Servicio al cliente
		Dominio del idioma inglés y alemán	Empatía
		Trabajador independiente (Recibo por honorarios)	Responsabilidad
Guía Turística	Encargado del tour por la zona de Oxapampa y Pasco.	Más de 15 años de experiencia	Servicio al cliente
		Dominio del idioma inglés y alemán	Habilidades de comunicación
		Servicio adicional de foto y video	Empatía
		Relación con la empresa de más de 10 años	Puntualidad
		Servicios contratados por evento	Responsabilidad

Nombre del puesto	Función Principal	Perfil	Competencias
Ama de llaves	Encargado de la limpieza regular de las habitaciones del hospedaje, así como el aprovisionamiento de artículos de cuarto (sábanas, almohadas, toallas, papel…)	Primaria / Secundaria / Técnico Experiencia en hospedajes Relación con la empresa de más de 10 años Trabajador independiente (Recibo por honorarios)	Honestidad Organizado Respeto Servicio al cliente
Jefe de A y B	Encargado del adecuado abastecimiento y flujo de insumos requeridos para los alimentos y bebidas del hospedaje.	Bachiller / Egresado de las carreras de administración Hotelera u otros afines. Dominio del idioma inglés a nivel intermedio Dominio de Office a nivel intermedio Trabajador a tiempo completo.	Liderazgo Orden Respeto Organizado
Cocinero	Encargado de preparar el menú del día para el hospedaje, así como el correcto funcionamiento y limpieza de la cocina	Experiencia de 20 años cocinando en diversos establecimientos Relación con la empresa de más de 10 años Trabajador independiente (Recibo por honorarios)	Atención al detalle Pasión Limpieza Creatividad
Camarero	Encargado de llevar los platos a las mesas o habitaciones de los huéspedes	Primaria / Secundaria / Técnico Relación con la empresa de más de 10 años Trabajador independiente (Recibo por honorarios)	Habilidades de comunicación Servicio al cliente Paciencia Amabilidad

Nota: Elaboración propia en base a observación de los trabajadores.

1.4 Misión y visión

Misión.

"Garantizar un servicio de alojamiento familiar a nuestros huéspedes, con un trato personalizado, excediendo sus expectativas y haciéndolos sentir como en casa"

Visión.

"Ser el hospedaje líder en Oxapampa, siendo reconocidos por nuestro prestigio a nivel local optando por brindar un valor agregado a cada uno de nuestros huéspedes"

1.5 Valores y Objetivos

- Trabajo en equipo

  Todos los colaboradores tienen como prioridad el trabajar en equipo para que puedan crear un sistema optimo donde el servicio que reciba el huésped supere sus expectativas

- Innovación

  A través del tiempo y las circunstancias tenemos el compromiso de innovarnos, actualizarnos para poder gestionar un mejor manejo de los servicios que brindamos

- Empatía

  Ponernos en la posición del huésped ante alguna situación para poder adelantarnos a la solución y generar una experiencia memorable

- Amabilidad

  Un comportamiento amical con nuestros huéspedes para hacerlos sentir como es si estuvieran en casa.

- Discreción

Comprometidos al buen manejo y uso de datos de los huéspedes, respetando su privacidad

1.6 Productos

Bajo las restricciones del Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR para la clasificación, categorización y operación de los establecimientos de hospedaje que figura en el formato del MINCETUR, el hospedaje las Orquídeas cuenta con la infraestructura adecuada para brindar servicios de alojamiento como Hospedaje.

La empresa, cuenta con 18 habitaciones en total divididas en habitaciones: matrimoniales, dobles, simples y cuádruples. Dichas habitaciones se encuentran distribuidas en 3 plantas.

Tabla 5

Cantidad de habitaciones Hospedaje las Orquídeas

Tipo de Habitación	Cantidad
Matrimoniales	6
Cuádruples	4
Dobles	6
Simples	2
Total	**18**

Nota: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Figura 8, el 34% de las habitaciones del hospedaje son matrimoniales, el 33% son habitaciones dobles, 22% son habitaciones cuádruples y 11% son habitaciones simples.

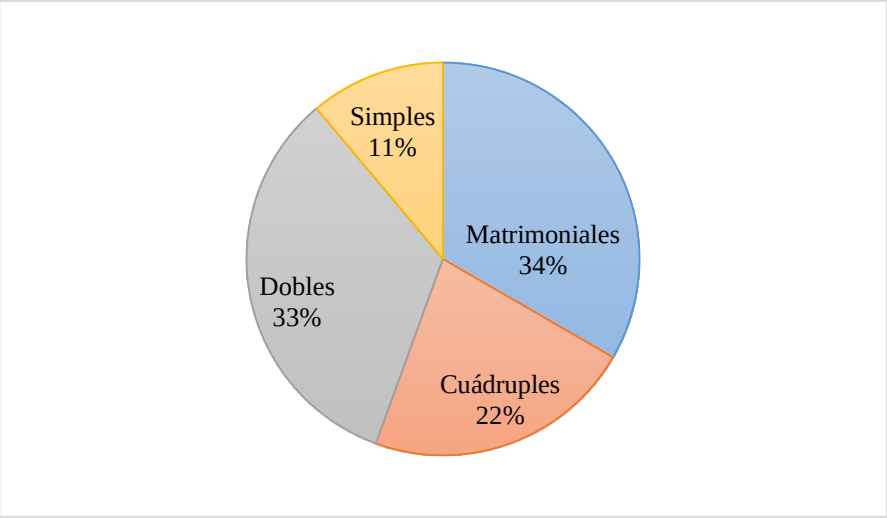


Figura 8. Porcentaje de cantidad de habitaciones.

Elaboración propia.

De acuerdo a las características de cada tipo de habitación, el tamaño, camas y servicios incluidos puede variar. La Tabla 6 muestra las características de cada tipo de habitación con la que cuenta el hospedaje.

Tabla 6

Características de las habitaciones del Hospedaje Las Orquídeas

Características	Matrimoniales	Cuádruples	Dobles	Simples
Tamaño	24 m2	24 m2	11 m2	8 m2
Número de camas	1	4	2	1
Tamaño de la cama	King	Queen	Queen	Queen
Habitación con baño	Sí	Sí	No	No
Baño en áreas comunes	Sí	Sí	Sí	Sí
Aire acondicionado	Sí	Sí	Sí	Sí
Closet o guardarropa	Sí	Sí	Sí	Sí
Teléfono	Sí	Sí	Sí	Sí
Frigobar	No	No	No	No
Televisión	Sí	Sí	Sí	Sí
Internet	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicio de custodia de equipaje	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicio a la habitación	Sí	Sí	Sí	Sí
Cambio regular de sábanas y toallas	Sí	Sí	Sí	Sí
Capacidad por habitación (personas)	2	4	2	1

Nota: Elaboración propia.

Por otro lado, los precios de las habitaciones fluctúan desde 180 a 450 soles la noche según tipo de habitación como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Precios por noche según tipo de habitación

Tipo de Habitación	Precio
Matrimoniales	S/260
Cuádruples	S/450
Dobles	S/240
Simples	S/180

Nota: Elaboración propia.

1.7 Mercado objetivo

Mercado objetivo Actual.

El Hospedaje las Orquídeas está enfocado en recibir familias que llegan a Oxapampa en busca de vacaciones familiares entre los 25 y 55 años de edad con niños o adolescentes. Sin embargo, también recibe turistas individuales ya que el hospedaje se encuentra muy cerca al Terminal terrestre.

Oxapampa tiene una alta demanda por parte de del sector turístico nacional, según el Mincetur en un estudio realizado en el 2017 con un tamaño de muestra de 7963 casos donde más del 50% había visitado Oxapampa, con un promedio de permanencia de 5 noches (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).

Por otro lado, Oxapampa es la principal ciudad de Pasco donde se ubican los establecimientos de hospedaje y agencias de viaje, la segunda ciudad donde se ubican los principales negocios de alimentos y bebidas, así como artesanos, y guías de turismo (Figura 9). Demostrando así el atractivo turístico de la región.

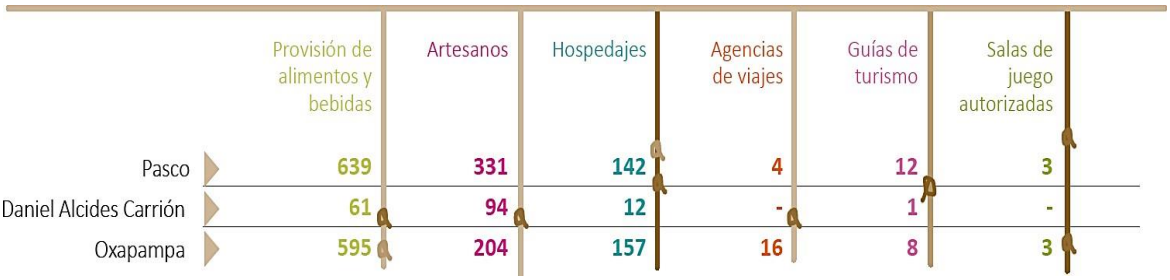


Figura 9. Provincias donde se ubican los establecimientos de los principales prestadores de servicios turísticos. Recuperado de Estadística de Turismo 2017 de Pasco, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018.

Por otro lado, en la Figura 10 se observa como el turismo en el departamento de Pasco ha ido evolucionando en los once años; además, muestra como la mayoría de los turistas de la región son nacionales.

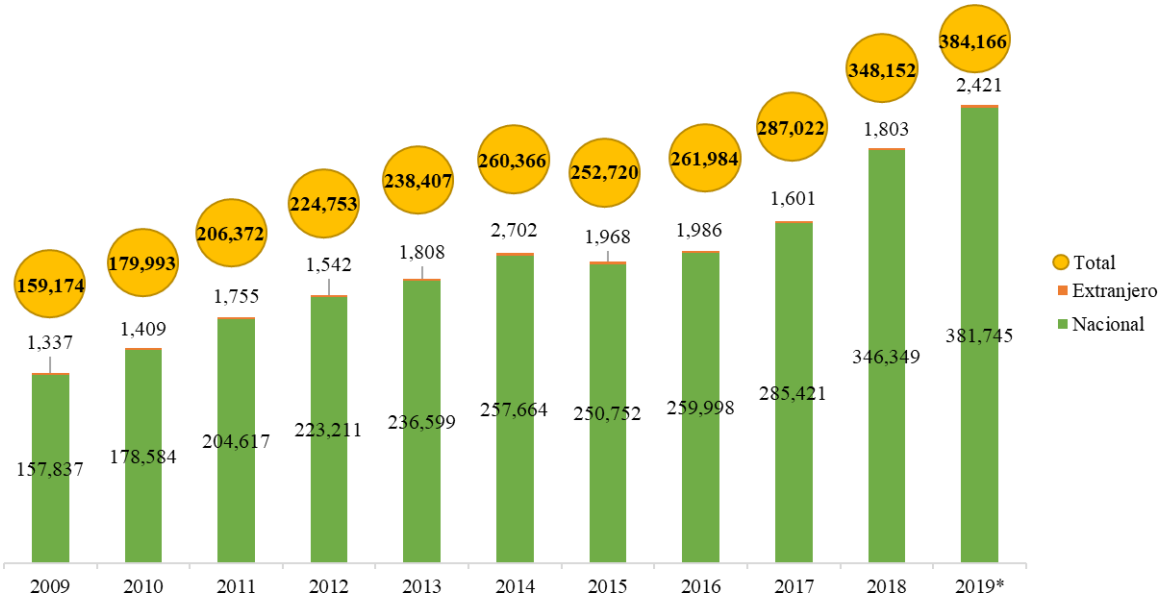


Figura 10. Arribo de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje a la región de Pasco. Adaptado de "Perú: Compendio de cifras de turismo" por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019. *Según Reporte Regional de Turismo Pasco por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a junio 2020.

Respecto a la satisfacción de los turistas internos con el departamento de Pasco, se observa que cuenta con un nivel de 84.9% de satisfacción; además, solo la provincia de

Oxapampa cuenta con 91.8% de satisfacción (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).

Figura 11. Nivel de satisfacción del turismo interno para Pasco.
Recuperado de "Perfil del Turista Interno que visita Pasco" por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018.

En cuanto al perfil del turista extranjero que visita Cerro de Pasco, se observa en la Figura 12, la mayoría extranjeros que visitan Pasco son de Europa, siendo España y Alemania los países de residencia de la mayoría de los turistas que visitan la región. Igualmente, se observa que en promedio se queda de más de un día y en algunos casos más de 2 días.

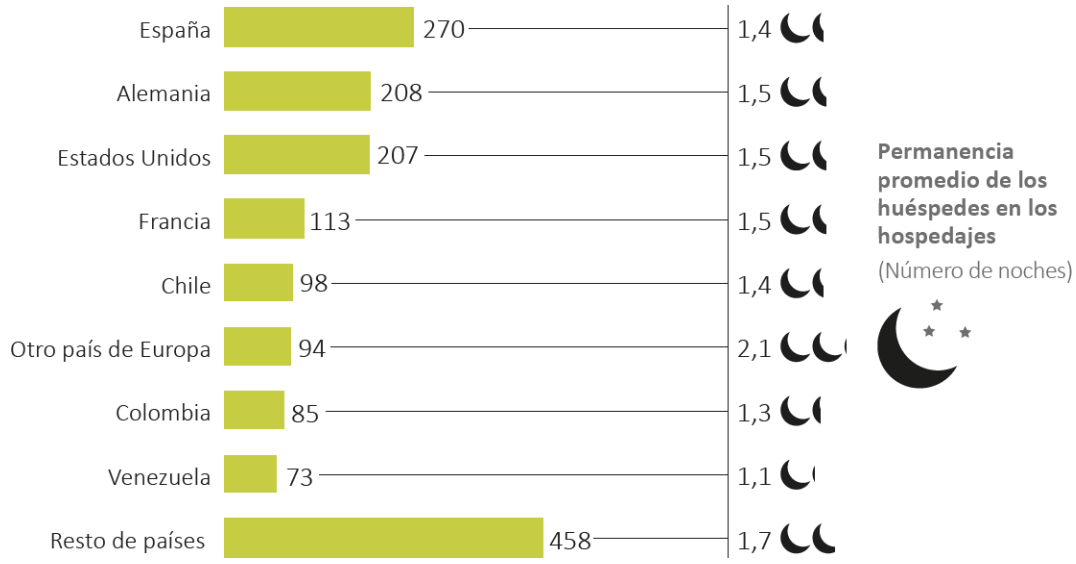


Figura 12. Residencia de los turísticos extranjeros que arriban a Pasco.
Recuperado de Estadística de Turismo 2017 de Pasco, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018, p.5.

Por el lado de los turistas nacionales, como se muestra en la Figura 13, la mayoría proviene de Pasco, Lima y Junín. Además, en promedio se queda más de un día.

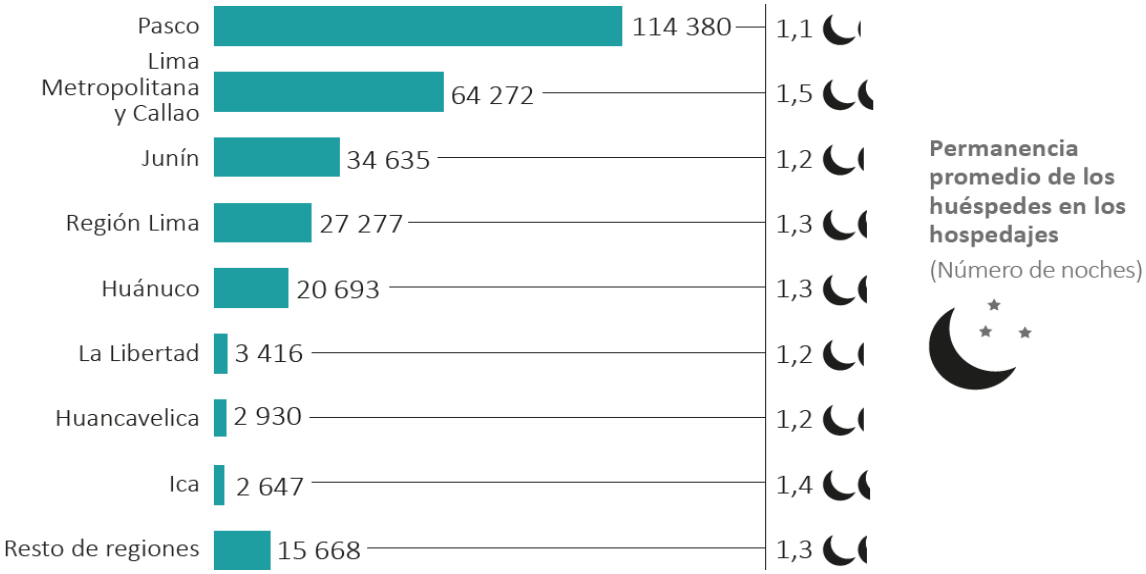


Figura 13. Residencia de los turísticas nacionales que arriban a Pasco.
Recuperado de Estadística de Turismo 2017 de Pasco, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018, p.5.

Mercado objetivo Futuro.

El objetivo del Hospedaje Las Orquídeas es aumentar sus ventas, para ello se ha considerado ampliar el mercado objetivo no solo a los turistas (nacionales y extranjeros) que arriban a Pasco, sino también a los turistas que arriban en departamentos cercados como Huánuco, Junín, Lima y Ucayali.

En tal sentido, el nuevo mercado objetivo planteado es turistas nacionales y extranjeros, proveniente de las regiones de Huánuco, Junín, Lima, Pasco y Ucayali, que tenga de 25 a 55 años, viajen solos, en grupo o en familia y con un promedio de hospedaje de 6 días.

Además, el periodo de evaluación será a cinco años, desde el 2018 al 2022.

Figura 14. Mercado Objetivo según departamento.
Adaptado de Imágenes Google.

Del mercado objetivo clasificado según el departamento, Lima es el que tiene la mayor cantidad de arribo de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje, le sigue Junín, Huánuco, Ucayali y Pasco (Tabla 8). De igual forma, el crecimiento promedio desde el 2009 al 2019 es mayor en Lima, con una variación positiva promedio de 9%, le sigue Pasco (7%), Huánuco (5%), Junín (4%) y Ucayali (4%).

Tabla 8

Arribo de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje, según región del mercado objetivo.

N°	Departamento	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio Var %
1	Huánuco	431,985	492,069	488,360	520,435	624,366	682,979	840,364	793,528	840,560	838,186	684,041	
	Variación %	-	14%	-1%	7%	20%	9%	23%	-6%	6%	0%	-18%	5%
2	Junín	817,480	871,160	946,446	995,873	1,042,395	1,098,026	1,287,189	1,306,427	1,263,301	1,382,139	1,235,049	
	Variación %	-	7%	9%	5%	5%	5%	17%	1%	-3%	9%	-11%	4%
3	Lima	13,239,367	16,691,003	20,188,422	24,063,836	26,411,308	24,512,417	25,135,143	27,156,715	28,470,456	30,518,750	30,446,953	
	Variación %	-	26%	21%	19%	10%	-7%	3%	8%	5%	7%	0%	9%
4	Pasco	159,174	179,993	206,372	224,753	238,407	260,366	252,720	261,984	287,022	348,152	318,233	
	Variación %	-	13%	15%	9%	6%	9%	-3%	4%	10%	21%	-9%	7%
5	Ucayali	294,913	311,910	362,025	434,300	442,586	445,279	475,289	440,140	376,248	433,380	393,813	
	Variación %	-	6%	16%	20%	2%	1%	7%	-7%	-15%	15%	-9%	4%

Nota: Adaptado de "Perú: Compendio de cifras de turismo" por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020, p. 168.

La información presentada anteriormente se usó para proyectar el mercado total para el 2019 al 2022, siendo el mercado total el que se muestra en la Tabla 9, calculado mediante ecuación de regresión lineal para cada departamento (Anexo 7).

Tabla 9

Mercado Total Proyectado 2018-2022

N°	Departamento	2018	2019	2020	2021	2022
1	Huánuco	838,186	943,271	995,632	1,047,993	1,100,354
2	Junín	1,382,139	1,452,922	1,516,900	1,580,878	1,644,856
3	Lima	30,518,750	32,000,000	34,000,000	36,000,000	38,000,000
4	Pasco	348,152	336,355	353,530	370,705	387,880
5	Ucayali	433,380	475,368	488,779	502,190	515,601
	Total	**33,520,607**	**35,207,916**	**37,354,841**	**39,501,766**	**41,648,691**

Nota: Adaptado de "Perú: Compendio de cifras de turismo" por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020.

[a] Información del 2018 tomada de fuente citada en la nota de tabla.

[b] Cifras del 2019 al 2022 proyectas por la autora del presente trabajo a través de regresión.

Por otro lado, otras características del nuevo mercado objetivo son:

- Personas que llegan a establecimientos de Hospedaje en Cerro de Pasco provenientes de Huánuco, Junín, Lima, Pasco y Ucayali (Anexo 8)
- Turistas nacionales y extranjeros de 25 a 55 años, siendo 69% los turistas nacionales de dicho rango de edad (PromPerú, 2019)[36] y 81% los turistas extranjeros de dicho rango de edad (PromPerú, 2018)[34].
- Motivo de viaje: descansar relajarse es 31% para turista nacional (PromPerú, 2019)[36], y vacaciones, recreación y ocio es 65% para turista extranjero (PromPerú, 2018)[34].
- Preferencia de hospedaje casa de hospedaje o lodge, para el turista nacional la preferencia es de 10% (PromPerú, 2019)[36] y para el extranjero 2% (PromPerú, 2018)[34].
- Modalidad de viaje: uso de paquete turístico 4% para turista nacional (PromPerú, 2019)[36] y 27% para turista extranjero (PromPerú, 2018)[34].

Es así como considerando los filtros anteriores y aplicándolo al mercado total de la Tabla 9, además de considerar como mercado objetivo porcentual para el primer año un 9% de participación (preferencia del competidor con menor participación), el cual crecerá a una tasa de 9.9%, promedio del crecimiento del turismo en Pasco desde 2010-2018, se obtiene el mercado objetivo en personas presentado en la Tabla 10. La secuencia de cálculo del mercado objetivo se presenta en el Anexo 8.

Tabla 10

Nuevo Mercado Objetivo 2018 - 2022 – personas.

Departamento	2018	2019	2020	2021	2022
Huánuco	11	14	16	18	21
Junín	37	43	49	56	64
Lima	208	239	279	325	377
Pasco	12	13	14	17	19
Ucayali	2	2	2	2	3
Total	**270**	**311**	**360**	**418**	**484**

Nota: Adaptado de nuevo mercado total y filtros de mercados del Anexo 8.

1.8 Premios y certificaciones

- Certificación del taller "Actualización del reglamento de establecimiento de hospedaje" representando al Departamento de Pasco como Directora de AHORA, por la Asociación de Hospedajes, Restaurantes y Servicios Afines de Oxapampa en el 2002 (Anexo 33).
- Carta de Agradecimiento por Apoyo Económico en la "Feria Turística Mega Plaza Lima-Norte" emitido por el Gobierno Regional de Pasco en el 2005 (Anexo 33).
- Carta de Felicitaciones por contar con optimas instalaciones emitido por el Gobierno Regional Pasco en el 2006 (Anexo 33).
- Diploma por haber culminado el curso de "Técnicas de Ingeniería Sanitaria para Alojamientos" por CENFOTUR en el 2016 (Anexo 33).

1.9 Relación de la empresa u organización con la sociedad

La autora como colaboradora de empresa pudo observar que el Hospedaje tiene un gran compromiso con las comunidades nativas de Oxapampa como Taschopen, constantemente realizan actividades de ayuda social y promueven la participación de los colaboradores en dichas actividades.

De igual forma, promueven charlas de capacitación para los nativos de esta comunidad para ayudarlos a que puedan tener una mejor eficiencia en sus terrenos de sembradillo ya que la actividad agrícola es una de sus principales fuentes económicas.

Se desarrollaron Talleres de Agricultura para la Comunidad Nativa de Tschopen, dictado por el Ingeniero Adelmo Párraga Quintanilla con Docentes de la Universidad Daniel Alcides Carrión – Oxapampa

Figura 15. Talleres de Agricultura para a Comunidad Nativa de Tschopen.
Elaboración propia.

Adicionalmente, la empresa emplea mano de obra local y se relaciona con agencias locales, lo cual ayuda a generar mayor empleo en la zona. De igual modo, de acuerdo al Código Mundial de Ética para el Turismo desarrollado por la Organización Mundial de Turismo (2016)[32], el Hospedaje Las Orquídeas cumple con los siguientes principios:

- "Contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuos entre hombres y sociedades" (Artículo 1).

La empresa promueve y aplica la comprensión de los valores éticos, así como el respeto y tolerancia por la diversidad, realizando sus actividades en armonía con las tradiciones y costumbres de la localidad.

- "El turismo, es un instrumento de desarrollo personal y colectivo" (Artículo 2).

  Considerando que la empresa promueve e incluye la participación de las comunidades nativas, cumple con ser un "factor insustituible de autoeducación, tolerancia mutua y aprendizaje de las legítimas diferencias entre pueblos y culturas y de su diversidad" (p.4). Además, las actividades se realizan con respecto a la equidad de género.

- "El turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad" (Artículo 4).

  Conforme indica el punto 2 del presente artículo, las actividades y políticas de la empresa se llevan a cabo respetando el "patrimonio artístico, arqueológico y cultural, que deben proteger y transmitir a las generaciones futuras" (p.5).

- "El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino" (Artículo 5).

  Conforme al punto 1 indicado en el presente artículo, "las poblaciones y comunidades locales se asociarán a las actividades turísticas y tendrán una participación equitativa en los beneficios económicos, sociales y culturales que reporten, especialmente en la creación directa e indirecta de empleo a que den lugar" (p.5). En tal sentido, se resalta la contribución de la empresa en fomentar una relación y flujo de turistas a las comunidades nativas de la zona, así como emplear mano de obra local.

Figura 16. Principios que cumple la empresa según el Código Ético Mundial para el Turismo. Adaptado de "Código Ético Mundial para el Turismo" por la Organización Mundial del Turismo, 2016.

CAPÍTULO 2. DESARROLLO DEL PERFIL PROFESIONAL

2.1 Descripción del área

El área de Administración de un establecimiento de Hospedaje es un departamento muy importante ya que es ahí donde se crean las estrategias que se ejecutarán a favor del crecimiento de la empresa. Por ende, la autora del presente informe con los conocimientos adquiridos planteó ideas innovadoras a la Gerencia del Hospedaje Las Orquídeas para poder impulsar la rentabilidad del establecimiento.

El área administrativa está conformada solo por dos puestos: Gerente General y Asistente Administrativo. Lo cual representa el 17% del total de trabajadores en la empresa.

Tabla 11

Trabajadores por área

Área	Puesto	Cantidad
Administración 17%	Gerente General	1
	Asistente administrativo	1
Operaciones 50%	Jefe de alojamiento	1
	Recepcionista	1
	Guía turística	1
	Ama de llaves	3
Alimentos y Bebidas 33%	Jefe de A&B	1
	Cocinero	1
	Camareros	2
	Total	**12**

Nota: Elaboración propia.

2.2 Descripción del puesto

El Asistente Administrativo tiene un rol de apoyo para la gerencia del hospedaje y se encarga del buen funcionamiento del establecimiento realizando tareas como planificar,

ordenar, y orientar a que todo el personal cumpla con sus requerimientos para el buen funcionamiento de las operaciones.

El perfil del puesto de asistente administrativo en la empresa en cuanto a conocimiento y competencias son:

- Conocimiento del sector hotelero y tendencias en el sector
- Conocimiento de las principales herramientas de MS Office
- Dominio del idioma inglés mínimo a nivel intermedio
- Capacidad de análisis
- Trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de organización y gestión de tiempo
- Capacidad de desarrollar iniciativas

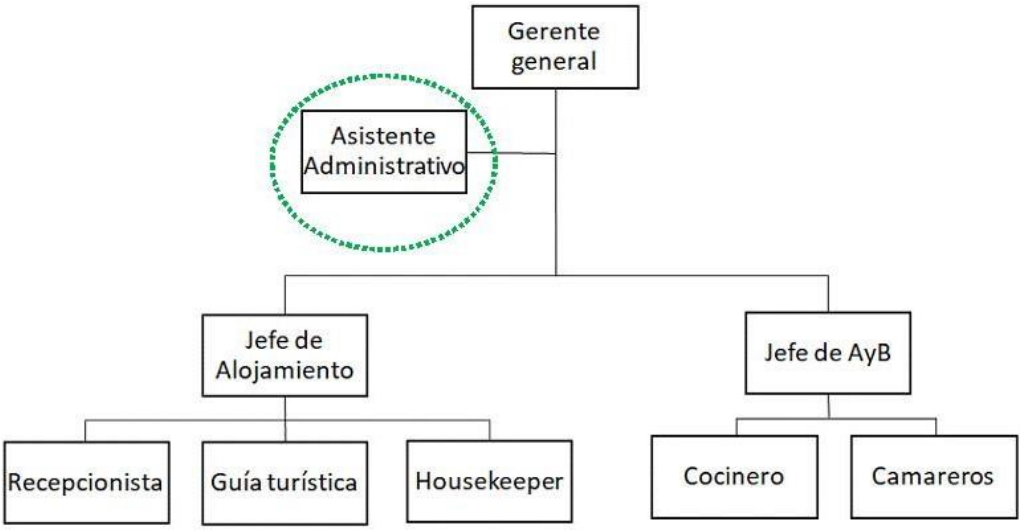


Figura 17. Jerarquía del Asistente Administrativo dentro del organigrama de la empresa. Elaboración propia.

2.3 Responsabilidades y funciones

- Asistir a la elaboración de los informes para Gerencia

- Supervisar que los empleados cumplan con sus tareas encomendadas
- Elaborar y desarrollar un sistema de Archivo de información
- Mantener apoyo general a todas las áreas.

2.4 Objetivos

De la empresa.

- Obtener un nivel satisfacción en los clientes por encima de 70% en el 2018, según resultados de encuesta aplicada en el mismo año (2018).
- Obtener una rentabilidad promedio por encima de 10% anual del periodo 2018 al 2022.

Del puesto.

Objetivo general del puesto.

Incrementar la rentabilidad del negocio, monitorear el buen funcionamiento del hospedaje a través de labores de apoyo como registro, organización y planificación de las actividades.

Objetivos específicos del puesto.

En base al objetivo y puesto que desempeña la presente autora, los objetivos que tiene que alcanzar son:

- Implementar el concepto de servicio todo incluido en el hospedaje Las Orquídeas, en el 2018.
- Realizar una alianza estratégica con una agencia de turismo de la zona, en el 2018.
- Medir la satisfacción del cliente antes y después de implementar la estrategia.

- Registrar de forma física y digital la información utilizada para la implementación del servicio todo incluido.

2.5 Evaluación del desempeño profesional

La empresa realiza una evaluación de desempeño cada semestre; es decir, dos veces al año, bajo una ficha de evaluación de desempeño (Tabla 14), que evalúa al empleado en base a ocho criterios y en una escala del 1 al 5, donde 5 representa el nivel más alto que puede alcanzar el trabajador, dicha ficha es completada por el jefe o supervisor directo del empleado evaluado.

Para el presente caso, la autora, quien desempeña el rol de asistente administrativo en la empresa Hospedaje Las Orquídeas fue evaluada por el gerente general (jefe directo), quien ha evaluado su desempeño en base a los criterios de la Tabla 14 y obtenido un resultado sobresaliente presentado en el Anexo 14.

De igual modo, en la Tabla 12 se muestra las áreas de desempeño desarrolladas por la autora del presente trabajo.

Tabla 12

Desempeño profesional antes y después de la estrategia

Área de desempeño	Antes de la estrategia	Después de la estrategia	Impacto en la empresa
Uso de Recursos	A nivel de administración	A nivel general de la empresa	Los recursos son asignados de manera equitativa y según prioridad en las áreas de la empresa
Desempeño	Acorde a lo indicado por la gerencia y en materia de asistencia	Acorde a lo indicado por la gerencia y en materia de líder de iniciativas	Implementación de mejoras con alto impacto
Responsabilidad	Solo del área de administración (incluye gerencia)	A nivel general de la empresa. Se coordina con otras áreas	-
Conocimiento	En administración hotelera y marketing	En gestión empresarial, gestión de personal, comercio y finanzas	Mejor rendimiento
Compromiso institucional	Identificación con la empresa en 70%	Identificación con la empresa en 100%	Trabajador (alumna) fidelizado
Relaciones interpersonales	Con la gerencia	Con la gerencia y todas las áreas de la empresa	Mejor comunicación y coordinación entre áreas
Iniciativa	Una o dos propuesta de mejoras al año en materia de administración de archivo u otros relacionados	Desarrollo de proyectos de mejora a nivel general de la empresa con impacto en el cliente y ventas de la empresa	Con visión general
Confiabilidad	A cargo de documentación privada con supervisión de la gerencia	Acceso a la documentación privada previo aviso a la gerencia	Desarrollo de nuevas estrategias.
Cooperación	Principalmente con la gerencia	Con todas las áreas de la empresa	Sinergia

Nota: Elaboración propia

Además, como se observa en la Tabla 12, el desempeño de la presente autora ha impactado en la empresa a nivel de gestión (asignación de recursos, sinergia), desarrollo de propuestas de mejora y comunicación en todos los niveles de la empresa.

Por otro lado, en la Tabla 13 se muestra el impacto económico del desempeño de la autora del presente trabajo en el Hospedaje Las Orquídeas.

Tabla 13

Impacto cuantitativo del desempeño profesional de la alumna

N°	Impacto	Antes (2017)	Después (2018)
1	Ventas brutas (con IGV)	S/146,000	S/534,938
2	Venta en unidades	103 Habitaciones reservadas	169 Paquetes "todo incluido"
3	Contacto con agencias	0	2
4	Trabajadores	12	20
5	Cantidad de habitaciones	10	18

Nota: Elaboración propia

Por otro lado, de acuerdo a la evaluación de desempeño de la autora del presente trabajo (Anexo 14) se concluye que la gestión que viene realizado la autora en los últimos tres años como parte de la empresa ha contribuido al buen funcionamiento de la empresa e implementación de mejoras en base a los valores y objetivos de la empresa. Es así como de la evaluación de desempeño la autora del presente trabajo se obtuvo:

- Puntaje “alto”, equivalente de buen desempeño en el “uso de los recursos” debido al eficiente uso del espacio disponible del hospedaje, presupuesto asignado y otros recursos del hospedaje. Mismo puntaje se obtuvo en el área de “relaciones interpersonales” al lograr una buena relación con proveedores, trabajadores y crear alianzas/convenios con agencias.
- Puntaje “muy alto”, equivalente a sobresaliente en el “desempeño” del puesto al lograr implementar una estrategia que cumple los objetivos y supera los resultados esperados. El mismo puntaje se obtuvo en las áreas de responsabilidad, conocimiento, compromiso institucional, confiabilidad, iniciativa, y cooperación.

Tabla 14

Ficha de Evaluación de desempeño

Nombre	
Cargo	Asistente Administrativo
Área	Administración
Tiempo en el puesto	
Periodo de evaluación	
Evaluador	

Área de desempeño	Muy bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 4	Muy alto 5	Puntaje
Uso de los recursos: modo en que utiliza los equipos y elementos disponibles para el desempeño de sus funciones laborales.						
Desempeño: realiza sus labores acorde a las funciones encargadas, objetivos de la empresa y alcanzando los resultados esperados.						
Responsabilidad: realiza sus labores acorde al cargo asignado sin necesidad de supervisión permanente y asumiendo las consecuencias que derivan de su función.						
Conocimiento: cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones en el cargo y los aplica adecuadamente en sus labores diarias.						
Compromiso institucional: demuestra en su comportamiento que se identifica con los valores y metas de la empresa.						
Relaciones interpersonales: entabla relaciones cordiales y respetuosas con clientes, jefes y compañeros de trabajo.						
Iniciativa: es capaz de lidiar con imprevistos y proponer mejoras en los procesos de la empresa. **Confiabilidad:** hace adecuado uso de la información privada de la empresa.						
Cooperación: colabora con los trabajadores de todas las áreas para el correcto funcionamiento de la empresa.						
Puntaje Total						

Firma del evaluador **Gerente General**	**Comentarios**

2.6 Desafíos y limitaciones

La principal limitación del puesto es la resistencia al cambio por parte de la gerencia general del hospedaje, quienes tenían desconfianza sobre la rentabilidad de las nuevas propuestas. Por otra parte, los desafíos del puesto se basan en el nuevo rol que se asumió, dejando de ser un rol de apoyo a uno más ejecutor, lo cual implicó salir de la zona de confort.

La autora desarrolló una estrategia comercial factible a desarrollar, respetando la opinión d ellos dueños, para implementar un plan de trabajo que permitió incrementar las ventas del hospedaje. En tal sentido, la autora pudo desarrollar competencias respecto a:

- **Adaptabilidad a los cambios:** se tuvo que evaluar los factores internos y externos de la empresa para proponer estrategias que logren potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades a fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Capacidad de planificación y organización:** dado que primero se tuvo que realizar un plan detallado que contemple las actividades, los tiempos de duración y oportunidad de realización, así como los presupuestos necesarios. Además, como fue el caso de dirigir la implementación del servicio todo incluido, así como las remodelaciones de ampliación de infraestructura.
- **Liderazgo y trabajo en equipo**: la autora desempeño un rol de líder para la implementación de la propuesta, gestionando equipos de trabajados desde cinco a más personas, dependiendo de la actividad de desarrollar.
- **Gestión y logro de objetivos**: durante la implementación del proyecto la autora tuvo un presupuesto asignado limitado por cada actividad planteada, por lo que tuvo que gestionar adecuadamente los recursos económicos para lograr los objetivos planteados.

- **Comunicación eficaz:** dada la actitud conservadora de la gerencia de la empresa, se tuvo que presentar propuestas claras y explicar los beneficios de las mismas para la aprobación de algunas actividades de implementación.

Asimismo, cabe resaltar la evolución profesional por el que pasó la alumna, pues pasó de un rol de soporte a un rol más activo y ejecutor en todas las etapas de la implementación de la propuesta.

A continuación, en la

Tabla 15 se presenta un comparativo de las competencias desarrolladas antes y después de implementar la estrategia propuesta, de acuerdo al libro “Diccionario de competencias, la trilogía” de Alles (2009).

Tabla 15

Competencias antes y después del proyecto

N°	Competencia	Antes del Proyecto		Después del Proyecto	
		Grado [a]	Interpretación	Grado [a]	Interpretación
1	Adaptabilidad a los cambios del entorno	D	"Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles" (p.127).	A	Capacidad para diseñar planes de acción que faciliten cambiar las debilidades en fortalezas, así como potenciar las fortalezas para garantizar la presencia de la empresa al largo plazo y logro de objetivos.
2	Liderazgo	C	Propone cursos de acción y nuevas maneras de realizar las cosas, así como promover un adecuado y desafiante clima laboral	A	"Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo" para alcanzar la estrategia, así como mantener un clima organizacional armónico y desafiante con una visión a largo plazo.
3	Capacidad de planificación y organización	D	Determina eficazmente metas y objetivos a fin a las tareas a cargo, además de utilizar herramientas para el seguimiento y control.	A	"Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados" (p.168)
4	Comunicación eficaz	B	Es capaz de escuchar a otros y determinar medios adecuados para lograr comunicaciones efectivas. Además, hace uso efectivo de canales de comunicación formales e informales.	A	Escucha y entiende al otro para lograr comunicar de forma clara y oportuna la información a fin de lograr los objetivos de la organización. Además, tiene la capacidad de desarrollar redes de contacto formales e informales.
5	Gestión y logro de objetivos	D	"Capacidad para fijarse a sí mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos" (p.178).	A	Capacidad para establecer metas para sí misma y la organización, con una maximización de los resultados.
6	Trabajo en equipo	D	"Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas" (p. 195).	A	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización, promueve el intercambio entre áreas y promueve la colaboración. Se siente satisfecho por el éxito de otro y es capaz de comprender a los otros, así como mantener un buen clima laboral.

Nota: Adaptado de "Diccionario de competencias, la trilogía" por Alles, 2009.

[a] Donde A es el grado más alto y D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes

El concepto todo incluido en el hotelería nació hace mucho en los años 50 del siglo XX y posteriormente en los años 20 en los Clubs de la cadena Club Mediterráneo, de origen francés, siendo el primero en introducir este sistema que luego sería conocido "All Inclusive System" (AIS). Sin embargo, dicho concepto se empieza a desarrollar en el Caribe gracia a que contaban con destinos paradisiacos frente al mar, centrándose en los clientes que deseaban tener todo ya pagado en los hoteles a los que iban a relajarse a dichos destinos (Jimber et al., 2017)[20].

Jimber et al. (2017)[20] realizó una investigación sobre sistema todo-incluido en turismo en la isla de Sal en Cabo Verde. El objetivo general fue analizar la relación entre la calidad percibida, satisfacción y lealtad en el sistema todo incluido de Cabo Verde en una muestra conformada por 516 turistas. El muestreo fue por conveniencia y se realizó encuestas a 543 turista, quienes respondieron de forma anónima y autónoma, terminando con 516 cuestionarios válidos. Entre los resultados se halló una "relación directa y positiva entre la actitud hacia el sistema todo incluido, la motivación y la satisfacción percibida por el cliente en dichos servicios" (p.89); es decir, que la percepción del turista del sistema "todo incluido" influye de forma directa y positiva en su motivación y satisfacción. De igual modo, los resultados muestran que en los últimos años el sistema todo incluido que se oferta en la isla Cabo Verde en los diferentes establecimientos de alojamiento provocó un impacto positivo al sector hotelero ya que incrementó empleos gracias al aumento de la demanda de turistas ante esta modalidad.

Aristizábal (2016)[4] realizó una investigación sobre los factores claves de éxito en la empresa ON VACATION, empresa que es actualmente referente en el sector turístico y que satisface a un mercado desatendido (población de ingresos medios y medio-bajos). El objetivo del estudio fue determinar cuáles fueron los factores claves para el éxito de la empresa, profundizando en nacimiento del concepto "todo incluido". La metodología fue del tipo cualitativa, utilizando entrevistas a profundidad a los directivos de la empresa y fundador (Calor Londoño), asimismo, se recopiló información financiera de la empresa. Entre los resultados de interés para el presente trabajo está que la empresa ON VACATION logró usar el concepto "todo incluido" como estrategia competitiva, diseñando servicios turísticos enfocados en personas de bajos y medios recursos, ofreciendo un producto de calidad a bajo precio, siendo su factor clave el recurso humano altamente comprometido y logrando así posicionarse en el mercado y ser punto de referencia para otros en el sector.

Calveras (2019)[8] realizó un estudio para medir el impacto del sistema todo incluido en los hoteles de las Islas Baleares, señalando que el trabajo con agencias de viajes ofreciendo servicios todo incluido es una opción eficiente para aumentar más clientes en los establecimientos. El estudio se basó en información recopilada desde el 2001 al 2017, indicando los rangos de nivel de satisfacción de los clientes según características de perfil del turista y categoría de hotel. Como resultado principal se obtuvo que el sistema todo incluido es más probable que crezca cuando genere más valor en el mercado a través de eficiencia en costos o conveniencia de la demanda.

Anderson, Juaneda y Sastre (2009) realizaron un estudio para determinar los motivos para escoger un paquete "todo incluido" cuando se viaja. El objetivo de la investigación fue encontrar las motivaciones, así como su relación con los atributos de viaje y del turista. La recolección de información se hizo en el aeropuerto de Palma Mallorca, aplicándose una encuesta a 843 turistas con paquete todo incluido que visitaron las Islas Baleares. Entre los resultados se encontró que los turistas prefieren los paquetes "todo incluido" debido a la comodidad, relajación, economía y seguridad que ofrecen dicho tipo de paquete para sus viajes.

Bahattin, Beykan y Rabia (2012)[7] realizaron un estudio sobre la satisfacción en los resorts "todo incluido". El objetivo del estudio fue determinar la relación entre la satisfacción con los resorts "todo incluido", satisfacción con el destino elegido y lealtad al destino, todo ello para poder entender la satisfacción general del turista con los resorts "todo incluido". Se aplicó un cuestionario a los turistas de Antalya, un importante destino turístico de Turquía. Los resultados encontrados indican que existe una relación significativa entre la satisfacción con el resort, satisfacción con el destino y lealtad al destino, siendo el paquete todo incluido la modalidad más popular para visitar Antalya.

Orgaz-Agüero et al. (2016)[33] en su artículo "El Sistema Todo Incluido en Cancún: Análisis del Perfil Sociodemográfico, Valoraciones y Satisfacción del Turista" de la Universidad de Caxias Do Sul, Brasil, tuvieron por objetivo de estudio identificar el perfil sociodemográfico y otras características de los turistas que utilizaban la modalidad "todo incluido" para visitar Cancún (México). La recolección de la información se realizó a través

de encuestas presenciales a los turistas alojados en hoteles resorts todo incluido. Entre los principales resultados se encontró que el perfil del turista que utiliza la modalidad “todo incluido” para visitar Cancún es de personas menores a 49 años con educación universitaria, de alto nivel socioeconómico, con una estadía promedio de tres a cinco días y que viajan acompañados.

Como se muestra en los seis antecedentes presentados anteriormente, los servicios “todo incluido” han sido una forma de atraer turistas, satisfacer al cliente y en algunos casos ha mostrado ser una ventaja competitiva como en el caso de la empresa ON VACATION. Es así como los antecedentes revisados fueron relevantes para identificar factores de éxito para el turismo, servicios todo incluido y enfoque al cliente, lo cual permitió tener una visión más amplia para diseñar una estrategia.

Tabla 16

Relevancia de los antecedentes

Autor	Relevancia para el trabajo
Jimber et al. (2017)	La investigación demuestra la relación entre el sistema "todo incluido", motivación y satisfacción del cliente. Lo cual indica que la percepción del turista sobre el sistema "todo incluido" impacta en su motivación y satisfacción. Además, de acuerdo al caso de estudio de la isla Cabo Verde, se muestra que el sistema todo incluido impacto positivamente en la isla.
Aristizábal (2016)	Muestra el uso de una estrategia "todo incluido" para la empresa ON VACATION, lo cual posicionó a la empresa en el mercado y es un caso de referencia en el sector turístico.
Calveras (2019)	Demuestra el uso del sistema todo incluido en hoteles de las Islas Baleares, indicando que dicho sistema se desarrolla mejor cuando genera valor en el mercado por medio de la eficiencia en costos o por la conveniencia en la demanda.
Anderson, Juaneda y Sastre (2009)	Muestra los factores que influyen al escoger un paquete "todo incluido", siendo dichos factores la comodidad, relajación, economía y seguridad.
Bahattin, Beykan y Rabia (2012)	Analiza la satisfacción del cliente en resorts "todo incluido", dando como resultado que la modalidad paquete todo incluido es la modalidad de viaje preferida, así como que existe una relación entre satisfacción con el resort, satisfacción con el destino y lealtad del destino.
Orgaz-Agüero et al. (2016)	Presenta el perfil de turista que usa la modalidad "todo incluido", siendo algunas de las características que son menores de 49 años, educación universitaria, nivel socioeconómico alto, y viajan acompañados

Nota: Elaboración propia

3.2 Bases Teóricas

Matriz FODA.

La matriz FODA es una herramienta "de análisis estratégico que ayuda a percibir la situación de los elementos internos y externos de una empresa" (González, 2020)[16].

De acuerdo con D'Alessio (2008)[11], la matriz FODA es una de las más importantes e intuitivas, y exige tener un pensamiento concienzudo para elaborar estrategias en los cuatro cuadrantes denominados:

1. Fortalezas-Oportunidades (FO)

   Propone estrategias utilizando las fortalezas de la empresa para sacar ventajas de las oportunidades del entorno.

2. Debilidades-Oportunidades (DO)

   Propone estrategias que mejoren las debilidades y saque ventaja de las oportunidades.

3. Fortalezas-Amenazas (FA)

   Propone estrategias utilizando las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

4. Debilidades-Amenazas (DF)

   Propone estrategias defensivas para reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Tabla 17

Matriz FODA según D'Alessio

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno / Análisis externo	**FORTALEZAS-F** Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	**DEBILIDADES-D** Liste las debilidades 1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	**ESTRATEGIAS FO** Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades **Explote** **Maxi-Maxi**	**ESTRATEGIAS DO** Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades **Busque** **Mini-Maxi**
AMENAZAS-A Liste las amenazas 1. 2. 3.	**ESTRATEGIAS FA** Use fortalezas para neutralizar las amenazas **Confronte** **Maxi-Mini**	**ESTRATEGIAS DA** Mejore las debilidades y evite las amenazas **Evite** **Mini-Mini**

Nota: Adaptado de "La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas" por D'Alessio, 2008, *Planeación Estratégica,* p.268.

Siendo la matriz FODA una herramienta importante para la planeación de estrategias, el presente trabajo sintetiza la información recopilada sobre la empresa en estudio y lo plasma como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la finalidad de plantear estrategias y seleccionar la mejor para el Hospedaje Las Orquídeas.

Diagrama de Ishikawa.

Denominado también diagrama de espina de pescado, diagrama causa-efecto o diagrama de Grandal. Dicho tipo de diagrama sintetiza las causas y efectos de un problema, lo cual lo convierte en una herramienta de gestión de calidad que ayuda a la determinación de posibles soluciones (50Minutos, 2016)[1]. En tal sentido, realizar el diagrama de Ishikawa permite analizar un problema a través de la determinación de sus causas y efectos.

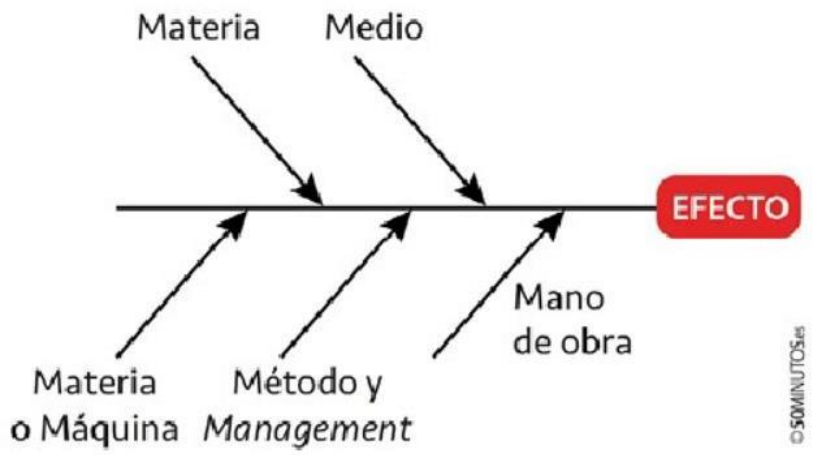


Figura 18. Diagrama de Ishikawa.
Recuperado de "El Diagrama de Ishikawa" por 50Minutos, 2016, p. 7.

El diagrama de Ishikawa se usó en el presente trabajo para identificar y ordenar los problemas de las empresas, identificando las causas y así determinar el efecto o problema central de la empresa en estudio.

Todo Incluido.

El concepto "todo incluido" en hotelería nació hace mucho en el siglo XX y posteriormente en los años 50 en los Clubs de la cadena Club Mediterráneo, de origen francés, siendo el primero en introducir este sistema que luego sería conocido "All Inclusive System" (AIS). Este concepto se empieza a desarrollar en el Caribe gracias a que contaban con destinos paradisiacos frente al mar, centrándose en los clientes que deseaban tener todo ya pagado en los hoteles a los que iban a relajarse a dichos destinos (Issa y Jayawardena, 2003)[19].

Con el tiempo los hoteles frente al mar vieron que había mucha acogida por las familias estadounidenses que viajaban al Caribe de vacaciones, especialmente a Jamaica. Buscaban de preferencia este tipo de servicio, es en ese entonces cuando se decide completar la idea de

ofrecerle a los clientes animación y shows. Contaba con todo dentro del establecimiento y eso era algo que los clientes deseaban tener; todo lo que necesitaban lo tenían a la mano, sin el esfuerzo de salir a buscarlo fuera del confort de su habitación o de las instalaciones del establecimiento vacacional (Anderson, 2010)[2].

Como estaban de vacaciones en un lugar lejos del trabajo y el estrés de la ciudad, salir del resort para almorzar tendría que ser necesario llamar un taxi para desplazarse hasta un buen restaurante, si no tenían reservación debían esperar por una mesa para luego al final de la comida volver a buscar una movilidad para regresar al hotel. Estos detalles fueron tomados en cuenta a la hora de presentar a los turistas el concepto todo incluido ya que sabían que no todos tienen los mismos gustos y preferencias. Por eso se ideo la estrategia de crear este servicio innovador con opciones tanto para los turistas con dieta especial y clientes con otra clase de requerimientos. Dándoles la posibilidad de elegir entre varias opciones de menús, el establecimiento también podía ofertar ciertos tragos que no están incluidos en el servicio y que sería decisión del cliente si comprara o no, de esta manera la empresa tendría una fuente de ingreso extra.

Es así como el presente trabajo propone un sistema “todo incluido” para el Hospedaje Las Orquídeas como una estrategia para incrementar las ventas de la empresa. Dicho sistema se desarrolló en un formato de servicio todo incluido que ofrece, adicional al alojamiento, realizar actividades dentro del hospedaje.

Satisfacción del cliente.

La satisfacción y la calidad son primordiales pilares para que el sistema pueda desarrollarse óptimamente, en el sentido en que el sistema pueda alcanzar la expectativa del

cliente que ha pagado por un servicio que aún no ha recibido. Por tal motivo, el personal que labora en las instalaciones son herramientas claves para alcanzar la mayor satisfacción del cliente considerando elementos tangibles como intangibles dentro del servicio, para poder lograr la fidelidad del consumidor y su recomendación a otros clientes potenciales en un futuro.

El cliente desde antes de llegar al hotel ya sabe qué servicios ha pagado, solo llega a disfrutar dejando de preocuparse por cargos extras al final de su estadía, esta nueva perspectiva con la temática de sol y playa en el Caribe fue un boom que la industria crucerista también empezó a implementarla (Anderson et al., 2009)[3].

Por los motivos antes expuestos, se ha visto necesario medir la satisfacción del cliente antes y después de aplicar la estrategia a través de un cuestionario de satisfacción a los clientes del Hospedaje Las Orquídeas en el 2017 (Anexo 10), previo a la estrategia, y en el 2018 (Anexo 11), posterior de implementar la estrategia.

Experiencia WOW (Marketing).

Aste (2018)[5] indica que "el momento wow se puede definir cuando el consumidor ve superada su expectativa respecto a lo que para él era un servicio ideal". A su vez, Costa (2008)[10] que el momento o efecto wow son experiencias inolvidables y singulares.

En tal sentido, Costa (2008)[10] señala la importancia del marketing de experiencia, el cual aporta valor a los clientes y los vincula "a experiencias profundas con los productos o servicios que se les ofrecen, proporcionándoles una información suficiente para ayudarles a tomar la decisión de compra actual y fidelizada en el futuro" (p.16).

De igual modo, De la Peña (2019)[12] señala que el marketing de experiencia "consiste en crear experiencias para conseguir llegar al cliente de forma creativa y memorable, consiguiendo crear vínculos emocionales entre consumidores y marcas".

García (2019)[14] indica que una persona puede tener cuatro posibles respuestas ante una experiencia:

1. Ought: experiencia no cumple con las expectativas de la persona; además, lo enfada o sorprende negativamente.
2. Ok: la experiencia cumple las expectativas de la persona, por lo que no lo sorprende.
3. Oh: la experiencia cumple con las expectativas de la persona y sobrepasa dichas expectativas ligeramente.
4. Wow: la experiencia cumple con las expectativas de la persona, pero además lo sorprende positivamente ofreciendo algo que no se ofrece en otro lado, lo que hace que la persona tenga emociones positivas inesperadas.

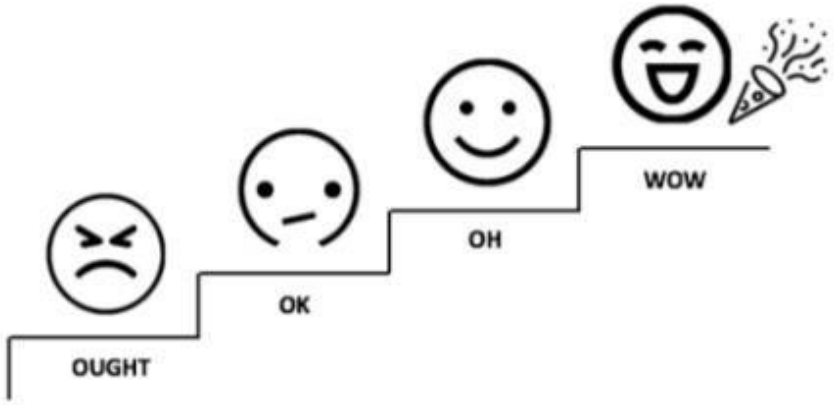


Figura 19. Tipos de respuesta de los clientes ante las experiencias.
Recuperado de "Experiencia de cliente y experiencia de empleado: un caso del sector textil" por Avanzini, 2019, p. 12.

Con el fin de desarrollar una estrategia que cumpla y supere las expectativas del cliente, se ha tomada como modelo el concepto de experiencia wow para incluir actividades en el servicio todo incluido que cree experiencias wow.

Paquetes turísticos.

La web Gestión Hotelera y Turística (s.f.)[15] define al paquete turístico como "el conjunto de prestaciones materiales o inmateriales, tangibles o intangibles, que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos y las necesidades de un turista, abocado a servicios adicionales, tales como: transporte, hospedaje, tours".

De acuerdo con Marín (2019)[23], un paquete turístico se compone por servicios de transporte y traslados, alojamiento, alimentos, recorridos turísticos entre otros componentes, por lo general contiene dos o más servicios.

Por otra parte, Chan (2005)[9] define al paquete turístico como "conjunto de servicios prestados en base a un itinerario organizado previamente" (p.19) y adquirido en "forma de bloque a un precio único y global" (p.19). Además, la autora señala que los servicios que incluye el paquete pueden ser: alojamiento, transporte, gastronomía, recreación, visitas guiadas, transporte local y lugares de diversión.

El paquete turístico tiene como "función la comercialización de las prestaciones turísticas de un destino" (Chan, 2005, p.17)[9], destacándose el beneficio de en términos de tiempo para el turista y permitir "la visita masiva a un destino sin alterar la capacidad de carga diaria" (p.17).

Los paquetes turísticos se pueden clasificar en base a seis variables: organización, modalidad de viaje, temática, programa, operación y usuario. Asimismo, cada variable contempla dos tipos de paquete turístico, tal como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

Clasificación de paquetes turísticos

N°	Variable	Tipo	Concepto
1	Organización	Estándar	Se ajusta a modelos únicos dirigido para el consumo masivo
		Especiales	Se arman de acuerdo a las especificaciones del cliente
2	Modalidad de viaje	Viajes itinerante	Cuando el itinerario del paquete contempla la pernoctación en varios destinos sucesivos
		Viajes de estancia	Cuando la pernoctación se realiza siempre en el mismo lugar
3	Temática	General	No se centra en un punto específico, y aborda diferentes aspectos del destino, dando una visión panorámica del lugar
		Específica	Abordan temas únicos e incluye solo los atractivos turísticos relacionados al tema
4	Programa	Locales	Denominados "excursiones" y realiza dentro de los límites de la localidad, abarcando servicios y atractivos turísticos que puedan recorrerse en un viaje de 2 horas de ida y vuelta. Asimismo, suelen durar entre medio día (2-3 horas) o día entero (7-8 horas)
		Regionales	Denominados "tours" y abarca un viaje pre-arreglado a diferentes destinos turísticos, con viaje de regreso al punto de partida. Duran más de 24 horas, con mínimo un pernocte.
5	Operación	Regular	Realizado conforme un calendario pre -establecido, con salidas fijas y usualmente por temporada.
		Eventual	Realizado según decisión del cliente; es decir, el cliente elige cuando iniciar el viaje.
6	Usuario	Grupos	Están dirigidos a grupos de turistas y estará sujeto a la conformación de una cantidad mínima de clientes determinados por la empresa o capacidad de los servicios.
		Individuales	Se realiza por cliente, sin necesidad de la conformación de un grupo mínimo de personas para su realización.

Nota: Adaptado de “Circuitos Turísticos”, tercera edición, por Chan, 2005.

Asimismo, Chan (2005)[9] que un paquete turístico puede abarcar diferentes variables de la Tabla 18 y pueden presentarse como: traslados, sightseeing (visita a la ciudad), tour de compras, nocturnas, excursiones, weekend, miniturismo y tours. En tal sentido, la Tabla 19 muestra los tipos de paquete turísticos según su clasificación por variable.

Tabla 19

Tipos de paquete turístico según clasificación

N°	Paquete turístico	Modalidad de viaje	Temática	Programa	Operación	Usuario
1	Traslados	-	-	Local	Regular Eventual	Grupo Individual
2	City Tour	Estancia	General	Local	Regular	Grupo
3	Visita ciudad (sightseeing)	Estancia	General Específica	Local	Regular Eventual	Grupo Individual
4	Tour compras	Estancia Itinerante	Específica	Local Zonal	Regular	Grupo Individual
5	Nocturnas	Estancia	Específica	Local Zonal	Regular Eventual	Grupo Individual
6	Excursiones	Itinerante	General Específica	Local Zonal	Regular Eventual	Grupo Individual
7	Weekend	Estancia Itinerante	General Específica	Zonal Regional	Regular Eventual	Grupo
8	Miniturismo	Itinerante	General Específica	Regional	Regular Eventual	Grupo Individual
9	Tours	Estancia Itinerante	General Específica	Regional	Regular Eventual	Grupo Individual

Nota: Adaptado de “Circuitos Turísticos”, tercera edición, por Chan, 2005, p.26

Por otro lado, Marín (2019)[23] indica que los paquetes turísticos se pueden dividir en seis grupos según el motivo del viaje, como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20

Grupos de paquetes turísticos

N°	Paquete de	Motivo	Definición
1	Ocio, Recreo y Vacaciones	Vacaciones / Recreación	Dirigido a turistas que buscan descanso, liberar el stress, realizar actividades culturales o deportivas.
2	Visitas a familiares y amigos	Visita a familiares / amigos	Dirigido a turistas que viajaron para visitar a la familia y/o amigos.
3	Negocios	Profesional o estudio	Comprende viajes por trabajo, asistencia a ferias, reuniones, estudios
4	Salud	Salud	Incluye en su propuesta visita a balnearios, centros de tratamiento médicos, de salud corporal o psíquica
5	Religioso	Peregrinación	En principal motivo es la peregrinación religiosa, por lo que se reserva anualmente

6	Otros motivos	Otros	Puede ser dirigido a los turistas que buscan cruceros, caza, pesca, entre otros

Nota: Adaptado de "Paquetes turísticos" por Marín, 2019

Para el presente trabajo, se desarrolló un servicio todo incluido con temática, centrado a un público con perfil de vacacionista, y que incluye visitas dentro de la localidad de Oxapampa.

Circuito turístico.

El circuito es la base para la creación de rutas, visitas guiadas y paquetes turísticas; además, se compone de cuatro elementos: espacio o territorio, patrimonio natural o cultural, temática (si es de tipo especializado) y capacidad de innovación (Chan, 2005)[9].

De acuerdo al libro "Breve diccionario de turismo", se puede definir un circuito turístico como un "conjunto de espacios territoriales que forman una misma oferta de bienes y servicios turísticos" (Entorno Turístico, 2020)[13].

De igual modo, Aguilera (2015) lo define como "un conjunto de espacios territoriales que conforman la oferta de bienes y servicios turísticos" que tienen como característica principal un "recorrido circular o semicircular y cuenta con atractivos y facilidades durante su ruta" (Citado por Suyón, 2019, p.24)[39].

Los tipos de circuito turístico, según Suyón (2019)[39], pueden ser:

- Local: se enfoca en la población de la localidad y sus atractivos dentro de la misma. No duran más de un día.
- Regional: se visita diferentes regiones o localidades y tiene una duración de 3 días máximo.
- Nacional: se realiza en un solo país y se visita diferentes localidades y regiones, duran más de 3 días.

- Continental: se realiza en países de un mismo continente y duran de 6 días a más.
- Intercontinental: se realiza en diferentes países o continentes y duran de 10 a más días.

Considerando lo antes expuesto, el circuito turístico usado para la estrategia del Hospedaje Las Orquídeas es local, pues abarca atractivos turísticos solo de Oxapampa.

Itinerario.

Para poder organizar todo lo que compone un paquete turístico se debe elaborar un itinerario, el cual se elabora en base al circuito turístico y ayudará a determinar los prestadores de servicios involucrados, cotización de los servicios y redactar el material informativo para el cliente (Chan, 2005)[9].

De acuerdo con Chan (2005)[9] el itinerario tiene la siguiente estructura:

1. Tiempos en ruta: se calcula en base a la velocidad del vehículo y la distancia entre los puntos de la ruta.
2. Tiempos de visitas: depende de la visita que se realice y los elementos que componen dichas visitas. Puede ser de 30 a 45 minutos hasta 60 minutos cuando es de tipo rural. Asimismo, el tiempo puede variar según su modalidad, si es a pie o carro, excursión, entre otros factores relacionados a lo que se busca en el paquete turístico.
3. Tiempo libre: es el tiempo que no involucra la prestación de un servicio. Dicho tiempo no tiene un criterio específico, pero se recomienda medio día entre cada 2 o 3 días.
4. Paradas técnicas: es un modo de cortar el trayecto en marcha y varía según los servicios que se realicen en esa parada.

5. Fijación de horarios: se fija horarios en base a la duración de los servicios prestados y actividades incluidas, tomando en cuenta parámetros amplios que se ajusten al programa.
6. Redacción del itinerario: es el detalle día por día de forma sintetizada, concreta y fácil de interpretar. Los elementos básicos que debe contener dicho itinerario son: día de cada servicio, localidad donde se presta el servicio, detalle de lo que incluye el servicio.

Tabla 21

Plantilla de Itinerario

Producto:					N°	
Fecha:					Responsables:	
Día	Centro base	Atractivo ruta	Km (1)	Duración (2)	Servicios	Varios

Nota: Recuperado de “Circuitos Turísticos”, tercera edición, por Chan, 2005, p.127.

(1) Kilometraje parcial

(2) Duración del trayecto en horas.

Un itinerario es un elemento importante para un paquete turístico, pues permite organizar las actividades y dar una guía al cliente sobre lo que incluye el paquete que va a adquirir. De igual forma, permite gestionar los proveedores y materiales necesarios para cada actividad.

Los conceptos presentados anteriormente han servido para realizar un análisis de la empresa, tal como los conceptos de matriz FODA y diagrama de Ishikawa, lo cual ha permitido plantear estrategias para el Hospedaje Las Orquídeas. Además, los otros conceptos relacionados al servicio “todo incluido”, satisfacción del cliente, experiencia, paquete

turístico, circuito turístico e itinerario han permitido desarrollar la estrategia de crear un servicio “todo incluido” para el Hospedaje Las Orquídeas teniendo como foco el turista que visita Oxapampa para ofrecerle una experiencia que incluya los atractivos que motivaron su visita a la zona, así como una experiencia dentro del hospedaje que alcance y supere sus expectativas.

Tabla 22

Relevancia de los conceptos utilizados

N°	Concepto	Relevancia para el trabajo
1	Matriz FODA	Permitió el análisis de factores internos y externos a través de una matriz que ayudó al planteamiento de estrategias para la empresa.
2	Diagrama de Ishikawa	Es una herramienta que permitió identificar y evaluar el problema del hospedaje a través de causas y efectos.
3	Todo incluido	Permitió tener una base conceptual para la creación del servicio "todo incluido" para el Hospedaje Las Orquídeas.
4	Satisfacción al cliente	Ayudó a determinar la importancia de satisfacer al cliente para poder crear un servicio que se ajuste a sus expectativas.
5	Experiencia Wow	Ayudó a definir actividades para el serviciotodo incluido relacionadas a la experiencia del cliente.
6	Paquetes turísticos	Permitió definir teóricamente lo que es un paquete turístico para poder así crear un servicio todo incluido para el hospedaje.
7	Circuito turístico	Permitió definir la base geográfica para la creación del paquete turístico. En el presente trabajo, es a nivel local, pues abarca atractivos turísticos solo de Oxapampa.
8	Itinerario	Sirvió de base para crea un itinerario a medida del paquete todo incluido que se creó para el hospedaje.

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

4.1 Objetivos Generales y Específicos

Los objetivos fueron planteados por la gerencia de la siguiente manera:

- Objetivo General

  Diseñar nuevos servicios para el hospedaje Las Orquídeas para así satisfacer las necesidades de los visitantes que llegan a Oxapampa para el 2018.

- Objetivos Específicos
  - Diseñar y lanzar un (1) servicio "Todo incluido" aprovechando la capacidad instalada y los atractivos turísticos de Oxapampa en 2018.
  - Incrementar la satisfacción al cliente en 25%, adicional al año anterior, a través de encuestas aplicadas a clientes.
  - Incrementar las ventas en mínimo 50%, con respecto al año anterior, para final del 2018.

4.2 Problema o reto presentado

En el 2017, se presentó en la empresa un crecimiento de 4.89% respecto al 2016 (Tabla 2), siendo dicho crecimiento menor a las tasas registradas en los últimos siete años. Dicho bajo crecimiento de las ventas del hospedaje se debía al incremento de la competencia como nuevos Ecolodges, albergues y hospedajes han aumentado en la región. De acuerdo con el Sistema de información Estadística de Turismo del Ministerio de Comercio Exterior y

Turismo (s.f.)[26], la cantidad de establecimientos de hospedaje en Pasco creció 4.92% en el 2016; de igual modo, en el 2016 Pasco presentó un crecimiento de 3.59% en número de plazas de hospedaje.

Por tal motivo, se decidió realizar un análisis interno de la empresa y un análisis externo del entorno macro y micro. Con lo cual se obtuvo las oportunidades y amenazas del entorno, asimismo |se determinó con qué fortalezas se podrían aprovechar o que debilidades deberían mejorarse para que "Las Orquídeas" tenga un mejor posicionamiento en el sector Hotelero en Oxapampa.

Finalmente se plantea la siguiente matriz denominada "FODA CRUZADA", que contempla los aspectos indicados (Oportunidades, Amenazas, Debilidades, Fortalezas) y la forma como se planteó (estrategias) abordarlas.

Tabla 23

Matriz FODA CRUZADA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA	**F1** Buena ubicación, a 2 cuadras del terminal terrestre de Oxapampa. **F2** Cuenta con amplio estacionamiento (133 m2 aprox.) **F3** Cuenta con motocicletas y bicicletas [a] **F4** Cuenta con personal bilingüe **F5** Permite hospedaje con mascota **F6** Cuenta con amplio espacio disponible para construcción [b] **F7** Capacidad de endeudamiento de más de 100 mil soles.	**D1** No cuenta con instalaciones para entretenimiento dentro del hospedaje (ej. piscina) **D2** No tiene redes sociales ni página web **D3** No cuenta con alianzas con agencias de viaje **D4** Dueños tienen una actitud conservadora en la gestión del hospedaje. **D5** Solo cuenta con canal de venta directo. **D6** No ofrece tours turísticos fuera de la zona
OPORTUNIDADES	**FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**	**DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES**
O1 Oxapampa es el distrito que concentra los arribos de la región Pasco. **O2** En Oxapampa se ubican cinco áreas protegidas de Pasco **O3** Reconocimiento como Reserva de Biósfera Oxapampa - Asháninka - Yanesha **O4** Crecimiento de 14.91% en arribos a Oxapampa del 2014 al 2018. **O5** Pasco es una de las regiones con menos casos de coronavirus en Perú **O6** Oxapampa representa la provincia con mayor actividad turística de la región	(F6; F7; O1) Construir instalaciones recreativas dentro del hospedaje.	(D2;D5;O2;O5) Crear una página web y cuenta en Facebook que promueva el turismo en la región, resaltando los atractivos de la zona.
AMENAZAS	**FORTALEZAS Y AMENAZAS**	**DEBILIDADES Y AMENAZAS**
A1 Los arribos a hospedajes de la región de Pasco disminuyeron 55.5% en el primer semestre del 2020. **A2** Oxapampa tiene presencia de abundante lluvia durante el año **A3** La intención de viaje (3-6meses) disminuyó en el 2020, sobre todo para vacacionistas nacionales. **A4** Las "vías regionales y locales carecen de infraestructura vial adecuada, lo cual dificulta el tránsito hacia los atractivos turísticos. **A5** El nuevo vacacionista peruano se alojaría en hospedajes de mayor categoría y permanecería 4 noches en promedio. **A6** Las agencias de viaje tomarán mayor protagonismo en la planificación de los viajes.	(F6;A3) Crear paquetes turísticos todo incluido con actividades dentro y fuera del hospedaje. (F7;A5) Realizar los acondicionamientos necesarios para adquirir la categorización de hotel mínimo 1 estrella.	(D6; A6) Firmar acuerdos con agencias de viajes de la zona e incluso con las que están en Lima para que los clientes del hospedaje Las Orquídeas tengan descuentos en tours turísticos y viceversa.

Nota: Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019) – Pasco: PERTUR 2019-2025, INDECI (2021), PromPerú (2020) y experiencia en la empresa.

[a] 2 motocicletas y 5 bicicletas

[b] Más de 200 m2 (incluido espacio para estacionamiento) de zona sin construir.

Como se observa en la matriz FODA de la Tabla 23, se ha identificado siete fortalezas para el hospedaje Las Orquídeas, de las cuales se destaca el amplio espacio disponible para construir (más de 200 m2 aprox.) y la alta capacidad de endeudamiento con la que cuenta el hospedaje.

En cuanto a las debilidades, se ha identificado seis debilidades, de las cuales se destaca la falta de presencia en canales digitales (redes sociales y página web), lo cual no sigue la tendencia del nuevo perfil de vacacionista nacional (PromPerú, 2020)[37], quien considera que el acceso a la información vía online es importante (Anexo 12). Adicionalmente, otras debilidades a tener en cuenta son los pocos canales de venta que utiliza el hospedaje, así como los servicios limitados que ofrece (debilidad n° 6).

En cuanto a las oportunidades y amenazas para el hospedaje, a continuación, se detallen brevemente los factores externos relevantes:

- Oportunidades

1. Oxapampa es el distrito con mayor cantidad de arribos en la región de Pasco.

   De acuerdo al "Reporte Regional de Turismo" de Pasco por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020)[31], Oxapampa es el distrito que concentra la mayor cantidad de arribos de la región de Pasco, seguido está Chaupimarca y Villa Rica.

2. En Oxapampa se ubican cinco áreas protegidas de Pasco

   Conforme al documento "Pasco Plan Estratégico Regional de Turismo 2019-2025" por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019)[30], en Oxapampa se ubican cinco áreas naturales protegidas: (1) Parque nacional Yanachaga-Chemillen; (2) Reserva comunal Yánesha; (3) ACP Bosque de Churumazu; (4) ACP Fundo las Neblinas; y (5) ACP Zaragoza.

Dichas áreas naturales son atractivos turísticos que podría aumentar la afluencia de clientes a la zona con la adecuada promoción y convenios entre dichas áreas y el hospedaje.

3. Reconocimiento como Reserva de Biósfera Oxapampa - Asháninka - Yanesha

   En el 2010 la UNESCO, en mérito a la presencia de culturas indígenas, cultivos sostenibles, áreas naturales protegidas y variedad climática y altitudinal que genera una alta diversidad biológica, reconoció a toda la provincia de Oxapampa como la "Reserva de Biósfera Oxapampa - Asháninka – Yanesha". Es así como se resalta el alto valor en biodiversidad y cultura de la zona.

4. Crecimiento de 14.91% en arribos a la provincia de Oxapampa desde el 2014 al 2018.

   De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019)[30], los arribos y pernoctaciones en la provincia de Oxapampa tuvieron un crecimiento de 14.91% y 14.30% respectivamente en relación al 2014.

5. Pasco es una de las regiones con menos casos de coronavirus en el Perú

   De acuerdo al reporte de INDECI[18] al 13 de enero del 2021, Pasco es uno de los departamentos con menos casos confirmados del Perú, pues la región presenta solo 1% del total de casos confirmados en el Perú (Anexo 28). Es así como tal dato motivaría al turista a decidir a qué lugar del Perú viajar, puesto que la decisión de viaje del nuevo vacacionista nacional estará marcada por destinos con menor número de casos (PromPerú, 2020)[37].

6. Oxapampa representa la provincia con mayor actividad turística de la región

   Según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019)[30], "la provincia de Oxapampa constituye el principal centro de soporte (centro de soporte mayor) para

toda la actividad turística emprendida en la región debido a las facilidades en infraestructura y recursos" (p.91).

- Amenazas

1. Los arribos a hospedajes de la región de Pasco disminuyeron 55.5% en el primer semestre del 2020

   Con la pandemia del covid-19, los arribos a la región de Pasco disminuyeron en más del 50% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020). Lo cual afecta significativamente al turismo en toda la región y las actividades comprendidas como los servicios de alojamiento.

2. Oxapampa tiene presencia de abundante lluvia durante el año

   El clima en Oxapampa es "lluvioso, semicálido y muy húmedo" con "abundante lluvia en el año" (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019, p.43).

   A dicho punto se le añade que el servicio de pronóstico climático no es exacto, lo cual dificulta que el turista pueda realizar actividades recreativas en el exterior.

3. La intención de viaje (dentro de los 3 – 6 meses siguientes) disminuyó en el 2020, sobre todo para vacacionistas nacionales de generación X y baby boomers. De acuerdo al informe de PromPerú (2020)[37], la intención de viajar en el corto plazo disminuyó en agosto 2020 (Anexo 12).

4. Las "vías regionales y locales adolecen aún de infraestructura vial, lo cual dificulta la transitabilidad hacia los atractivos turísticos de la región" (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019, p.95).

De acuerdo al PERTUR 2019-2015 de Pasco, a pesar de que Pasco cuenta con una importante vía de acceso como es la vía nacional Carretera Central, las

vías regionales y locales dificultan el acceso a los atractivos turísticos de la región.

5. El nuevo vacacionista peruano se alojaría en hospedajes de mayor categoría y permanecería 4 noches en promedio.

   De acuerdo al perfil del nuevo vacacionista nacional elaborado por PromPerú (2020)[37], las preferencias en hospedaje estarían para hostales y hoteles de 1 estrella para arriba. Además, en promedio permanecería 4 noches en el destino visitado.

6. Las agencias de viaje tomarán mayor protagonismo en la planificación de los viajes.

   De acuerdo a PromPerú (2020)[37], las agencias de viajes tomarían mayor protagonismo a la hora de organizar un viaje (Anexo12).

Considerando el análisis FODA anterior se plantea el siguiente diagrama de Ishikawa en la Figura 20.

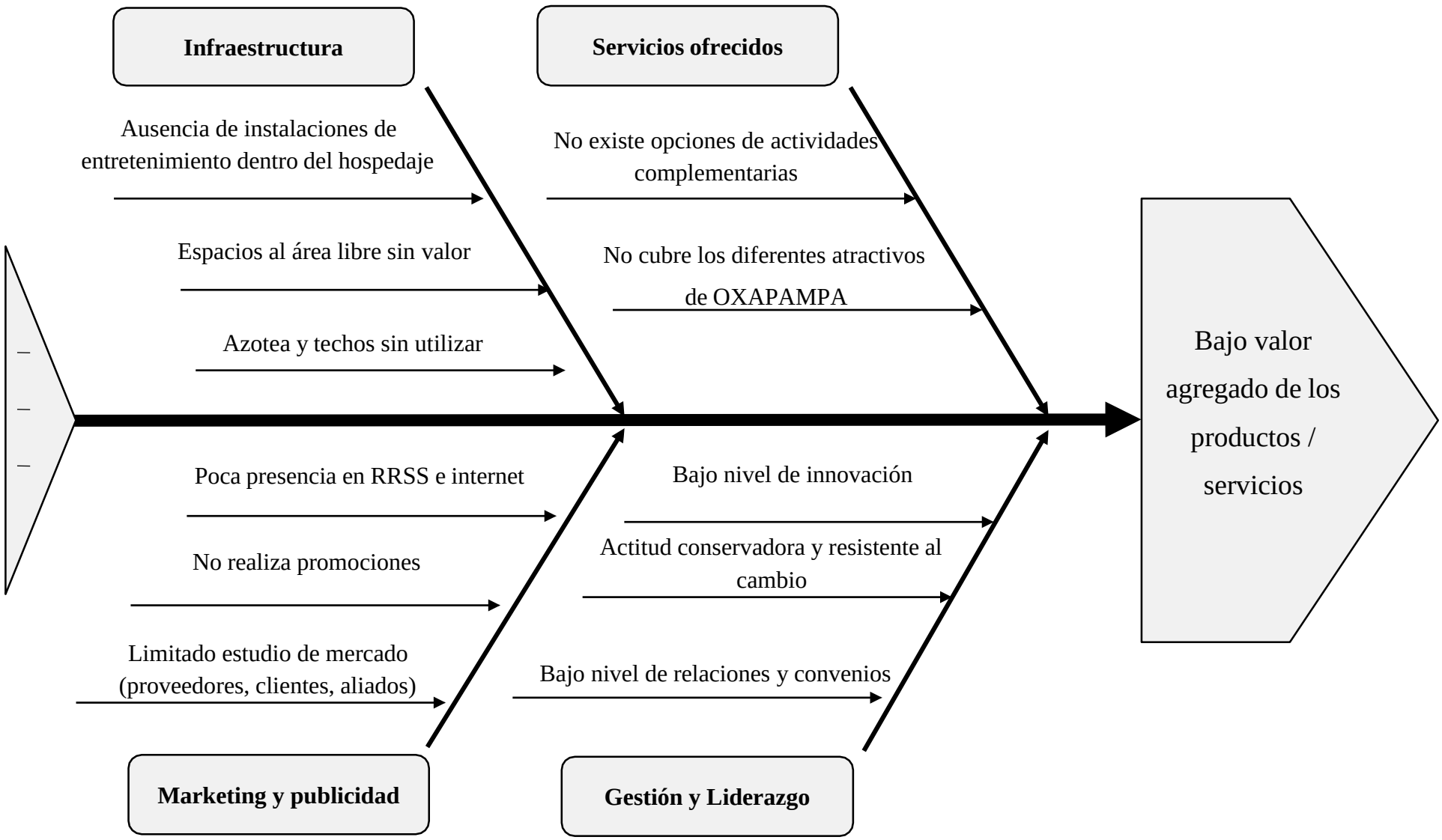


Figura 20. Diagrama de Ishikawa.

Elaboración propia.

Considerando el diagrama de Ishikawa, se observa que el problema principal es el bajo valor agregado de los productos/servicios que ofrece el hospedaje, pues se limita a la actividad de alojamiento en su mayoría, desaprovechando oportunidades a través de servicios complementarios, actividades que podrían realizar al interior del hospedaje, así como la mayor cantidad de clientes que podrían atraer si tuvieran presencia en internet y acuerdos con agencias de viaje. Los problemas presentados traen como consecuencia:

- Bajo crecimiento de las ventas
- Bajo nivel de lealtad
- Vulnerable a nuevos competidores en la zona

4.3 Metodología

El presenta trabajo es de tipo mixto, pues incluye recolección de datos cualitativos a través de entrevistas a profundidad, así como recolección de datos cuantitativos a través de encuestas y data estadística secundaria. Como menciona Hernández et al. (2014)[17], la investigación mixta implica la recolección y análisis de información cuantitativa y cualitativa.

Respecto al proceso de investigación, la Figura 21 grafica las etapas utilizadas para el presente trabajo. En tal sentido, se observa que la primera etapa consiste en el análisis de la situación, para lo cual se recolectó información primaria (entrevistas, encuestas revisión de datos etc.) y secundaria (informes sectoriales, perfil del turista, datos MINCETUR y otros), con lo cual se presentó el análisis FODA en el punto 4.1. Posteriormente, la segunda etapa es la selección de la estrategia, para lo cual se sintetizó la información recopilada para plasmarse en matrices que ayuden a la generación de estrategias (matriz FODA cruzada) y a la selección de una (matriz multicriterio). Finalmente, la tercera etapa corresponde a la evaluación de la

estrategia, para lo cual se utilizará los resultados cuantitativos como indicadores financieros y encuestas de satisfacción, dicha etapa será desarrollada en el punto 4.4 “Resultados obtenidos”.

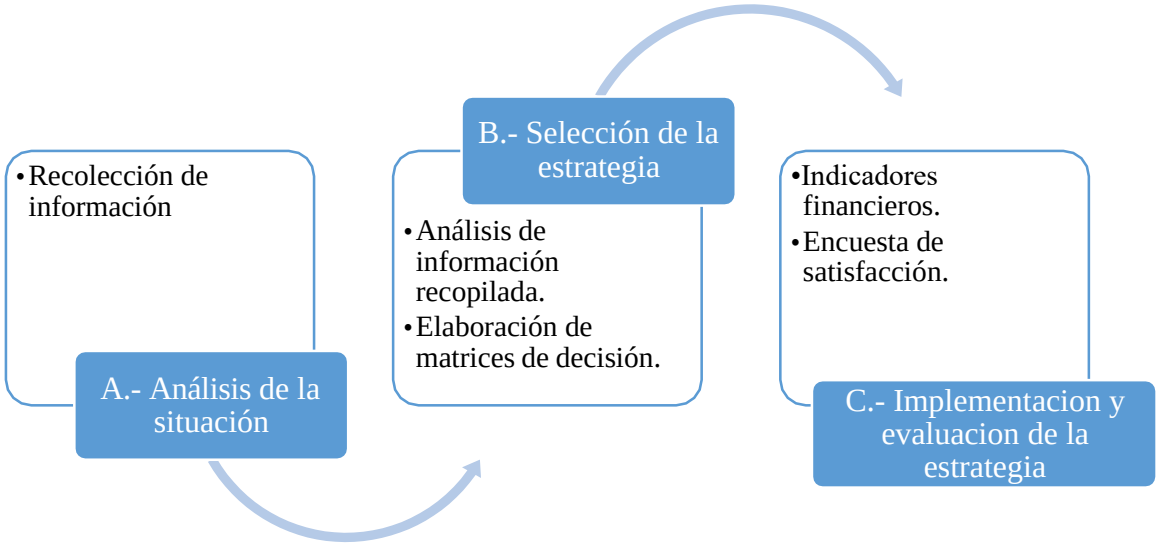


Figura 21. Proceso de investigación.

Elaboración propia

Para la presente investigación se utilizó los siguientes métodos de recolección de datos:

- Entrevista a la gerente general de Hospedaje Las Orquídeas (Anexo 13).
- Información secundaria proporcionada por la gerencia del hospedaje como cantidad de trabajadores, características de las habitaciones, plano, etc.
- Encuesta a clientes del hospedaje durante el año 2017 (Anexo 10).

En cuanto a la selección de la estrategia se utilizó:

- Matriz cruzada FODA (Tabla 23)

- Resultados de encuesta aplicada en el 2017 (Anexo 10).
- Matriz multicriterio (Tabla 25).

Por último, para la evaluación de los resultados obtenidos con la implementación de la estrategia propuesta, los cuales se presentarán en el punto 4.5, se utilizó:

- Proyección de ventas (Anexo 15)
- Proyección de Flujo de Caja (Anexo 16)
- Indicadores financieros VAN, TIR y ratio costo-beneficio (Punto 4.4 del presente trabajo)
- Resultados de encuesta aplicada en el 2018 (Anexo 11).

A continuación, se describe las etapas de la investigación según como se presenta en la Figura 21.

Etapa 1: Recolección de la información.

A. Entrevista a profundidad.

Para dicha etapa se realizó cuatro entrevistas, siendo los entrevistados: la gerente general de Hospedaje Las Orquídeas, el gerente de experiencias de Selva Central (portal turístico), directora zonal de comercio exterior y turismo Oxapampa, y a la presidenta en la Cámara de Comercio Turismo y Medio Ambiente de Oxapampa.

La entrevista que se realizó a la gerente general, quien es la señora Flor de María Navarro Briceño, tuvo como objetivo conocer a profundidad la historia del Hospedaje Las Orquídeas, sus objetivos y metas, su composición orgánica y los desafíos que enfrentan como negocio familiar.

Por otra parte, las entrevistas realizadas al gerente de experiencias de Selva Central (Paul German Palavicini Bustamante), directora zonal de comercio exterior y turismo Oxapampa (Magaly Farfán) y a la presidenta en la Cámara de Comercio Turismo y Medio Ambiente de Oxapampa (Soledad Córdova Villena) tuvieron como objetivo conocer el sector turístico de Oxapampa, tendencias, perfil del turistas, competencias y expectativas del servicio de hospedajes en la zona.

La guía de preguntas de las entrevistas se encuentra en el Anexo 9 y los resultados en el Anexo 13.

B. Encuestas.

Para la identificación de las áreas a mejorar para la empresa se realizaron encuestas de satisfacción a los clientes del Hospedaje Las Orquídeas en Oxapampa recolectadas durante Julio del año 2017.

El cuestionario aplicado estuvo conformado por 14 preguntas de opción múltiple que recolectaba información respecto a las características de su alojamiento (tipo de habitación, días de hospedaje), percepción de los servicios ofrecidos y satisfacción general.

La encuesta se aplicó personalmente al huésped al final de su estadía en el hospedaje, al momento de realizar el check out (salida), logrando recolectar 100 encuestas. Los resultados de la encuesta se presentan en el Anexo 10.

C. Análisis de la competencia

Realizar un análisis de la competencia permitió conocer las características de la competencia que el Hospedaje Las Orquídeas debe tener en cuenta a la hora de crear estrategias que le permita diferenciarse de la competencia.

En tal sentido, se determinó como competencia directa a los hospedajes ubicados en la misma zona que la empresa y como competencia indirecta a las agencias de viaje y turismo que ofrecen tours con alojamiento en Oxapampa.

Para el caso de la competencia directa, se identificó a seis competidores que, por su cercanía, tipo de servicio y características representan la competencia del Hospedaje Las Orquídeas. Como se observa en la Figura 22, los hospedajes más cercanos son el Hospedaje Elsi Muller, ubicado aproximadamente a 8.5 metros en auto, Tunki – Lodge & Restaurant, a una distancia aproximada de 1 km en auto, y Posada Edelweiss, ubicado aproximadamente a 1.7 km en auto. Por otro lado, la distancia entre el hospedaje Las Orquídeas y los otros competidores es de 2.2 km para Hospedaje Fundo Hassinger, 2.5 km para Chontaqui Ecolodge, y de 3.7 km para Altares de Oxapampa.

Figura 22. Ubicación de la competencia frente al Hospedaje Las Orquídeas. Adaptado de Google Maps.

Considerando a los competidores mencionados anteriormente, la Tabla 24 resumen las principales características de dichos competidores, determinando que el competidor con mayores habitaciones es Fundo Hassinger, el competidor con el precio promedio más bajo es Hospedaje Elsi Muller, el competidor con mejores instalaciones es Hospedaje Tunki Lodge por ser el hospedaje que tiene tres piscinas, bar y restaurante. Por otra parte, el competidor que más presencia digital tiene como en redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube), página web, e-mail y WhatsApp es Altares de Oxapampa.

Por último, de los competidores analizados se identificó que ninguno ofrece un paquete todo incluido, sino centran su servicio en el alojamiento y comodidades para el huésped como espacio para estacionamiento, instalaciones de recreación (piscina, juego para niños) y servicio de comida en algunos casos. En la Figura 23 se resume el análisis realizado.

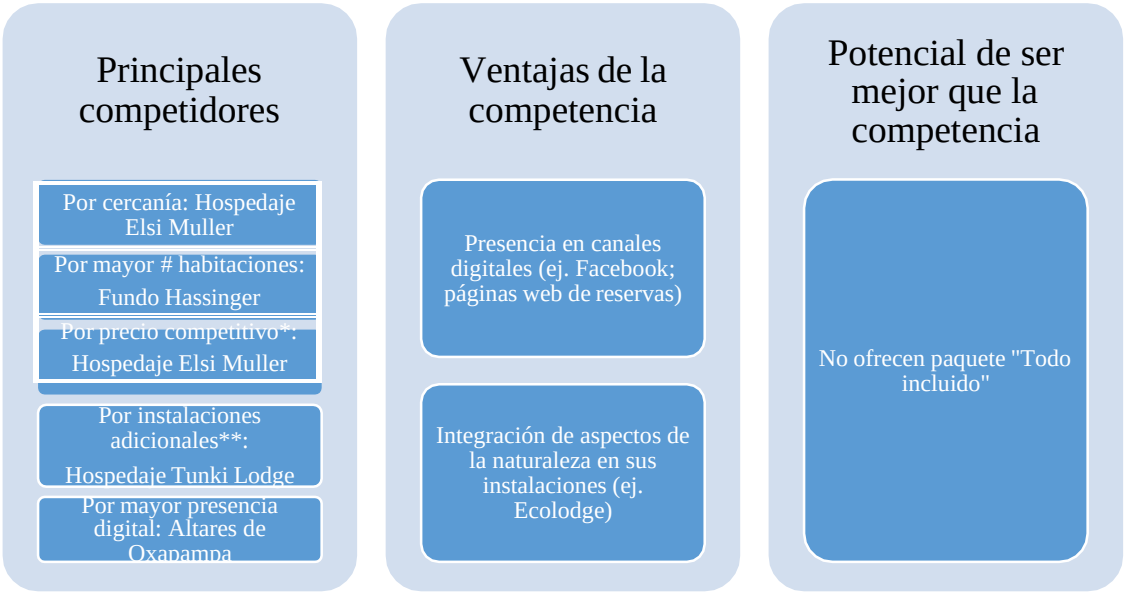


Figura 23. Resumen de análisis de la competencia.
Elaboración propia.
*Precio promedio más bajo
**Piscinas, bar y restaurante

Tabla 24

Característica de la competencia directa – por Tipo de servicio

Característica	**Hospedaje Elsi Muller**	**Hospedaje Tunki Lodge**	**Fundo Hassinger**	**Chontaqui Eco-Lodge**	**Posada Edelweiss**	**Altares de Oxapampa**
Ubicación	Oxapampa	Oxapampa	Oxapampa	Oxapampa	Oxapampa	Oxapampa
Tipo de establecimiento	Hospedaje familiar	Lodge, Bar, Restaurant	Ecolodge	Ecolodge	Ecolodge	Ecolodge
Fecha inscripción RUC	22/01/2021	2010 - Lanzamiento	2016 - Facebook	2019 - Facebook	2011-Facebook	2014-Facebook
Cantidad de habitaciones	6	12	8	4 cabañas y 2 bungalows	No especifica	9
Precio Promedio	S/149	S/. 220	S/259	S/200	S/195	S/427
Idiomas	Español, Inglés	Español, Inglés	Español, Inglés	No especifica	No especifica	No especifica
Instalaciones recreativas	Jardín	Piscina (3), bar	Piscina (1)	-	Juego para niños	-
Facebook	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Instagram	Sí	No	Sí	No	No	Sí
YouTube	No	No	Sí	No	No	Sí
Página web	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
WhatsApp	Sí	No	No	Sí	No	Sí
Correo electrónico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Páginas de reserva	TripAdvisor	TripAdvisor	TripAdvisor	Booking.com	Booking.com	Booking.com
	Hotelmix.es	Booking.com	Booking.com	TripAdvisor	TripAdvisor	TripAdvisor
	Booking.com	Agoda.com	Trivago.pe	Agoda.com	Hoteles.com	Hoteles.com
	Selvacentral.info	A-Hotel.com	Hoteles.com	Hotelandplace.com	Trivago.pe	Trivago.pe
	Hotelandplace.com	Hotelandplace.com	Es.Hotels.com	A-Hotel.com	Agoda.com	Agoda.com
	Viamichelin.es	Es.trip.com	Agoda.com	Trivago.pe	Es.Kayak.com	Es.Hotels.com
	A-Hotel.com	Sniffhotels.com		Sniffhotels.com		

Nota: Adaptado de Booking.com, página web del competidor y/o red social, e información disponible en la web a través de diferentes sitios webs.

Etapa 2: Selección de la estrategia.

A. Análisis de la información.

En base a la información primaria y secundaria, se pudo identificar la situación de la empresa, dicha información se sintetizó en una matriz FODA y diagrama de Ishikawa presentados en el punto 4.2.

De igual forma, se pudo identificar a través de la encuesta aplica las características principales del cliente del Hospedaje Las Orquídeas:

- La mayoría se hospedó en cuartos matrimoniales (45%), dobles (35%) y Cuádruples (15%). Lo cual indica que la mayoría de los huéspedes viajan acompañados.
- La mayoría de los huéspedes se más de 3 días.
- La mayoría de los huéspedes se enteraron del Hospedaje Las Orquídeas a través de recomendaciones de amigos o en el mismo terminal terrestre.
- Más del 50% de los huéspedes respondieron que hubo abundante lluvia durante su estadía.
- El 60% de los huéspedes que se alojaron en el Hospedaje Las Orquídeas durante el 2017 califican su estadía como excelente y bueno.

Como muestra los resultados anteriores, el cliente general de la empresa viaja en pareja o grupo, se queda más de tres días, se enteraron del hospedaje a través del boca-boca, probablemente tuvieron problemas por las intensas lluvias en la zona y presentan un nivel de satisfacción de 60%. Los resultados completos de la encuesta aplicada se encuentran en el Anexo 7.

La información analizada se sintetizó en matrices de planeamiento y decisión que ayudaron a crear estrategias para la empresa que pudieran cumplir con los objetivos planteados por la gerencia (punto 4.1. del presente trabajo).

B. Matrices de planeamiento y decisión.

Para la selección de la estrategia a implementar se ha utilizado los siguientes criterios, los cuales posteriormente ser evaluaron en función a las estrategias planteadas en una matriz multicriterio.

Considerando cinco criterios se elabora la matriz multicriterio presentada en la Tabla 25, la cual muestra que la estrategia que mejor cumple con los criterios establecidos es la de "Crear paquetes turísticos todo incluido con actividades dentro y fuera del hospedaje".

Tabla 25

Matriz Multicriterio

			Estrategias									
N°	**Criterio**		(F6; F7; O1) Construir instalaciones recreativas dentro del hospedaje.		(D2; D5; O2; O5) Crear una página web y cuenta en Facebook que promueva el turismo en la región, resaltando los atractivos de la zona.		(F6; A3) Crear paquetes turísticos todo incluido con actividades dentro y fuera del hospedaje.		(F7; A5) Realizar los acondicionamientos necesarios para adquirir la categorización de hotel mínimo 1 estrella.		(D6; A6) Firmar acuerdos con agencias de viajes de la zona e incluso con las que están en Lima para que los clientes del hospedaje Las Orquídeas tengan descuentos en tours turísticos y viceversa.	
		Peso [1]	**Calificación [2]**	**Puntaje [3]**	**Calificación**	**Puntaje**	**Calificación**	**Puntaje**	**Calificación**	**Puntaje**	**Calificación**	**Puntaje**
1	Cumple con los objetivos planteados	0.25	4	1.00	2	0.50	4	1.00	2	0.50	4	1.00
2	Se alinea con los resultados de la encuesta	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	2	0.40	3	0.60
3	Se alinea con la actitud de los dueños	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40
4	Genera un impacto directo en las ventas	0.20	2	0.40	1	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40
5	Mejora el valor del producto/servicio	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30
	Total	**1.00**		**3.00**		**2.00**		**3.40**		**2.15**		**2.70**

Nota: Adaptado de matriz FODA y objetivos planteados.

[1] El peso es de 0 a 1, donde 0 es no importante y 1 muy importante

[2] La calificación es del 1 al 4, donde 1 significa que la estrategia no cumple con el criterio, 2 = cumple ligeramente, 3 = cumple moderadamente bien y 4 = cumple bien.

[3] El puntaje es el ponderado del peso del criterio por la calificación de la estrategia.

[4] El puntaje final es la suma de los ponderados por estrategia y en base a si está más cerca al 4 significa que la estrategia cumple mejor con los criterios evaluados

A continuación, se detallan los criterios de selección presentados en la Tabla 25:

1. Cumple con los objetivos planteados

Para el presente trabajo se ha planteado un objetivo general y tres específicos, los cuales se presentaron en el punto 4.1 y se plantearon en base a lo indicado por la gerencia de la empresa. Por otro lado, en base a la matriz FODA se plantearon cinco estrategias, dichas estrategias han sido cruzadas con los objetivos planteados con la finalidad de identificar qué estrategias cumple con todos los objetivos propuestos.

Es así como la estrategia 1 de "Construir instalaciones recreativas dentro del hospedaje", la estrategia 3 de "Crear paquetes turísticos todo incluido con actividades dentro del hospedaje" y la estrategia 5 de crear alianzas con agencias de viaje de la zona cumplen con los objetivos de crear valor agregado, aumentar los servicios complementarios ofrecidos, aumentar satisfacción del cliente y, por último, aumentar las ventas de la empresa.

Tabla 26

Objetivos vs Estrategias

		Objetivo General	**Objetivos Específicos**			
N°	**Estrategias FODA**	Crear valor agregado a los servicios ofrecidos y mejorar el posicionamiento del hospedaje Las Orquídeas en 2018	Diseñar y lanzar un paquete "Todo incluido" aprovechando la capacidad instalada y los atractivos turísticos de Oxapampa en 2018	Incrementar la satisfacción al cliente en 50% para el 2018	Incrementar las ventas en un 50% a partir del 2018	**Total, de objetivos que cumplen**
1	(F6; F7; O1) Construir instalaciones recreativas dentro del hospedaje.	x	x	x	x	4
2	(D2;D5;O2;O5) Crear una página web y cuenta en Facebook que promueva el turismo en la región, resaltando los atractivos de la zona.	-	x-	x	x	3
3	(F6; A3) Crear paquetes turísticos todo incluido con actividades dentro y fuera del hospedaje.	x	x	x	x	4
4	(F7; A5) Realizar los acondicionamientos necesarios para adquirir la categorización de hotel mínimo 1 estrella.	x	-	x	-	2
5	(D6; A6) Firmar acuerdos con agencias de viajes de la zona e incluso con las que están en Lima para que los clientes del hospedaje Las Orquídeas tengan descuentos en tours turísticos y viceversa.	x	x	x	x	4

Nota: Elaboración Propia

2. Se alinea con los resultados de la encuesta

En el 2017 se aplicó una encuesta a los huéspedes del hospedaje con la finalidad de conocer su satisfacción con las características del hospedaje y conocer sus preferencias. Es así como las estrategias planteadas tienen que cumplir con las expectativas del cliente y mejorar las áreas que encontraron insatisfactorias durante su estadía.

3. Se alinea con la actitud de los dueños

Considerando que los dueños tienen una actitud conservadora y no gustan de tomar riesgo, es importante que la estrategia propuesta tenga su aceptación para su ejecución.

4. Genera un impacto directo en las ventas

Se espera que las estrategias tengan un impacto directo positivo y a corto plazo en el crecimiento de las ventas, pues así animaría a los dueños a aplicar otras ideas más innovadoras.

5. Mejora el valor del producto/servicio

Actualmente, el servicio ofrecido por el hospedaje cubre la necesidad básica de alojamiento, así como parte de las características esperadas del servicio (Figura 24). Por lo tanto, se busca que las estrategias propuestas ayuden a mejorar el valor del servicio ofrecido.

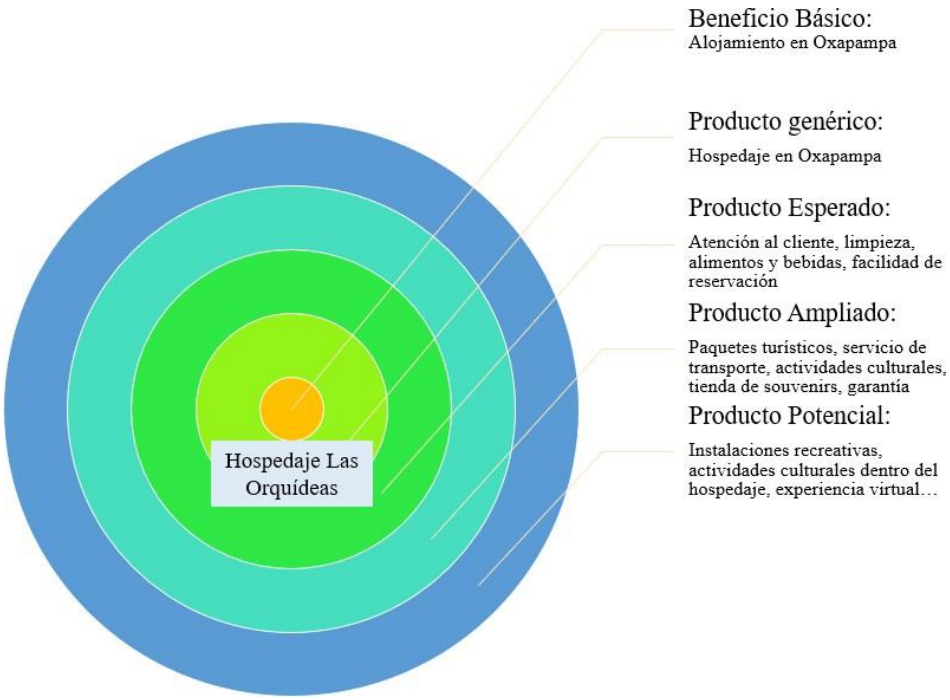


Figura 24. Niveles de producto del hospedaje Las Orquídeas.
Adaptado de "Dirección de marketing" por Kotler y Keller, 2012, *Los cinco niveles de producto*, p.326.

Considerando los criterios antes señalados se hizo una matriz multicriterio que ayudó a determinar la estrategia que mejor cumple con los criterios establecidos y por ende es la más conveniente para el hospedaje.

Para la creación de la matriz se siguieron los siguientes pasos:

- Asignar un peso de 0 al 1 a cada criterio, donde 0 es no importante y 1 muy importante.
- Asignar una calificación a cada estrategia del FODA según criterio. La calificación va del 1 al 4 donde 1 = no cumple con el criterio, 2 = cumple ligeramente con el criterio, 3 = cumple moderadamente con el criterio y 4 = cumple con el criterio.
- El puntaje de cada estrategia es la suma de los ponderados (peso x calificación).

- El resultado del puntaje de las estrategias podrá ser del 1 al 4 y se interpretará según qué tan cerca esté del número cuatro para indicar que dicha estrategia cumple mejor con los criterios evaluados, o en caso contrario, cuando más cerca esté del 1 significa que la estrategia no cumple con los criterios evaluados.

Etapa 3: Implementación y Evaluación de la estrategia

A. Indicadores financieros.

La alternativa elegida se evalúo bajo indicadores financieros que permitieron medir la rentabilidad de la propuesta como el VAN y TIR (Tabla 35). En tal sentido, para poder hallar dichos indicadores se ha estimado la inversión (Anexo 15), ingresos (Anexo 17), egresos (Tabla 33; Anexo 19 al 22) y flujo de caja (Tabla 34) que se presentan en el punto 4.4.

B. Encuestas de satisfacción.

Previo a la implementación de la estrategia, a través del cuestionario aplicado en el 2017 a clientes del hospedaje Las Orquídeas (Anexo 10), se identificó que se tenía un 60% de satisfacción del cliente, pues calificaron su estadía como “excelente” y “bueno” (Figura 25).

Posterior a la implementación de la alternativa seleccionada, se aplicó una encuesta de satisfacción a los huéspedes en el 2018, logrando recolectar 100 encuestas de manera presencial (Anexo 11). Los resultados de dicha encuesta muestran que con la implementación de la estrategia en el 2018 se logró alcanzar un 90% de satisfacción del cliente, tal como se presenta en la Figura 25.

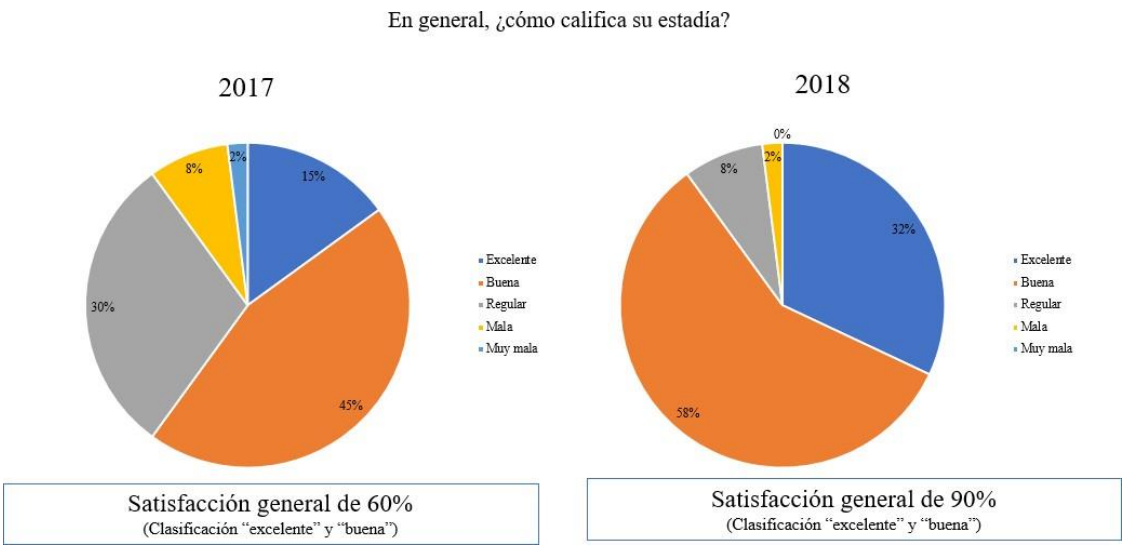


Figura 25. Resultados de satisfacción general antes y después de la estrategia.
Elaboración propia.

El nuevo cuestionario estuvo compuesto por cinco preguntas, cuatro preguntas respecto a las características de su estadía (tipo de habitación, días de hospedaje, paquetes adquiridos, tipo de paquete) y una pregunta de satisfacción respecto once servicios que ofrece el hospedaje, de los cuales como se muestra en la Figura 26 se obtuvo un nivel de satisfacción alto.

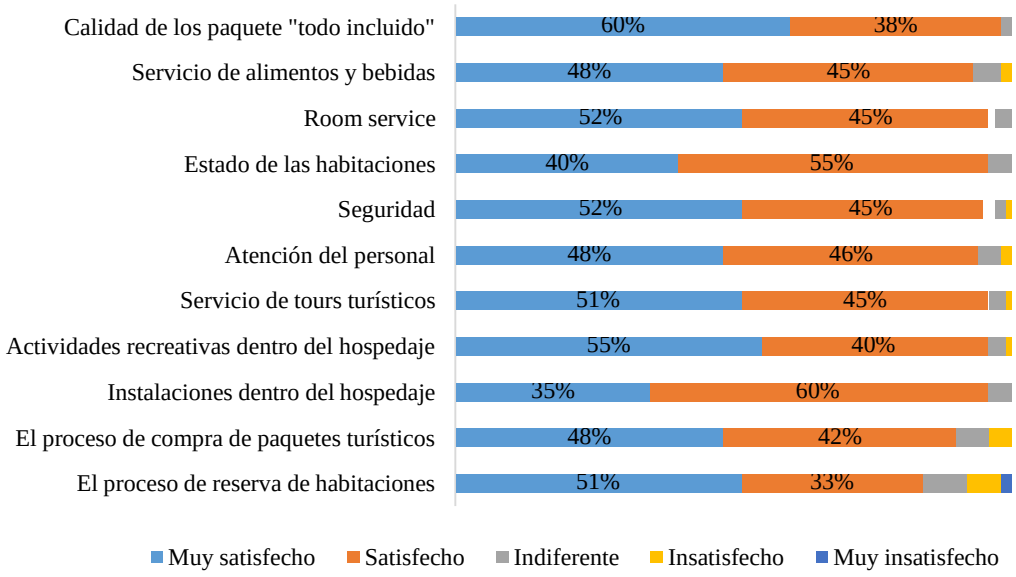


Figura 26. Nivel de satisfacción con los nuevos atributos del Hospedaje Las Orquídeas. Adaptado de Encuesta de satisfacción aplicada en el 2018, presentada en Anexo 11.

4.4 Solución planteada

4.4.1 Definición de la solución.

Como muestra la Tabla 25 la estrategia “Crear paquetes turísticos todo incluido con actividades dentro y fuera del hospedaje” es la estrategia que mejor cumple con los criterios establecidos para su implementación.

Por tal motivo en el 2018 se empezó la nueva estrategia para captar más clientes a través del servicio todo incluido. Dicho servicio ofrece al huésped hospedaje, alimentación, actividades recreativas o de relajación y espectáculos culturales (bailes típicos) en el hospedaje. Asimismo, también incluye un tour a los principales destinos turísticos en Oxapampa y también Pozuzo.

A pesar de que los paquetes todo incluidos podrían enfocarse más en actividades fuera del hospedaje, se consideró que dado el clima de la zona y que las lluvias constantes ha dificultado las actividades al aire libre del cliente, se ha propuesto un servicio todo incluido

con servicios brindados principalmente dentro del hospedaje y algunos complementarios fuera del mismo.

Es así como el servicio “todo incluido” propuesto en el presente trabajo busca que los turistas puedan tener una buena experiencia dentro del hospedaje para los contratiempos que escapan de las manos de las agencias de viaje, hoteles y de los propios turistas, no arruine su experiencia.

Adicionalmente, el quedarse más tiempo en el hospedaje genera que los huéspedes consuman más productos (que no están incluidos en su paquete) para pasar el tiempo, como bebidas alcohólicas, vinos Premium, entre otros, beneficiando significativamente al hospedaje.

A continuación, en la Tabla 27 se plantea el lienzo “CANVAS”, para la nueva estrategia de solución propuesta. Además, el itinerario del servicio todo incluido se presenta en el Anexo 31.

Tabla 27

Modelo CANVAS

SOCIOS CLAVES

- Proveedores de insumos de A&B.
- Guías turísticos.
- Nativos asháninkas.
- Profesores de yoga.

ACTIVIDADES CLAVES

- Reacondicionamiento de instalaciones
- Contratación de personal para bailes típicos, clases de Yoga, guía turístico.

RECURSOS CLAVES

- Bicicleta y motocicleta
- Fuegos artificiales
- Pantalla gigante
- Mesas y sillas
- Matt de yoga
- Folletos de la zona

PROPUESTA DE VALOR

- Paquete turístico "todo incluido" de 4 días que incluye pasajes, alimento, Guía turístico, entretenimiento dentro del hospedaje, visitas a atracciones turísticas.

- Un solo gasto.
- Actividades dentro del hospedaje.

RELACION CON LOS CLIENTES

- Relación directa B2C.
- En el mismo hospedaje.
- Por teléfono o correo electrónico.
- Por redes sociales

CANALES DE VENTA

- En el hospedaje.
- Teléfono.
- Redes sociales
- Agencia de viaje

SEGMENTACION DE CLIENTES

- Turistas nacionales y extranjeros.
- De 25 a 55 años
- Que viajen en pareja, en grupo o en familia.
- Con un promedio de hospedaje de 4 días.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Costos Fijos

- Pago de remuneraciones.
- Pago servicios básicos: luz, agua, teléfono, cable, internet
- Limpieza

Costos Variables

- Alimentos y bebidas
- Actividades de entretenimiento

FUENTES DE INGRESOS

- Hospedaje
- Paquete “todo incluido”

Nota: Elaboración propia

4.4.2 Planteamiento de actividades.

Considerando la estrategia seleccionada “servicio todo incluido” se ve necesario realizar las siguientes actividades:

1. Reacondicionamiento de instalaciones

   Las principales remodelaciones en instalaciones se hicieron en:

   - Ampliación de cantidad de habitaciones

     Previo a la implementación de la estrategia, el hospedaje tenía 10 habitaciones. Sin embargo, considerando que el nivel de rotación es bajo, pues la mayoría de los clientes se hospedan por lo menos cinco días, dicha situación limitaba la oferta de habitaciones. Por tal motivo, se construyeron ocho habitaciones más: 4 matrimoniales, 2 cuádruples, y 2 dobles. Aumentando la oferta de habitaciones de 10 en el 2017 a 18 en el 2018, lo cual permitió recibir mayor cantidad de huéspedes.

   - Ampliación de la zona de comedor – restaurante

     Considerando que se van a realizar diversas actividades dentro del establecimiento, se vio necesario ampliar el comedor para que permita a los clientes comer y sentarse durante las presentaciones de danza y otras actividades (ej. pintado de telas).

   - Nuevo Diseño de recepción

     Se remodeló el espacio donde se atiende al cliente cuando llega y sale del hospedaje. Para ello se contrató los servicios de Luja Studio, empresa que se encargó del nuevo diseño de la recepción del Hospedaje Las Orquídeas, el cual

da un ambiente fresco y moderno. Los diseños y planos se presentan en el Anexo 2 y 3.

Figura 27. Diseño de Recepción de hospedaje.
Adaptado de Anexo 3.

2. Acuerdo Comerciales y alianzas estratégicas

   Debido a que el servicio todo incluido propuesto para el presente trabajo incluye ser un servicio con temática de la zona, se tuvo que llegar a acuerdos con las comunidades nativas como la Comunidad Nativa Tsachopen, quienes permitieron realizar visitas a su comunidad y realizar turismo vivencial con los nativos de la zona.

   Por otra parte, como una forma de tener un mayor alcance se llegó a un acuerdo con el portal turístico Selva Central para promocionar a través de su web, así como acuerdos con agencias y guías turísticos independientes de la zona para promocionar al hospedaje.

3. Contratación de personal para actividades del servicio todo incluido

Se tuvo que buscar a talentos dentro de la zona para cubrir puestos fijos como conductor, guía turístico, chef, bartender y danzantes. Asimismo, otros puesto recurrentes como profesora de yoga y profesora de pintado de tela.

4. Compra de mobiliario

Una vez los presupuestos fueron estimados y aprobados por la gerencia, se procedió a la compra los diferentes equipos y mobiliarios necesarios. En el caso de equipos se consideró lo presentado en la Tabla 28 como minivan, bicicleta, motocicleta, televisión 65”(pantalla gigante), proyector, mesas y sillas, y matt de yoga. Para el caso de mobiliarios se consideró artículos no incluidos en el presupuesto de remodelación para la ampliación de habitaciones, tal es el caso de los cuadros decorativos, lámparas, artículos de limpieza (toallas, jaboneras, bata, etc.).

4.4.3 Estimación de presupuesto.

a) Inversión

Considerando las actividades y recursos claves presentados en el CANVAS, se establecieron presupuestos, que fueron adaptándose conforme a la posibilidad de los dueños de la empresa sin descuidar los objetivos de la estrategia.

El presupuesto inicial tuvo que ser ajustado a lo referido a reacondicionamiento de instalaciones, quedando finalmente un presupuesto como se muestra en Tabla 28, donde la inversión de la estrategia asciende a 215,153 soles incluido IGV.

Tabla 28

Estimación de presupuesto de inversión

N°	Concepto	Total sin IGV	IGV	Con IGV
1	Reacondicionamiento de instalaciones	S/82,373	S/14,827	S/97,200
2	Contratación de nuevo personal	S/6,000	S/0	S/6,000
3	Minivan	S/67,256	S/12,106	S/79,363
4	Bicicleta y motocicleta	S/12,798	S/2,304	S/15,102
5	Pantalla gigante	S/2,118	S/381	S/2,499
6	Proyector	S/2,034	S/366	S/2,400
7	Mesas y sillas para restaurante	S/1,525	S/274	S/1,799
8	Matt de yoga	S/1,210	S/218	S/1,428
9	Impresión de folletos	S/310	S/56	S/366
10	Vestuario	S/6,160	S/1,109	S/7,269
11	Kit de pintura	S/656	S/118	S/774
12	Kit de cocina	S/564	S/102	S/665
13	Kit de bar	S/244	S/44	S/288
	Total	S/183,248	S/31,905	S/215,153

Nota: Adaptado de página web de proveedores y cotizaciones directa con constructores locales. Detalle en Anexo 15.

b) Ingresos

En base al mercado objetivo estimado (Tabla 10) se estima la demanda en base a una frecuencia de compra de uno, dando una demanda igual al mercado objetivo. Asimismo, considerando los tipos de paquete a vender según encuesta de satisfacción 2018 (78% paquete familiar y 22% paquete de pareja) se distribuye la demanda según tipo de paquete como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29

Demanda proyectada por tipo de paquete – En unidades de paquete

Tipo de paquete	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Familiar	211	243	281	326	378
Pareja	59	68	79	92	106
Total	**270**	**311**	**360**	**418**	**484**

Nota: Adaptado de mercado objetivo del proyecto.

En base a la demanda calculada, se estima el programa de ventas en unidades (paquetes) tomando en cuenta el nivel de ocupabilidad del hospedaje (Anexo 16). A continuación, en la Tabla 30 se presenta el programa de ventas en paquetes. Cabe resaltar que el programa de ventas ha sido castigo debido que un nuevo proyecto no alcanza a vender el 100% de la demanda en el primer año de su ejecución. De igual modo, la ocupabilidad representa el nivel de reservas de habitaciones que logra alcanzar el hospedaje en un año normal.

Tabla 30

Programa de ventas en unidades (paquetes)

Tipo de paquete	%	**2018 (1)**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Familiar	78.0%	132	202	234	272	315
Pareja	22.0%	37	57	66	77	89
Total	**100.0%**	**169**	**259**	**300**	**348**	**403**

Nota: Adaptado de demanda. Detalle en Anexo 17.

(1) Primer año castigo 25%

(2) Año normal considera 83.33% de ocupabilidad.

Por otro lado, en la Tabla 31 se presenta la estructura de precios por paquete todo incluido de cuatro días según tipo.

Tabla 31

Estructura de precios – Por Paquete

Tipo	**Valor venta**	**IGV**	**Precio de venta al consumidor**
Familiar (4 personas)	S/2,966	S/534	S/3,500
Pareja (2 personas)	S/1,695	S/305	S/2,000

Nota: Elaboración propia.

Por último, considerando el programa de ventas en unidades (paquetes), así como el precio de venta por tipo de paquete, se estima los ingresos anuales del Hospedaje Las Orquídeas en más de 500 mil soles para el primer año hasta 1 millón 278 mil 567 soles para el quinto año proyectado.

Tabla 32

Ingresos estimados

Tipo de paquete	**2018 (1)**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Familiar	S/390,413	S/599,597	S/694,068	S/805,890	S/933,136
Pareja	S/62,924	S/96,638	S/111,864	S/129,887	S/150,395
Total sin IGV	**S/453,337**	**S/696,236**	**S/805,932**	**S/935,777**	**S/1,083,531**
IGV	**S/81,601**	**S/125,322**	**S/145,068**	**S/168,440**	**S/195,036**
Total con IGV	**S/534,938**	**S/821,558**	**S/951,000**	**S/1,104,217**	**S/1,278,567**

Nota: Adaptado de demanda. Detalle en Anexo 17.

(1) Primer año castigo 25%

(2) Año normal considera solo 83.33% de ocupabilidad.

c) Egresos

Los egresos han sido estimados en base al costo directo por paquete (Anexo 18), gastos de administración (Anexo 19), gasto de venta (Anexo 20), costos indirectos (Anexo 21) y mano de obra directa (Anexo 22), los cuales se resumen en la Tabla 33.

Tabla 33

Egresos estimados

Concepto	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Costo directo	S/126,914	S/194,915	S/225,625	S/261,976	S/303,340
Gasto de Administración	S/41,673	S/41,673	S/41,673	S/41,673	S/41,673
Gasto de Venta	S/73,502	S/95,363	S/105,236	S/116,922	S/130,220
Costos Indirectos	S/103,229	S/109,975	S/113,021	S/116,629	S/120,730
Mano de obra directa	S/78,399	S/78,399	S/78,399	S/78,399	S/78,399
Total sin IGV	S/423,717	S/520,325	S/563,954	S/615,599	S/674,362
IGV	S/29,941	S/43,395	S/49,471	S/56,664	S/64,847
Total con IGV	S/453,658	S/563,719	S/613,425	S/672,262	S/739,209

Nota: Adaptado de Anexo 18 al Anexo 22.

d) Flujo de Caja

Considerando la inversión presentada en la Tabla 28, los ingresos estimado en la Tabla 32, los egresos Tabla 33, así como el impuesto a la renta (Anexo 23) y pago de IGV (Anexo 24), se presenta el flujo de caja en la Tabla 34, el cual presenta flujos positivos y ascendentes desde el primer año de implementación de la estrategia.

Tabla 34

Flujo de caja estimado – En soles

Ingresos	**Año 0**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Ingresos		534,938	821,558	951,000	1,104,217	1,278,567
Total ingresos		**534,938**	**821,558**	**951,000**	**1,104,217**	**1,278,567**
(-) Costos operativos		**-458,912**	**-593,753**	**-637,638**	**-689,586**	**-748,692**
(-) Costo directo		-149,759	-230,000	-266,238	-309,131	-357,942
(-) Gasto de Administración		-42,285	-42,285	-42,285	-42,285	-42,285
(-) Gasto de Venta		-74,572	-96,433	-106,306	-117,992	-131,290
(-) Costos Indirectos		-108,644	-116,603	-120,198	-124,456	-129,294
(-) Mano de obra directa		-78,399	-78,399	-78,399	-78,399	-78,399
(-) Impuesto a la renta		-14,501	-51,894	-71,384	-94,453	-120,705
(-) Pago del IGV		-19,755	-81,928	-95,597	-111,776	-130,188
Flujo de caja operativo		**47,023**	**124,017**	**170,595**	**225,726**	**288,464**
(-) Inversión de la estrategia	-215,153					
Flujo de capital	**-215,153**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo Económico	**-215,153**	**47,023**	**124,017**	**170,595**	**225,726**	**288,464**

Nota: Adaptado de inversión, ingresos y egresos estimados de la estrategia propuesta.

e) Indicadores VAN y TIR

Con base en el flujo de caja estimado y con una tasa de descuento (costo de oportunidad) de 11%, el detalle de la tasa se presenta Anexo 27, se calcula el VAN y TIR, los cuales indican si la alternativa es rentable o no.

Como se observa en la Tabla 35, el VAN es mayor a 0 y la TIR es mayor a la tasa de descuento, señalando que la alternativa propuesta es rentable y genera beneficios para la empresa en los cinco años evaluados desde el 2018 al 2022.

Tabla 35

Indicadores VAN y TIR

Tasa de descuento (COK)	11%
VANE =	S/372,578
TIRE =	51%

Nota: Adaptado de flujo de caja de la estrategia.

4.5 Resultados obtenidos.

4.5.1 A nivel general

Como se muestra en la Tabla 36, entre los principales resultados está el incremento de las ventas brutas en más de 200% para el 2018, lo cual también se dio gracias al aumento de casi del doble en el número de habitaciones, pues se pasó de tener 10 habitaciones a 18 habitaciones. Asimismo, se resalta de que las proyecciones de ventas sin estrategia para el 2018 representaba un crecimiento de 6.57%, pero con la estrategia se logró un crecimiento proyectado de 266.4% comparado con las ventas del 2017.

De igual modo, como se muestra en la Tabla 36, la satisfacción del cliente pasó de 60% registrado en el 2017 a 90% en el 2018 al implementar la estrategia, lo cual representan un crecimiento del 30% en la satisfacción del cliente en el Hospedaje Las Orquídeas.

Tabla 36

Impacto de la estrategia

N°	Concepto	Antes de la estrategia (2017)	Sin la estrategia (2018 proyectado)	Con la estrategia "Todo Incluido" (2018)
1	Número de habitaciones	10	10	18
2	Servicio principal	Alojamiento	Alojamiento	Alojamiento
3	Servicio adicional	Desayuno	Desayuno	Servicio Todo Incluido
4	Alianzas estratégicas	Ninguna	Ninguna	Agencias de turismo de la zona
5	Ventas brutas (con IGV)	S/146,000 en el 2017	S/155,589 al 2018 proyectadas	S/534,938 al 2018 proyectadas
6	Variación de las ventas	4.89% al 2017	6.57% al 2018 proyectado	266.4% al 2018 proyectado
7	Satisfacción del cliente*	60%	-	90%

Nota: Adaptado de Encuesta aplicada al cliente en el 2018 y Estados financieros.

*Clasificación de “excelente” y “bueno” según cuestionario aplicado en el 2017 y 2018.

Por el lado de instalaciones, como se observa en la Tabla 36, aumentaron la cantidad de habitaciones de 10 habitaciones a 18 habitaciones, tal como se muestra en la Tabla 37.

Tabla 37

Número de habitaciones

Tipo de Habitación	Sin estrategia	Con estrategia
Matrimoniales	2	6
Cuádruples	2	4
Dobles	4	6
Simples	2	2
Total	**10**	**18**

Nota: Elaboración propia.

Además, las modificaciones en las instalaciones permitieron crear una zona de recepción con un ambiente fresco y moderno, que mejora la experiencia del cliente durante su entrada y salida. De igual modo, ampliar la cantidad de habitaciones y espacio de restaurante permitió incluir atender a una mayor cantidad de clientes.

Por otro lado, previo a la implementación de la estrategia propuesta, la empresa no contaba con ninguna alianza o acuerdo con proveedores o agencias de viaje de la zona. Lo cual dificultaba que el público objetivo pudiera conocer del hospedaje, siendo el principal medio de promoción de la empresa las recomendaciones de clientes o en el mismo terminal terrestre, el cual está cerca del hospedaje.

En ese sentido, con la implementación de la estrategia la empresa puedo llegar a acuerdos con las comunidades nativas para hacer turismo vivencial en la zona, agencias de viajes como forma de promoción y con portales web como Selva Central para tener presencia en los medios digitales.

El costo de los acuerdos comerciales por agencia de viaje es equivalente al 30% de las ventas generadas por agencia, el cual equivale a más de 40 mil soles al año en comisión a agencias de viajes, el detalle se presenta en el Anexo 20.

Por último, con los acuerdos comerciales con agencias de turismos beneficiaron al Hospedaje Las Orquídeas al permitir diversificar sus canales de ventas. En tal sentido, las ventas por agencia representaron un 30% del total de las ventas (Anexo 32).

4.5.3 A nivel de satisfacción del cliente

La satisfacción al antes de la implementación de la estrategia era de 45% buena y 15% excelente, dando una satisfacción general de 60% en el 2017 para el Hospedaje Las Orquídeas.

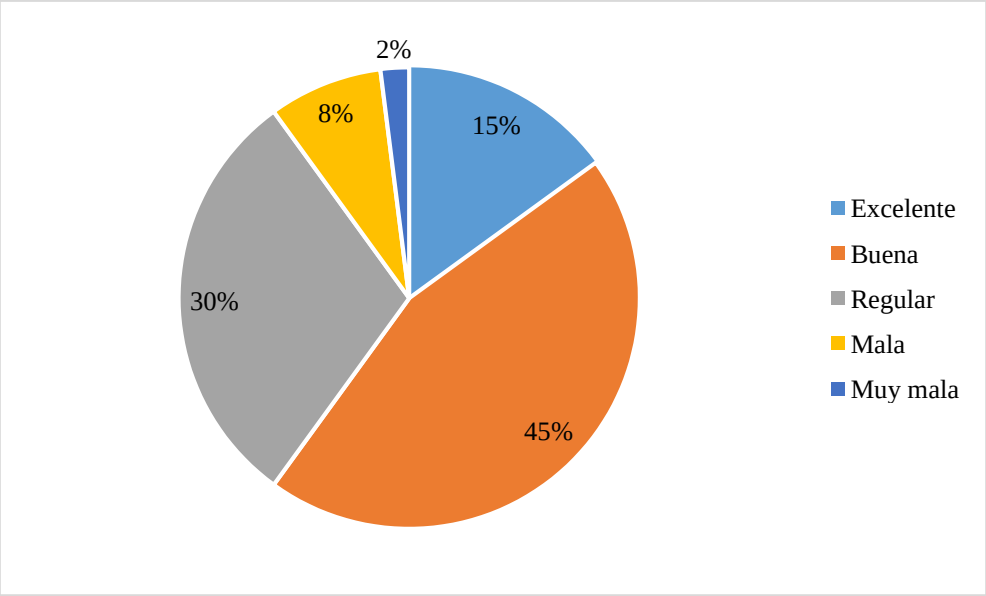


Figura 28. Satisfacción al cliente previo a la estrategia.

Adaptado de Encuesta de satisfacción aplicada en el 2017, presentada en Anexo 10.

Es así como en base a los resultados con la finalidad de mejorar la satisfacción del cliente, la encuesta aplicada en el 2017 mostró resultados en cuanto a atributos por los que el cliente regresaría al hospedaje, siendo el principal los ambientes, seguido por el trato, descuentos y actividades dentro del hospedaje.

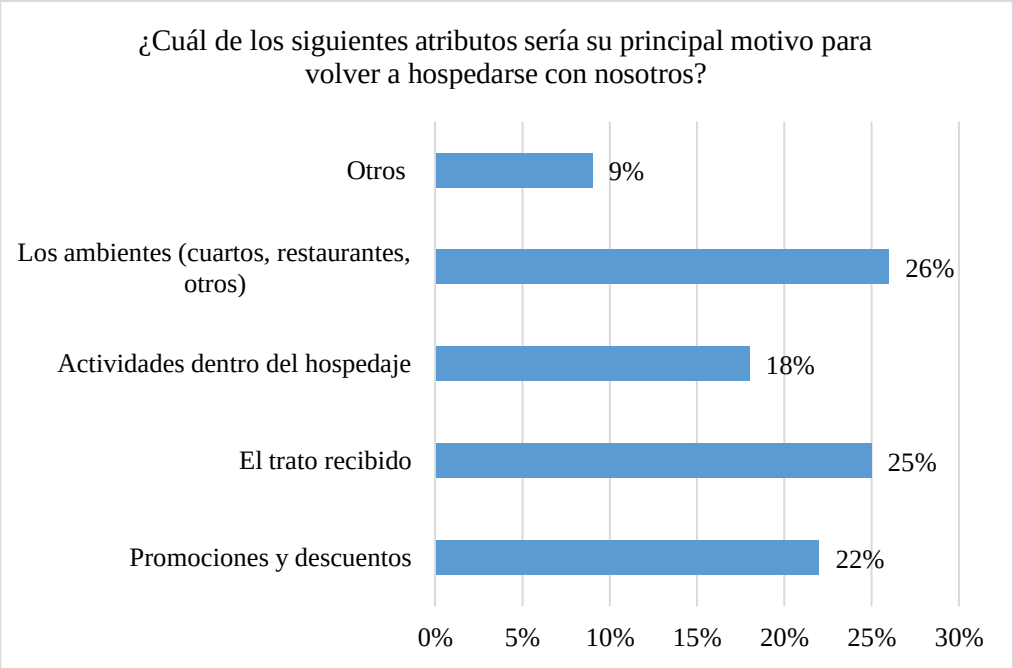


Figura 29. Atributos que valora el cliente para regresar al Hospedaje Las Orquídeas. Adaptado de Encuesta de satisfacción aplicada en el 2017, presentada en Anexo 10.

En base a los resultados obtenidos de la encuesta, así como el análisis de información realizada a la empresa, se propuso la estrategia de brindar un servicio “todo incluido”, el cual además de mejorar las ventas y rentabilidad de la empresa generó un aumento de la satisfacción del cliente de 30%, alcanzando un nivel de satisfacción de 90% (clasificaciones de excelente y buena).

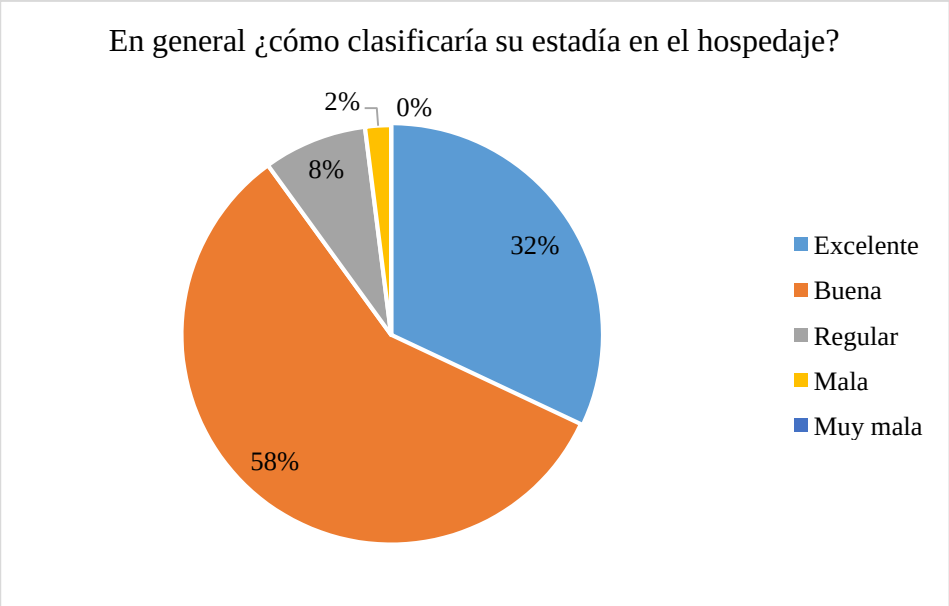


Figura 30. Satisfacción del cliente con la estrategia.

Adaptado de Encuesta de satisfacción aplicada en el 2018, presentada en Anexo 11.

4.5.4 A nivel financiero

Los resultados obtenidos han generado ventas por más de 500 mil soles (incluido IGV) para el año 2018, lo cual representa un crecimiento de 266.4% comparado con el 2017 (Tabla 36). Asimismo, en una evaluación a cinco años, se estima que la estrategia propuesta es rentable con un VAN de 372,578 soles y una TIR de 51%.

4.6 Discusión: Aplicación de las competencias profesionales en la solución del problema, y en relación con el marco identificado.

Las competencias adquiridas por la presente autora durante su carrera universitaria le permitieron poder plantear estrategias y seleccionar la más adecuada para implementar en el Hospedaje Las Orquídeas, respetando a su vez la visión de la gerencia de la empresa.

Por otro lado, durante el cumplimiento de sus funciones, se desarrollaron diferentes competencias que se muestran en la

Tabla 38.

Tabla 38

Desarrollo de competencias de la alumna – Autoevaluación

N°	Competencia	Antes del Proyecto		Después del Proyecto	
		Grado [a]	**Interpretación**	**Grado [a]**	**Interpretación**
1	Adaptabilidad a los cambios del entorno	D	"Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles" (p.127).	A	Capacidad para diseñar planes de acción que faciliten cambiar las debilidades en fortalezas, así como potenciar las fortalezas para garantizar la presencia de la empresa al largo plazo y logro de objetivos.
2	Liderazgo	C	Propone cursos de acción y nuevas maneras de realizar las cosas, así como promover un adecuado y desafiante clima laboral	A	"Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo" para alcanzar la estrategia, así como mantener un clima organizacional armónico y desafiante con una visión a largo plazo.
3	Visión estratégica	C	Capacidad de entender los cambios en el entorno y estimar el impacto en la empresa en el corto y mediano plazo. Mayor enfoque en el área donde se desempeña.	A	Comprende y se anticipa a los cambios en el entorno y visión a corto, mediano y largo plazo. Permite optimizar las fortalezas y debilidades para aprovechar oportunidades.
4	Capacidad de planificación y organización	D	Determina eficazmente metas y objetivos a fin a las tareas a cargo, además de utilizar herramientas para el seguimiento y control.	A	"Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados" (p.168)
5	Colaboración	D	Coopera y brinda apoyo a las personas de su entorno que se lo solicitan, tomando en cuenta las necesidades de los otros.	A	Brinda apoyo y ayuda a sus pares, superiores y colaboradores, respondiendo adecuadamente a las necesidades y requerimiento a través de iniciativas espontáneas.

N°	Competencia	Antes del Proyecto		Después del Proyecto	
		Grado [a]	Interpretación	Grado [a]	Interpretación
6	Comunicación eficaz	B	Es capaz de escuchar a otros y determinar medios adecuados para lograr comunicaciones efectivas. Además, hace uso efectivo de canales de comunicación formales e informales.	A	Escucha y entiende al otro para lograr comunicar de forma clara y oportuna la información a fin de lograr los objetivos de la organización. Además, tiene la capacidad de desarrollar redes de contacto formales e informales.
7	Gestión y logro de objetivos	D	"Capacidad para fijarse a sí mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos" (p.178).	A	Capacidad para establecer metas para sí misma y la organización, con una maximización de los resultados.
8	Trabajo en equipo	D	"Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas" (p. 195).	A	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización, promueve el intercambio entre áreas y promueve la colaboración. Se siente satisfecho por el éxito de otro y es capaz de comprender a los otros, así como mantener un buen clima laboral.

Nota: Adaptado de "Diccionario de competencias, la trilogía" por Alles, 2009.

[a] Donde A es el grado más alto y D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Asimismo, las competencias de la tabla anterior fueron desarrolladas con la aplicación del proyecto o estrategia del presente trabajo debido a que:

- Se tuvo que estudiar el mercado y competencias de la empresa para desarrollar estrategias adecuadas a los intereses de la empresa y el entorno donde se encuentra.
- Al tener mayores responsabilidades y gestionar grupos de personas para alcanzar los resultados esperados.
- A través de la coordinación de varias actividades, algunas en simultaneo, y teniendo en mente alcanzar los resultados esperados.
- Al tener mayor comunicación con personas dentro y fuera de la empresa.
- Al tener que coordinar grupos de personas de cinco o más.

Por otro lado, acorde con las competencias profesionales para la carrera de Administración Hotelera, la presente autora se ha desarrollado de la siguiente manera:

1. Desarrollar e implementar estrategias que maximicen y optimicen el uso de recursos de una empresa generando mayor productividad en un ambiente seguro para todos los actores. El Hospedaje Las Orquídeas tenía recursos que no eran aprovechados al 100%, tales como espacio disponible para construcción o ambientación, y potencial de servicios adicionales que ofrecer. Es así como a través de un análisis interno y externo se propuso la implementación de un servicio “todo incluido” para incrementar las ventas del hospedaje.
2. Lidera equipos multidisciplinarios en ambientes y contextos multiculturales usando comunicación efectiva para crear valor dentro y fuera de una empresa, contribuyendo con el bienestar de la comunidad con ética y responsabilidad social.

La autora como colaboradora se guio del “Código de Ético Mundial para el Turismo” de la Organización Mundial del Turismo (2016) del artículo 5 ya que se fomentó la participación de la comunidad nativa Tsachopen en las instalaciones del hospedaje dándoles todo un día con temática de esta cultura con el objetivo de tener una participación equitativa de la comunidad en las actividades propuestas.

3. Emplea herramientas contables, financieras, administrativas y tecnológicas para evaluar la viabilidad de proyectos de hospitalidad que mejor se adapten a los objetivos organizacionales en contextos económicos, sociales y ambientales.

   Los análisis situacionales nos ayudan a tener un mejor panorama a la hora de tomar decisiones administrativas para cualquier empresa ya que es una herramienta que contribuye a generar estrategias con el fin de lograr los objetivos planteados. D’Alessio en “Planeación estratégica” (2014), indica que el proceso estratégico es la etapa donde las matrices forman parte importante para la construcción de estrategias que lleven a las empresas del presente hacia el futuro. Siendo la matriz FODA una de las herramientas que la autora usó en el presente trabajo.

En conclusión, la autora del presente trabajo pudo salir de zona de confort y ser una mejor profesional, con una visión empresarial más enfocada en crear una diferenciación y aprovechar las oportunidades del sector donde se desempeña.

Es así que, gracias a la experiencia profesional adquirida y con una visión empresarial potenciada, se han encontrado oportunidades de negocio en el sector hotelería, y también se ha podido experimentar nuevas unidades de negocio. La autora del presente trabajo logró en los últimos años emprender nuevos negocios, logrando conseguir un emprendimiento que

actualmente ha llegado a nivel internacional. La marca peruana PEDIATRILAND fue creada por la autora de este informe y está registrada en INDECOPI como tal, bajo dicha marca existen dos empresas: Pediatriland SAC y Pediatriland Consultorios Especializados SAC. La empresa Pediatriland SAC se creó en el 2018 y ha llegado a nivel internacional gracias al trabajo de la autora de este informe y las competencias desarrolladas

4.7 Limitaciones y desafíos.

Una de las limitaciones respecto al presente trabajo fue el presupuesto asignado, pues la gerencia de la empresa tiene una actitud conservadora y no suelen arriesgarse en invertir montos altos de dinero. Es ahí donde se tuvo que gestionar adecuadamente el presupuesto, así como convencer a la gerencia de algunos puntos eran necesarios para que la inversión tuviera resultados eficientes.

A continuación, se describe las principales limitaciones que la autora tuvo:

1. Investigación de mercados (Entrevistas, encuestas)

   Dicha etapa fue corta; sin embargo, las limitaciones fueron de tiempo, pues a veces no se podía coordinar una fecha exacta para realizar la entrevista, por lo cual el tiempo entre una y otra entrevista se da en el lapso de un mes.

2. Determinación de la estrategia

   Dicha actividad involucró aplicar los conocimientos adquiridos en la etapa universitaria y en la experiencia profesional posterior. En muchos casos haciendo consultas a libros de texto y profesores.

3. Estimación de presupuestos

La principal limitación en dicha etapa fue llegar a un acuerdo con lo que la gerencia estaba dispuesta a invertir y lo que costaba la implementación de la estrategia. En tal sentido, se hicieron ajustes, búsqueda de nuevos proveedores, y sustentación de los gastos para poder realizar la implementación de la estrategia.

4. Acuerdos comerciales y alianzas estratégicas

   Dicha etapa no presentó limitaciones en cuanto a acuerdos con agencias de viaje. Sin embargo, el acuerdo con la comunidad nativa Tsachopen se demoró, pues había aspectos como preservación de la naturaleza y costumbres de la zona que no facilitó un acuerdo rápido.

5. Gestión de personas

   Dado el alcance de la estrategia a implementar, se tuvo que realizar coordinaciones con variados grupos de personas, desde trabajadores antiguos del hospedaje hasta con personas externas como proveedores, agencias de viaje, entre otros. Además, para la implementación de la nueva estrategia se tuvo que reclutar nuevo personal, para lo cual se tuvo de desarrollar un perfil de puesto, horarios, entre otras actividades nuevas para el perfil profesional de la autora del presente trabajo.

6. Habilidad de comunicación

   La autora del presente trabajo no tuvo solo que utilizar un adecuado nivel de comunicación para convencer a la gerencia del hospedaje para implementar la estrategia y para la asignación de un presupuesto, sino que también se tuvo que expandir las habilidades de comunicación a todo nivel, pues las coordinaciones eran con trabajadores internos, así como con proveedores y socios.

Considerando las diferentes limitaciones y desafíos que se tuvo que superar para la realización de la estrategia planteada para el hospedaje, se puede concluir que la autora del presente trabajo evolucionó de la siguiente manera:

- Reforzó su conocimiento del entorno hotelero en el Perú, adaptando dicho conocimiento la realidad de Oxapampa.
- Incrementó su nivel de proactividad al proponer soluciones a nivel de negocio y no solo de área.
- Salió de su zona de confort y pudo desempeñarse en áreas diferentes a su experiencia como finanzas, recursos humanos y realización de acuerdos comerciales.
- Reforzó su capacidad de comunicación a todo nivel.
- Reforzó su capacidad de organización y coordinación.
- Desarrolló una visión empresarial que le permitió crear dos empresas: Pediatriland S.A.C. y Pediatriland Consultorios Especializados.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se alcanzó un nivel satisfacción en los clientes de 90% en el 2018, con la estrategia implementada.
- La estrategia planteada tiene una rentabilidad TIR de 51% y VAN de 372,578 soles para el periodo proyectado de 2018 al 2022.
- La oferta de servicio del Hospedaje Las Orquídeas cambió y ahora se enfocan en servicios turísticos todo incluidos para familias y parejas.
- Las ventas aumentaron en 266.40% para el 2018, comparada con el periodo 2017 sin estrategia.
- Se incrementó la oferta de habitaciones a través de remodelaciones en el hospedaje, logrando pasar de 10 habitaciones a 18 habitaciones, a través de ampliación de la infraestructura.

5.2. Recomendaciones

- Realizar de forma semestral encuestas de satisfacción al cliente para medir la acogida de las nuevas estrategias comerciales.
- Evaluar la rentabilidad de la estrategia semestralmente, considerando diferentes escenarios para así plantear diferentes acciones de mejora dependiendo la situación.
- Evaluar periódicamente el mercado para identificar oportunidades de nuevos servicios para ofrecer.
- Seguimiento mensual a las ventas y plantear acciones de mejora en caso sea necesario.

- Programación del mantenimiento de habitaciones en general para garantizar la calidad de la infraestructura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. 50Minutos (2016). El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz. ProQuest Ebook Central. Recuperado de https://search.proquest.com/legacydocview/EBC/4504798?accountid=43847.
2. Allens, M. (2009). Diccionario de competencias, la trilogía. Ediciones Granica S.A.
3. Anderson, W. (2010). Determinants of all-inclusive travel expenditure. *Tourism Review, 65(3), 4–15.* Doi:10.1108/16605371011083495
4. Anderson, W., Juaneda, C., y Sastre, F. (2009). Influences of pro- all-inclusive travel decisions. *Tourism Review, 64 (2),* 4–18. Doi:10.1108/16605370910963482
5. Aristizábal, L. (2016). Caso de estudio Factores de éxito de la empresa On Vacation Hoteles & Resorts, Universidad EAFIT. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11588/LuisArnobis_AristizAbalVega_2016.pdf?sequence=2
6. Aste, C. (2018, 03 de diciembre). Marketing de experiencias: ¿cómo pasar del momento de dolor al momento wow? [esan.edu.pe]. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/12/03/marketing-de-experiencias-como-pasar-del-momento-de-dolor-al-momento-wow/
7. Avanzini, P. (2019). Experiencia de cliente y experiencia de empleado: un caso del sector textil. Comillas Universidad Pontificia. Recuperado de https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27577/TFG%20-%20Avanzini%20AntAn,%20Paloma.pdf?sequence=1

8. Bahattin,O., Beykan, Ç. y Rabia, B. (2012). Satisfaction With All-Inclusive Tourism Resorts: The Effects of Satisfaction With Destination and Destination Loyalty, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 13 (2),* 109-130. DOI: 10.1080/15256480.2012.669313
9. Calveras, A. (2019). All-inclusive and value creation in hospitality: Evidence from a mature destination, 2001–2017. *Tourism, 74,* 234-246. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517719300512
10. Chan, N. (2005). *Circuitos Turísticos* (3ra ed.). Buenos Aires: Ediciones Turísticas.
11. Costa, G. (2008). La experiencia, la mejor prueba, El efecto Wow. *MK Marketing+Ventas, 231,* 8-16.
12. D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación.
13. De la Peña, N. (2019, 14 de octubre). Marketing experiencial: claves y ejemplos para emocionar[es.semrush.com]. Recuperado de https://es.semrush.com/blog/marketing-experiencial/
14. Entorno Turístico (2020, 27 de diciembre). Circuitos turísticos: qué son y cómo diseñarlos [entornoturistico.com]. Recuperado de https://www.entornoturistico.com/circuitos-turisticos-que-son-y-como-disenarlos/
15. García, I. (2019). Hacia la experiencia Wow. *Emprendedores Dossier,* 69-79. Recuperado de https://www.lukkap.com/wp-content/uploads/2019/03/20190306-Emprendedores.pdf
16. Gestión Hotelera y Turística (s.f.). Paquete Turístico y Producto Turístico [gestionhotelerasite]. Recuperado de https://gestionhotelerasite.wordpress.com/

17. González, J. (2020). Consideraciones para desarrollar un FODA. *CE Noticias Financieras Retrieved.* Recuperado de https://search.proquest.com/wire-feeds/consideraciones-para-desarrollar-un-foda/docview/2415198892/se-2?accountid=43847
18. Hernández et al. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
19. INDECI (2021). Informe de Emergencia N°75, Pandemia Coronavirus en el Perú. Recuperado de https://www.indeci.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/INFORME-DE-EMERGENCIA-N-033-13ENE2021-PANDEMIA-DEL-CORONAVIRUS-EN-EL-PER%C3%9A-75.pdf
20. Issa, J. y Jayawardena, C. (2003). The "all-inclusive" concept in the Caribbean. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15 (3),* 167-171. Recuperado de https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596110310470211/full/html
21. Jimber et al. (2017). Calidad Percibida y Satisfacción en el Turismo Todo Incluido. El Caso de Cabo Verde. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos – ABET, 7 (1),* 89-102. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/335594027_Calidad_Percibida_y_Satisfaccion_en_el_Turismo_Todo_Incluido_El_Caso_de_Cabo_Verde
22. Ley N° 30056 Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial (2013). En Diario Oficial El Peruano 498465 Perú.
23. Kotler, P. y Keller, A. (2012). *Dirección de marketing* (14va edición). México: Pearson Educación.
24. Marín, M. (2019). Paquetes turísticos *(Examen de Suficiencia Profesional)*. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Recuperado

http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6021/Martha_examen_titulo_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=RESUMEN-,El%20Paquete%20Tur%C3%ADstico.,no%20puede%20elegir%20algo%20distinto.

25. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). Establecimientos de Hospedaje. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/funciones-y-normatividad-2/normatividad/
26. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). Perfil del Turista Interno que visita Pasco. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/ETI2017/Perfil_Turista_Interno_visita_Pasco.pdf
27. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.). Sistema de Información Estadística de Turismo [datosturismo.mincetur.gob.pe]. Recuperado de http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html
28. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). Estadística de Turismo 2017 de Pasco.
29. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). Movimiento Turístico en Pasco.
30. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). Perú: Compendio de Cifras de Turismo, diciembre 2019. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553390/Per%C3%BA_Compendio_Cifras_de_Turismo_diciembre_2019.pdf
31. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). Pasco: Plan Estratégico Regional de Turismo 2019-2025.
32. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). Pasco: Reporte Regional de Turismo. Junio 2020. Recuperado de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1320698/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20Pasco%202020.pdf

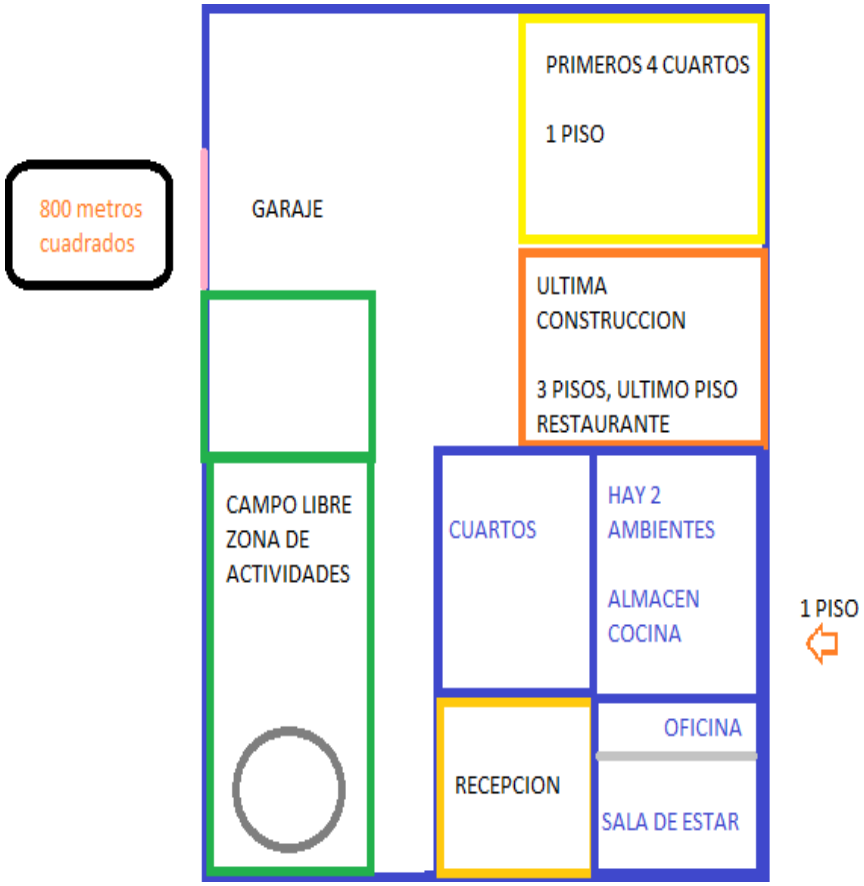
33. Organización Mundial del Turismo (2016). Código Ético Mundial para el Turismo. Recuperado de https://facultades.usil.edu.pe/administracion-hotelera-turismo-gastronomia/wp-content/uploads/2020/04/codigo-etico-mundial-para-el_turismo.pdf
34. Orgaz-Agüero et al. (2016). El Sistema Todo Incluido en Cancún: Análisis del Perfil Sociodemográfico, Valoraciones y Satisfacción del Turista a Universidad de Caxias Do Sul, *Rosa dos Ventos (8), 3.* Recuperado de https://www.redalyc.org/jatsRepo/4735/473550236006/html/index.html#:~:text=La%20modalidad%20de%20todo%20incluido%20hace%20referencia%20a%20un%20paquete,destino%20(Anderson%2C%202010).
35. PromPerú (2018). Perfil de Turista Extranjero. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_41_PERFIL%20DEL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202018_compressed.pdf
36. PromPerú (2018). Turista de festividades - Fiesta de San Pedro y San Pablo y Festival Selvamonos. Turismo Interno Pasco. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Pasco&url=~/Uploads/conociendoAlTurista/62/PPPascoJunio2018.pdf&nombObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Pasco&tab=tab1
37. PromPerú (2019). Perfil del Vacacionista Nacional. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Tips%20Perfil%20Turista%20Nacional%202019&url=~/Uploads/VacacionistasAgrupacion_x_perfiles_vacac_

nac/4_1041/PVN_2019.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=

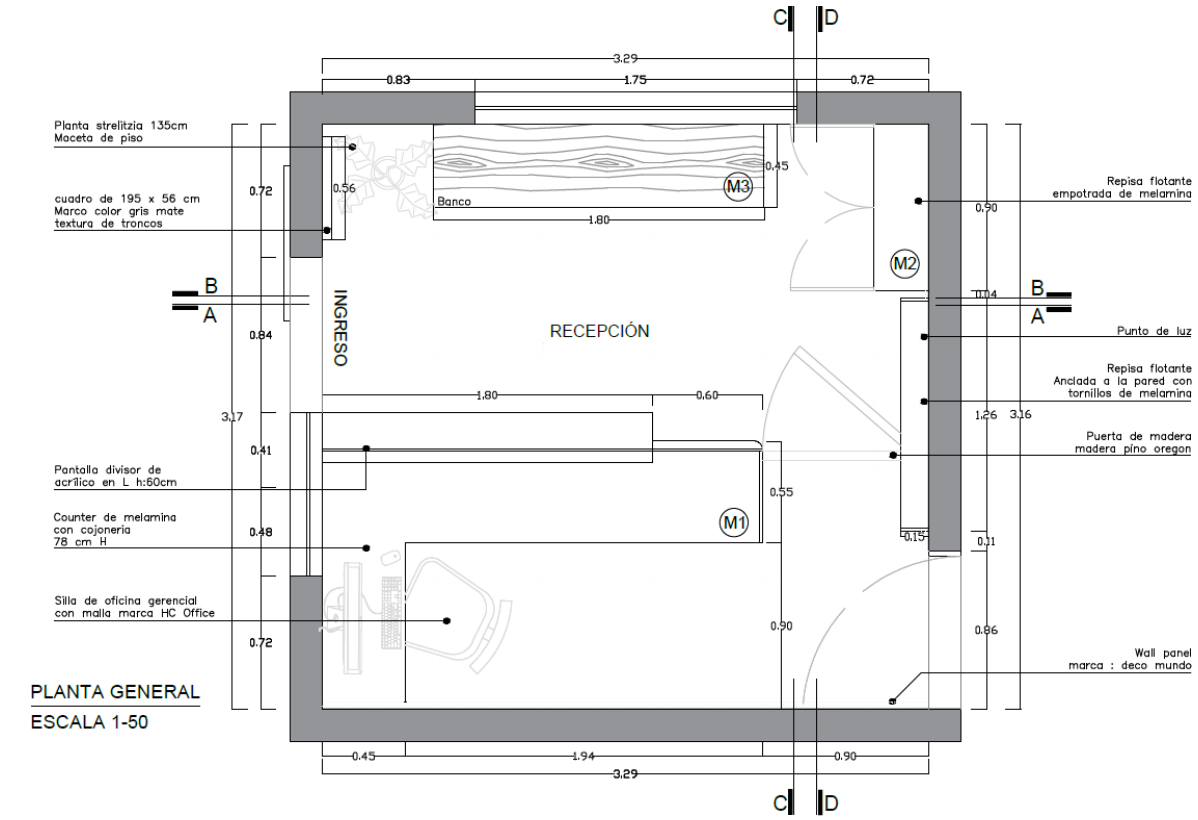
38. PromPerú (2020). Conociendo al nuevo vacacionista nacional. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20nuevo%20vacacionista%20nacional&url=/Uploads/infografias/1089/loads_infografias_1089_El%20nuevo%20vacacionista%20nacional%20(1).pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=0
39. SUNAT (2020). Informe N.° 057-2020-SUNAT/7T0000. Recuperado de https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2020/informe-oficios/i057-2020-7T0000.pdf
40. Suyón, E. (2019). Propuesta de un circuito turístico como estrategia de diversificación para los pasajeros de crucero que arriban en el puerto del Callao - Perú 2019 *(tesis de titulación).* Universidad San Martín de Porres. Recuperado de http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5738/SUYON_CS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
41. ComexPerú (2020). Desempeño y competitividad turística en el Perú - Resultados en 2019. Recuperado de https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-001.pdf
42. Carranza, L. (2017). El turismo en la selva central: alternativa de desarrollo sostenible. Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/canale/article/download/18613/18851/

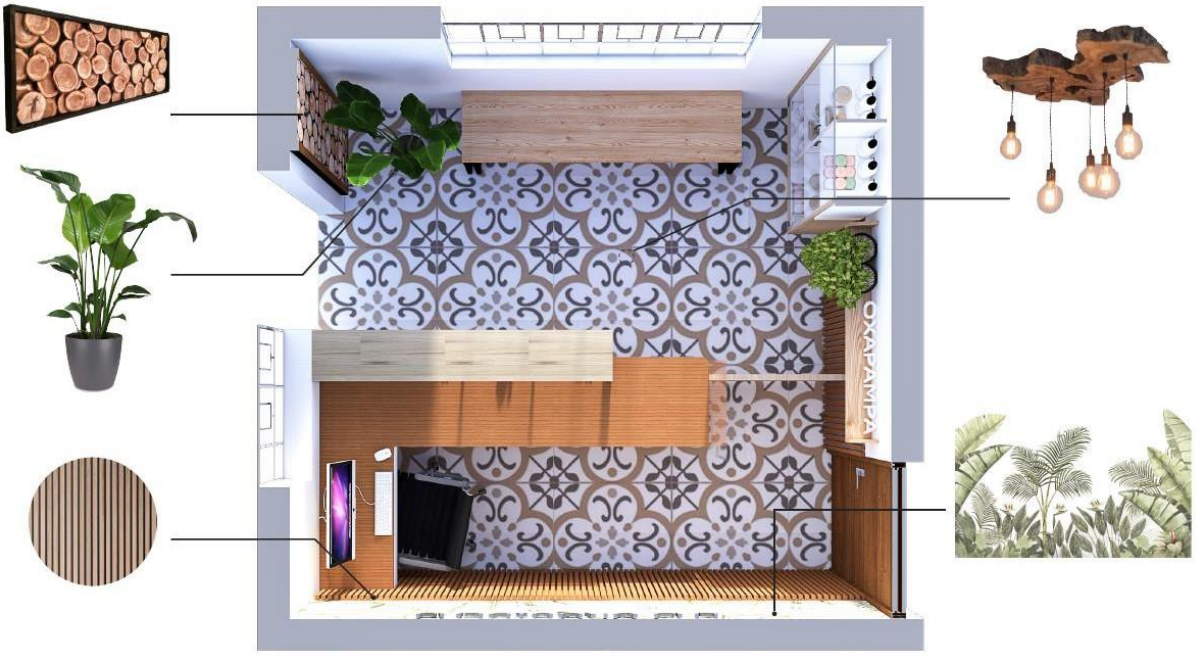
Anexos

Anexo 1: Plano General del Hospedaje Las Orquídeas



Anexo 2: Plano del Hospedaje Las Orquídeas – Planta General



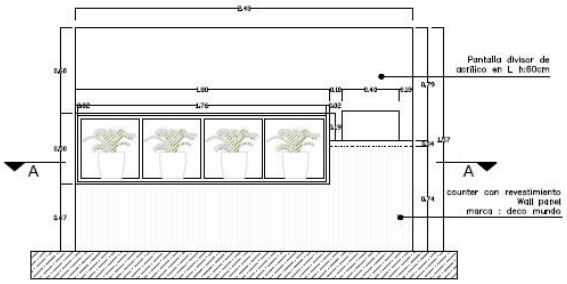


Anexo 3: Diseño de Recepción para Hospedaje Las Orquídeas

CORTE A - A
ESCALA 1-50

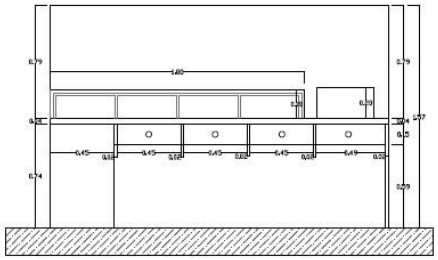
CORTE A - A
POST PRODUCCIÓN

PLANTA COUNTER
ESCALA 1-50

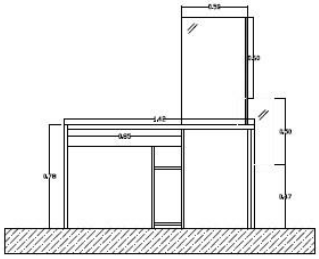


ELEVAVIÓN FRONTAL
ESCALA 1-50

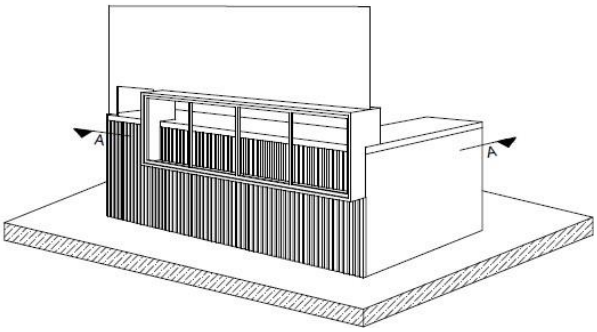
CORTE A - A
ESCALA 1-50



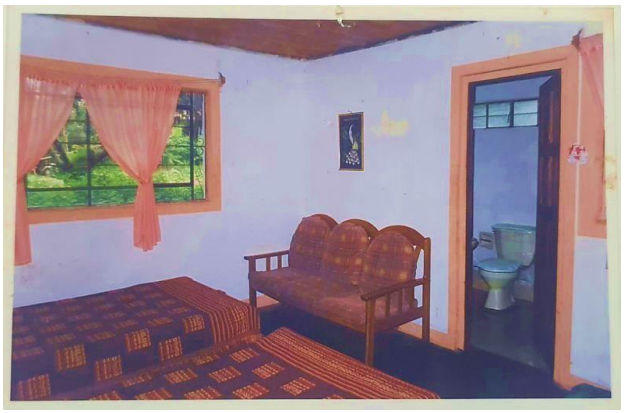
ELEVAVIÓN FRONTAL INTERIOR
ESCALA 1-50



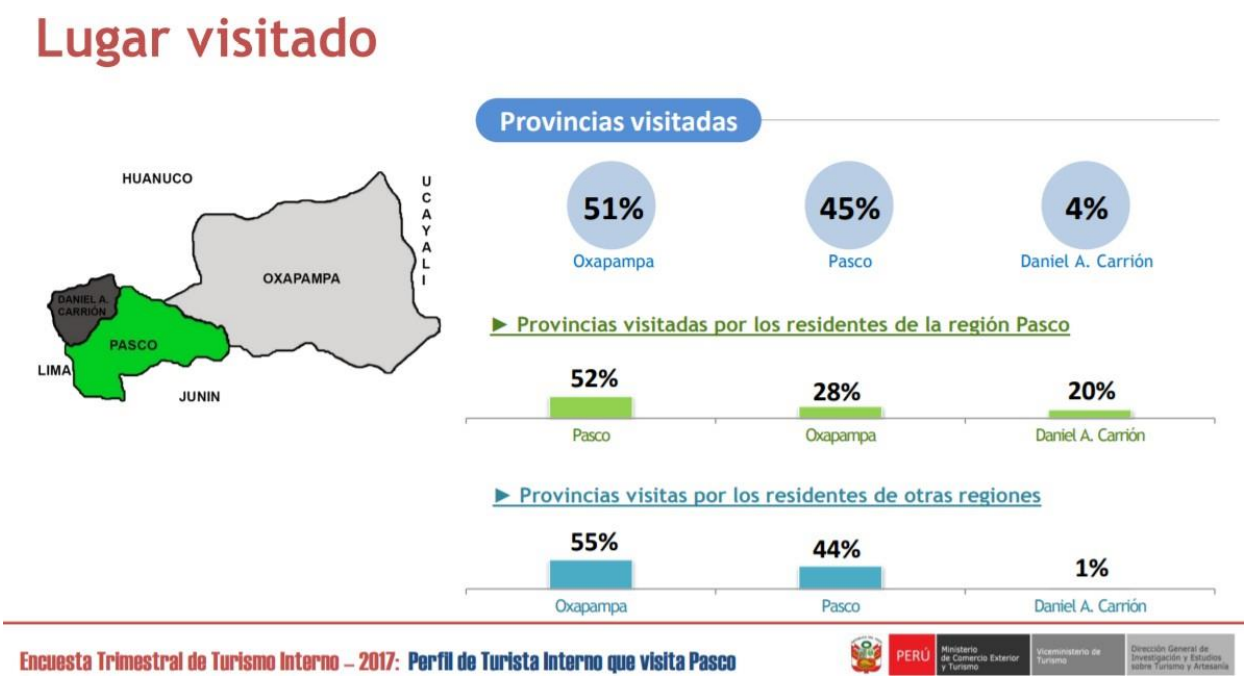
ELEVAVIÓN LATERAL
ESCALA 1-50



Anexo 4: Fotos del hospedaje antes de la mejora aplicada



Anexo 5: Perfil del Turista interno que visita Pasco



Link: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/ETI2017/Perfil_Turista_Interno_visita_Pasco.pdf

Anexo 6: Arribo de visitantes Nacionales y Extranjeros a establecimientos de hospedaje de la región Pasco

Visitante	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Nacional	157,837	178,584	204,617	223,211	236,599	257,664	250,752	259,998	285,421	346,349	381,745
Extranjero	1,337	1,409	1,755	1,542	1,808	2,702	1,968	1,986	1,601	1,803	2,421
Total	**159,174**	**179,993**	**206,372**	**224,753**	**238,407**	**260,366**	**252,720**	**261,984**	**287,022**	**348,152**	**384,166**

Nota: Adaptado de "Perú: Compendio de cifras de turismo", 2019.

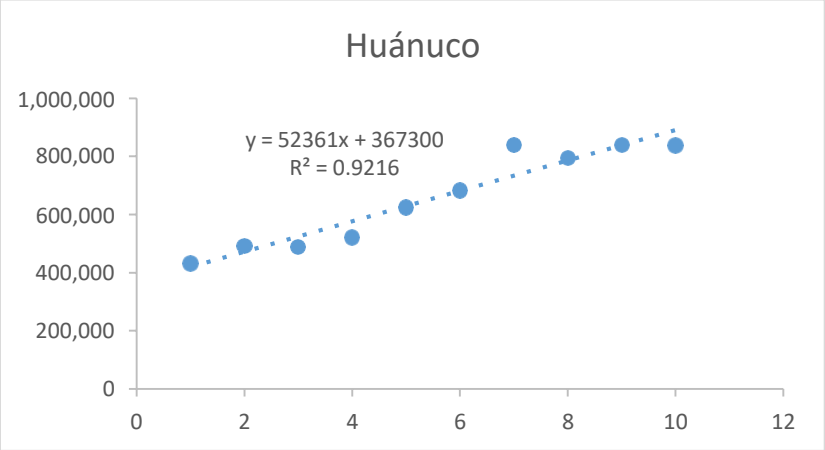
* Según Reporte Regional de Turismo de Pasco a junio 2020.

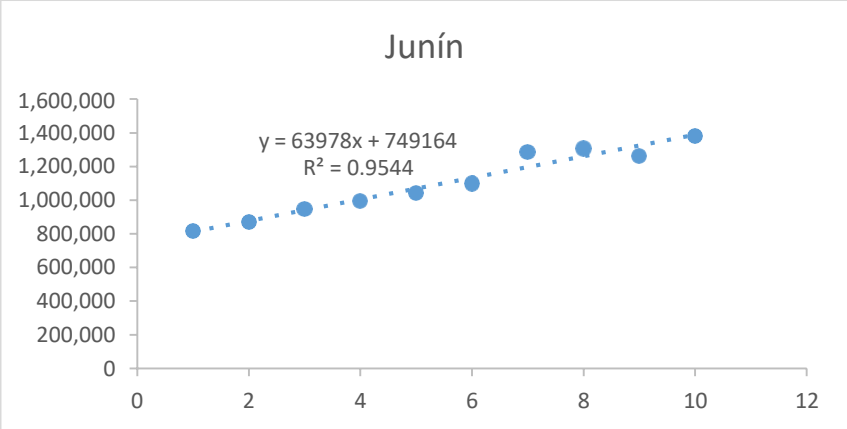
Link 1:

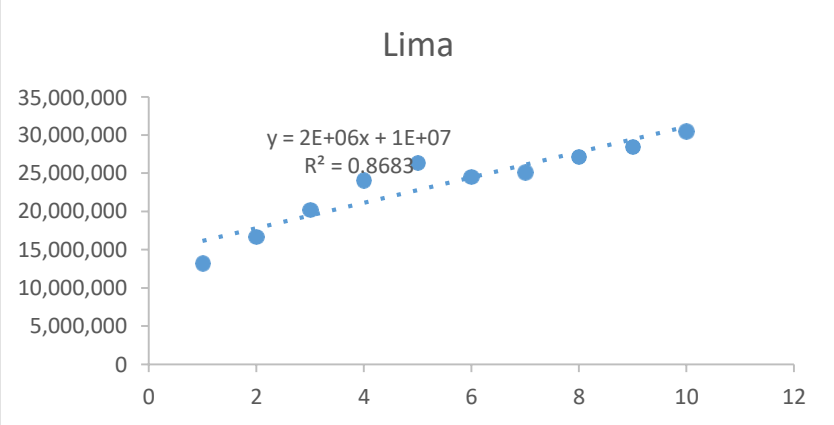
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553390/Per%C3%BA_Compendio_Cifras_de_Turismo_diciembre_2019.pdf

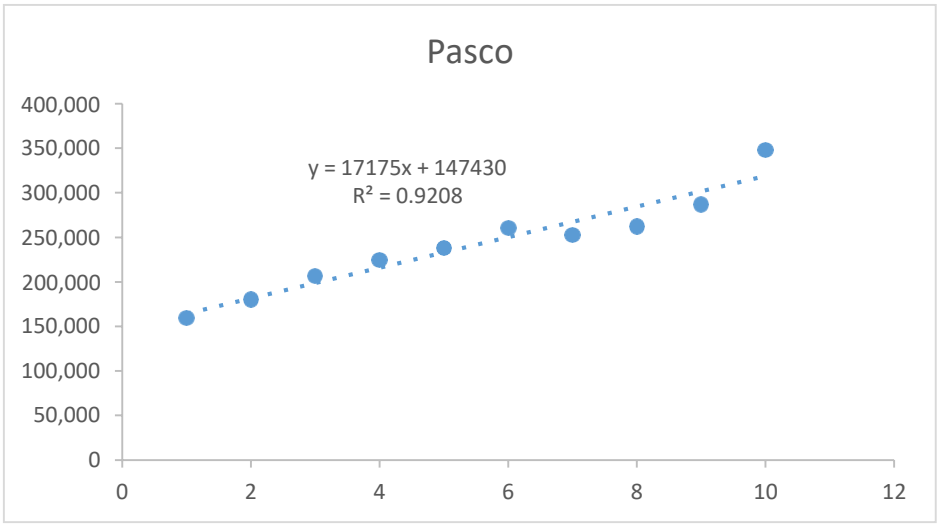
Link 2: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1320698/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20Pasco%202020.pdf

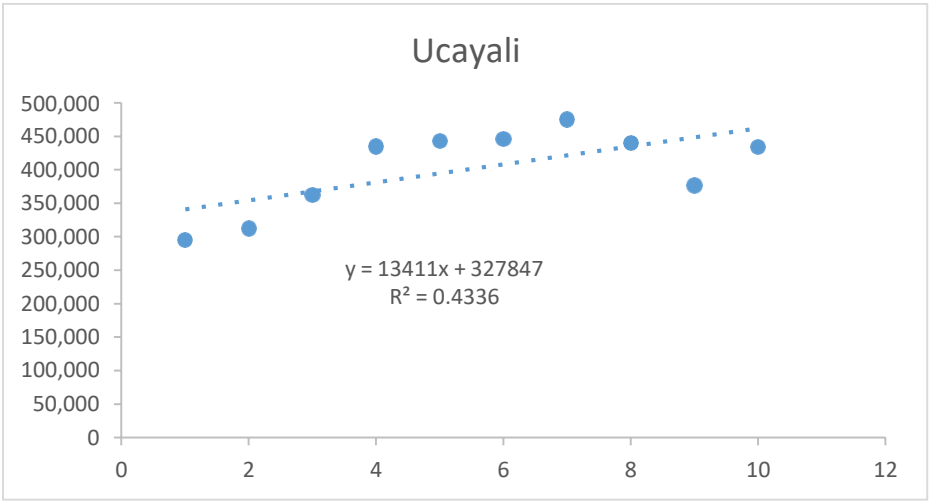
Anexo 7: Gráficos de dispersión para nuevo Mercado Total








Pasco
y = 17175x + 147430
R² = 0.9208
400,000
350,000
300,000
250,000
200,000
150,000
100,000
50,000
0
0
2
4
6
8
10
12


Ucayali
y = 13411x + 327847
R² = 0.4336
500,000
450,000
400,000
350,000
300,000
250,000
200,000
150,000
100,000
50,000
0
0
2
4
6
8
10
12

Anexo 8: Cálculo de Mercado Objetivo

Mercado Total

Visitante	2018	2019	2020	2021	2022
Huánuco	838,186	943,271	995,632	1,047,993	1,100,354
Junín	1,382,139	1,452,922	1,516,900	1,580,878	1,644,856
Lima	30,518,750	32,000,000	34,000,000	36,000,000	38,000,000
Pasco	348,152	336,355	353,530	370,705	387,880
Ucayali	433,380	475,368	488,779	502,190	515,601
Total	**33,520,607**	**35,207,916**	**37,354,841**	**39,501,766**	**41,648,691**

Nota: Adaptado de "Perú: Compendio de cifras de turismo", 2020.

Filtro:

Pasco: Arribos a Establecimientos, según residencia

Residencia	Participación % 2019
Huánuco	5.1%
Junín	10.5%
Lima*	2.7%
Pasco	13.0%
Ucayali	1.1%

Nota: Adaptado de Reporte Regional de Turismo de Pasco, 2020, p.6.

*Corresponde a Lima Provincia

Mercado Potencial

Visitante	2018	2019	2020	2021	2022
Huánuco	42,747	48,107	50,777	53,448	56,118
Junín	145,125	152,557	159,275	165,992	172,710
Lima	824,006	864,000	918,000	972,000	1,026,000
Pasco	45,260	43,726	45,959	48,192	50,424
Ucayali	4,767	5,229	5,377	5,524	5,672
Total	**1,061,905**	**1,113,619**	**1,179,387**	**1,245,156**	**1,310,924**

Filtro1:

Motivo de visita Vacaciones	
Nacional	31%
Extranjero	65%
Promedio	48%

*Perfil del Turismo Nacional 2019, p.12

Filtro2:

Más de 5 días de permanencia	
Nacional	50%
Extranjero	100%
Promedio	75%

Filtro3:

De 25 a 55 años	
Nacional	69%
Extranjero	81%
Promedio	75%

Usando el promedio de los filtros anteriores, se calculó el mercado disponible:

Mercado Disponible

Visitante	2018	2019	2020	2021	2022
Huánuco	11,500	12,942	13,661	14,379	15,097
Junín	39,043	41,042	42,849	44,657	46,464
Lima	221,681	232,441	246,968	261,496	276,023
Pasco	12,176	11,764	12,364	12,965	13,566
Ucayali	1,283	1,407	1,446	1,486	1,526
Total	**285,683**	**299,595**	**317,289**	**334,982**	**352,676**

Filtro 1:

Preferencia de alojamiento casa de hospedaje y lodge	
Nacional	10%
Extranjero	2%
Promedio	6%

Filtro 2:

Viajan con paquete turístico	
Nacional	4%
Extranjero	27%
Promedio	16%

Mercado Efectivo

Visitante	2018	2019	2020	2021	2022
Huánuco	109	122	129	136	143
Junín	369	388	405	422	440
Lima	2,097	2,199	2,336	2,474	2,611
Pasco	115	111	117	123	128
Ucayali	12	13	14	14	14
Total	**2,702**	**2,834**	**3,001**	**3,169**	**3,336**

Participación:

Competidor	%
Hospedaje Elsi Muller	13%
Hospedaje Tunki Lodge	13%
Fundo Hassinger	12%
Chontaqui Eco-Lodge	11%
Altares de Oxapampa	10%
Casa Hospedaje el Prado	10%
Posada Edelweiss	9%
Chontaqui – Eco Lodge	11%
La Ramada Ecolodge	11%
Total	100%

Crecimiento	
Tasa de crecimiento Promedio 2010-2018, Turismo en Pasco	
Nacional	16.8%
Extranjero	3.0%
Promedio	9.9%

Mercado Objetivo Porcentual

Participación	2018	2019	2020	2021	2022
Usaron paquete turístico	9.9%	10.9%	11.9%	13.1%	14.4%

Mercado Objetivo

Visitante	2018	2019	2020	2021	2022
Huánuco	11	14	16	18	21
Junín	37	43	49	56	64
Lima	208	239	279	325	377
Pasco	12	13	14	17	19
Ucayali	2	2	2	2	3
Total	**270**	**311**	**360**	**418**	**484**

Anexo 9: Guía de preguntas – Entrevistas a Profundidad

Entrevista 1

Nombre: Flor de María Navarro Briceño

Gerente General del Hospedaje las Orquídeas

Entrevista:

1. ¿Qué le hizo incursionar en el sector hotelero, habiendo tantas ofertas por otros rubros?
2. ¿Tuvo algún cargo importante en AHORA en la ciudad de Oxapampa?
3. A través de los años, ¿Qué opina usted del turismo receptivo de la ciudad de Oxapampa?
4. ¿Cuál cree usted es el principal motivo de viaje de los turistas nacional a Oxapampa?
5. ¿Cómo impacto la gestión del Hospedaje las Orquídeas a la comunidad de Oxapampa?
6. ¿Cree que la competencia fue el principal motivo de que sus utilidades bajaran?
7. ¿Cuál es su opinión respecto los hoteles, lodges que han abierto en Oxapampa?
8. ¿Qué le hizo creer que el brindar un paquete todo incluido podría ayudar a la empresa?
9. ¿Qué fue lo mejor que la municipalidad de Oxapampa ha hecho por el sector turismo?
10. ¿Está de acuerdo con el cierre del Campo de Aviación de la ciudad de Oxapampa?
11. ¿Qué visión tiene para el futuro?
12. ¿Tiene planes de seguir creciendo?

Entrevista 2

Nombre: Paul German Palavicini Bustamante

Gerente General de Experiencias Selva Central

Entrevista:

1. ¿Qué le hizo incursionar en el sector turismo?

2. ¿Cree usted que hay mucha competencia en su rubro?
3. ¿Por qué eligió al Hospedaje las Orquídeas como aliado para poner en marcha paquetes todo incluido?
4. ¿Cree que las demás agencias de turismo harían lo mismo con otros hoteles?
5. ¿Cuál fue el grado de satisfacción de cliente antes y después de trabajar con el Hospedaje Las Orquídeas?
6. Antes de trabajar con el Hospedaje las Orquídeas, ¿Cómo era el itinerario para sus clientes?
7. ¿Por qué cree que es mejor el plan todo incluido con temática versus un plan todo incluido tradicional?
8. ¿Cómo fue su experiencia trabajando con el Hospedaje Las Orquídeas?
9. ¿En algún momento recibió quejas por parte de los clientes que gozaron de los paquetes que trabajo con el Hospedaje Las Orquídeas?
10. ¿Qué mejoraría o cambiaria en el paquete?
11. ¿En cuánto subió sus ventas de paquetes cuando empezó a ofertas el paquete todo incluido?
12. ¿Cómo fue la experiencia de este paquete para turistas extranjeros?

Entrevista 3

Nombre: Amanda Magaly Farfan Piaviza

Directora zonal de comercio exterior y turismo Oxapampa

Entrevista:

1. ¿Qué le hizo incursionar en el sector turismo en Oxapampa?
2. ¿Cree usted que hay mucha competencia en la zona?
3. ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas de turismo en la zona?

4. ¿Cuál considera son las principales razones por las que el turista viene a Oxapampa/Pozuzo?
5. ¿Cree que la oferta actual de agencias y hospedajes satisface las expectativas del turista actual?
6. ¿Cuál considera son aspectos en la oferta turística en Oxapampa que deberían mejorarse?
7. ¿Considera que el clima en la zona dificulta las actividades turísticas? ¿Qué recomendaría como alternativa de solución?
8. ¿Considera que un hospedaje que ofrezca un paquete "todo incluido" con temática es mejor a un paquete todo incluido tradicional?
9. ¿Cuáles considera deberían ser tres atributos que todo paquete turístico debería incluir?
10. ¿Qué mejoraría o cambiaria en el paquete turístico?
11. ¿Alguna recomendación final?

Entrevista 4

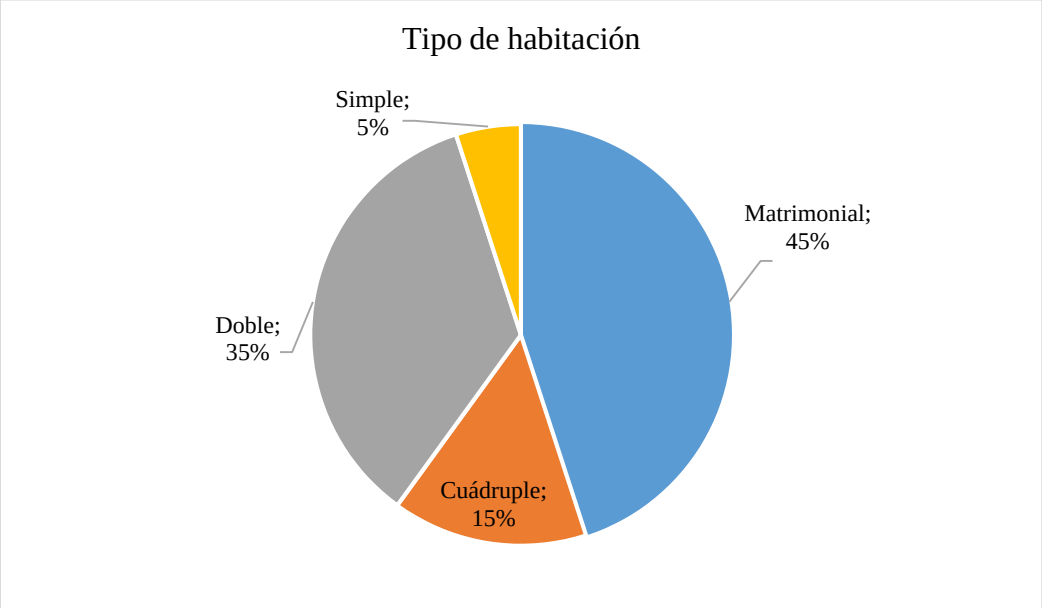
Nombre: Soledad Córdova Villena

Presidenta en la Cámara de Comercio Turismo y Medio Ambiente de Oxapampa

1. ¿Cómo es la demanda turística en Oxapampa? Considerar demanda, turistas nacionales y extranjeros.
2. ¿Cuál considera son las principales razones por las que el turista viene a Oxapampa?
3. ¿Cree que la oferta actual de agencias y hospedajes satisface las expectativas del turista actual?
4. ¿Cuál considera son aspectos en la oferta turística en Oxapampa que deberían mejorarse?
5. ¿Considera que los hospedajes deberían ofrecer paquetes "todo incluido"? ¿Por qué sí o no?

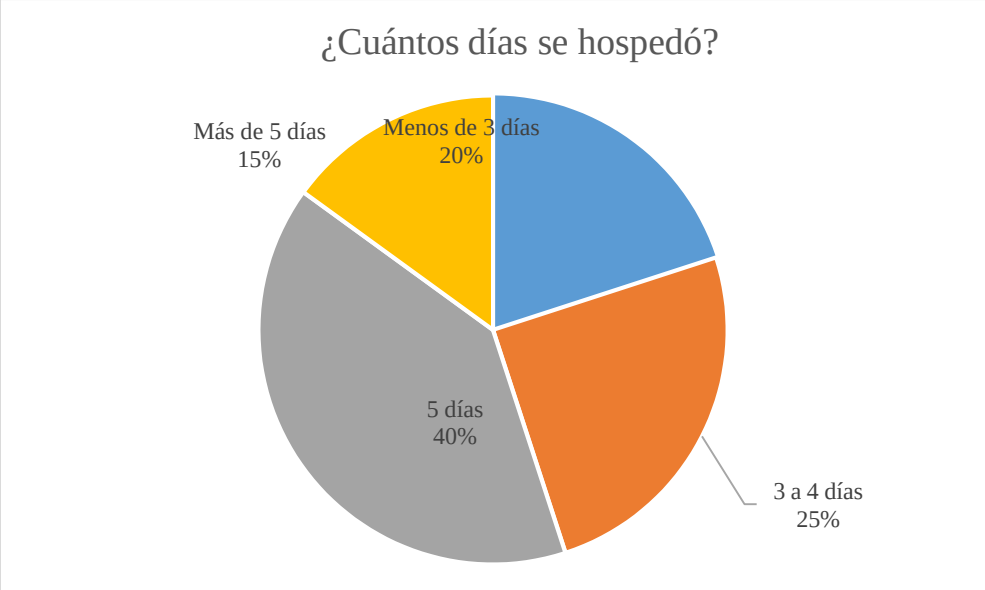
6. ¿Considera que un hospedaje que ofrezca un paquete “todo incluido” con temática es mejor a un paquete todo incluido tradicional?
7. ¿Cuáles considera deberían ser tres atributos que todo paquete turístico debería incluir?
8. ¿Qué atractivos turísticos de la zona debería incluir un paquete turístico?
9. ¿Alguna recomendación final?

Anexo 10: Resultados Encuesta antes de la implantación de las mejoras – Periodo 2017



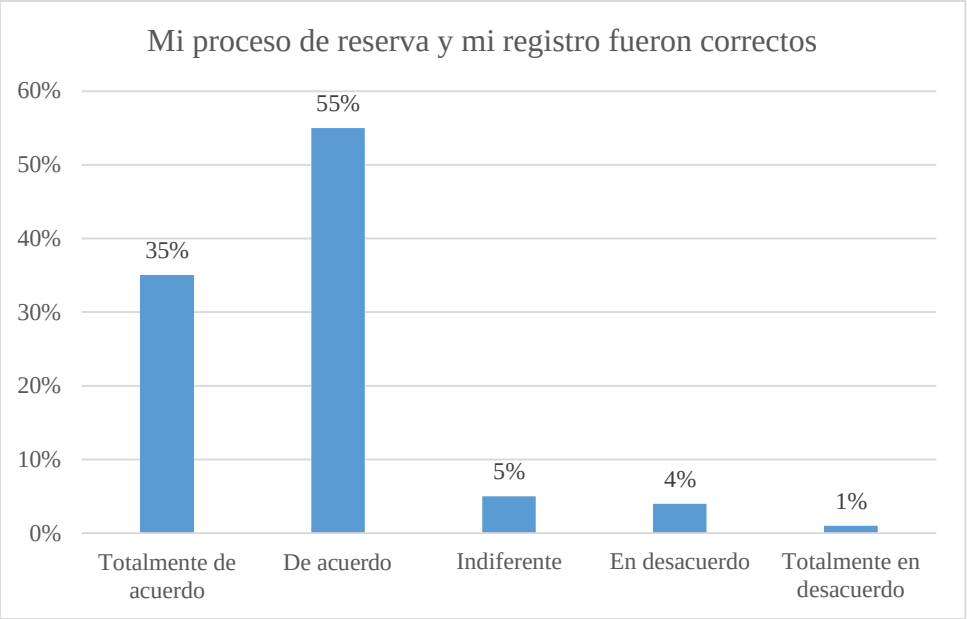
Interpretación:

Del total de encuestados el 45% prefiere el tipo de habitación matrimonial, mientras el 15% prefiere el tipo de habitación cuádruple, en cambio el 35% inclina su preferencia por el tipo de habitación doble. Finalmente, el 5% señala tipo de habitación simple.



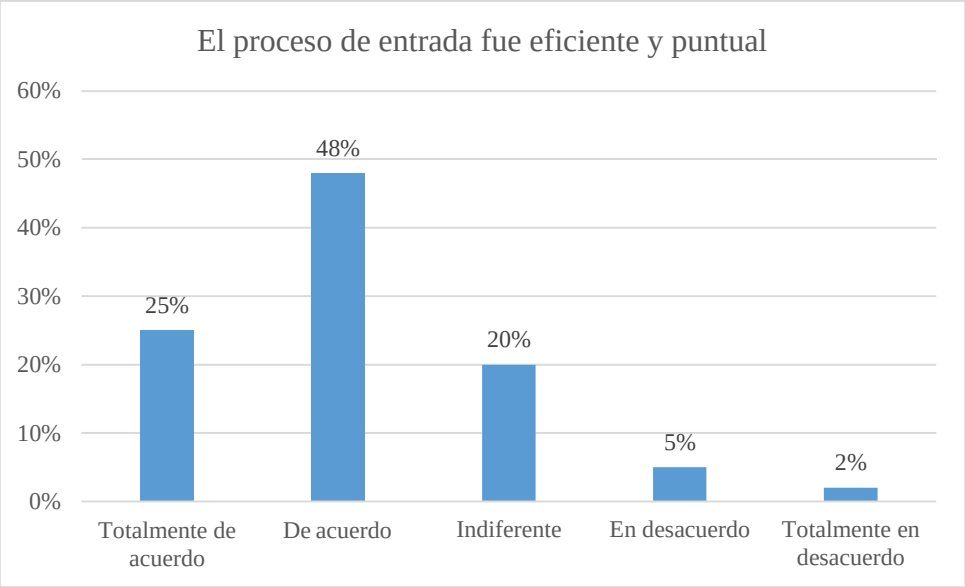
Interpretación:

Del total de encuestados el 20% se hospedó menos de 3 días, mientras el 25% indica haberse hospedado entre 3 a 4 días, en cambio el 40% señala que se hospedo 5 días. Finalmente, el 15% indica haberse hospedado más de 5 días.



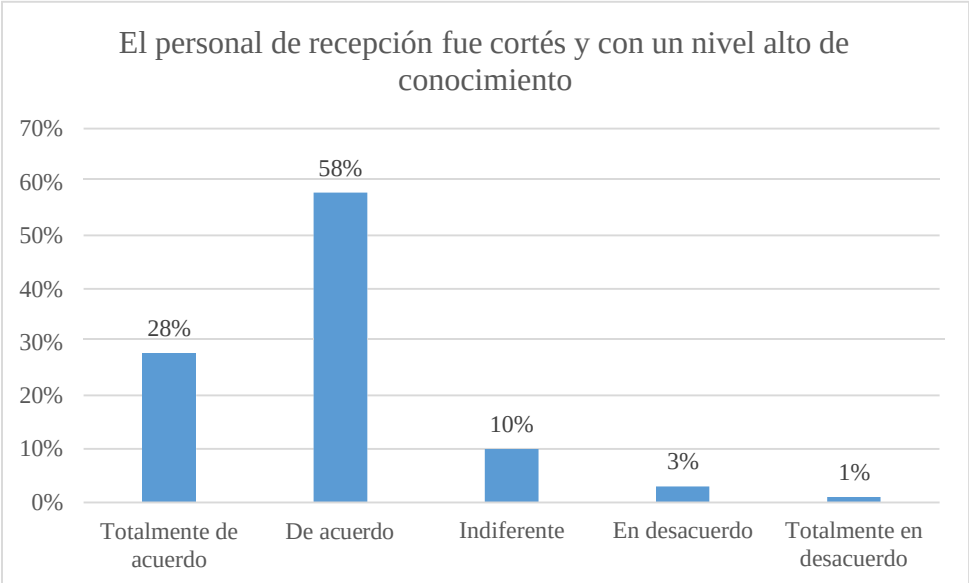
Interpretación:

Con respecto a la atención en la recepción, referido al proceso de reserva y el registro fueron correctos, el 35 % del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo. Seguido por el grupo más importante, es decir; el 55% que señala la opción de acuerdo, mientras el 5% indica que le es indiferente, en cambio el 4% señala en desacuerdo. Finalmente, el 1% señala totalmente en desacuerdo.



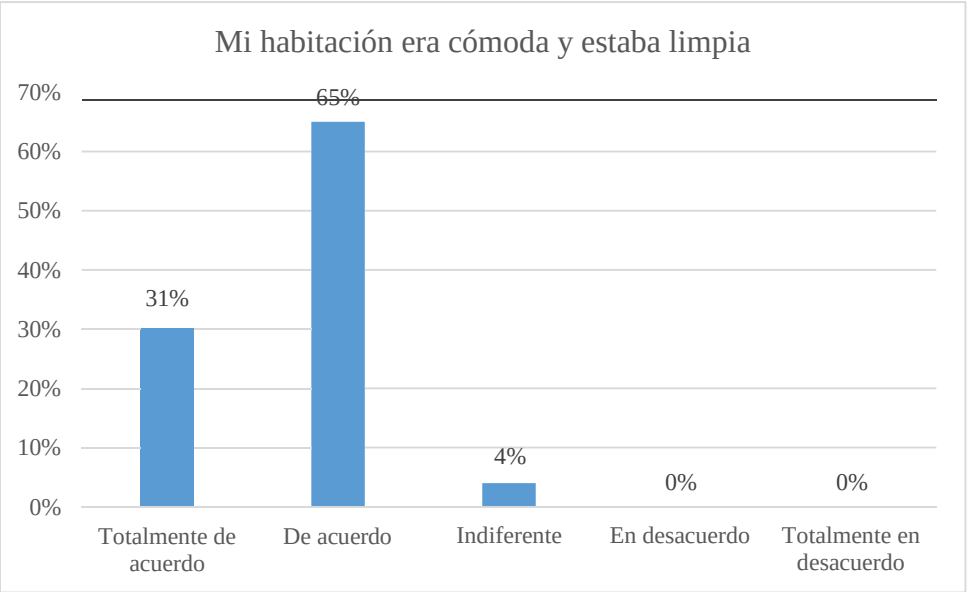
Interpretación:

En cuanto al proceso de entrada fue eficiente y puntual, el 25 % del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo. Seguido por el grupo más importante, es decir; el 48% que señala la opción de acuerdo, mientras el 20% indica que le es indiferente, en cambio el 5% señala en desacuerdo. Finalmente, el 2% señala totalmente en desacuerdo.



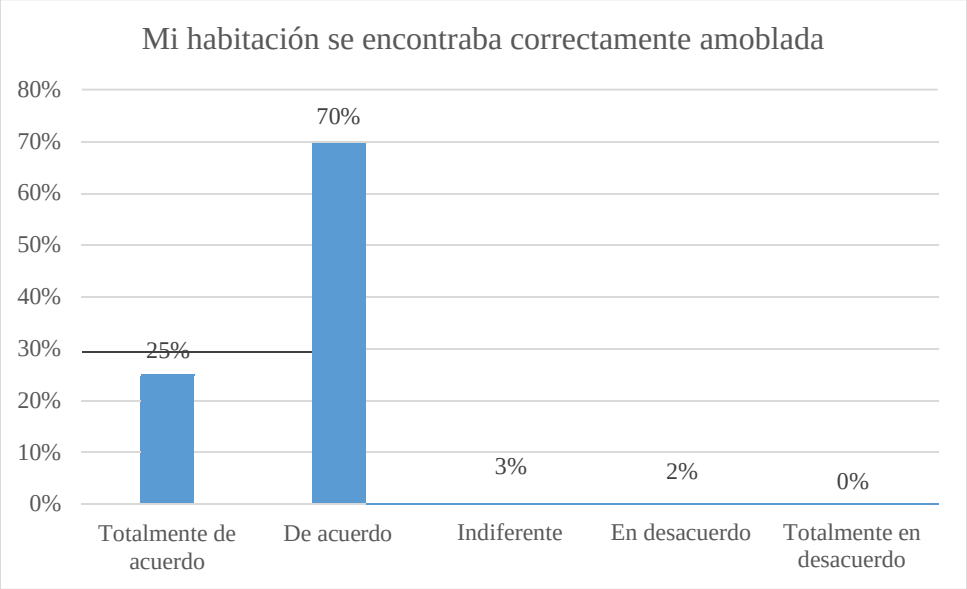
Interpretación:

En función al personal de recepción fue cortes y con un nivel alto de conocimiento, el 25 % del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo. Seguido por el grupo más importante, es decir; el 58% que señala la opción de acuerdo, mientras el 10% indica que le es indiferente, en cambio el 3% señala en desacuerdo. Finalmente, el 1% señala totalmente en desacuerdo.



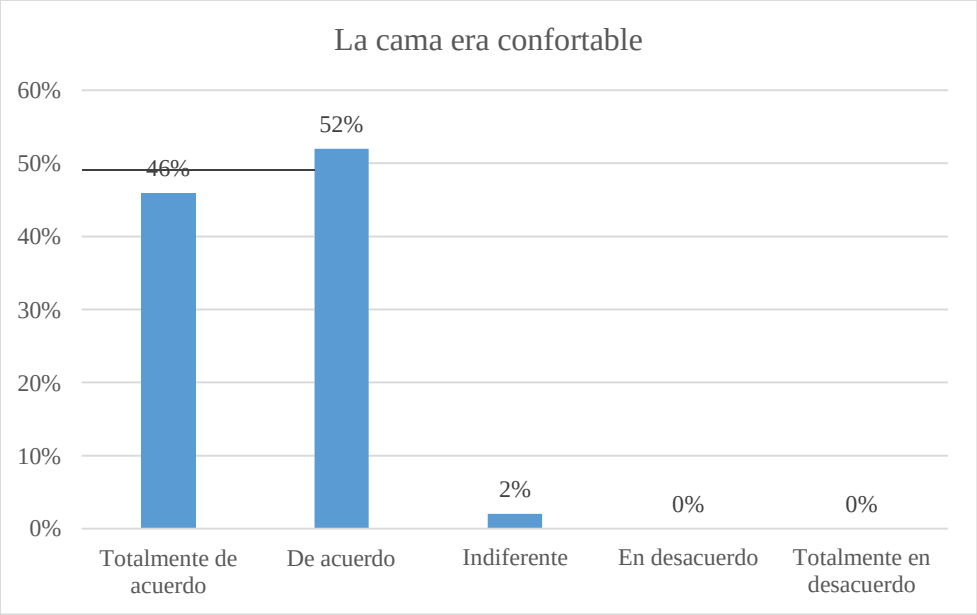
Interpretación:

Sobre las habitaciones, referido a la habitación era cómoda y estaba limpia, el 31% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el grupo más importante es decir; el 65% señala la opción de acuerdo, mientras el 4% indica que le es indiferente. Por último, tanto la alternativa en desacuerdo y totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



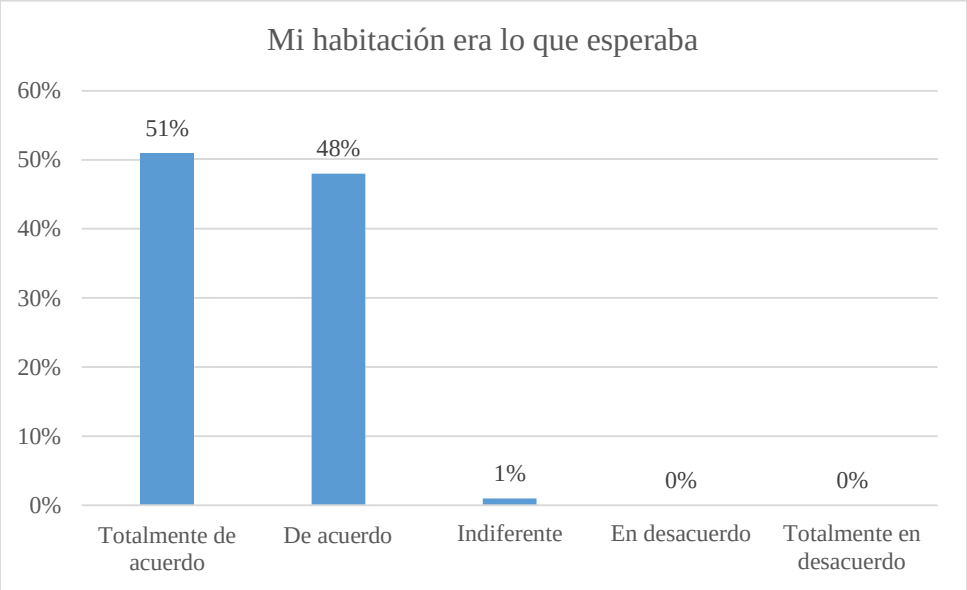
Interpretación:

En cuanto a la habitación se encontraba correctamente amoblada, el 25% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el grupo más importante es decir; el 70% señala la opción de acuerdo, mientras el 3% indica que le es indiferente, en cambio el 2% señala en desacuerdo y totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



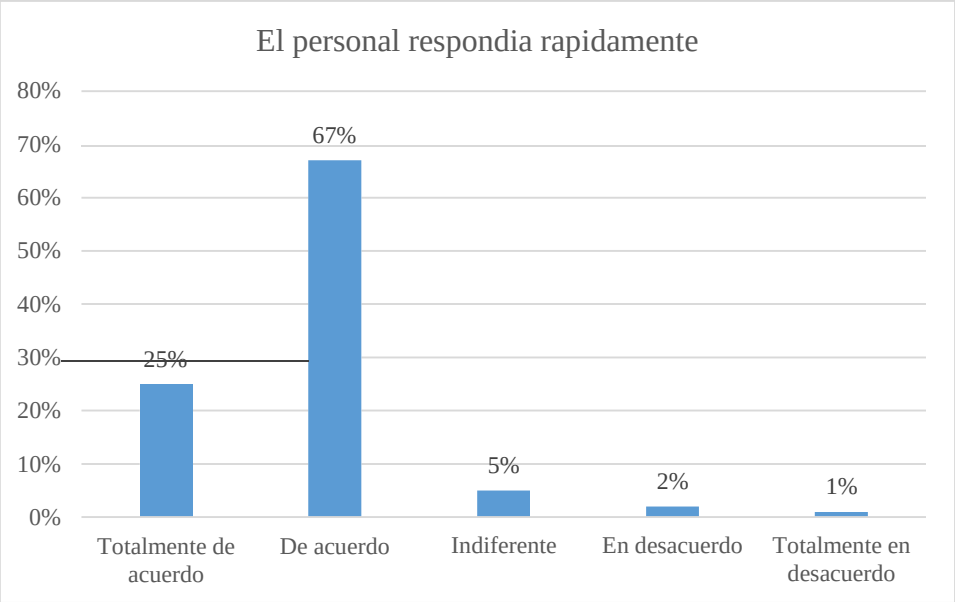
Interpretación:

Sobre la cama confortable, el 46% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el grupo más importante; es decir: el 52% señala la opción de acuerdo, mientras el 2% indica que le es indiferente. Finalmente, las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



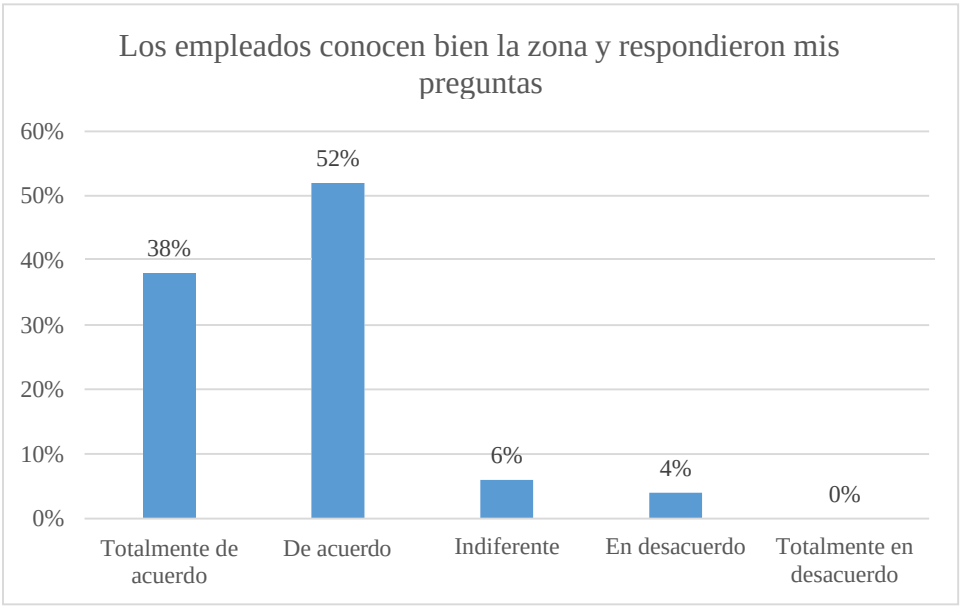
Interpretación:

Con respecto a habitación si era lo que esperaba, el 51% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el 48% señala la opción de acuerdo, mientras el 1% indica que le es indiferente. Finalmente, el las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



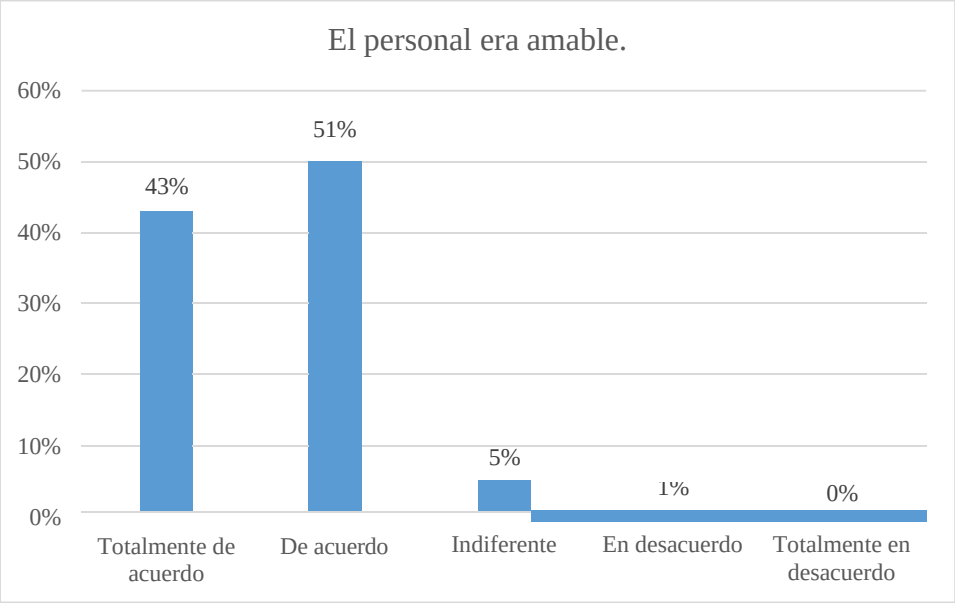
Interpretación:

Sobre el personal, sí el personal respondía rápidamente, el 25% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el grupo más importante es decir; el 67% señala la opción de acuerdo, mientras el 5% indica que le es indiferente, el 2% señala estar en desacuerdo. Por último, el 1% señala estar totalmente en desacuerdo.



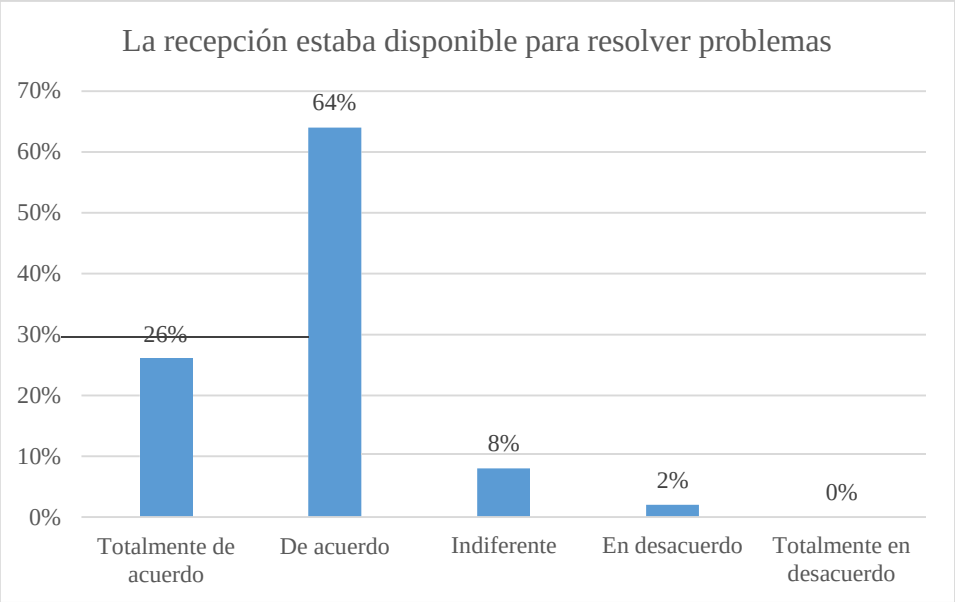
Interpretación:

En referencia si los empleados conocen bien la zona y respondieron mis preguntas, el 38% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el grupo más importante es decir; el 52% señala la opción de acuerdo, mientras el 6% indica que le es indiferente, el 4% indica estar en desacuerdo. Por último, la alternativa totalmente en desacuerdo no obtuvo respuestas.



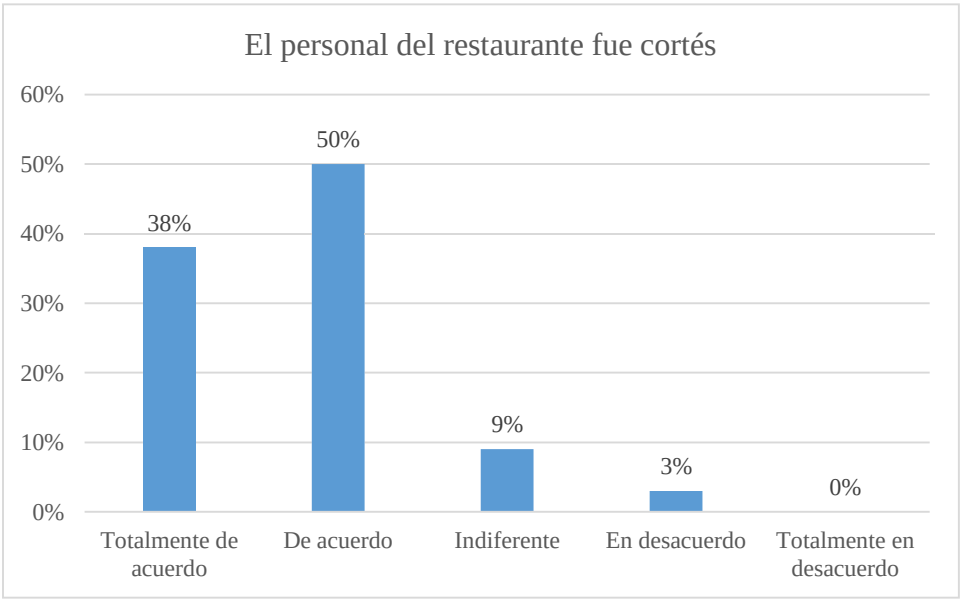
Interpretación:

Sobre si el personal era amable, el 43% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el grupo más importante es decir; el 51% señala la opción de acuerdo, mientras el 5% indica que le es indiferente, el 1% señala estar en desacuerdo. Por último, la alternativa totalmente en desacuerdo no obtuvo respuestas.



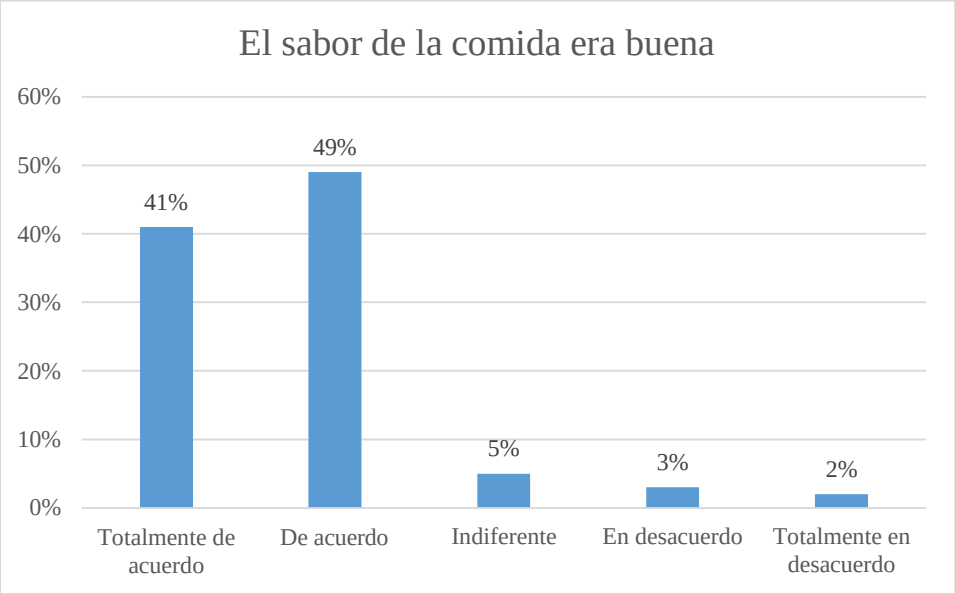
Interpretación:

En cuanto a la recepción estaba disponible para resolver problemas, el 26% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el grupo más importante es decir; el 64% señala la opción de acuerdo, mientras el 8% indica que le es indiferente, el 2% señala estar en desacuerdo. Por último, la alternativa totalmente en desacuerdo no obtuvo respuestas.



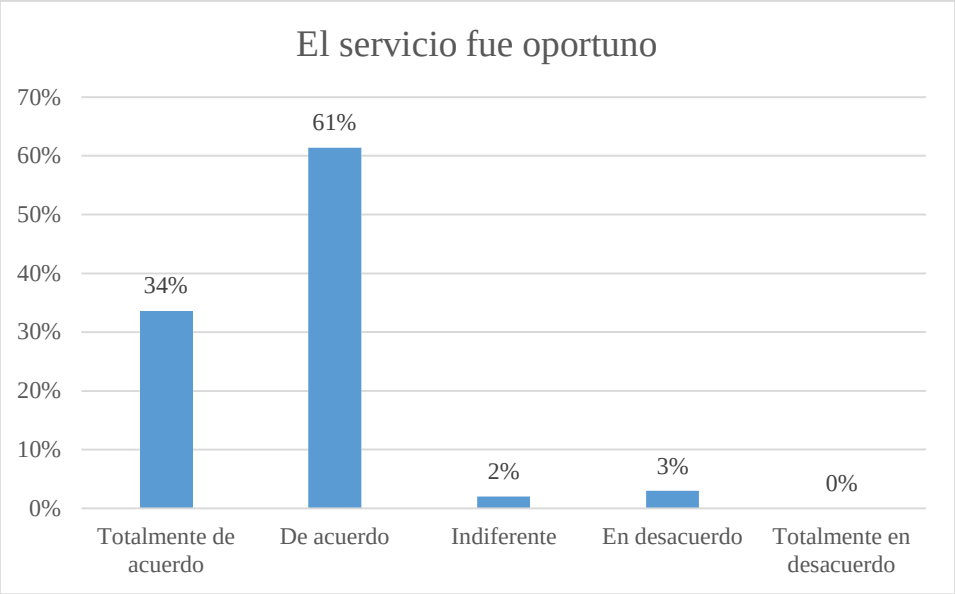
Interpretación:

Sobre alimentos y bebidas, en cuanto al personal del restaurante fue cortés, el 38% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el grupo más importante es decir; el 50% señala la opción de acuerdo, mientras el 9% indica que le es indiferente, el 3% indica en desacuerdo. Por último, la alternativa totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



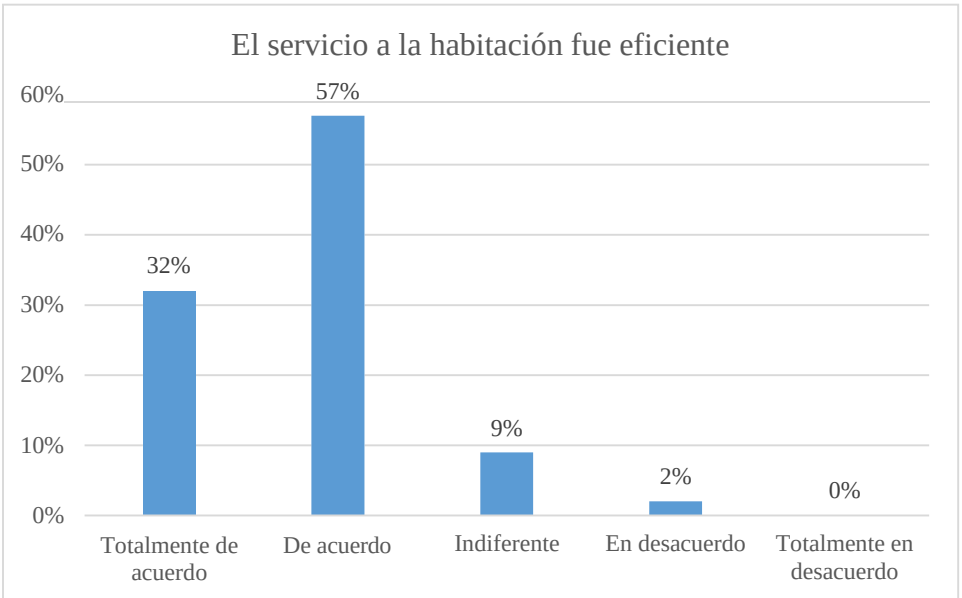
Interpretación

El sabor de la comida era buena, el 41% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el grupo más importante; es decir, el 49% señala la opción de acuerdo, mientras el 5% indica que le es indiferente, el 3% indica en desacuerdo. Por último, el 2% la alternativa totalmente en desacuerdo.



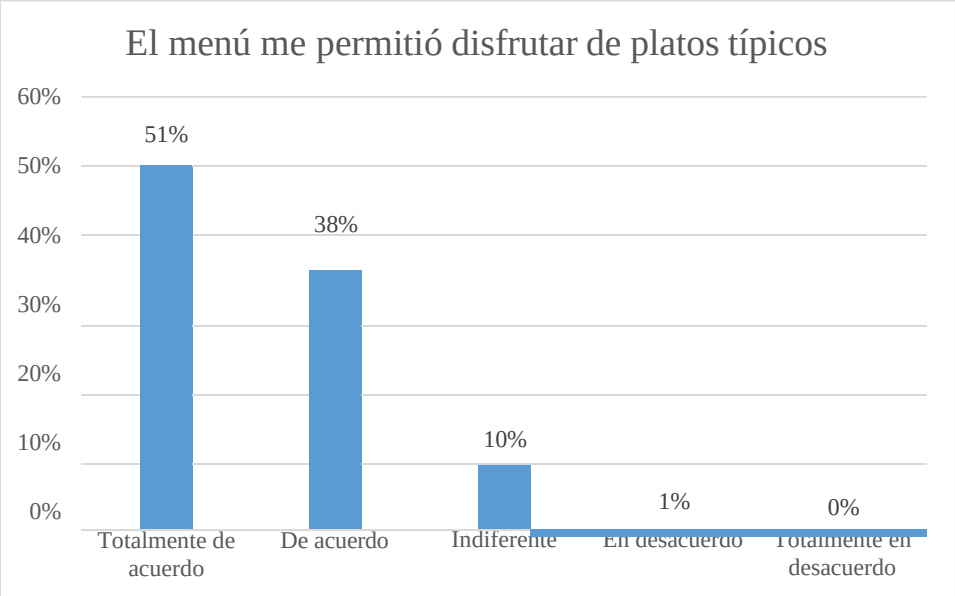
Interpretación

El servicio fue oportuno, el 34% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el grupo más importante; es decir, el 61% señala la opción de acuerdo, mientras el 2% indica que le es indiferente, en cambio el 3% señala en desacuerdo. Finalmente, totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



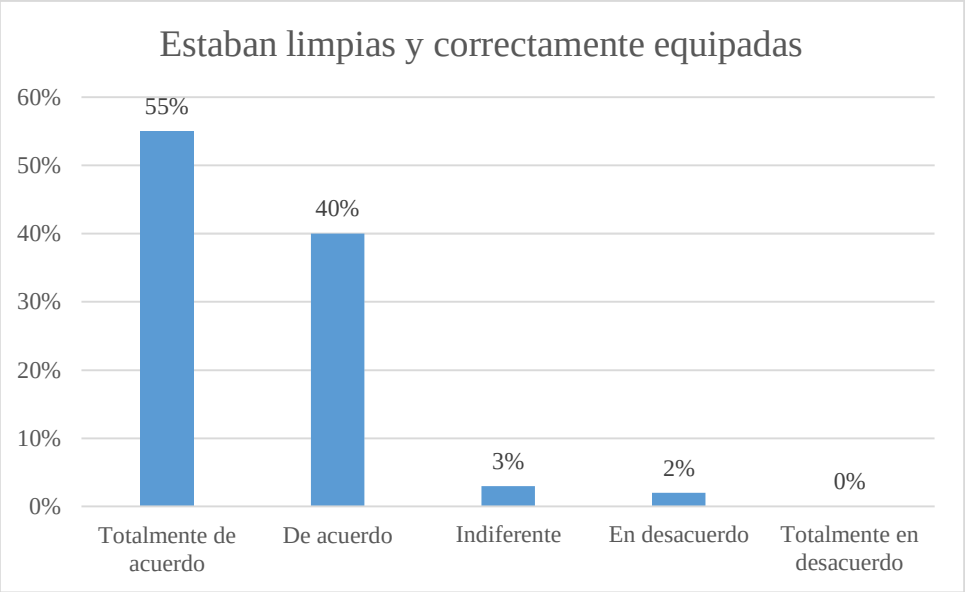
Interpretación:

El servicio a la habitación fue eficiente, el 32% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el grupo más importante; es decir, el 57% señala la opción de acuerdo, mientras el 9% indica que le es indiferente, en cambio el 2% señala en desacuerdo. Finalmente, totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



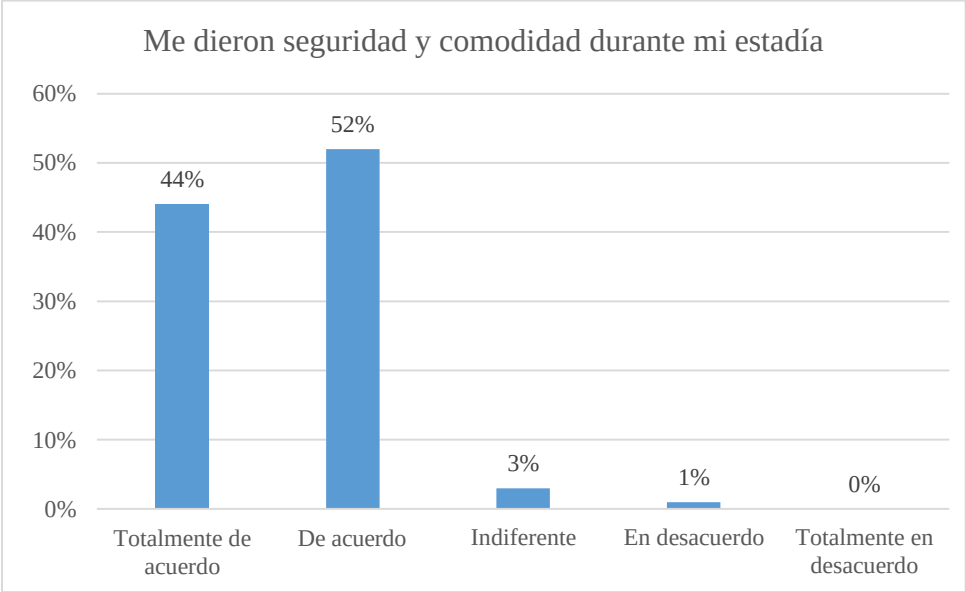
Interpretación:

El menú me permitió disfrutar de platos típicos, el 51% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el 38% señala la opción de acuerdo, mientras el 10% indica que le es indiferente, en cambio el 1% señala en desacuerdo. Finalmente, totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



Interpretación:

Las instalaciones del hospedaje, el 55% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el 40% señala la opción de acuerdo, mientras el 3% indica que le es indiferente. Asimismo, el 2% señala en desacuerdo. Finalmente, totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.

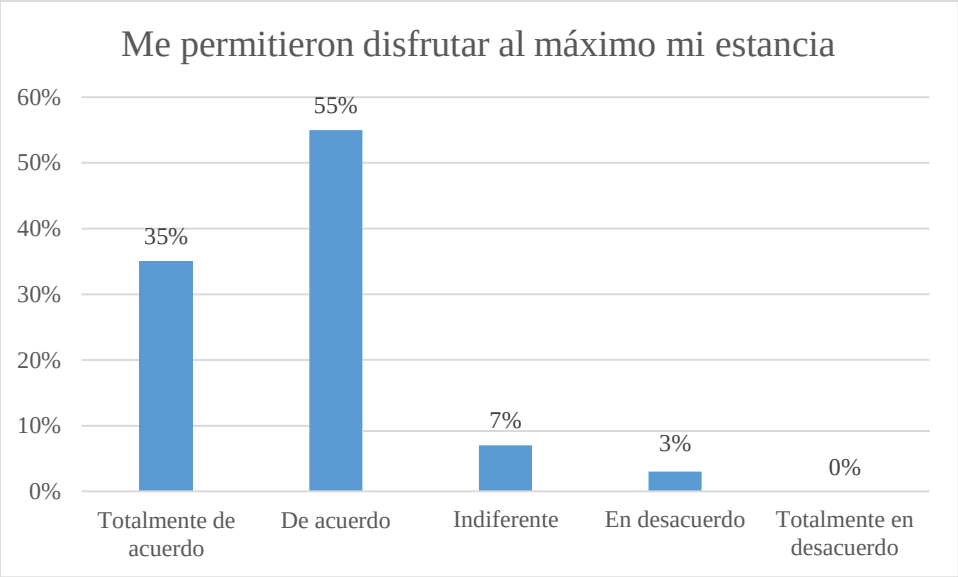


Interpretación:

Me dieron seguridad y comodidad durante mi estadía, el 44% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el 52% señala la opción de acuerdo, mientras el 3% indica que le es indiferente, el 1% indica que le es indiferente, mientras el 2% señala en desacuerdo. Finalmente, totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.

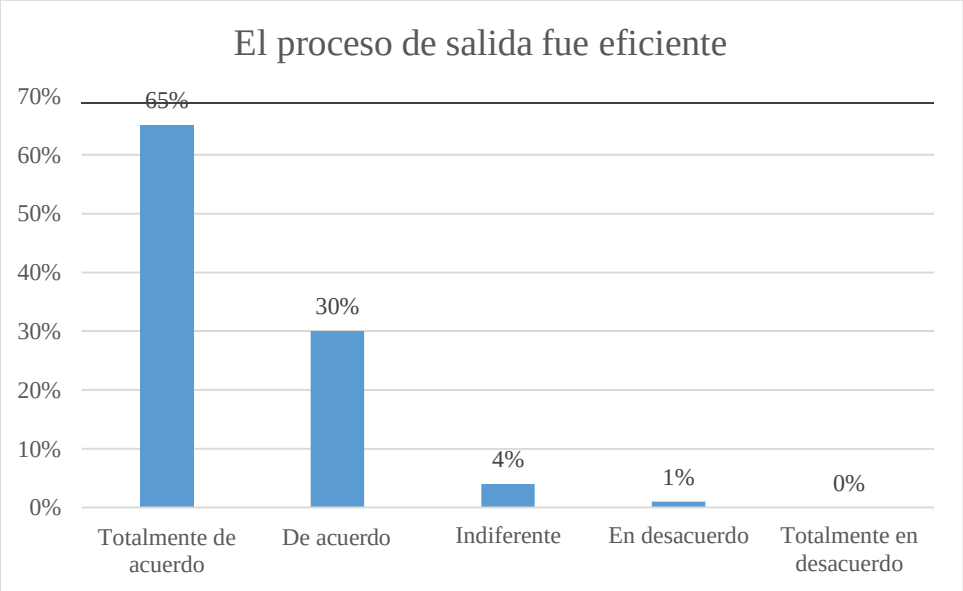
Interpretación:

Superaron mis expectativas, el 35% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el 55% señala la opción de acuerdo, mientras el 7% indica que le es indiferente, el 3% señala en desacuerdo y totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



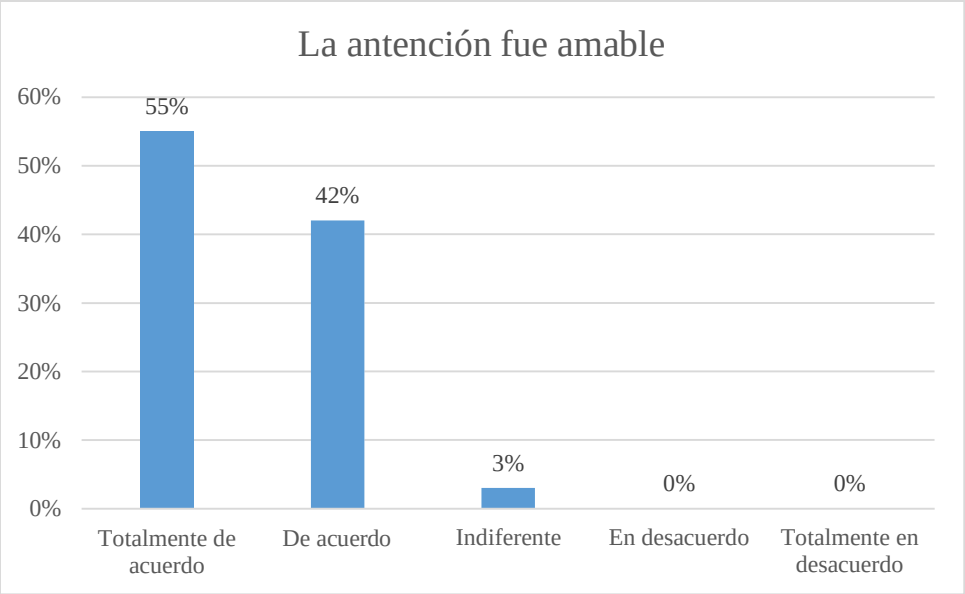
Interpretación:

Me permitieron disfrutar al máximo mi estancia, el 35% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el 55% señala la opción de acuerdo, mientras el 7% indica que le es indiferente, el 3% señala en desacuerdo y totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



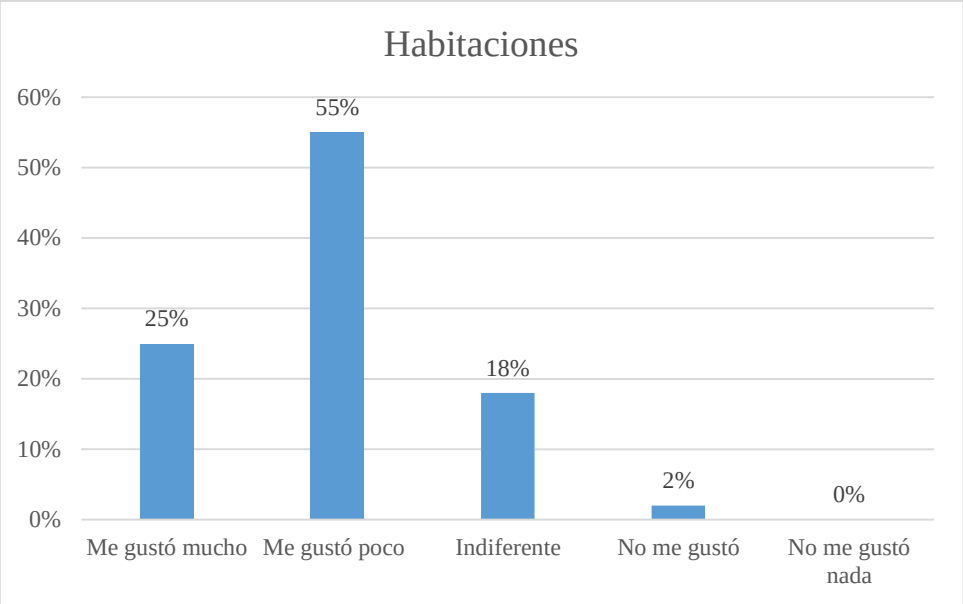
Interpretación:

El proceso de salida fue eficiente, el 65% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el 30% señala la opción de acuerdo, mientras el 4 % indica que le es indiferente. Asimismo, el 1% señala en desacuerdo. Finalmente, totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



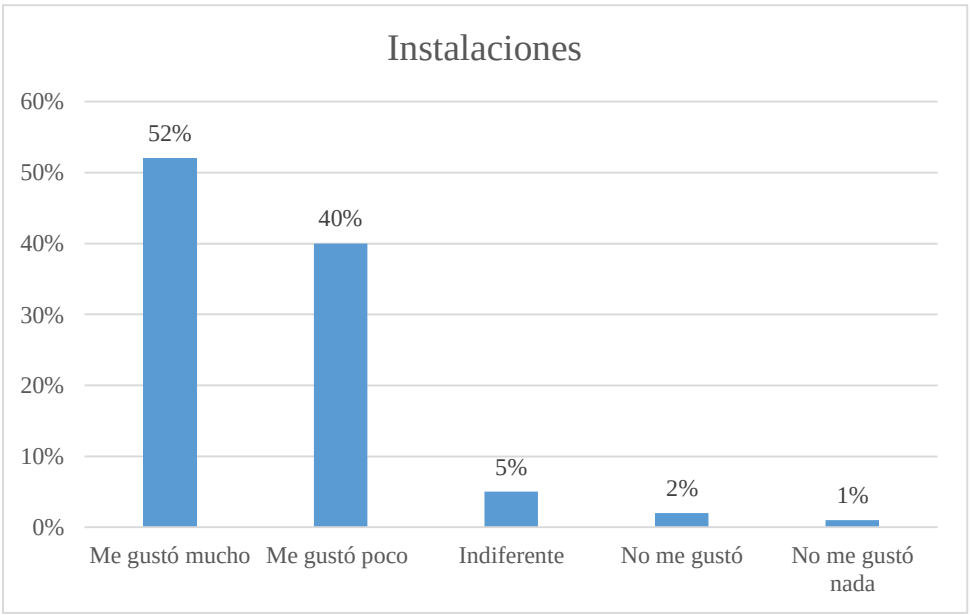
Interpretación:

La atención fue amable, el 55% del total de usuarios indican la alternativa totalmente de acuerdo, en cambio el 42% señala la opción de acuerdo, mientras el 3% indica que le es indiferente. Finalmente, las alternativas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



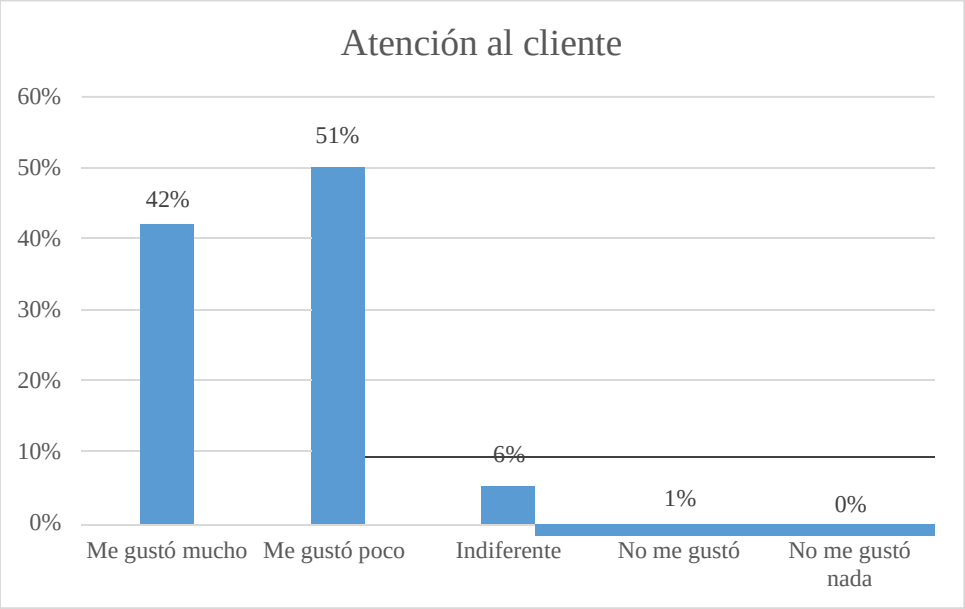
Interpretación:

Calificación sobre habitaciones, el 25% del total de usuarios indican la alternativa me gustó mucho, en cambio el grupo más importante; es decir, el 55% señala la opción me gustó poco, mientras el 18% indica que le es indiferente, el 2% no me gustó. Por último, la alternativa totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



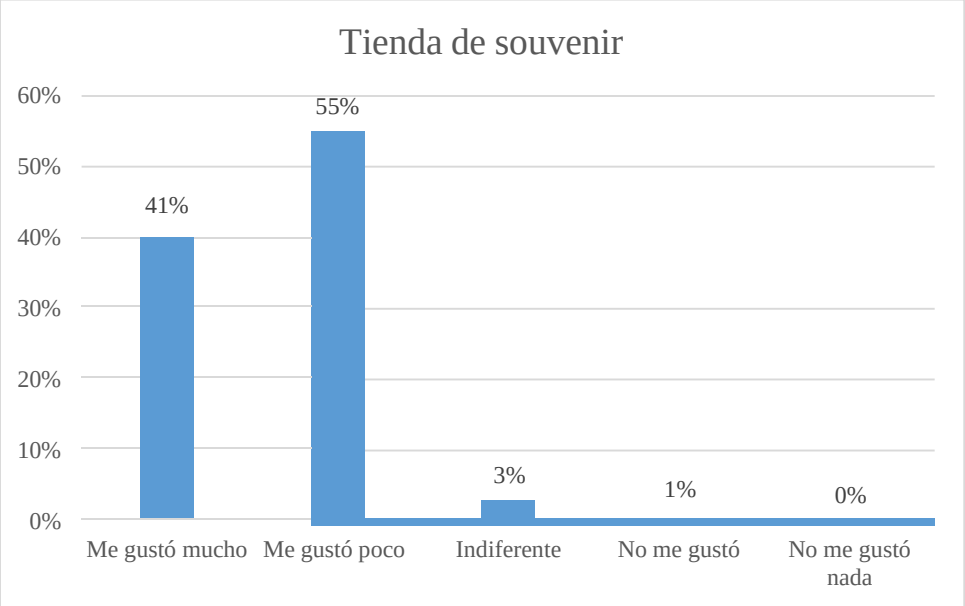
Interpretación:

Calificación sobre las instalaciones, el 52% del total de usuarios indican la alternativa me gustó mucho, en cambio el 40% señala la opción me gustó poco, mientras el 5% indica que le es indiferente, el 4% no me gustó. Por último, el 1% señala la alternativa totalmente en desacuerdo.



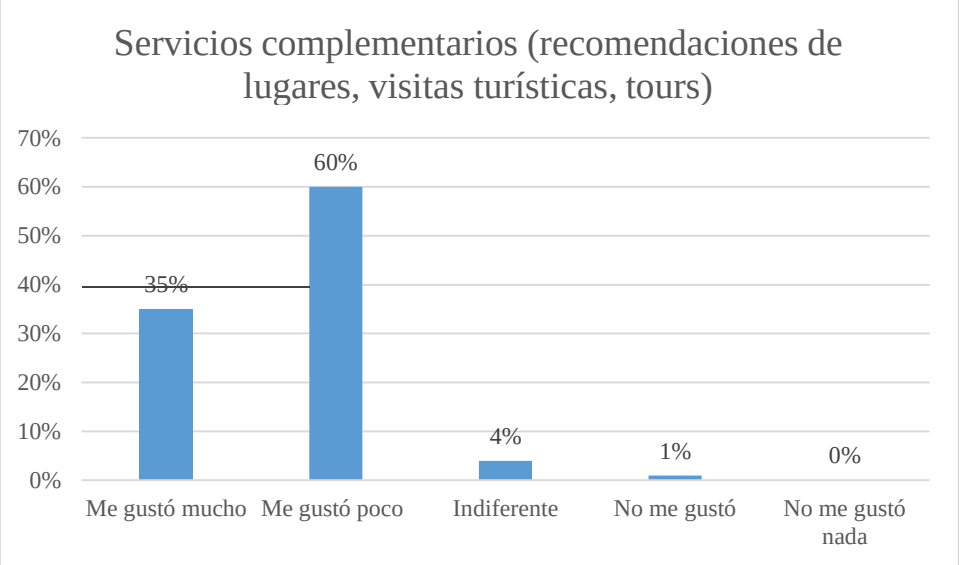
Interpretación:

Atención al cliente, el 42% del total de usuarios indican la alternativa me gustó mucho, en cambio el grupo más importante; es decir, el 51% señala la opción me gustó poco, mientras el 3% indica que le es indiferente, el 1% no me gustó. Por último, la alternativa totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



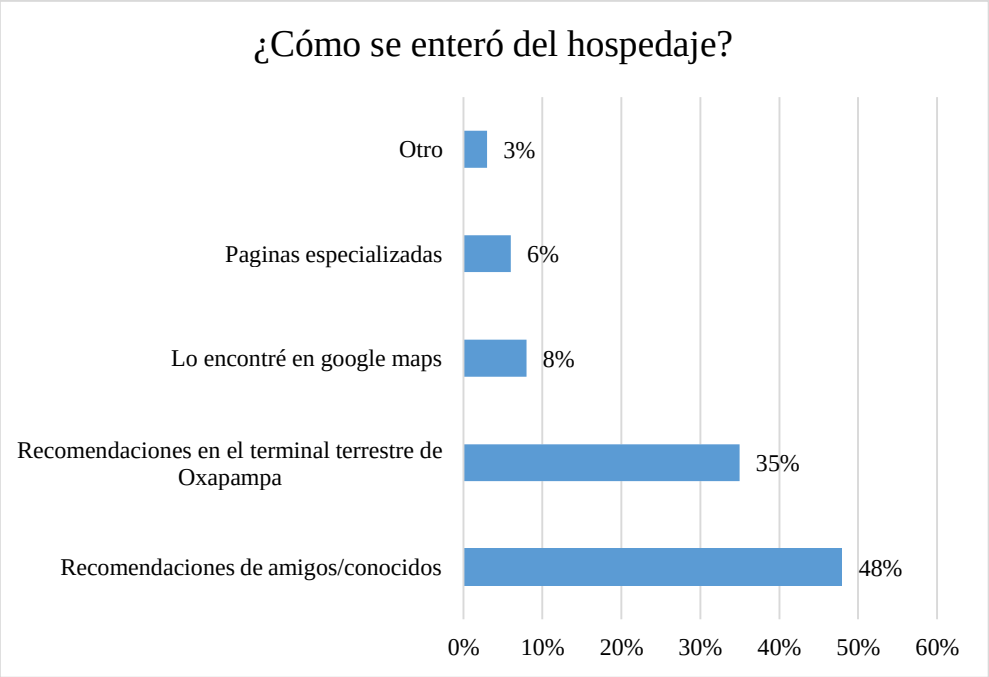
Interpretación:

Tienda de souvenir, el 41% del total de usuarios indican la alternativa me gustó mucho, en cambio el grupo más importante; es decir, el 55% señala la opción me gustó poco, mientras el 3% indica que le es indiferente, el 1% no me gustó. Por último, la alternativa totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



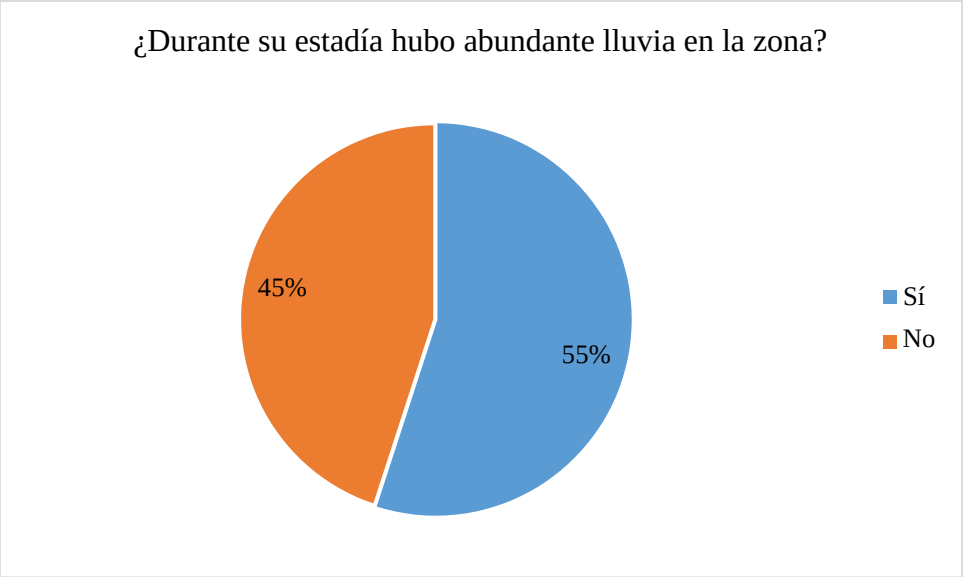
Interpretación:

Servicios complementarios (recomendaciones de lugares, visitas turísticas, tours, el 35% del total de usuarios indican la alternativa me gustó mucho, en cambio el grupo más importante; es decir, el 60% señala la opción me gustó poco, mientras el 4% indica que le es indiferente, el 1% no me gustó. Por último, la alternativa totalmente en desacuerdo las respuestas fueron nulas.



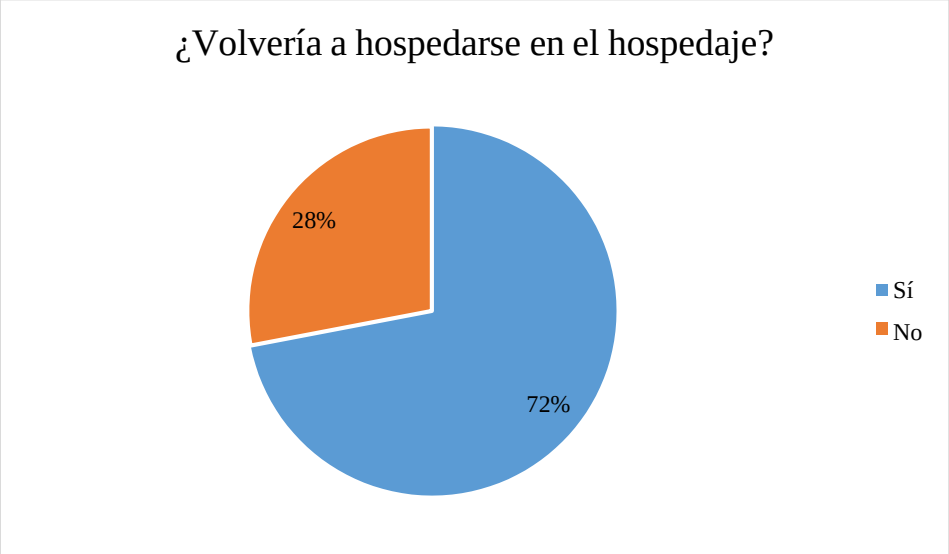
Interpretación:

El 48% de encuestados se enteró por recomendaciones de amigos y conocidos, en cambio el 35% por recomendaciones en el terminal terrestre de Oxapampa, el 8% lo encontró en Google maps, el 6% a través de páginas especializadas. Finalmente, el 3% por otros.



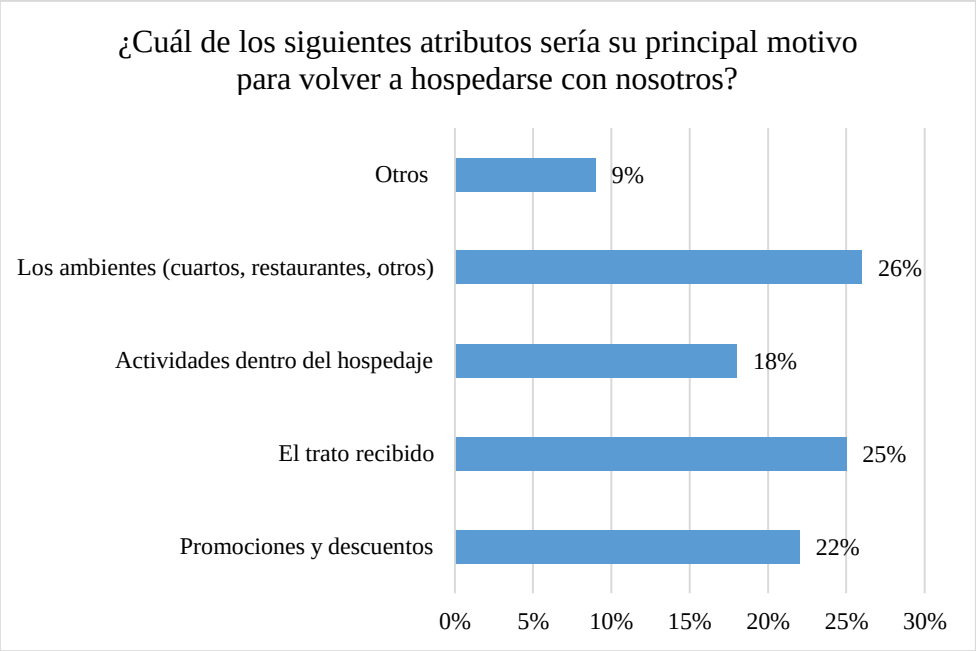
Interpretación:

El 55% responde de manera positiva de que durante su estadía hubo abundante lluvia en la zona y el 45% afirma lo contrario.



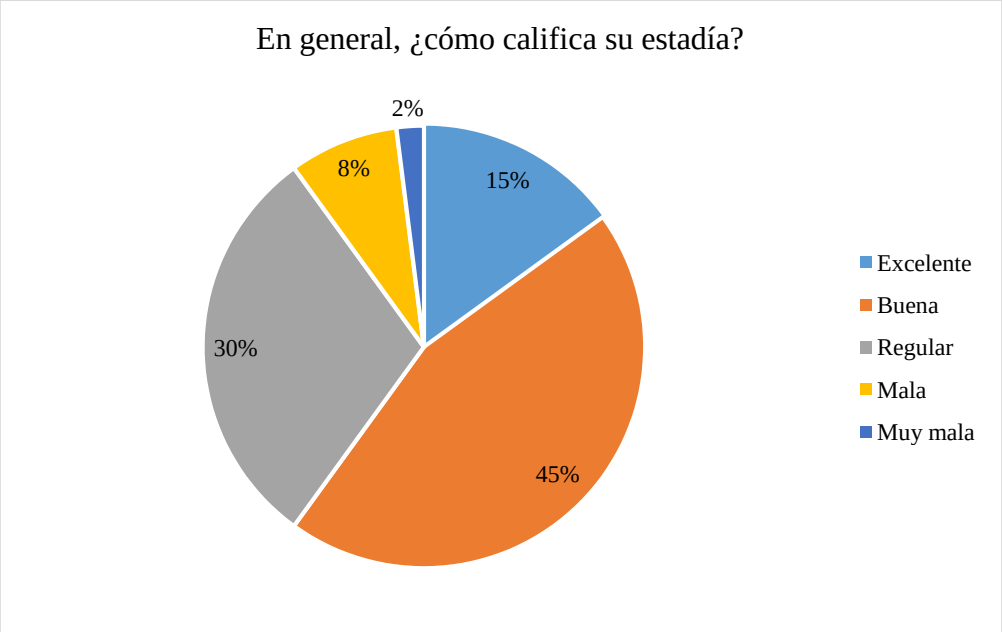
Interpretación:

Del total de encuestado el 72% indica de que se volvería hospedarse y el 28% responde de manera desfavorable.



Interpretación:

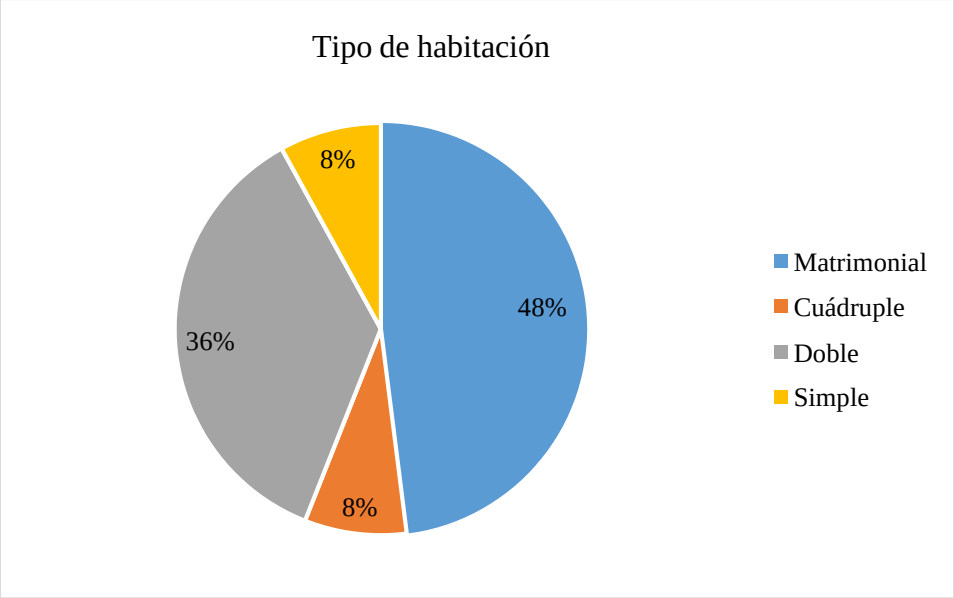
En cuanto a los atributos sería su principal motivo para volver a hospedarse con nosotros. Del total de encuestado el 22% indica promociones y descuentos, el 25% el trato recibido, el 18% actividades dentro del hospedaje, el 26% valor los ambientes (cuartos, restaurantes, otros). Finalmente, el 9% señala otros motivos.



Interpretación:

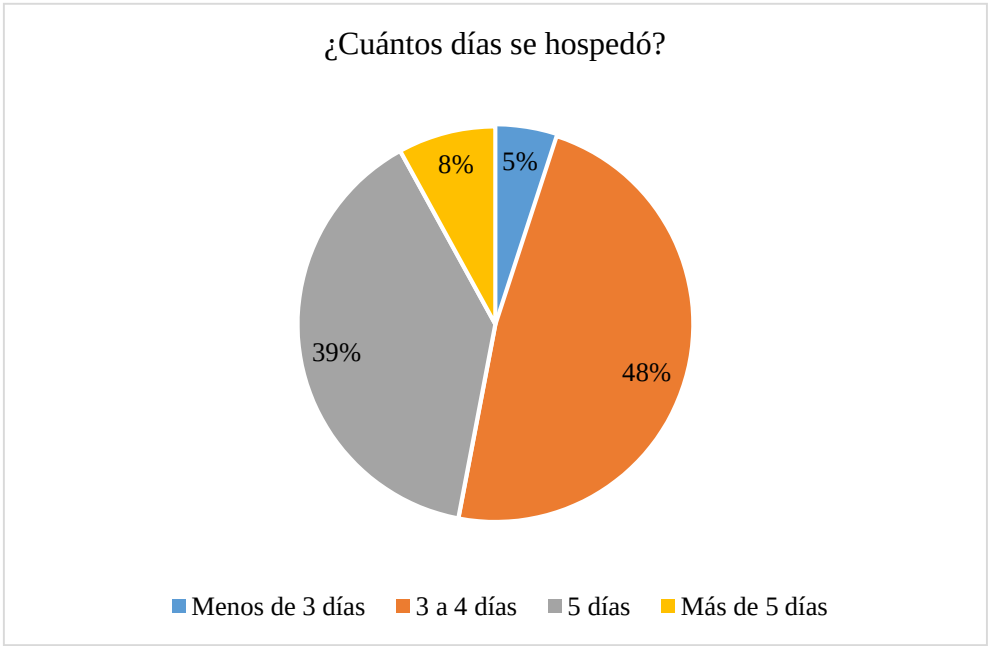
En cuanto a la calificación de su estadía, del total de usuarios encuestados el 15% indica excelente, mientras la mayoría de 45% indica buena. Asimismo, el 30% califica como regular, el 8% como mala. Finalmente, el 2% muy mala.

Anexo 11: Resultados Encuesta después de la implantación de las mejoras – Periodo 2018



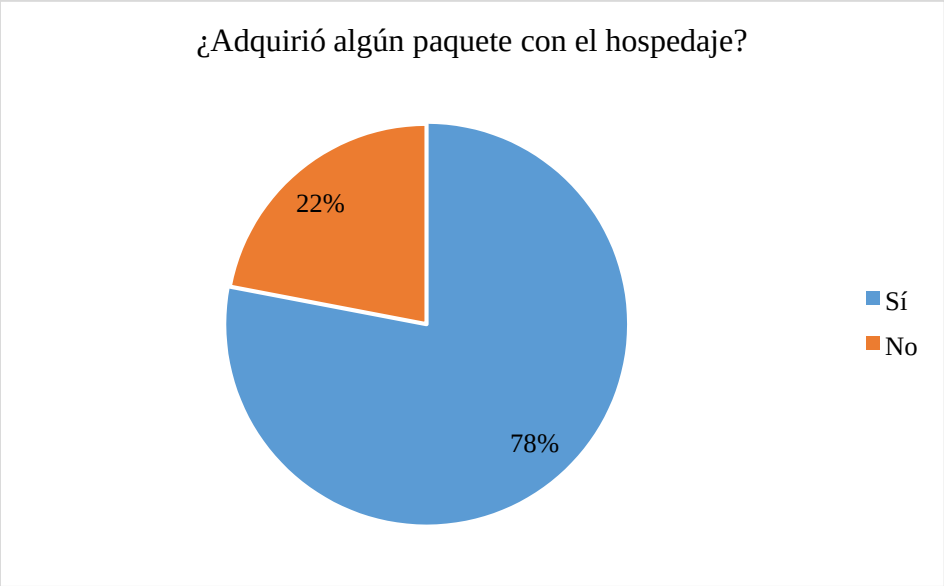
Interpretación:

Del total de encuestados, el 48% prefiere el tipo de habitación matrimonial, mientras el 8% prefiere el tipo de habitación cuádruple, en cambio el 36% inclina su preferencia por el tipo de habitación doble. Finalmente, el 8% señala tipo de habitación simple.



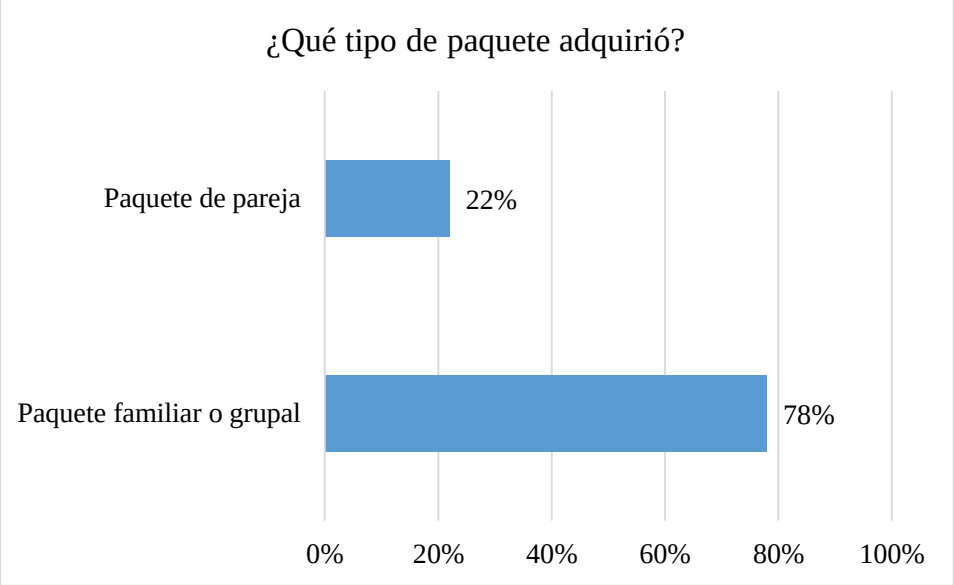
Interpretación:

Del total de encuestados, el 5% se hospedó menos de 3 días, mientras el 48% indica haberse hospedado entre 3 a 4 días, en cambio el 39% señala que se hospedo 5 días. Finalmente, el 8% indica haberse hospedado más de 5 días.



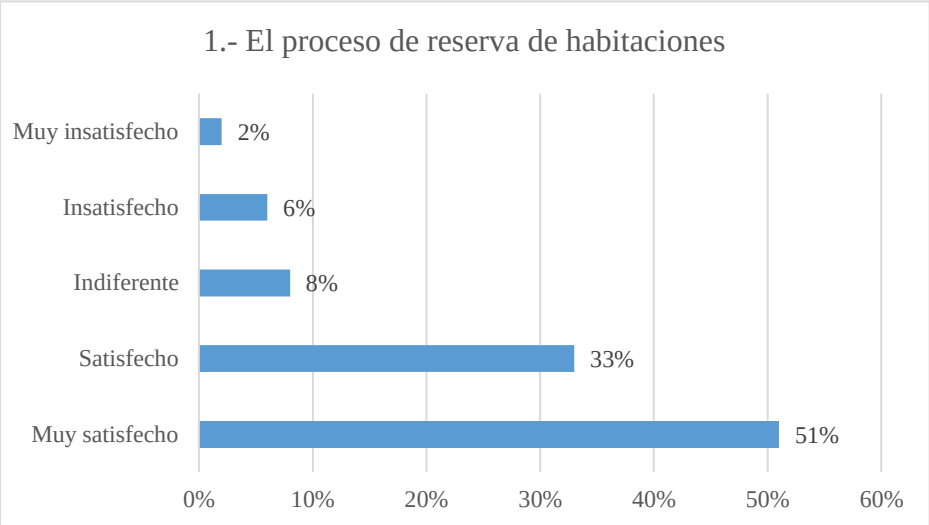
Interpretación:

El 78% señala que sí adquirió algún paquete con el hospedaje y el 22% señala lo contrario.



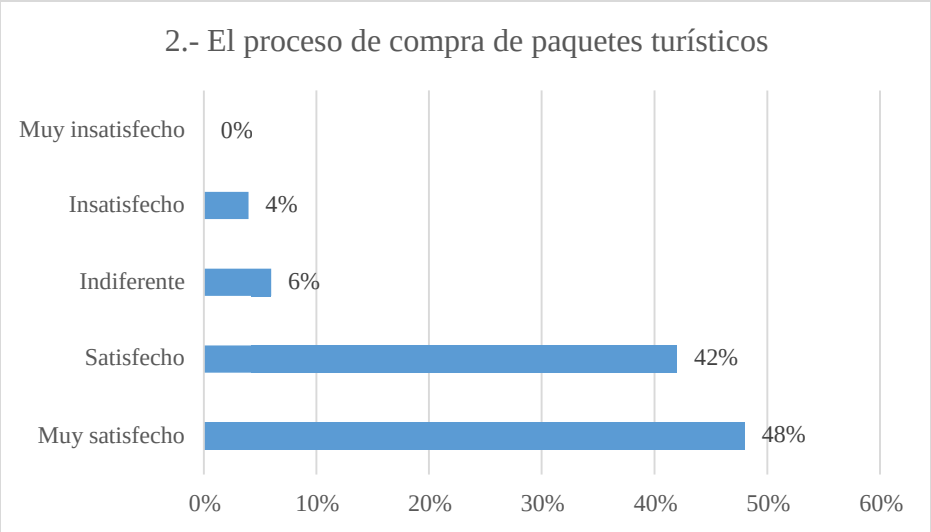
Interpretación:

El 78% señala que adquirió el paquete familiar o grupal y el 22% señala haber adquirido el paquete de pareja.



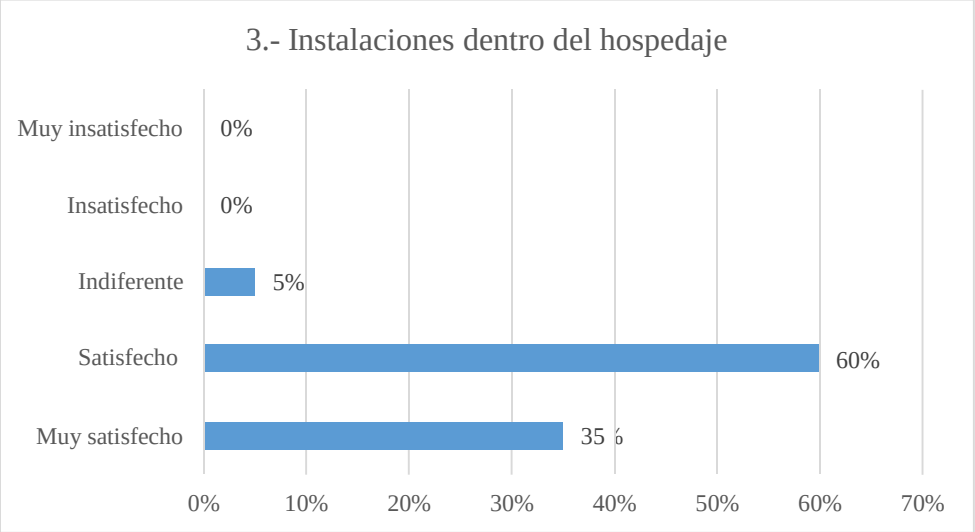
Interpretación:

Sobre el proceso de reserva de habitaciones. El 51% de usuarios señalan la alternativa muy satisfecho, el 33% satisfecho, el 8% indiferente, el 6% insatisfecho. Finalmente, el 2% muy insatisfecho.



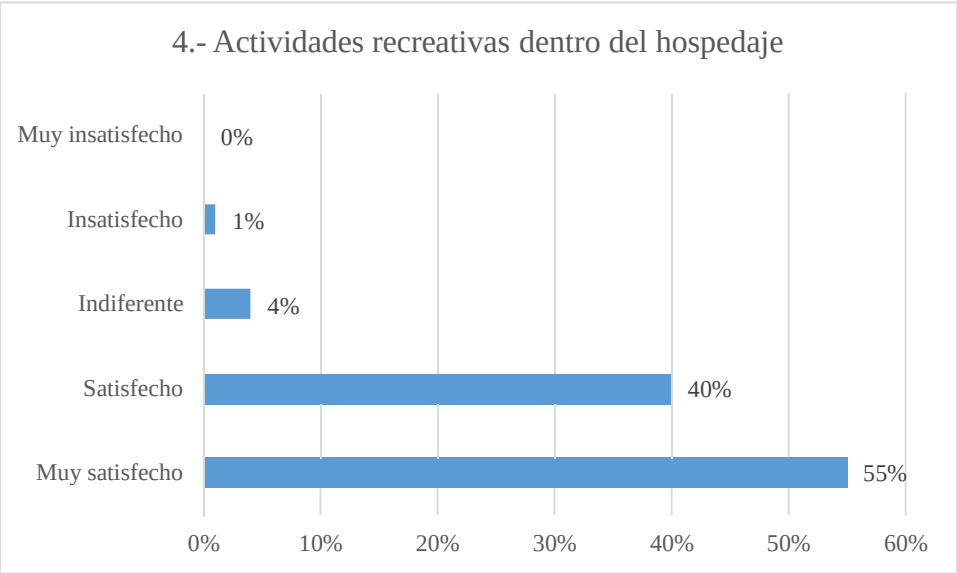
Interpretación

Sobre el proceso de compra de paquetes turísticos. El 48% de usuarios señalan la alternativa muy satisfecho, el 42% satisfecho, el 6% indiferente, el 4% insatisfecho. Finalmente, la opción muy insatisfecha no tiene respuesta.



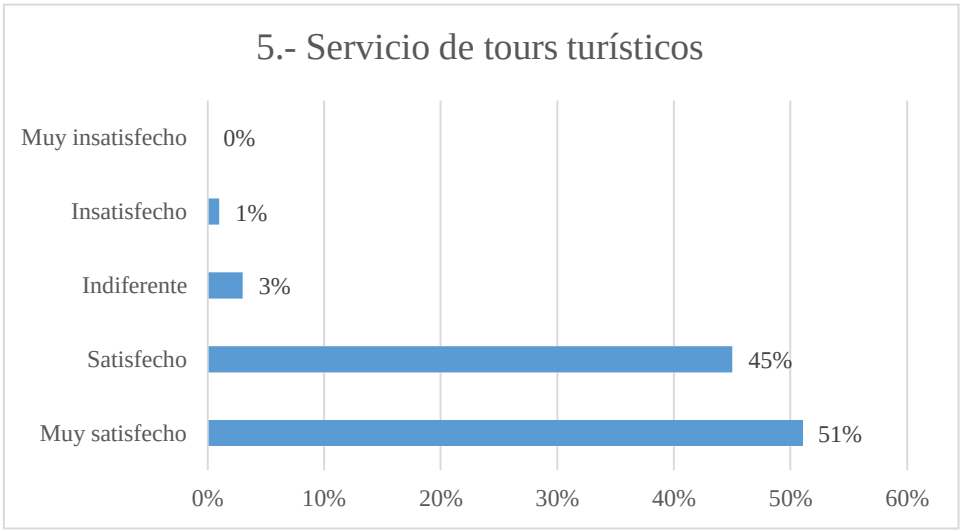
Interpretación:

En referencia a instalaciones dentro del hospedaje. El 35% de usuarios señalan la alternativa muy satisfecho, el 60% satisfecho, el 5% indiferente. Finalmente, las alternativas insatisfecho y muy insatisfecho no tienen respuesta.



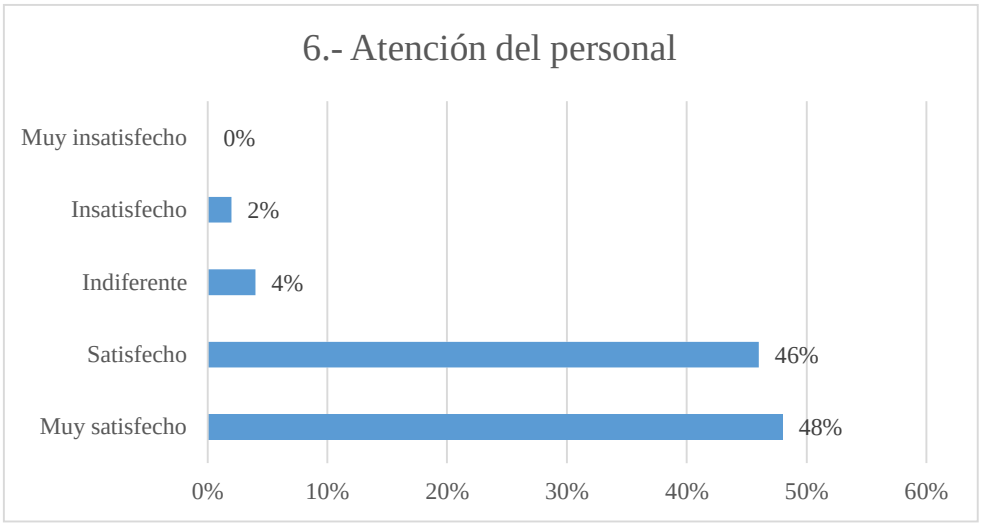
Interpretación:

En cuanto a las actividades recreativas dentro del hospedajes. El 55% de usuarios señalan la alternativa muy satisfecho, el 40% satisfecho, el 4% indiferente, el 1% insatisfecho. Finalmente, la opción muy insatisfecho, no tiene respuesta.



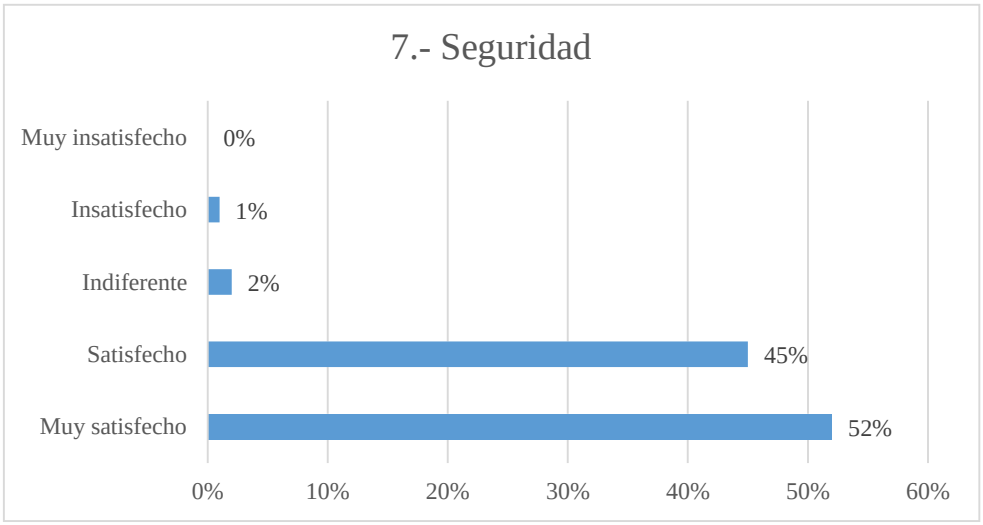
Interpretación:

Con respecto a los servicios de tours turísticos. El 51% de usuarios señalan la alternativa muy satisfecho, el 45% satisfecho, el 3% indiferente, el 1% insatisfecho. Finalmente, la opción muy insatisfecho no tiene respuesta.



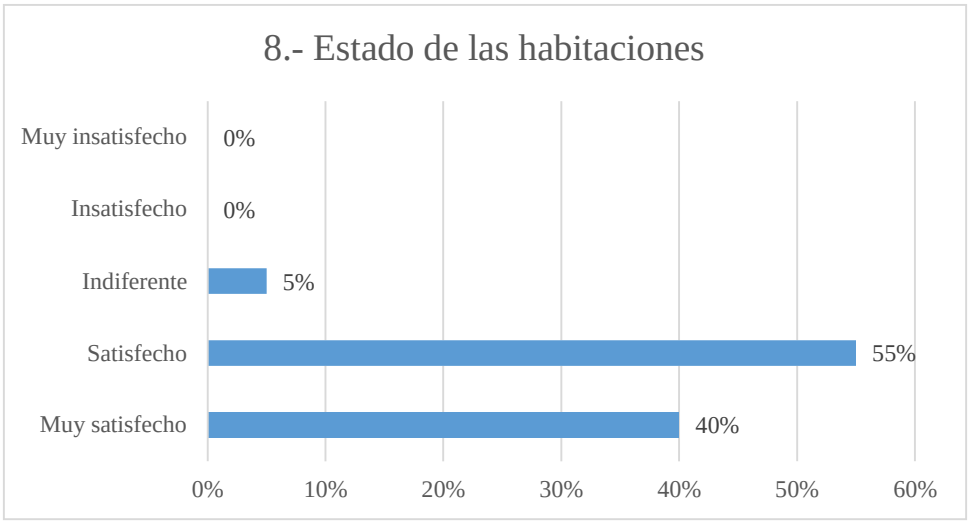
Interpretación:

Referido a atención del personal. El 48% de usuarios señalan la alternativa muy satisfecho, el 46% satisfecho, el 4% indiferente, el 2% insatisfecho. Finalmente, la opción muy insatisfecha no tiene respuesta.



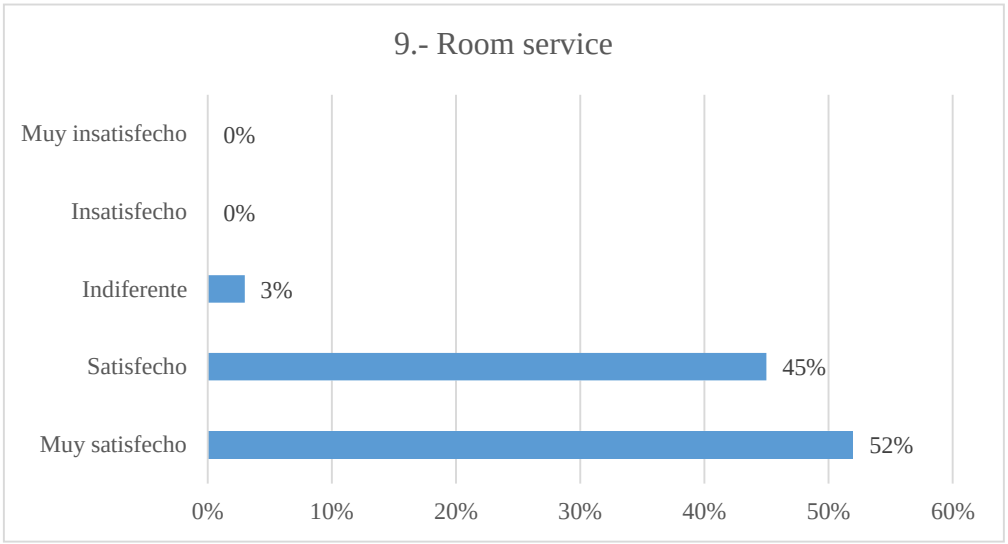
Interpretación:

En cuanto a la seguridad. El 52% de usuarios señalan la alternativa muy satisfecho, el 45% satisfecho, el 2% indiferente, el 1% insatisfecho. Finalmente, la opción muy insatisfecha no tiene respuesta.



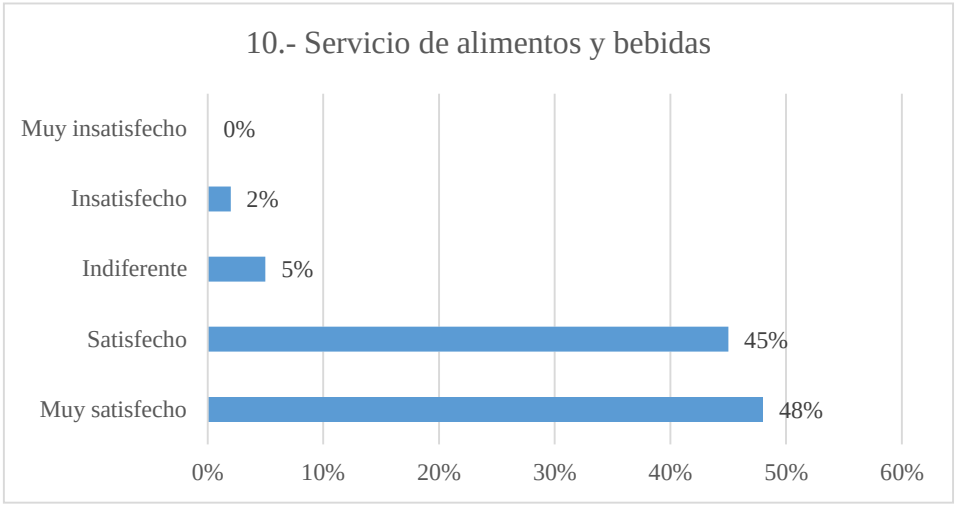
Interpretación:

En referencia al estado de las habitaciones. El 40% de usuarios señalan la alternativa muy satisfecho, el 55% satisfecho, el 3% indiferente. Finalmente, las alternativas insatisfecho y muy insatisfecho no tienen respuesta.



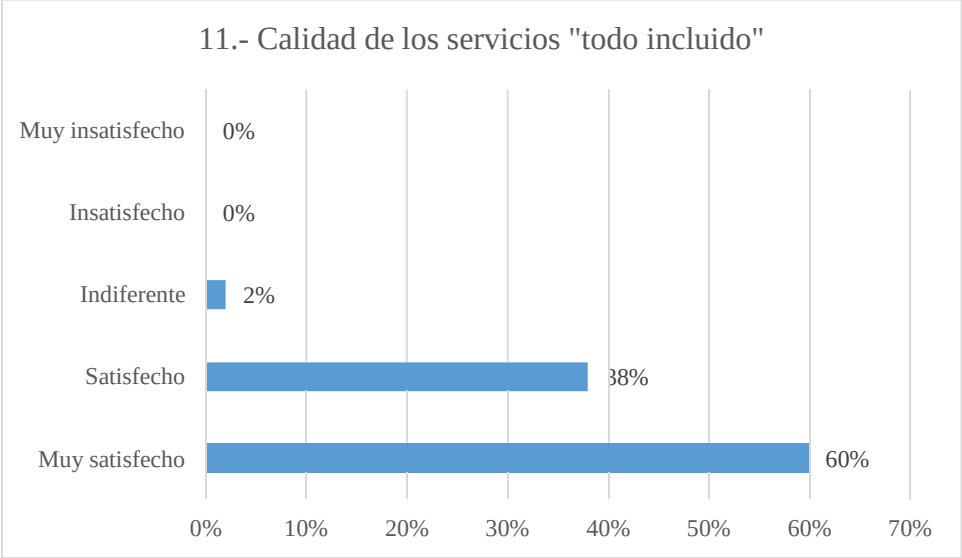
Interpretación:

Con respecto al room service. El 52% de usuarios señalan la alternativa muy satisfecho, el 45% satisfecho, el 5% indiferente. Finalmente, las alternativas insatisfecho y muy insatisfecho no tienen respuesta.



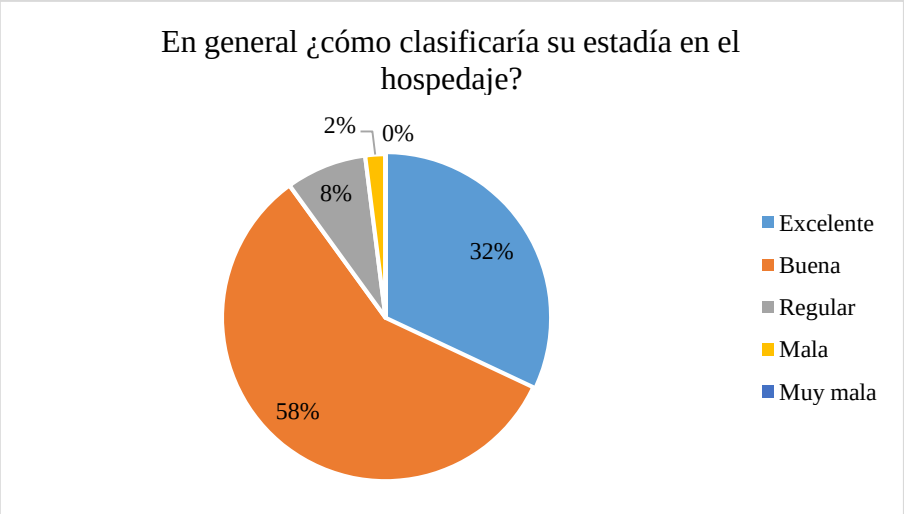
Interpretación:

Servicio de alimentos y bebidas. El 48% de usuarios señalan la alternativa muy satisfecho, el 45% satisfecho, el 5% indiferente, el 2% insatisfecho. Por último, muy insatisfecho no tiene respuesta.



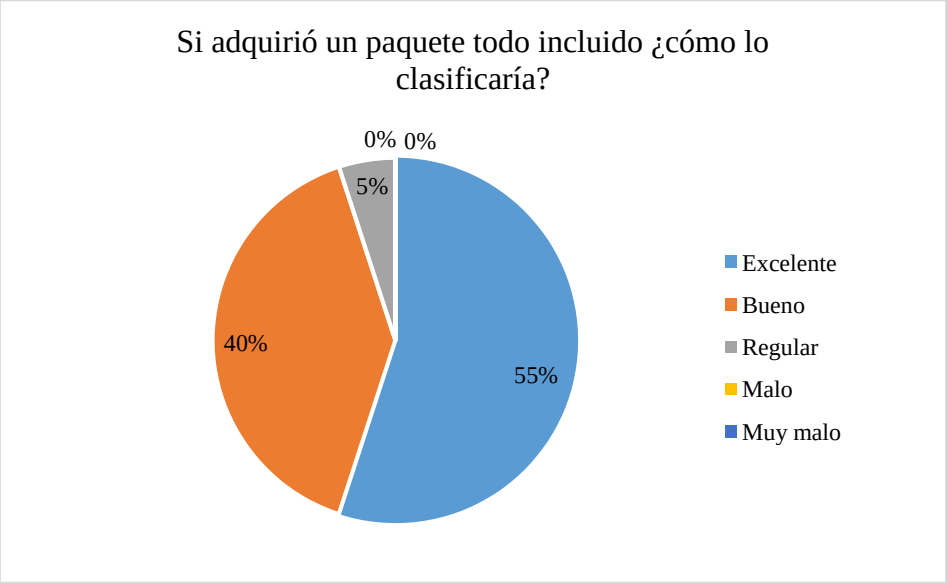
Interpretación:

En referencia a la calidad del servicio "todo incluido". El 60% de usuarios señalan la alternativa muy satisfecho, el 38% satisfecho, el 2% indiferente. Finalmente, las alternativas insatisfecho y muy insatisfecho no tienen respuesta.



Interpretación:

En cuanto a la calificación de su estadía, del total de usuarios encuestados el 22% indica excelente, mientras la gran mayoría el 58% indica buena. Asimismo, el 8% califica como regular, el 2% como mala. Finalmente, la alternativa muy mala no tiene respuesta alguna.



Interpretación:

En cuanto a la calificación del servicio todo incluido, del total de usuarios encuestados el 55% indica excelente, mientras el 40% indica buena. Asimismo, el 4% califica como regular. Finalmente, las alternativas mala y muy mala no tienen respuesta alguna.

Anexo 12: Conociendo al nuevo vacacionista nacional – Promperú (2020)

Entre quienes viajarían, consideran la BIOSEGURIDAD como elemento clave…

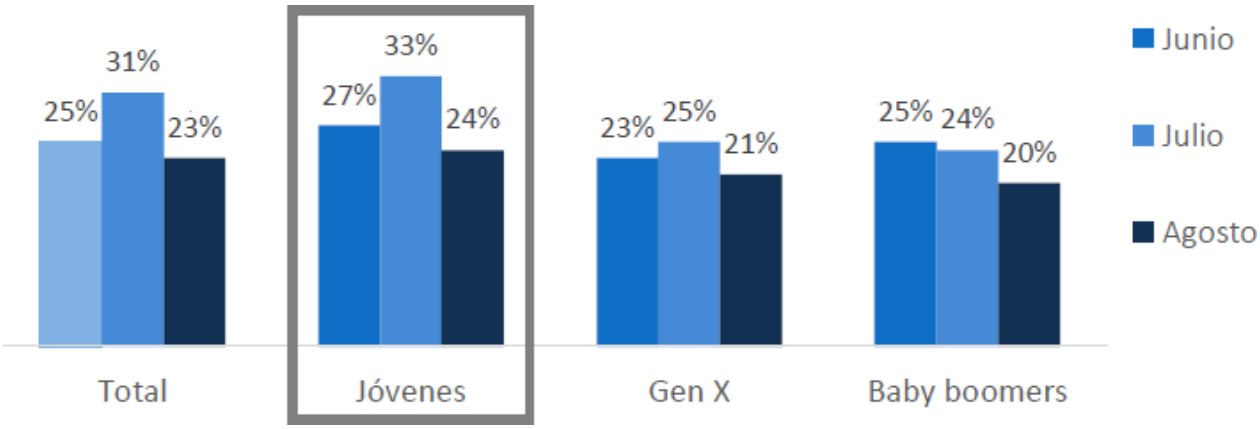
La importancia de estos factores se incrementa entre las mujeres, los *millennials* y los habitantes de Lima Metropolitana.

…pero, ¿cómo hago para ser percibido como una opción biosegura?

Fuente: Perfil del potencial vacacionista nacional (julio, 2020)

prom perú

Turismo in investiga innova



Nota: Recuperado de "Conociendo al nuevo vacacionista nacional" por Promperú, 2020. Disponible en: https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20nuevo%20vacacionista%20nacional&url=/Uploads/infografias/1089/loads_infografias_1089_El%20nuevo%20vacacionista%20nacional%20(1).pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=0

Anexo 13: Transcripción de entrevistas

Entrevista 01

Nombre: Flor de María Navarro Briceño

Gerente General del Hospedaje las Orquídeas

1. ¿Qué le hizo incursionar en el sector hotelero?

   Desde que era niña mi familia estaba involucrada en negocios de compra y venta, siempre quise tener mi propia tienda y seguir los pasos de mis papas. Gracias al turismo mi visión cambio y decidí que crear un hospedaje sería mejor opción.

2. ¿Tuvo algún cargo importante en la ciudad de Oxapampa?

   Si, fui directora de AHORA durante esos años donde Oxapampa no era muy conocida. Todos nos unimos para crear lo que hoy en día tenemos, una experiencia única donde recibimos capacitaciones constantes que me ayudaron a mejorar e implementar protocolos.

3. A través de los años, ¿Qué opina usted del turismo receptivo de la ciudad de Oxapampa?

   Yo llegue a Oxapampa de niña y definitivamente se aprecia una gran evolución y estoy segura que se debe al turismo que la provincia de Oxapampa ha tenido. El turismo nos ha traído más trabajo para los ciudadanos oxapampinos.

4. ¿Cuál cree usted es el principal motivo de viaje de los turistas nacional a Oxapampa?

   La colina Austro Alemana, definitivamente. Los paisajes y naturaleza de Oxapampa. La mayoría de turistas viene de la capital donde ver cerros cuando desayunas no es algo de todos los días. No tienen que irse a Austria u otro lugar para poder ver lo que tenemos aquí,

las casitas típicas austro alemanas llaman mucha la atención de los turistas y finalmente estamos en medio de la Ceja de Selva los deportes de aventura para los jóvenes es un plus.

5. ¿Cómo impacto la gestión del Hospedaje las Orquídeas a la comunidad de Oxapampa?

   Diría positiva ya que le hemos dado trabajo a los ciudadanos y no solo a los que viven en la ciudad sino a las afueras como la comunidad nativa de Tsachopen. Nuestra labor siempre fue impulsar que los turistas sepan sobre nuestras raíces.

6. ¿Cree que la competencia fue el principal motivo de que sus utilidades bajaran?

   A través de los años fuimos creciendo como destino turístico y a la par muchas familias que se dedicaban a la agricultura o ganadería apostaron por el turismo y en sus fundos iniciaron la construcción de hoteles el cual les beneficiaria ya que estaban rodeados de naturaleza y árboles que los podían ayudar a crear juegos de destreza forestal. Estoy segura que el principal motivo de que nuestras utilidades bajaran fuera porque los turistas tenían mejores opciones de actividades en otros hoteles.

7. ¿Cuál es su opinión respecto los hoteles, lodges que han abierto en Oxapampa?

   Estoy muy contenta ya que los turistas tienen más opciones de alojamiento, recuerdo que años pasados muchos turistas tenían que irse de Oxapampa para poder conseguir un hotel donde dormir en La Merced y ya no regresaban. Al tener más hoteles, lodges, hospedajes el turista ya no tiene por qué sentir temor de no saber dónde dormir.

8. ¿Qué le hizo creer que el brindar un servicio todo incluido podría ayudar a la empresa?

   Al principio no estaba convencida pero cuando me presentaron las ideas y visualice un escenario positivo aproveche que el terreno también es grande pudiendo sacar provecho del mismo.

9. ¿Qué fue lo mejor que la municipalidad de Oxapampa ha hecho por el sector turismo?

   Las capacitaciones que nos brindan constantemente, ya que conozco a muchos dueños que recién están iniciado en el sector hotelero los cuales no tienen mucha idea del rubro o no tienen un administrador y estas capacitaciones son gratis con un buen contenido para todo el rubro en general.

10. ¿Está de acuerdo con el cierre del Campo de Aviación de la ciudad de Oxapampa?

    Realmente al principio no, pero luego vi que la Municipalidad de Oxapampa convirtió el campo de aviación en un parque donde los niños y adultos salen a recrearse sanamente; creo que fue una buena decisión. Tenemos un campo de aterrizaje en San Ramón que nos beneficia mucho, está a 2 horas en auto. Muy al margen que en Oxapampa pueden entrar avionetas en caso de emergencia

11. ¿Qué visión tiene para el futuro?

    Nuestra visión siempre ha sido superar las expectativas de nuestros clientes, esta modalidad es muy famosa en hoteles de 5 estrellas en destinos paradisiacos. El tener un todo incluido genera un valor agregado que queremos seguir evolucionando hasta poder convertirnos en una cadena hotelera empezando por la Selva Central.

12. ¿Piensa usted seguir trabajando con Agencias de Viaje?

    Si, al principio nosotros teníamos dudas ya que pensábamos que no sería rentable pero la afluencia de turistas solo aumentaba, el hospedaje siempre estaba con el 80% o 90% de ocupabilidad. Ese cambio nos trajo mayor confianza y si nos gustaría comenzar a trabajar con agencias de viaje más grandes.

Entrevista 02

Nombre: Paul German Palavicini Bustamante

Gerente General de Experiencias Selva Central

Entrevista:

1. ¿Qué le hizo incursionar en el sector turismo?

   Mi carrera fue lo principal que me motivo a ser líder en el rubro del turismo, mi localidad tiene mucho potencial por explotar gracias a su cultura y tradición. Antes solo era hospedajes y restaurantes, hoy en día tenemos Lodges, Fundos, Hoteles entre otros.

2. ¿Cree usted que hay mucha competencia en su rubro?

   En mismo Oxapampa somos pocos las agencias de viajes formales, con los años sabemos que se va a incrementar. El principal número de agencias de viaje están en Chanchamayo, lamentablemente cobran 30% o 50% más caro que otras agencias ya que los Turistas siempre llegan primero a Chanchamayo.

3. ¿Por qué eligió al Hospedaje las Orquídeas como aliado para poner en marcha paquetes todo incluido?

La idea innovadora nos atrajo bastante, nosotros usualmente trabajamos con Restaurantes para poder brindar los alimentos, pero por la experiencia, los turistas no podían disfrutar sus alimentos ya sea por el clima impredecible o la lejanía de los restaurantes a su hotel. Siempre querían regresar pronto a sus habitaciones. Por eso vimos una gran oportunidad cuando escuche un plan todo incluido en el mismo hospedaje.

4. ¿Cree que las demás agencias de turismo harían lo mismo con otros hoteles?

   Depende de las comisiones, muchas agencias de viaje cobran comisiones altas a los restaurantes. En nuestro caso la comisión con el Hospedaje Las Orquídeas es menor frente a un restaurante, pero la satisfacción de los clientes se elevó y eso nos trajo más mercado que era nuestro objetivo.

5. ¿Cuál fue el grado de satisfacción de cliente antes y después de trabajar con el Hospedaje Las Orquídeas?

   La agencia siempre media el nivel de satisfacción y no podíamos superar el 60% muchas veces las causas salían de nuestras manos por temas, pero después de trabajar con el Hospedaje las Orquídeas solo los clientes que llegaban tomando el servicio todo incluido superaban el 85% de satisfacción

6. Antes de trabajar con el Hospedaje las Orquídeas, ¿Cómo era el itinerario para sus clientes?

   Bastante monótono, siempre era hotel, restaurante y tours. Los pasajeros siempre nos pedían que implementáramos algo más, le diéramos un valor agregado al servicio y no

logramos cubrir esas expectativas hasta que empezamos a trabajar con Hospedaje Las Orquídeas

7. ¿Por qué cree que es mejor el plan todo incluido con temática versus un plan todo incluido tradicional?

   Por el itinerario que se armó, combina mucho de todo y hace sentir a los pasajeros que están comprando un paquete que vale la pena, que no tienen pierde si una actividad se cancela por temas climatológicos. Ya que lo que dejan de hacer fuera del hospedaje lo compensan con alguna actividad dentro del Hospedaje.

8. ¿Cómo fue su experiencia trabajando con el Hospedaje Las Orquídeas?

   Satisfactoria, aprendimos mucho sobre la importancia de arle un valor agregado a nuestro servicio, creemos que en el futuro mejoraremos y podremos tener nuevos paquetes mucho más completos y llamativos para clientes VIP.

9. ¿Cuáles son los principales atractivos turísticos que Oxapampa tiene?

   En la misma ciudad tenemos nuestras casas típicas, junto a la Iglesia diseñadas a un estilo Austro alemán con madera que ya no existe hoy en día. Luego tenemos las cataratas, ríos, naturaleza; sobre todo la comunidad nativa Tsachopen y la colonia Austro alemana.

10. ¿Qué mejoraría o cambiaria en el paquete?

    Me gustaría brindarles una membresía en alianza con el Hospedaje Las Orquídeas, donde los repetidores reciban un porcentaje de descuento especial para sus vacaciones en Oxapampa.

11. ¿En cuánto subió sus ventas de paquetes cuando empezó a ofertas el paquete todo incluido?

    Nosotros tenemos de objetivo hacernos más conocidos en la Selva Central y cuando empezamos a vender paquetes todo incluido con temática, era algo diferente al resto que incluía solo hotel y desayuno. Subimos nuestras ventas al 50% aproximadamente.

12. ¿Cómo fue la experiencia de este paquete para turistas extranjeros?

    La mayoría de turistas extranjeros ya habían tenido experiencia con paquetes así en otros países, lo que se ofrecía no era tal cual un Resort All Inclusive, pero tener las comodidades con lo básico de un paquete todo incluido en provincia de un país, les trajo mucho la atención y quedaban muy satisfechos ya que lo principal era divertirse.

Entrevista 03

Nombre: Amanda Magaly Farfan Piaviza

Cargo: Directora zonal de comercio exterior y turismo Oxapampa

12. ¿Qué le hizo incursionar en el sector turismo en Oxapampa?

    Mi carrera de Administración de Turismo me ha mostrado el camino para llegar a donde hoy estoy, cuando era joven me empezó a interesar el sector turístico ya que soy de Palcazu y he visto que hay muchos atractivos para explotar en la zona. Conforme ha pasado el tiempo solo he querido mejorar la gestión turística de la Selva Central.

13. ¿Cree usted que hay mucha competencia en la zona?

    Actualmente hemos notado un incremento de hoteles y hospedajes. Cada uno tiene lo suyo, recordemos que la mayoría se ha formalizado como hospedaje, en ese sentido habría cierta

competitividad porque hay cierto porcentaje que aún son informales y ofrecen los mismos servicios.

14. ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas de turismo en la zona?

    Las temporadas altas son semana santa, fiestas patrias, aniversario de Oxapampa / Pozuzo y diciembre para las fechas festivas. Esto se ve afectado por las lluvias ya que interrumpen en los tours por que los caminos quedan bloqueados. Por seguridad de los turistas a veces es mejor no arriesgarse y no viajar hasta Pozuzo.

15. ¿Cuál considera son las principales razones por las que el turista viene a Oxapampa/Pozuzo?

    A inicios era solo por nuestra cultura Austro Alemana, ya que los embajadores de Austria venían hasta Oxapampa para visitarnos y eso atraía la atención de turistas nacionales. Con el tiempo se sumó una razón que es la preferida de muchos, deportes de aventura en la naturaleza, turismo vivencial, etc. Más que nada atrajo a muchos jóvenes turistas que deseaban experimentar otro tipo de turismo que con los años se hizo más conocido.

16. ¿Cree que la oferta actual de agencias y hospedajes satisface las expectativas del turista actual?

    En el 2012 ONG DESCO hizo una encuesta para poder investigar sobre el perfil del visitante de la Selva Central, los resultados arrojaron que había un porcentaje muy alto (85%) que era turistas repetitivos que pedían ampliar la oferta de hospedajes porque casi nunca encontraban espacio.

    Pienso que las agencias y hospedajes pueden ofrecer más a sus clientes, con el tiempo nuevos hoteles saldrán al mercado, actualmente tenemos Ecolodges alejados de Oxapampa para los turistas que desean internarse en la selva y pasar días solos meditando. Este tipo

de servicio hace 10 años no estaba planificado, sé que de aquí en el futuro posiblemente encontremos nuevas implementaciones por parte de los hoteles y hospedajes.

17. ¿Cuál considera son aspectos en la oferta turística en Oxapampa que deberían mejorarse?

    La estandarización de los precios ya que muchos hoteles y hospedajes cobran tarifas altas sin razón, esto les da una mala perspectiva a los turistas. Debemos tener y seguir un patrón donde los establecimientos cobren lo justo y los clientes se sientan satisfechos.

18. ¿Considera que el clima en la zona dificulta las actividades turísticas? ¿Qué recomendaría como alternativa de solución?

    Por su puesto que sí, para los turistas mayores muchos destinos turísticos son inaccesibles. Para los jóvenes aventureros, escalar bajo lluvia resulta una aventura que lamentablemente puede terminar mal, tenemos registro de turistas perdidos en la selva porque la lluvia borro el camino. Siempre velamos para concientizar a los turistas a acudir a este tipo de tours de aventura con guías. Y a los adultos mayores tratar de invitarlo a venir en fechas donde posiblemente no va a llover.

19. ¿Considera que un hospedaje que ofrezca un paquete “todo incluido” con temática es mejor a un paquete todo incluido tradicional?

    Cuando le da un valor agregado a tu servicio o producto tiene buena acogida y más si es aquí en Oxapampa, estamos en desarrollo, implementar temáticas considero es una forma de mejorar e incentivar al resto.

20. ¿Cuáles considera deberían ser tres atributos que todo paquete turístico debería incluir?

    1. Guía turístico capacitado
    2. Agencia de viajes formalizada
    3. Calidad se servicio en el Transfer

21. ¿Qué mejoraría o cambiaria en el paquete turístico?

    Algunas actividades no se realizan por el tema de las lluvias como el avistamiento de aves, debemos implementar este circuito ya que tenemos una flora y fauna muy variada alrededor nuestro. El gallito de las rocas es el icono de la Selva Central, camino a Pozuzo si te detienes lo puedes ver con facilidad, solo hay que detenerse en el lugar correcto.

22. ¿Alguna recomendación final?

    Implementar la gastronomía de la zona, muchos han dejado de lado el aspecto culinario de la zona. Oxapampa no se destaca por su gastronomía porque no le damos la importancia debida. Debemos capacitar al personal para poder brindar un servicio A1 sin importar en que categoría de hoteles se encuentra el establecimiento, un turista feliz son 5 turistas en que el futuro vendrán a visitarnos por recomendaciones. El 95% de turistas que arriban a Oxapampa son por recomendaciones de amigos, familiarizares o redes sociales donde encuentran las opiniones de otros turistas donde expresan que Oxapampa es un buen destino.

Entrevista 04

Soledad Córdova Villena

Cargo: Directora Zonal de Comercio Oxapampa

1. ¿Cómo es la demanda turística en Oxapampa? Considerar demanda, turistas nacionales y extranjeros.

   Gracias a que fuimos colonizados por alemanes, Oxapampa se ha vuelto un destino turístico muy conocido. Recordando que estamos en Ceja de Selva y tenemos tribus nativas en nuestros alrededores que aún mantienen sus costumbres.

   Por otro lado, tenemos los eventos internacionales como el "Selvamonos" que desde el extranjero vienen cada año exclusivamente para este evento.

2. ¿Cuál considera son las principales razones por las que el turista viene a Oxapampa?

   Por nuestra cultura y la naturaleza. Son dos características que nos distinguen, ya que los turistas pueden encontrar la colonia Austro alemana aquí y sentir que están en Austria ya que la región aún mantiene su arquitectura. Es muy diferente a una ciudad ya que hemos cambiado a través de los años, pero seguimos manteniendo nuestra esencia.

3. ¿Cree que la oferta actual de agencias y hospedajes satisface las expectativas del turista actual?

   En temporadas altas definitivamente no, ya que la demanda de turistas es muy alta. En temporada baja también tenemos afluencia, pero por las temporadas de lluvia muchas veces las familias prefieren no venir a pernoctar, solo vienen por un Full Day y luego se regresan a Chanchamayo donde el clima es muy caluroso y pueden disfrutar más las áreas verdes a campo abierto.

4. ¿Cuál considera son aspectos en la oferta turística en Oxapampa que deberían mejorarse?

   Los tours son muy repetitivos, las agencias deberían sacar nuevos circuitos ya que tenemos muchos lugares que pueden ser buena opción. Por ejemplo, hace años "Agua y Sal" en Pozuzo no era conocido por nadie, hasta que los mismos pobladores arreglaron el acceso y hoy en día todos desean ir a visitar ya que por el alto contenido de sal, las aguas son color turquesa como si fuera el Caribe. Para los turistas nacionales es un lugar hermoso que vale la pena conocer. Además, que al contener sal son agua con cierta propiedad curativa.

5. ¿Considera que los hospedajes deberían ofrecer paquetes "todo incluido"? ¿Por qué sí o no?

   A veces es complicado por el tema de los tours, algunos tours son alejados y el turista debe comer en el lugar de destino. De todos modos, si pensamos en los adultos mayores, ellos no están aptos para tours que son alejados entonces que tomen sus alimentos en el mismo hotel, estaría estupendo.

6. ¿Considera que un hospedaje que ofrezca un paquete "todo incluido" con temática es mejor a un paquete todo incluido tradicional?

   Depende de la temática, si es de acorde a la cultura de la región sería un punto a favor del cliente, se interesaría más en conocer. Tener experiencias gratas en su hotel es señal que nos va a recomendar generando así un marketing de boca a boca que favorece a todo el sector turístico de Oxapampa.

7. ¿Cuáles considera deberían ser tres atributos que todo paquete turístico debería incluir?

Una buena administración porque desde ahí parte el resto, el personal será capacitado, se llevará un buen control de los paquetes y etc.

Personal bilingüe ya que, al tener mucha acogida de turistas extranjeros, el inglés es básico para la comunicación.

8. ¿Qué atractivos turísticos de la zona debería incluir un paquete turístico?

   Los museos porque cuentan nuestra historia

   El circuito de Chontabamba para que puedan disfrutar un día con la naturaleza

   Degustación de nuestros productos lácteos tradicionales de la zona

9. ¿Alguna recomendación final?

   Seguir trabajando en equipo con todos en la comunidad, somos una región pequeña y mientras trabajemos juntos vamos a llevar a Oxapampa cada vez más arriba convirtiéndolo en el mejor destino turístico a nivel nacional e internacional.

Anexo 14: Evaluación de desempeño

Ficha de Evaluación de Desempeño

Nombre	Katherine Párraga Navarro
Cargo	Asistente Administrativo
Área	Administración
Tiempo en el puesto	3 años
Periodo de evaluación	2017 – actualidad
Evaluador	Flora Navarro Briceño

Área de desempeño	Muy bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 4	Muy alto 5	Puntaje
Uso de los recursos: modo en que utiliza los equipos y elementos disponibles para el desempeño de sus funciones laborales.				4		
Desempeño: realiza sus labores acorde a las funciones encargadas, objetivos de la empresa y alcanzando los resultados esperados.					5	
Responsabilidad: realiza sus labores acorde al cargo asignado sin necesidad de supervisión permanente y asumiendo las consecuencias que derivan de su función.					5	
Conocimiento: cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones en el cargo y los aplica adecuadamente en sus labores diarias.					5	
Compromiso institucional: demuestra en su comportamiento que se identifica con los valores y metas de la empresa.					5	
Relaciones interpersonales: entabla relaciones cordiales y respetuosas con clientes, jefes y compañeros de trabajo.				4		
Iniciativa: es capaz de lidiar con imprevistos y proponer mejoras en los procesos de la empresa. **Confiabilidad:** hace adecuado uso de la información privada de la empresa.					5	
Cooperación: colabora con los trabajadores de todas las áreas para el correcto funcionamiento de la empresa.					5	
Puntaje Total				16	35	51

Firma del evaluador

Gerente General

Comentarios La gerencia está agradecida por el esfuerzo que ha venido brindando estos últimos años a la empresa.

Anexo 15: Inversión

1. Reacondicionamiento de instalaciones				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Unidad	Total
Construcción de habitaciones*	1	S/29,661	servicio	S/29,661
Ampliación zona de comedor - restaurante	1	S/8,475	servicio	S/8,475
Diseño de recepción	1	S/4,237	servicio	S/4,237
Amueblar habitaciones	8	S/5,000	cama, sábanas, etc.	S/40,000
Total sin IGV				S/82,373
IGV				S/14,827
Total con IGV				S/97,200

*Se construyeron ocho habitaciones más: 4 matrimoniales, 2 cuádruples, y 2 dobles

2. Contratación de nuevo personal				
Concepto	Cantidad	Sueldo base	Unidad	Total
Conductor	1	S/800	mes	S/800
Guía turístico	1	S/800	mes	S/800
Chef	1	S/1,000	mes	S/1,000
Bartender	1	S/800	mes	S/800
Danzante	4	S/650	mes	S/2,600
Total				S/6,000

3. Minivan			
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Incapower King Long New Kingwin DK4	1	S/67,256	S/67,256
Total sin IGV			S/67,256
IGV			S/12,106
Total con IGV			S/79,363

http://expomotor.pe/listings/incapower-king-long-new-kingwin-dk4/

4. Bicicleta y motocicletas				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Unidad	Total
Bicicleta montañera	5	S/592	unidad	S/2,962
Motocicleta	3	S/3,279	unidad	S/9,836
Total sin IGV				S/12,798
IGV				S/2,304
Total con IGV				S/15,102

5. Pantalla gigante			
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Televisión 65"	1	S/2,118	S/2,118
	Total sin IGV		S/2,118
	IGV		S/381
	Total con IGV		S/2,499

6. Proyector			
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Proyector multimedia	1	S/2,034	S/2,034
	Total sin IGV		S/2,034
	IGV		S/366
	Total con IGV		S/2,400

7. Mesas y sillas				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Unidad	Total
Juego de mesas con 4 sillas	6	S/254	unidad	S/1,525
	Total sin IGV			S/1,525
	IGV			S/274
	Total con IGV			S/1,799

8. Matt de yoga				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Unidad	Total
Matt yoga extra grueso 15mm	12	S/101	unidad	S/1,210
	Total sin IGV			S/1,210
	IGV			S/218
	Total con IGV			S/1,428

9. Impresión de folletos				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Unidad	Total
Tríptico, couché 150 gr, a color	1000	S/0.31	unidad	S/310
	Total sin IGV			S/310
	IGV			S/56
	Total con IGV			S/366

10. Vestuario				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Unidad	Total
Vestuario para noche Blanco	14	S/80	pantalón + camisa	S/1,120
Vestuario para noche Tropical	14	S/80	traje completo	S/1,120
Vestuario para noche Alemana	14	S/80	traje completo	S/1,120
Vestuario para noche de gala	14	S/80	pantalón + camisa	S/1,120
Vestuario típico para show de bienvenida	14	S/120	traje completo	S/1,680
Total sin IGV				S/6,160
IGV				S/1,109
Total con IGV				S/7,269

11. Kit de pintura				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Unidad	Total
Juego de pinceles	12	S/7.2	pack de 4 pinceles	S/86
Pote de pintura natural de la zona (colores básicos)	12	S/8.5	pote de 1 litro	S/102
Tela para pintar	12	S/1.8	Pieza de 27 x 22	S/22
Vaso para agua	12	S/9.2	Vaso plegable para el agua Clic&Go	S/110
Mandil de tela	12	S/28.0	unidad	S/336
Total sin IGV				S/656
IGV				S/118.06
Total con IGV				S/774

12. Kit de cocina				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Unidad	Total
Mandil de tela	12	S/28.0	unidad	S/336
Bowl de plástico para mezclar	1	S/228.0	docena	S/228
Total sin IGV				S/564
IGV				S/101.51
Total con IGV				S/665

13. Kit de bar				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Unidad	Total
Vasos para jugo	12	S/3.4	unidad	S/41
Vasos para coctel	2	S/101.7	set de 6 vasos	S/203
Total sin IGV				S/244
IGV				S/43.93
Total con IGV				S/288

Anexo 16: Ocupabilidad

Mes	Ocupabilidad	Fecha
Enero	60%	
Febrero	60%	
Marzo	60%	
Abril	100%	Semana Santa
Mayo	80%	
Junio	80%	
Julio	100%	Fiestas Patrias
Agosto	100%	Aniversario Oxapampa
Setiembre	60%	
Octubre	100%	Selvamonos
Noviembre	100%	
Diciembre	100%	Navidad / Fin de año
Promedio Anual	**83%**	

Anexo 17: Estimación de programa de ventas en unidades y soles

PROGRAMA DE VENTAS 2018 - En Paquetes													
Meses	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Total**
Ocupabilidad	**5.00%**	**5.00%**	**5.00%**	**8.33%**	**6.67%**	**6.67%**	**8.33%**	**8.33%**	**5.00%**	**8.33%**	**8.33%**	**8.33%**	**83.33%**
Estacionalidad Castigada [1]	**3.8%**	**3.8%**	**3.8%**	**6.3%**	**5.0%**	**5.0%**	**6.3%**	**6.3%**	**3.8%**	**6.3%**	**6.3%**	**6.3%**	**62.50%**
Tipo de paquete													
Familiar	8	8	8	13	11	11	13	13	8	13	13	13	**132**
Pareja	2	2	2	4	3	3	4	4	2	4	4	4	**37**
Total	**10**	**10**	**10**	**17**	**14**	**14**	**17**	**17**	**10**	**17**	**17**	**17**	**169**

[1] Castigo de 25% al primer semestre

PROGRAMA DE VENTAS 2019													
Meses	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Total**
Estacionalidad	**5.0%**	**5.0%**	**5.0%**	**8.3%**	**6.7%**	**6.7%**	**8.3%**	**8.3%**	**5.0%**	**8.3%**	**8.3%**	**8.3%**	**83.33%**
Tipo de paquete													
Familiar	12	12	12	20	16	16	20	20	12	20	20	20	**202**
Pareja	3	3	3	6	5	5	6	6	3	6	6	6	**57**
Total	**16**	**16**	**16**	**26**	**21**	**21**	**26**	**26**	**16**	**26**	**26**	**26**	**259**

PROGRAMA DE VENTAS 2020													
Meses	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Total**
Estacionalidad	**5.0%**	**5.0%**	**5.0%**	**8.3%**	**6.7%**	**6.7%**	**8.3%**	**8.3%**	**5.0%**	**8.3%**	**8.3%**	**8.3%**	**83.33%**
Tipo de paquete													
Familiar	14	14	14	23	19	19	23	23	14	23	23	23	**234**
Pareja	4	4	4	7	5	5	7	7	4	7	7	7	**66**
Total	**18**	**18**	**18**	**30**	**24**	**24**	**30**	**30**	**18**	**30**	**30**	**30**	**300**

PROGRAMA DE VENTAS 2021													
Meses	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Total**
Estacionalidad	**5.0%**	**5.0%**	**5.0%**	**8.3%**	**6.7%**	**6.7%**	**8.3%**	**8.3%**	**5.0%**	**8.3%**	**8.3%**	**8.3%**	**83.33%**
Tipo de paquete													
Familiar	16	16	16	27	22	22	27	27	16	27	27	27	**272**
Pareja	5	5	5	8	6	6	8	8	5	8	8	8	**77**
Total	**21**	**21**	**21**	**35**	**28**	**28**	**35**	**35**	**21**	**35**	**35**	**35**	**348**

PROGRAMA DE VENTAS 2022													
Meses	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Total**
Estacionalidad	**5.0%**	**5.0%**	**5.0%**	**8.3%**	**6.7%**	**6.7%**	**8.3%**	**8.3%**	**5.0%**	**8.3%**	**8.3%**	**8.3%**	**83.33%**
Tipo de paquete													
Familiar	19	19	19	31	25	25	31	31	19	31	31	31	**315**
Pareja	5	5	5	9	7	7	9	9	5	9	9	9	**89**
Total	**24**	**24**	**24**	**40**	**32**	**32**	**40**	**40**	**24**	**40**	**40**	**40**	**403**

Programa de ventas anualizado - En paquetes						
	%	2018 [1]	2019	2020	2021	2022
Tipo de paquete						
Familiar	78.0%	132	202	234	272	315
Pareja	22.0%	37	57	66	77	89
Total	**100.0%**	**169**	**259**	**300**	**348**	**403**

[1] Primer año castigo 25%

[2] Año normal considera solo 83.33% de ocupabilidad.

Incremento Anual					
Año	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Crecimiento anual		**53.58%**	**15.76%**	**16.11%**	**15.79%**
Crecimiento total			**139.01%**		

Anexo 18: Costo directo por paquete

DIA 1

Para 2 personas

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub total	IGV	Total
Desayuno por persona	2	S/8.00	S/16.00	S/2.88	S/18.88
Almuerzo por persona	2	S/12.00	S/24.00	S/4.32	S/28.32
Cena por persona	2	S/12.00	S/24.00	S/4.32	S/28.32
Vaso de plástico para pintar*	14	S/1.27	S/17.80	S/3.20	S/21.00
Paño yes (3 unidades)*	1	S/1.86	S/1.86	S/0.34	S/2.20
Total		**S/35.14**	**S/83.66**	**S/15.06**	**S/98.72**

Para 4 personas

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub total	IGV	Total
Desayuno por persona	4	S/8.00	S/32.00	S/5.76	S/37.76
Almuerzo por persona	4	S/12.00	S/48.00	S/8.64	S/56.64
Cena por persona	4	S/12.00	S/48.00	S/8.64	S/56.64
Vaso de plástico para pintar*	28	S/1.27	S/35.59	S/6.41	S/42.00
Paño yes (3 unidades)*	2	S/1.86	S/3.73	S/0.67	S/4.40
Total		**S/35.14**	**S/167.32**	**S/30.12**	**S/197.44**

*Clase de pintura

DIA 2

Para 2 personas

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub total	IGV	Total
Desayuno por persona	2	S/8.00	S/16.00	S/2.88	S/18.88
Almuerzo por persona	2	S/12.00	S/24.00	S/4.32	S/28.32
Cena por persona	2	S/12.00	S/24.00	S/4.32	S/28.32
Frasco de vidrio - 180 ml*	2	S/2.72	S/5.43	S/0.98	S/6.41
Cucharas para mezclar	4	S/1.69	S/6.78	S/1.22	S/8.00
Insumo para preparar mermelada	2	S/15.25	S/30.51	S/5.49	S/36.00
Total		**S/51.67**	**S/106.72**	**S/19.21**	**S/125.93**

Para 4 personas

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub total	IGV	Total
Desayuno por persona	4	S/8.00	S/32.00	S/5.76	S/37.76
Almuerzo por persona	4	S/12.00	S/48.00	S/8.64	S/56.64
Cena por persona	4	S/12.00	S/48.00	S/8.64	S/56.64
Frasco de vidrio - 180 ml*	4	S/2.72	S/10.87	S/1.96	S/12.82
Cucharas para mezclar	8	S/1.69	S/13.56	S/2.44	S/16.00
Insumo para preparar mermelada	4	S/15.25	S/61.02	S/10.98	S/72.00
Total		**S/51.67**	**S/213.44**	**S/38.42**	**S/251.86**

*Clase de preparación de mermelada

DIA 3

Para 2 Personas

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub total	IGV	Total
Desayuno por persona	2	S/8.00	S/16.00	S/2.88	S/18.88
Almuerzo por persona	2	S/12.00	S/24.00	S/4.32	S/28.32
Cena por persona	2	S/12.00	S/24.00	S/4.32	S/28.32
Insumos para clase de cocina*	2	S/11.86	S/23.73	S/4.27	S/28.00
Insumos para clase de bar	2	S/10.17	S/20.34	S/3.66	S/24.00
Total		**S/54.03**	**S/108.07**	**S/19.45**	**S/127.52**

Para 4 Personas

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub total	IGV	Total
Desayuno por persona	4	S/8.00	S/32.00	S/5.76	S/37.76
Almuerzo por persona	4	S/12.00	S/48.00	S/8.64	S/56.64
Cena por persona	4	S/12.00	S/48.00	S/8.64	S/56.64
Insumos para clase de cocina*	4	S/11.86	S/47.46	S/8.54	S/56.00
Insumos para clase de bar	4	S/10.17	S/40.68	S/7.32	S/48.00
Total		**S/54.03**	**S/216.14**	**S/38.90**	**S/255.04**

*pan artesanal

DIA 4

Para 2 Personas

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub total	IGV	Total
Desayuno por persona	2	S/8.00	S/16.00	S/2.88	S/18.88
Almuerzo por persona en Pozuzo	2	S/20.00	S/40.00	S/7.20	S/47.20
Cena por persona	2	S/12.00	S/24.00	S/4.32	S/28.32
Insumos para clase de cocina*	2	S/11.86	S/23.73	S/4.27	S/28.00
Insumos para clase de bar	2	S/10.17	S/20.34	S/3.66	S/24.00
Total		**S/62.03**	**S/124.07**	**S/22.33**	**S/146.40**

Para 4 Personas

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub total	IGV	Total
Desayuno por persona	4	S/8.00	S/32.00	S/5.76	S/37.76
Almuerzo por persona en Pozuzo	4	S/20.00	S/80.00	S/14.40	S/94.40
Cena por persona	4	S/12.00	S/48.00	S/8.64	S/56.64
Insumos para clase de cocina*	4	S/11.86	S/47.46	S/8.54	S/56.00
Insumos para clase de bar	4	S/10.17	S/40.68	S/7.32	S/48.00
Total		**S/62.03**	**S/248.14**	**S/44.66**	**S/292.80**

Resumen de Costo directo

	Tipo de paquete	
	Pareja	Familiar
Día 1	S/84	S/167
Día 2	S/107	S/213
Día 3	S/108	S/216
Día 4	S/124	S/248
Total sin IGV	S/423	S/845
IGV	S/76	S/152
Total con IGV	S/499	S/997

Anexo 19: Gasto de administración

2. Gasto de Administración						
N°	Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
1	Sueldos	S/38,273	S/38,273	S/38,273	S/38,273	S/38,273
2	Luz	S/569	S/569	S/569	S/569	S/569
3	Agua	S/498	S/498	S/498	S/498	S/498
4	Arbitrios	S/95	S/95	S/95	S/95	S/95
5	Servicio de seguridad	S/1,680	S/1,680	S/1,680	S/1,680	S/1,680
6	Internet + teléfono	S/214	S/214	S/214	S/214	S/214
7	Insumos de mantenimiento	S/273	S/273	S/273	S/273	S/273
8	Útiles de oficina	S/70	S/70	S/70	S/70	S/70
	Total sin IGV	S/41,673	S/41,673	S/41,673	S/41,673	S/41,673
	IGV	S/612	S/612	S/612	S/612	S/612
	Total con IGV	S/42,285	S/42,285	S/42,285	S/42,285	S/42,285

Nota:

El sueldo se presenta en el Anexo 25.

Los gastos comunes como luz, agua, arbitrios, entre otros, se presentan en el Anexo 26.

Anexo 20: Gasto de venta

3. Gasto de venta						
N°	Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
1	Sueldos	S/26,760	S/26,760	S/26,760	S/26,760	S/26,760
2	Luz	S/569	S/569	S/569	S/569	S/569
3	Agua	S/498	S/498	S/498	S/498	S/498
4	Arbitrios	S/95	S/95	S/95	S/95	S/95
5	Servicio de seguridad	S/1,680	S/1,680	S/1,680	S/1,680	S/1,680
6	Internet + teléfono	S/214	S/214	S/214	S/214	S/214
7	Insumos de mantenimiento	S/273	S/273	S/273	S/273	S/273
8	Útiles de oficina	S/70	S/70	S/70	S/70	S/70
9	Portal web Selva Central	S/2,542	S/2,542	S/2,542	S/2,542	S/2,542
10	Comisión por agencias de viaje y turismo	S/40,800	S/62,661	S/72,534	S/84,220	S/97,518
	Total sin IGV	S/73,502	S/95,363	S/105,236	S/116,922	S/130,220
	IGV	S/1,070	S/1,070	S/1,070	S/1,070	S/1,070
	Total con IGV	S/74,572	S/96,433	S/106,306	S/117,992	S/131,290

Nota:

El sueldo se presenta en el Anexo 25.

Los gastos comunes como luz, agua, arbitrios, entre otros, se presentan en el Anexo 26.

Por otro lado, los gastos relacionados solo ha ventas e incluidos en la tabla anterior se presentan a continuación:

Portal web Selva Central	
Concepto	Monto mensual
Publicidad en la web	S/211.86
Total mensual sin IGV	S/211.86
Meses al año	12
Total al año sin IGV	S/2,542.37
IGV	S/457.63
Total al año con IGV	S/3,000.00

Comisión de agencias de viaje a Oxapampa

Ventas						
Concepto	%	2018 [(1)]	2019	2020	2021	2022
Venta total (sin IGV)	100%	S/453,337	S/696,236	S/805,932	S/935,777	S/1,083,531
Venta por agencia	30%	S/136,001	S/208,871	S/241,780	S/280,733	S/325,059
Venta directa en hospedaje*	70%	S/317,336	S/487,365	S/564,153	S/655,044	S/758,472

*Contacto a través de teléfono, e-mail

Comisión por agencia

Concepto	2018 [(1)]	2019	2020	2021	2022
Ventas por agencia	S/136,001	S/208,871	S/241,780	S/280,733	S/325,059
Comisión por agencia	30%	30%	30%	30%	30%
Total de comisión por agencia	**S/40,800**	**S/62,661**	**S/72,534**	**S/84,220**	**S/97,518**

Anexo 21: Costos indirectos

4. Costos Indirectos						
N°	Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
1	Sueldos	S/73,149	S/73,149	S/73,149	S/73,149	S/73,149
2	Luz	S/2,929	S/2,929	S/2,929	S/2,929	S/2,929
3	Agua	S/2,563	S/2,563	S/2,563	S/2,563	S/2,563
4	Arbitrios	S/488	S/488	S/488	S/488	S/488
5	Servicio de seguridad	S/8,640	S/8,640	S/8,640	S/8,640	S/8,640
6	Internet + teléfono	S/1,098	S/1,098	S/1,098	S/1,098	S/1,098
7	Insumos de mantenimiento	S/1,407	S/1,407	S/1,407	S/1,407	S/1,407
8	Útiles de oficina	S/360	S/360	S/360	S/360	S/360
9	Gasolina	S/9,581	S/14,715	S/17,034	S/19,778	S/22,901
10	Insumos de cocina	S/1,410	S/2,166	S/2,506	S/2,910	S/3,367
11	Insumos para bar	S/1,604	S/2,460	S/2,848	S/3,308	S/3,828
	Total sin IGV	S/103,229	S/109,975	S/113,021	S/116,629	S/120,730
	IGV	S/5,414	S/6,629	S/7,177	S/7,826	S/8,565
	Total con IGV	S/108,644	S/116,603	S/120,198	S/124,456	S/129,294

Nota:

El sueldo se presenta en el Anexo 25.

Los gastos comunes como luz, agua, arbitrios, entre otros, se presentan en el Anexo 26.

Por otro lado, los otros gastos incluidos en la tabla anterior se presentan a continuación:

Insumos de cocina					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Personas hospedadas	601	923	1068	1240	1435
Personas que adicional a lo que cubre el paquete pedirían comida	22%	22%	22%	22%	22%
Total de personas	132	203	235	273	316
Costo promedio por comida	S/10.67	S/10.67	S/10.67	S/10.67	S/10.67
Total sin IGV	**S/1,410**	**S/2,166**	**S/2,506**	**S/2,910**	**S/3,367**

Insumos de Bar					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Personas hospedadas	601	923	1068	1240	1435
Personas adultas	67%	67%	67%	67%	67%
Total de personas adultas hospedadas	401	615	712	827	957
Personas que consuman en bar	50%	50%	50%	50%	50%
Costo promedio por bebida	S/8.00	S/8.00	S/8.00	S/8.00	S/8.00
Total sin IGV	**S/1,604**	**S/2,460**	**S/2,848**	**S/3,308**	**S/3,828**

Gasto de Gasolina					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Cantidad de paquetes	168.75	259.17	300.00	348.33	403.33
Kilómetros recorridos por paquete	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35
Total de Km al año	19,465.31	29,894.88	34,605.00	40,180.25	46,524.50
Costo de gasolina por Km	S/0.49	S/0.49	S/0.49	S/0.49	S/0.49
Total	**S/9,581**	**S/14,715**	**S/17,034**	**S/19,778**	**S/22,901**

Kilómetros recorridos por paquetes

Concepto	Km
Día 1	10
Día 2	20
Día 3	30
Día 4	40
Recogida en terminal	0.35
Traslados adicionales	15
Total	115.35

Datos

Concepto	Valor	Unidad
Gasolina 98	S/14.767	galón
Capacidad de minivan	18	Galones
Rendimiento por galón	30	Km
Precio x Km	S/0.49	

Anexo 22: Mano de obra directa

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Mano de obra Directa					
Bartender	S/9,600	S/9,600	S/9,600	S/9,600	S/9,600
Danzante	S/31,200	S/31,200	S/31,200	S/31,200	S/31,200
Jefe de alojamiento	S/18,069	S/18,069	S/18,069	S/18,069	S/18,069
Ama de llaves	S/19,530	S/19,530	S/19,530	S/19,530	S/19,530
Total	S/78,399	S/78,399	S/78,399	S/78,399	S/78,399

Nota: Detalle en Anexo 25.

Anexo 23: Estado de Ganancias y Pérdidas

	2018	2019	2020	2021	2022
Venta de paquetes	S/453,337	S/696,236	S/805,932	S/935,777	S/1,083,531
Ventas	S/453,337	S/696,236	S/805,932	S/935,777	S/1,083,531
(-) Costo de Ventas	**-S/308,542**	**-S/383,288**	**-S/417,045**	**-S/457,004**	**-S/502,469**
(-) Costo directo	-S/126,914	-S/194,915	-S/225,625	-S/261,976	-S/303,340
(-) Mano de Obra Directa	-S/78,399	-S/78,399	-S/78,399	-S/78,399	-S/78,399
(-) Costos Indirectos	-S/103,229	-S/109,975	-S/113,021	-S/116,629	-S/120,730
Utilidad Bruta	**S/144,795**	**S/312,948**	**S/388,887**	**S/478,773**	**S/581,062**
(-) Gastos Operativos	**-S/95,638**	**-S/137,036**	**-S/146,909**	**-S/158,595**	**-S/171,893**
(-) Gastos Administrativos	-S/41,673	-S/41,673	-S/41,673	-S/41,673	-S/41,673
(-) Gastos de Ventas	-S/73,502	-S/95,363	-S/105,236	-S/116,922	-S/130,220
(-) Depreciación	S/19,537	S/19,537	S/19,537	S/19,537	S/19,537
Utilidad Operativa	**S/49,157**	**S/175,911**	**S/241,978**	**S/320,178**	**S/409,169**
(-) Impuesto a la Renta (29.5%)	S/14,501	S/51,894	S/71,384	S/94,453	S/120,705
Utilidad Neta	**S/63,658**	**S/227,805**	**S/313,362**	**S/414,631**	**S/529,874**

La depreciación está conformada por los bienes invertidos acorde al porcentaje indicado en el Informe N.° 057-2020-SUNAT/7T0000[38].

Depreciación:

Concepto	Costo Total	Depreciación	Depreciación anual
Reacondicionamiento de instalaciones	S/82,373	5%	S/4,119
Minivan	S/67,256	20%	S/13,451
Moto	S/9,836	20%	S/1,967
	Total		S/19,537

Anexo 24: Liquidación IGV

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		S/453,337	S/696,236	S/805,932	S/935,777	S/1,083,531
IGV de los ingresos		**S/81,601**	**S/125,322**	**S/145,068**	**S/168,440**	**S/195,036**
IGV de Costo directo		S/22,845	S/35,085	S/40,613	S/47,156	S/54,601
IGV de Gastos administrativos		S/612	S/612	S/612	S/612	S/612
IGV de Gasto de ventas		S/1,070	S/1,070	S/1,070	S/1,070	S/1,070
IGV de Costo Indirecto		S/5,414	S/6,629	S/7,177	S/7,826	S/8,565
IGV Inversión	S/31,905					
Total IGV de egresos	**S/31,905**	**S/29,941**	**S/43,395**	**S/49,471**	**S/56,664**	**S/64,847**
Diferencia	S/31,905	S/51,660	S/81,928	S/95,597	S/111,776	S/130,188
Crédito Fiscal	S/31,905	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Liquidación del IGV		**S/19,755**	**S/81,928**	**S/95,597**	**S/111,776**	**S/130,188**

Anexo 25: Sueldos

ACTUAL					
Clasificación	**Puesto**	**Cantidad**	**Sueldo Básico**	**Remuneración Anual**	**Situación laboral**
Administración	Gerente General	1	S/2,000	S/22,997	Planilla
Administración	Asistente administrativo	1	S/930	S/15,276	Planilla
MOD	Jefe de alojamiento	1	S/1,200	S/18,069	Planilla
Ventas	Recepcionista	1	S/930	S/11,160	Recibo por honorarios
Ventas	Guía turística	1	S/500	S/6,000	Recibo por honorarios
MOD	Ama de llaves	3	S/930	S/19,530	Recibo por honorarios
CIF	Jefe de A&B	1	S/1,200	S/18,069	Planilla
CIF	Cocinero	1	S/930	S/11,160	Recibo por honorarios
CIF	Camareros	2	S/930	S/22,320	Recibo por honorarios
	Total	**12**		**S/144,581**	

NUEVO PERSONAL						
Clasificación	**Ítem**	**Puesto**	**Cantidad**	**Sueldo básico Mensual**	**Total anual**	**Situación laboral**
Operación	1	Conductor	1	S/800	S/9,600	Recibo por honorarios
Ventas	2	Guía turístico	1	S/800	S/9,600	Recibo por honorarios
Cocina	1	Chef	1	S/1,000	S/12,000	Recibo por honorarios
Bar	1	Bartender	1	S/800	S/9,600	Recibo por honorarios
Show	1	Danzante	4	S/650	S/31,200	Recibo por honorarios
		TOTAL	**8**		**S/72,000**	

SUELDOS TOTALES					
Concepto	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Administración					
Gerente General	S/22,997	S/22,997	S/22,997	S/22,997	S/22,997
Asistente administrativo	S/15,276	S/15,276	S/15,276	S/15,276	S/15,276
Ventas					
Recepcionista	S/11,160	S/11,160	S/11,160	S/11,160	S/11,160
Guía turística	S/15,600	S/15,600	S/15,600	S/15,600	S/15,600
Mano de obra Indirecta					
Jefe de A&B	S/18,069	S/18,069	S/18,069	S/18,069	S/18,069
Conductor	S/9,600	S/9,600	S/9,600	S/9,600	S/9,600
Chef	S/12,000	S/12,000	S/12,000	S/12,000	S/12,000
Cocinero	S/11,160	S/11,160	S/11,160	S/11,160	S/11,160
Camareros	S/22,320	S/22,320	S/22,320	S/22,320	S/22,320
Mano de obra Directa					
Bartender	S/9,600	S/9,600	S/9,600	S/9,600	S/9,600
Danzante	S/31,200	S/31,200	S/31,200	S/31,200	S/31,200
Jefe de alojamiento	S/18,069	S/18,069	S/18,069	S/18,069	S/18,069
Ama de llaves	S/19,530	S/19,530	S/19,530	S/19,530	S/19,530
Total	**S/216,581**	**S/216,581**	**S/216,581**	**S/216,581**	**S/216,581**

*Se ha considerado barteneder y danzante como MOD debido a su relevancia en el paquete turístico todo incluido

Resumen de sueldos por área

Concepto	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Administración	S/38,273	S/38,273	S/38,273	S/38,273	S/38,273
Ventas	S/26,760	S/26,760	S/26,760	S/26,760	S/26,760
MOI	S/73,149	S/73,149	S/73,149	S/73,149	S/73,149
MOD	S/78,399	S/78,399	S/78,399	S/78,399	S/78,399
Total	**S/216,581**	**S/216,581**	**S/216,581**	**S/216,581**	**S/216,581**

Anexo 26: Gastos comunes

Se va a utilizar para distribuir los gastos comunes en los presupuestos de costos indirectos, presupuesto administrativo y presupuesto de ventas

Distribución de áreas*	
ÁREA	**%**
Administración	14.0%
Ventas	14.0%
Operaciones	72.0%
TOTAL	**100.0%**

*Plano del Centro de Operaciones

Distribución de Costos Comunes - SIN IGV						
	%*	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Luz		**S/4,068**	**S/4,068**	**S/4,068**	**S/4,068**	**S/4,068**
Administración	14.0%	S/569	S/569	S/569	S/569	S/569
Ventas	14.0%	S/569	S/569	S/569	S/569	S/569
Operaciones	72.0%	S/2,929	S/2,929	S/2,929	S/2,929	S/2,929
Agua		**S/3,559**	**S/3,559**	**S/3,559**	**S/3,559**	**S/3,559**
Administración	14.0%	S/498	S/498	S/498	S/498	S/498
Ventas	14.0%	S/498	S/498	S/498	S/498	S/498
Operaciones	72.0%	S/2,563	S/2,563	S/2,563	S/2,563	S/2,563
Arbitrios		**S/678**	**S/678**	**S/678**	**S/678**	**S/678**
Administración	14.0%	S/95	S/95	S/95	S/95	S/95
Ventas	14.0%	S/95	S/95	S/95	S/95	S/95
Operaciones	72.0%	S/488	S/488	S/488	S/488	S/488
Servicio de Seguridad		**S/12,000**	**S/12,000**	**S/12,000**	**S/12,000**	**S/12,000**
Administración	14.0%	S/1,680	S/1,680	S/1,680	S/1,680	S/1,680
Ventas	14.0%	S/1,680	S/1,680	S/1,680	S/1,680	S/1,680
Operaciones	72.0%	S/8,640	S/8,640	S/8,640	S/8,640	S/8,640
Internet + teléfono		**S/1,525**	**S/1,525**	**S/1,525**	**S/1,525**	**S/1,525**
Administración	14.0%	S/214	S/214	S/214	S/214	S/214
Ventas	14.0%	S/214	S/214	S/214	S/214	S/214
Operaciones	72.0%	S/1,098	S/1,098	S/1,098	S/1,098	S/1,098
Insumos de mantenimiento y limpieza		**S/1,954**	**S/1,954**	**S/1,954**	**S/1,954**	**S/1,954**
Administración	14.0%	S/273	S/273	S/273	S/273	S/273
Ventas	14.0%	S/273	S/273	S/273	S/273	S/273
Operaciones	72.0%	S/1,407	S/1,407	S/1,407	S/1,407	S/1,407
Útiles de oficina		**S/500**	**S/500**	**S/500**	**S/500**	**S/500**
Administración	14.0%	S/70	S/70	S/70	S/70	S/70
Ventas	14.0%	S/70	S/70	S/70	S/70	S/70
Operaciones	72.0%	S/360	S/360	S/360	S/360	S/360

Gastos Servicios con IGV						
Ítem	**Concepto**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
1	Arbitrios	S/800	S/800	S/800	S/800	S/800
2	Internet + teléfono	S/1,800	S/1,800	S/1,800	S/1,800	S/1,800
3	Agua	S/4,200	S/4,200	S/4,200	S/4,200	S/4,200
4	Luz	S/4,800	S/4,800	S/4,800	S/4,800	S/4,800
	Total	**S/11,600**	**S/11,600**	**S/11,600**	**S/11,600**	**S/11,600**

Costo mensual de insumos de mantenimiento y limpieza* - SIN IGV								
Concepto	**Q**	**Unidad**	**Precio**	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**
Bolsa grande de basura	4	Ciento	S/12.7	S/51	S/0	S/0	S/0	S/0
Bolsa pequeña de basura	2	Ciento	S/6.4	S/13	S/0	S/0	S/0	S/0
Papel Higiénico en rollo	4	Paquete	S/19.9	S/80	S/0	S/0	S/0	S/0
Jabón Líquido	6	Botellas	S/7.2	S/43	S/0	S/0	S/0	S/0
Papel toalla	5	Paquete	S/8.9	S/44	S/0	S/0	S/0	S/0
Alcohol en gel	5	Botellas	S/8.1	S/40	S/0	S/0	S/0	S/0
Mascarilla (ciento)	2	Cientos	S/35.0	S/70	S/0	S/0	S/0	S/0
Guantes de limpieza	5	Ciento	S/29.7	S/148	S/0	S/0	S/0	S/0
Lejía	5	Galón	S/21.2	S/106	S/0	S/0	S/0	S/0
Pinesol	5	Galón	S/18.6	S/93	S/0	S/0	S/0	S/0
Extintor	4	Unidad	S/80.5	S/322	S/0	S/0	S/0	S/0
Botiquín	1	Unidad	S/127.1	S/127	S/0	S/0	S/0	S/0
Total				**S/1,138**	**S/0**	**S/0**	**S/0**	**S/0**

* Se compra en Enero y Julio, menos el extintor que es una vez al año.

Costo mensual de insumos de mantenimiento y limpieza* - SIN IGV											
Concepto	**Q**	**Unidad**	**Precio**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**Total**
Bolsa grande de basura	4	Ciento	S/12.7	S/0	S/51	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/102
Bolsa pequeña de basura	2	Ciento	S/6.4	S/0	S/13	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/25
Papel Higiénico en rollo	4	Paquete	S/19.9	S/0	S/80	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/159
Jabón Líquido	6	Botellas	S/7.2	S/0	S/43	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/86
Papel toalla	5	Paquete	S/8.9	S/0	S/44	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/89
Alcohol en gel	5	Botellas	S/8.1	S/0	S/40	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/81
Mascarilla (ciento)	2	Cientos	S/35.0	S/0	S/70	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/140
Guantes de limpieza	5	Ciento	S/29.7	S/0	S/148	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/297
Lejía	5	Galón	S/21.2	S/0	S/106	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/212
Pinesol	5	Galón	S/18.6	S/0	S/93	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/186
Extintor	4	Unidad	S/80.5	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/322
Botiquín	1	Unidad	S/127.1	S/0	S/127	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/254
Total				**S/0**	**S/816**	**S/0**	**S/0**	**S/0**	**S/0**	**S/0**	**S/1,954**

* Se compra en Enero y Julio, menos el extintor que es una vez al año.

Anexo 27: Tasa de descuento

La opción seleccionada como tasa de descuento (costo de oportunidad) es el número 2.

OPCIÓN 1: DEPÓSITO A PLAZO FIJO

Tasa de Rendimiento Efectivo Anual (TREA)	5.00%

Supuesto: 10.000.- Soles a 360 días de plazo, según datos de la SBS.

Fuente: https://www.rankia.pe/blog/mejores-depositos-plazo-fijo/4092862-mejores-plazos-fijos-para-2021

Tasa de descuento	
TREA	5.00%
Riesgo	50%
Tasa de descuento del proyecto	7.50%

OPCIÓN 2: FONDOS MUTUOS

Fondos de inversión más rentables en el Perú 2021: Rentabilidades Promedio por tipo de fondo

Tipo de Fondos	**Moneda**	**Mes**	**Año**
De Deuda	S/	0.29%	2.46%
	US$	0.56%	3.31%
Mixtos	S/	2.19%	1.60%
	US$	2.55%	-2.16%
De Acciones	S/	5.19%	1.60%
	US$	7.61%	8.00%
Estructurados	S/	0.93%	7.56%
	US$	0.42%	1.94%
Fondo de Fondos	S/	2.86%	12.24%
	US$	2.78%	7.33%
Flexible	S/	0.56%	3.85%
	US$	0.80%	4.09%

Fuente: https://www.rankia.pe/blog/mejores-fondos-mutuos/4095827-fondos-inversion-mas-rentables-peru-2021

Tasa de descuento	
Rendimiento	7.33%
Riesgo	50%
Tasa de descuento del proyecto	11.00%

Anexo 28: Casos confirmados de COVID-19 por Región

Departamento	Casos confirmados	%
Amazonas	18,691	2%
Ancash	32,119	3%
Apurímac	8,212	1%
Arequipa	49,278	5%
Ayacucho	15,553	1%
Cajamarca	26,078	3%
Callao	44,303	4%
Cusco	25,864	2%
Huancavelica	7,950	1%
Huánuco	21,217	2%
Ica	32,598	3%
Junín	29,155	3%
La libertad	38,078	4%
Lambayeque	33,897	3%
Lima metropolita	427,267	41%
Lima región	33,156	3%
Loreto	26,487	3%
Madre de dios	9,621	1%
Moquegua	16,440	2%
Pasco	6,811	1%
Piura	43,611	4%
Puno	19,555	2%
San Martín	26,126	3%
Tacna	15,024	1%
Tumbes	9,597	1%
Ucayali	20,662	2%
Total	1,037,350	100%

Nota: Adaptado de "Informe de Emergencia N° 033 - 13/1/2021 / COEN – INDECI" por INDECI 2021.

Anexo 29: Áreas Naturales Protegidas en Pasco

Categoría	Nombre	Creación	Ubicación política	Extensión (ha)
Parque Nacional	Yanachaga-Chemillen	29/08/1986 Mediante D.S N°068-86-AG	Distritos de Oxapampa, Huancabamba, Pozuzo y Villa Rica	122 000,00
Santuario Nacional	Huayllay	07/08/1974 Mediante D.S N°0750-74-AG	Huayllay, Pasco	6 815,00
Reserva Nacional	Junín	07/08/1974, Mediante D.D N°0750-74-AG	Regiones de Pasco y Junín	53 000,00
Reserva Comunal	Yanesha	28/04/1988 Mediante R.S. N°0193-88-AGDGFF	Distritos de Palcazu, Oxapampa	34 744,70
	Sira	22/06/2001 Mediante D.D N°037-2001-AG	Regiones de Pasco, Huánuco y Ucayali	616 413,41
Bosque de Protección	San Matias - San Carlos	20/03/1987 Mediante R.S N°0101-87-AG/ DGFF	Distritos de Huancabamba, Puerto Bermúdez y Villa Rica	145 818,00
Áreas de Conservación Privada	Bosque de Churumazu	02/11/2017 Mediante R.M N°330-2017-MINAM	Distritos de Chontabamba y Oxapampa	140,798
	Fundo Las Neblinas	20/10/2016 Mediante R.M N°311-2016-INAM	Distritos de Chontabamba y Oxapampa	303,620
	Zaragoza	17/05/2017 Mediante R.M N°127-2017-MINAM	Distritos de Huancabamba, Oxapampa	72,491

Nota: Recuperado de "Pasco Plan Estratégico Regional de Turismo 2019-2025" por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019, p.44.

Anexo 30: Competidores directos - imágenes

Hospedaje Elsi Muller

Hospedaje Tunki Lodge

Chontaqui Eco-Lodge

Posada Edelweiss

Fundo Hassinger

Altares de Oxapampa

Nota: Adaptado de Booking.com

Anexo 31: Itinerario del servicio "todo incluido" propuesto

El servicio todo incluido tiene una duración de seis días y el siguiente itinerario:

Día 1

- 07:00 AM: Los pasajeros son recogidos del Terminal Terrestre de Oxapampa
- 7:30 AM: Desayuno
- 9:30 AM: Tiempo Libre en las instalaciones. Actividades en el Hospedaje:

  Se proyecta la Historia de Oxapampa en el restaurante

  Presentación de los principales productos agrícolas por parte del personal de A y B

  Pintado de telas con productos naturales de la zona

  Destreza forestal (corte de troncos de leña)
- 01:00 PM: Almuerzo
- 1:45 PM: Tour de toda la ciudad de Oxapampa y barrios aledaños
- 3:00 PM Visita a la plaza principal de Oxapampa, Iglesia Matriz de Oxapampa y Parque de Los Colonos
- 4:30 PM: Visita al Museo de Oxapampa
- 7:00 PM Cena de Bienvenida

  Pequeño Show por parte de los empleados de las instalaciones para dar la bienvenida a los huéspedes.

Día 2

- 07:00 AM: Desayuno Buffet
- 09:00 AM: Tour Catarata del Rio Tigre

  Visita al Barrio de la Cañera

  Caminata

Catarata del Rio tigre

Visita a la gruta la Virgen María

- 1:00 PM: Almuerzo
- 3:00 PM: Visita al Mirador más antiguo de Oxapampa para la foto de portada
- 5:00 PM: Tiempo Libre en las instalaciones. Actividades en el Hospedaje:

  Exposición de Frutas exóticas de la región

  Clases de Cocina (preparación de mermeladas caseras)

  Degustación de mermeladas

  Degustación de licores de la zona
- 7:00 PM Cena Temática. Noche Tropical

  Todos los trabajadores del Hospedaje usarán Camisas floreadas. Los huéspedes pueden vestir un look tropical si así lo desean.

  Show por parte de los trabajadores para los comensales

<u>Día 3</u>

- 07:00 AM: Desayuno Buffet
- 09:00 AM: Tour a la Comunidad Nativa Tsachopen

  Visita a la Comunidad Nativa Tsachopen

  Turismo vivencial con los nativos de la zona

  Caminata
- 1:00 PM: Almuerzo
- 3:00 PM: Visita a los principales Ranchos de Oxapampa
- 5:00 PM: Tiempo Libre en las instalaciones. Actividades en el Hospedaje:

Cuenta cuentos (El personal le cuenta todas las leyendas y Mitos de Oxapampa, finalmente desde el Hospedaje les puede enseñar que una de las leyendas es cierta)

Clases de cocina (preparación de panes típicos de la zona)

Clases de bar (preparación de jugos y cocteles típicos de la zona)

- 7:00 PM Cena Temática. Noche Alemana

  Todos los trabajadores del Hospedaje usarán las vestimentas típicas austroalemanas.

  Show de baile (Parishpolka)

Día 4

- 05:00 AM: Desayuno Buffet
- 06:00 AM: Tour a Pozuzo

  Visita a la plaza principal de Pozuzo

  Visita a la fábrica de cervezas de Pozuzo

  Visita al Museo

  Visita a la iglesia Austro –Alemana

  Visita a Prusia

  Visita a Agua Salada
- 5:00 PM: Tiempo Libre en las instalaciones. Actividades en el Hospedaje:

  Clases de cocina (preparación de panes típicos de la zona)

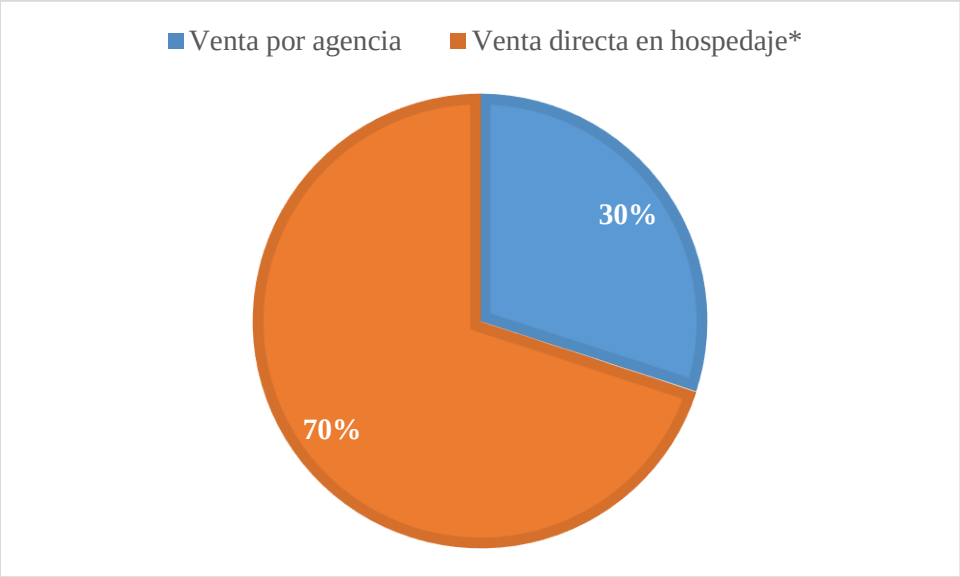
  Clases de bar (preparación de jugos y cocteles típicos de la zona)
- 7:00 PM Cena Temática. Noche de Gala

  Show de despedida por parte de los trabajadores para los huéspedes

Anexo 32: Distribución de las ventas con la estrategia

Concepto	%	2018 (1)	2019	2020	2021	2022
Venta total (sin IGV)	100%	S/453,337	S/696,236	S/805,932	S/935,777	S/1,083,531
Venta por agencia	30%	S/136,001	S/208,871	S/241,780	S/280,733	S/325,059
Venta directa en hospedaje*	70%	S/317,336	S/487,365	S/564,153	S/655,044	S/758,472

*Contacto a través de teléfono, e-mail



Anexo 33: Premios y certificados

Consejo Transitorio de Administración Regional
- PASCO -
DIRECCION REGIONAL DE INDUSTRIA, TURISMO - PASCO
Galerías Comerciales Cf. No. 10 - Telf. 375

El que suscribe, DIRECTOR DE LA OFICINA ZONAL DE INDUSTRIA Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE OXAPAMPA, por el presente,

Certifica

Que, la Sra. Flor de Maria NAVARRO BRICEÑO, identificada con DNI N° 19898397 y Presidenta de la Asociación de Hospedajes, Restaurantes y Servicios Afines de Oxapampa (AHORA–Oxapampa); Participará en el TALLER DE TRABAJO "*ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE*", Organizado por la Dirección Nacional de Turismo – MINCETUR, en calidad de Empresaria designada como representante del Departamento de Pasco.

Se expide el presente documento a fin de que las Autoridades y responsables del Evento le deán todas las facilidades del caso para el fiel cumplimiento de lo encomendado.

Oxapampa, 04 de Septiembre del 2002

DIRECCION REGIONAL DE INDUSTRIA Y TURISMO - OFICINA ZONAL OXAPAMPA - PASCO -

Consejo Transitorio de Administración Regional
— PASCO —
DIREC. REGIONAL DE INDUSTRIA TURISMO PASCO
OFICINA ZONAL OXAPAMPA

Ing. Francisco Yauri Guere
DIRECTOR

2

DIRECCIÓN ZONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO OXAPAMPA

"Año de la Consolidación Democrática"

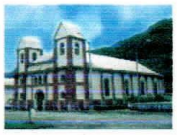
Oxapampa, 10 de Febrero de 2006

OFICIO Nº 0021-2006-GR PASCO/DIRCETUR- OXAPAMPA

Sr : *Flor Navarro de Párraga*
HOSPEDAJE LAS ORQUIDEAS

Presente.-

ASUNTO : *Felicitaciones*



Es sumamente grato dirigirnos a Ud. Para saludarle en nombre de la Dirección Zonal de Comercio Exterior y Turismo Oxapampa y a la vez expresarle nuestras sinceras felicitaciones a su representada del *Hospedaje las Orquídeas*, Sra. *FLOR NAVARRO DE PÁRRAGA*, **por cumplir con todo los requisitos mínimos del Reglamento de Hospedajes, presentando las habitaciones en condiciones óptimas e higiénicas que contribuye al desarrollo turístico de Oxapampa.**

Es política de nuestra Dirección *reconocer, felicitar y estimular* a los establecimientos de hospedajes por la labor socio económica que desempeñan e invocándoles que sigan con esa mística de trabajo y dedicación mejorando el servicio de atención a nuestros visitantes y por el desarrollo sostenible del turismo a nuestra provincia de Oxapampa.

Aprovecho la oportunidad para reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO OFICINA ZONAL OXAPAMPA -PASCO-

GOBIERNO REGIONAL PASCO
DIREC. REG. DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO
OFICINA ZONAL OXAPAMPA

Lic. Jose Luis Quinto Pumar
DIRECTOR

Jr. Bolívar N° 200 Nivel 466 Teléfono 063 – 462 375 - Oxapampa
e-mail : dirceturoxa@hotmail.com

CENFOTUR
CENTRO DE FORMACIÓN EN TURISMO

PERÚ | Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Centro de Formación en Turismo

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

La Dirección Nacional del Centro de Formación en Turismo, otorga el presente

DIPLOMA

a: FLOR DE MARIA NAVARRO BRICEÑO

Por haber aprobado satisfactoriamente, cada una de las unidades que conforma la estructura del curso.

TÉCNICAS DE INGENIERÍA SANITARIA PARA

ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS

Barranco, 29 DE ENERO DEL 2016

ROSA BIANCHI GAINZA
Directora de Extensión Educativa (e)
CENTRO DE FORMACION EN TURISMO

MADELEINE BURNS VIDAURRAZAGA
Directora Nacional
CENTRO DE FORMACION EN TURISMO

HENRY COOPER TENAUD
Director Gestión Académica
CENTRO DE FORMACION EN TURISMO

Dirz cetur Dirección Zonal de Comercio Exterior y Turismo
Oxapampa
Jr. Bolivar 466 2do Nivel Telefax: (063) 462-375

" año de la Infraestructura para la Integración"

Oxapampa, 01 de Diciembre del 2005

OFICIO N°275-2005-G.R.PASCO/DIRCETUR/OXAP.

Señor (a):
Flor María, NAVARRO DE PARRAGA
Propietaria del Hospedaje LAS ORQUIDEAS

Presente:

ASUNTO: Agradecimiento Por Apoyo Económico para la Participación En La "Feria Turística Mega Plaza Lima - Norte"

De mí especial consideración:

Por el presente me dirijo a ud., para expresarle el saludo cordial de la Dirección Zonal de Comercio Exterior y Turismo; y a la vez agradecerle por su apoyo económico para participar en la Feria antes mencionada, donde se pudo repartir 7 millares de Trípticos de buena calidad a nivel Selva Central y 16050 entre afiches, volantes y trípticos proporcionados por los diversos establecimientos involucrados al Turismo, mas de 2100 tarjetas promocionando a Oxapampa y Selva Central como alternativa Turística.

En los dos días se logró llegar a más de 10,000 visitantes donde nuestro Stand fue la mas acogida por la decoración e Información.

En mérito a vuestras atenciones ocupamos el Primer puesto al nivel de Stands.
Establecimientos como el suyo es lo que se quiere, con ese espíritu de colaboración, apoyo. que apuntan e invierten por el Turismo, con ideas, sugerencias, como nos demostró, por todo eso quedo de Ud., muy agradecido.

Por las diversas emisoras en sus noticieros estamos ampliando detalladamente los establecimientos que apoyaron y los gastos que se hicieron y también llamando a una reflexión a los establecimientos que son ajenos a este tipo de inversión.

Sin otro en particular es propicia la oportunidad para reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

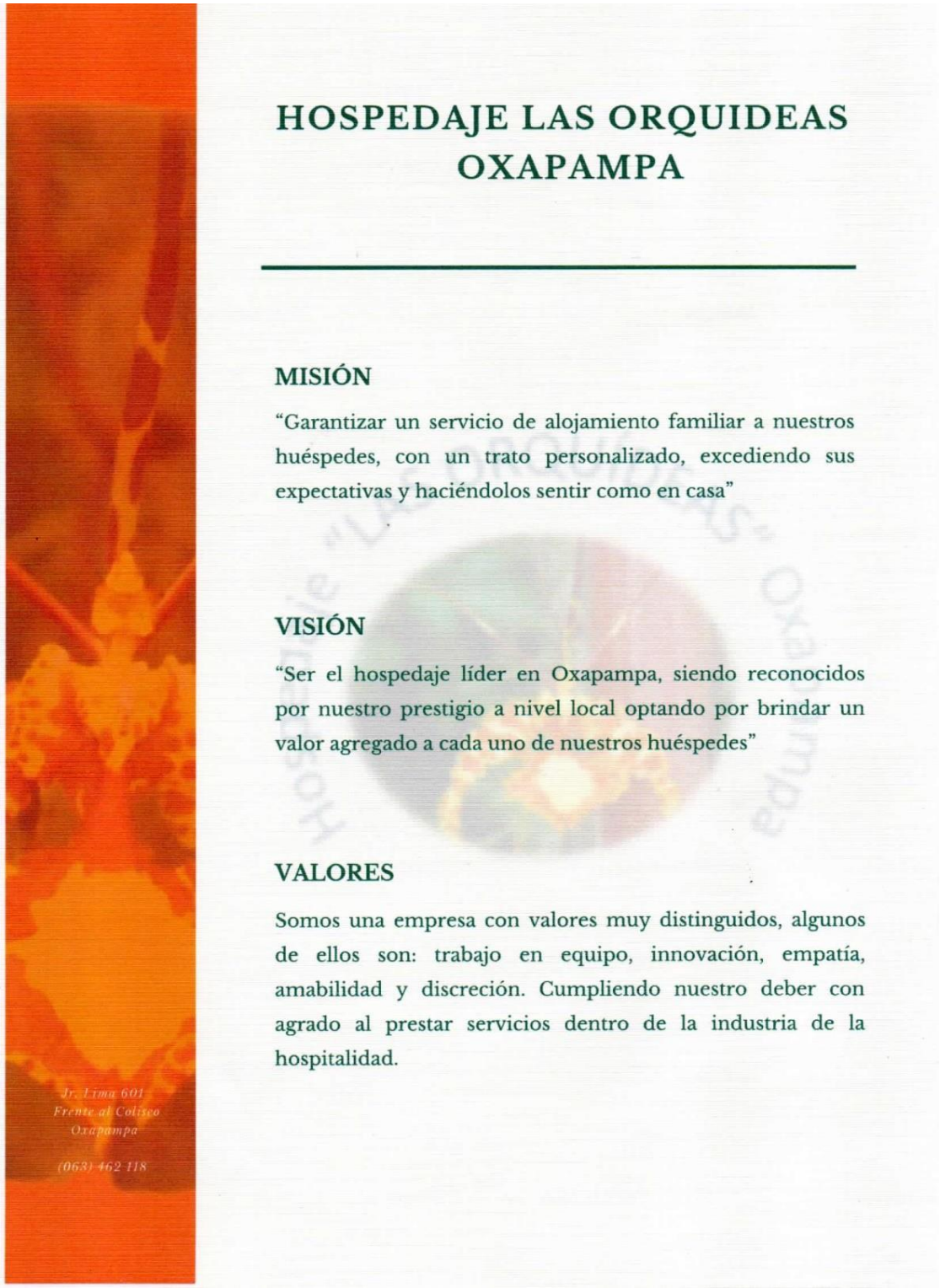
Atentamente,

DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO - OFICINA ZONAL OXAPAMPA - PASCO

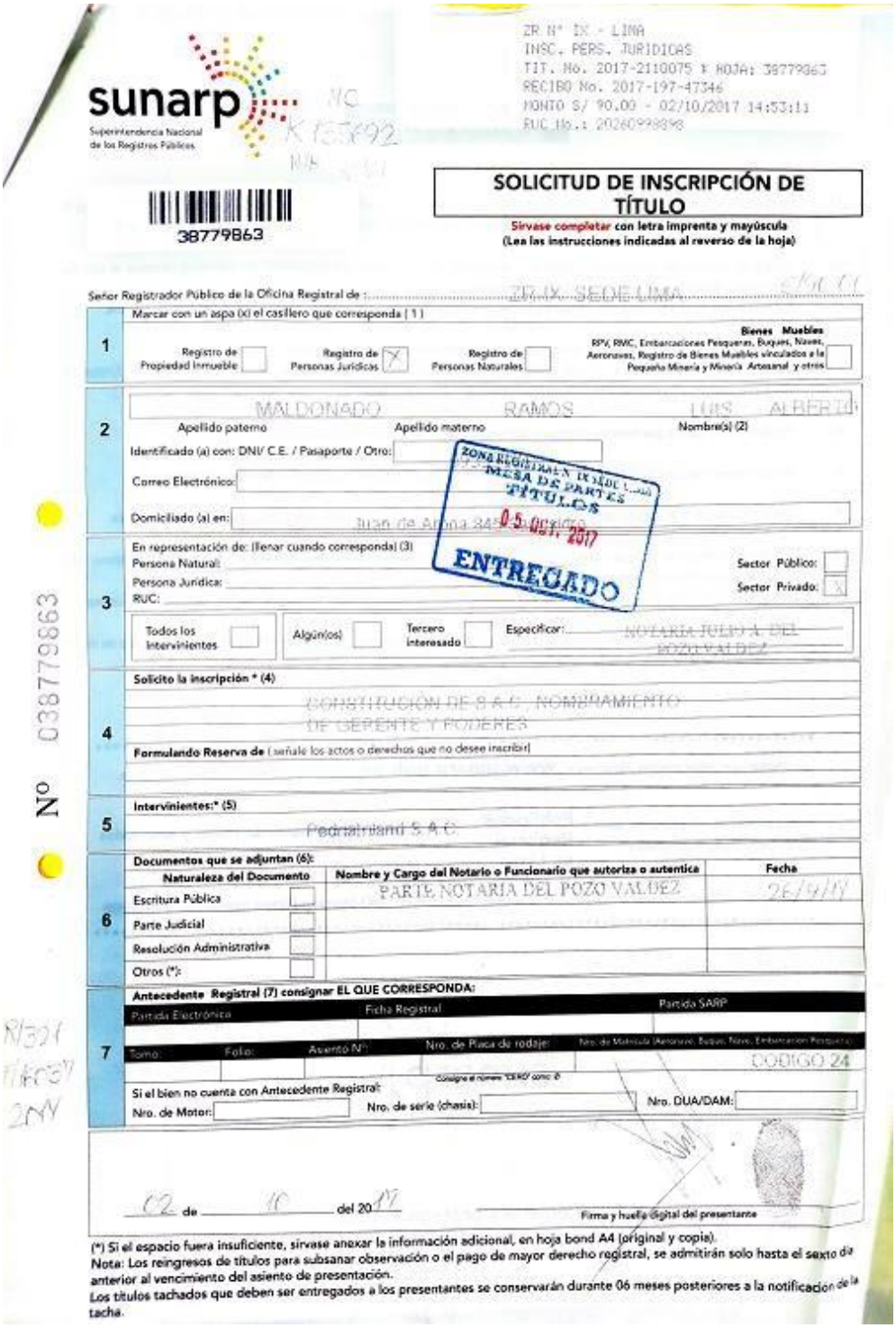
GOBIERNO REGIONAL PASCO
DIREC. REG. DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO
OFICINA ZONAL OXAPAMPA
Lic. Jose Luis Quinto Pumar
DIRECTOR

Solo se Ama . . .
Lo que se Conoce

Anexo 34: Premios y certificados



Anexo 35: Inscripción en registros públicos y Registro de Marca Pediatriland



ZR N° IX - LIMA
INSC. PERS. JURIDICAS
TIT. No. 2017-2110075 \ HOJA: 38779863
RECIBO No. 2017-197-47346
MONTO S/ 90.00 - 02/10/2017 14:53:11
RUC No.: 20260998898

sunarp
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos

38779863

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE TÍTULO

Sírvase completar con letra imprenta y mayúscula
(Lea las instrucciones indicadas al reverso de la hoja)

Señor Registrador Público de la Oficina Registral de : ZR IX SEDE LIMA

1 Marcar con un aspa (x) el casillero que corresponda (1)

Registro de Propiedad Inmueble [ ] Registro de Personas Jurídicas [X] Registro de Personas Naturales [ ] Bienes Muebles RPV, RMC, Embarcaciones Pesqueras, Buques, Naves, Aeronaves, Registro de Bienes Muebles vinculados a la Pequeña Minería y Minería Artesanal y otros [ ]

2 MALDONADO (Apellido paterno) RAMOS (Apellido materno) LUIS ALBERTO (Nombre(s) (2))

Identificado (a) con: DNI/ C.E. / Pasaporte / Otro:

Correo Electrónico:

Domiciliado (a) en: Juan de Arona 345

ZONA REGISTRAL IX SEDE LIMA MESA DE PARTES TÍTULOS 05 OCT. 2017 ENTREGADO

3 En representación de: (llenar cuando corresponda) (3)
Persona Natural:
Persona Jurídica:
RUC:
Sector Público: [ ] Sector Privado: [X]

Todos los Intervinientes [ ] Algún(os) [ ] Tercero interesado [ ] Especificar: NOTARIA JULIO A. DEL POZO VALDEZ

4 **Solicito la inscripción * (4)**
CONSTITUCIÓN DE S.A.C. NOMBRAMIENTO DE GERENTE Y PODERES

Formulando Reserva de (señale los actos o derechos que no desee inscribir)

5 **Intervinientes:* (5)**
Pediatriland S.A.C.

6 **Documentos que se adjuntan (6):**

Naturaleza del Documento	Nombre y Cargo del Notario o Funcionario que autoriza o autentica	Fecha
Escritura Pública [ ]	NOTARIA DEL POZO VALDEZ	26/9/17
Parte Judicial [ ]		
Resolución Administrativa [ ]		
Otros (*): [ ]		

7 **Antecedente Registral (7) consignar EL QUE CORRESPONDA:**

Partida Electrónica	Ficha Registral	Partida SARP

Tomo:	Folio:	Asiento N°:	Nro. de Placa de rodaje:	Nro. de Matrícula (Aeronaves, Buques, Naves, Embarcaciones Pesqueras):
				CODIGO 24

Consigne el número "CERO" como 0

Si el bien no cuenta con Antecedente Registral:
Nro. de Motor: Nro. de serie (chasis): Nro. DUA/DAM:

02 de 10 del 2017

Firma y huella digital del presentante

(*) Si el espacio fuera insuficiente, sírvase anexar la información adicional, en hoja bond A4 (original y copia).
Nota: Los reingresos de títulos para subsanar observación o el pago de mayor derecho registral, se admitirán solo hasta el sexto día anterior al vencimiento del asiento de presentación.
Los títulos tachados que deben ser entregados a los presentantes se conservarán durante 06 meses posteriores a la notificación de la tacha.

N° 038779863

PERÚ | Presidencia del Consejo de Ministros | INDECOPI

Registro de la Propiedad Industrial

Dirección de Signos Distintivos

CERTIFICADO N° 00027364

La Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI, certifica que por mandato de la Resolución Nº 015018-2020/DSD - INDECOPI de fecha 14 de septiembre de 2020, ha quedado inscrito en el Registro de Multiclase de Marcas de Producto y/o Servicio, el siguiente signo:

Signo	:	La denominación PEDIATRILAND y logotipo (se reivindica colores), conforme al modelo
Distingue	:	Clase 10. Aparatos, instrumentos y accesorios odontológicos. Clase 35. Reagrupamiento para el beneficio de terceros, de diversos productos --Continúa en la siguiente página--
Clase	:	10, 35 y 44 de la clasificación Internacional.
Solicitud	:	0853492-2020
Titular	:	PARRAGA NAVARRO MIOSSOTTY y PÁRRAGA NAVARRO KATHERINE
País	:	Perú; Perú
Vigencia	:	14 de septiembre de 2030
Tomo	:	0137
Folio	:	131

Director
Dirección de Signos Distintivos
INDECOPI

PediatriLand

Este es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Indecopi, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013- PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser comprobadas a través de la siguiente dirección web:

https://enlinea.indecopi.gob.pe/verificador *Id Documento: 3f094ps020*

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL
Calle De la Prosa 104, San Borja, Lima 41 - Perú, Telf: 224-7800, Web: www.indecopi.gob.pe

SERIE B Nº DIECISEIS MIL TREINTISIETE 6400537

ESCRITURA NÚMERO: TRES MIL CIENTO DIECISEIS

MINUTA NÚMERO -----: 2401

KARDEX NÚMERO ----: 135692.-

CONSTITUCION SIMULTÁNEA DE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, ESTATUTO, NOMBRAMIENTO DE GERENTE Y OTORGAMIENTO DE PODERES

DE

PEDIATRILAND S.A.C.

QUE OTORGAN

MIOSSOTTY PARRAGA NAVARRO

KATHERINE VIRGINIA PARRAGA NAVARRO

##########

En la ciudad de Lima, a los veintiséis (26) días del mes de setiembre del año dos mil diecisiete (2,017), yo: **JULIO ANTONIO DEL POZO VALDEZ**, Abogado - Notario Público de Lima, extiendo la escritura pública que otorgan: **LA SEÑORITA: MIOSSOTTY PARRAGA NAVARRO**; identificada con Documento Nacional de Identidad número 44441412, peruana, soltera, dentista, domiciliada en avenida La Fontana número 1385, La Molina, Lima, cuya identidad se ratificó por comparación biométrica de sus huellas dactilares en la Base de Datos del RENIEC, quien procede por su propio derecho. ==========

LA SEÑORITA: KATHERINE VIRGINIA PARRAGA NAVARRO; identificada con Documento Nacional de Identidad número 71206043, peruana, soltera, administradora hotelera, domiciliada en avenida La Fontana número 1385, La Molina, Lima, cuya identidad se ratificó por comparación biométrica de sus huellas dactilares en la Base de Datos del RENIEC, quien procede por su propio derecho. ==========

C O N C L U S I O N: ==========

Formalizado el instrumento, conforme a lo establecido en el artículo 59º de la Ley del Notariado, hice conocer a las otorgantes su derecho para leerlo íntegramente. Las otorgantes enteradas de ese derecho, leyeron el instrumento ante mí y se ratificaron en todo su contenido. ==========

Yo el Notario dejo constancia que la presente Escritura, corre extendida en el folio Serie B número 6400537, y concluye en el folio Serie B número 6400547 vuelta, que corresponde a los folios 16,037 al 16,047 vuelta del Registro de Escrituras Públicas. ==========

CONSTANCIA: JULIO ANTONIO DEL POZO VALDEZ, Abogado Notario Público de Lima dejo constancia expresa de haber efectuado las acciones de control y debida diligencia en materia de prevención de lavado de activos, especialmente vinculado a la minería ilegal y otras formas de ingresos provenientes del crimen organizado. ==========

Se terminó de firmar el veintiseis(26) de setiembre del dos mil diecisiete (2017).-

Valeria María Caballero C.
Ejecutivo Banca Pyme
DNI 70214063 / MAT 557524
División de Canales de Atención

.....
ID

MIOSSOTTY PARRAGA NAVARRO

FIRMADO: 26-09-2017

.....
ID

KATHERINE VIRGINIA PARRAGA NAVARRO

FIRMADO: 26-09-2017

MCH/mlr. 2F. jgho/avcp

Anexo 36: Definición de competencias según Alles (2009).

A continuación, se presentan las definiciones y grados de las competencias desarrolladas en el presente trabajo según el "Diccionario de competencias, la trilogía" por Alles, 2009.

Adaptabilidad a los cambios del entorno

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.

A Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.

B Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.

C Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y darles aliento.

D Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas. Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Liderazgo

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

A Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.

B Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.

C Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.

D Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Visión estratégica

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

A Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.

B Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.

C Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.

D Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Capacidad de planificación y organización

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

A Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.

B Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.

C Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.

D Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Colaboración

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

A

Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.

B

Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.

C

Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

D

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Comunicación eficaz

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

A

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.

B

Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.

C

Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.

D

Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Gestión y logro de objetivos

Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

A Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

B Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

C Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para otros colaboradores, metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la mejora de los resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y utilizar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

D Capacidad para fijarse a sí mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

A

Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

B

Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

C

Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.

D

Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.