

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA HATUN WASI SRL

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Liana Mariela Medrano Cocha

Código 20031822

Asesor:

Alfredo Fuentes Black

Lima – Perú

Octubre 2023



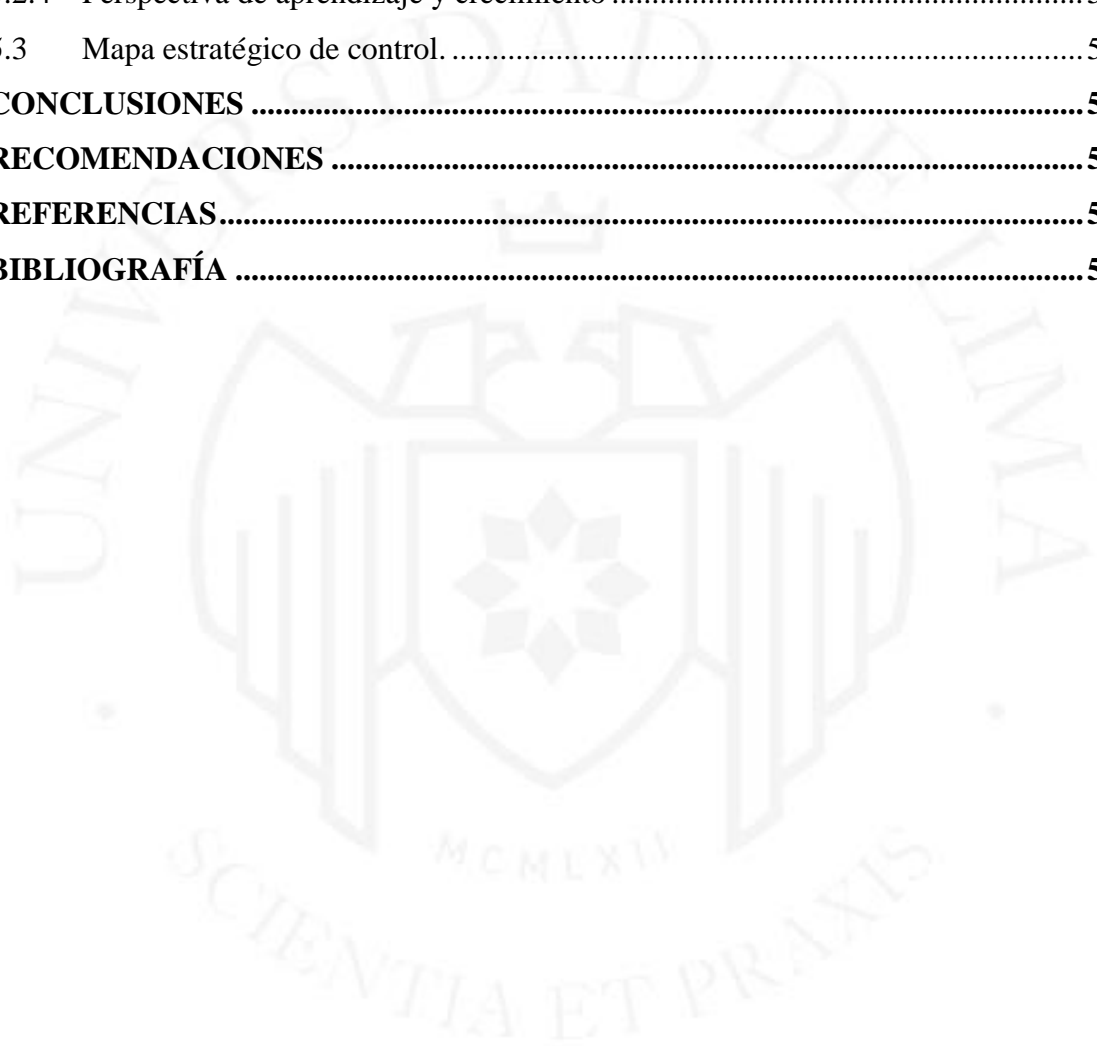
**CASE STUDY: STRATEGY PLAN FOR
HATUN WASI SRL**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	2
1.1 Historia.....	2
1.2 El negocio en la actualidad	2
1.3 Misión	3
1.4 Visión.....	3
1.5 Valores	3
1.6 Estructura Organizacional.....	4
CAPITULO II: EVALUACIÓN EXTERNA	5
2.1 Análisis del macroentorno	5
2.1.1 Factores políticos y legales	5
2.1.2 Factores económicos	6
2.1.3 Factores sociales, culturales y demográficos	8
2.1.4 Variables Tecnológicas	10
2.1.5 Factores Ecológicos-Ambientales.....	12
2.2 Análisis del microentorno	13
2.2.1 Las cinco fuerzas de Porter	13
2.2.2 Análisis de la posición competitiva	18
2.2.3 Matriz de evaluación del factor externo EFE.....	20
2.2.4 Matriz Perfil Competitivo (MPC).....	21
2.2.5 Conclusiones	23
CAPITULO III: EVALUACIÓN INTERNA.....	24
3.1 Modelo de Negocio -Lienzo de Alexander Osterwalder	24
3.1.1 Segmentos de mercado.....	24
3.1.2 Propuesta de Valor	25
3.1.3 Canales	25
3.1.4 Relaciones con los clientes	25
3.1.5 Fuentes de ingreso.....	25

3.1.6	Recursos clave.....	25
3.1.7	Actividades clave	26
3.1.8	Asociaciones clave.....	26
3.1.9	Estructura de costos	26
3.2	Cadena de Valor.....	26
3.2.1	Eslabones primarios	27
3.2.2	Eslabones de apoyo.....	29
3.3	Análisis de Áreas Funcionales	30
3.3.1	Administración y Gerencia	30
3.3.2	Marketing y Ventas	31
3.3.3	Operaciones y Logística.....	31
3.3.4	Finanzas y Contabilidad.....	32
3.3.5	Recursos Humanos.....	33
3.3.6	Sistemas de Información y Comunicación.....	33
3.3.7	Tecnología e Investigación y Desarrollo	34
3.4	Bloques de ventaja competitiva	34
3.5	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	35
3.6	Conclusiones	36
CAPITULO IV: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA		37
4.1	Misión	37
4.2	Visión.....	37
4.3	Objetivos de Largo Plazo	37
4.4	Estrategia Genérica	37
4.5	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	38
4.6	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	40
4.8	Matriz Interna Externa (MIE)	41
4.9	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	41
4.10	Estrategias Funcionales.....	44
4.10.1	Marketing	44
4.10.2	Operaciones.....	45
4.10.3	Recursos humanos.....	46
4.10.4	Finanzas	46
4.11	Conclusiones	47
CAPITULO V: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....		48

5.1	Elementos clave para implementar la estrategia	48
5.1.1	Cultura organizacional	48
5.1.2	Estructura organizacional.....	49
5.2	El cuadro de mando integral	50
5.2.1	Perspectiva financiera	50
5.2.2	Perspectiva del cliente.....	50
5.2.3	Perspectiva de procesos	50
5.2.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	51
5.3	Mapa estratégico de control.....	53
	CONCLUSIONES	54
	RECOMENDACIONES	55
	REFERENCIAS.....	56
	BIBLIOGRAFÍA	58



INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz de Evaluación del factor externo EFE.....	20
Tabla 2.2 Matriz perfil competitivo	22
Tabla 3.1 Variables de administración y gerencia en el análisis funcional	30
Tabla 3.2 Variables de marketing y ventas en el análisis funcional	31
Tabla 3.3 Variables de operaciones y logística en el análisis funcional.....	32
Tabla 3.4 Variables de finanzas y contabilidad en el análisis funcional	32
Tabla 3.5 Variables de recursos humanos en el análisis funcional.....	33
Tabla 3.6 Variables de sistemas de información y comunicación en el análisis funcional	33
Tabla 3.7 Variables de tecnología e investigación y desarrollo en el análisis funcional	34
Tabla 3.8 Bloques de ventaja competitiva para Hatun Wasi	34
Tabla 4.1 Estrategia genérica para Hatun Wasi	38
Tabla 4.2 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. FODA	39
Tabla 4.3 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	42
Tabla 4.5 Resultados de la evaluación de la MCPE	44
Tabla 5.1 Cuadro de mando integral para Hatun Wasi.....	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de Hatun Wasi	4
Figura 2.1 Inflación variación porcentual últimos doce meses	6
Figura 2.2 Arribos a establecimientos de hospedaje región Ancash 2016-2022	8
Figura 2.3 Las 10 regiones más visitadas en Perú	9
Figura 2.4 Intención de viaje a corto plazo.....	10
Figura 2.5 Incremento y estimación de usuarios de tik tok 2020-2026.....	11
Figura 2.6 Influencia de las redes sociales en los vacacionistas.....	12
Figura 2.7 Precio promedio por noche habitación/vivienda para 2 personas	18
Figura 2.8 Equipamiento mínimo requerido por categoría de hoteles.....	19
Figura 2.9 Mapa de grupos estratégicos	20
Figura 3.1 Lienzo de canvas Hatun Wasi	24
Figura 3.2 Cadena de valor para las empresas de servicios.....	27
Figura 3.3 Matriz de evaluación de factores internos MEFI	36
Figura 4.1 Matriz PEYEA para Hatun Wasi.....	40
Figura 4.2 Matriz interna - externa para Hatun Wasi	41
Figura 5.1 Organigrama Hatun Wasi 2024.....	49
Figura 5.2 Cuadro de mando integral para Hatun Wasi SRL.....	53

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Norma para categorización de hoteles	60
Anexo 2. Demanda de hoteles en la región Ancash	609



RESUMEN

Presentamos el plan estratégico para Hatun Wasi SRL, hotel de dos estrellas ubicado en la ciudad de Huaraz, provincia y región de Ancash, zona con alto potencial turístico en vías de desarrollo y recuperación post pandemia. La finalidad de este plan es proponer líneas de acción a los propietarios que contribuyan a lograr los objetivos de la compañía.

Se han desarrollado cinco capítulos, que abarcan el análisis del entorno interno y externo, así como el perfil competitivo, para la formulación, implementación y control de las estrategias a desarrollar. Además, Hatun Wasi busca consolidar su propuesta bajo la estrategia de liderazgo en costos, siendo la propuesta de valor es brindar un servicio personalizado con trato familiar y cultura de calidad con los clientes.

Para el cumplimiento de sus objetivos Hatun Wasi debe realizar alianzas estratégicas con los canales de distribución e implementar el formato de alquileres temporales, por lo que deberá alinear los objetivos con los planes funcionales de cada área de la organización.

Línea de investigación: 5200 - 31.a1

Palabras clave: sector hotelero, hoteles en Áncash, plan estratégico

ABSTRACT

We present the strategic plan for Hatun Wasi SRL, a two-star hotel located in the city of Huaraz, province and region of Ancash, an area with high tourism potential in the process of development and post-pandemic recovery. The purpose of this plan is to propose lines of action to the owners that contribute to achieving the company's objectives.

Five chapters have been developed, which cover the analysis of the internal and external environment, as well as the competitive profile, for the formulation, implementation and control of the strategies to be implemented. In addition, Haxtun Wasi seeks to consolidate its proposal under the cost leadership strategy, with the value proposition being to provide a personalized service with familiar treatment and quality culture with customers.

In order to meet its objectives, Hatun Wasi must make strategic alliances with distribution channels and implement the format of temporary rentals, so it must align the objectives with the functional plans of each area of the organization.

Line of research: 5200 - 31.a1

Keywords: hotel sector, hotels in Ancash, strategic plan

INTRODUCCIÓN

El sector turismo atraviesa un panorama de reactivación, debido al duro golpe de la pandemia y la actual coyuntura del país que hace que la reactivación sea aún más lenta.

Las acciones de promoción del destino como marca país en diversos mercados internacionales están ayudando a la recuperación. No obstante, el turismo receptivo espera cerrar el presente año con 2.2 millones de turistas, cifra que representa casi el 50% del año 2019 donde se llegó a 4.3 millones. Por otro lado, el crecimiento del turismo interno ha dinamizando el sector, con un incremento de 64.3% en el 2022 con respecto al año anterior. Según los principales actores del mercado, las expectativas son positivas y se espera recupera las cifras pre pandemia (4.3 millones) para el año 2023.

Durante el primer semestre del presente año, la Región Ancash ha registrado arribos a los establecimientos de hospedaje equivalentes al 95.9% de los resultados en el mismo periodo de 2019. Por otro lado, durante el mismo periodo, las visitas realizadas al Parque Nacional Huascarán, se determinó que 86.6% de turistas fueron nacionales y el 13.4% extranjeros.

En el presente trabajo analizaremos todas los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la actividad turística en el rubro de hospedajes en la ciudad de Huaraz para la empresa Hatun Wasi SRL que viene operando desde el año 2004.

CAPITULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 Historia

Hatun Wasi Huaraz, fundada en la ciudad de Huaraz, abre sus puertas en 2003 con la finalidad de brindar un servicio de calidad, acogedor con un trato familiar y el confort de sus instalaciones. Haciendo sentir a sus clientes como en casa: *“A home away home”*.

En el año 2007 comprometidos con la mejora continua de sus instalaciones se realizaron trabajos de ampliación, contando en la actualidad con 20 habitaciones, de esta manera se han venido realizando mejoras cada año con la finalidad de crear una experiencia más completa para sus clientes.

Así, en el año 2012, inician operaciones en el Hotel Los Portales, tomando la administración, ambas instalaciones operaban bajo el mismo principio de: calidad de servicio centrado en el cliente, aunque atendían a diferentes segmentos de mercado.

En marzo del 2020, a causa de la pandemia se ingresó a un periodo de suspensión perfecta hasta finales del mismo año, ya en enero del 2021 se reinicia operaciones solo en el local propio, dejando de lado la sucursal por los altos costos operativos y de mantenimiento que este representaba al ser una propiedad de alquiler.

1.2 El negocio en la actualidad

Hatun Wasi se desarrolla dentro del sector turismo, el mismo que ha sido duramente golpeado por la pandemia COVID- 19, ya que al no ser un servicio de primera necesidad es altamente sensible a los cambios en el mercado, la economía global y local.

Entre los años 2015 y 2019 ha presentado una demanda sólida de sus servicios con una tasa de crecimiento del 7% anual. En el año 2020, a causa de la pandemia, tuvo que cerrar permanentemente una de sus sucursales en el centro de la ciudad y cerrar temporalmente su local principal por todo el año 2020, en este periodo se realizó actividades de mantenimiento y desinfección. Reiniciando operaciones el 1 de enero del 2021, donde la ocupabilidad escasamente llegó al 20% debido a las restricciones

sanitarias. Adoptando así una estrategia por bajos precios con la finalidad de reactivar sus ventas.

1.3 Misión

“Servir a nuestros clientes con excelencia, calidad y calidez sobrepasando sus expectativas para hacer de su estadía en el hotel una experiencia autentica”

1.4 Visión

“Lograr la preferencia y satisfacción de nuestros clientes excediendo su expectativa de buen servicio y consolidarnos como una organización líder a nivel regional, gracias a nuestros colaboradores y nuestro compromiso social.”

1.5 Valores

Todas las empresas con propósito funcionan en base a sus valores. Estos valores constituyen el alma del negocio. Los servicios pueden cambiar, las instalaciones pueden remodelarse, incluso las campañas publicitarias cambiar, pero los valores permanecen en el tiempo. Siendo estas creencias las que determinan una cultura organizacional fuerte y sólida.

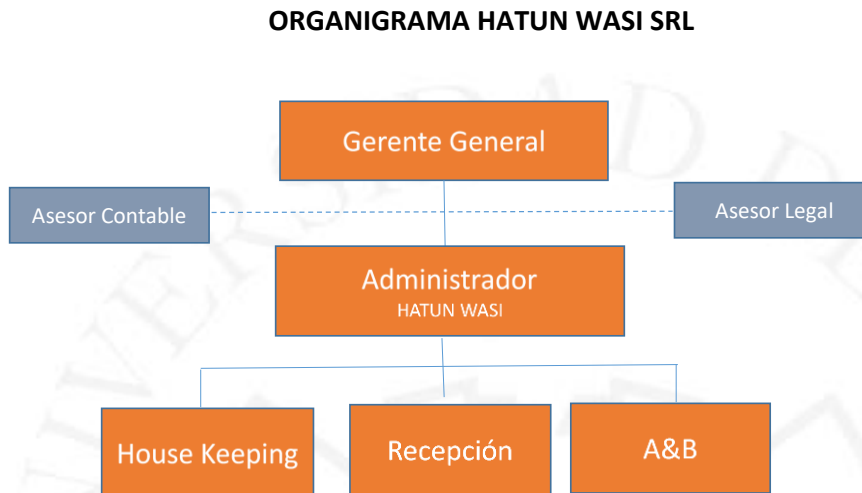
- Calidez: Hacer sentir en todo momento al huésped bienvenido *como en casa*
- Trabajo en equipo: La armonía en el lugar de trabajo promueve el compañerismo, generando entusiasmo en el equipo, lo cual se refleja en el servicio brindado a los clientes.
- Proactividad: Colaboradores con iniciativa para ayudar en todo momento al huésped en resolver consultas o problemas.
- Confianza: Se cumpla con todos los servicios ofrecidos a los clientes.
- Honestidad: Transparencia en el actuar de los colaboradores, frente a los clientes, colegas y demás partícipes.

1.6 Estructura Organizacional

El organigrama de la empresa es de corte funcional vertical.

Figura 1.1

Organigrama de Hatun Wasi



CAPITULO II: EVALUACIÓN EXTERNA

2.1 Análisis del macroentorno

2.1.1 Factores políticos y legales

- El gobierno ha desarrollado diversos planes y estrategias con la finalidad de promover e impulsar el desarrollo sostenible, competitivo y diversificado del turismo en nuestro país (Mincetur, 2021). Impulsando la oferta de productos y experiencias turísticas en base a los escenarios de reactivación. Esto representa una oportunidad.
- La Ley N° 31556, impulsa medidas de reactivación económica de micro y pequeñas empresas de los rubros de restaurantes, hoteles y alojamientos turísticos, reduciendo el IGV a 10 %. (MEF, 2022). Incentivo que apoya al empresario, al deducir los impuestos a pagar en contracara a la disminución notable de sus ingresos. Lo anterior representa una oportunidad.
- Las protestas a nivel nacional y regional por la inestabilidad política, devienen en el bloqueo de las vías de acceso y coloca a nuestro país en un nivel alto de inseguridad para los turistas. Esto representa una amenaza para la industria.
- El séptimo retiro de los fondos de AFP que, al inyectar liquidez a la población, incrementa el gasto e impulsa al sector turístico. Esto representa una oportunidad.
- Aeropuertos del Perú anunció que los primeros meses del próximo año (2024) se reiniciarán los vuelos comerciales de la ruta de Lima a Huaraz. (RPP, 2023). Lo anterior representa una excelente oportunidad de acceso a un mayor flujo turístico.
- Red vial de acceso a Huaraz en malas condiciones por falta de mantenimiento. Esto representa una amenaza.
- Según Gonzales (2020), el modelo de alquiler temporal pone en desventaja a la industria hotelera; por ejemplo, dentro de las distintas obligaciones administrativas y fiscales, este tipo de negocio solo paga a SUNAT el 5% por

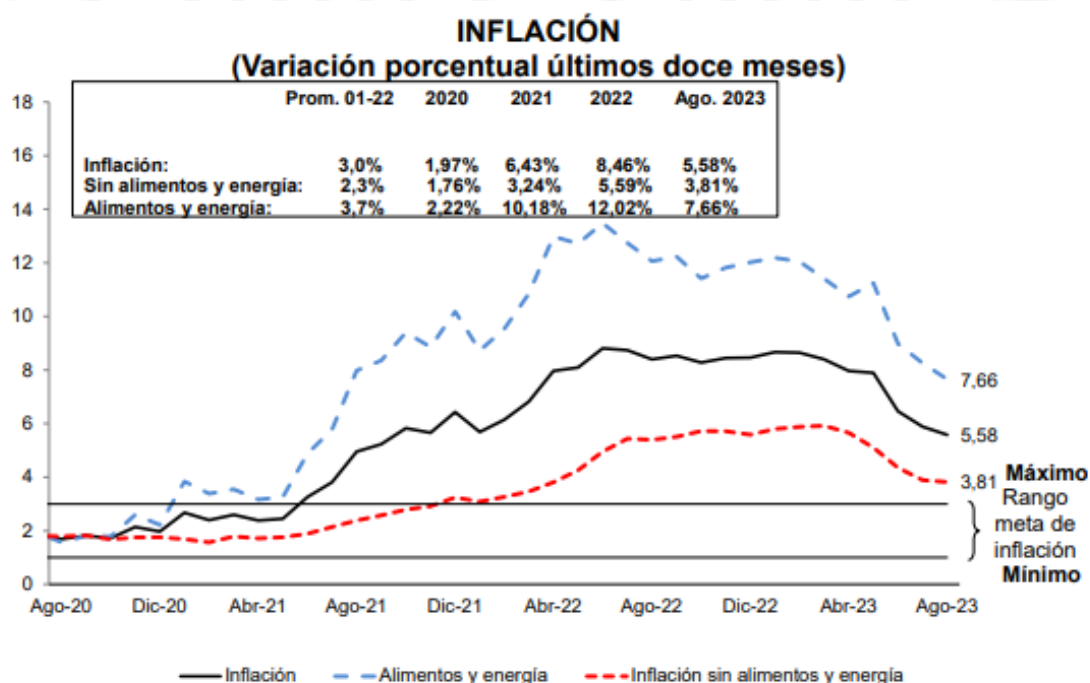
concepto de renta de segunda categoría. Este tipo de alternativas, como Airbnb, son una real amenaza para la industria hotelera.

2.1.2 Factores económicos

- Se pronostica que el crecimiento mundial caerá, del 3,1 % en 2022 al 2,1 % en 2023 (Banco Mundial, 2023). Según Almerco (2023), “las expectativas de desaceleración se deben principalmente a la inflación, al aumento de las tasas de interés, la disminución de las inversiones y al efecto de los últimos conflictos bélicos entre Rusia y Ucrania”. Por ende, los índices de inflación país en los últimos 2 años ha superado el rango máximo de la meta de inflación, este aumento de precios genera incertidumbre e influye en comportamiento de frecuencia de viaje y presupuesto de los turistas. Lo anterior representa una amenaza para la industria.

Figura 2.1

Inflación variación porcentual últimos doce meses

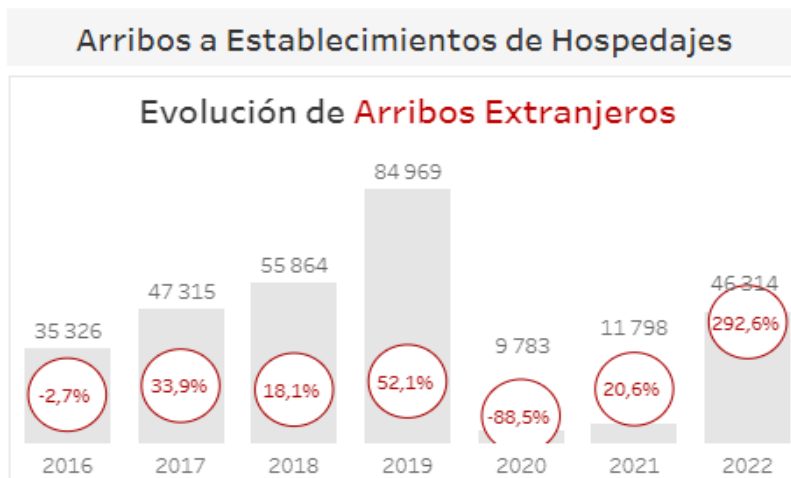


Nota. De *Notas de estudio N.º 64*, por Banco Central de Reserva del Perú (p. 6), 2023
(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-64-2023.pdf>)

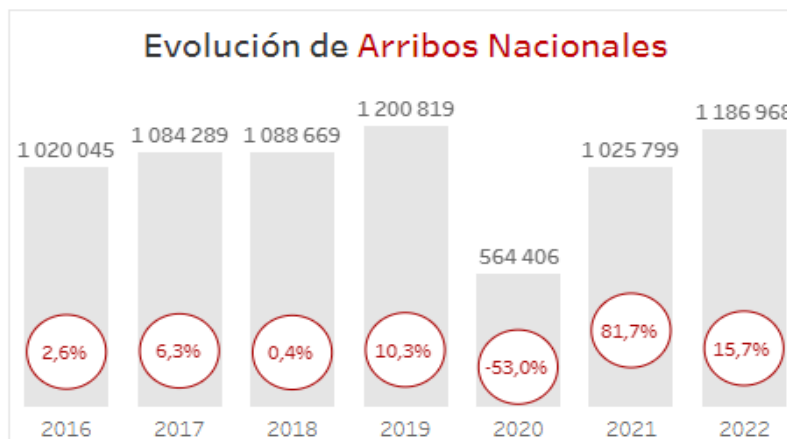
- En el 2022, el aporte de la actividad turística al PBI fue de 2.2% (+ 0.5) respecto al año anterior, esta cifra nos muestra la reactivación del sector post pandemia. (Oportunidad)
- La región Ancash se encuentra dentro de las 5 regiones con mayor gasto presupuestal S/ 114,905 (+ 9.1%) en infraestructura y equipamiento turístico. (COMEX, 2023). (Oportunidad)
- El esfuerzo de los principales órganos del Estado para agilizar la reactivación del turismo, se puede calcular a través del nivel de ejecución presupuestal. Teniendo un presupuesto en el 2023 de S/194 millones (+ 91.5%) y un nivel de ejecución a julio 2023 de S/ 39.5 millones (+ 73.3%). (COMEX, 2023). (Oportunidad)
- El flujo de turistas internos tuvo un crecimiento del 15% y el turismo receptivo en 292.6% durante el 2022 en la región Ancash. (MINCETUR, 2022). (Oportunidad)

Figura 2.2

Arribos a establecimientos de hospedaje región Ancash 2016-2022



Fuente: Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje.



Fuente: Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje.

Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA-DIAITA

Nota. De Centro De Información. Mapa Interactivo. Demanda Turística, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2022.

https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_informacion/mapa_interactivo/demandaTuristica.html

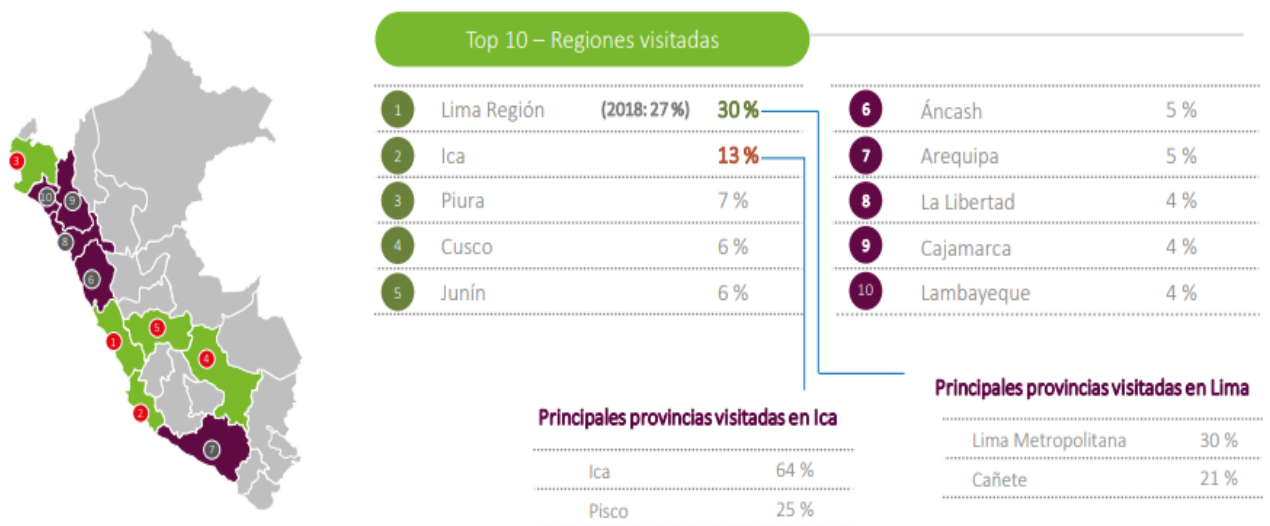
2.1.3 Factores sociales, culturales y demográficos

- Los conflictos sociales producto de la inestabilidad política de nuestro país, ocasionan el bloqueo de vías y el cierre de aeropuertos afectando los planes de viajes, cancelándolos o postergándolos. (Amenaza)
- La pandemia ha afectado negativamente el turismo, durante el 2020 la llegada de turistas internacionales se redujo 79,5%, es decir 3,5 millones menos que el año 2019, sumando 897 mil turistas. (MINCETUR,2022). (Amenaza)

- El 50% de los vacacionistas usa una red social para ayudarse con algunas decisiones de viaje, los rangos de edad y uso son los siguientes: 81% menores de 35 años, 59% entre 34 y 54 años, y el 14% viajeros mayores de 55 años. (PromPerú, 2023). (Oportunidad)
- 8 de cada 10 peruanos elegiría un destino dentro del Perú para sus próximas vacaciones, pero fuera de su departamento de residencia. La región Ancash se encuentra dentro del top 10 de regiones visitadas. (PromPerú, 2019). (Oportunidad)

Figura 2.3

Las 10 regiones más visitadas en Perú

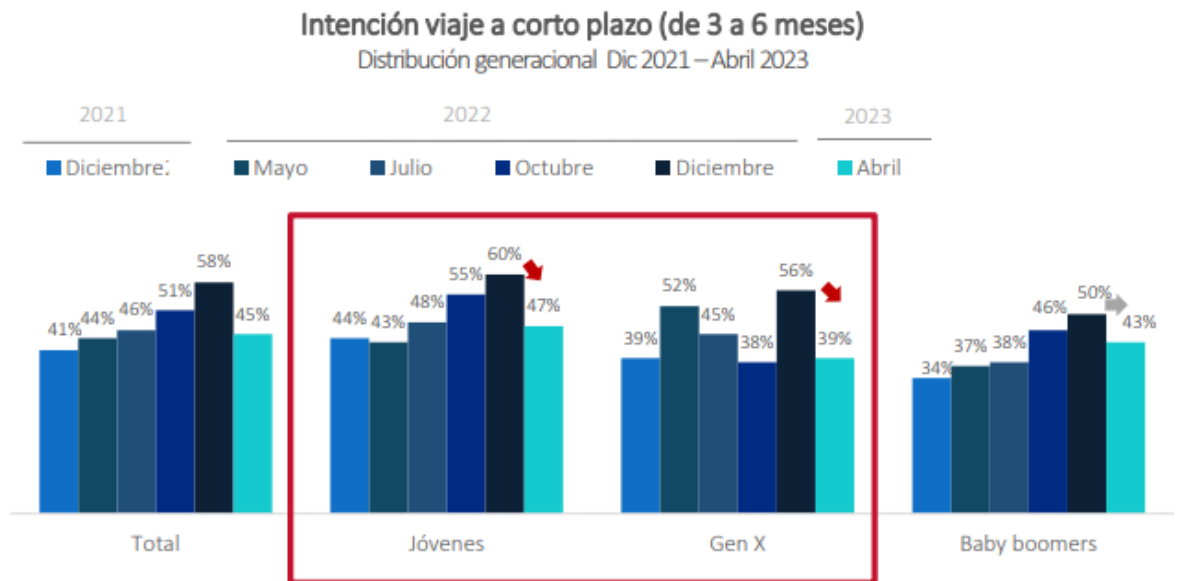


Nota. De Perfil del vacacionista nacional 2019, por PromPerú, 2020

- Los jóvenes y la generación baby boomers serían los principales grupos de reactivación del sector según la intención de viaje. (PromPerú, 2023). (Oportunidad)

Figura 2.4

Intención de viaje a corto plazo



Nota. De *Conociendo la intención de viaje de los peruanos (medición abril, 2023)*, por PromPerú, 2023

2.1.4 Variables Tecnológicas

- En el 2021, un 30 % de la inversión publicitaria del sector viajes se hizo en redes sociales. (Promperú, 2023). (Oportunidad.)
- En un panorama cada vez más digital y fragmentado, las empresas del sector deben enfocarse en hacer publicidad en dos canales principales, los smartphones y el streaming. Los viajeros prefieren completar sus planes de viaje usando el teléfono que la computadora, donde el 58% busca y elige un alojamiento. (Promperú, 2023). (Oportunidad)
- El número de compradores en línea que usa TikTok, creció en más del 700 % en menos de dos años. Esta red social impactó en la toma de decisiones en 3 de cada 10 viajeros en el 2022. (Promperú, 2023). Siendo esta plataforma un potencial portal de ventas para el sector. (Oportunidad)

Figura 2.5

Incremento y estimación de usuarios de tik tok 2020-2026



Nota. De Como hacer de Tik Tok un motor de oportunidades, por PromPerú, 2023.

- Más del 50 % de vacacionistas emplea una red social para ayudarse en algunas decisiones de viaje, el 48% recurre a las redes sociales para encontrar referencias sobre alojamientos y un 27 % asegura que dichas plataformas fueron muy o extremadamente influyentes cuando eligieron un destino para su más reciente viaje. (Promperú, 2023)

Figura 2.6

Influencia de las redes sociales en los vacacionistas



Nota. De Viajes: bajo la influencia de las redes sociales por PromPerú, 2023.

- Uso de Inteligencia Artificial (IA) en las operaciones hoteleras. La manera más usada es en el servicio al cliente, mediante los bots (avatares de comunicación) que responden preguntas sencillas y habituales de los huéspedes regulares y potenciales; han sido implementados en canales de comunicación instantánea, como WhatsApp, Messenger o SMS y también en plataformas web. (Promperú, 2023). (Oportunidad)

2.1.5 Factores Ecológicos-Ambientales

- Fenómenos naturales como el Ciclón Yaku, ocasionando desborde de ríos y lluvias intensas. (Amenaza)
- El 80% de viajeros a nivel mundial afirma que es muy importante la sostenibilidad en sus experiencias y el 59% está determinando las siguientes

acciones: apagar el aire acondicionado en su alojamiento, reutilizar su toalla, emplear sus propias botellas de agua reusables y reciclar su basura mientras viaja. (Booking.com, 2023). (Oportunidad)

- Las últimas noticias acerca del cambio climático influenciaron al 60% de turistas que visitaron Latinoamérica en optar por decisiones de viaje más eco amigables. (Booking.com, 2023). (Oportunidad)

2.2 Análisis del microentorno

2.2.1 Las cinco fuerzas de Porter

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

1) Estructura competitiva

Dentro de la industria hotelera en la ciudad de Huaraz, la categoría de dos estrellas tiene una estructura competitiva fragmentada, esto significa que existe un alto número de competidores ofreciendo un servicio de alojamiento de características similares entre sí.

Según el Mincetur, al 31 de diciembre del 2022, existen 902 establecimientos de hospedaje en la ciudad de Huaraz, donde el 19.11% son hospedajes de dos estrellas y 68.14% son establecimientos no categorizados, lo cual nos permite deducir que la gran mayoría de establecimientos no cuentan con el certificado de categorización emitido por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ancash (Dircetur Ancash). (Oportunidad)

2) Demanda

La categoría de dos estrellas es la de mayor preferencia entre los viajeros con el 46.37% de participación, donde los principales segmentos de mercado atendidos es el de turismo receptivo y turismo interno ambos muestran cifras de crecimiento el turismo receptivo en +292.6% en el 2022 respecto al año anterior y en el interno en +15.7% en el mismo periodo. (Mincetur,2023). (Oportunidad)

3) Factores de diferenciación

La diferenciación del servicio es poca o nula cuando se compara establecimientos dentro de la misma categoría, en este caso el de dos estrellas. (Amenaza)

4) **Costos fijos**

La rivalidad entre empresas competidoras dentro de la categoría de dos estrellas es alta, a su vez existe un exceso de oferta de camas sobre la demanda teniendo como resultado un bajo nivel de ocupabilidad y altos costos fijos. (Amenaza)

5) **Barreras de salida**

Asimismo, las barreras de salida son muy altas y el exceso de oferta deriva en una guerra de precios entre los hoteles no categorizados. (Amenaza)

De lo expuesto, concluimos que la rivalidad entre empresa competidoras es muy alta.

▪ **Riesgo de ingreso de nuevos competidores**

1) **Economías de Escala**

En el segmento de hoteles de dos estrellas, las economías de escala representan una amenaza, ya que el mínimo de habitaciones requeridas para poder ingresar a esta industria es de 20 habitaciones y así obtener la categoría de hotel según el Reglamento de establecimientos de hospedajes-MINCETUR. El número de estrellas (de 1 a 5) se determinada por las condiciones mínimas de equipamiento y servicio. (ver anexo 1)

Por otro lado, los hoteles con mayor porcentaje de ocupación pueden generar economías de escala en la compra de insumos y en la eficiencia de sus recursos, de esta manera contar con mayor poder de negociación respecto a los proveedores.

2) **El costo de cambio del cliente**

El costo de cambio es sumamente bajo, al encontrarnos en una industria fragmentada donde los competidores de un mismo nivel de estrellas no representan una diferenciación marcada entre ellos, concluimos que representa una amenaza.

3) **Preferencia de los clientes por determinadas marcas**

En el contexto local existe solo dos marcas que pertenecen o están asociados a una cadena de hoteles nacional, los demás son competidores locales.

Según Cosser (2018) “muchos hoteles competidores ya se encuentran posicionadas en la mente del consumidor y cuentan con convenios a mediano plazo con empresas nacionales e internacionales respecto a la ocupación de habitaciones.” Sin embargo, al no existir una o varias marcas que lideren el mercado, la lealtad de los clientes es baja, siendo esta una amenaza.

4) **Altos costos de capital y requisitos legales**

Los costos de capital para el ingreso a la industria son altos, considerando el costo de los predios,” En Huaraz, están los precios de terreno más caros del país. Solamente en los distritos limeños de La Molina o San Isidro, los precios por metro cuadrado llegan a US\$ 1,500 al igual que en el centro de Huaraz.” (Ciberprensahuaraz, 2011). Así también se debe considerar el costo de la construcción o remodelación, el equipamiento y los relacionados a la operatividad.

Por otro lado, las regulaciones gubernamentales como la Normativa de Categorización de Hoteles exigida y otorgada por las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo. Son normativas rigurosas en cuanto al equipamiento mínimo requerido para cada categoría que se debe cumplir a cabalidad. Así como los requisitos para las licencias de funcionamiento.

El ingreso de un nuevo competidor en el sector de hoteles de 2 estrellas se considera riesgoso, debido a las economías de escala de oferta eficientes, las altas barreras de entrada, el alto costo de capital y el bajo costo de cambio del cliente.

Por ende, la entrada de nuevos competidores estará condicionada por aspectos económicos y legales; así como la capacidad de las empresas ya posicionadas para mantener sus ventajas competitivas.

De lo expuesto, concluimos que las barreras de ingreso son altas.

▪ **Poder de negociación de proveedores**

En la industria se cuenta con un gran número de proveedores, por ello se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que no influyen en el incremento de costos, ni en el abastecimiento de los implementos; debido a que existe una gran variedad de marcas proveedoras.

La industria hotelera requiere de múltiples proveedores de diferentes sectores por la gran cantidad de servicios que ofrecen. Estos sectores pueden ser alimentos y bebidas, equipamiento y maquinarias, mobiliario y decoración, ropa de cama, entre otros.

Existen diversos proveedores que ofrecen los productos que demanda un hotel esto hace que cambiar de proveedor sea relativamente fácil.

▪ **Poder de negociación de clientes**

Para nuestros clientes finales, el turista nacional y extranjero, la información sobre alternativas de hospedaje mediante el uso de internet y las redes sociales son de gran importancia, ya que permite el contacto directo con los hospedajes y les ayuda en el proceso de toma de decisiones de compra, otorgándole un alto poder de negociación.

Asimismo, por su dispersión, los turistas tienen un bajo poder de negociación, teniendo en cuenta que la compra individual es de poco volumen.

De otro lado, las agencias de viaje tienen una frecuencia y volumen de compra importante, tienen un poder de negociación considerable. En ese sentido, el poder de negociación de huéspedes es bajo, mientras que de agencias de viaje es alto.

▪ **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

El servicio de alojamientos en el Perú está liderado por la industria hotelera desde hace mucho tiempo, al ser la primera opción de los consumidores al pensar en un lugar donde hospedarse. Sin embargo, en los últimos años, la principal amenaza para el sector son las plataformas de alquiler temporal como Airbnb y Booking.com, seguido por instalaciones de amigos o campamentos, los mismos que no cuentan con la comodidad y servicio de un establecimiento de hospedaje.

Los servicios ofrecidos por Airbnb están adquiriendo una creciente relevancia a nivel mundial como una opción sustitutiva a los alojamientos convencionales. Incluso se han obtenido cifras muy alentadoras luego del 2020, donde "Si se observa el valor bruto de las reservas, el beneficio de Airbnb en 2022 fue aún más extraordinario, ya que superó los niveles de 2019 en un 66% gracias a unas tarifas medias diarias significativamente más altas el año pasado que durante el año anterior a la pandemia" según Hosteltur (2023). (Airbnb: Cifras de Ventas En 2022, n.d.)

1) **Disponibilidad de sustitutos cercanos**

Según Bailarín & Wong (2021): "Airbnb se diferencia de los hoteles tradicionales porque no sólo proporcionan un lugar para alojarse, sino que también ofrecen valores emocionales únicos" (p.11), brindando una experiencia agradable y relajante a sus clientes, proporcionando servicios para optimizar su estadía como restaurante, bar, piscina, limpieza, gimnasio y spa. Por otro lado, el usuario, en su búsqueda de minimizar los costes, descubrió en Airbnb una forma de ahorrar. Lo especial de estos servicios es que los turistas pueden tener una apreciación más cercana sobre la cultura y costumbres del país visitado.

2) **Rentabilidad, agresividad del sustituto**

En el sur del país, según las cifras del OTP, hay una caída de entre el 20% y 30% en la tarifa de hoteles de tres y cuatro estrellas debido al factor Airbnb. EN el artículo Tarifas de hoteles en Cusco se reducen en 30% por servicio Airbnb (2019). El mismo efecto se repite en otras ciudades turísticas del país como Huaraz.

3) **Valor- precio del sustituto**

Como principio económico, cuando dos productos son sustitutos, el aumento de precios de un bien incrementa la cantidad demandada del otro.

De manera general, los alojamientos de Airbnb tienden a ser más económicos que los hoteles, y esto es una de las características que la empresa busca destacar. Esta diferencia de precio se debe a que no incluyen servicios adicionales, como

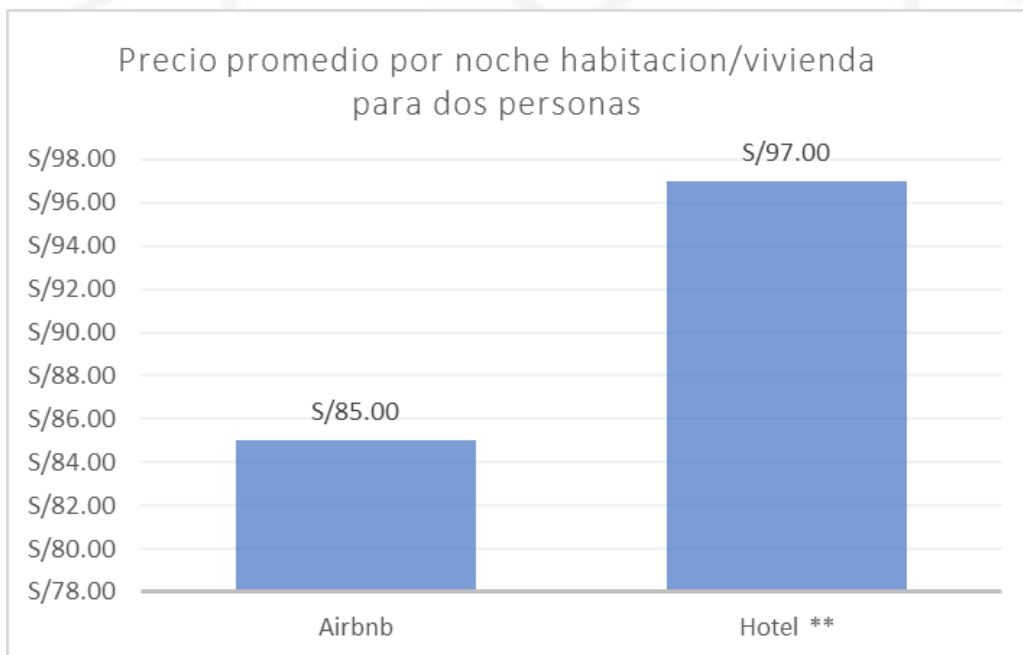
los proporcionados por los hoteles. Esto implica que el costo puede tener un impacto directo en la demanda de estos alojamientos.

Para poder comparar de manera más efectiva la relación valor- precio de estos servicios sustitutos, contrastaremos el precio de una habitación de hotel de dos estrellas en la ciudad de Huaraz con viviendas de Airbnb que ofrecen comodidades similares. Como se puede observar los hoteles de 2 estrellas son más costosos que los Airbnb en 13%, es decir, un margen muy ligero de diferencia, pero que genera un riesgo alto, sobre todo al tratarse de un servicio con escasa o nula diferenciación.

De lo expuesto concluimos que el desarrollo de servicios sustitutos es una amenaza.

Figura 2.7

Precio promedio por noche habitación/vivienda para 2 personas



2.2.2 Análisis de la posición competitiva

Según Thompson (2023), un grupo estratégico es una agrupación de rivales del sector con enfoques competitivos y posiciones de mercado similares.

Considerando que la industria hotelera en la ciudad de Huaraz es muy fragmentada, debido a la participación de muchos competidores, lo cual limita el análisis a profundidad de cada uno de ellos, se ha determinado el análisis de tres grupos estratégicos bajo dos factores clave: calidad y precio, el mismo que nos permitirá evaluar quienes son nuestros competidores más cercanos y lejanos.

A continuación, presentamos la segmentación de los 3 grupos estratégicos

Figura 2.8

Equipamiento mínimo requerido por categoría de hoteles

Servicios ofrecidos en los establecimientos de hospedaje según grupo estratégico

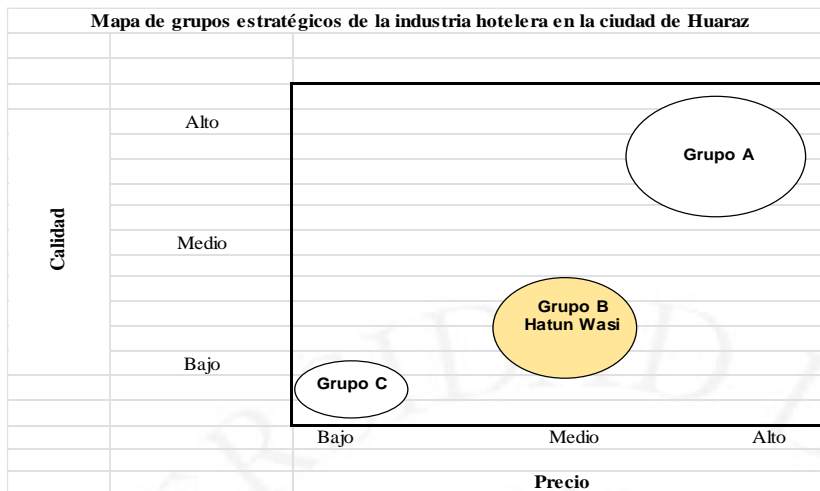
Grupo	Tipo de establecimiento	Servicio ofrecido
Grupo A	Hoteles de 1, 2 y 3 estrellas	Alojamiento, con desayuno, room service, baño privado, TV cable, sala de estar, Internet, pago en efectivo, tarjetas de crédito, estacionamiento, servicio de lavandería, bar, restaurante y cafetería, salones de conferencia,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

Nota. De *Plan estratégico para Hatun Wasi SRL*, por Y. Medrano, 2010. Universidad del Pacífico (<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2231>)

Hatun Wasi se encuentra en el segmento B, donde la relación calidad -precio son medios.

Figura 2.9

Mapa de grupos estratégicos



Nota. De Plan estratégico para Hatun Wasi SRL, por Y. Medrano, 2010. Universidad del Pacífico (<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2231>)

2.2.3 Matriz de evaluación del factor externo EFE

La matriz de evaluación de factores externos, nos permite evaluar y resumir los factores que a nuestro entorno macroeconómico y competitivo. Hemos realizado la evaluación de 19 factores entre oportunidades y amenazas, analizando la efectividad de las estrategias de la compañía. Obtuvimos una puntuación ponderada de 2.76 el cual nos indica que las estrategias de la organización están respondiendo medianamente a las oportunidades y amenazas.

Tabla 2.1

Matriz de Evaluación del factor externo EFE

Factores externos clave		PESO	VALOR	PUNTAJE PONDERADO
Fortalezas				
1	Inversión del Estado en la recuperación y fortalecimiento de las acciones de promoción y desarrollo del turismo en el Perú.	0.07	4	0.28
2	Próxima apertura del Aeropuerto con vuelos comerciales Huaraz-Lima	0.09	4	0.36
3	Crecimiento del turismo interno (3.1%) y recuperación del receptivo	0.08	4	0.32
4	Séptimo retiro de los fondos de AFP	0.07	3	0.21
5	Crecimiento del Marketing electrónico vía Redes Sociales (50% de los viajeros usa RRSS)	0.08	2	0.16
6	Bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores (altas barreras)	0.05	2	0.10

Amenazas				
1	Crisis económica mundial y niveles de inflación país con récord histórico	0.08	2	0.16
2	Cambios climáticos y desastres naturales	0.09	2	0.18
3	Inseguridad ciudadana (conflictos sociales)	0.09	3	0.27
4	Dificultad de acceso a la ciudad de Huaraz: Red vial en mal estado y Aeropuerto no operativos	0.10	2	0.20
5	Presencia de sustitutos cercanos	0.06	3	0.18
6	Alta rivalidad entre empresas de la misma categoría	0.08	2	0.16
7	Los factores de diferenciación son prácticamente inexistentes	0.06	3	0.18
Total		1.00		2.76

2.2.4 Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Tomando en cuenta que la industria hotelera se encuentra en recuperación, se puede decir que hay un crecimiento en la demanda, es así que, la empresa debe adaptar las estrategias futuras a un mercado cambiante, donde el uso de las redes sociales y el comercio electrónico son los principales elementos que dinamizan el sector.

“Considerando que Hatun Wasi compite como establecimiento que brinda alojamiento con un ambiente familiar, orientado al cliente, a precio razonable” Medrano (2010). Para este análisis se ha elegido a dos principales competidores de la misma categoría, estos operan bajo la misma premisa con una atención familiar. Tenemos a Sousa House eco hotel boutique, la casa de Zarela y el Alojamiento Soledad, con la finalidad de comparar las ventajas competitivas de cada uno.

Cada uno de los factores son considerados como críticos para el éxito en la industria, obteniendo el segundo lugar con un puntaje de 3.48. El primer lugar lo obtuvo la casa de Zarela, esto nos servirá de guía para una toma de decisiones estratégicas.

Tabla 2.2*Matriz perfil competitivo*

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	HATUN WASI HUARAZ		SOSA HOUSE		LA CASA DE ZARELA		ALOJAMIENTO SOLEDAD	
		VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE
Publicidad	0.10	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Calidad del servicio: atención personalizada, idioma inglés e información turística	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	3	0.54
Competitividad de precios	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Instalaciones: mantenimiento periódico y remodelaciones	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Ubicación de las instalaciones	0.10	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Experiencia en comercio electrónico	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Recursos Humanos	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Total	1		3.48		3.23		3.63		2.98

2.2.5 Conclusiones

Acorde a la matriz EFE, el sector se encuentra en una posición externa no favorable, pero a la vez con oportunidades, que la compañía debe aprovechar y lograr una mejor posición competitiva en esta industria tan fragmentada.



CAPITULO III: EVALUACIÓN INTERNA

3.1 Modelo de Negocio -Lienzo de Alexander Osterwalder

Según Alexander Osterwalder (2019), un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”

Bajo esta premisa presentamos el lienzo canvas de la empresa Hatun Wasi SRL con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas

Figura 3.1

Lienzo de canvas Hatun Wasi

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
Alianzas con agencias de viajes	Servicio al cliente	Trato familiar y servicio personalizado	Asistencia personalizada	Corporativo
Proveedores de amenities	Capacitacion del talento Humano	Amplias terrazas y ambientes ventilados	Retroalimentacion de los clientes mediante comentarios	Turismo Interno y Receptivo
Proveedores de indumentaria	Capacitacion en manipulacion de alimentos	Tarifas corporativas		Residentes de la ciudad de Huaraz
		Cultura de calidad con los clientes		
		Pet Friendly		
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Instalaciones		Agencias de viaje	
	Infraestructura		Redes sociales	
	El talento Humano		Reservas directas	
			Reservas online	
			Recomendaciones entre los clientes (boca a boca)	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
Mantenimiento de las instalaciones e infraestructura		Por servicio de Hospedaje		
Planilla de personal		Por Alimentos y bebidas		
Impuestos		Comision por venta de tours		
Insumos		Servicio de Lavandería		
Publicidad				

3.1.1 Segmentos de mercado

Los segmentos de mercado atendidos por Hatun Wasi son: El turista nacional por negocios con una estadía de promedio de tres noches, el turismo interno y receptivo, con edades que oscilan entre los 25 y 45 años, con preferencia por el turismo de naturaleza y cultura. Con mayor enfoque en el turista extranjero cuyo gasto promedio diario es de USD 350 (Promperú 2019b). Así también los residentes de la ciudad de Huaraz.

3.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor está centrada en brindar un servicio de calidad, mediante el trato personalizado y familiar, una infraestructura adecuada con terrazas desde donde hay una vista hermosa del nevado Huascarán y la Cordillera Blanca, ambientes donde se aprovecha al máximo luz natural y una decoración con paredes verdes y muchas plantas para guardar un equilibrio con la naturaleza. Por otro lado, también las tarifas especiales para los clientes corporativos y ser un local *pet friendly*.

3.1.3 Canales

Los canales atención de mayor uso son las agencias de viaje y las reservas directas, siendo las redes sociales y las recomendaciones entre los clientes los que afianzan este último.

3.1.4 Relaciones con los clientes

Estas repercuten en la experiencia global del cliente, siendo la asistencia personalizada el eslabón principal de la atención del cliente antes, durante y después de su estadía. Retroalimentado la calidad del servicio brindando con los comentarios.

3.1.5 Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingreso es por los servicios de hospedaje, seguidamente por el área de alimentos y bebidas, las comisiones por la venta de tours y los servicios de lavandería.

3.1.6 Recursos clave

Contar con instalaciones en buen estado y una infraestructura adecuada son muy importantes para el confort de los clientes, pero esto sería un cascarón vacío si no contamos con el recurso humano idóneo que brinde calidez y una experiencia única en su visita.

3.1.7 Actividades clave

La excelencia en el servicio al cliente sin duda es la actividad clave primordial, esta es solo posible si se cuenta con el personal debidamente capacitado.

3.1.8 Asociaciones clave

Las alianzas estratégicas con las agencias de viaje y los operadores turísticos son primordiales para la existencia del negocio. Así como las tarifas especiales brindadas al sector corporativo por la frecuencia de viaje.

Las relaciones con los principales proveedores de insumos e indumentaria, se basan en la calidad de los recursos y la confianza, ya que las compras son pagadas en su totalidad antes de ser recibidas.

3.1.9 Estructura de costos

Está definida por los suministros (luz, agua, teléfono, cable, internet y gas), la planilla del personal, los impuestos, los insumos y la publicidad.

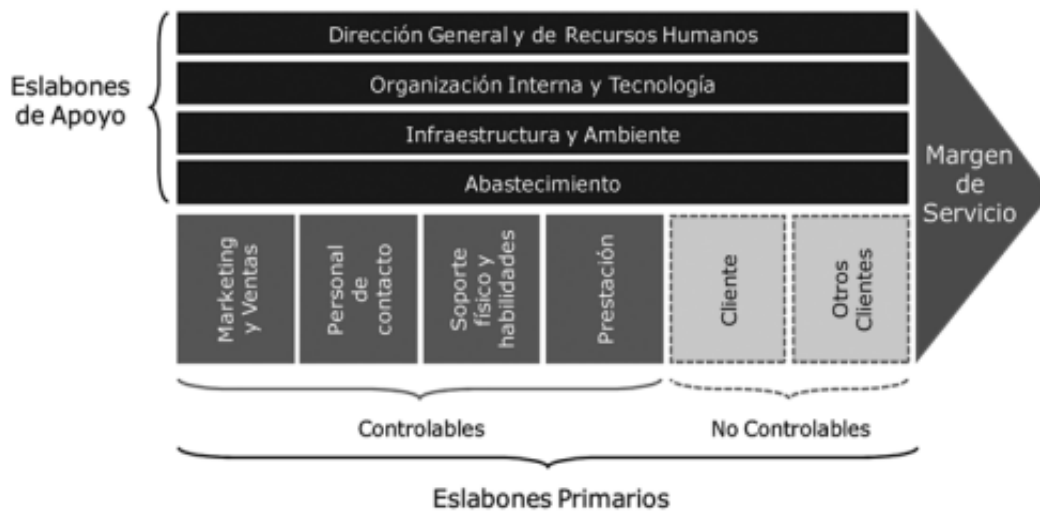
3.2 Cadena de Valor

Según Alonso (2008), considerando que hemos venido siendo testigos del creciente protagonismo del sector de servicios en el mundo. Se propone entonces una reinterpretación de la cadena de valor de Porter, adaptándola a las características de empresas de servicios.

Con la finalidad de establecer la ventaja competitiva de Hatun Wasi, realizaremos el análisis de la cadena de valor adaptada para una empresa de servicios. Bajo el análisis de eslabones primarios y secundarios.

Figura 3.2

Cadena de valor para las empresas de servicios



Nota. De Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor, por G. Alonso, 2008. Palermo Business Review (https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)

3.2.1 Eslabones primarios

Los eslabones primarios son los responsables más directos en la función de brindar el mejor servicio posible. Siendo cada uno de ellos una fuente de ventajas competitivas.

Marketing y ventas

Los principales canales de venta son: venta directa (counter), reservas online (Booking.com), agencias de viaje y operadores turísticos. En menor cuantía, pero no menos importantes vía WhatsApp, derivados de las publicaciones en las redes sociales.

Las acciones de marketing se basan en promociones especiales como descuentos en los meses de temporada baja (octubre-marzo), servicio de mapas y folletería para la publicidad en el local.

Personal de contacto

Siendo este eslabón primario la piedra angular del servicio, ya que es uno de los factores determinantes en la calidad percibida por los clientes. Por ende, se apuesta por la constante capacitación de los colaboradores y un reclutamiento y selección del talento humano adecuado.

Soporte físico y habilidades

Hatun Wasi cuenta con 19 años de experiencia en el sector con una infraestructura adecuada, amplios espacios para el descanso placentero del huésped como: dos terrazas, una para el servicio de desayunos con una vista hermosa de los nevados y la ciudad, la segunda como área de relax y socialización, *kitchen facilities*, área de parrillas, intercambio de libros (*book exchange*), información turística.

La implementación de paredes verdes y macetas en todo el establecimiento para lograr un equilibrio con la estructura, así también las termas solares para el abastecimiento de agua caliente (muy importante) de esta manera, reforzamos nuestro compromiso de ser Eco amigables.

Prestación

Ofrecer un servicio de calidad, mediante el trato personalizado y familiar. Brindando información actualizada y relevante sobre los lugares emblemáticos en la ciudad y alrededores. Con instalaciones confortables y seguras para los huéspedes.

Siendo muy importante el reajuste de estas prestaciones a la evolución de los deseos y necesidades de nuestro *target*.

Clientes

Variable humana no controlable que interviene y condiciona la calidad del servicio. Los clientes para Hatun Wasi son el turista nacional corporativo, el turista nacional e internacional y los residentes de la ciudad de Huaraz. La interacción del cliente con los demás eslabones contribuye de forma sinérgica a la determinación del margen de servicio deseado.

Otros clientes

Definido por la convivencia de varios clientes en un mismo momento y lugar. En el hotel se da esta interacción, en la sala de recepción, las áreas comunes y el desayunador, donde la interacción entre ellos también influye en la percepción de la calidad del servicio.

Hatun Wasi entiende muy bien esto, por ello cuenta con varias áreas comunes para satisfacer diferentes necesidades de los clientes, sala tv y lectura con biblioteca para el intercambio de libros, terraza interna para el descanso e interacción de los huéspedes, área de cocina compartida y terraza con hermosas vistas.

3.2.2 Eslabones de apoyo

Los eslabones o actividades de apoyo también contribuyen con el espacio en el cual se ofrecerá la prestación del servicio, cuidando el establecimiento de las mejores condiciones posibles. (Alonso, 2008)

Dirección General y de Recursos Humanos

Esta función recae en la administración y la gerencia del hotel, quienes tienen la misión de dar a conocer a todos los miembros de la organización, los pilares de una cultura de calidad de servicio y el pensamiento orientado en el turista, bajo la premisa “El cliente ES la razón del negocio”. Siendo interiorizados y reforzados mediante el trabajo en equipo.

Organización interna y tecnología

La organización interna está delimitada bajo la estructura organizacional funcional para las funciones administrativas, operativas y financieras con la finalidad de desarrollar investigación de mercado, desarrollo de nuevas oportunidades de negocio que sean coherentes, consistentes, homogéneas y coordinadas para la generación de valor.

Infraestructura y ambiente

Hatun Wasi tiene como pilares de acción el *CONFORT – SEGURIDAD – CALIDEZ*, los mismos que devienen en un servicio de calidad y personalizado. Por ello cuenta con instalaciones eficientes y confortables, realizando el mantenimiento periódico de las mismas. Cada año entre los meses de enero a marzo, lleva a cabo el mejoramiento e implementación de nuevos ambientes o áreas, así como la renovación y mantenimiento del mobiliario. Para el año 2024, se tiene programado la remodelación del área de recepción.

Abastecimiento

Uno de los factores importantes para generar valor es contar con colaboradores capacitados, en diversas áreas como atención al cliente, inglés básico para hotelería, limpieza e inocuidad de las habitaciones, manipulación de alimentos y gestión de los motores de reserva online.

El uso de productos regionales en el área de A&B, artesanías locales, exhibición de foto cuadros y pinturas de artistas locales. La adquisición de material publicitario y de imagen, así como la actualización del portal web.

En conjunto contribuyen a los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad.

3.3 Análisis de Áreas Funcionales

3.3.1 Administración y Gerencia

La gerencia es la clave para el éxito, como lo es para el fracaso. (D'Alessio, 2008)

Tabla 3.1

Variables de administración y gerencia en el análisis funcional

Variable	Hatun Wasi
Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones	<p>Fortaleza. La mirada Sistémica ofrece una perspectiva amplia y profunda del problema, un acceso rápido a la información, un diagnóstico eficaz de la realidad no visible. (LinkedIn, s.f)</p> <p>La gerencia escucha a todas las voces posibles antes de la toma de decisiones, se analiza los mensajes y aportaciones de cada grupo y realiza los ajustes que consideres necesarios para asegurar su decisión.</p>
Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales	<p>Fortaleza. El Gerente y los altos directivos en Hatun Wasi, emplean el estilo de liderazgo con ejemplo, siendo esto una fortaleza, porque impulsa a los miembros del equipo a alcanzar la excelencia mediante la práctica individual, que permite llegar al éxito corporativo mucho más rápido.</p> <p>Dentro de ellas, enfatiza la importancia de escuchar a todos los empleados, desde los puestos más altos hasta los más bajos, ya que una de las claves de liderazgo está en preguntar constantemente a los colaboradores ¿tú qué piensas? (Baz, 2023). Esto implica un estilo de liderazgo democrático, donde sin importar el tamaño de la empresa, se permite la participación de todos en el intercambio de ideas. Asimismo, este tipo de liderazgo resulta una fortaleza: fomenta un clima laboral comunicativo y saludable, en el que los empleados no tienen miedo a compartir sus puntos de vista ni proponer estrategias que puedan ayudar a la compañía</p>

3.3.2 Marketing y Ventas

Tabla 3.2

Variables de marketing y ventas en el análisis funcional

Variable	Hatun Wasi
Política de precios: flexibilidad de precios	Fortaleza: La empresa define sus precios en base a dos temporadas, alta (abril-setiembre) y baja (octubre-marzo) que coincide con la temporada de lluvias.
Cantidad y calidad del servicio	Fortaleza: Hatun Wasi es reconocida por su hospitalidad, familiaridad, seguridad y atención personalizada que brinda a sus clientes.
Calidad del servicio al cliente -post venta	Fortaleza: La empresa tiene como objetivo ofrecer la máxima calidad de servicio al cliente, personalizado y específico según lo que demanda cada cliente, brindándoles las mejores comodidades y una experiencia satisfactoria. Por otro lado, compartir información valiosa como los atractivos de la ciudad y alrededores. El servicio post venta abarca desde las encuestas sobre el servicio y el envío de objetos olvidados.
Investigación de mercado desarrollo de nuevos productos	Fortaleza: Debido a la alta competencia de sustitutos cercanos en el sector sobre todo por los alquileres temporales (Airbnb), los directores han considerado el desarrollo de un nuevo producto con la implementación de dos mini departamentos para el ingreso a dicho mercado.
Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y las promociones.	Debilidad: La organización presenta una débil presencia en canales de publicidad online.

3.3.3 Operaciones y Logística

Tabla 3.3*Variables de operaciones y logística en el análisis funcional*

Variable	Hatun Wasi
Costos de fabricación en relación con la industria y los competidores	Fortaleza: El hotel al ser considerado pequeño con respecto a las grandes cadenas tiene un bajo costo de mantenimiento al no contar con servicios como: restaurantes, spa, sauna y transporte. Por ende, tampoco una carga de salarios numerosa. Esto lo hacen más rentable.
Eficiencia del equipamiento (activos fijos productivos): relación costo/beneficio	Fortaleza: El uso de termas solares, reducen el costo de nuestras operaciones.
Sistemas de control de inventarios y rotación de los mismos.	Fortaleza: Se utiliza el sistema PEPS en el manejo de inventarios de perecibles y no perecibles, reduciendo de esta manera las mermas

3.3.4 Finanzas y Contabilidad**Tabla 3.4***Variables de finanzas y contabilidad en el análisis funcional*

Variable	Hatun Wasi
Acceso a fuentes de capital de corto y mediano plazo	Fortaleza: Crédito aprobado por S/ 60,000.00 soles con una tasa TEA 17%
Situación tributaria	Fortaleza: Empresa formal que tributa en el régimen Mype.
Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo y de presupuesto	Fortaleza: Las acciones contables son tercerizadas,

3.3.5 Recursos Humanos

Tabla 3.5

Variables de recursos humanos en el análisis funcional

Variable	Hatun Wasi
Selección, capacitación y desarrollo del personal.	<p>Fortaleza: Para la selección de personal se recurre a la bolsa de trabajo de las universidades e institutos locales, así como a las recomendaciones de los colaboradores. Lo cual genera mayor confianza en el proceso de selección.</p> <p>El proceso de inducción es muy importante, se realiza el acompañamiento durante la primera semana de trabajo.</p>
Cultura organizacional	<p>Debilidad. La empresa cuenta con una cultura organizacional establecida, considerando los siguientes valores: confianza, trabajo en equipo, respecto a las personas, respeto a las diversidad, iniciativa y honestidad. Sin embargo, no han sido comunicadas eficientemente a todos los miembros de la organización.</p>

3.3.6 Sistemas de Información y Comunicación

Tabla 3.6

Variables de sistemas de información y comunicación en el análisis funcional

Variable	Hatun Wasi
Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos.	<p>Fortaleza: La empresa cuenta con un sistema de gestión de hotelero propio.</p> <p>Las operaciones se rigen bajo un sistema de managment local adaptado a las necesidades del negocio.</p>

3.3.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo

Tabla 3.7

Variables de tecnología e investigación y desarrollo en el análisis funcional

Variable	Hatun Wasi
Capacidad de adopción de nuevas tecnologías	Fortaleza. Nuevas tecnologías de gestión para mejorar el proceso de reservas y de estadía de los huéspedes, lo que beneficiara a los clientes y a la empresa

3.4 Bloques de ventaja competitiva

«La ventaja competitiva aumenta fundamentalmente por el valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa la disposición de compra de los clientes, y el crecimiento de este valor se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con la competencia por beneficios similares o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan subsanar los precios más altos». (Porter, 1985)

La ventaja competitiva está basada en la calidad y calidez del servicio brindado, así como la personalización que deriva en: “entregar exactamente lo que desee en el momento que lo requieran”

Tabla 3.8

Bloques de ventaja competitiva para Hatun Wasi

Áreas funcionales	Metas Comunes			
	Eficiencia	Calidad	Innovación	Capacidad de satisfacer al cliente
Recursos humanos	La selección del personal idóneo, capacitado y con un proceso de inducción adecuado, reduce los errores en la atención al cliente, por ende, eficiencia en uso del recurso. Obteniendo una reducción de costos.			
Marketing	La empresa desarrolla estrategias de bajo costo, como pilar de la ventaja competitiva			
Operaciones	Brindar un servicio calidad determina la reputación de la marca, esta reputación incrementada permite a la empresa cobrar más por sus servicios, lo cual se traduce en mayor eficiencia y por consiguiente menores costos unitarios originados por una mayor calidad del producto			

3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es la herramienta que esquematiza y evalúa las fortalezas y debilidades internas más importantes de la organización; del mismo modo, proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2017:116)

Para este análisis, se consideraron las principales fortalezas y debilidades; luego, se le asignó a cada factor una calificación de 1 a 4 de acuerdo con el impacto que genera cada factor a la empresa. Donde 1= debilidad importante, 2=Debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4=fortaleza importante.

Según David (2017:117), «los puntajes inferiores a 2,5 son organizaciones con debilidades importantes, mientras que las puntuaciones superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte». La puntuación promedio fue de 2,81 cifra que posiciona al hotel como una organización con una posición interna fuerte.

Figura 3.3

Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas			
1 Excelente clima laboral	0.09	4	0.36
2 Amplia trayectoria en el mercado (más de 15 años)	0.06	3	0.18
3 Personal Capacitado: atención personalizada	0.09	4	0.36
4 Infraestructura apropiada	0.07	3	0.21
5 Política de precios flexible	0.08	3	0.24
6 Presencia en plataformas de reservas en línea	0.07	3	0.21
7 Eficiencia en las operaciones (sistema de gestión hotelera)	0.09	4	0.36
8 Constante evaluación de oportunidades (tendencias)	0.07	4	0.28
Debilidades			
1 Baja o nula inversión en publicidad online (redes sociales)	0.08	1	0.08
2 Falta de capacitación del personal en manejo de marketing digital	0.07	1	0.07
3 Estructura de costos alto	0.09	2	0.18
4 Débil cultura organizacional	0.08	2	0.16
5 Ubicación lejana al centro de la ciudad (1 km)	0.06	2	0.12
Total	1.00		2.81

3.6 Conclusiones

Del análisis interno podemos concluir que, la ventaja competitiva de Hatun Wasi es brindar un servicio de calidad a un precio accesible, bajo la estrategia de liderazgo en costos. El puntaje de 2.81 en la matriz EFI, nos indica que podemos realizar acciones de mejora como: desarrollo de un nuevo plan de marketing, que nos puedan llevar a una diferenciación en costos, en busca de consolidar la marca, así también en operaciones apostar por un nuevo diseño de interiores.

CAPITULO IV: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Misión

“Brindar el mejor servicio de hospedaje en la ciudad de Huaraz a partir de las mejores personas e instalaciones”

4.2 Visión

“Lograr la preferencia y satisfacción de nuestros clientes, y consolidarnos como una organización líder a nivel regional, gracias a nuestros colaboradores y nuestro compromiso social.”

4.3 Objetivos de Largo Plazo

“La mejor forma de conservar una ventaja competitiva a largo plazo es persiguiendo los objetivos estratégicos que fortalezcan la posición competitiva de la empresa”. Fred, R David (2017)

Los objetivos de la empresa en los próximos años son los siguientes:

- Alcanzar el 95% de la satisfacción de los huéspedes al año 2025.
- Incrementar las ventas interanuales en 4% para el periodo 2024-2028.
- Reducir los costos de operación en 10% durante el próximo semestre, mediante la incorporación de nuevas tecnologías.
- Aumentar la utilidad neta en 15% en el próximo año 2024.


4.4 Estrategia Genérica

Porter (1980) establece que “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”

Para la empresa la estrategia que define su ventaja competitiva es la de liderazgo en costos, debido a que el sector se caracteriza por una nula o poca diferenciación del servicio entre empresas de la misma categoría, la segmentación del servicio es promedio y las habilidades distintivas se basan en economías de escala: *asegurar el mejor precio.*

Tabla 4.1

Estrategia genérica para Hatun Wasi

	Diferenciación del producto/servicio	Segmentación	Habilidades distintivas
Diferenciación			
Liderazgo en costos 	BAJA Nula diferencia del servicio	PROMEDIO	ECONOMIAS DE ESCALA Asegurar el mejor precio
Enfoque			

4.5 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones. (Talancón, 2007)

Tabla 4.2

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Excelente clima laboral	1 Baja o nula inversión en publicidad online (redes sociales) Falta de capacitación del personal en manejo de marketing
	2 Amplia trayectoria en el mercado (más de 15 años)	2 digital
	3 Personal Capacitado: atención personalizada	3 Estructura de costos alto
	4 Infraestructura apropiada	4 Débil cultura organizacional
	5 Política de precios flexible	5 Ubicación lejana al centro de la ciudad (1 km)
	6 Presencia en plataformas de reservas en línea	6
	7 Eficiencia en las operaciones (sistema de gestión hotelera)	7
	8 Constante evaluación de oportunidades (tendencias)	
OPORTUNIDADES	Estrategias Ofensivas FO	Estrategias Adaptativas DO
1 Inversión del Estado en la recuperación y fortalecimiento de las acciones de promoción y desarrollo del turismo en el Perú.	Desarrollo de producto: Implementación de dos habitaciones con el formato de Airbnb (F4, F7, F8, O6) Alianzas estratégicas: Con agencias y operadores turísticos de las ciudades Lima, Cusco, Chimbote, Trujillo y Lambayeque (F2,F3, O2)	Integración horizontal: Adquirir un segundo hotel en la ciudad de Huaraz (O2, O3, O6, D5) Penetración de Mercado: Desarrollo de un nuevo plan de marketing digital. (O5, D1)
2 Próxima apertura del Aeropuerto con vuelos comerciales Huaraz-Lima		
3 Crecimiento del turismo interno (3.1%) y recuperación del receptivo		
4 Séptimo retiro de los fondos de AFP		
5 Crecimiento del Marketing electrónico vía Redes Sociales (50% de los viajeros usa RRSS)		
6 Bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores (altas barreras)		
AMENAZAS	Estrategias Reactivas FA	Estrategias Defensivas DA
1 Crisis económica mundial y niveles de inflación país con récord histórico	Penetración de Mercado: Lanzar promociones especiales durante 4 veces al año en especial en los meses de temporada baja (oct-mar) (F6, F7, D5, D6) Integración vertical hacia adelante: Implementar una agencia de viajes (F7, F8, A6)	Diversificación relacionada: Ingreso al negocio de cafetería (D3, A1, A2, A3)
2 Cambios climáticos y desastres naturales		
3 Inseguridad ciudadana (conflictos sociales)		
4 Dificultad de acceso a la ciudad de Huaraz: Red vial en mal estado y Aeropuerto no operativos		
5 Presencia de sustitutos cercanos		
6 Alta rivalidad entre empresas de la misma categoría		
7 Los factores de diferenciación son prácticamente inexistentes		

4.6 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

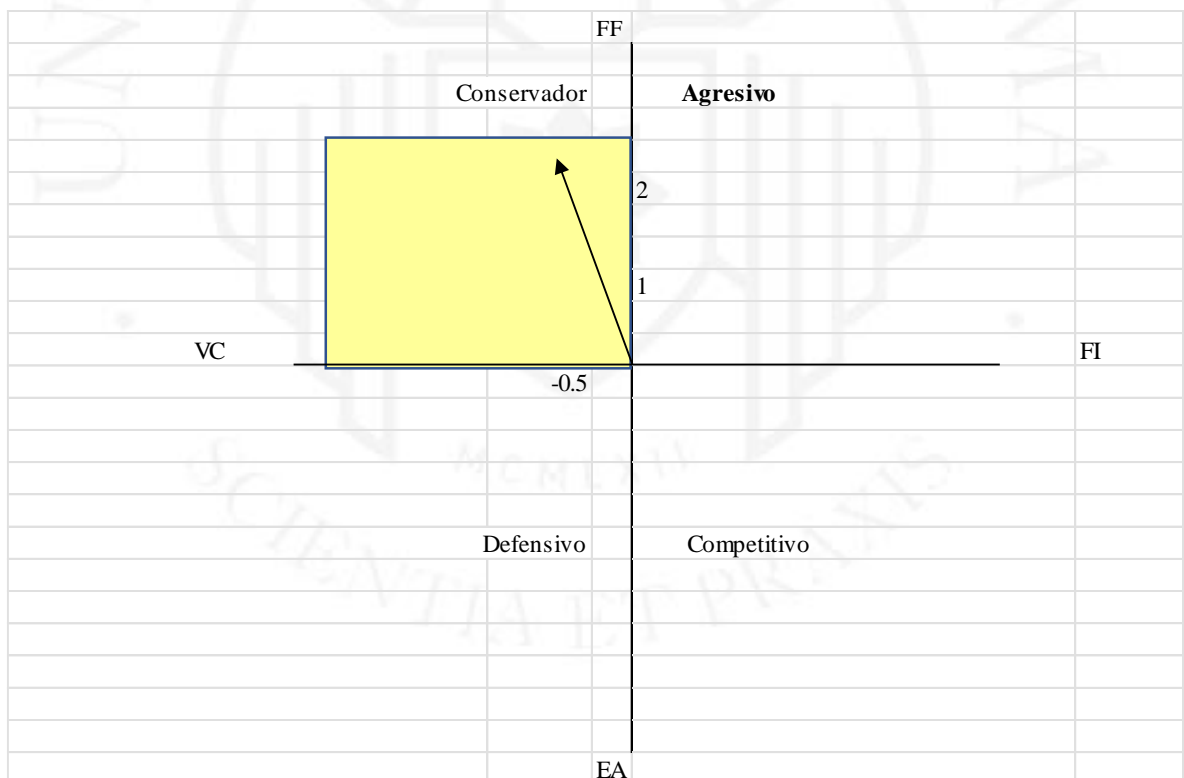
Se trata de un modelo de cuatro dimensiones que indica sí, las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas definen la postura estratégica de la empresa. (David, 2017, p 174)

Los ejes son FF (fuerza financiera), VC (ventaja competitiva) como variables internas y dos variables externas EE (estabilidad del entorno), FI (fuerza de la industria).

Realizamos el análisis para Hatun Wasi y nos permitió determinar que se encuentra en el perfil de estrategia conservador con los siguientes valores $x= 1.2$ y $y= -0.5$. La estrategia a desarrollar será la de penetración de mercado, mediante el aumento de los esfuerzos publicitarios en redes sociales, web y folletería.

Figura 4.1

Matriz PEYEA para Hatun Wasi



4.8 Matriz Interna Externa (MIE)

Al desarrollar la matriz interna- externa se trabajó bajo dos dimensiones $x= 2.81$ (puntaje ponderado total de EFI) y $y = 2.76$ (puntaje ponderado total de EFE). Determinando así que, en la actualidad Hatun Wasi se ubica en la Regio 2, casilla V donde las estrategias son de conservar y mantener. Se aplicará la estrategia de penetración de mercado buscando mejorar la percepción de la marca.

Figura 4.2

Matriz interna - externa para Hatun Wasi

		Puntuaciones ponderadas totales EFI			
		Alta 3.0 a 4.0	Media 2.0 a 2.99	Baja 1.0 a 1.99	
		4.0	3.0	2.0	
Puntuaciones ponderadas totales EFE	Alta 3.0 a 4.0	4.0	I	II	III
	Media 2.0 a 2.99	3.0	IV	V Estrategias de mantener y conservar (penetración de mercado)	VI
	Baja 1.0 a 1.99	2.0	VII	VIII	IX
		1.0			

4.9 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Del análisis de la matriz MCPE, se evaluaron cuatro estrategias alternativas en base a los factores clave internos y externos en rango de 1 a 4 como puntaje del atractivo.

“Por atractivo queremos decir el nivel en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas y supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza”. Fred.D (2017, p 187)

Se obtuvo el siguiente cuadro con las mejores estrategias en orden de prioridad.

Tabla 4.3*Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)*

Factores clave	Ponderación	Alianzas con otros establecimientos y afianzar canales distribución		Implementación de dos habitaciones con el formato de Airbnb	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
1 Inversión del Estado en la recuperación y fortalecimiento de las acciones de promoción y desarrollo del turismo en el Perú.	0.07	2	0.14	4	0.28
2 Próxima apertura del Aeropuerto con vuelos comerciales Huaraz-Lima	0.09	2	0.18	3	0.27
3 Crecimiento del turismo interno (3.1%) y recuperación del receptivo	0.08	1	0.08	3	0.24
4 Séptimo retiro de los fondos de AFP	0.07	2	0.14	4	0.28
5 Crecimiento del Marketing electrónico vía Redes Sociales (50% de los viajeros usa RRSS)	0.08	3	0.24	4	0.32
6 Bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores (altas barreras)	0.05	1	0.05	4	0.2
Amenazas					
1 Crisis económica mundial y niveles de inflación país con récord histórico	0.08	--	--	--	--
2 Cambios climáticos y desastres naturales	0.09	--	--	--	--
3 Inseguridad ciudadana (conflictos sociales)	0.09	--	--	--	--
4 Dificultad de acceso a la ciudad de Huaraz: Red vial en mal estado y Aeropuerto no operativos	0.10	--	--	--	--
5 Presencia de sustitutos cercanos	0.06	--	--	--	--
6 Alta rivalidad entre empresas de la misma categoría	0.08	2	0.16	4	0.32
7 Los factores de diferenciación son prácticamente inexistentes	0.06	1	0.06	4	0.24
	1.00				
Fortalezas					
1 Excelente clima laboral	0.09	1	0.09	4	0.36
2 Amplia trayectoria en el mercado (más de 15 años)	0.06	1	0.06	4	0.24
3 Personal Capacitado: atención personalizada	0.09	1	0.09	4	0.36
4 Infraestructura apropiada	0.07	1	0.07	4	0.28
5 Política de precios flexible	0.08	3	0.24	4	0.32
6 Presencia en plataformas de reservas en línea	0.07	1	0.07	4	0.28
7 Eficiencia en las operaciones (sistema de gestión hotelera)	0.09	1	0.09	4	0.36
8 Constante evaluación de oportunidades (tendencias)	0.07	1	0.07	4	0.28
Debilidades					
1 Baja o nula inversión en publicidad online (redes sociales)	0.08	4	0.32	3	0.24
2 Falta de capacitación del personal en manejo de marketing digital	0.07	4	0.28	3	0.21
3 Estructura de costos alto	0.09	--	--	--	--
4 Débil cultura organizacional	0.08	4	0.32	3	0.24
5 Ubicación lejana al centro de la ciudad (1 km)	0.06	1	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		2.81		5.44

(continua)

(continuación)

Factores clave	Ponderación	Abrir una nueva sucursal en el centro de la ciudad		Apertura de agencia de viajes	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
1 Inversión del Estado en la recuperación y fortalecimiento de las acciones de promoción y desarrollo del turismo en el Perú.	0.07	3	0.21	1	0.07
2 Próxima apertura del Aeropuerto con vuelos comerciales Huaraz-Lima	0.09	4	0.36	1	0.09
3 Crecimiento del turismo interno (3.1%) y recuperación del receptivo	0.08	4	0.32	2	0.16
4 Séptimo retiro de los fondos de AFP	0.07	3	0.21	1	0.07
5 Crecimiento del Marketing electrónico vía Redes Sociales (50% de los viajeros usa RRSS)	0.08	1	0.08	2	0.16
6 Bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores (altas barreras)	0.05	3	0.15	2	0.1
Amenazas					
1 Crisis económica mundial y niveles de inflación país con récord histórico	0.08	--	--	--	--
2 Cambios climáticos y desastres naturales	0.09	--	--	--	--
3 Inseguridad ciudadana (conflictos sociales)	0.09	--	--	--	--
4 Dificultad de acceso a la ciudad de Huaraz: Red vial en mal estado y Aeropuerto no operativos	0.10	--	--	--	--
5 Presencia de sustitutos cercanos	0.06	--	--	--	--
6 Alta rivalidad entre empresas de la misma categoría	0.08	1	0.08	3	0.24
7 Los factores de diferenciación son prácticamente inexistentes	0.06	2	0.12	3	0.18
	<u>1.00</u>				
Fortalezas					
1 Excelente clima laboral	0.09	3	0.27	2	0.18
2 Amplia trayectoria en el mercado (más de 15 años)	0.06	3	0.18	2	0.12
3 Personal Capacitado: atención personalizada	0.09	3	0.27	2	0.18
4 Infraestructura apropiada	0.07	3	0.21	2	0.14
5 Política de precios flexible	0.08	2	0.16	1	0.08
6 Presencia en plataformas de reservas en línea	0.07	2	0.14	3	0.21
7 Eficiencia en las operaciones (sistema de gestión hotelera)	0.09	3	0.27	2	0.18
8 Constante evaluación de oportunidades (tendencias)	0.07	2	0.14	3	0.21
Debilidades					
1 Baja o nula inversión en publicidad online (redes sociales)	0.08	2	0.16	1	0.08
2 Falta de capacitación del personal en manejo de marketing digital	0.07	2	0.14	1	0.07
3 Estructura de costos alto	0.09	--	--	--	--
4 débil cultura organizacional	0.08	2	0.16	1	0.08
5 Ubicación lejana al centro de la ciudad (1 km)	0.06	4	0.24	3	0.18
TOTAL	1.00		3.87		2.78

Tabla 4.4

Resultados de la evaluación de la MCPE

Estrategia	Puntaje
Alianzas con otros establecimientos y afianzar canales distribución	5.28
Implementación de dos habitaciones con el formato de Airbnb	5.53
Abrir una nueva sucursal en el centro de la ciudad	3.55
Apertura de agencia de viajes	4.4

Se aplicará la estrategia de desarrollo de producto, mediante la implementación del formato Airbnb.

4.10 Estrategias Funcionales

4.10.1 Marketing

- La página web deberá estar ligada a las redes sociales, permitiendo así la interacción de los clientes e incrementar el flujo de visitantes a nuestra web, la misma que deberá contar con información actualizada de los servicios y promociones. En este caso difundir nuestro nuevo formato de habitaciones estilo Airbnb.
- Contratar los servicios de un fotógrafo profesional, quien nos brindara imágenes de buena calidad y llamativas para que pueden ser usadas en las redes sociales.
- Contar con un asesor de redes sociales, así poder lanzar campañas publicitarias agresivas y bien segmentadas. Y brindar una respuesta rápida a las preguntas e inquietudes.
- Lanzar promociones especiales, con mayor incidencia en los meses de temporada baja de octubre a febrero.
- Fidelización de los clientes, con el programa de cliente frecuente obteniendo descuentos de hasta el 50% o estadías gratis.
- Incentivar a los clientes a compartir sus opiniones y experiencias en nuestro portal web y páginas de reservas. Otorgando un descuento del 15% por ciento en su próxima estadía.

- Realizar campañas publicitarias acorde al segmento de clientes que va dirigido

Turismo Receptivo: Estar presentes en los motores de búsqueda más rankeados como: Booking.com y Airbnb, así como ediciones especiales por países de Lonely planet y Footprint

Turismo corporativo: Enviar cartas de presentación a las empresas con operaciones en la ciudad de Huaraz.

Vacacionista: Presencia en los portales de reservas online de hoteles, en las páginas de promoción turística del gobierno como: Y tú que planes?, y ferias a nivel nacional.

- Afianzar las relaciones estratégicas con las agencias de viaje y los operadores turísticos.

4.10.2 Operaciones

- Reingeniería de nuestros procesos de venta, desarrollando nuevos canales como Airbnb y mayor presencia en las redes sociales.
- Ahorro en la mano de obra mediante la contratación de personal temporal.
- Adquisición de paneles solares para el alumbrado de las áreas comunes, reduciendo nuestros costos de suministro en un 20%.
- Contratar los servicios un diseñador de interiores para la implantación del formato Airbnb.
- Buscar proveedores idóneos para la decoración y equipamiento del nuevo formato.
- La satisfacción de los clientes debe mantenerse sobre el 90%, mediante un seguimiento de los procesos de atención al cliente.
- Mantener las pernoctaciones netas promedio sobre el 25%

4.10.3 Recursos humanos

- Capacitación constante, sobre todo al personal de contacto directo. Tres capacitaciones anuales.
- Desarrollo de guías de atención al cliente y manejo ante diferentes situaciones. Reuniones de retroalimentación de experiencias
- Evaluación del personal en base a los indicadores obtenidos de las encuestas de satisfacción del cliente, donde se avalúa cada una de las áreas como: recepción, limpieza y alimentos y bebidas e infraestructura.
- Convenios con los institutos y universidades para el desarrollo de prácticas pre profesionales.
- Horarios flexibles que apoyan a mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Proceso de selección de personal eficiente acorde al perfil requerido de esta manera contamos con el talento idóneo para cada posición.
- Fomentar el trabajo en equipo entre todas las áreas con salidas al campo y realizar actividades deportivas.
- Énfasis en el desarrollo de habilidades duras y blandas del personal que refuercen el posicionamiento de la marca en base a buen desempeño de sus colaboradores.
- Uso de herramientas digitales para el manejo comercial (redes sociales) y el administrativo (CRM).

4.10.4 Finanzas

- Incrementar el ROE en 3% así alcanzar un retorno sobre la inversión de 22.7% en el presente año
- Las inversiones serán realizadas con préstamo bancario, se tiene aprobado un préstamo por 60,000 mil soles a una TEA de 17%

4.11 Conclusiones

Hatun Wasi tiene como estrategia genérica la de liderazgo en costos, los objetivos de la empresa son respaldados por las acciones a realizarse con son: las estrategias corporativas de desarrollo de producto, penetración de mercado y diversificación relacionada. Luego del análisis cuantitativo se determinó que la mejor estrategia es la de desarrollo de producto mediante la implementación de dos habitaciones con el formato de alquiler temporal (Airbnb).



CAPITULO V: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

5.1 Elementos clave para implementar la estrategia.

5.1.1 Cultura organizacional.

En Hatun Wasi reforzaremos la cultura organizacional aplicando el estilo participativo. Pues lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma. (Tapscott & Caston, 1993)

Este estilo nos permitirá poner en práctica una comunicación efectiva de doble vía, la colaboración funcional y el compromiso con las estrategias de la empresa.

“Fomentar la confianza y apertura de nuestros colaboradores como pilares para una atención centrada en el cliente brindándoles un servicio de calidad, mediante el apoyo mutuo y la cooperación de todas las áreas”.

Según (Chiavenato, 2009). Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. Es por esto que nos linearemos bajo estos valores que apoyan nuestra cultura organizacional.

- **Orientación hacia el cliente:** Se pone al cliente en el centro de todas las decisiones y actividades de la empresa.
- **Atención al detalle:** Precisión en todo momento antes, durante y después de la estadía del huésped.
- **Apertura a la participación:** Se busca la participación de todos en la organización.
- **Respeto:** Se rige bajo empatía, aceptar y valorar la diversidad de opiniones, culturas y creencias. Aprecia la riqueza que proviene de la convivencia de personas con diferentes perspectivas y experiencias.
- **Compromiso:** Dedicación y esfuerzo para conseguir los objetivos de la empresa
- **Trabajo en equipo:** El apoyo mutuo de los colaboradores y las áreas para el cumplimiento de nuestros objetivos

- **Pasión por el servicio:** Dedicación y entusiasmo hacia la satisfacción y atención al cliente.

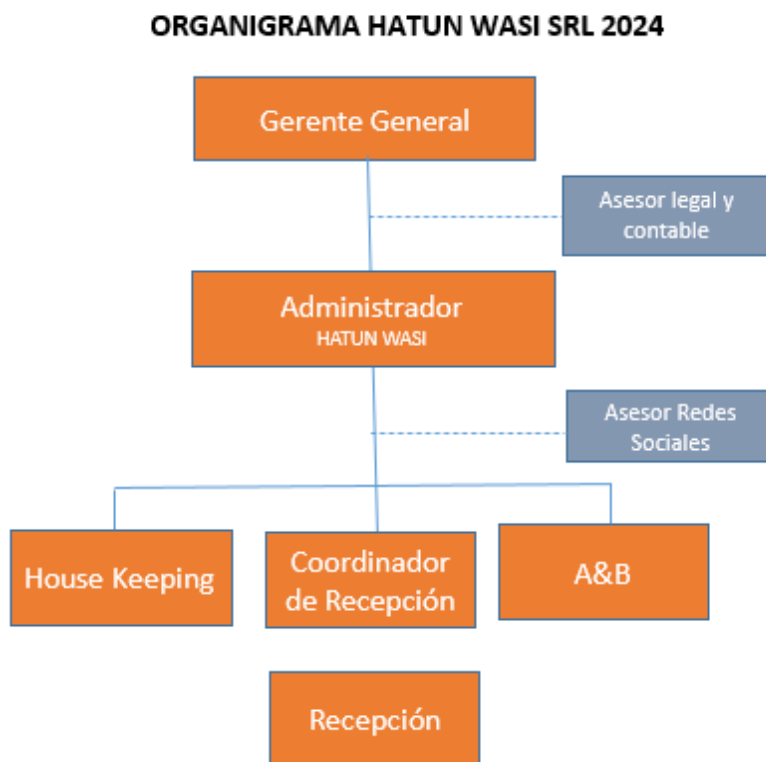
5.1.2 Estructura organizacional.

Acorde a los objetivos previamente señalados, en nuestro organigrama incluiremos la asesoría en redes sociales quien realizará las coordinaciones de nuevas campañas promocionales y el contenido de las mismas con el administrador, no obstante, estas se registrarán bajo los lineamientos previamente acordados con gerencia.

En el área de recepción se asignará a un coordinador del área, para que la comunicación sea más fluida y precisa entre todos los miembros del equipo.

Figura 5.1

Organigrama Hatun Wasi 2024



5.2 El cuadro de mando integral

Con el Cuadro de Mando Integral creamos una mentalidad en la que los resultados tienen la máxima importancia. (Kaplan & Norton, 2016, p.11)

Para el cumplimiento de los objetivos se debe contar con la participación y el compromiso de la alta dirección de esta manera asegurar el control y el cumplimiento de los mismo. Utilizaremos el cuadro de mando integral el mismo que incluye los objetivos y sus respectivos indicadores en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando: la financiera, del cliente, del proceso interno y de la formación y crecimiento.

5.2.1 Perspectiva financiera

Considerando que la empresa se encuentra en fase de crecimiento, los objetivos financieros son: aumento de las ventas, reducción de los costos respecto a los ingresos y la rentabilidad sobre la inversión (ROI).

5.2.2 Perspectiva del cliente

Tomando en cuenta que los segmentos de clientes elegidos por la empresa son: los de turistas extranjeros que practican deportes de aventura y de turistas nacionales que hacen turismo convencional, los indicadores centrales del cliente se basan en la satisfacción, la fidelización y el reforzamiento de la imagen de marca, a fin de impulsar el posicionamiento de la misma.

5.2.3 Perspectiva de procesos

Se identifico los procesos críticos en los que se deben sobresalir: eficiencia operativa en la entrega del servicio asegurando el mantenimiento, limpieza y seguridad, convenios estratégicos con agencias de viajes y tour operadores para lo cual debemos contactar a nuevas agencias mínimo 5 por mes, mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y la aplicación de campañas de marketing digital para la promoción del establecimiento. Así como incrementar la tasa promedio de ocupación a 25%

5.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se considera que los indicadores del crecimiento y aprendizaje provienen de capacitación de los empleados, estandarización de procedimientos y de políticas claras que apoyen a los objetivos de la empresa.



Tabla 5.1

Cuadro de mando integral para Hatun Wasi

Perspectivas	Objetivos	Indicadores					
		Titulo	Meta				
			2023	2024	2025	2026	2027
Financiera	Retorno de la inversión ROI	% de rendimiento sobre activos	>20%	>30%	>30%	>30%	>30%
	Reducir los costos (CIF) respecto a los ingresos.	% Costos (CIF) sobre los ingresos.	11%	9%	7%	7%	6%
	Incremento de ingresos	% de crecimiento	4%	4%	4%	4%	4%
Clientes	Reforzar la imagen de marca.	% de recordación de marca	5%	7%	8%	9%	11%
	Fidelización de actuales clientes.	NPS (net promoter score)	9- 10	9- 10	9- 10	9- 10	9- 10
	Satisfacción de clientes.	% de nivel de satisfacción	95%	95%	95%	95%	95%
Interna	Incrementar la tasa promedio anual de ocupación	Tasa promedio de ocupación anual	25%	30%	36%	41%	47%
	Alianza estratégica con agencias de viajes y operadores turísticos	Contactar con nuevas agencias 5 por mes	10	60	60	60	60
	Aplicación de marketing electrónico para la promoción a través de Facebook y redes sociales.	Número de campañas anuales	4	6	8	10	12
	Aumentar la productividad del negocio. (Capacidad instalada)	Aumentar la cantidad de habitaciones con mayor rotación: matrimonial	6	6	6	6	6
Aprendizaje	Capacitación	Número de personas capacitadas	4	5	7	7	7
	Motivación y satisfacción.	% rotación de empleados	5%	5%	5%	5%	5%

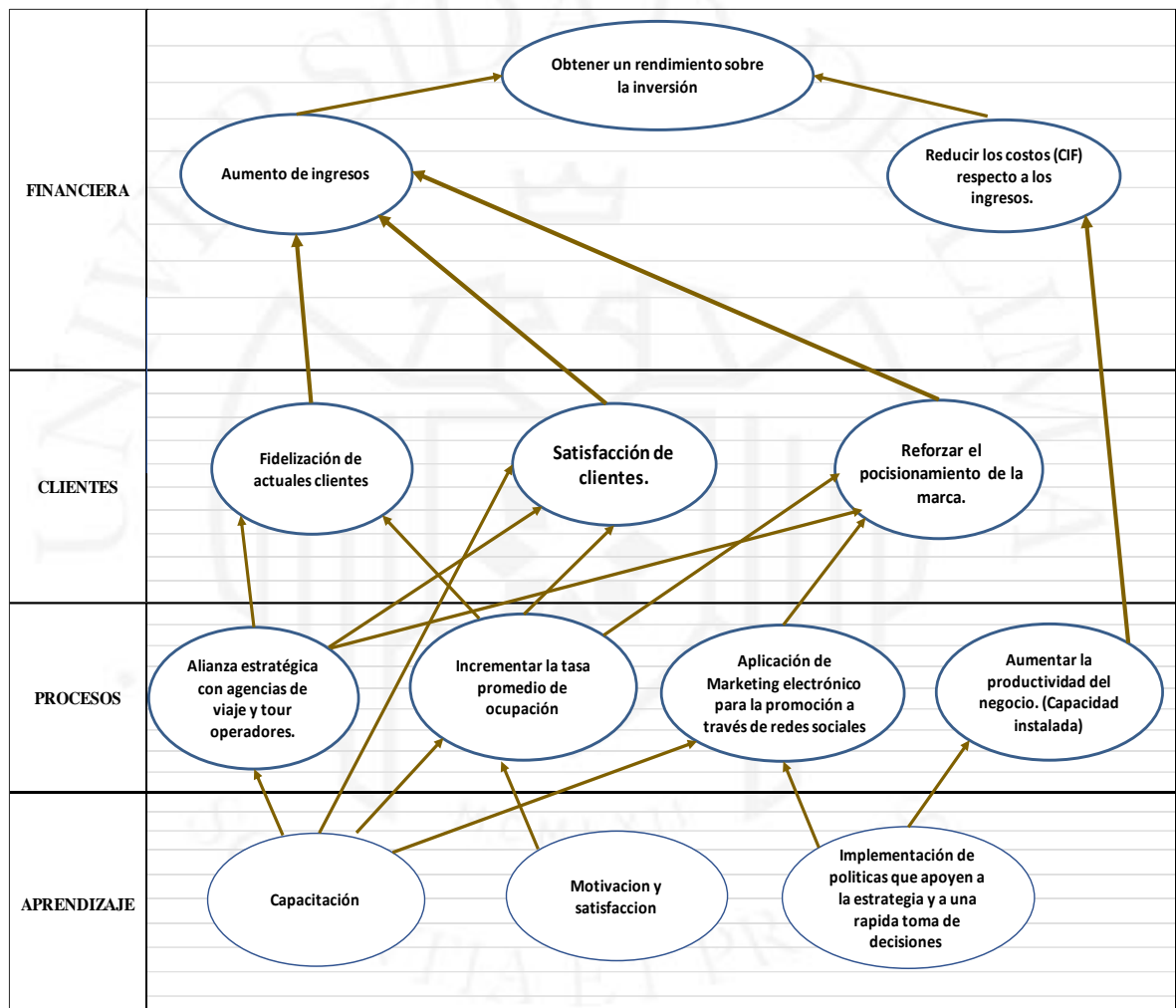
Nota. Adaptado de *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (3.a ed.), por R. S. Kaplan y D. P. Norton, 2009. Gestión 2000.

5.3 Mapa estratégico de control.

Para alcanzar los objetivos de cada perspectiva debemos implementar un cuadro de mando con una estructura que permita a cada colaborador leer el mapa y ver como con su trabajo ayuda a conseguir los objetivos de la organización.

Figura 5.2

Cuadro de mando integral para Hatun Wasi SRL



Nota. Adaptado de *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (3.a ed.), por R. S. Kaplan y D. P. Norton, 2009. Gestión 2000.

CONCLUSIONES

Como resultado del análisis y desarrollo del presente trabajo podemos concluir lo siguiente:

- Al analizar el entorno de la industria hotelera en la ciudad de Huaraz se logró determinar que, Hatun Wasi no está respondiendo de manera eficiente a las oportunidades ni minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.
- Del análisis interno podemos concluir que, la competencia es muy alta y sumado a la poca o nula diferenciación del producto, hacen que el posicionamiento de la marca sea débil. La ventaja competitiva está centrada en la selección del personal idóneo, brindar un servicio de calidad a bajo costo, infraestructura adecuada y la atención personalizada con un trato familiar.
- Luego de la formulación estratégica, Hatun Wasi busca posicionarse como el mejor servicio de hospedaje en la ciudad de Huaraz a través de estrategias como alianzas con agencias de viajes, un nuevo plan de marketing, adquirir otro hotel, promociones en temporada baja, mejorar la percepción de la marca y lanzar una agencia de viajes. Es así que mediante un análisis cuantitativo (MPEC), se ha decidido que la estrategia a seguir es el desarrollo de producto, implementando dos habitaciones para alquileres temporales.
- Para poder lograr sus objetivos se ha planteado una nueva visión y misión, así como una reestructura en la cultura organizacional, planteando KPIs para cada área dentro del cuadro de mando integral.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del plan estratégico propuesto, el mismo que permitirá ser más eficiente al aprovechar mejor las fortalezas y oportunidades que ayudaran a maximizar nuestra ventaja y hacerla perdurable en el tiempo, mientras que minimizar las debilidades y mejorar la gestión de amenazas se traducirá en aumentar nuestras posibilidades de éxito.
- En el futuro, la empresa debería considerar la estrategia de diferenciación como parte de su enfoque de negocio para lograr un mejor posicionamiento de marca.
- Fortalecer la Cultura organizacional, definiendo y comunicando los valores y la misión de la empresa a toda la organización e involucrando a los empleados, esto les dará un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la compañía.
- En la industria hotelera actual, la creación de una marca sólida, la adopción de canales digitales efectivos y la incorporación de prácticas sostenibles son elementos clave para el éxito. Hatun Wasi debe integrar estos componentes: definir una identidad de marca clara que refleje los valores y la experiencia que se ofrece a los huéspedes, utilizar estrategias de marketing digital, como publicidad en redes sociales, marketing por correo electrónico y optimización para motores de búsqueda (SEO) para atraer y retener clientes, obtener certificaciones de sostenibilidad, como sellos ecológicos o reconocimientos de organizaciones acreditadas. La integración de estos tres elementos en la estrategia hotelera no solo ayuda a atraer a los clientes y a mantenerlos satisfechos, sino que también contribuye a la preservación del medio ambiente y al desarrollo sostenible a largo plazo.

REFERENCIAS

- Almerco, J. L. (2023, 17 de abril). Desaceleración de la economía mundial afectará a países en vías de desarrollo durante el 2023. *Blog USIL*.
<https://blogs.usil.edu.pe/facultad-ciencias-empresariales/economia/desaceleracion-de-la-economia-mundial-afectara-paises-en-vias-de-desarrollo-durante-el-2023>
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*.
https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Balarin Cenzano, S., Wong Lau, A. (2022). El crecimiento de Airbnb y su efecto en la industria hotelera. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660798/Balarin_CS.pdf?sequence=3
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Notas de estudio N.º 64*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-64-2023.pdf>
- Booking.com. (2023, 17 de abril). *Sustainable travel report 2023*.
<https://globalnews.booking.com/cost-vs-conscience-bookingcom-delves-into-the-dilemma-dividing-sustainable-travel-in-2023/>
- Cosser, A., Otero, J., Rojas, E., & Rojas, M. (2018). *Plan estratégico del JW Marriott Lima* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/85bac1b0-9b62-4e93-bfc9-3e8174b4015e/content>
- Gonzales, V. (2020). *Plan Estratégico para un Hotel en el Callejón de Huaylas, Departamento de Lima -Perú, 2020* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2958/GonzalesVeronica_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1
- Hosteltur. (2023). *Airbnb supera las cifras prepandemia a lo grande*.
https://www.hosteltur.com/156656_airbnb-supera-las-cifras-prepandemia-a-lo-grande.html#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20finaliz%C3%B3%202022%20con,con%20el%20principio%20del%20ejercicio
- Medrano, Y. (2010). *Plan Estratégico para Hatun Wasi SRL. Departamento de Lima - Perú, 2010*. Universidad del Pacífico.
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2231>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR*. Gobierno de Perú

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/22124-plan-nacional-de-calidad-turistica-del-peru-cultur>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022). *Centro De Información. Mapa Interactivo. Demanda Turística.*

https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_informacion/mapa_interactivo/demandaTuristica.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Perú: Principales cifras de Turismo.*

https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_informacion/mapa_interactivo/cifrasTurismo.html

PromPerú. (2020). *Perfil del vacacionista nacional 2019.*

PromPerú. (2023). *Como hacer de TikTok un motor de oportunidades.* TurismoIN.

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=246&redireccionar=1>

PromPerú. (2023). *Conociendo la intención de viaje de los peruanos.* TurismoIN.

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=204&redireccionar=1>

PromPerú. (2023). *Publicidad digital: mejores canales para el 2023.* TurismoIN.

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Reportes/DetalleReporte?reporte=248&redireccionar=1>

PromPerú. (2023). *Viajes: bajo la influencia de las redes sociales.*

Recaudación Tributaria y Ejecución Presupuestal. (2023). *Boletín Turismo Sociedad De Comercio Exterior Del Perú*, (16).

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/boletin-turismo-016.pdf>

Redacción, RPP. (2023, 22 de setiembre). El próximo año reanudarán vuelos

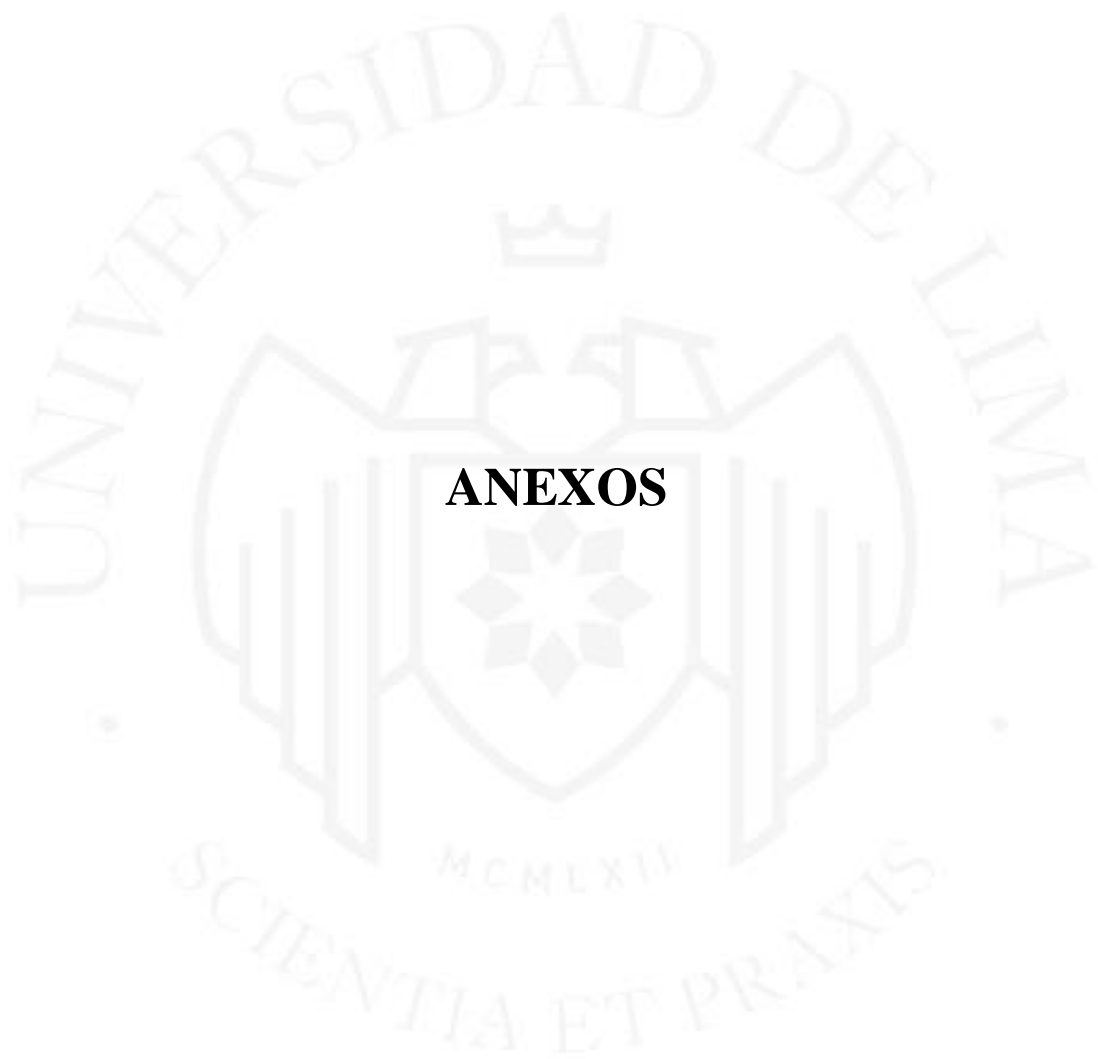
comerciales Lima-Huaraz. *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/el-proximo-ano-reanudar-an-vuelos-lima-huaraz-noticia-1507019?ref=rpp>

Tarifas de hoteles en Cusco se reducen en 30% por servicio Airbnb. (2019). *La*

República. <https://larepublica.pe/economia/2019/07/08/tarifas-de-hoteles-en-cusco-se-reducen-en-30-por-servicio-airbnb>

BIBLIOGRAFÍA

- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Centrum: Pearson Education.
- David, F. R., David, F. R., & Hernán D'Borneville, E. J. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (10.^a ed.). Pearson Educación
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (3.^a ed.). Gestion 2000.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2012). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6.^a ed.)
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Patria
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1)
- Thompson, A. A. (2023). *Administración estratégica: Conceptos y casos* (23.^a ed.). McGraw-Hill.



ANEXOS

Anexo 1: Norma para categorización de hoteles

NORMA A. 030 HOSPEDAJE

ANEXO 1 INFRAESTRUCTURA MÍNIMA PARA UN ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE CLASIFICADO COMO HOTEL

REQUISITOS MÍNIMOS	5****	4****	3***	2**	1*
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Nº de habitaciones El número mínimo de suites debe ser igual al 5% del número total de habitaciones. (*)	40 (-)	30	20	20	20
Salones (m2 por número total de habitaciones) El área techada útil en conjunto no debe ser menor a:	3 m2	2.5 m2	1.5 m2	-	-
Bar independiente	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Comedor - Cafetería (m2. por Nº total de habitaciones) Deben estar techados y en conjunto no debe ser menor a:	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2	-	-
Todas las habitaciones deben tener un closet o guardarropa de un mínimo de: m2	1.5 x 0.7	1.5 x 0.7	1.2 x 0.7	Debe tener	Debe tener
-Simples (m2)	13 m2	12 m2	11 m2	9 m2	8 m2
-Dobles (m2)	16 m2	16 m2	14 m2	12 m2	11m2
-Suites (m2 mínimo, si la sala está integrada al dormitorio)	26 m2	26 m2	24 m2	-	-
-Suites (m2 mínimo, si la sala está separada del dormitorio)	32 m2	26 m2	26 m2	-	-
-Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño)	1 baño privado con tina	1 baño privado con tina	1 baño privado con ducha	1 cada 2 hab. con ducha	1 cada 4 hab. Con ducha
-Área mínima	5.5 m2	4.5 m2	4m2	3 m2	3 m2
-Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada (metros)	altura 2.10	altura 2.10	altura 1.60	altura 1.60	altura 1.60
Servicios y equipos para las habitaciones: - Aire acondicionado frío (tomándose en cuenta la temperatura promedio de la zona)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
- Calefacción (tomándose en cuenta la temperatura promedio de la zona)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
- Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	Obligatorio en ducha y lavatorio	Obligatorio en ducha y lavatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
- Alarma, detector y extintor de incendios	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
- Tensión 110 y 220 v.	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
- Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio (solo en el dormitorio)	-	-
- Ascensor de uso público (excluyendo sótano o semi-sótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas.	Obligatorio a partir de 4 plantas.	Obligatorio a partir de 5 plantas.	Obligatorio a partir de 5 plantas.	Obligatorio a partir de 5 plantas.
- Ascensor de servicio distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos y incluyendo sótano o semi-sótano).	Obligatorio a partir de 4 plantas	Obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-
- Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
- Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el Nº de habitaciones)	30 %	25 %	20 %	-	-
- Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
- Generación de energía eléctrica para emergencia	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
-Recepción y Conserjería	Obligatorio-separados	Obligatorio-separados	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
-Sauna, Baños turcos o hidromasajes	Obligatorio	-	-	-	-
-Servicios higiénicos públicos	Obligatorio diferenciados por sexo	Obligatorio diferenciados por sexo	Obligatorio diferenciados por sexo	Obligatorio	Obligatorio
-Teléfono de uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
-Cocina (porcentaje del comedor)	60%	50%	40%	-	-
-Zona de manteniendo	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
-Oficio(s) de piso	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio sin teléfono	-	-

Anexo 2: Indicadores de establecimientos de hospedaje región Ancash

Seleccio.. ÁNCASH

Oferta

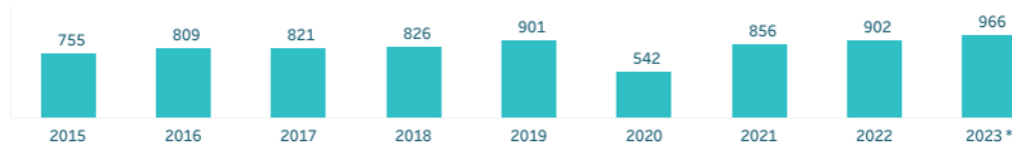
TNOH

Arribos

Permanencia

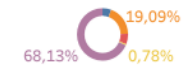


Número de establecimientos



Participación porcentual

2023
Enero - Julio



- 1 ESTRELLA
- 2 ESTRELLAS
- 3 ESTRELLAS
- ALBERGUE

Establecimientos según categoría

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023*
3 ESTRELLAS	40	47	50	53	58	50	63	62	63
2 ESTRELLAS	128	138	146	144	150	125	164	179	184
1 ESTRELLA	45	44	45	43	47	36	54	53	53
ALBERGUE	4	5	5	5	5	5	7	8	8

Nota: Para el año 2023, se consideran los meses de Enero a Julio...



Trabajo de Suficiencia Profesional

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
4	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1%
6	www.promperu.gob.pe Fuente de Internet	<1%
7	dokumen.pub Fuente de Internet	<1%
8	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	<1%

<1 %

10

repositorio.unsaac.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

11

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

12

www.centralleasing.mx

Fuente de Internet

<1 %

13

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

<1 %

14

tesis.ipn.mx

Fuente de Internet

<1 %

15

Submitted to Universitat Politècnica de València

Trabajo del estudiante

<1 %

16

Submitted to Universidad Rey Juan Carlos

Trabajo del estudiante

<1 %

17

cybertesis.uach.cl

Fuente de Internet

<1 %

18

repository.udistrital.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

19

riaa.uaem.mx

Fuente de Internet

<1 %

20	Submitted to Instituto Tecnológico de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1 %
21	blogs.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	archive.org Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
25	intellectum.unisabana.edu.co:8080 Fuente de Internet	<1 %
26	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
27	www.registrogualaceo.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to consultoriadeserviciosformativos Trabajo del estudiante	<1 %
29	repositorio.upec.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
30	vbook.pub Fuente de Internet	<1 %

31	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
32	Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras Trabajo del estudiante	<1 %
33	finmodelslab.com Fuente de Internet	<1 %
34	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
35	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1 %
36	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
37	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
38	www.investplan.com.ua Fuente de Internet	<1 %
39	repositorio.tec.mx Fuente de Internet	<1 %
40	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words