

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
TESIS DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

MODELO DE NEGOCIO BASADO EN LA
CREATIVIDAD COMO ESTRATEGIA
DIFERENCIADORA: APLICACIÓN A UNA
PYME HOTELERA

AUTOR: LIC. CHRISTIAN IGOR ZEGARRA DÁVILA

DIRECTOR: ING. GONZALO GARCÍA ESPECHE

CÓRDOBA – 2011

Dedico este trabajo y su significado con infinito amor a Él, cimiento de mi esencia y centro de mi ser; a Lourdes Mariel y Dante Edmundo mis amorosos padres, que con su vida iluminan cada segundo de la mía.

C.I.Z.D.

“No hay nada más difícil que planificar, de éxito más dudoso, ni más peligroso en su gestión que la creación de un nuevo orden de las cosas”

Maquiavelo
El príncipe, 1513

ÍNDICE

I PREFACIO.....	10
II INTRODUCCIÓN	11
III OBJETIVOS.....	21
III.1 Objetivos generales	21
III.2 Objetivos específicos.....	21
IV METODOLOGÍA.....	24
V MARCO TEÓRICO	27
V.1 Reflexión Estratégica.....	27
V.1.1 Valores.....	27
V.1.2 Misión.....	28
V.1.3 Visión	28
V.2 Análisis estratégico	29
V.2.1 Análisis estratégico externo	29
V.2.1.1 Análisis del macroentorno	29
V.2.1.2 Análisis del microentorno	30
V.2.1.2.1 Rasgos económicos dominantes	30
V.2.1.2.2 Fuerzas de la competencia	32
V.2.1.2.3 Perspectivas de la industria, ¿oportunidad para la empresa? ...	34
V.2.2 Análisis estratégico interno	35
V.2.2.1 Evaluación de la capacidad estratégica.....	35
V.2.2.1.1 Funcionamiento de la estrategia	35
V.2.2.1.2 Fortalezas y debilidades.....	36
V.2.2.1.3 Competitividad de precios y costos.....	38
V.2.2.1.4 Posición competitiva de la empresa	40
V.2.2.1.5 Temas estratégicos que se enfrentan	41
V.2.3 Formulación estratégica.....	41
V.2.3.1 Construcción de una ventaja competitiva a través de una estrategia de nivel de negocio	41
V.2.3.1.1 Estrategia a nivel negocio	41
V.2.3.1.1.1 Necesidades de los clientes y diferenciación del producto.....	42
V.2.3.1.1.2 Grupos de clientes y segmentación del mercado.....	43

V.2.3.1.1.3 Capacidades distintivas	44
V.2.3.1.1.4 La dinámica de la estrategia a nivel negocio.....	44
V.2.3.1.2 Selección de una estrategia genérica a nivel negocio	46
V.2.3.1.2.1 Estrategia de diferenciación	46
V.2.3.1.2.2 Estrategias de enfoque, bajo costo y diferenciación.....	49
V.2.3.1.2.3 Atrapado en el medio.....	52
V.2.3.1.3 Posicionamiento competitivo y estrategia a nivel de negocios..	54
V.2.3.1.3.1 Análisis de grupos estratégicos	55
V.2.3.1.3.2 Selección de una estrategia de inversión a nivel negocio	56
V.2.3.1.3.3 Estrategia a nivel de negocio y teoría del juego	60
V.3 Marketing.....	63
V.3.1 Segmentación	63
V.3.1.1 Identificación de segmentos y selección de segmento meta	63
V.3.1.1.1 Niveles de segmentación del mercado	63
V.3.1.1.2 Segmentación de mercados de consumo	66
V.3.1.1.3 Definición del segmento meta	67
V.3.1.1.3.1 Valoración y selección de los segmentos de mercado	68
V.3.2 Posicionamiento	69
V.3.2.1 Desarrollo y comunicación de la estrategia de posicionamiento..	69
V.3.2.1.1 Marco de referencia competitivo	71
V.3.2.1.2 Diferencias y similitudes	71
V.3.2.1.3 Definición de la categoría de pertenencia	72
V.3.2.1.4 Selección de los factores de diferenciación y de similitud.....	74
V.3.2.1.5 Creación de factores de diferenciación y de similitud	75
V.3.2.2 Estrategias de diferenciación	76
V.3.2.2.1 Diferenciación por medio del producto	76
V.3.2.2.2 Diferenciación por medio del personal	77
V.3.2.2.3 Diferenciación por medio del canal.....	77
V.3.2.2.4 Diferenciación por medio de la imagen	78
V.3.2.3 Estrategias de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto	78
V.3.2.3.1 El ciclo de vida de los productos	79

V.3.2.3.2 Estrategias de marketing: fase de introducción y ventaja del pionero	79
V.3.2.3.3 Estrategias de marketing en la fase de crecimiento	80
V.3.2.4 Estrategias en función de la posición de mercado.....	81
V.3.2.4.1 Estrategias competitivas para líderes de mercado.....	81
V.3.2.4.1.1 Expansión de la demanda total del mercado.....	81
V.3.2.4.1.2 Defensa de la participación de mercado.....	83
V.3.2.4.1.3 Incremento de la participación de mercado	85
V.3.2.5 Otras estrategias competitivas	86
V.3.2.5.1 Estrategias de las empresas retadoras.....	86
V.3.2.5.1.1 Definición del objetivo estratégico e identificación del oponente	87
V.3.2.5.1.2 Selección de una estrategia general de ataque.....	87
V.3.2.5.1.3 Elección de una estrategia específica de ataque	89
V.3.3 Mix de marketing.....	89
V.3.3.1 Servicio	90
V.3.3.1.1 Categorías de la mezcla de servicios.....	90
V.3.3.1.2 Las características distintivas de los servicios	91
V.3.3.1.3 El marketing holístico para servicios.....	93
V.3.3.1.4 Administración de la calidad de los servicios.....	94
V.3.3.1.4.1 Las expectativas de los consumidores.....	94
V.3.3.1.5 La administración de marcas de servicios	96
V.3.3.1.5.1 Diferenciación de servicios.....	96
V.3.3.1.5.2 Desarrollo de estrategias de marca para servicios.....	97
V.3.3.2 Precio	98
V.3.3.2.1 Psicología del consumidor y fijación de precios	98
V.3.3.2.2 Fijación del precio.....	99
V.3.3.2.2.1 Fase 1: Selección de los objetivos del precio	99
V.3.3.2.2.2 Fase 2: Cálculo de la demanda.....	101
V.3.3.2.2.3 Fase 3: Estimación de costos	103
V.3.3.2.2.4 Fase 4: Análisis de costos, precios y ofertas de la competencia	104
V.3.3.2.2.5 Fase 5: Selección de una estrategia de fijación de precios ...	105

V.3.3.2.2.6 Fase 6: Selección del precio final.....	107
V.3.3.2.3 Adaptación del precio.....	108
V.3.3.2.3.1 Precios geográficos.....	108
V.3.3.2.3.2 Descuentos e incentivos a la compra	109
V.3.3.2.3.3 Precios de promoción	109
V.3.3.2.3.4 Diferenciación de precios	109
V.3.3.2.4 Estrategias de modificación de precios y sus respuestas posibles.....	110
V.3.3.2.4.1 Reducciones de precios.....	110
V.3.3.2.4.2 Incrementos en los precios.....	111
V.3.3.2.4.3 Reacciones ante cambios en el precio	112
V.3.3.3 Plaza.....	112
V.3.3.3.1 Los canales de marketing y las cadenas de valor	112
V.3.3.3.1.1 Desarrollo de canales	113
V.3.3.3.1.2 Cadenas de valor	113
V.3.3.3.2 La función de los canales de marketing	114
V.3.3.3.2.1 Los canales en el sector de los servicios.....	115
V.3.3.3.3 Decisiones sobre el diseño del canal.....	115
V.3.3.3.3.1 Análisis del nivel de servicios deseado por los clientes.....	115
V.3.3.3.3.2 El establecimiento de los objetivos de canal y sus limitaciones	116
V.3.3.3.3.3 Identificación de las alternativas principales	116
V.3.3.3.3.4 Evaluación de las alternativas principales	117
V.3.3.3.4 Marketing y comercio electrónico	118
V.3.3.3.4.1 Comercio electrónico entre empresas	119
V.3.3.4 Comunicación integral	119
V.3.3.4.1 La función de las comunicaciones de marketing.....	120
V.3.3.4.1.1 Las comunicaciones de marketing y el brand equity	120
V.3.3.4.1.2 Proceso de comunicación: diferentes modelos.....	121
V.3.3.4.2 Desarrollo de una comunicación efectiva	123
V.3.3.4.2.1 Identificación del público meta.....	123
V.3.3.4.2.2 Definición de los objetivos de comunicación	123
V.3.3.4.2.3 Diseño del mensaje.....	124

V.3.3.4.2.4 Selección de los canales de comunicación.....	125
V.3.3.4.3 Decisiones en torno a la mezcla de comunicación.....	128
V.3.3.4.3.1 Características de la mezcla de comunicación	128
V.3.3.4.3.2 Factores determinantes en el diseño de la mezcla de comunicación	130
VI IMPLEMENTACIÓN	132
VI.1 Perspectiva: Reflexión estratégica.....	132
VI.1.1 Cosmovisión	132
VI.1.2 Valores	134
VI.1.3 Misión.....	136
VI.1.4 Visión	137
VI.2 Organización y estructura.....	138
VI.3 Humanos con recursos: Gestión de nuestro talento.....	141
VI.3.1 Perfiles	141
VI.3.1.1 Perfil de los colaboradores	141
VI.3.1.2 Perfil de los mentores/facilitadores.....	143
VI.3.2 Proceso.....	144
VI.4 Creatividad y motivación: puesta a punto de la ventaja competitiva del Hostel	146
VI.4.1 Creatividad	146
VI.4.1.1 Pensamiento.....	147
VI.4.1.1.1 Pensamiento sistémico	147
VI.4.1.1.2 Pensamiento lateral	156
VI.4.1.1.2.1 Siete estrategias de creatividad.....	158
VI.4.1.1.2.1.1 Pensar Zen.....	158
VI.4.1.1.2.1.2 Pensar provocativamente	160
VI.4.1.1.2.1.3 Pensar con la mente abierta.....	162
VI.4.1.1.2.1.4 Pensar con fluidez	163
VI.4.1.1.2.1.5 Pensar feliz	164
VI.4.1.1.2.1.6 Pensar y dibujar	165
VI.4.1.1.2.1.7 Pensar en equipo	166
VI.4.1.1.2.1.7.1 Seis sombreros para pensar	167
VI.4.1.2 Algunas consideraciones.....	170

VI.4.2 Motivación	172
VI.5 Análisis estratégico	174
VI.5.1. Análisis estratégico externo	179
VI.5.1.1 Metodología.....	180
VI.5.2 Análisis estratégico interno	182
VI.5.2.1 Metodología.....	182
VI.5.3 FODA.....	183
VI.5.3.1 Análisis	183
VI.5.3.1.1 Fortalezas (F).....	183
VI.5.3.1.2 Debilidades (D).....	187
VI.5.3.1.3 Amenazas (A)	189
VI.5.3.1.4 Oportunidades (O)	192
VI.5.3.2 Estrategias.....	200
VI.5.3.2.1 Estrategias FO (fortalezas/oportunidades).....	200
VI.5.3.2.2 Estrategias FA (fortalezas/amenazas).....	202
VI.5.3.2.3 Estrategias DO (debilidades/oportunidades)	203
VI.5.3.2.4 Estrategias DA (debilidades/amenazas)	204
VI.6 Marketing, estrategia y creatividad	205
VI.6.1 Objetivos generales.....	206
VI.6.2 Segmentación	207
VI.6.2.1 Perfil del turista de naturaleza	207
VI.6.2.2 Perfil del turista de aventura.....	213
VI.6.2.3 Perfil del turista cultural	221
VI.6.2.4 Perfil del Turista Extranjero que visitó Cusco en el 2009.....	229
VI.6.3. Mercado	231
VI.6.3.1 Necesidades	231
VI.6.3.2 Ocasión.....	231
VI.6.3.3 Tendencias	232
VI.6.3.4 Tamaño y potencial.....	233
VI.6.3.5 Oferta-competencia	234
VI.6.4 Mercado meta.....	235
VI.6.5 Nombre	236
VI.6.6 Posicionamiento	237

VI.6.7 Imagen	237
VI.6.8 Mix de marketing.....	238
VI.6.8.1 Producto/servicio (híbrido)	238
VI.6.8.1.1 Mezcla de productos.....	238
VI.6.8.1.2 Diseño del producto	239
VI.6.8.1.2.1 Partes del hostel	239
VI.6.8.1.2.2 Tecnología	241
VI.6.8.1.2.3 Estimulación de sentidos.....	244
VI.6.8.1.3 Diseño del servicio	248
VI.6.8.1.4 Gente.....	248
VI.6.8.1.5 Procesos.....	249
VI.6.8.1.6 Evidencia física	252
VI.6.8.2 Plaza.....	252
VI.6.8.2.1 Multicanales	252
VI.6.8.3 Comunicación integral	253
VI.6.8.3.1 Publicidad.....	254
VI.6.8.3.2 Promoción de ventas.....	254
VI.6.8.3.2.1 Concursos	254
VI.6.8.3.2.2 Juegos	255
VI.6.8.3.2.3 Entretenimiento.....	255
VI.6.8.3.2.4 Acuerdos	255
VI.6.8.3.3 Eventos y experiencias	256
VI.6.8.3.3.1 Entretenimiento.....	256
VI.6.8.3.3.2 Festivales alineados con las celebraciones del lugar	257
VI.6.8.3.3.3 Obsequios	257
VI.6.8.3.3.4 Exposiciones artísticas	257
VI.6.8.3.3.5 Causas	257
VI.6.8.3.3.6 Actividades.....	258
VI.6.8.3.4 Relaciones públicas e inserciones pagadas	258
VI.6.8.3.5 Marketing directo	258
VI.6.8.3.5.1 Internet.....	258
VI.6.8.3.5.1.1 Sitio web	261
VI.6.8.3.5.1.1.1 El dominio.....	261

VI.6.8.3.5.1.1.2 El hosting.....	261
VI.6.8.3.5.1.1.3 Página Web.....	261
VI.6.8.3.5.1.1.4 Pagos por Internet	263
VI.6.8.3.5.1.2 Buscadores.....	263
VI.6.8.3.5.1.2.1 Google.....	264
VI.6.8.3.5.1.2.1.1 Google AdWords	265
VI.6.8.3.5.1.3 Redes sociales	266
VI.6.8.3.5.1.3.1 Youtube.....	273
VI.6.8.3.5.1.3.1.1 Marketing viral.....	274
VI.6.8.3.5.1.3.2 Facebook	274
VI.6.8.3.5.1.3.2.1 Edgerank.....	278
VI.6.8.3.5.1.3.3 Twitter	278
VI.6.8.4 Precio.....	280
VI.6.8.4.1 Objetivo.....	280
VI.6.8.4.2 La demanda	280
VI.6.8.4.3 La elasticidad de la demanda	282
VI.6.8.4.4 Costos.....	283
VI.6.8.4.4.1 Costos variables	283
VI.6.8.4.4.2 Costos fijos	284
VI.6.8.4.5 Análisis de precios de la competencia	284
VI.6.8.4.6 Fijación del precio.....	284
VI.7 Aspectos legales.....	287
VI.7.1 Constitución de la sociedad	287
VI.7.2 Autorizaciones, registros especiales y licencias.....	289
VI.7.3 Legalización de libros.....	290
VI.7.4 Tributos.....	291
VI.7.5 Contratación de colaboradores	291
VI.7.6 Seguridad social	292
VI.8 Aspecto económico financiero	295
VII CONCLUSIONES	299
VIII ANEXOS.....	305
ANEXO 1 Análisis TIV	306
ANEXO 2 Análisis PESTEL.....	309

ANEXO 3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter (sector)	319
ANEXO 4 Cuadro de combinaciones y decisiones estratégicas para fortalezas y debilidades	322
ANEXO 5 Análisis interno potencial (basado en las 7 s de Mckinsey)	324
ANEXO 6 Demanda	327
ANEXO 7 Punto de equilibrio	329
ANEXO 8 Perfil del Turista de Naturaleza	330
ANEXO 9 Perfil del Turista de Aventura	342
ANEXO 10 Perfil del Turista Cultural	367
ANEXO 11 Perfil del Turista que visita Cusco – 2009	391
IX BIBLIOGRAFÍA.....	394
IX.1 Libros	394
IX.2 World Wide Web.....	399

I PREFACIO

El siguiente trabajo se desarrolló a lo largo del año 2010 y parte del 2011 con el objeto de culminar los estudios de Maestría en Dirección de Empresas iniciados en el año 2008 en el Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba.

Este trabajo surge a partir de la observación de organizaciones poco flexibles, con problemas de adaptación para el cambio y, la existencia de los nuevos paradigmas.

El resultado también se ve influenciado y animado por los suecos K. Nordström y J. Ridderstrale, autores de "Funky Business, EL TALENTO MUEVE AL CAPITAL" y "Karaoke Capitalism, MANAGEMENT PARA LA HUMANIDAD", quienes con su trabajo promovieron la transformación un negocio considerado para un público joven de bajos recursos a uno destinado a un público que busca detalles, tecnología, innovación, que sea consecuente con la ecología y la cultura, transformando lo tradicional en algo diferente y actualizado.

II INTRODUCCIÓN

El presente trabajo toma como hilo conductor a la creatividad, característica fundamental del hombre y a su conexión con los demás, basamento de su identidad.

La conexión, tiene un esquema que se repite una y otra vez en el universo, en lo macro y en lo micro. Interactúan en este proceso niveles químicos, neurobiológicos, sociales, físicos, etc. Por un lado, la conexión se establece con uno mismo y, por otro, de una manera fundamental, con los demás.

En ese afán, nos sumergimos en el mundo de las estrategias y sus diferentes escuelas, para hacer una fusión que nos permita *crear una organización adaptable, rentable y sostenible en el tiempo con un funcionamiento “ambidextro”, creativo y operativo, al mismo tiempo.*

En ese sentido, este trabajo ofrece la oportunidad para reflexionar acerca de las circunstancias y, de manera global, la posibilidad de llevar a tierra un negocio real, un hostel.

Los hosteles también conocidos como *albergues juveniles* u *hosterías*, son lugares en donde los huéspedes rentan una plaza (a veces en una litera) en un dormitorio que comparte baño, cocina y salones comunes. También, frecuentemente, están disponibles habitaciones privadas.

Los dormitorios varían de tamaño y por lo general contienen desde cuatro hasta veinte plazas por habitación. Algunos poseen habitaciones con baño privado, que consiste usualmente en un inodoro, lavabo y ducha. Otros poseen duchas compartidas, que normalmente no se encuentran muy lejos de la habitación.

Muchos de estos albergues poseen cocinas propias, donde los huéspedes pueden preparar su comida. Casi todos los hosteles ofrecen taquillas (lockers o casilleros), a veces gratis o con un costo de alquiler, para que las personas puedan guardar sus pertenencias de valor, en las habitaciones o en un área separada. Se proporciona ropa de cama (sábanas, toallas, etc.), que suele imponer un cargo extra.

La historia de este tipo de hostería comenzó en 1912, en la localidad alemana de Altona. Allí Richard Schirrmann creó el primer *hostel*. Fue abierto en el castillo de Altona que había sido reconstruido. Las viejas habitaciones quedaron solamente para exhibición pues el albergue fue organizado en nuevos ambientes.

Posteriormente, entre los años '60 y '70 surge un nuevo tipo de viajeros, que desea, especialmente, conocer otros lugares (frecuentemente distantes), para entrar en contacto con otras culturas y personas. Es en esa década que comienza el auge de los hosteles, por su bajo precio.

Actualmente, en la mayoría de las ciudades del mundo, principalmente las capitales, se pueden encontrar hosteles con tarifas que van desde 14 dólares americanos en adelante. Los precios dependen de las comodidades que ofrezcan.

Al huésped que frecuenta los hosteles comúnmente se le denomina mochilero (*backpacker* en inglés). Son jóvenes, de entre 18 y 28 años, que les gusta viajar y que tienen un presupuesto bajo.

Sin embargo, en los últimos años, los huéspedes son "flashpackers" (la versión 2.0 de los *backpackers*), turistas de más de 30 años que siguen haciendo viajes por su propia cuenta, sin itinerarios planeados y sin gastar en atracciones puramente turísticas. Cuentan con más tiempo para recorrer destinos que un turista tradicional y, lo quieren hacer con ciertas comodidades, como tener una buena cama para dormir, wifi, ducha con agua caliente, la opción de viajar en primera clase en tren y pagar cenas lujosas. Buscan diversión, entretenimiento y conexión. Otra característica de ellos, es el uso y aprecio por la tecnología, por lo que generalmente llevan consigo cámaras de fotografía ultra-ligeras o profesionales, portátiles, móviles, GPS, iPods, etc.

A este negocio turístico "tradicional", es al que "inyectamos" el modelo de organización que planteamos.

El lugar escogido es la ciudad de Cusco en Perú.

El Perú es un país enclavado en la zona occidental de Sudamérica, entre la línea ecuatorial y el Trópico de Capricornio.

Es un país que cuenta con variados atractivos turísticos, debido a su cultura, diferentes regiones geográficas, rica y milenaria historia y gastronomía, que vive así su leyenda.

La UNESCO le ha reconocido once lugares y elementos naturales y culturales como Patrimonio de la Humanidad, siendo en América el tercer país con más inscripciones de esa naturaleza, después de México y Brasil. En su territorio se pueden encontrar 84 de las 107 zonas de vida que existen en el planeta, siendo el hogar de más de 400 especies de mamíferos, 300 reptiles, 1700 aves y más de 50,000 plantas.

Posee más de cien mil sitios arqueológicos, razón por la cual el ochenta por ciento del turismo receptivo es de carácter cultural¹. Entre los siete países megadiversos del mundo ocupa el tercer lugar.

Tiene una alta diversidad de culturas y cuenta con 14 familias lingüísticas y al menos 44 etnias distintas. De hecho la cultura peruana tiene sus principales raíces en las tradiciones amerindias y españolas, aunque también ha sido influida por diversos grupos étnicos de África, Asia y Europa, convirtiendo su espacio geográfico en un interesante crisol de mestizaje.

De otro lado, su historia abarca, de manera continua, más de catorce milenios, lo que le posibilita ser uno de los mayores centros mundiales de recursos genéticos, con unas 182 especies de plantas y 5 de animales domesticados, y ser reconocido como uno de los centros de origen de la agricultura y de la ganadería. En el espacio que ocupa, se desarrollaron muchas culturas, que a pesar de no haber tenido algún tipo de escritura conocida (los casos de los quipus y runas todavía está en estudio), han dejado innumerables muestras de su arte y tecnología, en sus tumbas, acueductos, ciudades, andenes, templos, pinturas, tejidos, huacos, etc., y que aún hoy en día se siguen descubriendo y revolucionando los paradigmas pre-establecidos.

Visto desde otro ángulo Perú es un país, al 2011, con estabilidad económica y un crecimiento sostenido, líder en América Latina.

¹ Diario oficial El Peruano (2007). 100.000 sitios arqueológicos en el Perú. Recuperado el 14 de julio del 2010 de <http://www.elperuano.com.pe/edc/2007/03/14/inf.asp>

Con una drástica política de apertura neoliberal y corrección de las cuentas fiscales en los años 90 y la coyuntura internacional, el Perú despegó económicamente.

Como parte de su política de apertura económica y comercial, en el ámbito bilateral en el 2011 tiene vigente trece acuerdos de libre comercio (Corea, Chile, Costa Rica, Canadá, Japón, Estados Unidos, China, Unión Europea, Tailandia, Singapur, México y Panamá, así como la Asociación Europea de Libre Comercio). Tiene acuerdos comerciales con 58 países.

Sus planes comerciales incluyen próximas negociaciones con Marruecos, Sudáfrica, Rusia, India, Hong Kong, Comunidad del Caribe y Venezuela.

Acápíte especial merece la gastronomía, que en el caso peruano es ancestral, matizada con cientos de aromas y sabores. La creatividad en cada plato, muchas veces se ve resaltada por el empleo de productos únicos en el mundo. De hecho se la considera como una de las más variadas y originales del planeta. Perú ostenta el récord Guinness a la mayor variedad y diversidad de platos típicos en el planeta (491).

El departamento del Cusco, es una circunscripción de gobierno regional del mismo nombre, situada en la parte suroriental del país.

El relevante valor arqueológico y turístico que goza, han convertido al Cusco ("el ombligo del mundo" en lengua quechua) en el ícono referencial del país.

La región forma parte del corredor turístico del sur peruano, lo que significa que está interconectado con el 40% del país. En consecuencia, el turismo es una muy importante fuente económica de esta región.

En el aspecto cultural, la tradición artística peruana se remonta a la elaborada cerámica, textilería, orfebrería y escultura de las civilizaciones del Antiguo Perú. Los incas, último grupo cultural hegemónico, antes de la presencia europea en el continente, mantuvieron esos oficios e hicieron logros arquitectónicos, incluyendo la construcción de Machu Picchu.

El barroco, predominó en el arte virreinal, aunque modificado por las tradiciones autóctonas. Durante este período, el arte se concentró

mayoritariamente en temas religiosos. Las numerosas iglesias de la época y las pinturas de la escuela cuzqueña son muestra de ello.

Las tradiciones y el folklore son otras de las manifestaciones culturales destacadas en el Cusco donde el "Inti Raymi" o "Fiesta del Sol" es un ícono.

También destaca la fiesta del Quyllur Rit'i, producto del mito y sincretismo religioso. Empieza el día de la Santísima Trinidad, cuando más de 60.000 peregrinos ascienden hasta el límite de las nieves perpetuas, donde las temperaturas mínimas son de -4°C. El peregrinaje hecho procesión, concluye cuatro días después, con fuegos artificiales y un mercado de miniaturas (alasitas) en el interregno.

Igualmente, todos los años, el 14 de septiembre, miles de devotos del Cusco, Perú e incluso de diferentes lugares como Bolivia, Paraguay, Argentina y Chile, se dirigen al Santuario de Huanca para recibir bendiciones.

La Semana Santa, conmemoración central en el mundo católico, en el Cusco está asociada al Señor de los Temblores, protector de la ciudad desde 1650.

En el "Corpus Christi", quince imágenes de santos y vírgenes de los distintos distritos llegan en procesión a La Catedral para "saludar" al cuerpo de Cristo, es decir, a la Hostia consagrada, que se guarda en una fabulosa Custodia de oro macizo, de 26 kilos y 1,20 metros de alto.

En diciembre se lleva a cabo el Santuranticuy, que significa "venta de santos". Un mercado provisional donde imagineros y artesanos ofrecen las más diversas figurillas para acompañar los pesebres o "nacimientos" que se arman en las casas y parroquias.

En lo referente a la arquitectura propiamente dicha, la colisión de dos mundos se tradujo, al principio, en la edificación de casonas que siguieron los patrones de la arquitectura peninsular, incluidos los techos de teja, pero utilizando habitualmente los muros perimétricos de las canchas incaicas. Lo mismo ocurrió con la construcción de las iglesias católicas las que, muchas veces, se superponen a antiguos templos o palacios incaicos.

En Cusco la arquitectura es monumental, con cimientos incas y mampostería colonial.

En los alrededores de la ciudad, la fortaleza de Sacsayhuamán se alza impresionante como la antigua protectora de la ciudad del Cusco. Más lejos, el anfiteatro de Kenko, la fortaleza de Pucca Pucara y Tambomachay y ya en el Valle Sagrado de los Incas, Pisac y su impresionante andenería, Moray, Yucay, Urubamba, Chinchero, Ollantaytambo, donde se ubica la Fortaleza de Ollantaytambo donde comienza del Qhapaq Ñan (Camino Inca).

Por fin, en las alturas, está la asombrosa ciudadela de Machu Picchu, Patrimonio Cultural de la Humanidad y una de las Nuevas Maravillas del Mundo y, también, el segundo sistema glaciario más extenso de los andes tropicales y la cordillera de Vilcanota donde se encuentra el nevado del Ausangate.

Geográficamente, el departamento de Cusco comparte diversas zonas de vida y microclimas que van desde la puna entre los 3,000 y más de 6,000 m.s.n.m., hasta la selva baja en la Amazonía, es decir la vertiente este de la Cordillera de los Andes, lo cual le brinda una gran megadiversidad.

Debido a la importancia de su conservación y preservación de estos recursos naturales, tanto por su fauna, flora y escenarios paisajísticos, la UNESCO ha declarado a varios lugares de esta región como áreas intangibles y Patrimonios de la Humanidad.

Entre estos figuran: Santuario Histórico de Machu Picchu: "Patrimonio Natural y Cultural de la Humanidad" (UNESCO-1983) que comprende la ciudadela inca y sus alrededores, y el Parque Nacional del Manu: Patrimonio Natural de la Humanidad (UNESCO - 1973); es Reserva de Biósfera y uno de los más ricos del mundo.

El Perú es en el mundo, el segundo país más rico en variedad de aves, y Cusco tiene excelentes escenarios para la práctica de observación de aves (Birdwatching). La ruta de paraíso para la observación de aves se ubica entre Ollantaytambo y Quillabamba - el Abra de Málaga. En Machu Picchu también se puede encontrar muchas especies de colibríes.²

Tras esta sintética y rauda visión de Cusco, es menester recordar que a lo largo del tiempo su importancia quedó reflejada en los diferentes títulos honoríficos que recibió, desde Primera ciudad y primer voto de todas las

² Cusco-Perú (2000). Naturaleza y Biodiversidad de Cusco. Recuperado el 5 de junio del 2010 de http://www.cusco-peru.info/spa/cusco_naturaleza.htm

ciudades y villas de la Nueva Castilla hasta el de Patrimonio Cultural de la Humanidad, condición resaltada por la elección de Machu Picchu como una de las 7 nuevas maravillas del mundo.

El “Valor del destino Cusco – Perú” radica en los beneficios de autoexpresión, pues el turista estudioso, culto y sofisticado, de naturaleza investigadora sabe lo que busca en un destino turístico, dado que es un individuo de mundo, humanista, que disfruta del experimentar, de estar “inmerso” en la cultura, rodeado de los hábitats naturales.

Igualmente tiene sus bases en los “Beneficios Emocionales”, toda vez que la experiencia de un viaje enriquecedor e inolvidable que contribuye al crecimiento personal, amplía el bagaje cultural y permite un mejor acercamiento y entendimiento del hombre, la naturaleza y las sociedades. Produciendo, además, una sensación de sobrecogimiento y expansión espiritual.

El “Valor del destino Cusco – Perú” también se sustenta en el “Valor Funcional”, toda vez que combina las tres experiencias más deseadas por el grupo objetivo: monumentos arqueológicos/culturales de relevancia mundial, rodeados de un hábitat natural, de una gran diversidad ecológica sumado con la herencia cultural de antiguas civilizaciones prehispánicas, sus raíces y los contrastes de su transculturación.

Teniendo en consideración el entorno, este trabajo, se realiza a través de, la formulación de la reflexión estratégica, de una estructura organizacional que estimule la fluidez de la ventaja competitiva, la gestión del talento, la implementación de técnicas para la generación de una ventaja competitiva permanente, basada en la creatividad de los colaboradores, un análisis estratégico, un plan de marketing y una mirada a los aspectos legales y financieros.

Integramos también conceptos como el “flow” de Mihaly Csikszentmihalyi, la motivación intrínseca de Daniel Pink, el pensamiento sistémico de Peter Senge, el pensamiento lateral de Edward de Bono, las herramientas de Michael Michalko, entre otros.

El trabajo se divide en dos partes: una teórica y una práctica.

La parte teórica es una guía general para el análisis estratégico y el marketing.

La parte práctica, llamada implementación, comienza con la perspectiva de la organización, dotándosele de una visión y misión profundas. Éstas se desprendieron de los valores y cosmovisión del diseñador y, le dan dirección a la organización. Todo lo que se haga dentro de ella, se hará mirando a esta visión y misión. Este capítulo está influido por la escuela empresarial.

En el capítulo siguiente, “Organización y estructura”, creemos necesario no adoptar la estructura organizativa jerárquica tradicional sino, diseñar una con características y propiedades especiales que permitan el fluir de la creatividad como parte de la naturaleza de la organización.

“Gestión del talento”, es un capítulo que habla de las necesidades y de talentos específicos que serán necesarios para poder crear y desarrollar las funciones propias de los puestos necesarios. Para ello, hicimos una planificación estratégica en estos puntos sensibles y determinantes, con planes divididos en sub estrategias, programas de desarrollo y selección. La Escuela de Planificación es quien influye este capítulo.

Para el capítulo titulado “Creatividad y motivación” tomamos distintos conceptos y fusionamos actitudes, metodologías, técnicas, herramientas y procesos, que pretendemos nos permita desarrollar la creatividad, la identificación de oportunidades (comúnmente llamados problemas) y, así poder tener ventaja y sostenerla en el tiempo. En este punto, además, incorporamos una reflexión acerca de la motivación a través de las investigaciones de Daniel H. Pink.

Tanto el capítulo de “Creatividad y motivación” como el de “Organización y estructura” prestan especial atención a los individuos informados, ya que estos pueden contribuir al proceso estratégico; así como el fluir del entorno, el manejo de circunstancias desconocidas y el cambio continuo, generando estrategias emergentes que abran las puertas al aprendizaje estratégico en retrospectiva, al observar patrones. Junto con “Reconocer lo bueno cuando aparece y aprender de ello”, estos capítulos tienen una fuerte influencia de la Escuela del Aprendizaje.

“Análisis estratégico” es un capítulo donde se recabó información externa y se proyectó la interna. Dicha información, tanto externa como interna, se valoró, ponderó y calificó. De aquí surgieron las estrategias en función de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Este capítulo tiene una fuerte influencia de la escuela del diseño.

“Marketing” es un capítulo amplio, que observa la segmentación del mercado en Cusco; el cómo queremos ser percibidos a través del posicionamiento; y un mix de Marketing. Dentro de este último se detalla tentativamente el diseño del producto (sus partes en función al propósito) y, el servicio como un sistema de interacción (gente, procesos, evidencia física), enfocados a brindar una experiencia agradable y memorable en el Cusco, estimulando los cinco sentidos y generando situaciones. Integran este mix también, la “plaza o distribución” que apunta a ser accesible, cercana a nuestros clientes, y la “comunicación integral”, (concebida como un conjunto de acciones), mayormente impulsadas por tecnologías de información y comunicación, que al ser un tema del presente y del futuro, al día de hoy, sería absurdo no incluir dentro de las estrategias de la organización. La comunicación dejó de ser unidireccional, ahora es bidireccional y requiere un esfuerzo especial, (búscame en Google, pregúntame en Facebook, sígueme en Twitter y mírame en Youtube), esto nos acerca, nos permite comunicar y personalizar, todo en tiempo real. Para finalizar el mix se abordó la fijación del precio, que reflejará el valor de lo que ofrecemos.

En el capítulo de “Aspectos legales”, revisamos completamente los procesos, los permisos, contratos, autorizaciones y los impuestos que enfrentará el proyecto, para que estos no sean una barrera de entrada.

Por último, el capítulo referido a las “Finanzas” lleva la perspectiva a observar, de forma exploratoria, con datos relevantes, la rentabilidad de la idea.

A nivel general en este trabajo, la influencia está dada por la Escuela de Posicionamiento, apoyándonos en el modelo del Análisis Competitivo de Porter. Observando y analizando a la competencia en la industria, a los nuevos participantes, a los sustitutos, a los proveedores y a los compradores, la organización debe buscar diferenciarse.

Y es que, en la edad de la “*infoxificación*” se multiplican las interrelaciones entre sucesos, disparando la complejidad en la toma de decisiones, potenciando modelos que ya han sido ampliamente caracterizados por las ciencias físicas bajo el concepto de la “Teoría del caos”. Las estrategias mencionadas, moldearán el rumbo de nuestra organización, y creemos que son “LA” fórmula que nos facilitará recorrer el camino en la incertidumbre; son, nuestro mecanismo de adaptación para este caos.

III OBJETIVOS

III.1 Objetivos generales

El objetivo general es crear una organización adaptable, rentable y sostenible en el tiempo con un funcionamiento “ambidextro”, creativo y operativo, al mismo tiempo.

III.2 Objetivos específicos

Perspectiva: Permitirá manifestar explícitamente la razón de ser de esta, la dirección, y la identidad de la misma.

Objetivos:

1. Declarar los supuestos más profundos del diseñador
2. Declarar los valores de la organización
3. Declarar la misión
4. Declarar la visión

Organización y estructura: El diseño de este sistema social, en concordancia con su reflexión estratégica, es la forma como se relacionarán los colaboradores entre sí y con los clientes. Al tratarse de una pyme de servicio, es fundamental la eficiencia y eficacia de dicho sistema social para la consecución de los objetivos.

Objetivos:

1. Diseñar una estructura organizacional que estimule, favorezca y potencie:
 - a. Relaciones de interacción
 - b. Coordinación
 - c. Cooperación
 - d. Comunicación
 - e. Capacidad de decisión
 - f. Capacidad de respuesta

Humanos con recursos: Las organizaciones están formadas por personas y cada una de estas posee un potencial distinto para determinadas actividades, es por esto que, para los fines de la organización que pretendemos configurar, es de vital importancia identificar el potencial de los futuros colaboradores.

Objetivos:

1. Identificar el tipo de actividades que efectuarán
2. Identificar las características de los futuros integrantes
3. Demarcar un proceso de selección

Creatividad y motivación: La idea de una organización que puede superar las inhibiciones, mediante ejercicio mental y técnicas sencillas, para manifestar sus opiniones respecto de problemas identificados y generar soluciones, es muy atractiva. Además creemos que si se logra esto, se logran muchas cosas. Dentro de las que más nos importan, bajo la perspectiva de la organización, está la generación permanente de “soluciones”, lo que consideramos una ventaja.

Objetivos:

1. Reflexión acerca de las causas de los problemas
2. Técnicas de solución a los problemas
3. Reflexión acerca de la motivación

Análisis estratégico: Hacer un diagnóstico, de la situación externa e interna, permitirá diseñar estrategias para optimizar el funcionamiento de la organización.

Objetivos:

1. Identificar variables macro – micro e internas
2. Medir la importancia de las variables

Determinar estrategias en función a las fortalezas debilidades oportunidades y amenazas.

Marketing: Al identificar las necesidades y el potencial del perfil de cliente, al que nos dirigimos, para luego actuar en consecuencia, por medio de diversas acciones acordes a la percepción del mismo, nos dará una oportunidad de sostenibilidad y rentabilidad.

Objetivos:

1. Crear una percepción, ante un posible cliente, lo suficientemente atractiva para que ser elegidos.
2. Identificar perfiles
3. Determinar el segmento meta
4. Determinar el posicionamiento que se pretende tener en la mente de los clientes
5. Indagar en el mercado
6. Diseñar una mezcla de marketing coherente.

Legal: Observar el comportamiento de los procesos legales en el lugar, nos indicará la posible existencia o no de barreras de entrada.

Objetivos:

1. Revisar el proceso de constitución de la empresa
2. Revisar los procesos de autorizaciones y permisos

Financiero:

Objetivos:

1. Determinar rentabilidad del negocio
2. Determinar la inversión necesaria
3. Determinar el valor actual neto
4. Determinar la tasa interna de retorno
5. Determinar el periodo de recupero

IV METODOLOGÍA

El camino que siguió este trabajo fue el siguiente:

1. El trabajo se originó la idea de una pyme: un hostel.
2. Se hizo una lectura exploratoria, se escucho audio libros, se vio videos, se asistió a conferencias, se tuvo asesoría, se tuvo conversaciones informales con los actores de hosteles y se tuvo una experiencia como cliente de un hostel.
3. Se elaboró el marco teórico mediante paráfrasis reelaborando los temas de interés.
4. Se identificaron los puntos clave de apalancamiento para modelo de negocio.
5. Se identificó la estrategia general y la ventaja competitiva.
6. Se formuló una hipótesis.
7. Se profundizaron, dedujeron y describieron las ideas de los puntos clave a la luz de nuevas tendencias y opiniones, (perspectiva, organización y estructura y, humanos con recursos).
8. Se aplicaron el método deductivo para enmarcar la configuración de técnicas propuestas para que la organización, por medio de sus colaboradores, se convierta en creativa. Las técnicas propuestas fueron sintetizadas de anteriores investigaciones
9. Se hizo un análisis estratégico.
 - a. Se formuló una descripción coherente de cómo deberían ser los aspectos básicos de el modelo
 - b. Se hizo un análisis externo con información cuantificable y confiable recabada de organismos mundiales y del estado peruano.
 - c. Se hizo un análisis interno basado en las potencialidades tomando en cuenta la formulación descriptiva de cómo deberían ser los aspectos básicos del modelo.
 - d. Se cruzo dicha información en la matriz FODA

e. Se desprendieron las estrategias en función de dicha matriz.

10. Se hizo un plan de marketing

a. Se determinó el segmento objetivo a partir de perfiles obtenidos por medios secundarios externos (pre existente) que fueron seleccionados y adaptados para nuestros fines, en función a la perspectiva, las necesidades de los clientes (basados observaciones en experiencia propia e indicadores de agencias de hosteling especializadas) y al análisis estratégico.

b. El determino el posicionamiento en función al segmento meta.

c. Se aplicó metodologías de pensamiento lateral para esbozar un prototipo de mezcla.

- Producto – servicio, gente, evidencia física y procesos: Se indagó por internet, se visitó gran cantidad de hosteles, se tuvo entrevistas informales con arquitectos y diseñadores y se investigó por internet, como y que debería tener en términos generales, por partes y por estímulos focalizados, las instalaciones del hostel, las tecnologías que promuevan el ahorro la eficiencia, la estética y la armonía del hostel. Lo mismo sucedió con la evidencia física (detalles en los que se pone énfasis). En cuanto a la gente, esta ya fue observada y descrita en perfiles por medio de adaptaciones de investigaciones anteriores en concordancia con la naturaleza del problema como un aspecto clave para el apalancamiento del modelo.
- La plaza: Se diseño y describió bajo el criterio de que la mayoría de clientes a quien nos dirigiremos utiliza internet para sus compras y es necesario una plataforma de acceso para ello. Y la fuerza de ventas que está conformada por el personal.
- Comunicación Integral: Se describieron acciones en concordancia con la perspectiva, el contexto, poniendo énfasis especial en la comunicación y herramientas de

internet.

- Precio: Se fijo en base a la estrategia general de diferenciación, se estimó la demanda (información cuantificable preexistente) proporcionada por agencias estatales del Perú, se reflexionó y describió la elasticidad de la demanda, se hizo una aproximación cuantificable de los costos (fijos y variables), se hizo un sondeo de los precios de la competencia a través de internet, se fijo el punto de equilibrio y por último con estos criterios se fijo el precio.

11. Se observó y describió el comportamiento de los procesos legales.

12. Se elaboró flujos de fondos proyectados sobre los cuales se volcaron datos cuantitativos.

El método utilizado es mixto, con predominancia cualitativa, que se deducen de investigaciones y donde se describen propiedades relacionadas con el problema a fin de sacar provecho a la información reunida.

V MARCO TEÓRICO

V.1 Reflexión Estratégica

Para concretar este tema se tomó en cuenta la opinión de Chris Lowney en su conferencia "Liderazgos, valores y empresa" del 20 de mayo del 2011 en Córdoba, Argentina.

También tiene influencia de los siguientes libros:

- "Liderazgo al estilo de los Jesuitas" de Chris Lowney.
- "Administración estratégica, teoría y caos" de Thompson y Strickland.
- "Administración estratégica un enfoque integrado" de Hill y Jones.

V.1.1 Valores

Son convicciones filosóficas de quienes deben dirigir la empresa hacia el éxito; es la manera en que los líderes y colaboradores deben conducirse, en qué deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudar a la empresa a alcanzar su misión y visión. Se consideran el fundamento de la cultura organizacional. Los valores reflejan lo que es importante para la organización y permiten un liderazgo cargado de significado.

Los generadores de una estrategia deberán evaluar el grado de importancia de los valores entre los que destacan: la calidad, seguridad, ambiente, imagen en la industria, imagen en la comunidad, diversión, recursos humanos, rentabilidad: relación dinero/significado, alianzas estratégicas, diversidad de productos, diversidad de mercado, sobrepedido, expansión, estructura de la empresa, concentración regional, etc.

Por ejemplo, Chris Lowney, ex jesuita y posteriormente integrante del Banco de Inversiones J. P. Morgan, en su libro "Liderazgo al estilo de los jesuitas", señala que el sistema jesuita procura el desarrollo autónomo de la persona, consciente de su dignidad, descentrada de sí misma y dispuesta a dar

lo mejor de sí para el desarrollo de todos³. Una visión muy profunda compartida por no solo los jesuitas, sino también por los que fuimos formados bajo los valores de este liderazgo. En ese sentido la presente tesis fue diseñada con estos valores.

V.1.2 Misión

Describe la actividad y propósito actual. ¿Quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí? Es el motivo por el cual se trabaja juntos, proporciona una identidad clara y en consecuencia determina la actitud.

Además orienta los lineamientos y objetivos que los directivos quieren lograr, define las actividades comerciales actuales y destaca los límites del negocio.

Debe contemplar al negocio, mercado, producto, al cliente, la calidad y al ámbito (Hill & Jones, 2005)⁴.

V.1.3 Visión

Es la gran idea compartida que señala un fuerte propósito generando y potenciando el deseo de compromiso. Nos retrata el horizonte futuro de la empresa. ¿Hacia a dónde nos dirigimos?

La visión sólo se hará realidad cuando la declaración de ésta se encuentre en la mente de los miembros de la organización para después traducirla en objetivos y estrategias concretos. Debe ser clara continua, coherente, debe ser comunicada constantemente, intuitiva, breve, fácil de captar, inspiradora de retos. Sirve, además, como punto de consenso, permitiendo flexibilidad y creatividad en su ejecución (Thompson & Strickland, 2007)⁵.

³ LOWNEY, Chis: "Conclusión". En: Liderazgo al estilo de los Jesuitas. Bogotá: Grupo Norma, 2004. Pág. 331-354

⁴ HILL, Charles y JONES, Gareth: "El proceso de la administración estratégica". En: Administración estratégica un enfoque integrado. Santa Fe: McGraw-Hill, 2005. Pág. 10-15

⁵ THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, John y GAMBLE, John: "El proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia". En: Administración estratégica, teoría y caos. Santa Fé: McGraw Hill, 2007. Pág. 23-26

V.2 Análisis estratégico

Este capítulo tomó en cuenta para su elaboración los siguientes textos:

- “Administración estratégica, teoría y caos” de Thompson y Strickland.
- “Dirección estratégica” de Johnson y Sholes.
- “Administración estratégica un enfoque integrado” de Hill y Jones.
- “Funky Business, el talento mueve al capital” de Ridderstråle y Nordström.

V.2.1 Análisis estratégico externo

V.2.1.1 Análisis del macroentorno

Denominamos entorno a todo lo que rodea la actividad de las empresas del sector condicionándola. Ridderstråle & Nordström (2000)⁶, distinguen en el *macroentorno* las fuerzas del cambio impulsadas por:

- la *tecnología*, que marca el ritmo de los negocios,
- las *instituciones*, que son la base de nuestro mundo y
- los *valores*, quienes condicionan nuestros pensamientos y nuestros actos.

Todos estos influyen a nivel global.

Según Hill & Jones (2005)⁷, también forman parte del *macroentorno* pero a nivel nacional:

- Los aspectos *políticos-legales* vienen a ser la consecuencia de los cambios en las leyes y regulaciones. Se reflejan en la ideología del gobierno, la estabilidad del gobierno, políticas de seguridad social, prioridades del gobierno, política impositiva a nivel local provincial y nacional, desregulación de servicios públicos, entre otros.
- Los aspectos *económicos* afectan la salud y el bienestar de una nación o de la economía regional de una organización, lo que a su vez afecta la capacidad de compañías e industrias de ganarse una tasa adecuada de

⁶ RIDDERSTRÅLE, Jonas y NORDSTRÖM, Kjell: “Las fuerzas del funk”. En: Funky Business, el talento mueve al capital. Ribera del Loira: Pearson Educación, 2000. Pág. 46-71

⁷ HILL, Charles y JONES, Gareth: “Análisis externo: la identificación de las oportunidades y las amenazas de la industria”. En Administración estratégica un enfoque integrado. Santa Fe: McGraw-Hill, 2005. Pág. 64-68

utilidades. Se reflejan en las tasas de crecimiento de la economía, tasas de interés, tasas de cambio, tasas de inflación o deflación, evolución del PBI, los índices de precios, el desempleo, el cambio en la evaluación de mercados financieros.

- Los aspectos *sociales* vienen a ser la manera en que las costumbres y valores sociales con su cambio afectan a la industria. Se reflejan entre otros en la distribución del ingreso, la movilidad social, los cambios del estilo de vida, el nivel de educación, la mujer en el mercado laboral, el incremento en el número de trabajadores temporales, la preocupación por llevar una vida sana, los estilos de vida.
- Los aspectos *tecnológicos* que cambian y seguirán cambiando a una velocidad muy superior a la que los estados gobierno emplean para sancionar leyes que las regulen.
- Los aspectos ecológicos que tienen que ver con el medio ambiente y la creciente preocupación por su cuidado.

V.2.1.2 Análisis del microentorno

Más cercano a las empresas que el macroentorno, considera los siguientes aspectos:

V.2.1.2.1 Rasgos económicos dominantes

Thompson y Strickland (2007)⁸, indican que debido a que las industrias son muy diferentes entre sí, el análisis industrial y competitivo comienza por identificar los rasgos económicos dominantes de la industria y en generar una idea del panorama industrial.

Trabajar con los rasgos económicos abrirá el camino para el análisis siguiente e incentivará la comprensión de los tipos de movimientos estratégicos que posiblemente usen los miembros de la industria.

Se debe considerar:

⁸ THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, John y GAMBLE, John: "Evaluar el ambiente externo de una empresa". En: Administración estratégica, teoría y caos. Santa Fé: McGraw Hill, 2007. Pág. 52-54

- *Tamaño del mercado.* ¿Qué tamaño tiene la industria y cuán rápido crece?, ¿Qué revela la posición de la industria en el ciclo de vida sobre las perspectivas de crecimiento de la industria?
- *Cantidad de rivales.* ¿La industria está fragmentada en muchos componentes pequeños o está concentrada y dominada por unas cuantas empresas grandes?, ¿La industria atraviesa un periodo de consolidación en una cantidad menor de competidores?
- *Alcance de la rivalidad y competencia.* ¿El área geográfica en la que compite la mayoría de las empresas es local multinacional o global?, ¿La presencia de los mercados extranjeros es cada vez más importante para el éxito competitivo de largo plazo de una empresa?
- *Cantidad de comparadores.* ¿La demanda del mercado está fragmentada entre muchos compradores?, ¿Algunos compradores tienen poder de negociación porque compran grandes volúmenes?
- *Grado de diferenciación de producto.* ¿Los productos de los rivales se diferencian cada vez más o cada vez menos?, ¿Los productos cada vez más parecidos de los rivales causan una intensificación de la guerra precios?
- *Innovación de producto.* ¿Se caracteriza la industria por una innovación de producto rápida y ciclos de vida del producto breves?, ¿Qué importancia tiene la I+D y la innovación de producto?, ¿Hay oportunidades de superar a los rivales si se llega primero al mercado con productos de nueva generación?
- *Condiciones de oferta/demanda.* ¿Algún exceso de capacidad presiona a la baja los precios y los márgenes de ganancia?, ¿Hay demasiados competidores en la industria?, ¿La falta de oferta crea un mercado de vendedores?
- *Ritmo de cambio tecnológico.* ¿Qué papel representa el avance de la tecnología en esta industria?, ¿Las constantes actualizaciones de instalaciones/equipo son esenciales por la rapidez de los avances en las tecnologías de procesos de producción?, ¿La mayoría de los miembros de la industria tiene o necesita sólidas capacidades tecnológicas?

- *Integración vertical.* ¿La mayoría de los competidores opera en una sola etapa de la industria (producción de partes y componentes, fabricación y ensamblado, distribución, venta al menudeo) o algunos competidores operan en varias etapas?, ¿Hay alguna ventaja o desventaja de costos o competitiva asociada con una integración completa o parcial?
- *Economías de escala.* ¿La industria se caracteriza por economías de escala en la compra, fabricación, publicidad embarque u otras actividades?, ¿Las compañías con operaciones de gran escala tienen alguna ventaja de costos importante respecto de las empresas en pequeña escala?
- *Efectos de la curva de aprendizaje/experiencia.* ¿Algunas actividades de la industria se caracterizan por fuertes efectos de la curva de aprendizaje/experiencia (“aprender sobre la marcha”) de modo que los costos unitarios se reduzcan conforme se consolide la experiencia en la actividad?, ¿Algunas empresas tienen ventajas de costos importantes por su aprendizaje/experiencia en el desempeño de actividades particulares?

V.2.1.2.2 Fuerzas de la competencia

Thompson y Strickland (2007)⁹, Hill & Jones (2005)¹⁰, Johnson & Sholes (2006)¹¹, coinciden que el modelo de competencia de las 5 fuerzas de Porter es la herramienta más poderosa, de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

1. Presiones competitivas asociadas a la *maniobrabilidad del mercado y a la competencia* por la preferencia de los compradores, presentes entre vendedores rivales en la industria. Esta rivalidad puede ser encarnizada cuando los competidores utilizan tácticas agresivas mutuamente destructivas de su rentabilidad. Será fuerte cuando la batalla por participación del mercado sea tan vigorosa que los márgenes de ganancia

⁹ THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, John y GAMBLE, John: “Evaluar el ambiente externo de una empresa”. En: Administración estratégica, teoría y caos. Santa Fé: McGraw Hill, 2007. Pág. 57-72

¹⁰ HILL, Charles y JONES, Gareth: “El proceso de la administración estratégica”. En Administración estratégica un enfoque integrado. Santa Fe: McGraw-Hill, 2005. Pág. 42-53

¹¹ JOHNSON, Gerry, SHOLES, Kevan y WHITTINGTON Richard: “Introducción a la estrategia”. En: Dirección estratégica. Ribera del Loira: Pearson Educación, 2006. Pág. 79-86

tienden a cero y será normal cuando la mayoría de sus miembros estén relativamente satisfechos con su crecimiento de ventas y participación del mercado.

2. Presiones competitivas asociadas a la *amenaza de los nuevos actores* en el mercado. La mejor prueba para saber si la entrada potencial es una fuerza competitiva fuerte o débil en el mercado, es preguntar si las perspectivas de crecimiento y ganancias son muy atractivas para los candidatos potenciales. La amenaza de la entrada cambia conforme las perspectivas de la industria mejoran o empeoran y conforme las barreras de entrada se fortalecen o debilitan.
3. Presiones competitivas producto de medidas de las empresas de otras industrias para obtener compradores para sus propios *productos sustitutos*. Por regla general mientras menor sea el precio de los sustitutos, mayor su calidad y desempeño, y menores los costos del cambio para el usuario, más intensas serán las presiones competitivas de los productos sustitutos. Las señales de que es fuerte la competencia de los sustitutos se manifiestan en que si las ventas de los sustitutos crecen más rápido que las de la industria que se analiza (indicación de que los vendedores de sustitutos obtienen compradores de la clientela de la industria en cuestión); si los productores de los sustitutos adquieren más capacidad; si las ganancias de los productores de los sustitutos están al alza.
4. Presiones competitivas para el *poder de negociación del proveedor* y la colaboración proveedor - vendedor. Esta fuerza competitiva será fuerte o débil si los proveedores principales ejercen un poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor y de la naturaleza sumada a la medida de la colaboración proveedor-vendedor en la industria.
5. Presiones competitivas por el *poder de negociación del comprador* y la colaboración vendedor – comprador. Esta fuerza competitiva será fuerte o débil en función a que si algunos o muchos compradores tienen el suficiente poder de negociación para obtener concesiones de precios y otros términos y condiciones de venta favorables sumado a el grado de importancia

competitiva de las sociedades estratégicas vendedor-comprador en la industria.

V.2.1.2.3 Perspectivas de la industria, ¿oportunidad para la empresa?

Thompson y Strickland (2007)¹², consideran factores importantes:

- El potencial de crecimiento de la industria.
- Si las fuerzas competitivas intensas agotan la rentabilidad de la industria a niveles inferiores al promedio y, si la competencia parece fortalecerse o debilitarse.
- Si la rentabilidad de la industria se verá o no favorecida por las fuerzas impulsoras prevalecientes.
- Los grados de riesgo e incertidumbre de la industria.
- Si la industria en su conjunto enfrenta problemas graves como cuestiones regulatorias o ambientales, estancamiento de demanda, saturación de capacidad, competencia creciente, etc.
- La posición competitiva de la empresa en la industria respecto de los rivales.
- El potencial de la empresa de capitalizar las vulnerabilidades de los rivales más débiles, tal vez, al convertir la situación de una industria relativamente poco atractiva en una oportunidad en potencia gratificante para la empresa.
- Si la empresa tiene la fortaleza competitiva suficiente para defenderse o contrarrestar los factores que restan atractivo a la industria.
- Si la participación continua en esta industria añade una capacidad importante a la empresa para tener éxito en otras en las que tenga intereses comerciales.

El grado de atracción de una industria no es el mismo para todos sus participantes, presentes o comerciales; el atractivo de las oportunidades que representa un industria depende en gran medida de las fortalezas de recursos y capacidades competitivas que tenga una empresa para aprovecharlas.

¹² THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, John y GAMBLE, John: "Evaluar el ambiente externo de una empresa". En: Administración estratégica, teoría y caos. Santa Fé: McGraw Hill, 2007. Pág. 89-93

Pensar estratégicamente en la situación externa de una empresa implica responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características económicas predominantes en la industria?
- ¿Qué clases de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y que intensidad tienen?
- ¿Qué factores impulsan el cambio en la industria y que efecto tendrán en su intensidad competitiva y su rentabilidad?
- ¿Qué posiciones ocupan en el mercado los rivales: quién tiene una buena posición y quién no?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas que pueden emprender los rivales?
- ¿Cuáles son los factores principales para el éxito competitivo futuro?
- ¿Las perspectivas de la industria representan buenos prospectos de rentabilidad para la empresa?

V.2.2 Análisis estratégico interno

V.2.2.1 Evaluación de la capacidad estratégica

V.2.2.1.1 Funcionamiento de la estrategia

Según expresan Thompson y Strickland (2007)¹³, los dos mejores indicadores empíricos son: si la empresa alcanza sus objetivos financieros y estratégicos declarados y si es un actor superior a al promedio en la industria. Las diferencias persistentes en el logro de las metas de desempeño y rendimiento débil en relación con los rivales son señales de advertencia confiables de que la compañía padece de una elaboración o ejecución deficientes de la estrategia, o de ambas. Otros indicadores del funcionamiento de la estrategia son:

- Si las ventas de la empresa crecen más rápido, más lento o más o menos al ritmo del mercado en su conjunto, lo que genera un aumento, disminución o conservación de la participación de mercado.

¹³ THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, John y GAMBLE, John: "Evaluar los recursos y la posición de una empresa". En: Administración estratégica, teoría y caos. Santa Fé: McGraw Hill, 2007. Pág. 96, 97

- Si la empresa adquiere nuevos clientes con una tasa atractiva y retiene a los actuales.
- Si los márgenes de ganancia aumentan o disminuyen, y cómo se comparan con los de las empresas rivales.
- Las tendencias de las utilidades netas y los rendimientos sobre la inversión de la empresa, y cómo se comparan con las de otras empresas de la industria.
- Si la fortaleza financiera y la clasificación de crédito generales de la empresa mejoran o empeoran.
- Si la empresa demuestra mejoras continuas en la medida de desempeño interno como días de inventario, productividad de los empleados, costo unitario, tasa de defectos, tasa de desechos, pedidos erróneos, tiempo de entrega, costos de garantía, etc.
- Qué piensan los inversionistas de la empresa según las tendencias del precio por acción y del valor para los accionistas (en relación con las tendencias del precio por acción de otras compañías de la industria).
- La imagen y reputación de la empresa ante sus clientes.
- Cómo se compara la empresa con sus rivales en lo referente a tecnología, innovación y calidad de producto, servicio al cliente, tiempos de entrega, precio, rapidez para colocar en el mercado productos nuevos y otros factores pertinentes, en los cuales los clientes basen su elección de marca.

Mientras más fuerte sean el desempeño financiero y la posición en el mercado de una empresa, es más probable que cuente con una estrategia bien concebida y ejecutada.

V.2.2.1.2 Fortalezas y debilidades

Thompson y Strickland (2007)¹⁴ describen a las fortalezas y debilidades de la siguiente forma.

Las fortalezas son aquello que la empresa realiza bien o una característica que aumenta su competitividad.

¹⁴ THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, John y GAMBLE, John: "Evaluar el ambiente externo de una empresa". En: Administración estratégica, teoría y caos. Santa Fé: McGraw Hill, 2007. Pág. 97-109

La fortaleza de los recursos de una empresa representa sus activos competitivos, son grandes determinantes de su competitividad y capacidad para tener éxito en el mercado; adoptan varias formas:

- Una habilidad, experiencia especializada o capacidad competitivamente importante.
- Activos fijos valiosos.
- Activos humanos y capital intelectual valiosos.
- Activos organizacionales valiosos.
- Activos intangibles valiosos
- Un logro o atributo que coloque a la compañía en una posición de ventaja comercial
- Alianzas o negocios en cooperación empresariales competitivamente valiosos.

Se debe evaluar además las competencias y capacidades de una empresa respondiendo: qué actividades desempeña bien y si existe alguna actividad que realice mejor que los rivales. Una capacidad es una actividad que la empresa aprendió a desempeñar bien.

Una competencia básica es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que otras actividades.

Una competencia distintiva es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que sus rivales; así representa una fortaleza de recursos competitivamente superior y, es importante porque da a la empresa una capacidad competitivamente valiosa que los rivales no poseen; destaca y añade poder a la estrategia y es la base de una ventaja competitiva sustentable.

La capacidad de una empresa de tener éxito en el mercado depende en gran medida del poder competitivo de sus recursos: el conjunto de competencias, capacidades y activos competitivos de que disponga.

El poder competitivo de una fortaleza de recursos deberá saber:

- Dificultad para copiar la fortaleza de recursos. Mientras más difícil y caro sea imitar la fortaleza de recursos de una empresa, mayor será su valor competitivo potencial.

- Durabilidad de la fortaleza de recursos, ¿tiene un poder duradero? Mientras más dure el valor competitivo de un recurso, mayor será su valor.
- ¿El recurso es de verdad competitivamente superior? Las empresas tienen que estar alertas ante el orgullo de creer que sus competencias básicas son distintivas, o de que sus marcas son más poderosas que las de sus rivales.
- ¿La fortaleza de recursos podrá vencer las fortalezas de recursos y capacidades competitivas de sus rivales?

Las debilidades son aquello que una empresa no posee, no realiza bien en relación con los demás o, una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades de los recursos y deficiencias competitivas de una empresa son pasivos competitivos y se relacionan con:

- Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio.
- Deficiencias de activos físicos, organizacionales o, intangibles competitivamente importantes
- Falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

V.2.2.1.3 Competitividad de precios y costos

Hill, Jones (2005)¹⁵ y Thompson, Strickland (2007)¹⁶, están de acuerdo que que mientras más se eleven los costos de una empresa respecto de los de sus rivales, será más vulnerable competitivamente.

Las empresas tienen diferentes costos que la competencia porque: existen diferencias en los precios pagados por la materia prima, componentes, energía, y otros recursos del proveedor; por la tecnología básica y equipamiento, por los efectos de la curva de experiencia y las economías de escala; por los índices de salarios y niveles de productividad; por los costos de marketing, promoción y administración, por los costos de expedición para productos que entran y salen, principalmente.

¹⁵ HILL, Charles y JONES, Gareth: "Análisis interno: capacidades distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad". En Administración estratégica un enfoque integrado. Santa Fe: McGraw-Hill, 2005. Pág. 86-112

¹⁶ THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, John y GAMBLE, John: "Evaluar los recursos y la posición competitiva de una empresa". En: Administración estratégica, teoría y caos. Santa Fé: McGraw Hill, 2007. Pág. 109-120

Se debe tener en cuenta:

- La cadena de valor de la empresa: Donde se identificarán las actividades primarias que crean valor al cliente (manejo de la cadena de abastecimiento, operaciones, distribución, ventas y marketing, servicio) y las actividades de soporte relacionadas (I+D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas, manejo de recursos humanos, administración general), porque nos revelarán los principales componentes de la estructura de costos y así saber si somos competitivos en precios y costos o no.
- El sistema de cadena de valor de toda una industria: La competitividad de costos de una empresa depende no solo de los costos de sus actividades internas (su propia cadena de valor), sino también de los de las cadenas de valor de sus proveedores y aliados en etapas más adelantadas de su canal de distribución.
- El Costeo basado en actividades: Herramienta para evaluar la competitividad de costos de una empresa que, una vez que la empresa identifica sus principales actividades en la cadena de valor, el paso siguiente, para evaluar su competitividad de costos, implica determinar los costos de desempeñar actividades específicas de la cadena de valor, lo que los contadores denominan costeo basado en actividades.
- El Benchmarking: Herramienta para evaluar si los costos de la cadena de valor de una empresa son adecuados. Permite identificar cuáles son las mejores empresas en el desempeño de actividades particulares y, después usar sus técnicas para mejorar los costos y efectividad de sus actividades.

Una de las ideas fundamentales del análisis de la cadena de valor y del benchmarking es que: la competitividad de costos de una empresa depende de la eficiencia con la que maneje sus actividades de la cadena de valor, en relación con la forma como los competidores manejen las suyas.

Cuando la desventaja de costos de una empresa proviene del desempeño de actividades de la cadena de valor interna con un costo mayor que el de los rivales importantes, se puede emplear varios planeamientos estratégicos para recuperar la paridad de costos.

- Poner en marcha las mejores prácticas en toda la empresa, en particular las actividades de costos elevados.

- Tratar de eliminar por completo algunas actividades generadoras de costos con una renovación de la cadena de valor.
- Reubicar las actividades de altos costos hacia áreas geográficas donde resulten más baratas.
- Ver si algunas actividades que se desempeñan dentro de la empresa pueden contratarse de forma externa con vendedores o proveedores más baratos.
- Invertir en mejorar la productividad, mejoras tecnológicas ahorradoras de costos.
- Hallar la forma de evitar las actividades o artículos cuyos costos sean altos.
- Rediseñar el producto y/o algunos de sus componentes para facilitar una fabricación o ensamblado más rápidos y económicos.
- Tratar de mitigar la desventaja interna de costos con una reducción de costos en la cadena de valor del proveedor o en las porciones más adelantadas del canal de distribución de la industria: por lo general, el último recurso.

Traducir el desempeño eficiente de las actividades de la cadena de valor en ventajas competitivas, es decir, desempeñar las actividades de la cadena de valor de modo que la empresa consiga capacidades de mejorar las competencias y capacidades de sus rivales o, vencerlos en costos, son dos buenas maneras de asegurar una ventaja competitiva.

V.2.2.1.4 Posición competitiva de la empresa

Se debe dar respuesta a: ¿dónde se ubica la empresa en relación con sus competidores en cada uno de los factores importantes que determinan el éxito comercial? Después de considerar todo lo anterior: ¿la empresa tiene alguna ventaja o desventaja competitiva en relación con sus principales competidores?

Un método sencillo para responder las dos preguntas anteriores, implica la elaboración de clasificaciones de fortaleza cuantitativa, para la empresa y

sus competidores fundamentales, en cada factor de éxito de la industria y, en cada capacidad de recursos competitivamente básica.

V.2.2.1.5 Temas estratégicos que se enfrentan

Es importante:

1. Centrarse en los asuntos estratégicos que enfrenta una empresa y compilar una “lista de preocupaciones”, de problemas y obstáculos, crear un plan estratégico de los problemas que merecen toda la atención de la administración.
2. Las decisiones reales en cuanto a una estrategia y a las acciones específicas es el paso siguiente, después de elaborar la lista de aspectos y problemas estratégicos que merecen toda la atención de la directiva.
3. Una buena estrategia debe contener formas de abordar todos los aspectos y obstáculos estratégicos en el camino del éxito financiero y competitivo de la empresa en los siguientes años.

V.2.3 Formulación estratégica

V.2.3.1 Construcción de una ventaja competitiva a través de una estrategia de nivel de negocio

Hill y Jones (2005)¹⁷ analizan este subtítulo buscando la forma en que las empresas pueden competir eficazmente en el mercado por medio de estrategias latentes, para así, maximizar la rentabilidad y la ventaja competitiva; del mismo modo lo hacen Johnson & Sholes (2006)¹⁸.

V.2.3.1.1 Estrategia a nivel negocio

La manera en que se define el negocio de la compañía, es el primer paso para moldear una estrategia de negocio. El proceso de definición de este implica decisiones respecto a las necesidades de los clientes o lo que hay que

¹⁷ HILL, Charles y JONES, Gareth: “Construcción de una ventaja competitiva a través de una estrategia a nivel de negocio”. En Administración estratégica un enfoque integrado. Santa Fe: McGraw-Hill, 2005. Pág. 163-198

¹⁸ JOHNSON, Gerry, SHOLES, Kevan y WHITTINGTON Richard: “Estrategia en el ámbito de la unidad de negocio”. En: Dirección estratégica. Ribera del Loira: Pearson Educación, 2006. Pág. 240-269

satisfacer, los grupos de clientes a quien hay que satisfacer, las capacidades distintivas, o la manera en que las necesidades se van a satisfacer. Estas decisiones construyen el fundamento para la elección a nivel negocio, porque determinan donde y como, una empresa busca competir en un negocio o industria.

V.2.3.1.1.1 Necesidades de los clientes y diferenciación del producto

Son los deseos, aspiraciones o ansias que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto o servicio.

Dos factores determinan qué producto elige un cliente para satisfacer estas necesidades: el precio del producto y, la manera en que el producto se diferencia de otros de este tipo.

La diferenciación del producto, es el proceso de diseñarlo para satisfacer las necesidades de los clientes. Una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando crea, diseña y suministra un producto, en forma tal, que satisface mejor las necesidades de sus clientes de los que hacen sus rivales y, elige la alternativa correcta en cuanto a precio, o sea, a que resulta el nivel de demanda que optimiza el rendimiento.

En general, mientras más se distinga un producto, más costará su diseño y su producción y, en consecuencia la diferenciación conduce a una estructura superior de costos.

La manera en que las compañías en un negocio o industria diferencian su producto para atraer a los clientes, no es una elección libre. Los gerentes estratégicos se encuentran con el limitante de la necesidad de equilibrar la diferenciación con el costo, lo que siempre se refleja en el costo de un producto.

Las empresas que pueden crear algo distintivo o diverso en sus productos y satisfacer las necesidades que los otros productos no pueden hacerlo, a menudo cobran un precio, o una prima por sus productos.

La distinción o el carácter de distintivo pueden lograrse de incontables maneras, lo cual también explica por qué tantas empresas compiten en una

industria. El carácter de distintivo se puede asociar a las características físicas del producto, como la calidad, la confianza o el desempeño. O puede residir en el atractivo que tiene para las necesidades psicológicas del cliente.

Los diferenciadores exitosos logran una ventaja competitiva, superan a sus competidores y pueden dominar el mercado o el segmento de este, en el cual compiten.

V.2.3.1.1.2 Grupos de clientes y segmentación del mercado

Es la manera en que una compañía decide agrupar a sus clientes, con base en importantes diferencias en sus necesidades o preferencias, para poder obtener una ventaja competitiva.

Una forma importante de agrupar a los clientes y de segmentar el mercado es por lo que los clientes pueden y están dispuestos a pagar por un producto en especial. Una vez que el precio se ha tomado en cuenta, el otro método importante de segmentar a los clientes es de acuerdo con los tipos específicos de necesidades que satisface un producto en especial.

Los gerentes tales como los diseñadores y los ingenieros, tienen que pensar de manera estratégica respecto a los segmentos en los que van a competir y, respecto a la manera en que van a diferenciar sus productos en cada segmento. El resultado de este proceso de selección determina el rango de productos de una empresa en particular. La segmentación del mercado es un proceso en evolución, continuo que les da considerables oportunidades a los gerentes estratégicos.

Como resulta obvio la diferenciación se incrementa a medida que se introducen nuevos modelos y aumentan los costos. Sin embargo si se fabrican los productos adecuados, la demanda adicional que generan los nuevos productos da resultados en los ingresos por ventas que compensan el incremento en costos y aumentan las utilidades.

Si los gerentes cometen errores y diseñan productos que resultan poco atractivos o demasiado costoso entonces ocurre lo contrario, y las utilidades se reducen.

Una empresa puede adoptar tres estrategias alternativas respecto a la segmentación del mercado. En primer lugar, puede elegir no reconocer que grupos distintos de clientes tienen diferentes necesidades y, en vez de eso adoptar el enfoque de servir al cliente promedio. En segundo lugar, puede escoger segmentar su mercado en partes distintas y desarrollar un producto que se adapte a las necesidades de cada una. Por último una empresa puede escoger reconocer que el mercado está segmentado pero concentrarse en servir solo a uno de unos cuantos segmentos o nichos del mercado.

La decisión de proporcionar muchos productos para muchos nichos de mercado le permite a una empresa satisfacer mejor una variedad más amplia de necesidades de los clientes.

En consecuencia cuando le asigna correctamente precios a los productos, la demanda de los clientes de los productos de la empresa se eleva y genera más ingresos que lo que pasaría si esta ofreciera solamente un producto para todo el mercado.

V.2.3.1.1.3 Capacidades distintivas

Hay cuatro maneras principales en que las empresas pueden buscar una ventaja competitiva: eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta a los clientes.

Al escoger una estrategia a nivel negocio los gerentes estratégicos deben decidir qué modelo de negocios seguir de tal manera que este les permita organizarse y combinar sus capacidades distintivas de la mejor manera para lograr una ventaja competitiva.

V.2.3.1.1.4 La dinámica de la estrategia a nivel negocio

Para determinar cómo alcanzar una ventaja competitiva, los gerentes estratégicos tienen que hacer un conjunto compatible o consiente de elecciones respecto a: cómo diferenciar y asignarle un precio a su producto, cuándo y que tanto segmentar su mercado para maximizar la demanda, y dónde y cómo invertir su capital para desarrollar capacidades distintivas que

crearán más valor, al mismo tiempo que, conservan sus estructuras de costos variables.

Estas tres decisiones determinan qué estrategia, a nivel negocio, está persiguiendo una empresa. También dan inicio al movimiento del conjunto específico de estrategias a nivel funcional que se necesitan para crear la diferenciación y las posturas de estructura de costos y, valor necesarios para seguir dicha estrategia. Por lo tanto, la estrategia, nivel negocio, es el principal determinante del modelo de negocios de una compañía.

La decisión de diferenciar un producto incrementa el valor percibido para el cliente, por lo que la demanda del mercado para el producto se incrementa. A su vez, la demanda incrementada conduce a economías de escala, lo que reduce la estructura de costos y los costos unitarios. Así, desde este punto de vista, la diferenciación puede reducir los costos unitarios.

Para maximizar el rendimiento deben elegir la alternativa de precio que compense el costo adicional de la diferenciación del producto pero que no extinga un incremento en la demanda esperada.

También deben buscar otras maneras de reducir costos y, por lo tanto, bajar la estructura de costos de la empresa pero sin dañar su nivel de diferenciación. Así, no importa cuál sea el nivel de diferenciación que una empresa decide seguir en su modelo de negocios, siempre tiene que reconocer la manera en que su estructura de costos se modificará a consecuencia de su elección de diferenciación y a otras estrategias específicas que adopta para reducir su estructura de costos. Las decisiones de diferenciación y de estructura de costos se afectan unas a otras.

La última dinámica importante se refiere al impacto de la estructura competitiva de la industria en la diferenciación, estructura de costos y elecciones en cuanto a fijación de precios de una empresa. Por lo tanto, una empresa puede estar obligada a incrementar su nivel de diferenciación porque sus competidores comienzan a ofrecer productos con características nuevas o mejoradas. Si estos competidores deciden desarrollar productos para nuevos segmentos del mercado, la empresa se verá obligada a seguir su ejemplo.

En el lado de los costos de la ecuación la competencia en la industria impulsa la estructura de costos de la compañía por que la diferenciación

aumenta los costos, y las decisiones de fijación de precios de los competidores afectan a las de la empresa.

Obtener el máximo de rentabilidad consiste en tomar las opciones correctas respecto a la creación de valor a través de la diferenciación, los costos y la fijación de precios, dadas tanto las condiciones de la demanda en el mercado de la empresa, como las situaciones de la competencia en la industria de la compañía.

V.2.3.1.2 Selección de una estrategia genérica a nivel negocio

Se ha llamado genéricas, porque todas las empresas o negocios pueden perseguirlas sin importar si son de manufactura, de servicios o no lucrativos. También son genéricas por que pueden perseguirse en distintos tipos de ambientes industriales. Cada una de ellas se deriva de las elecciones consistentes de una empresa respecto a productos, mercados y capacidades distintivas, elecciones que se refuerzan unas a otras y que resultan en un modelo de negocio competitivo.

V.2.3.1.2.1 Estrategia de diferenciación

El objetivo de la estrategia de diferenciación genérica es lograr una ventaja competitiva con la creación de un producto o servicio que los clientes perciban como diferente o distinto, de una manera importante.

La capacidad de la compañía diferenciada para satisfacer las necesidades de los clientes, de manera que sus competidores no puedan imitar, significa que puede cargar un precio excepcional. La capacidad de aumentar los ingresos a través de la asignación de precios altos le permite, al diferenciador, superar a sus competidores en cuanto a desempeño y lograr una rentabilidad mayor. Los clientes pagan un precio mayor cuando consideran que las cualidades diferenciales del producto ameritan el dinero adicional. En consecuencia, a menudo, se asigna un precio a los productos diferenciados con base en los que el mercado soportará.

Un diferenciador escoge un nivel elevado de diferenciación del producto para obtener una ventaja competitiva. La diferenciación del producto puede lograrse de tres maneras principales: calidad, innovación y respuesta a las necesidades del cliente. El atractivo de un producto para los deseos psicológicos de los clientes es una fuente de diferenciación. La diferenciación también se puede adaptar a los grupos de edad y a los grupos socio-económicos.

Una empresa que persigue una estrategia de diferenciación, busca distinguirse a sí misma en tantas dimensiones como sea posible. Mientras menos se parezca a sus competidores, más protegida está de la competencia y, mayor es su atractivo de mercado. En general, un diferenciador elige dividir su mercado en muchos segmentos o nichos.

Los gerentes estratégicos distinguen, la capacidad de mejorar los ingresos, de la habilidad de atraer más clientes dispuestos a pagar un precio mayor en cada segmento de mercado. De vez en cuando, una empresa ofrece un producto que se ha diseñado para la mayoría de los segmentos del mercado y decide ser un amplio diferenciador, pero una empresa puede elegir servir solamente a esos segmentos en los que tiene una ventaja específica de diferenciación. Cuando se elige qué capacidad distintiva perseguir, una compañía diferenciada se concentra en las funciones organizacionales, que son origen de su ventaja de diferenciación.

La diferenciación sobre las bases de innovación y capacidad tecnológica depende de la función de investigación y desarrollo.

Los esfuerzos por mejorar el servicio a los clientes dependen de la calidad de la función de ventas. Como el desarrollo de la capacidad distintiva necesaria para proporcionar una ventaja competitiva muchas veces es costoso, lo común es que el diferenciador tenga una estructura de costos superior a la del líder en costos.

Construir nuevas capacidades en las funciones que sostengan el atractivo diferencial, no significa descuidar el control de costos. El diferenciador estudia cómo opera el líder en costos e intenta copiar las innovaciones que ahorran costos y que reducirán los suyos, al mismo tiempo que conservan la fuente de su ventaja competitiva. El diferenciador debe controlar todos los

costos que no contribuyen a su ventaja competitiva, para que el precio del producto no supere al que los clientes están dispuestos a pagar. De otra manera, se arriesga que el líder en costos se vaya a la parte superior del mercado y se robe a sus clientes. Además, como la rentabilidad superior es resultado tanto del control de costos como la maximización del valor de los ingresos, observar los costos de cerca rinde resultados. El asunto no es minimizarlos hasta el punto de perder la fuente de diferenciación.

Las ventajas de la estrategia de diferenciación también se pueden analizar en el contexto del modelo de las cinco fuerzas. La diferenciación protege a una empresa contra los competidores, hasta el grado que los clientes desarrollen lealtad a la marca para sus productos, un valioso activo que protege a la empresa en todos los frentes.

Los proveedores poderosos rara vez constituyen un problema porque la estrategia diferenciada de la compañía se dirige más hacia el precio que puede cargar, que hacia los costos. Además los diferenciadores, a menudo, pueden evitar los aumentos de precio a los clientes porque están dispuestos a pagar el precio más alto. Así, un diferenciador puede aguantar mejor los aumentos moderados en los precios de sus entradas de materiales, que el líder en costos. Es poco probable que aquel tenga problemas con los compradores poderosos porque ofrece un producto que se distingue. Solamente él puede suministrar el producto y domina la lealtad de la marca. La diferenciación y lealtad de la marca, también dan lugar a una barrera para la entrada de otras compañías que buscan ingresar a la industria. Las empresas nuevas tienen que desarrollar una capacidad distintiva propia para poder competir, lo cual constituye una empresa costosa.

Por último, la amenaza de los productos sustitutos, depende de la capacidad de los productos de los competidores de satisfacer las mismas necesidades que los productos del diferenciador y, de romper la lealtad a la marca de los clientes.

Los principales problemas, de una estrategia de diferenciación, se centran en la capacidad, a largo plazo, de los gerentes estratégicos para mantener la diferencia percibida o, la distinción de un producto a los ojos de los clientes. Lo que se ha vuelto cada vez más evidente, es qué tan rápido, los

competidores ágiles, se mueven para imitar y copiar a diferenciadores exitosos. Esto sucedió en muchas industrias como las ventas al menudeo.

Una estrategia de diferenciación, necesita que la empresa desarrolle una ventaja competitiva, mediante la toma de decisiones acerca de su producto, el mercado y, las capacidades distintivas que se refuerzan unas a otras, las que, juntas, aumentan el valor de un bien o un servicio ante los ojos de los clientes. Cuando un producto es diferente ante los ojos de los clientes, los diferenciadores pueden pedir un precio más alto.

Las desventajas de una estrategia de diferenciación residen en la facilidad con la que los competidores pueden imitar el producto de un diferenciador y, la dificultad de mantener un precio alto.

Cuando la diferenciación se desprende del diseño de las características físicas del producto, los diferenciadores están en riesgo, puesto la imitación es fácil. Cuando la diferenciación se desprende de la calidad del servicio o, la confiabilidad de una fuente intangible, una empresa está mucho más segura. Es difícil imitar los intangibles y, el diferenciador puede aprovechar los beneficios de esta estrategia durante mucho tiempo. Sin embargo, todos los diferenciadores deben cuidarse de los imitadores y, de no cargar un precio mayor al que mercado soportará.

V.2.3.1.2.2 Estrategias de enfoque, bajo costo y diferenciación

Se dirigen a atender las necesidades de un segmento o nicho específico de mercado. En general, las estrategias de enfoque posicionan a una empresa para que compita por los clientes de un segmento particular de mercado, el cual se puede definir: geográficamente, por el tipo de cliente, o por el segmento de línea del producto.

Una vez que una empresa enfocada ha elegido su segmento del mercado, se posiciona a través de un enfoque o de diferenciación de costos bajos. En esencia, una empresa centrada es un diferenciador o un líder en costos especializados. Si utiliza un enfoque centrado, compite contra el líder en costos en los segmentos en los que no tiene desventajas en costos. La empresa enfocada también puede tener una ventaja en costos por que elabora

productos complejos o hechos a la medida que no se prestan con facilidad a economías de escala en la producción y, por lo tanto, permiten pocas ventajas en la curva de la experiencia. Con la estrategia de enfoque, una compañía se concentra en los productos hechos a la medida en volúmenes pequeños, para los cuales tiene una ventaja en costos, y le deja el mercado estandarizado de grandes volúmenes al líder en costos.

Si una empresa utiliza un enfoque centrado de diferenciación, entonces todos los medios de diferenciación que se encuentran abiertos al diferenciador están disponibles para la empresa enfocada. El punto es que ésta se posiciona para competir con el diferenciador en solamente uno o en unos cuantos segmentos.

Es probable que las empresas enfocadas desarrollen con éxito cualidades diferenciadas de los productos debidos a sus conocimientos de un pequeño grupo de clientes, o de una región, o de su habilidad en un campo específico.

Cuando se concentra en una variedad pequeña de productos, la compañía enfocada a veces puede desarrollar innovaciones con mayor rapidez que el diferenciador. Sin embargo, la compañía enfocada no intenta servir a todos los segmentos del mercado porque esto la llevaría a una competencia directa con el diferenciador. En vez de eso, se concentra en constituir participación de mercado en un segmento de este; si tiene éxito, puede comenzar a atender a cada vez más segmentos del mercado y quitarle, al diferenciador, un poco de su ventaja competitiva. La diferenciación puede ser mucha o poca, porque la compañía puede seguir un enfoque de diferenciación o de bajos costos.

En cuanto los grupos de clientes, una empresa enfocada elige nichos específicos en los cuales competir, en lugar de ir por todo el mercado como hace el líder en costos, o de llenar una gran cantidad de nichos como hace un diferenciador de amplio espectro.

La empresa enfocada puede perseguir cualquier especialidad distintiva porque puede buscar cualquier tipo de ventaja de diferenciación o de costos bajos. Así, quizá encuentre una ventaja en costos y desarrolle una eficiencia superior en la manufactura de costos bajos o, en tener un sitio de Internet

dentro de una región o industria particular. De manera alternativa, quizá desarrolle habilidades superiores en cuanto a su respuesta a los clientes, con base en su capacidad para atender las necesidades particulares de los clientes de la región o, de la industria en forma que un diferenciador nacional encontraría demasiado caras.

Las principales vías que una empresa enfocada puede tomar para desarrollar una ventaja competitiva explican por qué hay tantas compañías pequeñas en relación con las grandes. Una compañía enfocada tiene la enorme oportunidad de desarrollar su propio nicho y de competir contra empresas que persiguen estrategias de diferenciación y de costos bajos.

Una estrategia de enfoque le da al empresario una oportunidad de buscar, para luego explotar un espacio abierto en el mercado al desarrollar un producto innovador del cual los clientes no pueden prescindir. Muchas de las grandes empresas comenzaron con una estrategia de enfoque y, por supuesto, un medio por el cual las empresas pueden ampliarse es a través de la adquisición de otras empresas enfocadas.

Las ventajas competitivas de una empresa enfocada se derivan de la fuente de su capacidad distintiva: eficiencia, calidad, innovación o respuesta a sus clientes. La empresa está protegida de sus rivales hasta el punto en que puede proporcionar un servicio o producto que ellos no pueden. Esta capacidad también le da, a la compañía enfocada, poder sobre sus compradores porque éstos no pueden obtener la misma cosa con alguien más.

Respecto a los proveedores poderosos, sin embargo, una empresa enfocada se encuentra en desventaja, porque compra en pequeños volúmenes y, por lo tanto, está en manos de los proveedores. No obstante, mientras pueda evitar los incrementos de precios a los clientes leales, esta ventaja no se convertirá en un problema significativo.

Los entrantes potenciales tienen que superar la lealtad de los clientes que ha generado la compañía enfocada, y en surgimiento de la lealtad del cliente también reduce la amenaza de los productos sustitutos. Esta protección de las cinco fuerzas le permite ganar ingresos superiores al promedio sobre su inversión.

Otra ventaja, de la estrategia de enfoque, es que permite a una empresa permanecer cerca de sus clientes y responder a sus necesidades cambiantes. La dificultad a la que un gran diferenciador enfrenta, en ocasiones, al manejar una gran cantidad de segmentos de mercado, no constituye un problema para la empresa enfocada.

Como la empresa enfocada produce un volumen pequeño, su estructura de costos puede ser superior a la de una empresa de costos bajos. Cuando éstos son altos, es posible que se reduzca la rentabilidad si se obliga, a la empresa enfocada, a invertir mucho en el desarrollo de una capacidad distintiva, como una costosa de innovación del producto para poder competir con una empresa diferenciada. Sin embargo, de nuevo cuentan los sistemas de manufactura flexible, pues abren nuevas oportunidades a las empresas enfocadas porque las pequeñas corridas de producción son posibles a menores costos.

Cada vez más, las empresas pequeñas y especializadas, compiten con las grandes en segmentos específicos del mercado en los que se reduce mucho su desventaja en costos. Un segundo problema es que el nicho, de la compañía enfocada, puede desaparecer de repente debido a cambios tecnológicos o modificaciones en los gustos de los clientes. En contraste con el diferenciador más generalizado, una empresa enfocada, no se puede mover con facilidad a nichos nuevos, puesto que ha concentrado sus recursos y sus capacidades en uno o unos cuantos nichos.

Por último, existe el muy real prospecto de que los diferenciadores competirán por el nicho de una compañía enfocada con un producto que pueda satisfacer las necesidades de los clientes de la compañía enfocada. Una compañía enfocada es vulnerable y constantemente tiene que defender su nicho.

V.2.3.1.2.3 Atrapado en el medio

Una empresa para lograr un posicionamiento competitivo exitoso debe lograr que los tres componentes de la estrategia: producto, mercado y capacidad distintiva, encajen para crear un modelo de negocios que le

proporcione una ventaja competitiva. De esta manera, una empresa de costos bajos no puede luchar por un elevado nivel de segmentación del mercado, como hace un diferenciador, y proporcionar una amplia variedad de productos porque tales elecciones elevarían demasiado su estructura de costos y la compañía perdería su ventaja de costos bajos.

Igualmente, un diferenciador con capacidad de innovación que intente reducir sus gastos en investigación y desarrollo o, uno con capacidad en la respuesta a los clientes a través del servicio post venta que busque economizar en su fuerza de ventas para reducir costos, está buscando dificultades porque perderá su ventaja competitiva en cuanto desaparezca su capacidad distintiva.

Perseguir una estrategia a nivel negocio con éxito significa prestar mucha atención a todos los elementos del modelo de negocio. Muchas empresas, ya sea por ignorancia o por error, no emprenden la planeación necesaria para alcanzar el éxito en la estrategia que han elegido. Estas se encuentran "atoradas en el medio", porque han hecho elecciones de producto y de mercado con las que no han podido obtener o sostener una ventaja competitiva. En consecuencia, no tienen una estrategia consistente a nivel negocio, experimentan una rentabilidad inferior al promedio y, sufren cuando se intensifica la competencia en la industria.

Algunas empresas que están atoradas en el medio pueden haber comenzado buscando estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación, pero luego tomaron decisiones equivocadas respecto a la asignación de recursos, o se enfrentaron a un ambiente cambiante y hostil.

Es muy fácil que los gerentes estratégicos pierdan el control de la estrategia genérica, a menos que mantengan un control estricto del negocio y de las condiciones dentro de la industria. Es por esto que resulta tan importante que los gerentes piensen en forma estratégica.

La intención estratégica es la manera en que los gerentes piensan acerca de dónde quieren que esté su organización en el futuro y, acerca de los tipos de recursos y de capacidades que necesitarán para alcanzar esta visión. La intención estratégica proporciona a una compañía un sentido de dirección y obliga a los gerentes de todos los niveles a ser más inventivos e innovadores y, a pensar cómo hacer mejor uso de los recursos. Además, "implica un punto de

vista diferenciado competitivo acerca del futuro; extiende ante los empleados la promesa de explorar nuevos territorios competitivos”.

Algo muy común es que la empresa enfocada se quede atorada cuando tiene un exceso de confianza y comienza a actuar como un diferenciador amplio. Los diferenciadores pueden fracasar en el mercado y terminar atorados en el medio, si los competidores atacan sus mercados con productos más especializados o de bajo costo que achatan su ventaja competitiva.

El movimiento creciente hacia los sistemas de manufactura flexible, agrava los problemas de los diferenciadores y de los líderes en costos. Muchas empresas grandes han terminado en una situación de estancamiento a menos que hagan las inversiones necesarias para perseguir ambas estrategias simultáneamente.

La administración exitosa de una estrategia competitiva genérica exige que los gerentes estratégicos atiendan dos asuntos principales. El primer lugar, necesitan asegurar que las decisiones respecto al producto, al mercado y a la capacidad distintiva que tomen, resulte en una estrategia a nivel negocio que les proporcione una ventaja competitiva y, un modelo de negocios que resulte en rentabilidad superior. En segundo lugar, deben supervisar el ambiente y a su competencia constantemente, para poder mantener las fuentes de ventaja competitiva de la compañía, a tono con las oportunidades y las amenazas cambiantes.

V.2.3.1.3 Posicionamiento competitivo y estrategia a nivel de negocios

La estrategia a nivel negocio determina la manera en que una empresa competirá por sus clientes en una industria o un segmento particular del mercado.

En todos los segmentos del mercado o industrias lo común es que varias empresas compitan por el mismo conjunto de clientes. Esto significa que las acciones de una empresa afectarán a las demás y, con el paso del tiempo las compañías compiten por los mismos clientes, convirtiéndose en rivales

enfascados en una lucha contra la competencia para ser los que logren la ventaja competitiva, y una rentabilidad superior por encima del promedio.

¿Cuántas empresas se puede esperar que alcancen una rentabilidad superior al promedio en un mercado o industria particular? ¿Y cómo pueden los gerentes aumentar las posibilidades de ser una de las pocas afortunadas?

Diversas herramientas resultan útiles para ayudar a los gerentes a posicionar a sus empresas competitivamente respecto tanto al cliente como a sus competidores.

V.2.3.1.3.1 Análisis de grupos estratégicos

Ayuda a una compañía a identificar las estrategias que sus competidores en la industria están persiguiendo.

Dentro de la mayoría de las industrias surgen grupos estratégicos, cada uno de los cuales compuesto de empresas que persiguen una estrategia genérica similar.

Todas las compañías dentro de una industria que persiguen una estrategia de costos bajos forman un grupo estratégico. Las que buscan una estrategia de amplia diferenciación integran otro y, las que van por una estrategia enfocada de diferenciación o de costos bajos, otro más.

El concepto de los grupos estratégicos tiene diversas implicaciones para la estrategia a nivel negocio.

En primer lugar los gerentes estratégicos pueden ubicar a sus competidores de acuerdo con la elección de estrategia genérica que hayan hecho. Pueden identificar las diversas maneras en que los rivales han decidido qué necesidad de los clientes satisfacer, qué grupos de clientes atender, y que capacidades distintivas desarrollar. Luego pueden utilizar estos conocimientos para posicionarse a sí mismas más cerca de los clientes y para diferenciarse de sus competidores. Ese análisis, también, ayuda a revelar qué capacidades probablemente resultarán más valiosas en el futuro para que las empresas puedan tomar la decisión correcta de inversión.

En segundo lugar, los competidores más cercanos de una empresa son las empresas que siguen una estrategia similar a la suya. Los clientes tienden a

considerar los productos de tales empresas como sustitutos directos unos de otros. De esta manera, una amenaza importante para la rentabilidad de una compañía puede derivarse sobre todo dentro de su propio grupo estratégico, no necesariamente de otras compañías de la industria que persiguen diferentes estrategias genéricas a nivel negocio.

En tercer lugar, diferentes grupos estratégicos pueden tener posturas distintas respecto a cada una de las 5 fuerzas competitivas de Porter porque éstas afectan a las empresas de maneras diversas.

Las barreras de movilidad son factores que inhiben el movimiento de las empresas entre grupos dentro de una industria. La relativa importancia de las barreras a la movilidad determina con qué éxito las empresas de un grupo pueden competir con las de otro.

V.2.3.1.3.2 Selección de una estrategia de inversión a nivel negocio

Una estrategia competitiva fija la cantidad y el tipo de recursos que se deben invertir, para maximizar la rentabilidad de una empresa con el paso del tiempo.

Las estrategias competitivas genéricas proporcionan ventajas competitivas pero, son costosas de desarrollar y de conservar. Una estrategia de enfoque probablemente sea la menos cara, porque se necesitan menos recursos para atender a un segmento que los que se necesitan para servir a todo el mercado.

Cuando se toma una decisión respecto a una estrategia de inversión, una empresa debe valorar el retorno potencial (sobre el capital invertido) de invertir en una estrategia competitiva genérica contra el costo. Así puede determinar si al perseguirla tiene probabilidades de ser redituable y, de qué manera la rentabilidad se modificará cuando cambie la competencia dentro de la industria.

Dos factores son cruciales para elegir una estrategia de inversión: la fortaleza de la posición de una empresa en una industria en relación a sus competidores y, la etapa en el ciclo de vida de la industria en el que la compañía compita en ese momento.

Cuando se desea determinar la fortaleza de la posición competitiva relativa de una empresa, la participación de mercado y las capacidades distintivas se vuelven importantes.

Una gran participación de mercado indica mayores rendimientos potenciales de inversiones futuras, porque sugiere que una empresa goza de lealtad a la marca y, que tiene una fuerte posición competitiva. De manera semejante, mientras más difícil sea imitar las capacidades distintivas de una empresa, como aquellas en investigación y desarrollo o manufactura y comercialización, más fuerte se vuelve la posición competitiva relativa de una empresa.

Estos dos atributos también se refuerzan uno a otro. Así mismo, una gran participación de mercado puede crear un gran flujo de efectivo, el cual permite que mayores inversiones generen capacidades en investigación y desarrollo u otras funciones.

En general, las empresas con mayor participación de mercado y las capacidades distintivas más fuertes, se encuentran en mejor posición de construir y sostener su ventaja competitiva. Las empresas con una pequeña participación de mercado y poco potencial para desarrollar una capacidad distintiva, se encuentran en una posición competitiva mucho más débil.

El segundo factor más importante, que influye en el atractivo de la inversión de una estrategia genérica, es la etapa del ciclo de vida de la industria.

Un ambiente industrial particular, en el que existan diversas oportunidades y amenazas, acompaña a cada etapa del ciclo de vida. Por lo tanto, cada etapa tiene diferentes implicaciones para la inversión de recursos necesarios para obtener una ventaja competitiva. La competencia es más fuerte en la etapa del ciclo de vida y menos importante en la etapa embrionaria.

Estrategia de introducción: En la etapa de introducción, todas las empresas subrayan el desarrollo de una capacidad distintiva y de un modelo relacionado de negocios. Durante esta etapa, las necesidades de inversión son muy grandes, porque una empresa tiene que establecer una ventaja competitiva.

Muchas empresas, sin definición en la industria, buscan recursos para desarrollar una capacidad distintiva. Por lo tanto, la estrategia adecuada a nivel negocio, es una que aumente la participación.

El objetivo es hacer crecer la participación de mercado a través del desarrollo de una capacidad competitiva estable y distintiva, para atraer a los clientes que no conocen los productos de la empresa.

Las empresas necesitan grandes inversiones de capital para fabricar capacidades en investigación y desarrollo o en ventas y servicio. No pueden generar mucho de este capital internamente. Consecuentemente, el éxito de una empresa depende de su habilidad para demostrar una capacidad distintiva que atraiga a inversionistas del exterior o a capitalistas empresarios.

Si una empresa obtiene los recursos para desarrollar una capacidad distintiva se encontrará en una posición competitiva relativamente más fuerte. Si fracasa, la única alternativa puede ser dejar la industria. En realidad las empresas en posiciones competitivas débiles en todas las etapas del ciclo de vida pueden elegir salir de la industria, para reducir sus pérdidas.

Estrategias de crecimiento: en esta etapa la tarea a la que se enfrenta una empresa es, a la consolidación de su posición y a la provisión del fundamento que necesita para sobrevivir la sacudida que viene. De esta manera la estrategia adecuada de inversión, es la estrategia de crecimiento.

El objetivo es conservar su posición competitiva relativa en un mercado en rápida expansión y, de ser posible, aumentarlo, es decir, crecer con el mercado. Sin embargo, otras empresas entran él y se colocan a la par de los innovadores de la industria. En consecuencia, los primeros en moverse (las empresas que fueron las primeras en el mercado con un tipo particular de bien o servicio) a menudo necesitan olas sucesivas de infusión de capital para mantener el ímpetu generado por su éxito en la etapa de introducción.

La etapa de crecimiento también es el momento en que las empresas intentan consolidar los nichos existentes del mercado e, ingresar a otros nuevos para poder aumentar su participación de mercado.

Aumentar el nivel de segmentación de mercado, para convertirse en un diferenciador amplio, también resulta costoso. Una empresa tiene que invertir

recursos para desarrollar una nueva capacidad de ventas y de comercialización. En consecuencia, en la etapa de crecimiento, las empresas afinan su estrategia competitiva y toman decisiones de inversión a nivel negocio, acerca de las ventajas relativas de una estrategia de diferenciación, de costos bajos o de enfoque dadas las necesidades financieras y la posición competitiva relativa.

Las empresas deben gastar mucho dinero, simplemente para mantenerse a la par del crecimiento del mercado, y encontrar recursos adicionales para desarrollar nuevas habilidades y capacidades. Es una tarea difícil para los gerentes estratégicos. En efecto, las empresas en una posición competitiva débil, en ésta etapa, se comprometen con una estrategia de concentración de mercado para consolidar su posición. Buscan especializarse, de alguna manera y, pueden adoptar una estrategia de enfoque y moverse hacia un grupo estratégico enfocado, para reducir sus necesidades de inversión. Si son muy débiles, también pueden escoger salirse de la industria y vender a un competidor más fuerte.

Estrategia de liberación: para esta etapa, la demanda aumenta con lentitud y la competencia por precio o por características del producto se vuelve intensa. Las empresas en posiciones competitivas fuertes, necesitan recursos para invertir en una estrategia de aumento de participación para atraer clientes de las empresas débiles que existen en el mercado.

Para los líderes en costos, debido a que pueden presentarse guerras de precios, la inversión en el control de costos resulta crucial si han de sobrevivir la etapa de liberación; deben hacer todo lo que puedan para reducir costos.

Los diferenciadores en una posición competitiva fuerte eligen ir hacia adelante y se vuelven diferenciadores amplios. Es probable que su inversión se oriente hacia la comercialización y que, desarrollen una compleja red de servicios post venta. También amplían la variedad de productos para igualar la variedad de necesidades de los clientes. Los diferenciadores en una posición débil, reducen su carga de inversión cuando se retiran a una estrategia enfocada (la estrategia de concentración de mercado) para especializarse en

un nicho o producto particular. Las empresas débiles que existen en la industria participan en una estrategia de cosecha o de liquidación.

V.2.3.1.3.3 Estrategia a nivel de negocio y teoría del juego

Las empresas se encuentran en una constante lucha competitiva con los rivales de su industria y grupo estratégico para obtener más negocio de sus clientes.

Una manera útil de observar esta lucha es como un juego competitivo entre empresas, en el cual éstas, constantemente, utilizan movimientos y tácticas competitivas para competir con mayor eficiencia en una industria.

Con frecuencia, las empresas que comprenden la naturaleza de ese juego competitivo, pueden hacer mejores movimientos estratégicos que aumenten la rentabilidad de sus estrategias a nivel negocio.

Una rama del trabajo en las ciencias sociales, que se conoce como teoría del juego, puede utilizarse para modelar la competencia entre una empresa y sus rivales y, ayudar a los gerentes a mejorar sus modelos y estrategias de negocio.

Desde una perspectiva de la teoría del juego, puede considerarse que las empresas de una industria son jugadores que simultáneamente toman decisiones respecto a estrategias genéricas que buscan maximizar su rentabilidad.

El problema al que se enfrentan los gerentes estratégicos es que la rentabilidad potencial de cada estrategia no es una cantidad fija; se modifica según la estrategia que seleccione una compañía y sus rivales.

Hay dos tipos básicos de juego: de movimiento secuencial, como el ajedrez, los jugadores mueven por turnos y un jugador puede seleccionar una estrategia a seguir después de considerar qué estrategias puede elegir su rival; y el juego de movimiento simultáneo, donde los jugadores actúan al mismo tiempo e ignoran las acciones actuales de su competidor. El juego clásico de roca – papel – tijera, es un juego de movimiento simultáneo.

En el mundo de los negocios, los juegos de movimientos tanto secuenciales como simultáneos son comunes, ya que los gerentes estratégicos

se enfrentan por una posición competitiva en la industria. En realidad, la teoría del juego resulta especialmente útil para analizar situaciones en las que una empresa compite contra una cantidad limitada de competidores, y existe un nivel considerable de interdependencia en la industria, como sucede en una industria consolidada. En tal situación, la rentabilidad de una estrategia depende en forma crítica de la estrategia que sigan las empresas rivales.

Dentro de la teoría del juego, existen principios básicos que pueden ser útiles para determinar qué estrategias a nivel negocio deben perseguir los gerentes:

- Ver hacia adelante y razonar hacia atrás: uno de los mensajes más básicos de la teoría del juego es que los gerentes necesitan pensar estratégicamente en dos formas relacionadas: (1) ver hacia adelante, pensar antes y, anticipar la manera en que los rivales responderán a cualquier movimiento estratégico que hagan, y (2) razonar hacia atrás, para determinar qué movimientos estratégicos tomar hoy, dada su apreciación de la manera en que los rivales de la empresa responderán a diversos movimientos estratégicos futuros. Los gerentes que hacen ambas cosas deben ser capaces de descubrir la estrategia competitiva específica que conducirá a las mayores ganancias potenciales.
- Conocimiento del rival: en el pensamiento estratégico, los gerentes se ponen en el lugar del competidor para responder a la pregunta de cómo probablemente actuaría éste, en una situación específica. Si los gerentes de una empresa han de ser eficaces cuando vean hacia adelante y razonen hacia atrás, deben tener un buen entendimiento de lo que es probable que haga su rival en distintas situaciones y, necesitan extrapolar el comportamiento futuro de éste, con base en tal entendimiento.
- Encontrar la estrategia dominante más redituable: es la que deja el competidor en mejor posición que si optara por otra, sin importar que estrategia utilice su oponente. La estructura de recompensas en este juego es muy famosa. Se la conoce como el juego de dilemas del prisionero. Se considera que el dilema del prisionero captura la esencia de muchas situaciones en las que dos o más compañías compiten entre sí y, su estrategia dominante es combatir una guerra de precios, incluso, si en

conjunto estarían mejor si no lo hicieran. En otras palabras, es posible el dilema del prisionero, para explicar la competencia en precios mutuamente destructiva que se da en muchas industrias, de vez en cuando. También, trae a colación, la duda de si las empresas pueden hacer algo para liberarse de tal situación.

- La estrategia moldea la estructura de recompensas del juego: una lección importante de la teoría del juego es que, a través de la elección de su estrategia, puede modificar la estructura de recompensas del juego competitivo que se da en la industria. De manera más general, la forma de una competencia en precios mutuamente destructiva, que se deriva de un tipo de juego como el dilema del prisionero, es que los jugadores modifiquen sus modelos de negocios y, diferencien sus ofertas de productos en las mentes de los consumidores, con lo cual reducen su sensibilidad a la competencia en precios. En otras palabras, con la elección que hacen de estrategia y modelo de negocios (que se fundamenta sobretodo en la diferenciación), las empresas pueden modificar la estructura de recompensas que se deriva del juego, modificar su estrategia dominante y, alejarla de un tipo de estructura de juego como la del dilema del prisionero. Este conocimiento, también señala la necesidad de que las empresas reconsideren la manera en que la elección de estrategia que hacen, puede modificar la estructura del juego competitivo que están jugando. Si bien, se ha contemplado la manera en que la estrategia puede modificar la estructura de recompensas del juego en forma de que sea más favorable, lo opuesto, también sucede. A menudo, las empresas modifican sus modelos de negocios sin quererlo y, persiguen estrategias que cambian la estructura de recompensas del juego, en forma tal, que les resulta mucho menos favorable y, termina por parecerse al dilema del prisionero.

V.3 Marketing

Este aspecto del marco teórico toma en cuenta las ideas plasmadas en los siguientes textos:

- “Publicidad y comunicación integral de marca” de O’guinn y Allen.
- “Mercadotecnia para hotelería y turismo” de Kotler y Bower.
- “Dirección de Marketing” de Kotler y Keller

V.3.1 Segmentación

La segmentación es abordada bajo el esquema del gurú del marketing Philip Kotler en combinación con diversos autores: Kotler y Keller (2006)¹⁹, ó Kotler, Bower, y Makens (1997)²⁰.

V.3.1.1 Identificación de segmentos y selección de segmento meta

V.3.1.1.1 Niveles de segmentación del mercado

En la actualidad la mayoría de las empresas recurren al micro marketing, en uno de los siguientes niveles:

- Marketing de segmentos: Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares. Hay que prestar atención para no confundir un segmento y un sector. Los mercadólogos no crean los segmentos, sino que los identifican para luego seleccionar aquellos a los que se van a dirigir. El marketing de segmentos presenta más ventajas que el marketing masivo. La empresa puede diseñar, dar a conocer, entregar el producto o servicio y, ponerle un precio de modo que satisfaga al mercado meta. Así mismo, la empresa definirá el programa y las actividades de marketing para responder mejor a la oferta de las empresas competidoras. Sin embargo, incluso un segmento a veces resulta ficticio, por lo menos en cierto sentido, puesto que no todos los miembros

¹⁹ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin: “Identificación de segmentos y selección del segmento meta”. En Dirección de Marketing. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2006. Pág. 240-268

²⁰ KOTLER, Philip, BOWER, John y MAKENS, James: “Segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento”. En Mercadotecnia para hotelería y turismo. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamérica, 1997. Pág. 244-259

de un segmento quieren exactamente el mismo producto. Anderson y Narus (Capturando el valor de los servicios suplementarios) afirman que las empresas deben presentar ofertas flexibles a todos los miembros de un segmento. Una oferta de marketing flexible se compone de dos elementos: una solución básica que incorpora los elementos del producto o del servicio que valoran todos los miembros de un segmento, y opciones discrecionales que valoran determinados miembros del segmento. Cada opción podrá tener un costo adicional. Una forma es identificar segmentos con base a las preferencias de los consumidores. Encontramos tres patrones diferentes:

- Preferencias homogéneas: Se trata de un mercado en el que prácticamente todos los consumidores presentan las mismas preferencias. Se podría predecir que las marcas existentes son similares y que se agrupan en torno al punto medio. El mercado no refleja segmentos naturales.
- Preferencias dispersas: Se observa que las preferencias de los consumidores varían considerablemente. Tal vez, la marca que entró primero en el mercado se posicionó para atraer al mayor número de consumidores. Un segundo competidor podría situarse cerca de la primera empresa y luchar por ganar participación de mercado, o se podría situar en un extremo para atraer al grupo de consumidores que no estén satisfechos con la marca central.
- Si hubiese diversas marcas en el mercado, se posicionarían en todo el espacio y presentarían grandes diferencias para adaptarse a toda la gama de preferencias de los consumidores.
- Preferencias agrupadas: En ocasiones el mercado presenta grupos de preferencias diferentes, denominados segmentos naturales del mercado. La primera empresa en llegar al mercado tiene tres opciones: posicionarse en el centro con la esperanza de atraer a todos los grupos; posicionarse en el segmento de mercado más amplio (marketing concentrado); o desarrollar distintas marcas para posicionarlas en segmentos diferentes. Si la primera empresa sólo desarrollara una marca, los competidores podrían entrar en el mercado y lanzar marcas para los demás segmentos.

- **Marketing de nichos:** Un nicho es un grupo de consumidores más delimitado que busca un mismo conjunto de beneficios. Los mercadólogos los identifican dividiendo un segmento en sub segmentos. Un nicho atractivo se distingue por ciertas características: sus integrantes de tienen un conjunto de necesidades específicas; están dispuestos a pagar un precio especial a la empresa que mejor satisfaga sus necesidades; es poco probable que éste atraiga a otros competidores; la empresa debe especializar su oferta para tener éxito; y tiene un gran potencial en cuanto a tamaño, utilidades y crecimiento. Mientras que los segmentos son relativamente amplios y suelen atraer a diferentes competidores, los nichos son más bien reducidos y sólo atraen a uno o dos competidores. La globalización ha facilitado el marketing de éstos. A los especialistas en nichos mundiales se les conoce como “los ganadores ocultos”. Estos tienden a operar en mercados estables, por lo general, son negocios familiares, y tienen vidas prósperas y largas. Se dedican a sus clientes y ofrecen resultados y servicios superiores entregas puntuales (en lugar de precios bajos), y relaciones estrechas con los clientes. Los altos directivos destacan la continua innovación y el contacto directo y regular con los principales clientes. Por ejemplo, la receta para el éxito de empresas especializadas en nichos que funcionan a través de internet, es identificar un producto difícil de encontrar que los clientes no necesiten ver ni tocar.
- **Marketing local:** La necesidad de tomar decisiones acertadas en la selección del segmento meta está haciendo que los programas de marketing se diseñen en la medida de las necesidades y los deseos de los grupos de consumidores locales (áreas comerciales, barrios e incluso tiendas individuales). El marketing local refleja una tendencia en aumento, denominada marketing de raíz. En este, las actividades de marketing se concentran en interactuar estrecha y personalmente con los consumidores tanto como sea posible. Pine y Gilmore consideran que estamos en los albores de la “economía de las experiencias”, una nueva era económica en la que todas las empresas tendrán que organizar eventos memorables para sus clientes. Al respecto, afirman lo siguiente:
 - Si se cobra por cosas, se opera en el mercado de materias primas.

- Si se cobra por bienes tangibles, se opera por el mercado de bienes.
- Si se cobra por las actividades que uno realiza, se opera en el mercado de los servicios.
- Si se cobra por el tiempo que pasan los clientes con uno, entonces, y sólo entonces, se opera en el mercado de experiencias.

Los defensores del marketing local consideran que el marketing nacional es una pérdida de tiempo, porque tiene un alcance demasiado amplio que no satisface las necesidades locales.

Por su lado los críticos del marketing local afirman que esta práctica aumenta los costos de producción y de marketing, porque reduce las economías de escala. Además, los problemas de logística se magnifican. La imagen general de una marca podría diluirse si el producto o el mensaje son diferentes en los distintos territorios.

V.3.1.1.2 Segmentación de mercados de consumo

Para segmentar los mercados de consumo se utilizan dos grandes grupos de variables.

Algunos investigadores delimitan los segmentos en función de las características descriptivas de los consumidores: geográficas, demográficas y psicográficas. Luego, analizan si los segmentos de consumidores presentan diferentes necesidades o respuestas ante los productos.

Otros investigadores parten de consideraciones “conductuales” para definir los segmentos.

Una vez definidos los segmentos, los investigadores buscan las diferentes características asociadas con cada uno. Independientemente del esquema que se utilice al realizar la segmentación, la clave es que el programa de marketing se ajuste de forma rentable a las diferencias de los consumidores.

- Segmentación geográfica: Divide el mercado en unidades geográficas diferentes, tales como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.
- Segmentación demográfica: Fracciona el mercado en distintos grupos según variables como la edad, el tamaño del núcleo familiar, el ciclo de vida

familiar, el sexo, los ingresos, la ocupación, el nivel educativo, la religión, la raza, la generación, la nacionalidad y la clase social.

- Segmentación psicográfica: La psicografía es la ciencia que utiliza factores psicológicos y demográficos, para entender mejor a los consumidores. La segmentación psicográfica divide a los consumidores en grupos diferentes de acuerdo con su estilo de vida, sus rasgos de personalidad o sus valores. Las personas del mismo grupo demográfico, en ocasiones, presentan perfiles psicográficos muy dispares.
- Segmentación conductual: Agrupa a los compradores en función de su conocimiento de los productos, el uso que les dan y sus respuestas frente a ellos.
 - Roles en las decisiones de compra: Las personas pueden desempeñar cinco roles en la toma de una decisión: iniciadores, influyentes, encargados de tomar decisiones, compradores y usuarios. Las personas asumen diferentes roles, pero todas ellas son cruciales en el proceso de decisión y, en último término, en la satisfacción de los clientes.
 - Variables de comportamiento: Muchos mercadólogos creen que las variables de comportamiento (momento de uso, beneficios, categoría de usuarios, nivel de uso, nivel de lealtad, nivel de inclinación a la compra y actitud) son el mejor punto de partida para segmentar los mercados. Algunas variables a considerarse pueden ser: *momentos de uso, beneficios buscados, categoría de usuarios, nivel de uso, nivel de inclinación a la compra, nivel de lealtad, actitud.*

V.3.1.1.3 Definición del segmento meta

Roger Best propuso el modelo en siete pasos.

- Segmentación por necesidades: Se divide a los consumidores teniendo como base la similitud de sus necesidades y, de las ventajas que persiguen a la hora de solucionar un problema particular de consumo.
- Identificación de segmentos: Para cada segmento por necesidades se determina qué características demográficas, de estilo de vida o de uso lo caracterizan e identifican.

- **Atractivo del segmento:** Se determina el atractivo general de cada segmento mediante el uso de criterios de valoración predeterminados (por ejemplo, crecimiento del mercado, intensidad competitiva, acceso al mercado)
- **Rentabilidad del segmento:** Cálculo de la rentabilidad del segmento.
- **Posicionamiento por segmentos:** Para cada segmento, se crea una “propuesta de valor” y, una estrategia de posicionamiento producto-precio basada en las necesidades y en las características exclusivas de cada grupo.
- **Segmento de prueba ácida:** Se crea un historial del segmento, para probar el atractivo de la estrategia de posicionamiento de cada uno de los segmentos.
- **Estrategia de mezcla de marketing:** Se amplía la estrategia de posicionamiento, para incluir todos los aspectos de la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

V.3.1.1.3.1 Valoración y selección de los segmentos de mercado

La empresa debe fijarse principalmente en dos factores: el atractivo general del segmento, y los objetivos y recursos de la empresa.

Las preguntas básicas en esta etapa son: ¿Tiene el segmento potencial las características que generalmente hacen atractivo a cualquier segmento: volumen, crecimiento rentabilidad, economías de escala y bajo riesgo? ¿Qué nivel alcanza el segmento en cada uno de estos cinco criterios? ¿Resulta razonable seguir invertir en determinado segmento de acuerdo con los objetivos, competencias y recursos de la empresa?

Determinados segmentos que resultan atractivos, tal vez, no concuerden con los objetivos de la empresa a largo plazo, o quizás la empresa carezca de las competencias necesarias para ofrecer un valor superior.

Algunos modelos para seleccionar el segmento son:

- **Concentración en un segmento único:** Mediante esta técnica la empresa llega a conocer mejor las necesidades de su segmento meta y logra una fuerte presencia en el mercado. De este modo, la empresa reduce costos gracias a la especialización de la producción, distribución y la promoción. Si

alcanza el liderazgo del mercado, la empresa obtendrá utilidades sobre su inversión. Este enfoque implica riesgos. Un segmento completo puede fracasar o resultar inválido por la competencia, por lo que muchas empresas optan por trabajar en más de un segmento. Si la empresa opta por atender varios segmentos debe prestar atención a las relaciones de costo, ingresos y tecnología entre los diferentes segmentos. A una empresa con costos fijos importantes le conviene añadir productos que absorban y compartan esos costos fijos. Otra posibilidad es que las empresas intenten operar en supersegmentos, en lugar de operar en segmentos aislados. Un supersegmento es un conjunto de segmentos que comparten similitudes explotables.

- Especialización del mercado: Cuando la empresa busca satisfacer un buen número de necesidades de un grupo de consumidores determinado.
- Especialización selectiva: La empresa selecciona varios segmentos, cada uno de los cuales resulta atractivo y adecuado para sus objetivos. Tal vez, la sinergia entre los diversos segmentos sea escasa o nula, pero cada uno de ellos, independientemente debe prometer una rentabilidad elevada. Esta estrategia de cobertura de múltiples segmentos tiene la ventaja de que diversifica el riesgo.
- Especialización del mercado: Cuando la empresa se centra en satisfacer un buen número de necesidades de un grupo de consumidores determinado.

V.3.2 Posicionamiento

Del mismo modo que la segmentación fué abordada bajo el esquema del gurú del marketing Philip Kotler el posicionamiento se desarrolla con las ideas de Kotler y Keller (2006)²¹, ó Kotler, Bower, y Makens (1997)²².

V.3.2.1 Desarrollo y comunicación de la estrategia de posicionamiento

²¹ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin: "Estrategias de posicionamiento de marcas". En Dirección de Marketing. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2006. Pág. 310-334

²² KOTLER, Philip, BOWER, John y MAKENS, James: "Segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento". En Mercadotecnia para hotelería y turismo. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamérica, 1997. Pág. 259-265

Todas las estrategias de marketing se basan en la segmentación del mercado, la definición del mercado meta y el posicionamiento en el mercado.

Las empresas identifican diversas necesidades y grupos en el mercado, se dirigen a las necesidades o grupos que puedan atender mejor, y a continuación, posicionan su producto de modo que el mercado meta reconozca la oferta y la imagen distintiva de la empresa. Si una compañía no logra posicionarse adecuadamente, confundirá al mercado.

Si una empresa sigue una estrategia de posicionamiento excelente, podrá desarrollar el resto de su planeación de marketing y diferenciación a partir de su estrategia de posicionamiento.

El posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores.

El objetivo es ubicar la marca en la mente del gran público para maximizar las utilidades potenciales de la empresa.

Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que se obtienen.

Gracias al posicionamiento, se logra crear una propuesta de valor centrada en el cliente, una razón convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto.

El posicionamiento comienza con un producto, sea una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona. Pero posicionamiento no es lo que se hace con el producto. Posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas. Es decir, se posiciona el producto en la mente del mercado meta.

El posicionamiento requiere que existan diferencias y similitudes entre las marcas y que éstas se comuniquen.

Para decidir sobre la estrategia de posicionamiento es necesario definir un marco de referencia mediante la identificación del mercado meta y de la competencia, así como de las asociaciones ideales sobre las diferencias y similitudes entre marcas.

V.3.2.1.1 Marco de referencia competitivo

Para definir el marco de referencia competitivo, para el posicionamiento de una marca hay, que empezar por determinar la categoría de pertenencia, es decir, los productos o conjuntos de productos con los que compite una marca, e identificar cuáles de ellos son sustitutos además. El análisis de la competencia considera una infinidad de factores (recursos, capacidades, posibles intenciones de las demás empresas), a la hora de elegir los mercados en los que se puede atender a los consumidores de forma rentable.

Las decisiones de definición del mercado meta suelen ser determinantes del marco de referencia competitivo de la empresa. La decisión de atender a un determinado tipo de consumidor define la naturaleza de la competencia, puesto que otras empresas han decidido dirigirse a ese mismo segmento en el pasado (o pretenden hacerlo en el futuro), o porque los consumidores de ese segmento ya consideran determinadas marcas al tomar sus decisiones de compra. Para definir el marco de referencia competitivo adecuado es necesario comprender el comportamiento del consumidor y el conjunto de factores que éstos consideran al tomar sus decisiones de marca.

V.3.2.1.2 Diferencias y similitudes

- **Diferencias:** Son atributos o ventajas que los consumidores vinculan estrechamente con una marca, valoran positivamente, y creen que no las podrán encontrar en las marcas de la competencia de la misma manera o en el mismo grado. Las asociaciones de marcas sólidas, positivas y exclusivas que conforman las diferencias se pueden basar en, prácticamente, cualquier atributo o ventaja del producto o servicio. Conseguir factores de diferenciación a partir de las asociaciones sólidas, positivas y exclusivas, supone un verdadero desafío, pero resulta esencial para el posicionamiento competitivo de una marca.
- **Similitudes:** Son asociaciones, no necesariamente exclusivas de la marca, sino que, de hecho, se comparten con otras marcas. Estos tipos de

asociaciones se refieren, fundamentalmente, a dos factores: categoría de productos o servicios y competencia. Las similitudes de categoría, son asociaciones que los consumidores consideran fundamentales para que la oferta resulte legítima y confiable dentro de una determinada categoría de productos o servicios. Éstas pueden cambiar con el tiempo, como consecuencia de avances tecnológicos, enmiendas legales o cambios en las tendencias de los consumidores, pero son condiciones básicas para poder operar en el mercado. Las similitudes competitivas, son asociaciones destinadas a invalidar las diferencias de los competidores. Si una marca iguala a otras, en aquellos ámbitos en los que los competidores intentan marcar la diferencia y, además, ofrece ventajas en otros ámbitos, disfrutará de una posición competitiva muy fuerte e, incluso quizás invencible.

- Diferencias frente a similitudes: Para conseguir una similitud en un atributo concreto, un número suficiente de consumidores debe creer que la marca es "lo suficientemente buena" en ese aspecto. Existe una "zona" o un "radio de tolerancia o aceptación" con las similitudes. La marca no necesariamente tiene que considerarse equivalente a las de la competencia pero, los consumidores deben sentir que la marca es lo suficientemente competente en ese atributo concreto. Si los consumidores tienen esa percepción, estarán dispuestos a casar sus valoraciones y decisiones en otros factores potencialmente más positivos para la marca. Por lo que respecta a las diferencias, la marca debe demostrar una superioridad evidente. Con frecuencia, la clave del posicionamiento no reside tanto en poseer diferencias, sino, más bien, en establecer similitudes.

V.3.2.1.3 Definición de la categoría de pertenencia

Con frecuencia los mercadólogos deben informar a los consumidores de la categoría de pertenencia de una marca. Quizá, la situación más ilustrativa sea el lanzamiento de nuevos productos, sobre todo, cuando la categoría de pertenencia no es evidente. Esta incertidumbre resulta problemática en especial con los productos de tecnología de punta.

También se dan otros casos en los que los consumidores conocen la categoría a la que pertenece una marca, pero, no están convencidos de que esta última sea un miembro legítimo de tal categoría.

En ocasiones, las marcas se incluyen en categorías a las que no pertenecen. Esta estrategia es un modo de destacar los factores diferenciadores de una marca, siempre que los consumidores conozcan la categoría a la que en realidad pertenece la marca. En estos casos es importante que los consumidores comprendan qué significa la marca, y no sólo aquello que la marca no es.

Asimismo, es crucial que la marca no quede atrapada entre categorías diferentes.

El enfoque más difundido, para posicionar, consiste en informar a los consumidores de la categoría a la que pertenece la marca, y después destacar sus factores de diferenciación. Es necesario que los consumidores sepan qué es un producto y para qué sirve, antes de decidir si supera a las marcas con las que compite.

En el caso de nuevos productos la publicidad inicial, por lo general, se concentra en crear conciencia de marca y, los esfuerzos publicitarios subsiguientes, se concentran en definir su imagen de marca.

Aunque una estrategia de compaginación suele resultar atractiva, puesto que reúne necesidades que según los consumidores estarían en conflicto, también tiene implicaciones que hay que considerar.

Si los elementos de diferenciación y los de similitud, con respecto a las categorías que se compaginan, no resultan lo suficientemente creíbles, la marca no será considerada un agente legítimo en ninguna de las categorías. Existen tres modos de transmitir la categoría a la que pertenece una marca:

1. Resaltar las ventajas que ofrece la categoría de pertenencia. Para garantizar a los consumidores que una marca ofrece las ventajas por las que se decide utilizar una determinada categoría de productos o servicios, se recurre a estas ventajas para definir la categoría de pertenencia del producto.

2. Comparar con otros ejemplos. En ocasiones, se recurre a las marcas reconocidas y destacadas de una categoría para especificar la categoría de pertenencia de un producto.
3. Utilizar un identificador de producto. El identificador de producto que sigue al nombre de marca, es una forma precisa de transmitir la categoría de pertenencia del producto.

V.3.2.1.4 Selección de los factores de diferenciación y de similitud

Los factores de similitud están motivados por la necesidad de pertenencia a una categoría (de crear factores de similitud con una categoría concreta) y de invalidar los factores de diferenciación de la competencia (es decir, se trata de crear factores de diferenciación competitivos)

A la hora de seleccionar los factores de diferenciación, es importante, tener en cuenta que éstos deben ser deseables para los consumidores y, que la empresa debe ser capaz de cumplir con tales factores.

Criterios clave:

1. Relevancia. Los consumidores meta deben considerar que los factores de diferenciación les resultan personalmente relevantes e importantes.
2. Exclusividad. El mercado meta debe considerar que los factores de diferenciación son distintivos y superiores. Al entrar en una categoría en la que existen marcas consolidadas, el reto consiste en encontrar una forma viable de diferenciación.
3. Credibilidad. El mercado meta debe considerar que los factores de diferenciación son creíbles. Una empresa debe ofrecer razones convincentes para que los consumidores la prefieran antes que a las opciones de la competencia.

Además:

1. Viabilidad: La empresa deberá ser capaz de crear los factores de diferenciación. El diseño del producto y la oferta de marketing deben reforzar la asociación deseada. ¿Supone la comunicación de la asociación deseada cambios reales en el producto, o simplemente cambios perceptivos referentes a cómo ven los consumidores el producto o la marca?

2. Comunicabilidad: Es muy difícil crear una asociación que no es consistente con el conocimiento previo de los consumidores o, que a los consumidores les cuesta creer, por alguna razón. Los consumidores necesitan recibir una razón convincente y un razonamiento comprensible sobre el porqué la marca genera los beneficios deseados. La pregunta que comprueba la comunicabilidad es: ¿Qué evidencia comprobable y objetiva o qué "pruebas" se ofrecen como refuerzo para que los consumidores creen verdaderamente en la marca y en sus asociaciones?
3. Sustentabilidad: El posicionamiento podrá ser duradero si las respuestas a las siguientes preguntas son afirmativas: ¿El posicionamiento es preventivo, defendible, y difícil de atacar?, ¿Pueden reforzarse los elementos positivos de una asociación de marca con el tiempo?

Se tiene que decidir en qué niveles situar los factores de diferenciación de la marca. En el nivel inferior se encuentran los atributos de la marca; en el intermedio están los beneficios de la marca, y en el nivel superior, los valores de la marca. Los atributos, suelen ser el nivel de posicionamiento menos adecuado. En primer lugar, porque a los consumidores les interesan más los beneficios. En segundo lugar, porque los competidores pueden copiar los atributos con facilidad. Por último, los atributos actuales tal vez sean menos atractivos en el futuro.

V.3.2.1.5 Creación de factores de diferenciación y de similitud

Creación de factores de diferenciación y de similitud: Una de las dificultades principales, en torno al diseño de la estrategia de posicionamiento de marca, es que muchos de los factores o las ventajas que constituyen los factores de diferenciación y de similitud guardan una correlación negativa. Si los consumidores valoran positivamente un atributo o ventaja de la marca, también valorarán negativamente otro atributo importante. Ocasionalmente, los atributos y los beneficios concretos, tienen aspectos positivos y negativos.

Por desgracia, los consumidores suelen perseguir la maximización tanto de atributos como de beneficios. Gran parte de la ciencia y del arte del

marketing reside en las relaciones de compensación, y el posicionamiento no es la excepción. Desde luego, el mejor enfoque es desarrollar un producto o servicio que dé buenos resultados en ambas dimensiones.

Existen otras formas de resolver el problema de la contraposición de los factores de diferenciación y similitud.

Redefinir la relación: Otra forma, potencialmente eficaz, aunque complicada de analizar el problema de la correlación negativa entre atributos y ventajas, es convencer a los consumidores que la relación, en realidad, es positiva. La redefinición se obtiene al ofrecer a los consumidores una perspectiva diferente sugiriéndoles que podrían estar pasando por alto algunas consideraciones.

V.3.2.2 Estrategias de diferenciación

Para no caer en la trampa de los productos básicos, los mercadólogos deben empezar por creer que cualquier cosa es susceptible de diferenciación.

Las marcas se pueden diferenciar en función de numerosas variables. La forma más evidente de diferenciación y, por lo general, la más convincente para los consumidores es la que se basa en las características del producto o servicio. Sin embargo, en mercados competitivos, las empresas no se pueden limitar a esto, y deben ir más allá.

Existen otras dimensiones que ayudan a una empresa a diferenciar su oferta de mercado: el personal, el canal y la imagen.

V.3.2.2.1 Diferenciación por medio del producto

Las marcas se pueden diferenciar en función de diversas dimensiones de producto (forma, características, resultados, componentes, duración, confiabilidad, posibilidades de reparación, estilo y diseño) o de servicio (facilidad de pedido, entrega, instalación, capacitación al cliente, asesoría al comprador y mantenimiento y reparación).

Además, existe un posicionamiento de marca más general, que es "la mejor calidad".

El Instituto de Planeación Estratégica estudió la influencia de una mayor calidad relativa del producto, y descubrió una relación positiva entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión.

Demostró que los costos de ofrecer una mayor calidad no eran mucho más elevados en comparación con los de las unidades que ofrecían niveles inferiores de calidad.

La calidad dependerá de los resultados reales que ofrezca el producto, pero también se comunica mediante signos y claves físicas. Un precio alto suele reflejar gran calidad.

La proyección de una imagen de calidad también está relacionada con el envase, la distribución, la publicidad y la promoción. La reputación de un fabricante, de igual forma, contribuye a la percepción de calidad por los consumidores.

Algunas empresas insisten mucho en la calidad. Las empresas inteligentes comunican la calidad a los compradores y garantizan la satisfacción de éstos, o si no, "les devuelven su dinero".

V.3.2.2.2 Diferenciación por medio del personal

Las empresas pueden lograr una ventaja competitiva considerable si sus empleados tienen un entrenamiento superior a los de la competencia. Los empleados que reciben un entrenamiento superior comparten seis características: competencia (tienen la capacidad y el conocimiento necesarios), cortesía (son agradables, respetuosos y considerados), credibilidad (son dignos de confianza), confiabilidad (hacen su trabajo de forma consistente y precisa), responsabilidad (responden rápidamente a las peticiones y a los problemas de los clientes) y comunicación (se esfuerzan por entender al consumidor y por hacerse entender claramente).

Los minoristas, en particular, tienden a recurrir a los empleados de primera línea para diferenciarse y posicionar su marca.

V.3.2.2.3 Diferenciación por medio del canal

Se puede conseguir ventaja competitiva al diseñar la cobertura, la capacidad y el funcionamiento de los canales de distribución.

V.3.2.2.4 Diferenciación por medio de la imagen

Los compradores responden de forma distinta ante las diferentes imágenes de empresas y marcas.

Es necesario diferenciar entre identidad e imagen. La identidad es la forma en que una empresa trata de identificarse o posicionarse a sí misma, o posicionar a sus productos. La imagen es la manera en que el público percibe a la empresa o a sus productos.

Con una identidad efectiva se consiguen tres objetivos. Se establece el carácter del producto y la propuesta de valor; éste carácter se comunica de forma distintiva. Por último, se genera un poder emocional más allá de la imagen mental del producto.

Para que una identidad funcione, se debe transmitir a través de cualquier vehículo de comunicación disponible y a través de cualquier contacto entre la marca y el consumidor. Se difunde en anuncios, informes anuales, folletos, catálogos, empaques, artículos de papelería de la empresa y tarjetas de presentación.

Si "XYZ significa servicio", este mensaje se debe transmitir en todos los símbolos, colores, eslóganes, atmósferas, eventos y comportamientos de los empleados. El espacio físico del vendedor es un gran generador de imagen.

Las empresas crean una imagen muy fuerte cuando invitan a sus clientes reales y potenciales a visitar sus oficinas y sus fábricas.

V.3.2.3 Estrategias de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto

La estrategia de diferenciación y posicionamiento debe cambiar conforme se modifican el producto, el mercado y los competidores a lo largo del ciclo de vida del producto (CVP).

Afirmar que un producto tiene un ciclo de vida significa aceptar que:

1. Los productos tienen una vida limitada.
2. Las ventas de un producto atraviesan distintas fases, y cada una de ellas presenta diferentes desafíos, oportunidades y problemas para el vendedor.
3. Las utilidades aumentan y disminuyen en las diferentes fases del ciclo de vida del producto.
4. Los productos requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de producción, de compras y de personal, en cada una de las fases de su ciclo de vida.

V.3.2.3.1 El ciclo de vida de los productos

La trayectoria más común de la curva del ciclo de vida de los productos, tiene forma de campana. Esta curva se divide en cuatro fases conocidas como introducción, crecimiento, madurez y declinación.

1. **Introducción.** Período de crecimiento lento de las ventas luego del lanzamiento del producto al mercado. Las ganancias son nulas como consecuencia de los fuertes gastos que implica el lanzamiento del producto.
2. **Crecimiento.** Período de aceptación del producto en el mercado en el que las ganancias aumentan de forma considerable.
3. **Madurez.** Período de disminución del crecimiento en ventas como consecuencia de que la mayoría de los compradores potenciales ya han aceptado el producto. Las utilidades se estabilizan o disminuyen a causa de un aumento de la competencia.
4. **Declinación.** Las ventas presentan una tendencia a la baja y, las utilidades disminuyen vertiginosamente.
5. A efectos de la tesis, conceptualizaremos las dos primeras etapas.

V.3.2.3.2 Estrategias de marketing: fase de introducción y ventaja del pionero

Puesto que se requiere tiempo para solucionar los problemas técnicos, llenar los canales de distribución y lograr aceptación de los consumidores, las ventas de esta fase, en general, se mantienen en niveles bajos.

Las ventas de productos nuevos y caros, como televisores de alta definición, se retrasan aún más, por factores adicionales como la complejidad del producto y el menor número de compradores potenciales.

En esta fase, las utilidades son negativas o muy bajas. La razón: entre los costos de promoción y las ventas, se alcanza la cifra más elevada en esta fase, como consecuencia de la necesidad de informar a los consumidores potenciales, inducir a la prueba del producto y, asegurar la distribución en los puntos de venta.

Las empresas orientan sus ventas hacia aquellos compradores con mayor predisposición a adquirir el producto. Los precios tienden a ser altos, ya que los costos también lo son.

Las empresas que planean lanzar un nuevo producto tienen que decidir cuándo introducirlo en el mercado. Ser el primero puede reportar una gran recompensa, pero también supone un riesgo y costos muy altos. Tomar la opción de entrar en segundo lugar es razonable cuando la empresa dispone de tecnología, calidad o fuerza de marca superiores a los de la competencia.

¿Cuáles son las razones que subyacen en la ventaja del pionero?

Los primeros usuarios memorizarán la marca si el producto les satisface. Asimismo, la primera marca determina qué atributos deberá poseer la categoría del producto. Por lo regular, la marca innovadora se dirige al mercado medio, por lo que capta un mayor número de usuarios.

V.3.2.3.3 Estrategias de marketing en la fase de crecimiento

Durante esta fase, la empresa utiliza diversas estrategias para mantener un crecimiento rápido del mercado:

- Elevar la calidad del producto, añadirle nuevas características y mejorar su estilo.
- Fabricar productos nuevos, bajo la forma de nuevos modelos y otros que permitan defenderse de la competencia.
- Penetrar en nuevos segmentos de mercado.
- Aumentar la cobertura de distribución y buscar nuevos canales.

- Modificar la actividad publicitaria, de una difusión destinada a dar a conocer el producto a otra destinada a crear una mayor preferencia por éste.
- Reducir los precios para atraer a compradores más sensibles al precio.

V.3.2.4 Estrategias en función de la posición de mercado

V.3.2.4.1 Estrategias competitivas para líderes de mercado

Para entender mejor la situación competitiva de las empresas en el mercado meta, podemos clasificarlas según el papel que juegan en éste: empresas líderes, retadoras, seguidoras o especialistas en nichos.

En muchos sectores existe una empresa reconocida como líder del mercado. Ésta es la empresa que tiene la mayor participación de mercado, y que suele guiar a las demás en todo lo referente a modificaciones de precios, lanzamiento de nuevos productos, cobertura de la distribución e intensidad de las promociones.

Los productos más conocidos suelen ocupar una posición en la mente de los consumidores. No obstante, a menos que una empresa dominante disfrute de un monopolio legal, no puede confiarse. Las empresas siempre deben estar alerta, puesto que cualquier innovación de producto que aparezca podría perjudicar seriamente a la empresa.

Tal vez, la empresa líder gaste con cautela y quizá la retadora gaste con mayor facilidad. El líder podría hacerse una idea equivocada de sus competidores y quedarse rezagado.

En ocasiones, la empresa dominante parece pasada de moda tras la llegada de rivales más novedosos y vivaces. Otras veces, los costos de la empresa dominante se disparan y, en consecuencia, se resienten las utilidades.

V.3.2.4.1.1 Expansión de la demanda total del mercado

En términos generales, la empresa dominante es la que más se beneficia cuando aumenta la demanda total del mercado. La empresa líder debe buscar

nuevos consumidores y tratar de que sus actuales clientes consuman más el producto.

Cualquier producto tiene potencial para atraer a compradores que no lo conocen o, que se resisten a adquirirlo por su precio o, por que carece de algún atributo.

Una empresa puede buscar nuevos usuarios dentro de tres grupos de consumidores: los que estarían dispuestos a utilizarlo pero que no lo hacen (estrategia de penetración de mercado), los que nunca lo han utilizado (estrategia de nuevo mercado) y los que viven en otro lugar (estrategia de expansión geográfica).

El uso de un producto puede aumentar si se incrementa el nivel o la cantidad de consumo, o la frecuencia de consumo.

En ocasiones, la cantidad de consumo se logra incrementar gracias al diseño del envase o del producto. Está demostrado que cuanto mayor es el tamaño de los envases más producto se consume en cada momento de uso.

Por otra parte, para aumentar la frecuencia de uso es necesario identificar oportunidades de uso adicionales similares al uso principal de la marca, u oportunidades de uso totalmente nuevas.

En algunos casos, el producto podría no resultar útil en determinados momentos y en determinados lugares, sobre todo si tiene una fuerte asociación de marca con situaciones de uso o tipos de usuarios concretos.

Para generar oportunidades de uso adicionales, el programa de marketing puede comunicar las ventajas de usar la marca con más frecuencia en situaciones reales o potenciales y/o, recordar a los consumidores que utilicen la marca tanto como sea posible en situaciones concretas.

Existe otra oportunidad potencial de aumentar la frecuencia de uso, cuando las percepciones de uso de los consumidores difieren del uso real del producto.

En el caso de muchos productos con ciclos de vida relativamente cortos, los consumidores no sustituyen a tiempo el producto porque sobreestiman la duración de uso del producto.

Una estrategia para acelerar la sustitución del producto es relacionar este hecho a alguna celebración, acontecimiento o época del año. Otra táctica,

podría ser, la de informar mejor a los consumidores sobre cuándo se utilizó el producto por primera vez y cuándo debería sustituirse y, el nivel actual de rendimiento del producto.

Una segunda aproximación es tratar de identificar aplicaciones nuevas y diferentes. El desarrollo de productos también puede promover nuevos usos.

V.3.2.4.1.2 Defensa de la participación de mercado

Además de ampliar el tamaño del mercado, se debe defender constantemente el negocio de los ataques de los rivales. Para defenderlo, es necesario realizar una innovación continua. Es decir, la empresa líder debe encabezar el sector en el desarrollo de nuevos productos, los servicios a los clientes, la distribución eficaz, y la reducción de costos. De esa forma aumentará permanentemente su competitividad y su valor para los consumidores.

Para satisfacer las necesidades de los consumidores, existen tres enfoques: marketing reactivo, marketing anticipativo y marketing creativo.

Con el marketing reactivo, el mercadólogo detecta una necesidad y la satisface. Con el enfoque anticipativo, el profesional del marketing se adelanta a las necesidades que tendrá el consumidor en el futuro cercano. Con una estrategia creativa, descubre y genera soluciones que los consumidores no han solicitado, pero a las que responden con entusiasmo.

Incluso, aunque no se emprenda ofensivas, no se debe dejar al descubierto ninguno de sus flancos principales. Debe considerar, cuidadosamente, qué terrenos son más importantes de defender, inclusive en un proceso de pérdida, y, cuáles pueden entregarse sin resistencia.

El objetivo de la estrategia defensiva es reducir las posibilidades de ataque, redireccionar los ataques hacia áreas menos peligrosas, y reducir su intensidad. La velocidad con que responda el ataque determinará las repercusiones sobre las utilidades.

Una empresa líder tiene a su disposición las seis estrategias de defensa:

- Defensa de la posición: Consiste en crear una marca prácticamente invulnerable, ocupando el espacio de mercado más deseado por los consumidores.
- Defensa de flancos: Si bien la defensa de la posición es importante, se debe levantar flancos o defensas que protejan sus frentes más débiles o que sirvan como punto de partida para un contraataque en caso necesario
- Defensa preventiva: Es una estrategia más agresiva. Se ataca antes que el enemigo inicie su ofensiva. Puede emprender una acción de guerrilla en el mercado (atacando a un competidor aquí y a otro allá) y dejar así a todos fuera de juego, o puede intentar una ofensiva envolvente. Otra alternativa es la de lanzar mensajes al mercado para disuadir a los competidores de atacar. La empresa líder puede introducir un flujo de nuevos productos asegurándose de que vayan acompañados de preavisos (comunicaciones deliberadas sobre medidas futuras). Los preavisos sirven para advertir a los competidores que tendrán que luchar duro para ganar participación de mercado.
- Defensa de contraofensiva: Cuando se recibe un ataque, la mayoría responde con un contraataque. Estos contraataques adoptan numerosas formas. En una contraofensiva, se puede enfrentar directamente con el atacante, golpear sus flancos, o realizar una maniobra de tenazas. Un contraataque eficaz consiste en invadir el territorio principal del atacante para que éste tenga que replegarse y defender su territorio. Otra forma común de contraofensiva es el ejercicio de las influencias políticas o económicas. Para tratar de aplastar a su contrincante, la empresa líder puede subvencionar el producto vulnerable con los ingresos de otros productos más rentables, o anunciar la próxima mejora del producto para evitar que los consumidores adquieran el de la competencia, o incluso, podría ejercer presión para que los políticos tomen medidas que inhiban o inmovilicen a la competencia.
- Defensa móvil: Involucra la defensa agresiva de su posición y la ampliación de su territorio hacia otros nuevos, que servirán en el futuro como centros defensivos u ofensivos, a través de la ampliación o la diversificación del mercado. La ampliación del mercado requiere que la empresa deje de

centrarse en sus productos actuales para centrarse en las necesidades genéricas, y desarrolle la tecnología asociada con la misma, mediante actividades de investigación y desarrollo. La diversificación del mercado supone penetrar en sectores no relacionados.

- Defensa de contracción: Cuando las empresas son conscientes de que no pueden defender la totalidad de su territorio, la mejor línea de acción es la contracción (también conocida como retirada estratégica) Esta estrategia consiste en abandonar los territorios más débiles y de menor importancia y, en reasignar los recursos a los territorios más fuertes.

V.3.2.4.1.3 Incremento de la participación de mercado

Se logrará aumentar la rentabilidad si se incrementa la participación de mercado. Sin embargo, incrementar la participación de mercado no genera mayores utilidades de forma automática, especialmente en las empresas de servicios que requieren mucha mano de obra y que no experimentan economías de escala. Todo depende de la estrategia de la empresa. Dado que el costo derivado de adquirir una mayor participación de mercado puede superar con creces los ingresos, las empresas deben considerar cuatro factores antes de intentar incrementar su participación de mercado:

- La posibilidad de provocar una reacción antimonopolio. Los competidores pueden denunciar una posición monopolística si la empresa no cesa en sus avances. El aumento del riesgo disminuirá mucho el atractivo de lograr participaciones de mercado demasiado grandes.
- El costo económico. Existe la posibilidad de que, superada una participación de mercado límite, la rentabilidad empiece a decrecer. Tal vez a los consumidores ya no les guste la empresa, sean leales a fabricantes de la competencia, tengan necesidades exclusivas, o prefieran tratar con proveedores más pequeños. En general, un incremento en la participación de mercado tiene menos razón de ser, cuando no existen economías de escala; cuando los segmentos de mercado existentes son poco atractivos; cuando los compradores quieren diversas fuentes de aprovisionamiento y, cuando las barreras de salida son altas. Hay empresas que incluso se han

fortalecido al reducir selectivamente su participación de mercado en las áreas más débiles.

- El tercer factor consiste en que las empresas, al intentar incrementar su participación de mercado, pueden aplicar una estrategia errónea de mezcla de marketing. Las empresas que logran aumentar su participación de mercado con éxito habitualmente superan a sus competidores en tres áreas: desarrollo de nuevos productos; calidad relativa del producto y, gastos de marketing. Las empresas que reducen los precios más que sus competidores, en general, no obtienen ganancias significativas, puesto que algunos de sus competidores ofrecerán precios similares y, los demás añadirán valor a sus productos para que los consumidores no abandonen sus marcas. Está demostrado que la rivalidad competitiva y las reducciones de precios son más intensas en sectores con costos fijos elevados, costos de inventario considerables, y una demanda primaria estancada.
- El efecto del incremento de la participación de mercado sobre la calidad real y percibida puede ejercer presión sobre los recursos de la empresa, deteriorando el valor del producto y la prestación de servicios, si son demasiados los consumidores. Éstos también pueden inferir que "más grande no es sinónimo de mejor", y dar por hecho que el crecimiento llevará consigo un deterioro de la calidad. Si "exclusividad" es un beneficio clave de la marca, los clientes existentes podrían molestarse por la aparición de nuevos clientes.

V.3.2.5 Otras estrategias competitivas

Las empresas que ocupan la segunda o la tercera posición, e incluso inferiores, dentro de un sector, se denominan perseguidoras o "rastreadoras". Son firmas muy importantes por derecho propio, lo que les permite adoptar dos posturas diferentes: atacar al líder así como a otros competidores en una lucha por aumentar su participación de mercado (empresas retadoras) o, pueden seguir su propio camino sin molestar (empresas seguidoras).

V.3.2.5.1 Estrategias de las empresas retadoras

Son numerosos los casos de empresas retadoras que han ganado terreno e incluso han superado al líder del mercado. Las empresas retadoras se fijan objetivos altos, maximizando sus recursos, mientras que el líder del mercado suele proseguir con sus negocios de forma habitual.

V.3.2.5.1.1 Definición del objetivo estratégico e identificación del oponente

Un retador, lo primero que tiene que hacer es definir su objetivo estratégico, que casi siempre es el aumento de su participación de mercado. El retador debe decidir a qué empresas atacar.

- Atacar al líder del mercado. Esta estrategia es sumamente peligrosa, pero también es la más rentable, y es una buena elección si la empresa líder no está atendiendo bien al mercado. La estrategia alternativa es superar al líder en innovación.
- Atacar a otras empresas de su mismo tamaño que no atienden bien al mercado y que tienen problemas de financiamiento. Esas empresas tienen productos obsoletos, precios demasiado altos, y sus clientes están insatisfechos por otras muchas razones.
- Atacar a pequeñas empresas locales y regionales. Si la empresa atacante decide enfrentarse al líder, es posible que su objetivo consista en arrebatarle parte de su participación de mercado. Si la empresa atacante decide enfrentarse a una pequeña empresa local, es probable que su objetivo sea expulsarla del mercado.

V.3.2.5.1.2 Selección de una estrategia general de ataque

Una vez definido el oponente y el objetivo, podemos elegir entre cinco estrategias de ataque: frontal, de flancos, envolvente, en bypass y de guerrilla.

- Ataque frontal. En un ataque frontal puro, el atacante debe igualar el producto, la publicidad, el precio y la distribución de su oponente. El

principio de la fuerza afirma que el bando más fuerte en recursos ganará. Como alternativa, el atacante podría lanzar un ataque frontal modificado, por ejemplo, con un precio menor que el del oponente. Este método podría funcionar si el líder de mercado no contraataca y el competidor es capaz de convencer al público de que su producto es tan bueno como el del líder.

- **Ataque de flancos.** Los puntos débiles del enemigo constituyen objetivos naturales. Un ataque de flancos se puede lanzar en dos ámbitos estratégicos diferentes: el geográfico y el de segmento. En un ataque geográfico, el retador localiza y ataca aquellas áreas en las que el oponente no atiende bien al mercado. La otra estrategia de flancos se centra en las necesidades de mercado no atendidas por el líder. La estrategia de flancos es otra de las denominaciones que recibe el hecho de identificar cambios en los segmentos de mercado que provocan el desarrollo de vacíos no atendidos en el mercado, y aprovecharlos para convertirlos en segmentos fuertes. Este tipo de ataque es una de las mejores estrategias del marketing moderno, que opera bajo el principio de descubrir necesidades y satisfacerlas. Esta maniobra, es especialmente atractiva para aquellas empresas con menos recursos que su oponente, y tiene más posibilidades de éxito que un ataque frontal.
- **Ataque envolvente.** La maniobra envolvente es un intento por conquistar gran parte del terreno del enemigo mediante un ataque "relámpago". Esta táctica implica lanzar una gran ofensiva desde diversos frentes. Este clase de ataque tiene sentido cuando el retador cuenta con más recursos que el líder y pretende dismantelar por completo los objetivos del líder.
- **Ataque en bypass.** La estrategia de asalto más indirecta es el ataque en bypass. Esta táctica, consiste en dejar de lado inicialmente al enemigo para atacar otros mercados más sencillos, a fin de ampliar la base inicial de recursos propios. Este ataque ofrece tres líneas de acción: diversificación hacia productos no relacionados; diversificación hacia nuevos mercados geográficos y, adopción de nuevas tecnologías con el fin de reemplazar los productos existentes. La estrategia de adopción de nuevas tecnologías es una táctica de bypass que se emplea frecuentemente en sectores de alta tecnología. La empresa retadora investiga y desarrolla, pacientemente, la

nueva tecnología y entonces lanza su ataque, desplazando la batalla hacia el territorio en el que tiene ventaja.

- Ataque de guerrillas: Consiste en lanzar ataques de corto alcance e intermitentes a diferentes partes del territorio del oponente con el fin de desmoralizarlo y así lograr avances tímidos, aunque seguros. Esta táctica pone en práctica métodos convencionales y no tan convencionales, como puede ser una de reducción selectiva de precios, estrategias promocionales intensivas o acciones legales ocasionales. Normalmente son las empresas pequeñas quienes practican la estrategia de guerrillas contra empresas más grandes, al lanzar continuos ataques fugaces promocionales o de precios contra zonas aleatorias del territorio del oponente, de forma que logran debilitar gradualmente el poder de este último.

V.3.2.5.1.3 Elección de una estrategia específica de ataque

La empresa retadora debe ir más allá de estas cinco estrategias de ataque generales y desarrollar otras más específicas:

Estrategia de descuentos.

- Estrategia de productos de precio bajo.
- Estrategia de productos baratos de calidad.
- Estrategia de productos de prestigio.
- Estrategia de innovación del producto.
- Estrategia de mejora de servicios.
- Estrategia de innovación en la distribución
- Estrategia de reducción de costos de manufactura
- Estrategia de fuerte inversión promocional.

El éxito de la empresa retadora dependerá de la combinación de estrategias diferentes en el tiempo.

V.3.3 Mix de marketing

V.3.3.1 Servicio

Kotler y Keller (2006)²³ definen el servicio como cualquier acción o cometido, fundamentalmente intangible, que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada, o no, con productos físicos.

V.3.3.1.1 Categorías de la mezcla de servicios

Las ofertas de una empresa, generalmente, incluyen algún tipo de servicios, que pueden constituir un elemento mayoritario o minoritario dentro la oferta total. Se distinguen cinco tipos de ofertas:

1. Bienes puramente tangibles. La oferta consiste exclusivamente en un bien tangible. El producto no va acompañado de ningún servicio.
2. Bienes tangibles que incluyen algunos servicios. La oferta consiste en un bien tangible acompañado de uno o más servicios. Cuanta más tecnología implique un producto, más dependen sus ventas de la calidad y disponibilidad de los servicios que lo acompañan.
3. Productos híbridos. La oferta está compuesta por bienes y servicios por partes iguales.
4. Servicio principal con bienes y servicios secundarios. La oferta está formada por un servicio principal acompañado por servicios adicionales o bienes de apoyo. La prestación del servicio demanda una inversión importante en un bien puro, pero lo fundamental es el servicio.
5. Servicio puro. La oferta consiste exclusivamente en un servicio.

Como consecuencia de esta mezcla variable de bienes y servicios, es difícil generalizar para obtener conclusiones, a menos que se hagan otras distinciones. Aquí algunas precisiones útiles:

- Los servicios varían, en función de si están basados en maquinaria o, de si están basados en personas. Los servicios que se basan en personas se

²³ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin: "Diseño y administración de servicios". En Dirección de Marketing. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2006. Pág. 402-426

clasifican, a la vez, en función del personal que los proporciona: no calificado, calificado o profesional.

- Las empresas de servicios pueden seleccionar entre procesos diferentes para prestar el servicio.
- Algunos servicios, requieren la presencia del cliente, y otros no. Si la presencia del cliente es indispensable, la empresa ha de tener en cuenta sus necesidades.
- Los servicios también se diferencian según se presten para satisfacer necesidades individuales (servicios personales) o, necesidades de empresas (servicios empresariales) Así, las empresas de servicios desarrollan programas de marketing diferentes para los mercados individuales y para los industriales.
- Las empresas de servicios difieren en sus objetivos (lucrativos o no lucrativos) y, en la propiedad (pública o privada) Cuando estas dos características se cruzan, dan pie a cuatro tipos de organizaciones de servicios bastante diferentes.

La naturaleza de la mezcla de servicios también influye, de manera importante, sobre la valoración de los consumidores acerca de la calidad.

Como los servicios tienen muchas características de experiencia y de credibilidad, los consumidores asumen más riesgos al adquirirlos, lo que plantea una serie de factores que hay que tener en cuenta: Los consumidores confían más en la comunicación personal que en la publicidad. Confieren mucha importancia al precio, al personal y a los aspectos físicos para juzgar la calidad. Son fieles a las empresas capaces de satisfacerles y, como existen costos de cambio de proveedor, hay una gran inercia de consumo. Atraer a los clientes de un competidor constituye todo un reto.

V.3.3.1.2 Las características distintivas de los servicios

Los servicios poseen cuatro características distintivas que influyen considerablemente en el diseño de los programas de marketing:

- Intangibilidad: A diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden experimentar a través de los sentidos antes de su adquisición. Para

reducir la incertidumbre, los compradores buscan signos que demuestren la calidad: sacarán conclusiones del establecimiento, las personas, la maquinaria, el material de comunicación, los símbolos y el precio. Por tanto, lo que deben hacer las empresas de servicios es "administrar la evidencia", y "hacer tangible lo intangible". Mientras que quienes venden productos tienen que añadir ideas abstractas, quienes venden servicios tienen que añadir pruebas físicas a sus ofertas abstractas y despertar imágenes de ellas. Para facilitar la "tangibilización de lo intangible", existen conceptos bajo el nombre de diseño de las experiencias de los clientes. Así, las empresas tratan de desarrollar una imagen clara y concisa de la percepción que desean transmitir a los clientes a través de su experiencia, y a continuación, diseñan un conjunto consistente de claves de resultados y contexto para respaldar tal experiencia. Las empresas agrupan las claves en un programa de experiencias, es decir, en una representación pictórica del conjunto de claves. En la medida de lo posible, las claves que se utilicen deben apelar a los cinco sentidos.

- **Inseparabilidad:** Los servicios se producen y se consumen a la vez. Si el servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio. Como el cliente estará presente durante la prestación del servicio, la interacción entre cliente y proveedor es una de las características especiales del marketing de servicios. En el caso de los servicios profesionales y de entretenimiento, los compradores se interesan mucho por quién presta el servicio. Cuando los clientes tienen fuertes preferencias por determinados prestadores de servicios, se recurre al precio para limitar la demanda. Existen diversas estrategias para superar esta limitación: Una opción, el proveedor de servicios puede aprender a trabajar con grupos más extensos; otra opción, es trabajar más rápidamente. Asimismo, la empresa puede capacitar a más empleados para que presten el servicio y ganarse la confianza de los consumidores. Los artistas igualmente han desarrollado técnicas para superar los límites de la inseparabilidad.
- **Variabilidad:** Los servicios son muy variables, puesto que dependen de quién los presta, cuándo y dónde. Los compradores de servicios son conscientes de esta alta variabilidad, por lo que, generalmente, se informan

antes de contratar a un proveedor específico. Éstas son tres medidas que ayudan a las empresas de servicios a mejorar su control de calidad: Invertir en una buena selección y capacitación del personal; medir la satisfacción de los clientes y, estandarizar la prestación del servicio a través de la organización.

- Caducidad: Los servicios no se pueden almacenar. El carácter perecedero de los servicios no resulta problemático cuando la demanda es estable, pero cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios enfrentan dificultades. Existen diversas estrategias que permiten generar un mayor ajuste entre la oferta y la demanda en una empresa de servicios. De parte de la demanda, las estrategias son: precio diferencial, fomento de la demanda en horas no habituales, servicios complementarios, sistemas de reserva.

Las estrategias, por parte de la oferta son: empleados que trabajan medio tiempo; introducción de rutinas de eficacia en horas pico; incremento de la participación del consumidor; compartir tareas e instalaciones para una futura expansión.

V.3.3.1.3 El marketing holístico para servicios

Las interacciones con los servicios son complejas y se ven afectadas por múltiples factores, por lo que resulta crucial adoptar una perspectiva de marketing holístico. El resultado del servicio y la lealtad o deslealtad posterior de los clientes dependerá de un sinfín de variables.

En el marketing holístico de servicios es necesario un marketing externo, un marketing interno, y un marketing interactivo.

El marketing externo describe el trabajo que hace una empresa para preparar un servicio, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo. El interno se refiere al trabajo que hace la empresa para capacitar y motivar a sus empleados para que brinden la mayor satisfacción posible al cliente. La contribución más importante que puede hacer el departamento de marketing a una empresa de servicios es "conseguir, con inteligencia, que todas las personas de la organización practiquen el marketing".

El marketing interactivo describe la destreza de los empleados en su trato con los clientes. Los clientes juzgan la calidad del servicio no sólo por su calidad técnica, sino también por su calidad funcional. La tecnología tiene un poder incalculable para hacer más productivos a los colaboradores del sector de los servicios. Sin embargo, las empresas deben evitar presionar excesivamente para obtener mayor productividad, en detrimento de la calidad percibida.

V.3.3.1.4 Administración de la calidad de los servicios

La calidad de los servicios de una empresa se pone a prueba en cada contacto con el consumidor.

V.3.3.1.4.1 Las expectativas de los consumidores

Los consumidores se forman expectativas sobre el servicio a partir de muchas fuentes. Por norma general, los consumidores comparan el servicio percibido con sus expectativas de servicio. Si el servicio percibido es inferior a las expectativas, los consumidores se decepcionarán. Si el servicio percibido alcanza o supera las expectativas, los consumidores volverán a contratar al proveedor.

Las empresas de éxito añaden ventajas a sus ofertas de modo que no sólo satisfagan a sus clientes, sino que los deleiten. Deleitar a los clientes es cuestión de superar sus expectativas.

Identificamos cinco situaciones que provocan una entrega no satisfactoria:

1. Diferencia entre las expectativas del consumidor y la percepción de la dirección.
2. Diferencia entre la percepción de la dirección y las especificaciones de calidad del servicio.
3. Diferencia entre las especificaciones de calidad y la prestación del servicio.
 - Diferencia entre la prestación del servicio y las comunicaciones externas.
 - Diferencia entre el servicio percibido y las expectativas.

Los principales factores determinantes de la calidad en el servicio con base en las cinco situaciones anteriores son, en orden decreciente de importancia:

1. Confiabilidad
2. Receptividad
3. Competencia
4. Empatía
5. Aspectos tangibles

Las mejores prácticas para la administración de la calidad en el servicio son:

- **Concepción estratégica:** Las mejores empresas de servicios viven "obsesionadas con los clientes". Saben, perfectamente, cómo dirigirse a ellos, cómo satisfacer sus necesidades, y desarrollan estrategias específicas para tal efecto.
- **Compromiso con la calidad:** Las empresas tienen un compromiso total con la calidad de sus servicios. Su preocupación no sólo es por los resultados financieros mensuales, sino, también por los resultados de calidad.
- **Altos estándares de calidad:** Existen tres niveles de diferenciación: confiabilidad; capacidad de respuesta e, innovación. Es más provechoso, para una empresa, invertir el dinero en mejorar los resultados de distribución que en publicidad. Estos mejores resultados constituyen un factor de diferenciación mucho más eficaz que la publicidad, y para los competidores, resulta más complicado reproducir el sistema de distribución de otra empresa, que copiar una campaña publicitaria.
- **Tecnologías de autoservicio:** Como ocurre con los productos, los consumidores valoran la comodidad en los servicios. Recientemente, muchas interacciones personales se han sustituido por interacciones tecnológicas. Sin embargo, no todas las tecnologías de autoservicio mejoran la calidad, pero sí tienen el potencial de hacer las transacciones más precisas, cómodas y rápidas. Las empresas deben pensar cómo aprovechar estas tecnologías para mejorar sus servicios. Del mismo modo deben estar dispuestas a recibir llamadas de los clientes cuando éstos

necesiten más información que la ofrecida por las máquinas de autoservicio. Al aplicar tecnologías de autoservicio, algunas empresas han descubierto que el obstáculo principal no es la tecnología en sí, sino convencer a los clientes de que la utilicen.

- **Sistemas de control de resultados:** Las mejores empresas de servicios auditan en forma regular los resultados de sus propios servicios y de los de la competencia.
- **Sistemas para atención de quejas de clientes:** Los estudios revelan que los clientes no quedan satisfechos en un 25% de las veces, pero que sólo cerca del 5% de ellos reclaman. El 95% restante cree que no vale la pena tomarse la molestia de presentar una queja, o bien, no sabe siquiera cómo o ante quién presentarla.
- **Satisfacción de clientes y colaboradores:** Los empresarios deben ser conscientes de que la actitud positiva de los empleados generará una mayor lealtad de parte de los clientes. Karl Albrecht observó que los empleados descontentos pueden ser "terroristas". En tanto que Rosenbluth y Peters llegaron a decir que los empleados de la empresa, y no los clientes, deben ser las personas más importantes, si la empresa espera satisfacer a sus clientes.

V.3.3.1.5 La administración de marcas de servicios

Algunas de las marcas más fuertes del mundo son de servicios. Como sucede con cualquier marca, las de servicios deben diferenciarse y desarrollar las estrategias apropiadas.

V.3.3.1.5.1 Diferenciación de servicios

La liberalización de importantes negocios del sector de los servicios (comunicaciones, transporte, energía, bancos), ha llevado a una intensa competencia en precios. En la medida en que los clientes perciben los servicios como homogéneos, se preocupan más por el precio que por el proveedor. Sin embargo, es posible diferenciar las ofertas de servicios de muchas maneras.

Por ejemplo, la oferta puede incluir características innovadoras. Lo que los clientes esperan se denomina el paquete de servicios primarios. La empresa de servicios puede agregar características de servicios secundarios. Por otra parte, algunas empresas de servicios siguen el camino inverso y agregan el factor humano para evitar la competencia de los negocios on line.

V.3.3.1.5.2 Desarrollo de estrategias de marca para servicios

Para desarrollar estrategias de marca para servicios, es necesario prestar atención a:

- Selección de elementos de marca: La intangibilidad de los servicios tiene implicaciones al seleccionar los elementos de marca. Puesto que las dimensiones y los planes de los servicios, con frecuencia, se realizan lejos de la ubicación del propio servicio (por ejemplo, en casa o en el trabajo), es esencial que los clientes recuerden la marca. En estos casos, es indispensable que el nombre o la denominación de marca sea fácil de recordar. Asimismo, se utilizan otros elementos de marca como logotipos, símbolos, caracteres y eslóganes para reforzar y completar el nombre de marca, a fin de generar conciencia e imagen de marca. Estos otros elementos de marca sirven para hacer el servicio y algunas de sus ventajas principales más tangibles, concretas y reales. Puesto que con los servicios no existe ningún producto físico, las instalaciones de la empresa de servicios son especialmente importantes (sus símbolos primarios y secundarios, el diseño del entorno y el área de recepción, el vestuario de los empleados, el material colateral entre otros). Todos los aspectos del proceso de prestación del servicio pueden ser parte de la marca.
- Creación de dimensiones de imagen: Las asociaciones en torno a una organización como, por ejemplo, la percepción por parte de los consumidores, de los colaboradores que conforman la empresa y de las personas que prestan el servicio, suelen ser asociaciones de especial importancia que influyen, directa o indirectamente, en las valoraciones sobre la calidad en el servicio. Una asociación fundamental es la credibilidad de la empresa, así como la experiencia, la confiabilidad y la

simpatía de sus colaboradores. Las empresas de servicios deben diseñar comunicaciones de marketing y programas de información que permitan, a los consumidores, saber más acerca de la marca, que lo que les comunica el servicio en sí mismo. Estos programas pueden incluir comunicaciones de marketing destinadas a ayudar a la empresa a desarrollar su propia personalidad de marca.

- Diseño de la estrategia de marca: Las empresas de servicios, también, tienen que considerar el desarrollo de una jerarquía de marca y de una cartera de marcas que les permitan posicionarse y dirigirse a segmentos de mercado diferentes.

V.3.3.2 Precio

V.3.3.2.1 Psicología del consumidor y fijación de precios

Los consumidores procesan activamente la información referente al precio, que la interpretan, en función del conocimiento acumulado de experiencias pasadas, comunicaciones formales (publicidad, llamadas de ventas y folletos), comunicaciones informales (amigos, compañeros de trabajo o familiares), puntos de venta o recursos on line.

Las decisiones de compra se basan en cómo los consumidores perciben los precios y en el precio que ellos consideran real (no en el precio que fija la empresa). Tal vez, los consumidores consideren un umbral mínimo de precios, por debajo del cual los precios indiquen mala calidad, y otro umbral máximo por encima del cual los precios les parezcan exorbitantes e injustificados.

Una de las prioridades más importantes del marketing consiste en saber cómo el consumidor llega a sus percepciones en torno al precio. Distinguimos tres elementos clave:

- Precios de referencia: Aunque los consumidores suelen conocer bien el abanico de precios en que se mueven, muy pocos recuerdan con precisión el precio exacto de productos específicos. Sin embargo, al examinar los productos, los consumidores utilizan precios de referencia. Al analizar un precio determinado, los consumidores lo comparan con un marco de

referencia interno (información sobre precios almacenada en la memoria) o, con un marco de referencia. Existe una infinidad de precios de referencia posibles. Con frecuencia, los vendedores intentan manipularlos. La utilización de precios de referencia también se fomenta cuando se indica el precio de venta al menudeo que recomienda el fabricante, cuando se afirma que el precio inicial del producto era mucho más caro, o cuando se informa que el precio de los competidores es más alto.

- Inferencias precio-calidad: Muchos consumidores entienden el precio como un indicador de calidad. Utilizar el precio para transmitir una imagen determinada, es esencialmente eficaz con los productos relacionados con la imagen personal. Cuando existe información alternativa disponible sobre la calidad real del producto, el precio es un indicador menos significativo de la calidad. Sin embargo, cuando no se dispone de este tipo de información, el precio se considera una señal de calidad.
- Terminación de precios: los consumidores tienden a procesar los precios de izquierda a derecha y no mediante el redondeo. Los precios terminados en 9 dan la sensación de descuento o ganga. Los precios terminados en 0 y 5 se considera que serán procesados y recuperados de la memoria de los consumidores con más facilidad.

V.3.3.2.2 Fijación del precio

Para la combinación Kotler y Keller (2006)²⁴, ó Kotler, Bower, y Makens (1997)²⁵, las empresas tienen que considerar muchos factores al determinar sus políticas de precios. La mayoría de ellas, tienen entre tres y cinco niveles de precios. Por su parte, los consumidores suelen clasificar las marcas en función de los niveles de precios dentro de la categoría.

Las empresas disponen de seis fases para la fijación de precios:

V.3.3.2.2.1 Fase 1: Selección de los objetivos del precio

²⁴ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin: "Desarrollo de programas y estrategias de precios". En Dirección de Marketing. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2006. Pág. 432-462

²⁵ KOTLER, Philip, BOWER, John y MAKENS, James: "Fijación del precio de los productos: consideraciones enfoques y estrategias en el establecimiento de precios". En Mercadotecnia para hotelería y turismo. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamérica, 1997. Pág. 370-413

Debe decidir dónde quiere posicionar su oferta. Cuanto más claros sean sus objetivos, más fácil resultará fijar el precio para los productos. A través de los precios se puede perseguir cualquiera de los cinco objetivos siguientes:

- **Supervivencia:** Las empresas persiguen la supervivencia, como su principal objetivo, si se encuentran con un exceso de capacidad o una competencia feroz, o cuando los deseos de los consumidores cambian constantemente. Mientras los precios cubran los costos variables y parte de los costos fijos, la empresa podrá seguir en el negocio. La supervivencia es, solamente, un objetivo a corto plazo, ya que a largo plazo, la empresa debe aprender cómo agregar valor a sus productos, o de lo contrario, se enfrentará a su extinción.
- **Maximización de las utilidades:** Se calculan la demanda y los costos asociados con las distintas alternativas de precio, y se selecciona el precio que genere un máximo de utilidades, flujo de efectivo, o tasa de rendimiento de la inversión. Esta estrategia supone que la empresa conoce sus funciones de demanda y costos, aunque, en realidad, éstas sean difíciles de calcular. Además, al hacer hincapié en las utilidades a corto plazo, la empresa quizá esté sacrificando la rentabilidad a largo plazo, si pasa por alto los efectos de otras variables de la mezcla de marketing, las reacciones de los competidores o, las restricciones legales sobre los precios.
- **Maximización de la participación de mercado:** Es animada por la idea que un mayor volumen de ventas permitirá reducir los costos unitarios e incrementará las utilidades a largo plazo. Así, se fija el precio más bajo posible, con lo que dan por hecho que el mercado es sensible a los precios. Las siguientes circunstancias favorecen la fijación de un precio bajo: El mercado es altamente sensible al precio, y los precios bajos estimulan el crecimiento del mercado; los costos de producción y de distribución disminuyen como consecuencia de la experiencia acumulada y, la fijación de precios bajos desanima a los competidores reales y potenciales.
- **Maximización del mercado por descremado:** Las empresas que descubren algún avance tecnológico, suelen favorecer los precios altos para maximizar el mercado por descremado.

- Liderazgo de la calidad del producto: Se puede aspirar a ser el líder del mercado en calidad de productos. Muchas marcas se esfuerzan por convertirse en "lujos accesibles", es decir, en productos o servicios que se caracterizan por niveles elevados de calidad percibida, gusto y estatus, pero con un precio no demasiado alto, como para poder estar al alcance de los consumidores.

V.3.3.2.2 Fase 2: Cálculo de la demanda

Cada precio fijado conducirá a un nivel de demanda diferente y, por tanto, tendrá impacto diferente en los objetivos de marketing de la empresa. La relación entre los distintos precios y la demanda resultante, se aprecia en la curva de demanda.

En el caso más frecuente, la demanda y el precio están en relación inversa: cuanto mayor sea el precio, menor será la demanda. En el caso de los bienes de prestigio, la curva la demanda a veces va hacia arriba. Algunos consumidores consideran que cuanto mayor sea el precio mejor será el producto. Con todo, si el precio es demasiado alto, la demanda podría venirse abajo.

- Sensibilidad al precio: La curva de demanda muestra el volumen de compra probable ante distintas alternativas de precios y constituye la suma de las reacciones de numerosos individuos con sensibilidades diferentes ante el precio. El primer paso para calcular la demanda es entender qué influye en la sensibilidad al precio. Generalmente los consumidores se muestran más sensibles al precio con productos caros o que se adquieren con frecuencia. Por otra parte, se preocupan menos por el precio con productos baratos o que no acostumbran a comprar. También son menos sensibles al precio cuando éste representa sólo una pequeña fracción del costo total de adquirir, operar y mantener el producto a lo largo de su vida. Un vendedor puede fijar un precio más alto que el de la competencia y lograr las ventas si logra convencer al cliente de que ofrece un costo total de propiedad inferior. Como es evidente, las empresas prefieren a aquellos clientes que son menos sensibles al precio. Por otro lado, Internet tiene un gran potencial

para aumentar la sensibilidad de los consumidores ante el precio. Las empresas necesitan comprender la sensibilidad al precio de sus clientes reales y potenciales, así como la relación que esperan los compradores entre el precio y las características del producto. Si una empresa se dirige exclusivamente a los compradores más sensibles al precio, tal vez acabe por perder dinero.

- Métodos para calcular la demanda: La mayor parte de las empresas hacen algún intento por calcular sus curvas de demanda, para lo que utilizan diversos métodos.
 - Los análisis estadísticos de precios históricos, cantidades vendidas y otros factores sirven para identificar las relaciones entre ellos. Los datos pueden ser longitudinales (en el tiempo) o transversales (diferentes ubicaciones en un mismo momento) Construir el modelo apropiado y hacer coincidir los datos con las técnicas estadísticas adecuadas es tarea compleja.
 - Otro método, son los experimentos de precios. La variación sistemática de los precios de diversos productos vendidos en un establecimiento de descuento y observar los resultados.
 - Las encuestas permiten conocer cuántas unidades comprarían los consumidores si el precio fuese diferente aunque, es posible que, los encuestados infravaloren sus intenciones de compra con precios más altos para disuadir a la empresa de aumentar los precios.

Al medir la relación entre el precio y la demanda, se debe controlar los diferentes factores que influyen sobre esta última, así como la respuesta de los competidores. Igualmente, si la empresa realiza cambios en otros factores de la mezcla de marketing además del precio, podría resultar complicado aislar los efectos del cambio en el precio.

- La elasticidad del precio de la demanda: Es necesario saber cómo responde la demanda ante los cambios de precios, es decir, en qué medida es elástica la demanda respecto del precio. Si la demanda apenas cambia ante las variaciones del precio, se dice que es inelástica; si cambia considerablemente, se dice que es elástica. La demanda suele ser menos elástica cuando no existen productos sustitutos o rivales; cuando los

compradores no se percatan de que el precio es más alto; cuando los compradores cambian sus hábitos de compra lentamente y, cuando los compradores consideran que los precios más altos están justificados. Si la demanda es elástica los vendedores considerarán reducir el precio. Un precio menor incrementará los ingresos totales. Esto tiene sentido siempre que los costos de producir y vender más unidades no aumente de forma desproporcionada. El hecho de no incluir la elasticidad precio de los consumidores y sus necesidades en los programas de marketing, es un error. La elasticidad precio depende de la magnitud y de la dirección del cambio de precio contemplado. Puede ser insignificante si se da un pequeño cambio en el precio, o considerable si el precio cambia de forma drástica. Puede diferir en el supuesto de una reducción del precio o del incremento, y es posible que exista una franja de indiferencia al precio en la que los cambios de precio apenas tienen consecuencias, si es que las tienen. Hay ocasiones en las que la elasticidad del precio a largo plazo es distinta a la elasticidad del precio a corto plazo. Probablemente los compradores sigan comprando a un mismo proveedor tras un aumento de precio, pero también podrían cambiar a otro proveedor. En este caso, la demanda es más elástica a largo plazo que a corto plazo, aunque también podría ocurrir lo contrario: es factible que los compradores abandonen a un proveedor tras el anuncio de un aumento de precios, pero podrían volver más tarde. La diferencia entre la elasticidad a corto plazo y la elasticidad a largo plazo significa, que los vendedores no conocerán los efectos totales de las modificaciones en los precios hasta que haya transcurrido cierto tiempo.

V.3.3.2.2.3 Fase 3: Estimación de costos

La demanda determina el límite superior de los precios que puede cobrar una empresa por sus productos, mientras que los costos determinan el límite inferior.

- Tipos de costos y niveles de producción: Son de dos tipos: fijos y variables. Los costos fijos (también denominados generales), son los costos que no

varían con la producción o el volumen de ventas. Los costos variables, cambian directamente con el nivel de producción. Estos costos tienden a ser constantes para cada unidad producida. Se denominan variables porque el costo total depende del número de unidades fabricadas. Los costos totales son la suma de los costos fijos más los costos variables, dado un nivel determinado de producción. El costo promedio es el costo por unidad para un nivel de producción determinado, y se obtiene al dividir los costos totales entre la producción. Para fijar los precios de una forma inteligente, se necesita saber cómo varían sus costos con diferentes niveles de producción.

- Costeo basado en actividades: Se intenta adaptar las ofertas y sus condiciones de venta a los diferentes compradores. Este sistema de costos trata de identificar los costos reales asociados con cada cliente.
- Costos objetivo: Varían con la escala de producción y con la experiencia. También varían como resultado de los esfuerzos coordinados de diseñadores, ingenieros y agentes de compra, quienes pueden reducirlos mediante costos objetivo. Esta técnica consiste en utilizar la investigación de mercados para determinar cuáles son las nuevas funciones que se esperan de un producto, el precio al que se venderá en función de su atractivo y, los precios de la competencia. A continuación, se deduce del precio el margen de ganancia que se desea, y se obtiene el costo objetivo que se debe alcanzar. Cada elemento de costos (diseño, ingeniería, producción, ventas) se debe examinar, estudiando las diferentes opciones para reducir los costos en cada función. El objetivo es lograr que las proyecciones de costo final estén dentro del rango de los costos objetivo. Si esto no es posible, quizá sea necesario dejar de fabricar el producto, puesto que no se podría comercializar según los objetivos y, por tanto, no se podrían obtener las utilidades esperadas.

V.3.3.2.2.4 Fase 4: Análisis de costos, precios y ofertas de la competencia

Dentro de los límites que determinan la demanda del mercado y los costos, la empresa debe tener en cuenta los costos, los precios y las posibles reacciones de los competidores.

En primer lugar debe considerar el precio de su competidor más cercano. Si la oferta de la empresa tiene características que no ofrece el competidor principal, se debe calcular el valor de estas características para el consumidor y sumarse al precio del producto rival.

Si la oferta del competidor contiene características que no ofrece nuestro producto, se debe calcular su valor y descontarlo del precio del producto de la empresa. Ahora, esta última puede decidir si desea cobrar más o menos que la competencia. Hay que tener en cuenta que una vez que se fija el precio, es muy probable, que los competidores reaccionen y también modifiquen sus precios.

V.3.3.2.2.5 Fase 5: Selección de una estrategia de fijación de precios

Conocidas las tres C, es decir, las funciones de demanda de los clientes, de costos y de los precios de los competidores, la empresa ya está en condiciones de fijar un precio.

Los costos suponen el límite inferior del precio. Los precios de los competidores y de los productos sustitutos sirven como punto de referencia. Las percepciones de los consumidores en relación con las características de la oferta de la empresa establecen el límite superior del precio.

Las empresas deben seleccionar un sistema de precios que incluya una o más de estas consideraciones.

- Fijación de precios mediante márgenes. El método más sencillo de fijación de precios consiste en agregar un margen estándar al costo del producto. Sin embargo, no tiene sentido el uso de márgenes estandarizados. Cualquier método de fijación de precios que ignore la demanda actual, el valor percibido y la competencia no permitirá la fijación de un precio óptimo. Establecerlos mediante márgenes sólo da buenos resultados cuando el volumen de ventas real coincide con el esperado. Las empresas que introducen un nuevo producto suelen fijar un precio alto, con la esperanza

de recuperar los costos lo más rápidamente posible. Con todo, esta estrategia podría tener consecuencias funestas si los competidores fijan precios inferiores. Pese a todo, la fijación de precios mediante márgenes está muy generalizada. Ello porque para los vendedores es más sencillo calcular los costos que calcular la demanda, y resuelven la fijación de precios relacionándolos con los costos, lo que simplifica la tarea. Además, cuando todas las empresas de un mismo sector utilizan este método, los precios tienden a ser similares, por lo que la competencia en precios se minimiza. Muchas personas consideran que la fijación de precios basada en los costos es más transparente, tanto para compradores como para vendedores. Estos últimos no se aprovechan de los compradores cuando la demanda se incrementa y pueden lograr, aún así, una rentabilidad razonable de su inversión.

- Fijación de precios para obtener rendimiento de la inversión: Otro enfoque para establecer precios consiste en calcular el valor que arroja la tasa deseada de rendimiento sobre la inversión.
- Fijación de precios basada en el valor percibido: Cada vez más empresas, fijan sus precios en función del valor percibido por los consumidores. Así, las empresas deben entregar el valor que promete su propuesta, y los consumidores deben percibir ese mismo valor. Las empresas utilizan otros elementos de la mezcla de marketing, como la publicidad y la fuerza de ventas, para comunicar y fortalecer en la mente de los consumidores el valor percibido por éstos. El valor percibido se compone de diversos elementos: la imagen que tiene el comprador sobre los resultados del producto, el canal de distribución, la calidad de la garantía, los servicios de atención al cliente, y otros atributos, como la reputación del proveedor, su confiabilidad y el aprecio que sienten los consumidores hacia él. Para los compradores con base en el valor, deberán incluir innovaciones de valor constantemente y, reafirmar el valor de sus ofertas de forma intensiva. Para los compradores leales, las empresas deben invertir en entablar relaciones y en "intimar" con los clientes. En ocasiones, a pesar de que una empresa afirme que ofrece un valor total superior, no todos los consumidores responden positivamente. Siempre hay un segmento de consumidores que

compra con base en el precio. Otros sospechan que la empresa exagera la calidad de sus productos y servicios.

- La clave para fijar precios según el valor percibido reside en entregar más valor que los competidores y demostrarlo así a los compradores potenciales.
- Fijación de precio basada en el valor: Radica en conseguir clientes leales cobrando un precio relativamente bajo por una oferta de gran calidad. Establecer precios basados en el valor no consiste, simplemente, en fijar precios más bajos, sino en rediseñar las operaciones de la empresa para convertirla en un fabricante de costos bajos sin sacrificar la calidad, y en reducirlos lo suficiente como para atraer a un gran número de consumidores sensibles al valor.
- Fijación de precio basada en la competencia: Se fundamenta en que las empresas establecen sus precios, en gran medida, en función de los de la competencia. Esto significa que la empresa podría fijar un precio similar, mayor o menor que el de sus competidores.
- Fijación de precio mediante subastas: La fijación de precios mediante subastas se utiliza cada vez más, especialmente gracias al auge de Internet. Una de las razones por las que se recurre a las subastas es para deshacerse del excedente de inventario o de bienes usados. Las empresas necesitan conocer los tres tipos de subastas principales (inglesa o de pujas ascendentes; holandesa o de pujas descendentes y, de sobre cerrado), y los procedimientos de fijación de precios correspondientes a cada una de ellas.

V.3.3.2.2.6 Fase 6: Selección del precio final

Los métodos de fijación de precios reducen el abanico de posibilidades entre las que puede elegir una empresa para el precio final. Para seleccionarlo, la empresa debe considerar factores adicionales, incluido el impacto del resto de actividades de marketing, de políticas de precios de la empresa, el reparto de riesgo y ganancias, y el impacto del precio en terceros.

- Impacto de otras actividades de marketing: El precio final debe tener en cuenta la calidad de la marca y la publicidad, respecto a los competidores. El precio no es tan importante como la calidad y otros elementos de la oferta de marketing.
- Políticas de precio de la empresa: El precio debe ser coherente con las políticas de la empresa en este campo. El objetivo es garantizar que los vendedores ofrezcan precios razonables a los clientes, que también resulten rentables para la empresa.
- Participación del riesgo y las ganancias: Algunos compradores podrían resistirse a aceptar la propuesta de un vendedor por el alto grado de riesgo percibido. El vendedor tiene la opción de ofrecerse a absorber parte del riesgo (o la totalidad) si no entrega el valor prometido.
- Impacto del precio en terceros: Se debe considerar, también, las posibles reacciones de terceros ante cambios en el precio: ¿Cómo se sentirán los distribuidores y los vendedores? ¿Estará la fuerza de ventas dispuesta a vender a esos precios? ¿Cómo reaccionarán los competidores? ¿Aumentarán el precio los proveedores tras el cambio de precio de la empresa? ¿Intervendrá el gobierno para prohibir el aumento de precios?

V.3.3.2.3 Adaptación del precio

Las empresas no suelen fijar un único precio, sino que más bien elaboran una estructura de precios en función de las variaciones de la demanda y los costos por región geográfica, de las exigencias de los diferentes segmentos, del calendario de compras, del volumen de pedidos, de la frecuencia del suministro, de las garantías, de los contratos de servicios y de otros factores.

Como consecuencia de los descuentos, de los incentivos a la compra y del apoyo promocional, las empresas rara vez obtienen la misma utilidad de cada unidad de productos que venden.

V.3.3.2.3.1 Precios geográficos

La fijación de precios por región geográfica supone que la empresa debe decidir qué precios ofrecer a los diferentes clientes en diversos lugares y países. Otro aspecto importante es la forma de pago. Este aspecto es decisivo cuando los compradores no tienen suficiente efectivo para pagar sus compras. Numerosos compradores ofrecen otros productos a modo de pago, una práctica conocida como intercambio de mercancías:

- Trueque
- Operaciones de compensación
- Acuerdo de recompra
- Acuerdo de compensación

V.3.3.2.3.2 Descuentos e incentivos a la compra

La mayoría de las empresas modifican su precio de lista a través de descuentos y otros incentivos, para recompensar a los clientes por pronto pago, grandes volúmenes de compra y, compras fuera de temporada. Estos ajustes deben efectuarse cuidadosamente para no encontrarse con que las utilidades son mucho menores de lo que se preveía.

V.3.3.2.3.3 Precios de promoción

Las empresas tienen a su disposición varias técnicas para establecer precios y la compra temprana:

- Reducción del precio de productos líderes
- Precios especiales en fechas señaladas
- Descuentos en efectivo
- Financiamiento a tasas de interés bajas
- Financiamiento a largo plazo
- Garantías y contratos de servicio
- Descuento psicológico

V.3.3.2.3.4 Diferenciación de precios

Se modifica el precio básico de los productos para ajustarlo a las diferencias entre consumidores, productos, ubicaciones, etc.

La discriminación de precios tiene lugar cuando una empresa vende un producto o servicio a dos o más precios diferentes que no reflejan una diferencia proporcional en costos.

En un primer nivel de discriminación de precios, el vendedor asigna un precio diferente a cada cliente en función de la intensidad de su demanda. En un segundo nivel, el vendedor cobra menos a los compradores que adquieren un mayor volumen. En un tercer nivel, establece precios diferentes a los distintos tipos de compradores, como en los siguientes casos:

- Precios por segmentos de consumidores
- Precios por versiones o tipo de producto
- Precios por imagen
- Precios por canal
- Precio por ubicación
- Precio por tiempo
- Precios en función del rendimiento

V.3.3.2.4 Estrategias de modificación de precios y sus respuestas posibles

A menudo, las empresas se enfrentan a situaciones en las que necesitan incrementar o reducir los precios.

V.3.3.2.4.1 Reducciones de precios

Las situaciones que propician una reducción de precios son diversas. Una es el exceso de capacidad. En este caso, la empresa necesita actividad adicional y no puede generarla aumentando los esfuerzos de ventas, ni mejorando el producto, ni por medio de otras medidas. La empresa podría recurrir a una estrategia de precios agresiva, pero al reducirlos, podría desencadenar una guerra de precios.

En ocasiones, las empresas reducen los precios en un intento por dominar el mercado mediante costos más bajos. Estas pueden comenzar con costos más bajos que los de sus competidores, o bien, iniciar una reducción en los precios con la esperanza de obtener una mayor participación de mercado y reducir los costos.

Una estrategia de reducción de precios trae consigo riesgos como:

- Imagen de baja calidad
- Fragilidad de la participación de mercado
- Mayor solvencia del competidor

V.3.3.2.4.2 Incrementos en los precios

Si una empresa logra aumentar sus precios con éxito, también podrá aumentar sus utilidades de forma considerable. Una de las causas principales que provocan incrementos en los precios es la inflación en los costos.

Un aumento en los costos, si no va seguida de un incremento en la productividad, podría acabar con los márgenes de utilidad y conducir a las empresas a aplicar aumentos de precios de forma periódica.

Las empresas suelen aumentar sus precios por encima del incremento en los costos, anticipando un aumento de la tasa de inflación o posibles controles del gobierno en materia de precios. Esta práctica se denomina fijación de precios anticipada.

Otro factor que conduce a incrementos de precios es el exceso de demanda. Cuando una empresa no está en posibilidades de atender a todos sus clientes tiene la opción de aumentar sus precios, racionar el producto a los consumidores, o hacer ambas cosas. El precio real puede incrementarse de las formas siguientes (cada una tiene un impacto diferente sobre los compradores):

- Fijación de precios retrasada
- Clausula de revisión
- Separación de bienes y servicios
- Eliminación de descuentos

Se debe decidir si incrementan los precios de forma repentina y una sola vez o paulatinamente. Los consumidores prefieren pequeños aumentos

moderados distribuidos en periodos regulares en lugar de grandes aumentos repentinos.

V.3.3.2.4.3 Reacciones ante cambios en el precio

Cualquier variación en el precio puede generar una reacción de los consumidores, de los competidores, de los proveedores, e incluso del gobierno.

- Reacciones de los consumidores: Suelen cuestionar los motivos subyacentes a los cambios de precios. Una reducción en los mismos podría interpretarse de diferentes maneras: el producto está a punto de ser reemplazado por un modelo nuevo; el producto tiene algún defecto y no se vende bien; la empresa enfrenta problemas financieros; el precio se reducirá aún más; la calidad disminuyó. Un aumento de precios que, por lo común, afecta negativamente a las ventas, a veces transmite mensajes positivos a los consumidores: el producto es atractivo y tiene un valor agregado muy bueno.
- Reacción de los competidores: Las reacciones de los competidores se convierten en un problema importante cuando cuentan con fuertes propuestas de valor. Reaccionan cuando el número de empresas es escaso, el producto es homogéneo, y los compradores disponen de mucha información.

V.3.3.3 Plaza

Kotler y Keller (2006)²⁶, ó Kotler, Bower, y Makens (1997)²⁷ manejan el mismo esquema.

V.3.3.3.1 Los canales de marketing y las cadenas de valor

La mayoría de los fabricantes no vende sus productos directamente a los usuarios finales, sino que entre ellos existe una serie de intermediarios que

²⁶ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin: "Diseño y administración de canales de marketing y de las cadenas de valor". En Dirección de Marketing. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2006. Pág. 468-496

²⁷ KOTLER, Philip, BOWER, John y MAKENS, James: "Canales de distribución". En Mercadotecnia para hotelería y turismo. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamérica, 1997. Pág. 451-480

realizan diversas funciones. Estos intermediarios conforman los canales de marketing (también llamados canales de distribución o canales comerciales)

V.3.3.3.1.1 Desarrollo de canales

Una nueva empresa inicia, por lo general, con operaciones locales en un mercado limitado, empleando los intermediarios existentes.

El número de intermediarios de cualquier mercado local es limitado: unos pocos agentes de ventas del fabricante, algunos mayoristas, varios minoristas consolidados, unas cuantas empresas de transporte y unos cuantos almacenes.

Decidir cuál es el mejor canal no debería ser un problema. Más bien, el problema consiste en convencer a los intermediarios de que acepten los productos de la empresa.

Si la nueva empresa tiene éxito, podría expandirse hacia nuevos mercados y utilizar canales diferentes en los demás mercados. En un país podría utilizar agentes de ventas internacionales, y en otro, quizá, le convenga asociarse con una empresa local.

Las empresas que triunfan multiplican el número de canales de entrada al mercado o los canales híbridos en cualquier otra área del mercado.

Las empresas que utilizan canales híbridos deben asegurarse que todos los canales funcionan correctamente en su conjunto, y que, satisfacen la forma de hacer negocios de cada segmento meta. Los consumidores esperan una integración del canal, con las siguientes características:

- La posibilidad de realizar un pedido en Internet y, recoger el producto en un punto de venta minorista cercano a su residencia.
- La posibilidad de devolver un producto adquirido por Internet, a través de un minorista cercano a su residencia.
- El derecho a recibir descuentos en función de las compras totales, tanto on line como offline.

V.3.3.3.1.2 Cadenas de valor

Desde el punto de vista de la cadena de distribución, los mercados son lugares de destino y el flujo hacia ellos tiene un carácter lineal. Empero, la empresa debe pensar primero en los mercados meta y, a continuación, diseñar la cadena de distribución hacia atrás, a partir del mercado meta. Esta estrategia se conoce como planeación de la cadena de demanda.

En la cadena de valor de una empresa se incluyen los proveedores directos, los proveedores de los proveedores, los clientes inmediatos de los proveedores y los clientes finales. Asimismo, incluye relaciones valiosas con terceros, como investigadores académicos y agencias gubernamentales.

Una empresa necesita organizar todos estos agentes para poder ofrecer un valor superior a su mercado meta.

La planeación de la cadena de demanda tiene una serie de ventajas:

En primer lugar, le permite a la empresa calcular dónde se genera más dinero (hacia arriba o hacia abajo), en caso de que quiera llevar a cabo una integración vertical en sentido ascendente o descendente.

En segundo lugar, puede identificar las posibles interrupciones a lo largo de toda la cadena de valor que podrían generar cambios repentinos de costos, precios o suministros.

En tercer lugar, puede recurrir a Internet para conseguir comunicaciones, transacciones y pagos con sus colaboradores comerciales que reduzcan costos, aceleren el flujo de información y aumenten la precisión.

V.3.3.3.2 La función de los canales de marketing

La principal función es delegar, lo que supone el traspaso de control sobre cómo y a quién se van a vender los productos. Algunas veces, recurrir a intermediarios representa diversas ventajas:

- Especialmente, cuando carecen de los recursos financieros necesarios para entrar directamente en el mercado.
- Con frecuencia, las empresas que establecen sus propios canales obtienen una mayor rentabilidad al aumentar la inversión en su actividad principal.
- En algunos casos, el marketing directo simplemente no es factible.

Los intermediarios suelen ser más eficaces cuando se trata de poner los productos a disposición del mercado meta, y de facilitar su acceso a los mismos.

V.3.3.3.2.1 Los canales en el sector de los servicios

Los productores de servicios e ideas también se encuentran con el problema de cómo poner sus servicios a disposición del mercado meta y, de cómo facilitar su acceso a los mismos.

A medida que se desarrollan Internet y otras tecnologías, las empresas de servicios, recurren a nuevos canales de distribución.

El medio para llegar a los clientes adecuados fue un factor clave en una de las fusiones más importantes de la historia el sector financiero.

V.3.3.3.3 Decisiones sobre el diseño del canal

Para diseñar un canal de marketing es necesario analizar las necesidades de los consumidores, fijar los objetivos de canal, identificar las principales alternativas de canal y valorarlas.

V.3.3.3.3.1 Análisis del nivel de servicios deseado por los clientes

Para diseñar el canal de marketing, los profesionales deben conocer los niveles de servicio deseados por el mercado meta.

Los canales producen cinco niveles de servicio:

1. Tamaño del lote: Se refiere al número de unidades que el canal de marketing permite adquirir a un cliente promedio en cada compra.
2. Tiempo de espera: Está vinculado al tiempo promedio que los clientes del canal esperan para recibir las mercancías. Los clientes cada vez prefieren canales de entrega más rápidos.
3. Comodidad de puntos de venta: Es el grado de facilidad de compra que ofrece el canal a los consumidores.

4. Variedad de productos: La variedad de productos se mide por la amplitud del surtido que brinda el canal de marketing.
5. Servicios de ayuda: Se refiere a los servicios adicionales que ofrece el canal. Cuanto mayor sea el nivel de servicios prestados, mayor será el valor proporcionado por el canal.

El diseñador del canal de marketing sabe que ofrecer niveles de servicio cada vez más altos, también, implica costos más elevados para el canal y, precios más altos para el cliente. Además, cada consumidor tiene necesidades de servicio diferentes.

V.3.3.3.3.2 El establecimiento de los objetivos de canal y sus limitaciones

Los objetivos del canal se deben establecer en función del nivel de servicios ofrecido. Por lo general, es posible identificar varios segmentos que desean niveles de servicios diferentes.

El planeamiento efectivo del canal exige que el fabricante determine a qué segmentos del mercado va a atender y cuáles son los mejores canales en cada caso.

En todo caso, hay que tener en cuenta que los objetivos de canal varían con las características del producto/servicio y, que el diseño del canal debe reflejar las fortalezas y las debilidades de los distintos tipos de intermediarios.

El diseño del canal debe adaptarse al entorno de la empresa.

V.3.3.3.3.3 Identificación de las alternativas principales

Las empresas tienen la posibilidad de elegir entre una gran variedad de canales para llegar a sus clientes: desde vendedores y agentes hasta distribuidores, comisionistas, correo directo, telemarketing e Internet.

De hecho, cada canal tiene ventajas exclusivas, al igual que inconvenientes.

Así, las fuerzas de ventas pueden administrar productos y transacciones complejos, pero resultan caras. Mientras que Internet supone costos mucho menores, pero no puede administrar productos complejos.

En la actualidad, el problema es aún más complicado, puesto que las empresas utilizan una mezcla de canales. Con cada canal se dirigen a un segmento diferente de compradores, para hacerles llegar los productos correspondientes al precio más bajo posible.

Una alternativa de canal se compone de tres elementos:

- Tipos de intermediarios: La empresa debe identificar los tipos de intermediarios disponibles para poner en marcha su canal.
- Número de intermediarios: Las empresas tienen que decidir el número de intermediarios que van a utilizar en cada nivel del canal. Para ello existen tres estrategias posibles: distribución exclusiva, distribución selectiva y distribución intensiva.
- Condiciones y responsabilidades de los miembros del canal: Se debe determinar los derechos y obligaciones de los miembros que participan en el canal. Los elementos principales de la "mezcla de relaciones comerciales" son las políticas de precio, las condiciones de venta, los derechos territoriales y los servicios específicos que tiene que prestar cada parte.

V.3.3.3.3.4 Evaluación de las alternativas principales

Cada alternativa de canal debe valorarse de acuerdo con criterios económicos, de control y de adaptación.

- Criterios económicos: Cada alternativa de canal generará un nivel diferente de ventas y de costos. Los vendedores intentarán sustituir los canales más caros, por los canales de menor costo, siempre que el valor agregado por la venta sea suficiente. Los canales de menor costo tienden a ser canales sin interacción humana. Esto, no es importante cuando se trata de productos básicos; sin embargo, los compradores que buscan productos más complejos preferirán canales con más contacto humano. Cuando los vendedores descubren un canal cómodo y de bajo costo, intentan hacer que

sus clientes lo utilicen. Hay empresas que recompensan a los clientes por hacerlo. Un ejemplo de ello, es el de las aerolíneas las que, en un principio, regalaban puntos extra cuando los viajeros hacían sus reservaciones a través de Internet. Otras empresas podrían incrementar las tarifas para clientes que utilizan los canales más caros, con la intención de obligarlos a cambiar a los de menor costo. Las empresas que logran que sus clientes utilicen los canales más baratos con éxito, sin descenso de ventas o deterioro en la calidad del servicio, obtienen una ventaja de canal.

- **Criterios y control de adaptación:** La utilización de una agencia de ventas plantea un problema de control. Una agencia de ventas es una empresa independiente que pretende maximizar las utilidades. Los agentes se concentrarán en los clientes que compran más cantidad, pero no necesariamente en los que compran los artículos del fabricante. Es más, es probable, que los agentes no manejen con precisión los detalles técnicos del producto del fabricante o, quizá lleven a cabo la promoción de forma poco efectiva. Para desarrollar un canal, los miembros deben comprometerse durante un periodo de tiempo específico. Con todo, estos compromisos dan lugar, de forma inevitable, a un descenso en la capacidad del fabricante de responder a los cambios del mercado. En mercados cambiantes, volátiles o inciertos, el fabricante necesita estructuras y políticas de canal con una gran capacidad de adaptación.

V.3.3.3.4 Marketing y comercio electrónico

El comercio electrónico (o e-commerce) consiste en que una empresa permite transacciones y ventas de productos y servicios on line. Esta práctica ya ha ahorrado millones de dólares a muchas empresas.

El e-marketing describe los esfuerzos que realiza una empresa por informar, comunicar, promover y vender sus productos y servicios a través de Internet.

Cabe diferenciar entre empresas con presencia exclusiva on line (o pure-click), es decir, las que lanzan un sitio Web sin existencia previa como empresa, y las empresas con presencia on line y offline (también llamadas

brick-and-click en inglés), es decir, las empresas consolidadas que han incorporado un sitio Web para ofrecer información o para realizar transacciones on line.

V.3.3.3.4.1 Comercio electrónico entre empresas

Con Internet, los compradores tienen un acceso muy sencillo a grandes cantidades de información. La pueden obtener a partir de:

- Sitios Web de proveedores
- Intermediarios de información, es decir, terceros que agregan valor con información sobre las diferentes alternativas.
- Creadores de mercados, terceros que crean mercados al vincular a compradores con vendedores.
- Comunidades de consumidores, que son sitios Web en los que los compradores pueden intercambiar experiencias sobre productos y servicios de proveedores.

La consecuencia principal de estos mecanismos es que los precios son más transparentes. En el caso de productos no diferenciados, la presión sobre los precios es mayor. En el caso de productos altamente diferenciados, los compradores obtienen una imagen más clara de cuál es su verdadero valor.

Los proveedores de productos superiores podrán compensar la transparencia de los precios con la transparencia del valor, mientras que los proveedores de productos estandarizados tendrán que reducir los costos para poder competir.

V.3.3.4 Comunicación integral

Se sigue con el esquema de Kotler y Keller (2006)²⁸, ó Kotler, Bower, y Makens (1997)²⁹. Por otro lado O'guinn, Allen y Semenik se mantienen (2006)³⁰ la línea de Kotler pero profundizan mucho más.

²⁸ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin: "Estrategias de posicionamiento de marcas". En Dirección de Marketing. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2006. Pág. 310-334

²⁹ KOTLER, Philip, BOWER, John y MAKENS, James: "Segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento". En Mercadotecnia para hotelería y turismo. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamérica, 1997. Pág. 259-265

V.3.3.4.1 La función de las comunicaciones de marketing

Son el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público. Desempeñan numerosas funciones para los consumidores, quienes, a partir de ellas, reciben información de la empresa sobre cómo y por qué se emplea un producto, quiénes lo utilizan, dónde y cuándo. Además, también se enteran de quién fabrica el producto y qué significan la marca y la empresa, y en último término, reciben un incentivo o una recompensa por probar o utilizar el producto.

Las comunicaciones de marketing permiten a las empresas vincular sus marcas a personas, lugares, experiencias, sentimientos y objetos. Además contribuyen a recordar y transmitir la imagen de marca.

V.3.3.4.1.1 Las comunicaciones de marketing y el brand equity

La mezcla de comunicaciones de marketing está integrada por seis tipos de comunicación principales:

1. Publicidad
2. Promoción de ventas
3. Eventos y experiencias
4. Relaciones públicas y publicidad
5. Marketing directo
6. Venta personal

Las actividades de comunicación de marketing contribuyen al brand equity de diferentes maneras: a crear conciencia de marca, a vincular las asociaciones adecuadas a la imagen de la marca en la memoria de los consumidores, a generar sentimientos o juicios positivos sobre la marca, y/o a favorecer la creación de un vínculo más fuerte entre consumidor y marca.

³⁰ O'GUINN, Tomas, ALLEN, Chris y SEMENIK, Richard: "Comunicación integral de marca". En Publicidad y comunicación integral de marca. Santa Fe: Cengage Learning, 2007. Pág. 616-730

El concepto de brand equity implica que no importa el modo en que se creen las asociaciones de marca. Estas comunicaciones de marketing se deben integrar para poder transmitir un mensaje consistente y así lograr un posicionamiento estratégico.

Desde el punto de vista de creación de brand equity, se deben evaluar todas las opciones posibles de comunicación en función de criterios de eficacia (cómo funciona) y de eficiencia (cuánto cuesta) El análisis de las actividades generadoras de brand equity es especialmente importante cuando se analizan qué estrategias deben utilizar para mejorar la conciencia de marca.

V.3.3.4.1.2 Proceso de comunicación: diferentes modelos

Se debe comprender los componentes fundamentales de una comunicación eficaz. Existen dos opciones que son especialmente útiles a este respecto:

- **Macro modelo del proceso de comunicación:** Contempla los factores principales de una comunicación eficaz. Así, el emisor debe definir bien a qué audiencias desea llegar y qué respuestas quiere obtener. A continuación, debe codificar su mensaje de modo que la audiencia pueda decodificarlo. Luego, tiene que transmitir ese mensaje a través de un medio que llegue al receptor y que cuente con canales de retroalimentación que permitan al receptor dar a conocer su respuesta al mensaje.

Cuanta mayor coincidencia exista entre el campo de experiencia del emisor y el del receptor, más eficaz será el mensaje.

Cabe destacar que la atención, la distorsión y la retención selectivas pueden influir en el proceso de comunicación de las siguientes formas:

1. Atención selectiva
 2. Distorsión selectiva
 3. Retención selectiva
- **Micro modelo de respuesta de los consumidores:** Se concentra en las respuestas específicas que se originan en los consumidores. Todos estos modelos dan por hecho que el comprador atraviesa una fase cognitiva, otra afectiva y otra conductual. La secuencia "aprender, sentir, actuar", se

presenta cuando el mercado tiene un especial interés por la categoría del producto y los consumidores perciben importantes diferencias entre fabricantes. Una secuencia alternativa consiste en "actuar, sentir, aprender", propia de productos en los que el mercado tiene mucho interés, pero en los que la diferenciación es escasa o nula. Una tercera secuencia consiste en "aprender, actuar, sentir", característica de mercados en los que el producto se considera de poco interés y, no existe diferenciación entre las marcas. La planeación se verá muy favorecida si el responsable de marketing es capaz de identificar la secuencia correcta de cada caso. Para nuestro interés analizaremos la jerarquía de efectos.

- Conciencia. Si la mayor parte del público meta no conoce el producto, el comunicador debe generar conciencia de él.
- Conocimiento. El mercado podría identificar el nombre de la empresa, pero quizás no sepa mucho de ella.
- Gusto. Si quienes integran el público meta ya conocen la marca ¿qué les parece?
- Preferencia. Al público meta podría agradaarle el producto, pero tal vez no lo prefiera antes que otras marcas.
- Convicción. Tal vez, el público meta prefiera un producto específico, pero, sin estar absolutamente convencido de su compra.
- Compra. Finalmente, algunos miembros del público meta están convencidos de las bondades del producto, pero no dan el paso decisivo para comprarlo. Se debe lograr que estos clientes den el paso final, al ofrecer el producto a un precio más bajo, al ofrecer alguna recompensa, o permitir una prueba.

Para aumentar las posibilidades de éxito de las campañas de comunicación, se debe intentar aumentar la posibilidad de que cada fase ocurra con éxito. En el caso de una campaña publicitaria, deben existir garantías de que:

1. El consumidor adecuado se vea expuesto al mensaje apropiado, en el lugar y, en el momento preciso.
2. El anuncio llame la atención del consumidor pero sin distraerle del mensaje principal.

3. El anuncio refleje el nivel de conocimiento del consumidor sobre el producto y la marca.
4. El anuncio posicione la marca correctamente en cuanto a los factores de diferenciación y de similitudes deseables y reales.
5. El anuncio incite a los consumidores a considerar la compra de la marca.
6. El anuncio cree asociaciones de marca fuertes con toda la información de la comunicación previa almacenada en la memoria, de modo que surta efecto cuando el consumidor considere la compra.

V.3.3.4.2 Desarrollo de una comunicación efectiva

V.3.3.4.2.1 Identificación del público meta

El proceso debe comenzar con una idea clara de quién conforma el público meta porque determinará las decisiones sobre qué decir, cómo, cuándo, dónde y a quién.

Por lo general, resulta útil definir el público meta en función del uso y de la lealtad. ¿El público meta está integrado por usuarios potenciales o por usuarios reales? ¿La audiencia es fiel a la marca o a un competidor, o por el contrario, cambia de marca con frecuencia?

Si el público meta está formado por individuos fieles a la marca, ¿se trata de usuarios esporádicos o de usuarios habituales?

La estrategia de comunicación será diferente en función del uso y de la lealtad del público meta.

V.3.3.4.2.2 Definición de los objetivos de comunicación

Se pueden fijar en cualquier nivel del modelo de la jerarquía de efectos. Se identifican cuatro objetivos posibles:

- Necesidad de categoría: Convertir una categoría de producto o servicio en una categoría necesaria, para eliminar o satisfacer la percepción de una discrepancia entre un estado motivacional y un estado emocional. Las

comunicaciones de productos novedosos siempre comienzan por crear la necesidad de la categoría.

- **Conciencia de marca:** Es la capacidad para identificar (reconocer o recordar) la marca dentro de su categoría, con un nivel de detalle suficiente para proceder a la compra. Por lo regular, es más sencillo lograr que los consumidores reconozcan la marca, a que la recuerden. El recordatorio de marca es más importante fuera del punto de venta, mientras que el reconocimiento de marca es más importante dentro. La conciencia de marca sirve como base para el brand equity.
- **Actitud frente a la marca:** Valoración de la marca con respecto a la percepción de su capacidad de satisfacer una necesidad específica. Hay necesidades relevantes que se orientan negativamente (solución y/o elusión de problemas, satisfacción parcial o disminución normal); o positivamente (gratificación sensorial, estimulación intelectual o aprobación social).
- **Intención de compra de la marca:** Se refiere a autoindicaciones para adquirir la marca o tomar medidas en relación con la misma. Las ofertas promocionales de tipo dos por uno incitan a los consumidores a adoptar un compromiso mental para comprar un producto. Sin embargo, muchos consumidores no tienen una necesidad de categoría manifiesta, y quizá no estén en situación de compra cuando se vean expuestos a un anuncio, por lo que es menos probable que se formen intenciones al respecto.

V.3.3.4.2.3 Diseño del mensaje

Para formular un mensaje capaz de conseguir la respuesta deseada por parte de los consumidores, será necesario dar respuesta a tres preguntas: qué decir, cómo decirlo y quién debe decirlo.

- **Mensaje estratégico:** Para determinar el contenido del mensaje, la dirección de la empresa ha de trabajar en la búsqueda de apelativos, temas o ideas que fortalezcan el posicionamiento de la marca y que contribuyan a establecer factores de diferenciación y de similitud.

Algunos de éstos podrían estar relacionados directamente con los resultados del producto o servicio (calidad, economía, valor de la marca),

mientras que otros podrían ser consideraciones más extrínsecas (una marca moderna, popular o tradicional).

Se considera que los compradores esperan una recompensa de cada producto, y que ésta podría ser de cuatro tipos: racional, emocional, social o de satisfacción del ego.

Los compradores podrían visualizar estas recompensas a través de la experiencia de resultados de uso, de la experiencia de uso del producto o de la experiencia de factores incidentales relacionados con el uso.

Si se relacionan los cuatro tipos de recompensas que esperan los consumidores con estos tres tipos de experiencias se obtienen 12 tipos de mensajes.

Los consumidores, cuando compran productos caros, también tienden a recopilar información y a evaluar las ventajas que les reporta el producto.

- Mensaje creativo: La efectividad de los mensajes depende tanto de cómo se expresa un mensaje como del propio contenido. Las estrategias creativas son los procesos mediante los cuales se plasman lo que se quiere transmitir en un mensaje concreto. Estas estrategias se clasifican, en términos generales, en "informativos" o "transformativos".
- Informativos: Se centra en los atributos o en las ventajas del producto o servicio.
- Transformativos: Se centra en una ventaja o en una imagen no relacionada con el producto.
- Estas dos categorías generales incluyen distintos enfoques creativos.
- Fuente del mensaje: Muchas empresas no utilizan más fuente que la de su propia empresa. Otras recurren a referencias conocidas o desconocidas. Los mensajes que transmiten fuentes atractivas o populares frecuentemente logran despertar más atención y generar más posibilidades de recordar la marca. Lo más importante es la credibilidad de la fuente.

V.3.3.4.2.4 Selección de los canales de comunicación

Se debe seleccionar los canales más eficientes para transmitir el mensaje, pero esta tarea se torna más difícil a medida que los canales de comunicación se fragmentan y se desorganizan.

Los canales de comunicación se dividen en canales personales y canales impersonales, que a su vez, se dividen en varios subcanales.

- **Canales personales de comunicación:** Participan dos o más personas que transmiten información directamente cara a cara; también incluyen el caso de una persona que se dirige a una audiencia, o que se comunica mediante el teléfono o el correo electrónico. La mensajería instantánea y los sitios Web independientes que recogen opiniones de los consumidores constituyen una forma cada vez más importante de comunicación personal. La efectividad de estos canales se deriva de las posibilidades de personalizar la presentación y la retroalimentación. En Internet existe una importante cantidad de comunicación entre consumidores sobre una infinidad de materias. Los cibernautas no se limitan a leer información sobre productos, sino que también la generan, y en gran cantidad. Se unen a grupos de interés en Internet para compartir información, de modo que el "comentario Web" constituye una importante fuente de influencia. Hay que tener en cuenta que la información positiva sobre empresas se disemina rápidamente, pero la información negativa lo hace aún más rápidamente. Como comentó Ian Mount, profesional del marketing: "Para dar a conocer un producto nuevo no es necesario llegar a dos millones de personas, sino que basta con encontrar a 2,000 personas adecuadas, y ellas te ayudarán a llegar a los dos millones". La influencia personal desempeña una función esencial en dos situaciones específicas. Una es, cuando los productos son caros, implican riesgos o no se compran con frecuencia. Si confiamos en la recomendación, normalmente la seguimos. En tales casos, la persona que hace la recomendación beneficia al prestador del servicio, al igual que a quien busca el servicio. A los profesionales y a las empresas de servicios, por tanto, les interesa especialmente crear fuentes de referencia importantes. Muchas empresas son conscientes de la gran importancia que tienen la comunicación interpersonal y el rumor. Las empresas pueden

estimular la influencia de los canales personales para que éstos trabajen a su favor de varias maneras:

- Buscar personas y empresas con influencia y, dedicarles tiempo y esfuerzo.
 - Suministrar de forma atractiva el producto a personas que funjan como líderes de opinión y lo promuevan.
 - Trabajar con agentes de influencia social, como disk jockeys locales, presidentes de grupos estudiantiles, presidentes de asociaciones femeninas, entre otros.
 - Emplear personas con influencia o credibilidad en anuncios testimoniales.
 - Desarrollar publicidad que tenga alto "valor de conversación", o mejor aún, incorporar en el diseño del producto características que se conviertan fácilmente en rumor.
 - Desarrollar fuentes de referencia interpersonal para generar negocio.
 - Establecer un foro electrónico.
 - Recurrir al marketing viral, como un derivado del comentario interpersonal para atraer la atención de los cibernautas hacia sus sitios Web.
- Canales de comunicación impersonales: Son comunicaciones que se dirigen a más de una persona, e incluyen los medios de comunicación masiva, las promociones de ventas, los eventos especiales y la publicidad.
 - Los medios de comunicación masiva, incluyen los medios impresos (revistas y periódicos), la radio y la televisión, los medios de redes (teléfonos, cable, satélite, comunicación inalámbrica), los medios electrónicos (audiocasetes, videocasetes, videodiscos, CD-ROM, sitios Web), y otros medios de exhibición (anuncios espectaculares, señales, carteles). La mayoría de los mensajes impersonales se transmiten a través de medios de comunicación de paga.
 - Las promociones de ventas incluyen promociones para consumidores (muestras, cupones y premios); promociones para

distribuidores (incentivos a la publicidad y la exposición); y promoción empresarial y de fuerzas de ventas (concursos para vendedores).

- Entre los eventos y las experiencias se encuentran: eventos deportivos, artísticos, de entretenimiento y por causas sociales, así como actividades menos formales que crean nuevas interacciones con los consumidores.
- Las relaciones públicas son comunicaciones, internas, dirigidas a los empleados de la empresa, o externas, dirigidas a los consumidores, a otras empresas, al gobierno o a los medios de comunicación masiva.

Es bueno recordar que el mayor crecimiento que han experimentado los canales impersonales, se ha producido en el ámbito de los eventos y las experiencias. Una empresa puede crear su imagen de marca al organizar o patrocinar eventos. Las empresas que buscan mejores maneras de cuantificar las utilidades del patrocinio, solicitan una mayor responsabilidad a los organizadores de los eventos. Asimismo, las empresas organizan eventos destinados a sorprender al público y a despertar rumores.

V.3.3.4.3 Decisiones en torno a la mezcla de comunicación

Las empresas deben distribuir el presupuesto de comunicaciones de marketing entre seis herramientas de comunicación diferentes: publicidad, relaciones públicas e inserciones pagadas en los medios de comunicación masiva, promoción de ventas, eventos y experiencias, fuerza de ventas y marketing directo.

El carácter sustitutivo de las diversas herramientas de comunicación explica por qué las diferentes funciones de marketing necesitan estar coordinadas.

V.3.3.4.3.1 Características de la mezcla de comunicación

Cada herramienta de comunicación tiene sus propios costos y sus propias características.

- **Publicidad:** Se puede utilizar para crear una imagen a largo plazo del producto o para disparar las ventas súbitamente. La publicidad permite alcanzar a compradores muy dispersos geográficamente. Existen innumerables formas y usos publicitarios. Es importante destacar las siguientes cualidades:
 - Influencia
 - Expresividad amplificada
 - Impersonalidad
- **Promoción de ventas:** Las empresas utilizan herramientas de promoción de ventas (cupones de descuento, concursos, premios, etc.) para generar respuestas más rápidas y más intensas por parte de los compradores. Las promociones de ventas sirven para conseguir efectos a corto plazo, por ejemplo, destacar las ofertas del producto y reavivar unas ventas decadentes. Presentan tres características comunes:
 - Comunicación
 - Incentivo
 - Invitación
- **Relaciones públicas e inserciones pagadas:** El atractivo de las relaciones públicas y de las inserciones pagadas con formato de noticia o reportaje se fundamenta en tres características distintivas:
 - Gran credibilidad
 - Capacidad para captar compradores desprevenidos
 - Dramatización
- **Eventos y experiencias:** Esta herramienta presenta numerosas propiedades positivas:
 - Relevancia
 - Atractivo:
 - Potencial implícito

- Marketing directo: Las numerosas formas de marketing directo (correo directo, telemarketing, marketing por Internet) comparten tres características distintivas:
 - Personalización
 - Actualización
 - Interacción
- Venta personal: Es la herramienta más eficaz en las últimas fases del proceso de compra, especialmente cuando se trata de crear preferencias en los compradores, convencerlos o llevarlos a la acción. La venta personal posee tres características distintivas:
 - Interacción personal
 - Permite cultivar relaciones
 - Respuesta

V.3.3.4.3.2 Factores determinantes en el diseño de la mezcla de comunicación

Las empresas deben considerar diversos factores a la hora de desarrollar su mezcla de comunicación:

- Tipo de mercado para el producto: Las empresas de productos de consumo tienden a invertir más, comparativamente, en promoción de ventas y publicidad, mientras que las empresas de productos industriales invierten más en la venta personal.
- La publicidad empresarial es capaz de mejorar la reputación de una empresa y aumentar las posibilidades de los vendedores de ser recibidos a la primera y de vender pronto su producto.
- Disposición de los consumidores a la compra: Las herramientas de comunicación varían en su efectividad de costos según el nivel de disposición de los consumidores a la compra. La publicidad tradicional y las inserciones pagadas en los medios de comunicación masiva son especialmente eficaces en la fase de reconocimiento. La comprensión por

parte del cliente se ve influida, en primer lugar, por la publicidad y por la venta personal.

- **Ciclo de vida del producto:** Las herramientas de comunicación varían según las distintas etapas en el ciclo de vida del producto. En la fase de lanzamiento, la publicidad es la herramienta con mayor efectividad de costos, seguida de la venta personal para ganar capacidad de distribución, de la promoción de ventas y del marketing directo para inducir a la prueba del producto. En la fase de crecimiento, la demanda repunta gracias a los comentarios de una persona a otra.
- **Medición de los resultados de comunicación:** Son las medidas de cambio de conducta, las que reflejan el resultado real de la publicidad. Una vez que se pone en práctica el plan de comunicación, se debe medir su impacto en el público meta. Para ello, se pregunta a una muestra de miembros de la audiencia si recuerdan o reconocen el mensaje, cuántas veces lo han visto, qué recuerdan de él, qué les parece, cuál era su actitud antes del mensaje y cuál es su actitud actual en relación con el producto y con la empresa.

VI IMPLEMENTACIÓN

VI.1 Perspectiva: Reflexión estratégica

Se recomienda antes de leer este punto la revisión del siguiente link: http://prezi.com/0huxq7ntxb0c/perspectiva-organizacion-y-estructura-humanos-con-recursos/?auth_key=c52aa5e11c4309a4fc21502a5d3f2e2224cf095a ó solicitarlo vía correo electrónico a zegarradavila@hotmail.com

Para el desarrollo de este punto se tomo en cuenta los siguientes textos:

- “Liderazgo al estilo de los Jesuitas” de Chris Lowney.
- “Administración estratégica, teoría y caos” de Thompson y Strickland.
- “Dirección estratégica” de Johnson y Sholes.
- “Administración estratégica un enfoque integrado” de Hill y Jones.
- "Administración, una perspectiva global” de Koontz y Heinz.
- “Karaoke Capitalism, Management para la humanidad” de Ridderstale y Nordstrom.
- “Pasión por innovar, un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial” de Ponti y Ferras.
- “El arte de la guerra” de Sun Tzu.
- “Safari a la Estrategia” de Mintzberg y Ahlstrand.

VI.1.1 Cosmovisión

Antes de comenzar a dar forma nuestra empresa, es fundamental tratar un tema filosófico, que nos permita clarificar los sucesivos pasos que daremos.

¿Por qué los filósofos se apasionan tanto por *deconstruir* los supuestos del mundo?

Mostrar cómo se ha construido un concepto cualquiera a partir de procesos históricos y acumulaciones metafóricas es la tarea en la que con ímpetu tratan los filósofos. Después de examinar la mecánica cuántica y compararla con la mecánica clásica, es posible entender ese apasionamiento.

Ambas presentan dos formas de pensamiento muy diferentes acerca de cómo funciona el mundo y acerca de lo que somos.

Desde una perspectiva clásica somos máquinas y, en las máquinas no hay lugar para una experiencia consciente, no importa si una máquina muere. Puedes destruir la máquina, puedes arrojarla al basurero, no importa. Si así es el mundo, entonces la gente se comportará de ese modo.

Pero hay otra manera de concebir el mundo, que es la señalada por la mecánica cuántica, que sugiere que el mundo no es una máquina que funciona como un reloj sino que es más bien un organismo.

Es un ente "organísmico" de algún tipo, altamente interconectado que se extiende a través del espacio y el tiempo. En ese tipo de entorno, lo que yo pienso y la manera en que me comporto tiene un impacto mucho mayor, no sólo sobre mí (porque actuaré en consecuencia), sino sobre el resto del mundo de lo que tendría si fuera un mundo clásico, y así, desde un punto de vista muy básico relacionado con la moral y la ética: ***“lo que yo pienso afecta el mundo”*** (de forma literal).

VI.1.2 Valores

Del diseñador, “Ser más para servir mejor”:

El diseñador de esta organización para encarnar su aspiración de “Ser más para servir mejor” fue formado, vive y desarrolla una serie de valores que ya hace más de 450 años Ignacio de Loyola escribiera en sus Ejercicios Espirituales.

El primero y base de ellos, es el **“conocimiento de uno mismo”**. El autoconocimiento como un valor y una práctica diaria en el diseñador, le permitirá acomodarse al cambio, porque infunde en él hábitos de continuo aprendizaje y de meditación diaria de sus actividades.

Igualmente base de los valores en los que fue formado y posee el diseñador es **“el amor”**. Loyola aconsejaba gobernar con amor y modestia, de manera que hubiera un ambiente de amor más que de temor. El amor es un adhesivo unificador. Así se entiende que un liderazgo inspirado en el amor permite visión, para ver el talento, potencial y dignidad de cada persona; valor, pasión y compromiso para desatar ese potencial; lealtad y mutuo apoyo.

De otro lado disponer de **“ingenio”** le posibilitará al diseñador adaptarse confiadamente en un mundo cambiante, sabiendo qué es y qué no es negociable. Ello implica además el explorar nuevas ideas, métodos y culturas en vez de mantenerse a la defensiva ante lo que pueda venir.

Asimismo poseer **“heroísmo”** le permite imaginar un futuro inspirador y esforzarse por darle forma, en vez de permanecer pasivo a la espera de lo que traiga el futuro, en otras palabras el compromiso profundo con la causa.

De estos valores del diseñador se desprenden los **de la organización** que la llevarán al convencimiento y práctica de la **curiosidad**, como la fuerza emocional y actitud que engendrarán: la exploración, la investigación, y el aprendizaje, impulsando a la organización a buscar, información, aplicar el conocimiento y provocar una interacción positiva con el ambiente y con los demás.

Valor angular de la organización es la **innovación**, asunto que abarca a todos, generando el compromiso continuo de hacer las cosas en forma

diferente, lo que requiere insistencia e imaginación. Para innovar es preciso experimentar y se puede tener éxito o errar en el proceso. Ello conlleva al esfuerzo renovado, a la práctica continua y permanente de la **tolerancia**. Las fallas forman parte de la cultura de la innovación en esta organización que asume riesgos para ofrecer un mejor servicio. Aceptarlas nos vuelve más fuertes y si aprendemos de ellas, aun más. Igualmente consideramos que desaprender forma parte, también, del proceso de aprendizaje.

Valor singular que debe poseer la organización es el de la **orientación**. La razón de esto es que no queremos depender de controlar o mandar, sino de enfocar y animar a centrarse en lo que realmente es importante. La guía para esta orientación se concretará formulando y aclarando nuestra idea del negocio, de nuestra capacidad y de lo que queremos lograr.

Conjuntamente será valor de la organización el **interés genuino en el colaborador**. En un mundo basado en la mente es necesario un desarrollo orientado y personalizado de los colaboradores que asegure el atractivo de todos los grupos de interés (inversores, empleados, clientes, proveedores y comunidad).

Al mismo tiempo **la estética**, figura como un valor para mantener una organización con diseño, porque el diseño es significado. Pero el diseño no solo como forma, sino también como funcionalidad, coste, estilo de vida y esperanza de vida. La estética concierne a todos los aspectos de la organización y, a como esta trata a los clientes y a los colaboradores. Robert Hayes de la Harvard Business School señala con acierto "Hace quince años, las empresas competían en el precio. Ahora lo hacen en la calidad. Mañana lo harán en el diseño".

Asimismo la **comprensión de los clientes** es valor de la organización. De eso se desprende la necesidad de interiorizar el hecho de que las marcas satisfacen la doble necesidad de ser diferentes y pertenecer a algo, hiperindividualismo y colectivismo tribal.

Estos valores, los del diseñador y los de la organización son los cimientos de la misión y la visión.

VI.1.3 Misión

Estamos en el negocio del servicio de alojamiento, pero no el de un servicio al turista sin diferencia. Debemos ofrecer un servicio, al visitante como experiencia.

Existimos por estar convencidos de poder generar un servicio diferente desde la concepción, con el propósito básico de servir al cliente y al colaborador.

La originalidad que distingue a nuestra empresa radica en su organización, estructura, procesos y metodología.

Nuestros clientes son todos los turistas, nacionales o extranjeros en especial aquellos que las técnicas de mercado nos señalen atractivos y que además tengan el deseo de experimentar una propuesta diferente.

Nuestras preocupaciones económicas estarán centradas en tener recursos para mantener a los colaboradores constantemente en movimientos creativos y motivados, así como recursos para poder implementar los resultados de esa fuerza creativa.

Los temas, valores y prioridades filosóficas que son y deberán ser importantes en el futuro de nuestra empresa son: *la comprensión de los clientes, la estética, la ética, el interés en el colaborador, la orientación, la tolerancia, la innovación, la curiosidad.*

“Somos un equipo comprometido con hacer las cosas siempre de manera diferente, buscamos desarrollarnos constantemente en un excelente clima de trabajo que resulte en la generación de una experiencia memorable, agradable y diferente en nuestros visitantes”.

VI.1.4 Visión

Vemos como punto clave para el futuro de nuestra empresa la consolidación del equipo como tal, medido por resultados.

Nuestra única contribución que debemos hacer en el futuro, será la forma de trabajar y que la organización posea el mejor clima de trabajo del Perú.

Debemos acentuar como valores: la curiosidad, innovación, tolerancia y como formas centrales de nuestra competencia: la colaboración en equipo y la creatividad.

Nuestras posiciones con respecto a clientes, mercados, productividad, crecimiento, tecnología, calidad deben ser: los primeros, los mejores, los más atractivos.

Consideramos como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa, el cambio y las ideas.

En el futuro nos deberemos internar en cualquier otro servicio al turista, producto de que poseemos información del turista y el saber hacer del equipo.

Dentro de cinco años nuestra empresa deberá ser la mejor y más conocida opción como experiencia en alojamiento en Cusco.

Para ello deberemos convertirnos en una empresa innovadora, que marque el ritmo de la industria.

“Convertirnos en una de las mejores experiencias vivida en el Perú por nuestros visitantes y ser un medio de la autorrealización para nuestros colaboradores”.

VI.2 Organización y estructura

Se recomienda antes de leer este punto la revisión del siguiente link: http://prezi.com/0huxq7ntxb0c/perspectiva-organizacion-y-estructura-humanos-con-recursos/?auth_key=c52aa5e11c4309a4fc21502a5d3f2e2224cf095a ó solicitarlo via correo electrónico a zegarradavila@hotmail.com

El desarrollo de este tema tuvo influencia de:

- “El árbol del conocimiento” de Maturana y Varela.
- “Funky Business, El talento mueve al capital” de Ridderstale y Nordstrom.
- “Pasión por innovar, un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial” de Ponti y Ferras.
- “La red y el futuro de las organizaciones” de Schuschny.

Además se consultó información en Internet, con el fin de enriquecer e influir el desarrollo de este punto. Las referencias a dicha información pueden encontrarse en la bibliografía.

Imaginamos una organización donde el visitante se encuentra en el medio de un círculo imaginario, rodeado por los colaboradores. Estos, siempre observando en forma atenta e interesados genuinamente por las necesidades que tiene el visitante, con el objetivo de satisfacerlas; evaluando, puliendo e implementando medidas-proyectos-ideas en forma rápida, (dependiendo del proyecto). Afuera de este cinturón de colaboradores se encuentran los facilitadores/mentores, que constantemente dotarán a los colaboradores de herramientas para procesar las oportunidades que nos regalan los visitantes y manejar los conflictos de equipo.

Además de reflejar explícitamente la naturaleza del grupo; horizontal (donde el conjunto es mayor que la suma de las partes), plana (para reducir el tiempo que transcurre entre la detección y la solución de los problemas) y circular (con ángulo de visión 360° haciendo posibles la auto-organización y coordinación con un mismo idioma); existen razones, a nuestro entender, muy poderosas como para dotar de esta estructura a nuestra organización.

Nuestro modelo permitiría con mayor facilidad el desarrollo de la globalización, ya que al conocer tanto al cliente a través de la observación acerca de sus necesidades, la tendencia será a especializarnos, por ende, seríamos más competitivos en el mercado.

El mejoramiento continuo, como naturaleza de nuestra organización, y el no poseer barreras burocráticas innecesarias dentro de la misma, permitirían que los involucrados identifiquen nuevos esquemas de calidad.

El *outsourcing* se fortalecerá dándole espacio a otros especialistas quienes serán entes ejecutores. Así las pesadas cargas, en cuanto al mantenimiento de grandes volúmenes de personal, desaparecerán convirtiéndonos en un equipo que ofrecerá servicios de experiencia en alojamiento y plataforma social con altos estándares de calidad, que el visitante no olvide fácilmente. Se solía creer que $2 + 2 = 5$. Para esta organización es $5 - 2 = 7$, porque cuantas más actividades se puedan realizar fuera de nuestra organización, mas valor podremos generar.

El estado de nuestra organización no será ni estable, ni estático, ni dinámico, ni cambiante, será expansivo y con una mirada global (referido a nuestra industria).

La estructura de nuestra organización está interrelacionada entre sí con un alcance interno/externo y abierto.

Reconocemos que nuestros competentes y el manejo de la información + conocimiento serán nuestra ventaja competitiva y factor de éxito. Dicha información en muchos casos tendrá como fuente a sondeos de opinión, buzones de sugerencias y reclamos, etc., que nos dará una idea acerca de cómo nos perciben los visitantes, en qué nivel de calidad nos encontramos y será material para el equipo creativo.

Aunque aparentemente no se observan niveles de crecimiento jerárquico dentro de la organización, la motivación vendrá dada más por el logro común que por el ascenso individual. La motivación de nuestros competentes será el hecho de que siempre estén involucrados, con poder de autogestión, de decisión (bajo algunos parámetros y filtros metodológicos), en constante aprendizaje y perfeccionamiento.

La organización tiene como principal exigencia, debido a su naturaleza, el trabajo en equipo, con proactividad, basando las relaciones en la integración de las metas.

Todo esto generará una comunicación abierta, directa, rápida, fluida y multidireccional con una retroalimentación inmediata que permite rapidez de acción.

Somos también conscientes que el esquema de libertades que ofrecemos puede ser confundido con libertinaje e irreverencia, por lo que la toma de competencias es clave para la implementación de la organización. En este punto el control será indirecto, donde las tecnologías de la información serán las herramientas para hacer las mediciones que darán una idea clara a los colaboradores de su propio desempeño entre otras muchas cosas (elementos nuevos, el sector, competidores, calidad, proveedores, innovación, etc.).

También sabemos que el proceso de afinamiento de la estructura es difícil, lento y costoso, pero igualmente estamos convencidos que los resultados en todos los aspectos valdrán la pena el esfuerzo. El visitante tendrá una gran experiencia, el colaborador un crecimiento motivado, y por consecuencia la organización se desarrollará en el servicio.

VI.3 Humanos con recursos: Gestión de nuestro talento

Se recomienda antes de leer este punto la revisión del siguiente link: http://prezi.com/0huxq7ntxb0c/perspectiva-organizacion-y-estructura-humanos-con-recursos/?auth_key=c52aa5e11c4309a4fc21502a5d3f2e2224cf095a ó solicitarlo via correo electrónico a zegarradavila@hotmail.com

Para desarrollar este punto se recurrió a los siguientes textos:

- *“Administración de Personal y recursos Humanos” de Werther y Davis.*
- *“Comportamiento Organizacional” de Robbins*
- *“Pasión por innovar, un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial” de Ponti y Ferras.*
- *“¡No somos recursos, somos humanos!” de Ponti y Ricoma.*

VI.3.1 Perfiles

VI.3.1.1 Perfil de los colaboradores

- Nombre del puesto: Colaborador encargado.
- Edad: 19 - 30 años.
- Sexo: hombre o mujer.
- Estado civil: soltero/a.
- Actividades a desempeñar: Atención de los visitantes, registro de entrada y salida de los visitantes, control del orden, buenas costumbres y legalidad dentro del hostel, control de los espacios comunes, velar por la seguridad, dotar de información al visitante.
- Características más relevantes del puesto: Manejo del dinero de caja, orientación al cliente en idioma extranjero, integración del equipo de creatividad, observar las necesidades del cliente.
- Características académicas para desempeñar el puesto: Uso fluido del inglés, estudiantes de segundo, tercer y cuarto año de cualquier profesión, que se encuentren en el tercio superior, uso fluido de computadoras y alguna otro idioma alternativo (además del inglés).

- Deberes y obligaciones: Serán de carácter administrativo-creativo, cuyas tareas principales se darán en la recepción de clientes, la explosión creativa y la capacitación permanente. Las tareas secundarias serán eventualmente la gestión de problemas.
- Responsabilidades: Serán responsables de lo que acontezca en el hostel durante su turno de trabajo, del dinero, de las instalaciones, de los clientes, de la seguridad y de lo que fuere necesario.
- Características intelectuales: Capacidad de usar las palabras de manera adecuada, capacidad para resolver problemas de lógica y matemática, capacidad de entenderse a sí mismo y a las demás personas con empatía y capacidad de auto aprendizaje.
- Competencias psicológicas: El postulante debe creer que es creativo de forma tácita o explícita, conciencia de sus capacidades y límites personales para permitir orientar la creatividad, capacidad de reflexión, curiosidad, intuición (como la manera en que se traslada la experiencia a la acción).
- Competencias comportamentales: Habilidad para identificar bien los problemas, búsqueda permanente de ideas, capacidad de comunicación y síntesis.
- Aptitudes intelectuales: Iniciativa, creatividad, capacidad de juicio y poder de concentración.
- Aptitudes sociales: Buen trato, conexión rápida con la gente, empatía, actitud genuina y abierta a la diversidad cultural.
- Características físicas: Que goce de buena salud.
- Aptitudes físicas: Visual, auditiva, manual, fuerza muscular, capacidad para transportar peso medio.
- Experiencia: Irrelevante
- Ámbito laboral: Las condiciones físicas en las que trabajarán los colaboradores serán de actividad constante, en función de la cantidad de visitantes del hostel y de actividad creatividad en equipo.
- El puesto es excepcional ya que exige un esfuerzo tanto convergente (que apunta a soluciones específicas frente a situaciones) como divergente (que consiste en la fluidez, flexibilidad, capacidad de cambiar y originalidad en la

generación de asociaciones inusuales).

- El desempeño se observará en función al tiempo, oportunidad, cortesía, consistencia, accesibilidad, conveniencia, compromiso, sensibilidad y precisión del servicio ofrecido a través del colaborador.
- Los factores de éxito para el puesto tienen que ver con la responsabilidad, el control, el compromiso y la amabilidad.

Como comentario final, es muy importante resaltar que la cantidad de horas que debe cumplir un colaborador es de 48 por semana, dispuestas en 6 horas por día en recepción. Las 12 horas restantes (de la semana) se distribuirán en 2 reuniones semanales de 2 horas para dedicarlas al equipo de creatividad y el resto para turnarse los fines de semana. Los horarios serán coordinados por los colaboradores.

VI.3.1.2 Perfil de los mentores/facilitadores

- Nombre del puesto: Facilitador-mentor.
- Edad: 25 a más.
- Sexo: Hombre o mujer.
- Grado de preparación formal: Universitaria en administración, psicología y sociología.
- Experiencia: mínimo 4 años de trabajo con equipos
- Actividades del puesto: Las tareas que lleve a cabo el facilitador-mentor serán eventuales. De capacitación, proporcionando herramientas metodológicas para el trabajo grupal equipo, así como metodologías para el funcionamiento del equipo como tal.
- Su responsabilidad es el afinamiento de la comunicación y la dotación de métodos y técnicas para el desarrollo del equipo creativo apuntando convertir a este en un equipo de alto rendimiento (EAR).
- Características del puesto: servicial, honesto, sencillo, empático, asequible, creativo, investigador, imaginativo, intuitivo, original, comunicativo, amigable, cortés, orientador, ético, actualizado, persuasivo, planificador y afectuoso, entre otros. Además que evite en lo posible los juicios sobre las

acciones del grupo, la impulsividad, la vanidad de creerse más que el resto del grupo de quien forma parte como mentor facilitador. Que favorezca, ante todo, la creatividad a partir de la seguridad psicológica: estima positiva incondicional, comprensión y empatía; libertad psicológica. Es decir, dejar pensar, sentir y ser lo que la persona es, para lo cual hay que dar libertad. Como punto esencial, que deje ejercer la capacidad de elección, pues nada hay más contrario a la creatividad que impedir al individuo que sea él mismo. Es necesario resaltar que tanto el psicólogo como el sociólogo, trabajarán con el equipo eventualmente según el progreso, el facilitador coordinador (administrador), será el capacitador permanente del grupo, proponiendo consignas, mediando problemas, facilitando recursos, motivando y observando a los colaboradores y su progreso.

VI.3.2 Proceso

El reclutamiento tendrá diversas fuentes: universidades, bolsas de trabajo, contratos, potenciales colaboradores espontáneos, de referencias, por medio de publicidad, por medio de entidades estatales, de compañías de ubicación de profesionales.

1. Recepción de solicitudes: Momento cuando por una parte la organización elijará a los colaboradores potenciales o donde estos eligen a la organización.
2. Pruebas de idoneidad: Buscamos evaluar en esta etapa, la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, tanto por medio de exámenes psicológicos como simulaciones. Esta fase estará a cargo de terceros.
3. Entrevistas de selección: Es la conversación formal y profunda que el facilitador-mentor tendrá con los potenciales colaboradores que busca evaluar la idoneidad para el puesto. La entrevista debe satisfacer dos preguntas: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? y ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?, dicha entrevista tendrá una estructura mixta (proporciona respuestas comparables y datos adicionales) y conductual (para evaluar la habilidad analítica y raciocinio en

condiciones de presión moderada).

4. Verificación de datos y referencias: Para saber qué tipo de persona es el solicitante y si es confiable la información que proporcionó.
5. Examen médico: Con el objeto de evitar el ingreso de un individuo que padezca una enfermedad contagiosa, la prevención de accidentes, evitar el ausentismo a causa de quebrantos en la salud. Esto a cargo de clínicas especializadas.
6. Descripción realista del puesto y familiarización con el equipo e instrumentos de trabajo.
7. Por último la decisión de contratar.

VI.4 Creatividad y motivación: puesta a punto de la ventaja competitiva del Hostel

VI.4.1 Creatividad

Se recomienda antes de leer este punto la revisión del siguiente link: http://prezi.com/h9hrirpbphi /creatividad-y-motivacion/?auth_key=2628192791a14901c88277b0a7baec05b298a191 ó solicitarlo vía correo electrónico a zegarradavila@hotmail.com

En la elaboración de este punto se combinan teorías y técnicas presentadas en:

- “La quinta disciplina” de Senge.
- “Teoría general de sistemas” de Sarabia.
- “Dinámica de sistemas” de Aracil.
- “Creatividad, diseño y tecnología” de Figueroa Navarro.
- “Creatividad Efectiva: Estructuración y administración de la creatividad individual” de Eroles.
- “Manual de Creatividad: los procesos psíquicos y el desarrollo” de Rodríguez Estrada.
- “Pasión por innovar” de Ponti y Ferras.
- “Aprender a Fluir” de Csikszentmihalyi.
- “El pensamiento lateral, manual de la creatividad” de De Bono.
- “Seis sombreros para pensar” de De Bono.
- “Thinkertoys, como desarrollar la creatividad en la empresa” de Michalko.
- “Comportamiento organizacional” de Robbins.
- “Safari a la estrategia” de Mintzberg y Ahlstrand.
- “La sorprendente verdad de lo que nos motiva” de Pink.

Por otro lado, se consultó información en Internet, con el fin de moldear y enriquecer el desarrollo de este punto. Las referencias a dicha información pueden encontrarse en la bibliografía.

Para la puesta a punto de nuestra ventaja competitiva preparamos una fusión de actitudes, metodologías, técnicas herramientas y procesos en las que todos los colaboradores del hostel deberán estar muy familiarizados. Estas fueron seleccionadas, estudiadas y adaptadas de diferentes autores, con filosofías en sintonía con la de la organización.

Recurrimos a Peter Senge que con su libro “La quinta disciplina”, nos orienta en el pensamiento sistémico y sus beneficios, para ver lo subyacente; resolver problemas y enfocarlos de manera global.

A fin de complementar este pensamiento sistémico seguimos a Edward de Bono, quien nos facilita las metodologías para el pensamiento lateral y creativo, en su libro “El pensamiento lateral”.

La estructura del planeamiento creativo nos la proporcionan Franc Ponti y Xavier Ferras en su libro “Pasión por Innovar”, que hemos adaptado para nuestros fines, complementándola con conceptos de Mihaly Csíkszentmihalyi acerca de la felicidad y el fluir en su libro “Flow”, con las actitudes frente a la creatividad en “Los seis sombreros para pensar” de Edward de Bono o con las metodologías de “Thinkertoys” de Michael Michalko.

VI.4.1.1 Pensamiento

Aprender a pensar es útil para realizar previsiones y prepararnos hacia el futuro. Adoptar métodos eficaces y mejores estrategias nos permite hacer frente a oportunidades y/o problemas.

En ese sentido, estamos convencidos que, como parte de la cultura de nuestra organización y desarrollo de nuestra ventaja competitiva, deberemos tener la capacidad de pensar sistémicamente y lateralmente.

VI.4.1.1.1 Pensamiento sistémico

El PS es una visión compleja de múltiples elementos con sus diversas interrelaciones. Sistémico deriva de la palabra sistema, lo que nos indica que debemos ver las cosas de forma interrelacionada.

Habitualmente, al no atender las cosas como parte de un conjunto global, lo hacemos como si existieran por sí solas, sin tener en cuenta que nada ha surgido sin la intervención de otras partes y todo el sistema que las sostiene, con sus procesos previos.

En ese camino podemos mantener la ilusión del control absoluto sobre algo. Muchas veces, ese algo parece como si tomara vida propia y escapara a todo control. Con frecuencia, ante tanta complejidad nos sentimos impotentes. No sabemos cómo, en qué actuar, ni en qué dirección hacerlo.

Esto nos obliga a buscar un camino que nos allane las dificultades. A nuestro entender, éste es el pensamiento sistémico.

Para tener una idea más clara del proceso que realiza el pensamiento sistémico es importante definir:

Que la visión compartida alienta como un compromiso a largo plazo; los modelos mentales ayudan a descubrir las limitaciones en nuestra manera de ver el mundo; el aprendizaje en equipo promueve el desarrollo grupal ante el individual; y, el dominio personal estimula la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo.

El PS busca fundamentalmente comprender el sistema permitiéndonos actuar en los puntos de mayor apalancamiento; es decir, comprender la película completa más que ciertas escenas, dándonos la posibilidad de acción sobre puntos estratégicos del sistema.

Igualmente, el PS permite cambiar la perspectiva para aumentar su comprensión; busca las interdependencias; identifica relaciones complejas de causalidad; comprende y considera las maneras cómo los modelos mentales afectan la realidad actual y el futuro; expone y pone a prueba los supuestos; considera las consecuencias a corto y largo plazo de las acciones.

El PS ayuda a encontrar también dónde afloran las consecuencias no intencionadas; se enfoca en la estructura, no en las culpas; mantiene la tensión proveniente de la controversia y la paradoja sin tratar de resolverla rápidamente; utiliza la comprensión de los patrones, las estructuras y modelos mentales del sistema para ayudar a identificar las acciones de mayor apalancamiento; monitorea los resultados y consistentemente permite realinear las acciones de acuerdo con la necesidad.

De allí que la perspectiva y las herramientas del pensamiento sistémico son cruciales para el aprendizaje en equipo.

Su aplicación en nuestra organización es importante y, los beneficios para nuestro equipo de colaboradores del hostel, al conseguir dominar el lenguaje de los arquetipos sistémicos, son enormes. Por otro lado, las dificultades de dominar ese lenguaje se reducen en la interrelación del equipo. Así pues, el modo más eficaz para que un grupo humano aprenda el lenguaje del pensamiento sistémico, es mediante su uso.

Arquetipos (modelos primitivos u originales) sistémicos:

- Compensación entre proceso y demora

Una persona, un grupo o una organización, actuando con miras a una meta, adaptan su conducta en respuesta a la realimentación demorada. Si no son conscientes de la demora, realizan más acciones correctivas de las necesarias o a veces desisten porque no ven ningún progreso.

Síntoma de Advertencia: "Creíamos que estábamos en equilibrio, pero luego tomamos una medida excesiva". (Luego podemos tomar una medida excesiva en sentido contrario).

Principio Administrativo: En un sistema lento, la agresividad produce inestabilidad. Se debe ser paciente o lograr que el sistema reaccione mejor.

- Límites del crecimiento

Un proceso se alimenta de sí mismo para producir un período de crecimiento o expansión acelerada. Luego el crecimiento se vuelve más lento (a menudo en forma inexplicable para quienes participan en el sistema) y puede detenerse o se revierte e inicia un colapso acelerado. La fase de crecimiento es causada por uno o varios procesos de realimentación reforzadora. La desaceleración surge por un proceso compensador que se activa cuando se llega a un "límite". El límite puede ser una restricción en los recursos, o una reacción externa o interna ante el crecimiento. El colapso acelerado (cuando ocurre) surge del proceso reforzador que se revierte, generando cada vez más contracción.

Síntoma de Advertencia: "¿Por qué preocuparnos por problemas que no tenemos? Estamos creciendo muchísimo". (Poco después: "Claro que hay algunos problemas, pero sólo debemos volver a lo que antes funcionaba". Más tarde: "Cuanto más corremos, más permanecemos en el mismo lugar").

Principio Administrativo: No se debe presionar al proceso reforzador (de crecimiento); se debe eliminar (o debilitar) el factor limitativo.

- Desplazamiento de la carga

Se usa una "solución" de corto plazo para corregir un problema, con resultados inmediatos aparentemente positivos. A medida que esta corrección se usa cada vez más, las medidas correctivas fundamentales se aplican cada vez menos. Con el tiempo, las aptitudes para la solución fundamental se atrofian, creando mayor dependencia respecto de la solución sintomática.

Síntoma de Advertencia: "¡Esta solución ha funcionado hasta ahora!, ¿Quién dice que nos esperan problemas?"

Principio Administrativo: Se debe enfocar la solución fundamental. Si la solución sintomática es imperativa (a causa de las demoras de la solución fundamental), debe ser usada para ganar tiempo mientras se trabaja en la solución fundamental.

- Caso especial: desplazamiento de la carga hacia la intervención

Las estructuras de desplazamiento de la carga son tan comunes y perniciosas en caso de intervención externa que merecen una atención especial. La intervención procura aliviar síntomas de problemas obvios, y lo hace tan bien que los integrantes del sistema jamás aprenden a afrontar los problemas.

Principio Administrativo: "Enseñar a la gente a pescar, en vez de darle pescado". Se debe concentrar en afinar las aptitudes del "organismo huésped" para resolver sus propios problemas. Si se necesita ayuda externa, se debe limitar estrictamente a una intervención única (y todos deben saberlo de antemano) o ayudar a la gente a desarrollar su propia capacidad, recursos e infraestructura para que sea más capaz en el futuro.

- Erosión de metas

Una estructura de desplazamiento de la carga donde la solución de corto plazo significa el deterioro de una meta fundamental de largo plazo.

Síntoma de Advertencia: "No importa que nuestras pautas de desempeño se deterioren un poco, sólo hasta que termine la crisis".

Principio Administrativo: Se debe sostener la visión.

- Escalada

Dos personas u organizaciones entienden que su bienestar depende de una ventaja relativa de una sobre la otra. Cuando una se adelanta, la otra se siente amenazada y actúa con mayor agresividad para recobrar su ventaja, lo cual amenaza a la primera, aumentando su agresividad, y así sucesivamente. A menudo cada parte ve su conducta agresiva como una reacción defensiva ante la agresión de la otra; pero la "defensa" de cada parte deriva de una escalada que escapa a la voluntad de ambas.

Síntoma de Advertencia: "Si nuestro oponente se aplacara, podríamos dejar de librar esta batalla para hacer otras cosas".

Principio Administrativo: Se debe buscar el modo de que ambas partes "ganen" o alcancen sus objetivos. En muchos casos, una parte puede revertir unilateralmente la espiral viciosa al realizar "agresivos" actos pacíficos que hagan sentir al otro menos amenazado.

- Éxito para quien tiene éxito

Dos actividades compiten por recursos limitados. A mayor éxito, mayor respaldo, con lo cual la otra se queda sin recursos.

Síntoma de Advertencia: Una de las dos actividades, grupos o individuos interrelacionados comienza a andar muy bien mientras el otro apenas subsiste.

Principio Administrativo: Se debe buscar la meta abarcadora de logro equilibrado de ambas opciones. En algunos casos, se debe romper o debilitar el eslabonamiento entre ambas, para que no compitan por el mismo recurso limitado (esto es deseable en casos donde ese eslabonamiento pasa inadvertido y crea una insalubre competencia por los

recursos).

- Tragedia del terreno común

Los individuos utilizan un recurso común pero limitado reparando únicamente en las necesidades individuales. Al principio son recompensados, pero eventualmente hay una disminución en las ganancias, lo cual les induce a intensificar los esfuerzos. Al final agotan o erosionan el recurso.

Síntoma de Advertencia: "Había en abundancia para todos. Ahora las cosas están difíciles. Si deseo sacar provecho este año, tendré que trabajar más".

Principio Administrativo: Se debe administrar el "terreno común" educando a todos y creando formas de autorregulación y presiones de pares, o mediante un mecanismo de regulación oficial, idealmente diseñado por los participantes.

- Apaguen ese incendio

Una solución eficaz en el corto plazo tiene consecuencias de largo plazo imprevistas que requieren más uso de la misma solución.

Síntoma de Advertencia: "Siempre funcionó antes. ¿Por qué no funciona ahora?".

Principio Administrativo: No se debe descuidar el largo plazo. De ser posible no se debe recurrir a las soluciones de corto plazo, o deben ser usadas sólo para ganar tiempo mientras se trabaja en un remedio duradero.

- Crecimiento y subinversión

El crecimiento se aproxima a un límite que se puede eliminar o desplazar hacia el futuro si la empresa o individuo invierte en "capacidad" adicional. Pero la inversión debe ser intensa y rápida para impedir la reducción del crecimiento, pues de lo contrario no se hará nunca. A menudo las metas decisivas o las pautas de desempeño se rebajan para justificar la subinversión. Cuando esto ocurre, hay una profecía autopredictiva donde las metas más bajas conducen a expectativas más bajas, que luego se traducen en un mal desempeño causado por la

subinversión.

Síntoma de Advertencia: "Bien, éramos los mejores, y lo seremos de nuevo, pero ahora tenemos que conservar los recursos y no invertir en exceso".

Principio Administrativo: Si hay un potencial genuino para el crecimiento, se debe construir capacidad anticipando a la demanda, como estrategia para generar demanda. Se debe sostener la visión, especialmente en lo concerniente a la evaluación de las pautas de desempeño y la capacidad para satisfacer la demanda potencial.

Peter Senge en su estudio de las organizaciones que aprenden, ha observado una serie pautas o leyes que se manifiestan en el pensamiento sistémico, que él denomina: quinta disciplina.

Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer: A menudo nos desconcierta la causa de nuestros problemas al no descubrir su origen, cuando sólo necesitamos examinar nuestros problemas en el pasado. Las soluciones que simplemente desplazan los problemas a otra parte de un sistema a menudo pasan inadvertidas, porque quienes resolvieron el primer problema no son los mismos que heredan el nuevo. Es decir, si intentamos analizar el problema, no nos daremos cuenta que en muchas ocasiones éste es debido a algo que sucedió en el pasado, pero que es posible que la repercusión de las decisiones que se tomaron, no recaigan sobre los que originaron el problema.

Cuanto más se presiona, más presiona el sistema: El Pensamiento Sistémico tiene un nombre para este fenómeno "Realimentación Compensadora". Ésta, se da cuando las intervenciones bien intencionadas provocan respuestas del sistema que compensan los frutos de la intervención. Lo que induce a que cuanto más esfuerzo realizamos para mejorar las cosas, más esfuerzo se requiere. Ejercer más presión, ya sea mediante una intervención agresiva o mediante una tensa contención de los instintos naturales, es agotador. Aun así, como individuos y organizaciones, no sólo somos arrastrados a la realimentación compensadora, sino que a menudo se glorifica el sufrimiento resultante.

Cuando los primeros esfuerzos no producen mejoras duraderas, se presiona más, pensando que el mayor empeño superará todos los obstáculos, sin ver que nosotros mismos estamos contribuyendo a crear más obstáculos.

La conducta mejora antes de empeorar: Las intervenciones de “bajo apalancamiento” resultan muy tentadoras al producir resultados en el corto plazo. La realimentación compensadora habitualmente implica una demora entre el beneficio a corto plazo y el perjuicio de largo plazo. La demora, en un círculo, explica por qué los problemas sistémicos son tan difíciles de reconocer. Una solución puede parecer muy acertada al hacer desaparecer los síntomas o mejorando la situación. Con el paso de un par de meses o de años puede regresar o resurgir reforzado, con lo que nos encontraremos con un problema mayor.

El camino fácil lleva al mismo lugar: Si las soluciones fueran visibles u obvias para todos, tal vez ya las hubieran encontrado. En muchas ocasiones se insiste en soluciones conocidas, mientras los problemas fundamentales persisten o se empeoran, éste es un buen indicador de un pensamiento asistémico.

La cura puede ser peor que la enfermedad: A veces la solución fácil o familiar no sólo es ineficaz, sino adictiva y peligrosa. La consecuencia de las mejoras a corto plazo conducen a una dependencia a largo plazo que los pensadores sistémicos denominan “el desplazamiento de la carga”. Las estructuras donde se desplaza la carga muestran que toda solución de largo plazo debe fortalecer la aptitud del sistema para sobrellevar sus propias cargas. A veces esto es difícil, pero otras es muy fácil.

Lo más rápido es lo más lento: Los principios sistémicos pueden desanimar y decepcionar en un principio y se pueden transformar en excusas para la inacción, tomando decisiones contraproducentes, o decisiones que empeoren las cosas. Las implicaciones de la perspectiva sistémica no llevan a la inacción, sino, a un nuevo tipo de acción que parte de otra manera de pensar.

La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio: Los síntomas más obvios que indican la existencia de problemas no tienen

por qué darse en el mismo espacio y tiempo que la causa. Además, la raíz de las dificultades no se encuentra en agentes externos, sino en nosotros mismos. Hay mucha disparidad fundamental entre la naturaleza de la realidad de los sistemas complejos y los modos predominantes de pensar sobre esa realidad. El primer paso, para corregir esa disparidad, consiste en abandonar la idea que la causa y el efecto están próximos en el espacio y el tiempo.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias: El pensamiento sistémico también enseña que los actos pequeños y bien focalizados producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio apropiado. Los pensadores sistémicos lo denominan "Principio de la Palanca". Afrontar un problema difícil suele requerir ver donde se encuentra el punto de apalancamiento. De ser así se realizará un cambio con el mínimo esfuerzo que llevará a una mejora significativa y duradera. El problema radica en que las zonas de alto apalancamiento no son evidentes para la mayoría de los integrantes del sistema. No están próximas en el tiempo y el espacio respecto de los síntomas. Tampoco los cambios de alto apalancamiento en los sistemas humanos resultan obvios para quien no comprende las fuerzas que actúan en esos sistemas.

Se pueden alcanzar dos metas a la vez: Habitualmente los dilemas más enredados dejan de serlo cuando se ven desde la perspectiva sistémica. Son producto de un pensamiento por instantáneas y no por proceso, y se ve, de manera diferente, cuando se piensa en el cambio a través del tiempo. Muchos dilemas son producto del pensamiento estático.

Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños: La mayoría de los problemas administrativos requieren ver su totalidad. ¿Qué generan los problemas? Un problema donde no hay apalancamiento posible, se debe a que no puede ser examinado solo en parte, sino en su totalidad.

No hay culpa: Frecuentemente se suele culpar de los problemas a las circunstancias externas. El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo, sino que, nosotros y la causa de nuestros problemas,

formamos parte de un solo sistema.

VI.4.1.1.2 Pensamiento lateral

Albert Einstein señaló: "La mente es como un paracaídas, sólo funciona si se abre".

El "pensamiento lateral" es un concepto desarrollado por Edward De Bono, que se caracteriza por producir ideas que están fuera del patrón de pensamiento habitual.

La idea es que, al evaluar un problema/oportunidad existe la tendencia a seguir un patrón natural o habitual de pensamiento, lo cual limita las soluciones posibles.

Con el pensamiento lateral es posible romper este patrón rígido, lo que viabiliza obtener ideas mucho más creativas e innovadoras para representar todos esos caminos alternativos o desacostumbrados, que permiten la resolución de los problemas de forma indirecta y con un enfoque creativo. La técnica se basa en que, mediante provocaciones del pensamiento, se hará posible un desvío del camino o patrón habitual del pensamiento.

Hay cuatro elementos clave en el proceso de pensamiento lateral para resolver problemas:

- Comprobación de suposiciones: Al enfocar un problema con un pensamiento vertical es posible que no se encuentre la solución. Usualmente, se deducen cosas que son factibles, pero que seguramente no son la respuesta buscada.
- Con una "mente abierta" se enfrenta a cada nuevo problema que se presenta. Hacer las preguntas correctas: Lo más importante en el pensamiento lateral es saber qué preguntas deben formularse. Cuando se utiliza este método, para resolver problemas, se debe comenzar haciendo preguntas generales para enmarcar adecuadamente el problema. Luego, examinar los datos conocidos con preguntas más específicas sometiendo a examen las hipótesis más obvias, hasta alcanzar una visión alternativa cercana a la solución.

- Creatividad: La imaginación es otra herramienta clave del pensamiento lateral. La costumbre de ver los problemas siempre desde un mismo enfoque no siempre ayuda a resolverlos. Se trata, entonces, de enfocarlos creativamente desde otro ángulo. La perspectiva lateral será más efectiva a la hora de resolver cuestiones aparentemente no convencionales.
- Pensamiento lógico: Para lograr un pensamiento lateral bien desarrollado es requisito refinar el análisis de modo lógico, la deducción, y la disciplina del razonamiento, ya que sin estos elementos el pensamiento lateral sería un pensamiento anhelante, que sólo se limita a extraer ideas excéntricas.

Edward de Bono, ha detallado una serie de características que se manifiestan en el pensamiento lateral.

El pensamiento lateral, no se centra exclusivamente en la respuesta o solución del problema. Intenta no poner en marcha, de forma inmediata, patrones automatizados. Suele estar muy alerta para impedir o mitigar las deformaciones e interferencias producidas por los modelos mentales y los estereotipos cognitivos. Procura no prejuzgar, ni preestablecer escenarios por defecto. Contempla, analiza y valora las diferentes implicaciones que puede generar una alternativa en el planteamiento. Suele estar atento a las limitaciones en los procesos cognitivos para la resolución, e intenta aprender de los errores. Tiende a contener la precipitación, la impaciencia y la urgencia. Sólo empieza a converger después de haber escrutado las posibles divergencias significativas. Fomenta el planteamiento de miradas alternativas. Nunca se desencadena de forma reactiva o rutinaria. Se interesa por los matices e intenta establecer claramente las características basales del escenario, del entorno o del paradigma en el que tiene que actuar. Lucha para no ser secuestrado por patrones culturales interiorizados y automatizados durante décadas a lo largo de nuestras vidas. Procura no presuponer de forma injustificada, e intenta no realizar traslaciones y/o generalizaciones inconsistentes o no contrastadas. Tiende a percibir los enunciados novedosos y/o alternativos como oportunidades para mejorar en los mecanismos de

resolución. Su forma de funcionar no se reduce a mecanismos puramente Cartesianos o Newtonianos. Tiende a buscar nuevos enfoques, procedimientos y explicaciones. Es decir, no se centra, exclusivamente, en aquella parte de la realidad que puede controlar y representar. Actúa de forma secuencial, divergente, paralela, aleatoria o global, según convenga. No tiende a dividir el problema en partes, de forma automática, y se muestra interesado tanto en las peculiaridades específicas de los árboles como en las características genéricas del bosque. Tiende a cambiar de estrategia de forma rápida y eficaz cuando es necesario. Procura superar los prejuicios que atenazan abordajes alternativos, replanteando, hasta donde convenga, la secuencia resolutiva. Suele estar emparentado con procesos sutiles que también encontramos en la paradoja, la metáfora, la ironía y el humor. Por ejemplo, apuntar a un escenario (que se establece por defecto debido a la generación automática de modelos mentales), para, aprovechando algún tipo de giro (normalmente basado en la poli-utilización contextual del significado de algunas palabras, expresiones o conceptos), acabar resolviendo, en otro escenario, diferente del primero, pero cercano y relacionado con el mismo.

Es un tipo de pensamiento intencional mucho menos establecido, entrenado, exigido, o utilizado, que el analítico. Es crucial para resolver problemas que presentan dificultades alternativas, más allá de la aplicación rutinaria de secuencias lógicas o matemáticas. Por último exige cierto nivel de perspicacia cognitiva.

VI.4.1.1.2.1 Siete estrategias de creatividad

La estructura propuesta, modificada y complementada es solo sugerida; las combinaciones de técnicas y métodos en diferentes partes de las siete estrategias que planteamos a continuación, o en diferentes etapas del proceso son posibles, es adaptable a la necesidad y sobretodo enriquece la propuesta.

VI.4.1.1.2.1.1 Pensar Zen

Innovar de forma rápida se ha convertido en esencial. Ahora bien, innovar rápidamente no quiere decir precipitarse, ni agobiarse innecesariamente. Significa, hacer las mismas cosas en menos tiempo, aprendiendo a ser muy eficaces y eficientes en los procesos. Nos parece claro que ser lento, en general, no lleva a ninguna parte.

La velocidad adecuada, para nuestras circunstancias e intereses, es algo que iremos descubriendo progresivamente. El concepto japonés de Zen puede ser útil para empezar a moverse cómodamente.

Ponti y Ferras proponen ser capaces de anular el pensamiento en nuestra mente y, poder percibir la realidad en sí misma, sin determinantes de ningún tipo.

La mente demasiado embotada, es un obstáculo para la generación de ideas. La mente vacía, relajada y tranquila, es un enorme receptáculo para todo tipo de ideas.

Con esta estrategia, la organización pretende ayudar a los colaboradores a encontrar su camino personal hacia la creatividad. Definimos este proceso, "Pensar Zen", como ser capaz de utilizar nuestra mente (razones e intuiciones sabiamente combinadas) en paz y tranquilidad para tener "insights" creativos.

Pensar Zen consiste en adquirir la paz y la tranquilidad de mente y de espíritu suficiente para poderse dedicar a las tareas creativas sin embotamientos tóxicos ni sin percepciones negativas de la propia capacidad creativa. También es el saber encontrar la velocidad creativa propia, quizás a medio camino entre la rapidez fulgurante y la lentitud desesperante, y la voz creativa que nos permita manifestar nuestra genuina y particular visión de las cosas, "sin complejos y sin miedos".

Prácticas de inspiración oriental como el Yoga, el Taichi o la meditación pueden ser extraordinarias formas de serenar nuestra mente y conseguir Pensar Zen. Librarnos de prejuicios sobre si podemos o no ser creativos, nos ayudará, también, a encontrar nuestra voz personal.

Es necesario saber que las ondas alfa son las responsables de la tranquilidad de nuestra mente. Estas son promovidas por un ambiente silencioso y tranquilo, una técnica mental específica, una actitud pasiva y una posición confortable.

Como complemento para la estrategia de “Pensar Zen”, apuntando a conseguir ese estado de claridad y relajación mentales como camino a una explosión creativa proponemos además, aplicando algunas metodologías expuestas por Michael Michalko en su libro *Thinkertoys*:

- Viaje al pasado
- Síndrome de la gelatina
- Trinchera de Truman
- El globo aerostático
- Soltar
- Piedras cálidas
- AOM

VI.4.1.1.2.1.2 Pensar provocativamente

Se trata de uno de los conceptos más importantes en creatividad, del que se derivan actitudes y técnicas. Una provocación supone siempre una alteración del sentido de algo.

El planteamiento de una provocación crea desconcierto, porque reduce una realidad que conocemos al absurdo. Sin embargo, la seducción de la provocación reside en saber aprovechar el sinsentido que genera, para así, crear algo nuevo. Según Bono, el pensamiento creativo no actúa a través de juicios negativos, sino a través de movimientos.

La provocación implica una cierta deconstrucción de la realidad. A través de la reducción al absurdo nos damos cuenta de hechos o cosas obvias, y, sólo, a partir de ahí, somos capaces de buscar ideas disruptivas. No hay que tener miedo a la inversión lógica que supone negar una asunción básica. Si nos dejamos paralizar por su aparente sinsentido, la provocación nos confunde y desorienta.

Pensar provocativamente, es esencial en creatividad. Sin duda, es una de las técnicas creativas más útiles y sugestivas. Hay muchas formas de invertir la realidad, de pervertirla, de sacudirla, -en definitiva- de provocarla.

También se puede llegar a los mismos resultados a través del cuestionamiento. Se trata de formular preguntas (¿Por qué?) hasta llegar a una

conclusión convincente, o a una sucesión de movimientos creativos que generen una idea original y diferente.

Cualquier problema/oportunidad es susceptible de ser analizado a través de mecanismos de provocación, que pueden llegar a ser muy sofisticados. De hecho, sobre cualquier producto o servicio puede establecerse un número muy elevado de provocaciones, lo que permite una gran cantidad de combinaciones.

Ser creativo significa, en buena medida, ser diferente. La diferencia se consigue desafiando los convencionalismos y aceptando retos complicados. La provocación, es una técnica creativa que nos permite jugar con los extremos y desafiar ideas convencionales y obvias. Es importante practicar con las provocaciones y, en especial, observar elementos de provocación de nuestro entorno: productos, publicidad, efectos exagerados, reacciones desmesuradas, etc.

Existen diferentes técnicas de creatividad que juegan con el concepto de provocación. Desde las preguntas fantásticas (¿Qué pasaría si...?), hasta las provocaciones al azar (escoger un sustantivo al azar y yuxtaponerlo a nuestro foco creativo), pasando por el diamante del deseo, un procedimiento para convertir cualquier idea descabellada en algo a nuestro alcance.

Como alternativas para la estrategia de “Pensar Provocativamente”, sugerimos además, aplicar algunas metodologías propuestas por Michael Michalko en su libro *Thinkertoys*:

- El forcejeo
- Las tres b
- Cortar y desmenuzar la gran aerolínea transpacífica y la empresa de puertas contra tormentas
- División de cereza
- Ideas animadas
- Círculo de oportunidad
- Provocaciones
- Máscaras
- Serpientes de cascabel y rosas
- Analogía directa

- Analogía personal
- Analogía fantástica
- Analogía simbólica

VI.4.1.1.2.1.3 Pensar con la mente abierta

La creatividad, para ser auténtica y poder generar innovaciones de valor, debe ser abierta, es decir, debe tener en cuenta lo que está pasando en otros ámbitos, y aprender de ellos.

La curiosidad típica de las personas creativas impulsa a mirar en otras realidades, meterse en mundos distintos y, lo más importante, hacer transferencias, aplicaciones de una realidad a otra. Se puede ser muy curioso pero adolecer de capacidad analógica, esencial en los procesos creativos.

Eso presupone que para abrir la mente debemos procurar estar en contacto con realidades diferentes a las nuestras, no permitiendo el encasillamiento en perspectivas limitadas.

De hecho, algunas técnicas creativas pueden ser muy útiles para aprender a mirar en otras realidades, como por ejemplo el Collage Creativo o Cut-and-Paste. A través de imágenes recortadas de diversas revistas, el equipo en una reunión creativa puede empezar a relacionar su foco creativo con analogías elaboradas a partir de las imágenes seleccionadas. Ello favorece el pensamiento.

La creatividad necesita de una cierta presión, pero también necesita calma y tranquilidad. Una presión excesiva bloquea la mente y hace que las ideas no puedan ser trabajadas en detalle analógico, al aprender a relacionar realidades distintas.

Sin esa mentalidad es difícil, hoy en día, dirigir organizaciones realmente competitivas. Viajar y ver cosas, hablar mucho con clientes y proveedores, analizar con frecuencia portales interesantes de Internet, hacer reuniones con grupos de interés o stakeholders vinculados al turismo, son prácticas que permitirían a nuestra organización poseer un cociente de inteligencia más elevado que el resto de competidores.

La cuestión es mostrar una actitud abierta y receptiva a integrar elementos aparentemente extraños al hostel.

Como alternativas para la estrategia de “Pensar con la mente abierta”, proponemos aplicar algunas metodologías expuestas por Michael Michalko en su libro *Thinkertoys*:

- Paisaje de sueños
- Parrilla FCB
- Fruta futura
- Clever Trevor
- No es Kansas
- Tormenta
- Las tres puertas
- Las dakotas

VI.4.1.1.2.1.4 Pensar con fluidez

Mihaly Csíkszentmihalyi señala que “La creatividad no se produce dentro de la cabeza de las personas, sino en la interacción entre los pensamientos de una persona y un contexto sociocultural. Es un fenómeno sistémico, más que individual”.

Las características del *fluir creativo* son: la situación de reto o desafío; la conciencia inmediata; sentimiento de control; retroalimentación sobre la acción; equilibrio entre dificultad y destreza; intensa concentración en la acción; ausencia de pensamientos ajenos al curso de la acción; ausencia del temor al fracaso o de potenciales ofensas y, distorsión del sentido del tiempo (experiencias autotélicas – tienen un fin en sí mismas).

Para ser creativo es importante tener fluidez mental. Sin fluidez hay bloqueo, y el bloqueo es la negación de la creatividad.

Las mentes altamente creativas se caracterizan por tener la habilidad de encontrar caminos diversificados que conducen a otros tantos enfoques alternativos que son susceptibles de desembocar en una solución adecuada.

Hay muchísimas metodologías de creatividad que ayudan a nuestra mente a encontrar su estado adecuado de fluidez. Una de las más habituales

es el SCAMPER (sustituir, combinar, adaptar modificar/magnificar, eliminar, reordenar/revertir). Pensar en términos SCAMPER es una de las habilidades creativas que asegura una buena fluidez mental.

Probablemente no todas las ideas aparecidas durante el uso del SCAMPER son factibles. Da igual. Lo importante es ser capaz de lanzar al vuelo decenas y decenas de ideas, sin importar su grado de realismo. A partir de ahí, una mente creativa va trabajando y detallando cada propuesta.

Como alternativas para la estrategia de "Pensar con Fluidez", proponemos además, aplicar algunas metodologías expuestas por Michael Michalko en su libro *Thinkertoys*:

- Caja de ideas
- Sopa de piedras

VI.4.1.1.2.1.5 Pensar feliz

Mihaly Csíkszentmihalyi en su libro "Flow" dice que las personas creativas "fluyen" de forma especial porque concentran toda su atención en lo que les gusta y ello les abstrae de las coordenadas espaciotemporales habituales, posicionándolos en un flujo continuo y, delicado equilibrio, entre sus destrezas y sus retos.

El vínculo entre el flujo y la felicidad depende de si la actividad productora de flujo es compleja, si conduce a nuevos desafíos y, de esta manera al crecimiento personal y cultural.

Es importante descubrir, nuestras fuentes de motivación, porque de otra manera será complicado dar rienda suelta a nuestra creatividad. Preguntas como: ¿Cuáles son los valores y creencias que me inspiran?, ¿Qué es lo que realmente me gusta, me apasiona? Nos ayudan a descubrir nuestras fuentes de motivación. Conocer nuestras auténticas motivaciones nos puede permitir enfocar mucho más nuestra creatividad.

Es elemental tener en cuenta que la creatividad, para ser auténtica y poder generar innovaciones de valor, debe ser abierta, es decir, debe considerar lo que está pasando en otros ámbitos, y aprender de ellos.

Además deberemos procurar, arrinconar las críticas y las emociones destructivas: odio, celos, ira, miedo.

Es trascendente tener creencias constructivas sobre la propia creatividad. Por tanto es imprescindible ser optimista respecto a los procedimientos creativos y visualizar resultados en clave positiva.

Alegrar la mente, por otro lado, es una de las claves más esenciales del trabajo creativo. Sin alegría, sin optimismo, no hay fuerza creativa.

Para la estrategia de "Pensar con Felicidad", sugerimos además, aplicar algunas metodologías propuestas por Michael Michalko en su libro *Thinkertoys*:

- La sombra
- La técnica de Dalí
- Rosas azules
- Baño de color
- Anillo de color
- Dólares parlantes

VI.4.1.1.2.1.6 Pensar y dibujar

Peter Gabriel, afirma que el propio pensamiento ya fluye en términos de imágenes, que sólo es necesario plasmarlo gráficamente a través de algún medio.

Los estudios de la creatividad de algunos personajes como Leonardo da Vinci, Galileo o Darwin ponen de manifiesto su gran habilidad para hacer visible su pensamiento a través de dibujos o diagramas.

Para expresar la creatividad es muy interesante atreverse a dar forma, más allá de las palabras, a las ideas que bullen en nuestra mente.

Los beneficios de hacer visibles los pensamientos son enormes. En primer lugar, hacen que los asistentes a una reunión vean, de forma compartida, los mismos contenidos conceptuales expresados de forma gráfica. Esto permite "hablar un lenguaje común" y facilita la fertilización cruzada de ideas. Además, las personas con predominio visual trabajan con mucha más

comodidad si se utilizan imágenes, dibujos o cualquier otro procedimiento gráfico.

Es posible aplicar para esta estrategia algunas metodologías propuestas por Michael Michalko en su libro *Thinkertoys*:

- Mapas mentales
- Pensar en burbujas
- Árbol del dolor de muelas
- La técnica de Da Vinci
- Libro de los muertos

VI.4.1.1.2.1.7 Pensar en equipo

La creatividad y cooperación son grandes complementos. No hay una gran idea sin colaboración. Normalmente los inventos, descubrimientos y aportaciones creativas son el resultado del trabajo en equipo, de horas y horas de fertilización cruzada de ideas.

Aprender a pensar de esta forma, es muy importante, porque se consigue establecer sinergias creativas entre las personas que, al final, constituyen la clave de los procesos de innovación.

La generación de ideas, necesita grandes dosis de trabajo en equipo. El fracaso de algunas técnicas de creatividad nace, a menudo, de la falta de hábito de trabajar en equipo de muchas organizaciones. Trabajar en equipo es aceptarse, entenderse, compartir ideas y hacerlas crecer, saber discutir creativamente sin enfadarse, olvidándose de los celos y las envidias.

Pero además, trabajar en equipo conlleva la habilidad de que un conjunto de personas sea capaz de actuar de tal forma que unan sus fuerzas. Es el mensaje común, resultado de la combinación de las mejores ideas individuales. Este proceso es pura magia, y cuando se consigue, estamos hablando de un equipo de alto rendimiento (EAR), capaz de aceptar los retos más desafiantes.

La fertilización cruzada se logra cuando un equipo de profesionales se reúne el tiempo necesario para compartir creencias, ideas y puntos de vista

sobre algo. Hay algunas metodologías creativas, como el brainwriting o el IDEART que permiten, quizá de forma especial, trabajar en equipo y conseguir resultados de forma colectiva.

En este punto sugerimos para nuestra organización, se utilice como metodología pivot, la propuesta que Edward de Bono presenta en su libro: “Seis Sombreros para Pensar”.

VI.4.1.1.2.1.7.1 Seis sombreros para pensar

Esta metodología, va mucho más allá de ser una técnica o un marco específico para pensar las cosas. Se trata, evidentemente, de un método de pensamiento y una actitud mental.

Esta metodología provocará, en el grupo, un movimiento del lugar en donde habitualmente se ubica al enfrentar un problema, con el fin de encontrar diferentes puntos de vista, percepciones y conceptos para abordarlo.

La dificultad principal para el pensamiento, es la confusión. Intentamos hacer demasiado al mismo tiempo: las emociones, la información, la lógica, la esperanza y la creatividad, nos agobian. El pensamiento creativo se centra en cambio en producir propuestas, establecer objetivos, evaluar prioridades y generar alternativas.

El propósito del pensar con seis sombreros es:

- *Representar un papel:* Nos permiten pensar y decir cosas que de otro modo no podríamos pensar ni decir, sin arriesgar el ego. Disfrazados de payasos nos autoriza a actuar como tales.
- *Dirigir la atención:* Ponernos un sombrero implica dirigir la atención de forma consciente hacia una forma de pensar, lo cual da, a cualquier asunto, seis aspectos diferentes.
- *Conveniencia/Flexibilidad:* El simbolismo de los seis distintos sombreros ofrece un modo conveniente de pedir a alguien (incluso a uno mismo) que cambie de sombrero. Así, se puede pedir a alguien que sea o que deje de ser negativo o, se puede pedir a alguien que dé una respuesta puramente emocional.

- *Las reglas del juego:* Se trata de trazar mapas mentales, y evitar discutir.

Cada uno de los seis sombreros para pensar tiene un color: blanco, rojo, negro, amarillo, verde, azul. Además, el color de cada sombrero está relacionado con su rol.

- *Sombrero Blanco: El blanco es neutro y objetivo*

El sombrero blanco se ocupa de hechos objetivos y de cifras. Se basa en hechos puros, números e información. No hace interpretaciones ni da opiniones. Funciona a dos niveles que permiten distinguir entre hechos verificados y probados y hechos que se creen verdaderos, pero que todavía no han sido verificados.

- *Sombrero Rojo: El rojo sugiere ira, furia y emociones.*

El sombrero rojo da el punto de vista emocional. Emite las emociones, sentimientos, presentimientos, intuición, sensaciones y preferencias. Es un modo conveniente para entrar y salir del modo emocional, y de explorar los sentimientos de los demás. Nunca se debe intentar justificar los sentimientos o basarlos en la lógica.

- *Sombrero Negro: El negro es triste y negativo.*

El sombrero negro cubre los aspectos negativos. Emite juicios negativos, señala lo que está mal y los motivos por lo que algo no puede funcionar. Es un intento objetivo de poner en el mapa mental los elementos negativos. Confronta una idea con la experiencia pasada y, también, la proyecta en el futuro. Puede hacer preguntas negativas. Si de alguna manera indicas que te has puesto el “sombrero negro” señalas que eres capaz de ponerte el amarillo también.

- *Sombrero Amarillo: El sombrero amarillo es optimista y cubre la esperanza y el pensamiento positivo.*

Es la lógica positiva de porqué algo debería funcionar y ofrecer beneficios, pero también sirve para encontrar algo de valor en algún acontecimiento que haya sucedido. Es positivo, con sentido de la oportunidad a lograr el objetivo. Es un intento objetivo de poner en el mapa los elementos positivos de una idea. Va desde el aspecto lógico

práctico hasta los sueños, visiones y esperanzas. Es constructivo y generativo y se encarga de hacer que las cosas ocurran. No se ocupa de la euforia positiva (sombrero rojo) ni tampoco directamente de la creación de ideas nuevas (sombrero verde).

- *Sombrero Verde: Sombrero de la creatividad, de la generación de ideas nuevas y alternativas.*

Sirve para provocar a la realidad, para buscar lo que realmente interesa, para hacer públicamente una oferta de mejora y, para proponer los cambios que se considere necesarios. Busca la creatividad, el movimiento y la provocación. La búsqueda de alternativas es un aspecto fundamental; hace falta ir más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio. El lenguaje del movimiento reemplaza al juicio. Se procura avanzar desde una idea para alcanzar, a base de explorar, nuevas alternativas en las que la provocación es lo que importa. La creatividad implica provocación, exploración y riesgo. Implica “experimentos de pensamiento”. No se puede predecir el resultado del experimento. Pero uno quiere poder llevarlo a cabo. En esta etapa, creemos necesario dotar a nuestros colaboradores de otras técnicas complementarias para aplicar, según sea conveniente.

- *Sombrero Azul: El azul es frío.*

El sombrero azul se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento, también del uso de los otros sombreros. Organiza el pensamiento mismo. Propone o llama al uso a los otros sombreros. Define los temas a los que debe dirigirse el pensamiento y determina las tareas de pensamiento que se van a desarrollar. Es responsable de la síntesis, la visión global y las conclusiones. Aún cuando se asigne a una persona el rol de sombrero azul, éste está abierto a cualquier persona que desee ponérselo.

También se puede aplicar, de forma alternativa, técnicas propuestas por Michael Michalko en su libro *Thinkertoys*:

- TKJ
- Guía de Worrywillie

- Junta de asesinato
- OPUS
- PMI
- La comida del diablo
- Brainstorming (lluvia de ideas)
- Brainwriting
- Los señores de la disciplina
- Tablón de anuncios

VI.4.1.2 Algunas consideraciones

El equipo debe descubrir la combinación o combinaciones con la que más cómodos y mejores resultados cualitativos y cuantitativos obtengan para cada uno de los retos/problemas/oportunidades.

Es importante resaltar, permanentemente en el equipo, la importancia de tolerar la incertidumbre, (periodo fértil para las frustraciones); el buscar consistentemente el estado de fluidez, (buscando acrecentar habilidades con retos); que el control de uno mismo, manifestado en la capacidad para suspender el juicio, es crucial para el fluir del equipo y, tanto la percepción como la originalidad, se afinarán con el tiempo de trabajo.

En cuestiones de tiempo, éste debería distribuirse, aproximadamente, de la siguiente forma: de un 100% de equis tiempo, el 3% dedicado al planteamiento de la oportunidad/problema que será el foco creativo (errores en este punto podrían significar pérdida de tiempo); al mapeo un 17%; al enfoque 3%; a la generación de ideas 22% (aportar y comunicar); a la selección de ideas 17%. Tanto la puesta a punto como el plan de acción 14% cada una, y 10% para el seguimiento.

Puntualizando, sabemos, que en estos tiempos, las organizaciones que no innovan ponen en peligro su supervivencia, es por eso que desde la concepción de esta organización se califica de importancia vital la adaptación de mecanismos que permitan un crecimiento en función a las lecturas del entorno.

Asuntos en la calidad del servicio del equipo y la optimización de los costos en la organización, son considerados asuntos higiénicos.

Podemos prever dos tipos de fuerzas, las centrípetas que tienden a concentrar la organización en sus operaciones habituales, (explotación eficiente del núcleo de negocio) y las centrifugas que tienden hacia la creatividad y la innovación, (generan oportunidades, diversifican, abren nuevos mercados, resuelven problemas, inician proyectos, etc.), de donde se desprenden las capacidades de explotación y exploración.

Nosotros pretendemos lograr un equilibrio de estas dos fuerzas, mediante la gestión de talentos de nuestros competentes, convirtiéndonos así en lo que se llama una “organización ambidiestra”, combinando la eficacia operativa y desarrollando las capacidades de creación.

Por último haremos uso de tecnología que nos permita potenciar al trabajo en equipo de varias formas haciéndonos altamente eficientes. Dentro de estas tecnologías que utilizaremos, encontramos el software llamado “ATLAS.TI”; este constituye un potente conjunto de herramientas para el análisis cualitativo. La sofisticación de las herramientas de este programa, ayudan a organizar, reagrupar y gestionar el material de manera creativa y, al mismo tiempo, sistemática. ATLAS.TI nos permitiría mantenernos centrados en el propio material de investigación. Las herramientas específicas (como la herramienta User Administration y el HU Merger), así como algunos principios generales de este software (asignación de titularidad explícita a cada parte de los datos analizada y creada), hacen que la colaboración sea fluida. Todas estas herramientas avanzadas, ayudan a trabajar de forma veloz y eficiente.

Independientemente de la complejidad de los datos, las relaciones primitivas epistemológicas nos harán mejorar nuestras capacidades creativas para analizarlos. El potencial de interacción con otros tipos de software hará crecer constantemente el alcance de nuestras preguntas.

VI.4.2 Motivación

Los incentivos sólo funcionan en tareas mecánicas, rutinarias y repetitivas, es decir, aquellas que hacemos con el hemisferio izquierdo de nuestro cerebro. Para tareas que requieren altas dosis de creatividad, concentración y que nos obligan a agudizar el ingenio, esto es, aquellas que realizamos con el hemisferio derecho, los incentivos no sólo no mejoran nuestra productividad, sino que, contrariamente a lo que suele creerse, la reducen.

En “La sorprendente verdad sobre qué nos motiva”, Daniel H. Pink repasó todos los estudios científicos realizados hasta la fecha y descubrió que la creencia establecida en el mundo corporativo según la cual son los incentivos los que fomentan la productividad había sido desmentida por la ciencia, hacía ya muchos años.

Las investigaciones de Pink demuestran que la expectativa de las recompensas económicas resta capacidad de concentración e impide pensar creativamente a los colaboradores.

Esto, según Pink, es lo que ocurre en las organizaciones: creemos que recompensando a los colaboradores con incentivos económicos, tales como bonos, premios o comisiones, conseguimos mejorar sus resultados. La ciencia, no obstante, lo desmiente: cuando se recompensa una tarea que requiere altas dosis de creatividad lo que se consigue es precisamente lo contrario: el sujeto se obnubila con la recompensa e inconscientemente bloquea cualquier tipo de creatividad.

Lo que realmente hace que consigamos resultados extraordinarios viene dado por la *motivación intrínseca*, que es aquella que se basa en nuestro deseo natural de dirigir nuestra propia vida, de mejorar en nuestra vocación y de ayudar a construir cosas que vayan más allá de nuestra realización personal.

Si el palo y la zanahoria, funcionaban en el sistema taylorista del siglo pasado (garantizaba la obediencia), el colaborador de nuestra organización -del que no buscamos obediencia sino compromiso-, se motivará, si se le permite trabajar autónomamente.

Con autonomía los resultados mejoran. Si se le permite al colaborador mejorar en su especialidad se obtiene maestría y, si él tiene la certeza de que su trabajo vale para algo, es decir, de que su labor en la empresa permite a ésta ofrecer un producto o servicio realmente significativo da sentido y propósito a su labor.

Nada de eso ocurre, si al colaborador no se le retribuye adecuadamente. Éste debe tener la convicción de que la organización le paga justamente, de modo que el dinero no forme parte de la ecuación. Y si debe aparecer, eventualmente será tras realizar la tarea, como premio inesperado, nunca como recompensa por un trabajo extraordinario realizado.

Es por esto que si queremos conseguir que nuestros colaboradores den lo mejor de sí mismos, no consideraremos de ninguna forma el palo y la zanahoria y, en su lugar, fomentaremos el espíritu oculto que todos llevamos dentro: el impulso intrínseco de hacer las cosas por ellas mismas, porque nos apetece y porque nos sentimos mejor haciéndolas.

En definitiva, una verdad que sorprende no por nueva -ya coincidían en ella tanto Aristóteles como Marx-, sino por su poco predicamento y, que creemos es perfectamente compatible con nuestra organización.

VI.5 Análisis estratégico

Se recomienda antes de leer este punto la revisión del siguiente link:
http://prezi.com/nkppquxhcjyf/analisis-estrategico/?auth_key=077951a651d0ec934daa9216da6ed1283cc0f2d8 ó
solicitarlo vía correo electrónico a zegarradavila@hotmail.com

El análisis estratégico toma en cuenta el pensamiento plasmado en los siguientes libros:

- “Administración estratégica, teoría y caos” de Thompson y Strickland.
- “Dirección estratégica” de Johnson y Sholes.
- “Administración estratégica un enfoque integrado” de Hill y Jones.
- “Administración, una perspectiva global” de Koontz y Heinz.
- “Dirección estratégica” de Aceves ramos.
- “Estrategia, el equilibrio entre el caos y el orden para anticipar el futuro de la empresa” de Bilancio.
- “Karaoke Capitalism, Management para la humanidad” de Ridderstraale y Nordstrom.
- “Pasión por innovar, un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial” de Ponti y Ferras.
- “El arte de la guerra” de Sun Tzu.
- “Safari a la Estrategia” de Mintzberg y Ahlstrand.

Por otro lado, las fuentes de información para este análisis son ricas en variedad y cantidad.

América Economía.

Financial Times: cambio de gobierno en Perú no modificaría estabilidad macroeconómica | AméricaEconomía - El sitio de los negocios globales de América Latina.

Consultado el 28 de Octubre de 2010.

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/cambio-de-gobierno-en-peru-no-modificaria-estabilidad-macroeconomica-segun>

América Economía. Banco Central de Perú eleva tasa de interés a 1,75% |

AméricaEconomía - El sitio de los negocios globales de América Latina

Consultado el 11 de Junio de 2010.

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-central-de-peru-eleva-tasa-de-interes-175>

Datum International.

Consultado el 14 de Enero de 2011.

<http://www.datum.com.pe/>

Banco Central de Reserva del Perú. Gráficos Dinámicos.

Consultado el 29 de Octubre de 2010

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/graficos-dinamicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú. Nota-Informativa-BCRP-2010-09-07.pdf
(Objeto application/pdf)

Consultado el 28 de Octubre de 2010.

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2010/Nota-Informativa-BCRP-2010-09-07.pdf>

Doing Business. World Bank Group.

Consultado el 28 de Octubre de 2010.

<http://www.doingbusiness.org/>

Eduardo Leyton: Análisis DOFA y PEST.

Consultado el 15 de Mayo de 2011.

<http://www.eduardoleyton.com/apuntes/An%20lisis%20DOFA%20y%20an%20lisis%20PEST.pdf>

El Comercio.pe

El Perú registró leve caída del desempleo urbano en el 2009

Consultado el 12 de Abril de 2010.

<http://elcomercio.pe/impresas/notas/peru-registro-leve-caida-desempleo-urbano-2009/20100112/395807>

Generacion.com. Mensaje a la nación del presidente Alan García Pérez.

Consultado el 28 de Octubre de 2010.

<http://www.generacion.com/usuarios/2374/mensaje-nacion-presidente-alan-garcia-perez>

Yahoo en Español. Garantiza gobierno peruano prevalencia de estabilidad económica

Consultado el 28 de Octubre del 2010.

<http://espanol.finance.yahoo.com/noticias/Garantiza-gobierno-peruano-notilt-194632758.html?x=0>

IAB: Interactive Advertising Bureau. Situación de internet en Latinoamérica.

Consultado el 25 de Julio del 2010.

<http://iabperu.blogspot.com/2010/06/situacion-de-internet-en-latinoamerica.html>

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Información

Órgano rector de los sistemas nacionales de estadística e informática en el Perú.

Consultado el 28 de Octubre del 2010.

<http://www.inei.gob.pe/>

LaRepública.pe. Mensaje a la Nación de Alan García.

Consultado el 28 de Octubre del 2010.

<http://www.larepublica.pe/politica/28/07/2010/el-ultimo-mensaje-la-nacion-de-alan-garcia>

Ministerio de Economía y Finanzas Estadística económica.

Consultado el 28 de Octubre del 2010.

http://www.mef.gob.pe/OFINE/estadistica_economica.php

Ministerio de Economía y Finanzas. Riesgo país, Perú y otros emergentes

Consultado el 14 de Abril del 2011.

http://www.mef.gob.pe/dnep/riesgo_pais/rp2011/Riesgo_Pais_01_04_11.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. MTC destinara el 97% de su presupuesto a inversión mantenimiento y conservación de infraestructura.

Consultado el 8 de Febrero del 2011.

<http://transparencia.mtc.gob.pe/idm/noticiapop.aspx?id=2126>

Nano: rebasando la miniaturización.

Consultado el 30 de Octubre del 2010.

<http://nanoudla.blogspot.com/2010/09/informatica-cuantica-rebasando-la.html>

Nireblog. Mirada al sistema tributario peruano.

Consultado el 24 de Mayo del 2010.

<http://jorge-ramal-niquen.nireblog.com/post/2007/10/15/mirada-al-sistema-tributario-peruano>

Pandaemonaeon: inmanetizando el escatón. Computación Cuántica: ¿un nuevo paradigma?

Consultado el 30 de Octubre del 2010.

<http://zonadecaos.com/Blog/?p=937>

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development

Consultado el 8 de Noviembre del 2010.

http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html

Organización Mundial del Turismo (OMT)

Consultado el 26 de Junio del 2010.

<http://unwto.org/es>

Perú.com: diario digital. Latin Business Chronicle prevé para Perú la más baja inflación de América Latina en próximos cinco años.

Consultado el 10 de Octubre del 2010

<http://www.peru.com/economiayfinanzas/portada20101008/121989/Latin->

[Business-Chronicle-preve-para-Peru-la-mas-baja-inflacion-de-America-Latina-en-proximos-cinco-anos](#)

Portal del Estado Peruano.

Consultado el 28 de Octubre del 2010.

<http://www.peru.gob.pe/>

RPP Noticias: radio programas del Perú. El director mundial de Marketing de Google: la penetración de internet es el Perú alcanza el 26%.

Consultado el 25 de Noviembre del 2010.

http://www.rpp.com.pe/2009-11-20-bernardo-hernandez-la-penetracion-de-internet-en-el-peru-alcanza-el-26-noticia_223895.html

RPP Noticias: radio programas del Perú. FMI estima que crecimiento de economía peruana será de 8.3% en el 2010

Consultado el 3 de mayo del 2010.

http://www.rpp.com.pe/2010-10-06-fmi-estima-que-crecimiento-de-economia-peruana-sera-de-8-3-en-el-2010-noticia_300674.html

RPP Noticias: radio programas del Perú. Google: gigante de internet le pone el ojo al Perú.

Consultado el 9 de Mayo del 2010.

<http://radio.rpp.com.pe/enlineapuntocom/google-gigante-de-internet-le-pone-el-ojo-al-peru/>

Scribd. Discurso Presidencial por Fiestas Patrias

Consultado el 3 de Agosto del 2010

<http://www.scribd.com/doc/35014824/Discurso-Presidencial-por-Fiestas-Patrias>

Suite 101: La web de las colaboraciones y contenidos de calidad. Alan García y la estabilidad actual del Perú.

Consultado el 12 de Junio del 2011.

<http://www.suite101.net/content/alan-garcia-y-la-estabilidad-actual-del-peru->

[a19672](#)

Transparency International. The global coalition against corruption

Consultado el 8 de Noviembre del 2010.

http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results

Wikipedia. Seguridad social

Consultado el 13 de marzo del 2011.

http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_social

World Economic Forum. Consultado el 4 de Noviembre del 2010.

<http://www.weforum.org/en/index.htm>

Gestión. Perú crecería un 5% el 2010 y un 5.1% el 2011 - Diario Gestión

Consultado el 15 de Abril de 2010.

<http://gestion.pe/noticia/461301/consensus-forecast-eleva-expectativa-crecimiento-peru>

Gestión. BCR: Las tasas de interés seguirán a la baja este año - Diario Gestión

Consultado el 09 de Enero de 2010.

<http://gestion.pe/noticia/393907/bcr-tasas-interes-seguiran-baja-este-ano>

Gestión. Superávit de balanza comercial superará los US\$4 mil millones el 2010 - Diario Gestión

Consultado el 17 de Agosto de 2011.

<http://gestion.pe/noticia/369301/superavit-balanza-comercial-superara-us4-mil-millones-2010>

VI.5.1. Análisis estratégico externo

VI.5.1.1 Metodología

El análisis externo abarca 3 niveles: global, nacional y sectorial. Los niveles global y nacional, conforman el macroentorno y el nivel sectorial conforma el microentorno. Este análisis tiene un solo formato adaptado para los tres niveles.

En el nivel global, se tomaron en cuenta tres factores: la tecnología, las instituciones y los valores, cada uno con sus respectivas variables. Los factores se eligieron teniendo en cuenta las tres fuerzas que impulsan nuestro mundo a lo desconocido, del libro “Funky Business” de K. Nordström y J. Ridderstrale.

En el nivel nacional, se consideraron cinco factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, cada uno con sus respectivas variables. Este análisis es conocido como PESTEL.

En el nivel sectorial, se tomaron en cuenta las seis fuerzas de Porter: las amenazas de entrantes potenciales, las amenazas de los sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad de la competencia.

En cada uno de los tres niveles se identificaron sucesos o elementos externos importantes, que pueden dañar o beneficiar a la organización, (oportunidades y amenazas). La selección de dichos elementos fue proporcionada por el enfoque que se le da a este análisis. Esto es: como una opción estratégica, ¿cómo entrar a un nuevo mercado?, el lanzamiento de un nuevo servicio, un emprendimiento, una adquisición potencial, una sociedad potencial y una oportunidad de inversión.

El análisis de cada uno de los niveles en cuanto a las amenazas y oportunidades se elaboró a partir de la consideración de que no todas las amenazas/oportunidades tienen el mismo impacto, no todas las amenazas/oportunidades tienen la misma probabilidad de ocurrencia ni tampoco se espera que tengan la misma tendencia.

El impacto se midió en cuatro puntos: leve (1 punto), mediano (2 puntos), grande (3 puntos) y muy grande (4 puntos).

La probabilidad se calculó también en cuatro puntos: leve (1 punto), media (2 puntos), alta (3 puntos) y muy alta (4 puntos)

El tendencia se evaluó en tres puntos: decrece (1 punto), estable (2 puntos) y crece (3 puntos).

La multiplicación de estos tres factores arrojó un resultado que clasificó a las oportunidades y amenazas en tres niveles: A, B y C.

En la clasificación A: el resultado está entre 1 y 7 puntos, por tanto no interesan y se ignoraron esas variables.

En la clasificación B: el resultado está entre 8 y 18 puntos, en cuanto a las amenazas algunas de estas variables de nivel medio se tienen en cuenta para incluirlas dentro de planes de contingencia. En cuanto a las oportunidades de este nivel, se las observara puesto que no tienen un nivel de importancia para que se las incluya dentro de las estrategias básicas.

En la clasificación C: el resultado va de 19 a más. Las oportunidades y amenazas de esta clasificación son graves o muy graves, buenas o muy buenas, según convenga. Estas oportunidades y amenazas desprendidas a nivel global, nacional y sectorial son la fuente que alimentará al análisis FODA posteriormente.

VI.5.2 Análisis estratégico interno

VI.5.2.1 Metodología

Debido a que la organización aun no existe, no se pueden tomar datos específicos ni indicadores reales o históricos. Para compensar ello hicimos este análisis en base a potencialidades de la organización y tomamos el modelo de las 7 "s" de Mckinsey como estructura para el análisis.

La organización tiene dos tipos de habilidades: duras y blandas. Las duras son la estructura, los sistemas y la estrategia, mientras que las blandas son la meta supra ordenada, las habilidades, el estilo y el personal.

Los factores críticos fueron evaluados, y medidos en nivel, impacto y tendencia.

El nivel: del 1 (el peor/muy deficiente) a 5 (el mejor). Si un factor está por encima del nivel de los competidores, es una fortaleza, si está por debajo es una debilidad.

El impacto: 1 (ninguno) a 5 (muy alto). Es la medida en que determinado factor repercute en la organización, decide su importancia.

La tendencia: 1 (decrece), 2 (estable) o 3 (crece). Da "dirección" en el tiempo al impacto.

Los resultados arrojaran una combinación de tres números correspondiente a cada uno de los factores críticos; esta combinación clasifica a los factores según sea una fortaleza, una debilidad o si es indiferente en base a un cuadro de combinaciones que determina que factores son relevantes para la matriz FODA.

(Véase Anexos 4 y 5)

VI.5.3 FODA

VI.5.3.1 Análisis

VI.5.3.1.1 Fortalezas (F)

1. comunicación explícita
2. conocida por todo el personal
3. compartida por todo el personal
4. realidad cotidiana del personal coherente
5. accionar de la dirección coherente
6. se traduce en la fijación de resultados operativos de los integrantes
7. comunicación explícita
8. conocida por todo el personal
9. compartida por todo el personal
10. realidad cotidiana del personal coherente
11. accionar de la dirección coherente
12. valores
13. existencia de un modelo sistémico para mantener conversaciones
14. capacidad de escucha entre distintos integrantes de la organización
15. reuniones altamente efectivas y eficientes
16. nivel de cumplimiento con las decisiones tomadas en las reuniones
17. el estilo de liderazgo de la dirección para cada situación es acorde con la persona y las condiciones que tenga esta para con el proceso que se está analizando
18. políticas: sencillez-claridad-coherencia
19. la organización tiene habilidades diferenciales
20. la organización es consciente de esas habilidades diferenciales
21. la organización está trabajando en desarrollar nuevas habilidades para poder continuar compitiendo en el futuro
22. la organización cuenta con todas las habilidades personales que sus procesos requieren
23. valor agregado del producto

24. Adaptación a perfil del actual cliente
25. innovación del producto
26. imagen del producto
27. existencia del proceso sistémico de reclutamiento e inducción del personal
28. existencia del proceso sistémico de capacitación
29. existencia del proceso sistémico de desarrollo de carrera para los integrantes
30. existencia de un proceso sistémico de evaluación de desempeño
31. designación y promoción de puestos se realiza bajo un esquema conocido por todos los integrantes
32. nivel de los salarios
33. existencia de procesos pre establecidos para todas las actividades desarrolladas en la organización
34. grado de participación de gente que ha participado en el relevamiento y diseño de los procesos
35. vías o posibilidades de sugerir mejoras por parte de las personas que ejecutan los procesos
36. canales de comunicación
37. grado de obsolescencia tecnológica
38. tecnología y equipo
39. claridad
40. conocimiento en el cuadro directivo
41. conocimiento de la fuente de la ventaja competitiva en la organización
42. conocimiento de la fuente de la ventaja competitiva en la dirección
43. claridad de las prioridades estratégicas de la empresa
44. resultados de la estrategia
45. clara y ampliamente conocida
46. el poder formal coincide con el poder informal dentro de la organización
47. modo en el que están estructuradas las actividades contribuyen a la efectividad y eficiencia
48. el personal conoce las necesidades de sus clientes internos y externos

- 49. documentación tecnológica
- 50. estructura organizacional (definición de vínculos formales entre personas y departamentos, estableciendo línea de autoridad y comunicación)
- 51. organigrama circular
- 52. capacidad de adaptación
- 53. flexibilidad
- 54. velocidad de reacción
- 55. planeación financiera

Aplicando el diagnóstico de efectividad y eficiencia organizacional, la misión y visión son explícitas, conocidas y compartidas por toda la organización, sirven de principios guía de todos. De valores profundos y gran importancia que focalizan la atención y proporcionan un sentido amplio de los propósitos de la organización.

El modo en el que la organización aborda sus problemas y oportunidades es bueno así, como la forma y calidad en la que se toman las decisiones.

El estilo de liderazgo y el estilo general de operación de toda la organización impactan directamente sobre la gente, optimizando su manera de trabajar y la forma en que interactúan entre sí y con los clientes.

Las competencias que residen en la organización, prácticas directivas, sistemas y/o tecnología son adecuadas y se desarrollan mirando al futuro.

La organización, con respecto al personal, se preocupa por sus antecedentes y competencias. Así, como aproximación de la organización al reclutamiento, selección, entrenamiento y socialización.

Los procesos y procedimientos con que la organización se maneja están en constante mejoramiento, a través del aprendizaje en retrospectiva.

Las diferentes maneras para alcanzar las ventajas competitivas necesarias para concretar los objetivos que se deducen de la misión de la organización son claras y de conocimiento general.

Por último la forma en la que es la autoridad distribuida, el agrupamiento de las actividades, el modo de relaciones de la organización y los mecanismos

con los cuales las actividades y los miembros de la organización son coordinados, son claros, conocidos e integradores.

VI.5.3.1.2 Debilidades (D)

1. desempeño de las personas medido efectivamente por indicadores de procesos que tienen a su cargo
2. el mercado reconoce esas habilidades diferenciales
3. las habilidades que el mercado reconoce a la organización coincide que son sus habilidades diferenciales
4. existencia mecanismos de premios y castigos en los indicadores de cada proceso
5. procesos registrados y formalizados
6. existencia de procesos que indiquen como lograr objetivos y resultados
7. todos los procesos tienen indicadores para medir su desempeño
8. disponibilidad de recursos (dinero)
9. identificación de nuevos segmentos
10. capacidad de operación
11. todos los integrantes conocen los centros de poderes informales dentro de la organización
12. el personal reconoce a sus clientes internos y externos
13. objetivos claros y medibles
14. poder/influencia en el mercado

Aunque las habilidades en general son percibidas, existen deficiencias a tener en cuenta para medir efectivamente el desempeño de las personas a través de indicadores de procesos.

También como debilidad hay que considerar que el mercado reconoce muy poco y lentamente las habilidades diferenciales.

La existencia mecanismos de premios y castigos en los indicadores de cada proceso no está desarrollada.

No todos los procesos están registrados y formalizados, ni tienen indicadores para medir desempeño.

La planeación financiera y la disponibilidad de recursos, podrían ser una debilidad en determinados momentos (estacionalidad).

Hay dificultad para identificar de nuevos segmentos.

No todos los integrantes conocen los centros de poderes informales dentro de la organización, ni reconocen en su mayoría a sus clientes internos y externos.

El poder en el mercado es mínimo.

VI.5.3.1.3 Amenazas (A)

1. velocidad del cambio de la tecnología muy superior a la que los gobiernos emplean para sancionar leyes que la regulen
2. posible inflación descontrolada a 2 o 3 años debido a impresión de billetes en EU equivalente del 10% del PBI
3. recrudescimiento de la crisis financiera
4. elevados costes de desarrollo de los productos
5. competidores globales
6. estado: demasiado pequeño para solucionar temas generales y demasiado grande para solucionar temas concretos
7. mayor competencia para todos y en todas partes
8. el terrorismo golpea y repercute en todo el mundo
9. inseguridad ciudadana en aumento: puesto 119 de 139 según el WEF
10. burocracia gubernamental ineficiente del Perú es el mayor problema para hacer negocios según el informe del WEF
11. impunidad creciente en el sistema político y en el estado
12. sistema tributario no es capaz de reducir impactos de externalidades
13. sistema tributario con reacciones tardías ante los fenómenos recesionales
14. conflicto con Chile, acerca de diferendo marítimo, mediado por la corte de la Haya
15. independencia judicial, puesto 119 de 130 países analizados según el WEF
16. gasto de compañías en investigación y desarrollo según el WEF puesto 113 de 139 economías
17. alta percepción de la corrupción: 3,5 sobre 10 para el 2010, puesto 78 de 180 países según Transparencia Internacional
18. sistema educativo discriminatorio
19. bloqueo de carreteras
20. confianza pública en políticos según el WEF puesto 120 de 139 países analizados

21. red ferroviaria es bastante limitada, 1,691 km de extensión.
Ampliación prevista
22. tiempo: 428 días cumplimiento de contratos (juicios)
23. costo (% de cantidad demandada) 35%
24. protección de propiedad intelectual según el WEF puesto 123 de 130
países analizados
25. I+D
26. publicidad (de nuevos competidores)
27. globalización (de nuevos competidores)
28. legislación o acciones gubernamentales
29. valor de la marca
30. ventajas absolutas en coste
31. sustitución producto por producto
32. precios relativos de los productos sustitutos
33. tendencia de los compradores hacia los sustitutos
34. coste de cambio del comprador
35. disponibilidad de sustitutos cercanos
36. informalidad + competencia "sucias"
37. fuerza de la competencia
38. diversidad de competidores
39. volumen del comprador
40. sensibilidad del comprador al precio
41. contracción del mercado
42. financiamiento
43. ambiente competitivo

Aunque la economía de Perú, considerada como la N° 52 entre 139, de acuerdo con el Reporte Global de Competitividad (GCI) del World Economic Forum y registra un avance de 10 puestos entre el 2008 y el 2011, presenta amenazas para la inversión.

Según el mencionado índice, el mayor problema para hacer negocios en Perú se registra en la ineficiente burocracia gubernamental, seguida de una

alta percepción de la corrupción que, según Transparencia Internacional, califica con 3.5 sobre 10 para el 2010, ubicando al país en el puesto 78 de 180.

La carencia de una adecuada protección intelectual (123), la escasa confianza pública en los políticos (120), el poder judicial con limitada independencia y una inseguridad ciudadana en aumento (119), así como la exigua inversión de las compañías en investigación y desarrollo que ubica a Perú en el puesto 113 sobre 139 países evaluados e incluidos en el GCI, son factores que afectan la inversión.

Nuestra percepción añade a las amenazas el que el estado peruano es demasiado pequeño para solucionar temas generales y paralelamente demasiado grande para solucionar temas concretos.

Al momento el sistema tributario no es capaz de reducir el impacto de externalidades y sus reacciones resultan tardías ante fenómenos como la recesión.

Desde el exterior, el recrudecimiento de la crisis financiera que podría generar una inflación descontrolada en los próximos dos o tres años, como consecuencia de la impresión de billetes en los Estados Unidos, equivalente al 10% de su PBI, incrementa las amenazas.

Los competidores globales, que generan mayor competencia para todos en todas partes; la disponibilidad de sustitutos cercanos y la tendencia de los compradores por adquirir sustitutos añaden ítems a los retos que enfrentan los inversores.

Los problemas de carácter social que logran soluciones tras el bloqueo de carreteras y la existencia de una pequeña red ferroviaria, son fuerte amenazas a la inversión también.

Finalmente sin dejar de ser importantes, la controversia fronteriza con Chile denunciada ante la Corte Internacional de La Haya y la velocidad del cambio de la tecnología muy superior a la que el gobierno emplea para sancionar leyes que la regulen, son fuentes de intranquilidad.

VI.5.3.1.4 Oportunidades (O)

1. 90% de los científicos que han pisado la tierra están vivos en este momento
2. explosión de internet
3. crecimiento acelerado de tecnologías de la información (principal contribución la tecnología)
4. la utilidad de una red informática aumenta exponencialmente con el número de usuarios "ley de Metcalfe"
5. tendencia en cuanto a procesadores: más rápido, más barato, más pequeño "ley de Moore"
6. revolución de la nanotecnología
7. explosión de la biotecnología
8. crecimiento explosivo de las telecomunicaciones
9. desarrollo de sistemas con toma de decisiones autónoma
10. profundización de métodos (liderazgo y gestión)
11. necesidades parecidas de los consumidores
12. eficiencias en la contratación
13. elevadas exportaciones/importaciones
14. reestructuración de la economía (crecimiento del sector servicio)
15. contención de inflación e intereses
16. las condiciones económicas empiezan a prevalecer sobre las políticas
17. bonanza del consumo en Asia
18. presiones por reducir los impuestos
19. mayor competitividad de las instituciones con mejor entorno informático e institucional
20. capitalismo en constante evolución y reinención (social, norteamericano, asiático, extremo oriente, latinoamericano)
21. paridad tecnoeconómica (prerrequisitos para iniciar un negocio cada vez más homogéneos)
22. cambio de un mundo de dependencia a otro de responsabilidad individual
23. globalización de las políticas gubernamentales
24. estándares técnicos de proveedores globales
25. despertar del crecimiento de Brasil, descubrimiento del petróleo

26. democracia y pluralismo
27. poder potencial en todas partes a través de la información, filtrado por conocimiento y la competencia (de competente)
28. disfuncionalidad de la familia, arquetipos habituales de un ideal de familia empiezan a desaparecer
29. capacidad de olvidar y desaprender se está volviendo clave
30. surgimiento de la sociedad del conocimiento
31. crecimiento de la meritocracia
32. lazos sociales débiles tienden a promover la innovación y el crecimiento económico
33. conocimiento como arma competitiva más poderosa
34. soledad y aislamiento
35. educación, formación y talento; diferenciadores poderosos
36. enfoque en medidas para contrarrestar la crisis mundial
37. defensa del orden democrático
38. no negociación con el terrorismo
39. gas natural para el consumo interno asegurado
40. exportaciones aseguradas gracias a Tratados de Libre Comercio
41. políticas a largo plazo, "sin bombas de tiempo" para gobiernos venideros
42. deuda pública en continua reducción
43. manejo controlado del déficit fiscal 1,1% del PBI
44. alcance y efecto de políticas fiscales, puesto 47 de 139 economías estudiadas por el WEF
45. riesgo país alrededor de los 160 puntos básicos (América Latina 370 pbs)
46. desperdicio del gasto gubernamental, puesto 38 de 139 economías segun WEF
47. número procedimientos 6
48. tiempo 27 días
49. costo (% de ingreso per cápita) 13,6%
50. capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita) 0%
51. crecimiento sostenido de entre 5% y 8%
52. tarifas al comercio, puesto 37 de 139 economías estudiadas
53. constante, leve fortalecimiento del nuevo sol

54. inflación controlada, constante y prevista a tasas de entre 2% y 2,5%
55. aumento de las reservas internacionales netas del 2009 al 2010 en más del
56. según el banco mundial: US\$ 6.000 (nominal)
57. crecimiento constante del PBI de entre 6% y 8,5%
58. el turismo tiene un impacto del 7% del PBI del Perú con crecimiento sostenido
59. Cusco, puesto 3 de 24 regiones en turismo
60. el turismo emplea al 11% de la población económicamente activa del Perú
61. Perú ocupa el puesto 36 de 183 economías según "doing business 2011"
62. implementación de un marco legal, claro y transparente, propicio para los negocios
63. fortaleza de protección al inversionista, puesto 20 de 139 economías según WEF
64. índice de responsabilidad de los directores (0-10) 5
65. índice de fortaleza de protección de inversores (0-10) 6,7
66. superávit de balanza comercial superará los US\$ 5 mil millones el 2010
67. 11 TLC firmados, 3 en negociación, 8 en próximas negociaciones
68. 4 Acuerdos de complementación económica
69. disponibilidad de servicios financieros, 31 de 139 países analizados según WEF
70. costos de servicios financieros 32 de 139 países analizados según el WEF
71. facilidad para acceder a préstamos 37 de 139 países analizados según el WEF
72. disponibilidad de capital de riesgo 42 de 139 países analizados según el WEF
73. solidez de los bancos, 18 de 139 países analizados según el WEF
74. restricción de flujos de capital puesto 22 de 139 países analizados según el WEF
75. flexibilidad salarial, puesto 32 de 139 países estudiados por el WEF
76. puesto 47 de 139 economías en el grado de orientación al cliente
77. balance del presupuesto gubernamental, puesto 31 de 139 países analizados
78. mayor crecimiento económico mundial de países en desarrollo
79. integración de las Bolsas de Perú, Chile y Colombia
80. estabilidad económica y buenos indicadores macro país
81. país atractivo para la inversión extranjera directa y mercados de exportación diversificados
82. ubicación geográfica privilegiada y posible "HUB" en Latinoamérica

83. Cusco puesto 4 de 24 regiones en crecimiento
 84. nexo atlántico pacífico con Brasil
 85. alianzas público-privadas para invertir en infraestructura y retorno de capital humano por situación económica favorable
 86. 15 - 64: 63,1% (distribución por edades)
 87. jóvenes de entre 20 y 35 años 7% tiene educación superiores incompletos 12% completos
 88. urbana: 75,9%
 89. megadiverso en tradiciones e historia
 90. incremento sostenido en los últimos 10 años (para llevar una vida sana)
 91. a través de ONGs y educación escolar, mayor conciencia ecológica.
 92. incremento del cuidado personal y la imagen de los hombres
 93. sociedad multiétnica (amerindios, caucásicos, arios, negros, árabes, chinos, japoneses y mestizos)
 94. gastronomía dentro de las mejores del mundo
 95. consumo de pescado, pollo, cerdo, vacunos, vegetales, cereales
 96. disponibilidad en crecimiento (internet)
 97. 97% de presupuesto de Transportes y Comunicaciones dedicado a inversión y mantenimiento
 98. el incremento de 288% de líneas móviles en servicio
 99. las líneas fijas, éstas aumentaron en 27%
 100. 2011 FITEL ejecutará el Proyecto Piloto Perú – Ecuador,
 101. proyecto banda ancha para el Río Amazonas
 102. Proyecto piloto para la integración de las comunidades del Lago Titicaca
 103. "Social Networking" después del "Searching" en popularidad
 104. e-commerce crece pero sigue en etapa de infancia
 105. plataformas como google, ofrecen primeras experiencias de marketing
- PYMES**
106. red vial compuesta por más de 78.000 km de carreteras, en constante expansión
 107. 48 centrales eléctricas mayores de 20 MW que operan para el mercado
 108. aeropuertos: 23, de los cuales son 11 internacionales,
 109. entre hospitales centros de salud y puestos de salud más de

- establecimientos con casi 45000 camas
110. reducción de costos de comunicaciones de forma constante gracias a nuevas herramientas
 111. reducción de tiempo en transacciones, negociaciones, procesos
 112. hardware y software más accesibles y potentes
 113. para el periodo 2008 - 2017 se proyecta una tasa de crecimiento de la demanda promedio anual de alrededor del 7% (electricidad)
 114. cobertura del 80% a nivel nacional
 115. costo de la electricidad se redujo 30% en últimos años (señala el ministerio de energía y minas)
 116. calidad de escuelas de gerencia, puesto 42 de 139 economías estudiadas por el WEF
 117. uno de los doce países megadiversos
 118. gran variedad de ecosistemas, flora y fauna
 119. presenta en su territorio 6 biomas terrestres diferentes, 2 biomas marinos y 2 biomas de agua dulce.
 120. el territorio total protegido del país es de 195.557,39 km², un 15,22% del territorio nacional
 121. regulación laboral más flexible a través de nuevas normas para las PYME
 122. reducción de los pagos por despido
 123. facilitación de la ejecución de contratos mediante la introducción de plazos
 124. notificaciones electrónicas judiciales
 125. uso de software distribuido de forma gratuita para los IVA
 126. reducción del impuesto al cheque y la aceleración de la depreciación
 127. presentación de los libros electrónicos de nómina en línea sin costo
 128. salario mínimo 200 dólares americanos aprox.
 129. procesamiento más rápido y fácil de manera electrónica, (propiedad industrial e intelectual).
 130. conexión en línea entre la Agencia Tributaria y los notarios (propiedad industrial e intelectual).
 131. fácil el pago de los impuestos municipales, (propiedad industrial e intelectual)
 132. grado en que los competidores están equilibrados (tamaño)
 133. mercado (contracción, temporada)

134. tasa de crecimiento de la industria 7.23%
135. valor de la marca
136. alianzas estratégicas entre competidores
137. activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia
138. presión gubernamental (formalización)
139. financiamiento
140. nueva tecnología
141. coste de los suministros en relación a precio de venta del producto
142. cambios en perfil clientes
143. mayor segmentación

Como contrapartida, el crecimiento acelerado de tecnologías de la información (principal contribución de la tecnología); la utilidad de una red informática que aumenta exponencialmente con el número de usuarios ("ley de Metcalfe"); la tendencia, en cuanto a procesadores de ser más rápidos, más baratos, más pequeños ("ley de Moore"); la revolución de la nanotecnología; la explosión de la biotecnología y el crecimiento explosivo de las telecomunicaciones, abren las puertas a mayores oportunidades.

Igualmente el desarrollo de sistemas con la toma de decisiones autónoma; profundización de métodos (liderazgo y gestión); eficiencia en la contratación, al igual que los avances hacia una paridad tecnoeconómica, como prerrequisito para iniciar negocios cada vez más homogéneos, coadyuvan como circunstancias positivas para la inversión.

La bonanza del consumo en Asia; el despertar del crecimiento de Brasil; las exportaciones aseguradas gracias a Tratados de Libre Comercio (11 firmados, 3 en negociación, 8 en próximas negociaciones y 4 acuerdos de complementación económica) alientan la inversión.

Asimismo la reestructuración de la economía; el crecimiento del sector servicio; la contención de inflación e intereses; las condiciones económicas que empiezan a prevalecer sobre las políticas; las presiones por la reducción de los impuestos y el crecimiento de la meritocracia, impulsan las oportunidades de inversión.

A todo ello se suma favorablemente, la reducción del número de procedimientos para las nuevas empresas, a seis, y la disminución del tiempo de duración de estos a 27 días; la reducción del porcentaje del costo per cápita a 13,6% y a cero % el capital mínimo pagado.

Los índices y evaluaciones internacionales señalan que Perú mantiene un crecimiento sostenido de su PBI entre 5% y 8%; mientras que el precio del título de deuda de Perú a 10 años (en noviembre) se mantiene en 145 puntos con lo que el riesgo país promedio para el 2010 bordea los 160 puntos frente al promedio latinoamericano que se estima en 370 pbs.

Según los índices del World Economic Forum, Perú entre 139 economías estudiadas ocupa el puesto 47 en el factor de alcance y efecto de políticas fiscales; el 38 en cuanto a desperdicio del gasto gubernamental; el 37 en tarifas de comercio; el 20 en el factor fortaleza de protección al inversionista.

Respecto a la solidez bancaria se ubica en el puesto 18; en el 31 con respecto a la disponibilidad de servicios financieros; en el 32 en cuanto a costos de esos servicios; en el 37 en la facilidad para acceder a préstamos; en el 32 respecto a la flexibilidad salarial; el 22 con relación a la restricción de flujos de capital.

Por otro lado según el "Doing Business 2011" Perú se ubica en el puesto 36 entre 186 economías, que estaría justificado por su estabilidad económica y buenos indicadores macro país como una inflación controlada prevista a tasas entre 2% y 2,5%; el aumento de las reservas internacionales netas (RIN) del 2009 al 2010 de más del 25%, según el Banco Mundial; un superavit en su balanza comercial superior a los cinco mil millones de dólares, así como el constante y leve fortalecimiento del nuevo sol.

Contar con una población urbana del orden del 75,9%, que entre los 20 y 35 años tiene: el 7% educación superior incompleta y 12% completa, abona a favor de los factores favorables a la inversión.

Paralelo a ello, el incremento en el sector transportes y comunicaciones es permanente, de allí que el 97% del presupuesto del sector esté dedicado a la inversión y mantenimiento de vías. La red vial compuesta por más de 78000 km de carreteras está en constante expansión. Existen 23 aeropuertos, de los cuales son 11 internacionales.

Donde se aprecia una mayor dinámica es en el incremento registrado en el número de líneas móviles de telefonía (288%) frente a las líneas fijas (27%). Cabe resaltar que en los últimos años se ha producido una notable reducción de costos de comunicaciones de forma constante gracias a herramientas, reducción de tiempo en transacciones, negociaciones, procesos.

En el campo de los servicios existen 48 centrales eléctricas mayores de 20 MW que operan para el mercado. El costo de la electricidad se redujo 30% en los últimos años.

La ubicación geográfica privilegiada de Perú que lo convertiría en posible "HUB" en Latinoamérica, lo torna en un país atractivo para la inversión extranjera directa y mercados de exportación diversificados.

Elo se ve reforzado por ser uno de los doce países megadiversos, contar con una gran variedad de ecosistemas, flora y fauna, tener en su territorio seis biomas terrestres diferentes, 2 biomas marinos y 3 biomas de agua dulce. El territorio total protegido del país es de 195.557,39 km², es decir el 15,22% del total nacional. También es megadiverso en tradiciones, folklore, gastronomía e historia.

En cuanto al sector turismo, este tiene un impacto del 7% en el PBI, manteniendo un crecimiento sostenido. Este sector emplea al 11% de la población económicamente activa.

Particularmente la ciudad del Cusco ocupa en el turismo el tercer puesto entre 24 regiones y el cuarto en cuanto a crecimiento.

VI.5.3.2 Estrategias

VI.5.3.2.1 Estrategias FO (fortalezas/oportunidades)

Las estrategias FO responden a la posición ofensiva más fuerte del hostel, por lo que deberán ser de ataque. Son las que producen mejores ventajas competitivas.

Para aprovechar las fortalezas de la organización en función de las oportunidades deberemos:

1. Actualizar inteligentemente (en función al precio, la necesidad de la organización, el impacto en la organización y propuestas del mercado nacional e internacional) y, constantemente las tecnologías en los diversos ámbitos del hostel, sistemas de información, procesos, instalaciones y comunicaciones. (F18, F33, F35, F36-F38, F53, F55, O1-O10, O19, O21, O98, O99, O103-O105, O137, O140).
2. Desarrollar procesos y sistemas que permitan evaluar y ponderar las fuerzas de la globalización, especialmente en temas referidos al mercado, economía y tendencias que representen un fuerte impacto sobre el sector y la organización misma. (F18-F22, F28, F34-F36, O11-18, O20, O22-O27, O29-O38, O40-O46, O56, O58, O137).
3. Crear una estructura financiera sólida para invertir agresivamente en Cusco (Perú), aprovechando nuestras fortalezas en función a las oportunidades. (F15, F16, F18-F21, F23, F33, F35, F36, 52F-55F, O36-O102, O113-O116, O121-O141).
4. Seleccionar metodológicamente, bajo un riguroso sistema de filtros a los competentes de la organización. (17F, 21F, 27F, 28F, 32F-35F, 46F-48F, 52F, O3, O8-O12, O14, O20, O22, O26, O29-O35, O60, O83, O86-O88, O92, O93, O121-O124, O128, O133, O137, O139).
5. Dotar de herramientas claves a los competentes de la organización a través de la permanente capacitación. (1F-26F, 29F-31F, 33F-43F, 45F-54F, O3, O8-O12, O14, O20, O22, O26, O29-O35, O60, O83, O86-O88, O92, O93, O121-O124, O128, O133, O137, O139).
6. Otorgar poder de decisión a los competentes de la organización para la

- resolución inmediata de problemas/oportunidades. (1F-26F, 29F, 30F, 33F-36F, 39F-44F, 47F, 48F, 50F-54F, O3, O8-O12, O14, O20, O22, O26, O29-O35, O60, O83, O86-O88, O92, O93, O121-O124, O128, O133, O137, O139).
7. Poner a cargo de terceros (especialistas) asuntos legales, contables, asesoría financiera y mantenimiento entre otros. (17F, 30F, 33F, 35F, 39F-41F, 43F, 45F-47F, 49F, 50F, 55F, 20-40, 80, 120, 140, 190, 220, 240, 270, 310, 350, 830, 1100, 1120, 1210, 1230-1250, 1270, 1290-1310, 1370).
 8. Aprovechar la riqueza histórica, cultural, arquitectónica, ecológica, mística, gastronómica, multiétnica, de diversión y de aventura, que ofrece el Cusco a través del desarrollo constante de la capacidad creativa grupal de los competentes resultando en la generación de ideas/propuestas. (1F-26F, 29F-31F, 33F-43F, 45F-54F, 58O, 59O, 83O, 89O-91O, 93O-95O, 106O, 108O, 117O-120O).
 9. Utilizar intensamente la tecnología, información y conocimiento para aprender profundamente las necesidades del visitante, actuando de forma rápida y, en consecuencia, ofreciendo siempre una experiencia innovadora. (1F-26F, 29F-31F, 33F-43F, 45F-54F, 3O, 17O, 20O, 24O-28O, 30O, 23O, 34O, 51O, 61O, 76O).

VI.5.3.2.2 Estrategias FA (fortalezas/amenazas)

Las estrategias FA forman una posición típicamente defensiva, aprovechando las fortalezas de la organización para bloquear o minimizar las amenazas. Por lo general, tampoco generan ventajas competitivas, porque el poder que dan las fortalezas se destina a nulificar las amenazas, no a atacar.

Para aprovechar las fortalezas evitando o reduciendo las amenazas deberemos:

1. Identificar información de alto impacto en la que la organización es sensible, a nivel global, nacional y regional, en temas políticos/legales, económicos, sociales, tecnológicos; de forma sistémica apoyada en TI permitirá actuar en consecuencia y oportunidad. (13F-15F, 17F-21F, 23F-25F, 33F, 34F, 37F-39F, 43F, 44F, 49F, 52F-54F, 1A-13A, 26A-30A, 37A, 38A, 41A, 43A).
2. Establecer red de contactos necesarios para competir más cómodamente en el campo de la administración pública, cuando sea necesario. (19F-22F, 6A, 10A-13A, 15A).
3. Resolver los conflictos legales y económicos a través de métodos alternativos (mediación, negociación y arbitraje). (18A-22A, 26A, 10A, 13A, 15A, 28A, 34A, 39A, 42A, 43A).
4. Apelar a la ventaja competitiva del hostel en vanguardia organizacional, capacitación y desafíos permanentes, para atraer a los mejores competentes que se encuentren en formación. (1F-54F, 18A, 37A, 43A).
5. Evitar la competencia desleal (informal) dando aviso a las autoridades a través del procedimiento de denuncias a cargo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (17F-22F, 54F, 36A, 38A, 43A).

VI.5.3.2.3 Estrategias DO (debilidades/oportunidades)

Las estrategias DO representan una posición ofensiva débil, ya que aprovechan las oportunidades para bloquear o corregir las debilidades. Difícilmente producen ventajas competitivas, debido a que desperdician parte de los recursos y ventajas que ofrecen las oportunidades en evitar ataques o bloquear puntos débiles.

Para reducir las debilidades de la organización en función de las oportunidades que existen deberemos:

1. Diseñar junto con los colaboradores, apoyados en TI, un sistema de medición y retroalimentación, para el aprendizaje en retrospectiva, individual y grupal, del desarrollo de toma de decisiones importantes que deben alinearse con la visión y misión de la organización. (1D, 4D, 6D, 7D, D10, 13D, 30, 40, 50, 90, 100, 120, 220, 260, 270, 290-350, 410, 420, 1390-1430).
2. Aprovechar la tecnología y la información existente, la generada y la aprendida del visitante, para direccionar el esfuerzo (financiero/creativo) de comunicación a través de canales puntuales. (2D, 3D, 12D, 13D, 14D, 20-50, 80, 110, 140, 170, 190, 200, 250, 270, 300, 320-350, 410, 580, 590, 600, 620, 650, 670, 680-800, 820-850, 890-980, 1030-1060, 1080, 1100-1130, 1150-1200, 1330-1430).
3. Integrar, como parte de la capacitación del colaborador, líneas orientadoras que flexibilicen y reafirmen el poder de decisión de los colaboradores. (2D, 4D-7D, 10D-13D, 90, 100, 220, 260, 270, 290-350, 920, 930, 1420, 1430).

VI.5.3.2.4 Estrategias DA (debilidades/amenazas)

Las estrategias DA representan la posición estratégica más débil. Son estrategias de repliegue, ya que lo que se busca es simplemente no desperdiciar recursos ni arriesgar más a la organización.

Para reducir las amenazas que inciden en nuestras debilidades deberemos:

1. Buscar segmentos que no hayan sido explotados. (2D, 3D, 6D, 9D, 12D-14D, 27A, 30A, 33A, 35A, 36A, 40A, 43A).

VI.6 Marketing, estrategia y creatividad

Se recomienda antes de leer este punto la revisión del siguiente link:
http://prezi.com/4ewmbeq6wyan/marketing-estrategia-y-creatividad/?auth_key=57a9b443b8a9ed41904557941dc0284be2c22009 ó
solicitarlo vía correo electrónico a zegarradavila@hotmail.com

Este punto se desarrolló tomando en cuenta los siguientes libros:

- “Publicidad y comunicación integral de marca” de O’guinn y Allen.
- “Mercadotecnia para hotelería y turismo” de Kotler y Bower.
- “Dirección de Marketing” de Kotler y Keller
- “Marketing Lateral, nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras” de Ktler y Tias de Bes.
- “Pasión por innovar, un modelo novedoso que incentiva la creatividad” de Ponti y Ferras.
- “Funky Business, El talento mueve al capital” de Ridderstrale y Nordstrom.
- “Karaoke Capitalism, Management para la humanidad” de Ridderstrale y Nordstrom.
- “Creatividad Efectiva: Estructuración y administración de la creatividad individual” de Eroles.
- “El pensamiento lateral, manual de la creatividad” de De Bono.
- “Thinkertoys, como desarrollar la creatividad en la empresa” de Michalko.
- “Safari a la estrategia” de Mintzberg y Ahlstrand.

Además se consultó gran cantidad de información en Internet, con el fin de enriquecer e influir el desarrollo de este punto. Las referencias a dicha información pueden encontrarse en la bibliografía.

La ciudad del Cusco (Perú), goza de gran atractivo para el turista nacional e internacional, que se ha visto acrecentado después de la nominación de Machu Picchu como “Nueva Maravilla del Mundo”³¹.

³¹ World of new 7 Wonders. Machu Picchu (1460-1470), Perú. Recuperado el 15 de julio del 2010 de <http://wpng.a34.net/the-official-new7wonders-of-the-world/machu-picchu-1460-1470-peru/>

De hecho la rentabilidad del sector turismo y el subsector alojamiento de Cusco es el más alto en el Perú³².

A ello hay que agregar que anualmente se incrementa la tasa de crecimiento de visitantes a la ciudad del Cusco.

Estimamos que una nueva propuesta organización, un Hostel de diseño, para esa ciudad tendrá acogida.

VI.6.1 Objetivos generales

Nuestros objetivos de Marketing son los siguientes:

- Conseguir un alto grado de congruencia entre lo que el cliente demanda y nuestra oferta diferenciada.
- Obtener una “mirada” global y estratégica acerca de nuestro producto/servicio, para tomar decisiones apropiadas en el tiempo, identificando prioridades.
- Minimizar el riesgo de las decisiones.
- Identificar características, necesidades, hábitos y actitudes de nuestros potenciales clientes.
- Delimitar el segmento y nicho, proporcionando un campo de acción para la posterior creación/identificación de la célula o micronicho.
- Identificar a competidores.
- Maximizar la participación de mercado.
- Maximización del aprovechamiento de las tecnologías nuevas para su uso en el mix de marketing.
- Determinar el precio
- Comunicar coherentemente lo que ofrecemos.
- Diferenciarse a través de movimientos laterales, ofreciendo un producto/servicio que sea una experiencia de emociones a los turistas.

³² Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008). Pentur 2008 – 2018. Recuperado el 8 de setiembre del 2010 de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20%282%29%20%284%29.pdf>

VI.6.2 Segmentación

La información obtenida para nuestro propósito, se hizo a través de medios secundarios externos, es decir, que ya preexistía dicha investigación. Los estudios realizados fueron encargados por PROMPERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo) y son de carácter público.

La política turística de Perú es dirigida y coordinada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y, promovida a través del Fondo de Promoción Turística (Foptur). Ambas instituciones en los últimos años han generado diversos documentos relevantes, destinados a apoyar a quienes estén interesados en planificar y desarrollar un destino o un servicio turístico.

En ese afán se PROMPERU contrato a empresas como Samimp Research, CCR S.A. e IPSOS - Apoyo Opinión y Mercado S.A. que diseñaron sendos estudios de mercado permitiéndonos conocer las características, necesidades, hábitos y actitudes de nuestros potenciales huéspedes, permitiendo enfocar nuestra atención en los segmentos de turismo: de naturaleza, de aventura y cultural.

También hemos considerado, en la misma línea de estos tres segmentos de nuestro enfoque, un análisis puntual del perfil del turista que visita el Cusco al año 2009, que consideramos importante en cuestión de proporciones, tendencias y patrones.

Exponemos a continuación los datos relevantes de los perfiles de turistas y que consideramos importantes para nuestra organización.

VI.6.2.1 Perfil del turista de naturaleza

Perú es uno de los países que cuenta con áreas naturales protegidas, las que abarcan el 14,8% de su territorio (128521,560 hectáreas), reuniendo, en un lugar, gran parte de la riqueza natural del planeta, que incluye gran biodiversidad y variedad de ecosistema. Esto le permite presentar al mundo un producto diversificado para el turismo de naturaleza.

El estudio del Perfil del Turista de Naturaleza muestra que los que visitan el Perú por esa característica, presentan claras diferencias de acuerdo al

destino visitado, las cuales se patentizan en sus motivaciones, las actividades realizadas en el lugar y el nivel de gasto efectuado. Igualmente permite conocer las motivaciones para realizar turismo de naturaleza y las características socio demográfico y psicográficas de los turistas que realizan turismo de naturaleza en el Manú.

Así tenemos que, los turistas que visitaron Manú (ubicado en las regiones Cusco/Madre de Dios) buscaron realizar actividades más especializadas que les permitan estar en contacto con la biodiversidad del lugar (flora y fauna), con la vida salvaje y con las costumbres de las comunidades nativas.

Ellos manifestaron en segunda instancia, que observar la vida salvaje (24%) y, conocer nuevas culturas (21%), son otras de las razones que los motivan a realizar turismo en ambientes naturales.

En el proceso de elección de Manú como destino consideran, el precio, y el clima, como otros factores. Además buscan información específica sobre la biodiversidad (flora y fauna) de las zonas a visitar.

Los turistas de naturaleza permanecen en Perú un promedio de 20 a 27 noches, de los cuales entre 4 ó 5 noches los dedican a la visita del destino.

Los que visitan Manú presentan el mayor gasto promedio (US\$ 2804) de los cuales, en Manú invirtieron US\$ 707, cantidad significativamente superior al registrado en los otros destinos.

Esta clase de turistas, son más atractivos y rentables para el Perú, debido a que su nivel de gasto es superior a otros turistas.

Por otro lado, Manú y Tambopata reciben a viajeros de una edad relativamente mayor a los turistas de los otros dos destinos considerados en el estudio. Esto se podría deber el mayor poder adquisitivo y capacidad de gasto en el viaje.

Los turistas de naturaleza mayoritariamente (70%) recurren a Internet como el principal medio informativo al momento de buscar información para sus viajes. Sin embargo, cuando el tipo de turismo a realizar es algo más especializado, los documentales (TV o video) cobran relevancia como fuente de información, especialmente entre los visitantes del Manú (38%)

Una de las características del viaje de los visitantes del Manú está relacionada con el tiempo que toman en planificar su viaje: cinco meses para el 46%. Este lapso es el mayor empleado para los destinos estudiados.

Característica singular de la mayoría de los turistas que visitaron Manú (83%), indicaron haber visitado sólo el Perú para realizar turismo en ambientes naturales.

El uso de agencias de viaje, ya sea contratado fuera o dentro del Perú, ha sido mayoritario para visitar Manú (93%) y, el 68% contrató la agencia en Cusco.

Aunque el nivel de satisfacción de los turistas extranjeros con los destinos evaluados ha sido significativamente alto, Manú generó una mayor satisfacción a los turistas, destacando el “Trato de las personas del lugar” y, la “Conservación del lugar”.

El Perfil socio demográfico señala que la mayor parte de turistas extranjeros que visitó Manú (54%) son del sexo masculino.

Aunque en los cuatro destinos de naturaleza evaluados, la presencia de personas de 25 a 34 años de edad (adultos jóvenes) es significativa, Manú recibe un porcentaje importante de turistas comprendidos entre los 35 y 44 años (24%), quienes presentarían un mayor poder adquisitivo. Ellos tienen un nivel de ingreso anual familiar (mayor a US\$ 40000). Son personas con educación superior y forman parte de una pareja.

El principal mercado emisor del Manú fue Estados Unidos (30%) e Inglaterra (29%) respectivamente.

Los resultados de la investigación también muestran tres segmentos psicográficos que describen las actitudes de los turistas frente al turismo de naturaleza, los cuales tomaremos en cuenta en el desarrollo del mix.

Estos segmentos son: especialistas (experiencia con el medio silvestre), conservadores (comparten la aventura con el riesgo moderado, sin sacrificar la comodidad) y, convencionales (buscan atractivos visitados por la mayoría).

Especialistas: aquellos que buscan experimentar el contacto con el medio silvestre, al punto de preferir alojamientos rústicos que les permitan vivir a plenitud su experiencia en el hábitat natural. Demuestran ser sensibles en

temas del medio ambiente y conciencia ecoturística, asegurándose que su visita no perjudique el medio ambiente ni a la comunidad de la zona. Son del sexo masculino en su mayoría, de 26 a 45 años, casados o convivientes, que se interesan por buscar información no sólo en internet sino también a través de documentales. Su presencia es mayor en el Manú: 49%.

Conservadores: son sensibles en temas de medio ambiente y de conciencia turística, buscan zonas poco visitadas, y comparten la aventura con el riesgo moderado. No obstante, no sacrifican de ninguna manera su comodidad, por lo que no gustan de alojamientos rústicos. Son hombres y mujeres, de 26 a 45 años, casados o convivientes, ejecutivos y, prefieren el internet con medio de información. Su presencia en el Manu: 27%.

Convencionales: es un turista que busca visitar zonas conocidas por la mayoría; poco interesados en obtener conocimiento sobre la cultura o costumbres de un lugar, pero atraídos por el reconocimiento de los atractivos turísticos.

Estos turistas son hombres en su mayoría, de 26 a 45 años de edad, casados o convivientes, ejecutivos. Su presencia en el Manu: 24 %.

Metodología

- Tipo de estudio: Cuantitativo.
- Técnica: Entrevista personal directa.
- Instrumento: Cuestionario estructurado y estandarizado con preguntas abiertas y cerradas.
- Universo: Turistas de nacionalidad y residencia extranjera de ambos sexos, de 18 años o más, que visitaron el Manú, Tambopata, el Parque Nacional Huascarán y Paracas.
- Puntos de muestreo: Principales puntos de salida (aeropuertos y terrapuertos).
- Turistas que visitaron el Manú: Las encuestas se realizaron en la ciudad de Cusco: Aeropuerto Alejandro Velasco Astete y el Terminal de Transporte Terrestre (165 muestras).

- Turistas que visitaron Tambopata: Las encuestas se realizaron en la ciudad de Puerto Maldonado: Aeropuerto Padre Aldamiz (330 muestras).
- Turistas que visitaron el Parque Nacional Huascarán: Las encuestas se realizaron en los principales terrapuestos de la ciudad de Huaraz (265 muestras).
- Turistas que visitaron Paracas: Las encuestas se realizaron en los principales terrapuestos de la ciudad de Paracas (250 muestras).
- Tipo de muestreo: Probabilístico.
- Empresa contratada para el trabajo de campo: SAMIMP RESEARCH.

(Véase ANEXO 8)

Algunos atractivos para el perfil de naturaleza en Cusco



Nombre : Manu
Crédito : DIEGO HOYOS



Nombre : Huaywash
Crédito : ANDRAS JANCSIK



Nombre : Cattleya rex var flamea
Crédito : PABLO YANA



Nombre : Vicuñas
Crédito : STEVE RAYMER



Nombre : Tucán
Crédito : MICHAEL MELFORD

VI.6.2.2 Perfil del turista de aventura

El estudio realizado por CCR S.A para FOPTUR permite conocer las motivaciones e intereses para realizar turismo de aventura, asimismo, determinar las características socio demográficas y psicográficas de los turistas extranjeros que realizan actividades de aventura en el Perú. También nos permite estar al tanto de la experiencia de viaje en el Perú y la experiencia previa que tenían los turistas extranjeros realizando actividades de aventura dentro y fuera de su país.

Según los turistas extranjeros que visitan Perú, el “Turismo de Aventura” es un desafío a la geografía del lugar, experimentando la belleza natural. De esta forma, cuando deciden practicar este tipo de turismo buscan experimentar la aventura en actividades al aire libre, así como sensaciones que le generen adrenalina en contacto con la naturaleza (69%), la visión de paisajes asombrosos (55%), buscando con ello aire puro y libre de contaminación, así como tranquilidad y poder escapar de la rutina diaria.

Es importante remarcar que más de la mitad de los turistas extranjeros (64%) han realizado un viaje fuera de su país, motivados principalmente por el turismo de aventura, especialmente los sudamericanos (75%).

Teniendo en cuenta ello, los elementos motivadores en este tipo de turismo principalmente son: la actividad, el riesgo y el ambiente natural.

Sin embargo, estos factores tienen diferente preeminencia según la edad del turista, lo cual es importante considerar al momento de diseñar una oferta.

Los viajeros jóvenes muestran una actitud osada y/o arriesgada, buscando así actividades que les permita sentir emoción y experimentar la adrenalina, relegando con ello a un segundo plano la valoración del contacto con la naturaleza. Esto revela que el atractivo, para este visitante, radica en la actividad y no en los atractivos que se pueda encontrar en el entorno donde se realiza la actividad de aventura.

Por su lado, los turistas de 24 años, valoran, en gran medida, el contacto con el medio ambiente, inclinándose por actividades de aventura que le ofrezcan la posibilidad de observar paisajes y la diversidad de flora y fauna de los lugares escogidos para la realización de las actividades. Su disposición por

el riesgo es menor y tiende, además, a disminuir a medida que la edad asciende. Ello nos lleva a decir que, en este segmento, es más importante el medio ambiente y los atractivos que este ofrece (como factor motivacional), teniendo menor relevancia el factor riesgo.

El Perú recibe viajeros experimentados en turismo de aventura, especialmente en trekking (89%), lo cual lo hace exigente ante cualquier oferta. Es más, un segmento interesante de ellos (30%) ha viajado en anteriores oportunidades a Perú para realizar turismo de aventura.

Es de resaltar que, entre los turistas mayores de 44 años de edad, el interés por el trekking les permite conocer otras culturas (39%) y, en determinadas circunstancias, el contacto con comunidades locales, además de observar diversidad de fauna y flora (25%).

Ellos, definen a la actividad como una caminata un poco dificultosa, con obstáculos geográficos, que permite apreciar agradables paisajes naturales. Quienes se consideran “trekkers”, añadieron también que su práctica requiere de un adecuado equipamiento y de preparación física.

Las actividades de montañismo, canotaje, skiing y ciclismo de montaña están vinculadas a un nicho de mercado. Existe un grupo reducido de turistas que visita el Perú sólo para practicar alguna de ellas (11%).

En cuanto a la percepción del peligro en el Turismo de Aventura, los viajeros extranjeros estiman que las actividades más riesgosas son: el puenting, el parapente y paracaidismo. Esta impresión aumenta conforme se incrementa la edad.

En cambio, el trekking/hiking es estimado como una actividad de bajo riesgo. Mientras que buceo, canotaje ciclismo de montaña, snowboard, montañismo, skiing, surf, son estimadas medianamente riesgosas. Para los sudamericanos, el snowboard es catalogado como actividad de alto riesgo.

Motivador principal para elegir a Perú como destino de vacaciones, recreación u ocio es “el interés por realizar trekking/hiking” (37%), sobre todo en Camino Inca.

En segunda instancia, como principal motivo de viaje, está la visita a “Machu Picchu”, especialmente entre los jóvenes de 18 a 24 años (38%). Para

los sudamericanos, el "Surf" es el tercer motivador, aunque con un porcentaje menor al 10%.

La principal fuente de información consultada por los interesados en Turismo de Aventura fue Internet (73%). Otras fuentes consultadas de manera importante fueron los familiares y/o amigos (21%) y, las guías turísticas (20%).

Los turistas, según el estudio, manifestaron mayor interés en obtener información sobre "costos" (especialmente de servicios hospedajes) y, sobre "el Camino Inca" (rutas, paisajes y geografía).

En cuanto a la planificación del viaje, más del 80% de los turistas indicaron que planificaron todas o algunas de las actividades antes del viaje a Perú. Este comportamiento se hace más notorio a medida que la edad se incrementa (95% en el segmento de turistas de 44 años a más).

Las actividades de trekking/hiking y montañismo generalmente se planifican antes del viaje, a pesar de ello, para realizar las actividades de canotaje, ciclismo de montaña y surf, más de la cuarta parte de los turistas las planeó durante el viaje.

Por otro lado, la mayoría de los turistas extranjeros llegaron a Perú con sus propios equipos para realizar actividades de turismo de aventura (67%), sobre todo los turistas de 25 a 34 años. La práctica del trekking y montañismo exige, según los encuestados, contar con equipos especializados (accesorios de campamento, calzado, y otros suministros).

Los turistas de aventura muestran un nivel de gasto en Perú superior al turista extranjero promedio (US\$ 1206 vs. US\$ 1114) Los norteamericanos fueron quienes gastaron más en el Perú durante su estancia (US\$ 1,280 dólares) en comparación a los europeos (US\$ 1149) y, sudamericanos (US\$ 939).

En cuanto a la permanencia en el país para los turistas de aventura fue de veintitrés noches en el caso de los europeos, mientras que los sudamericanos registraron la menor permanencia (17 noches). En ambos casos su permanencia fue superior a las trece noches del turista extranjero promedio.

Entre esta clase de turistas, existe una gran disposición por recomendar el Perú como destino para realizar turismo de aventura. El 89% de turistas

entrevistados señalaron que “recomendaría sin ninguna duda” a otras personas visitar Perú para que realicen actividades de turismo de aventura. La razón se fundamenta en que consideran que tiene lugares propicios para hacer deportes de aventura, así como paisajes naturales asombrosos y lugares turísticos atractivos.

En el estudio se evaluó una serie de asociaciones entre destinos turísticos (países) y, actividades de aventura, con la finalidad de determinar un posicionamiento de la competencia latinoamericana en relación al turismo de aventura. De acuerdo a ello, los principales competidores de Perú en turismo de aventura serían: Bolivia y Chile en las actividades de trekking, montañismo y ciclismo de montaña; Brasil en surf y Argentina en skiing/snowboard.

Teniendo en cuenta las características demográficas y socioeconómicas de los turistas de aventura, la mayor parte de ellos son del sexo masculino, siendo la mayor incidencia en Norteamérica (71%) y, Sudamérica (83%). Son personas con educación superior y la mayoría, solteros.

De la misma forma, la mayoría de ellos (62%) tienen entre 18 a 34 años de edad. En tanto que, un 24% tiene entre 35 a 44 años de edad. En promedio, el turista de aventura que visita el Perú tiene 33 años de edad.

El 39% de los turistas de aventura que visitaron el Perú residen en Estados Unidos y un 17% en España, siendo así los principales mercados emisores para este tipo de turismo. Con todo, el 12% de los turistas extranjeros declaró ser miembro de una asociación de deportes de aventura. Entre los sudamericanos la membresía a una asociación de este tipo es de 6%.

El ingreso anual familiar del turista de aventura varía por el lugar de procedencia. Los turistas norteamericanos declararon mayores ingresos (64% superior a US\$ 59000) frente a los turistas europeos (50% menos de US\$ 60000) y sudamericanos (69% menos de US\$ 60000).

Los resultados de la investigación también revelaron tres segmentos psicográficos que describen las actitudes de los turistas extranjeros frente al turismo de aventura, los cuales deben ser tomados en cuenta en el desarrollo de la promoción del producto.

Estos segmentos son: convencional (amante de la naturaleza, muestra una actitud más pasiva al realizar el turismo de aventura), arriesgado (es osado

y desafiante en la práctica del turismo de aventura) y, aficionado (busca experiencia de aventura en un ambiente natural que le permita vivir la sensación de escapar de la rutina).

Los turistas de aventura “convencionales” (24%), centran su principal interés en la naturaleza. Por ello prefieren actividades de aventura que le permitan estar en contacto con la naturaleza, apreciar paisajes agradables, y a la vez conocer otras culturas. Intentan estar bien informados antes del viaje, recurriendo a fuentes especializadas y a personas con experiencia en actividades de aventura. Ellos optan organizar sus viajes de turismo de aventura con el apoyo de una agencia de viajes, mostrando poco interés por experimentar aventura extrema prefiriendo las actividades de menor riesgo, como son las caminatas (trekking). Preferentemente combinan su práctica de deportes de aventura con actividades de carácter cultural (visita a sitios arqueológicos, museos e iglesias). Por lo demás, son quienes más han practicado sólo una actividad de aventura en el Perú (65%), siendo la más destacada, el trekking.

Este segmento de turistas de aventura presenta una edad promedio mayor a los demás (36 años) con una relativa mayor presencia de turistas del sexo femenino (51%), en comparación a lo observado en los otros segmentos. Asimismo, en este segmento se encuentra una mayor presencia de turistas casados (42%).

Por su parte, los turistas de aventura “arriesgados” (43%), poseen una alta afición por las actividades del turismo de aventura y realizan viajes motivados por practicar deportes de aventura. Lo hacen, primordialmente, por tener sensaciones de aventura extrema y experimentar la adrenalina. Ellos miden su capacidad y habilidades, incrementando cada vez más el nivel de riesgo de las actividades de aventura que realizan, mostrando que van en búsqueda deliberada del riesgo.

Generalmente se interesan más por la actividad a realizar que por los atractivos que se pueda encontrar en los destinos. Estiman que no es necesario organizar el viaje con una agencia. Ellos mismos planifican sus viajes para preparar el equipamiento necesario a llevar. Eligen los países en función a las actividades de aventura que desean realizar.

La edad promedio de los turistas de aventura de este segmento es de 31 años (66% de turistas comprendidos entre 18 a 34 años de edad). Igualmente, en este grupo la presencia de turistas del sexo masculino es mayor (74%). Además, presenta el mayor porcentaje de aficionados a actividades como parapente y canotaje / rafting. Son quienes gastaron más en Perú: US\$ 1,315 dólares.

Finalmente, los turistas de aventura "aficionados" (33%), se interesan tanto por la actividad de aventura como por el medio ambiente (naturaleza). Valoran el contacto con la naturaleza porque les da la sensación de tranquilidad y por ende la posibilidad escapar de la rutina de la vida cotidiana. De allí que, cuando realizan deportes de aventura prefieren hacer camping. Por lo general, se preparan económicamente para realizar actividades de aventura (ahorran) y, consideran importante la opinión de personas que comparten su afición para organizar su viaje.

La pertenencia a una asociación de turismo de aventura es mayor en este segmento, mostrando así cierto nivel de sofisticación. También, son quienes más actividades de aventura han efectuado en Perú. Un 14% hizo más de dos actividades. En los otros segmentos la esta circunstancia se dio en 7% (convencionales) y, 8% (arriesgados).

Estos turistas han permanecido más en Perú (24 noches) y en contraposición han gastado menos (US\$ 1108) que los otros segmentos de turistas. La edad promedio es de 31 años (71% de turistas comprendido entre los 18 y 34 años). Son mayormente del sexo masculino (74%) y solteros (77%).

Metodología

El presente estudio fue realizado en dos etapas de investigación: cualitativa y cuantitativa.

Estudio Cualitativo

- Técnica: Entrevistas en profundidad.

- Instrumento: Guía de pautas.
- Universo a investigar: Conformado por turistas de nacionalidad y residencia extranjera, de 25 a 50 años de edad, que realizaron algún tipo de actividad de turismo de aventura en el Perú y permanecieron por lo menos dos noches en el país y cuyo principal motivo de viaje fue realizar un viaje por vacaciones, recreación u ocio.
- Ámbito Geográfico: Sala de embarque internacional del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez – Callao (Lima).
- Tamaño de la muestra: 20 entrevistas en profundidad, disgregado por continente de residencia (5 entrevistas de Sudamérica, 6 entrevistas de Norteamérica y 9 entrevistas de Europa).

Estudio Cuantitativo

- Técnica: Entrevista personal directa.
- Instrumento: Cuestionario estructurado y estandarizado con preguntas abiertas y cerradas.
- Universo: Conformado por turistas de nacionalidad y residencia extranjera, de 18 a más años de edad, que realizaron algún tipo de actividad de aventura en el Perú y permanecieron por lo menos 2 noches en el país y, cuyo principal motivo fue realizar un viaje por vacaciones, recreación u ocio.
- Ámbito Geográfico: Sala de embarque internacional del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Lima).
- Tamaño de la muestra: 500 casos, disgregado de la siguientes manera:
 - Sudamericanos: 100 casos.
 - Norteamericanos: 200 casos.
 - Europeos: 200 casos.
- Empresa contratada: CCR S.A.

(Véase ANEXO 9)

Algunos atractivos para el perfil de aventura en Cusco



Nombre : Camino Inca de Machu Picchu - Cusco
Crédito : ALEJANDRO BALAGUER/PromPerú



Nombre : Ascenso al nevado Ausangate en Cusco
Crédito : RENZO UCCELLI/PromPerú



Nombre : Canotaje en río Urubamba - Cusco
Crédito : JORGE SARMIENTO/PromPerú



Nombre : Ciclismo de montaña
Crédito : ANÓNIMO

VI.6.2.3 Perfil del turista cultural

El Turismo Cultural para los turistas extranjeros en Perú, fundamentalmente es un “aprendizaje” de los estilos de vida de otras civilizaciones y de su legado cultural. Esta definición dada por ellos mismos, está vinculada a las motivaciones que los llevan a practicar este tipo de turismo fuera de su país.

Entendido así, el turismo cultural comprende además de visitar monumentos históricos, conocer la forma de vida de la gente, sea ésta actual o ancestral.

La principal motivación para realizar turismo cultural es por el “interés de conocer y descubrir culturas diferentes a la suya” (61%). Consecuentemente, los atractivos culturales van desde monumentos históricos (arqueológicos y arquitectónicos) hasta una serie de costumbres y tradiciones que subsisten en los pueblos que se eligen visitar.

Igualmente son importantes, como motivaciones para la práctica del Turismo Cultural, el “aprender sobre la historia de otras culturas” (23%), “conocer sitios y monumentos arqueológicos” (20%), “interactuar con otras personas” (20%) y “conocer costumbres, tradiciones y estilos de vida de otras culturas” (19%). Este último tema es preferido por los turistas europeos (22%) y sudamericanos (24%).

Al momento de la elección del destino, se tiene en cuenta la historia de las civilizaciones, considerada “interesante (23%), lo cual les permite conocer la evolución cultural de una nación. Este punto fue mencionado, en el estudio, principalmente por los turistas sudamericanos (32%) y norteamericanos (28%).

También es referente la búsqueda de países con “culturas interesantes y diferentes a la suya” (21%), relacionado esto con las culturas de reconocimiento internacional y que hayan marcado algún hito en la historia del mundo, especialmente con costumbres que el viajero no conoce de manera habitual. Los turistas europeos (25%) tienen especial atención a este rubro. Preferidos igualmente son los países que brindan “variedad de atractivos y de actividades culturales” (21%), especialmente por los europeos (25%). Existe interés en aquellos destinos que cuentan con sitios arqueológicos (19%).

Al momento de elegir el destino de turismo cultural son importantes la “seguridad” (19%) y los “costos del viaje” (16%). El primer aspecto sobresale entre los turistas norteamericanos (25%).

Entre los turistas europeos existe preferencia por los “atractivos culturales rodeados de naturaleza” (20%). Los turistas sudamericanos se inclinan por elegir un país con “gastronomía interesante” (13%) y que ofrezca “facilidades de acceso y conectividad” (12%).

Tratándose de fuentes de información para realizar turismo cultural es Internet (66%) es la principal fuente de información, especialmente entre los turistas europeos (67%) y norteamericanos (69%). Para los turistas sudamericanos, su preferencia es compartida entre Internet (51%) y las agencias de viaje (48%). Las guías de turismo son referentes entre los turistas europeos (25%).

Para la elección del Perú como destino turismo cultural existen variadas consideraciones. Perú es identificado y seleccionado por sus monumentos arqueológicos, principalmente por Machu Picchu. A ello se suman una serie de atractivos culturales tales como: los inmuebles coloniales, las iglesias, los museos, la gastronomía, las artesanías y las comunidades andinas.

Aunque los turistas combinan una serie de razones para elegir al Perú, “conocer los sitios arqueológicos” fue clasificado como el motivo más importante entre los turistas culturales (el 93% lo mencionó con otros factores y el 81% dijo que de todos ellos, “conocer sitios arqueológicos” era el más importante).

También estiman interesantes aspectos como: visitar sus atractivos coloniales (58%), visitar sus museos (49%), probar la comida peruana (42%), comprar artesanías (33%) y estar en contacto con comunidades campesinas/nativas (25%).

Los turistas sudamericanos muestran una mayor simpatía por los atractivos coloniales (77%) y los museos (60%).

La gastronomía peruana tiene mayor influencia entre los sudamericanos (51%) y norteamericanos (48%), así como la compra de artesanías (38% sudamericanos y 41% norteamericanos). Para los turistas europeos el contacto con las comunidades campesinas y nativas, tiene mayor influencia (31%).

Considerando las características del viaje al Perú apreciamos que el 85% de los turistas culturales llegó por primera vez al Perú. Este porcentaje disminuye a 73% en el caso de los turistas sudamericanos. Esta característica se observa también en otras investigaciones. El alto porcentaje denota, igualmente, que Perú es un destino nuevo a nivel mundial.

Para realizar el viaje al Perú el 44% de los visitantes utilizó los servicios de una agencia de viajes. Conforme desciende la edad de los turistas, menor es el uso de la agencia de viajes (72% de 65 años o más y 13% de 18 a 25 años).

Entre los atractivos culturales que se visita, Machu Picchu es el de mayor acogida (89%), le siguen Ollantaytambo (54%), la Catedral del Cusco (53%), Qorinkancha (26%), Camino Inca (24%), Sacsayhuaman (19%) y Písaq (16%), principalmente.

Fuera de Cusco, el 41% señaló haber visitado el Lago Titicaca (incluyendo sus comunidades aimaras), el 24% las Líneas de Nazca y el 23% el Convento de Santa Catalina en Arequipa.

En cuanto a las actividades culturales realizadas en el Perú, la visita de los sitios arqueológicos (91%) fue la de más requerida durante el viaje. A ello, se agregan las visitas a ferias artesanales (89%), iglesias y conventos (88%), museos (78%) e inmuebles históricos (76%). Igualmente existe marcado interés por la gastronomía (65%), que se presenta como un atractivo complementario en este tipo de turismo.

Los turistas culturales participaron también en otras actividades pertenecientes a otros tipos de turismo. Entre ellas, visitar áreas naturales (22%), sobre todo europeos (27%) y norteamericanos (21%); realizar trekking (21%) y la observación de flora y fauna (20%).

Respecto a la permanencia en el Perú, esta registra un promedio de 16 noches, siendo los turistas europeos (21 noches) los que presentan el mayor tiempo de estadía y los sudamericanos el menor lapso (10 noches).

El 19% de los turistas pernoctó, durante su viaje, en alguna comunidad nativa, siendo esta circunstancia preferida por los europeos (28%) y los norteamericanos (15%). Ellos expresaron que la experiencia les permitió

conocer otras costumbres, y destacaron la amabilidad que brindan las comunidades.

En cuanto al gasto efectuado por los turistas culturales fue de US\$ 1266 en promedio. Los europeos gastaron (US\$ 1316), los norteamericanos (US\$ 1347) y los sudamericanos (US\$ 1029), en promedio.

Casi la mitad de los turistas culturales tuvieron una experiencia anterior visitando países latinoamericanos para realizar turismo cultural. Los sudamericanos, visitaron anteriormente Argentina (37%), Brasil (20%) y Chile (18%). Por su parte los norteamericanos estuvieron antes en México (18%), Argentina (13%), Ecuador (11%) y Chile (10%); mientras que, los europeos indicaron haber viajado a Argentina (15%), Bolivia (14%) y México (10%).

En relación a la competencia en turismo cultural, al evaluarse las asociaciones perceptuales entre destinos turísticos (países) y aspectos culturales, se observa que la principal competencia latinoamericana, en turismo cultural, es México, que cuenta con características muy similares a la peruana: sitios arqueológicos, atractivos coloniales, folklore, artesanía y gastronomía.

Otros países latinoamericanos que también compiten con Perú en turismo cultural son: Bolivia (comunidades andinas), Argentina (gastronomía), Brasil (comunidades de nativas de la selva), Chile (comunidades andinas), Ecuador (comunidades andinas y nativas de la selva), Guatemala (artesanía y sitios arqueológicos) y Colombia (atractivos coloniales).

El estudio mostró, a la gastronomía como una manifestación cultural y de la identidad de una nación. Sin embargo, no es necesariamente el principal aspecto para elegir un país, pero si un complemento muy importante en una gama de atributos.

La gastronomía peruana es muy destacada, sobre todo aquellos platos a base de pescados (sobresaliendo el ceviche). Sus principales atributos son el buen sabor y la sazón, los ingredientes (auténticos), la variedad y la frescura de sus platos.

Para el 41% de los visitantes, la gastronomía es parte de la información que suelen buscar los turistas culturales antes del viaje, centrándose en conocer la variedad y las bondades de los platos típicos.

Con respecto a las artesanías, los viajeros buscan piezas que representen la cultura del lugar, así como variedades y estilos. El 91% de los turistas compró al menos una pieza de artesanía en el viaje al Perú.

Las características demográficas y socioeconómicas señalan que el 45% de los turistas culturales que llegaron a Perú, reside en Europa, la tercera parte en Norteamérica y el 21% en Sudamérica.

Tanto hombres como mujeres mostraron una similar participación (50%), la misma que varía ligeramente de acuerdo al lugar de residencia: 52% de hombres en los europeos, 51% de mujeres en los norteamericanos y 53% de mujeres en los sudamericanos.

Según el estudio el 35% de los turistas está comprendido entre los 25 y 34 años, 11% de 18 a 24, 18% entre los 45 a 54 años y 17% entre los 35 y 44 años. Los norteamericanos exhiben un promedio de edad mayor a los demás (42 años), mientras que los europeos registran el menor promedio (37 años).

Acercas del grado de instrucción, el 60% cuenta con nivel universitario o técnico y el 34% con estudios de post grado, maestría o doctorado. Los turistas norteamericanos registran el mayor nivel de instrucción (45% con estudios de post grado, maestría o doctorado).

Considerando la ocupación, más de la mitad de los turistas son profesionales ejecutivos o técnicos (58%) y el 10% están aun estudiando.

En cuanto al nivel de ingreso familiar anual varía según el lugar de residencia. Los turistas europeos y norteamericanos presentan los mayores ingresos (36% y 35% superiores a US\$ 100 mil, respectivamente) a diferencia de los sudamericanos (30% menos de US\$ 20 mil).

El análisis de las actitudes de los viajeros frente al turismo cultural, permite identificar tres segmentos psicográficos, los cuales se han denominado: turista cultural superficial (33%), turista cultural aficionado (25%) y turista cultural conocedor (42%).

Los turistas culturales "superficiales" (33%), según el estudio, buscan atractivos históricos culturales reconocidos, para lo cual no consideran necesaria la compañía de un guía turístico. Generalmente indagan información básica y suficiente sobre los atractivos culturales que eligen visitar. Para este sector de turistas la accesibilidad es un factor importante pues señalan que

prefieren visitar los atractivos arqueológicos que sean más fáciles de llegar. El promedio de edad de este segmento es menor a los demás (36 años) El 53% son mujeres, más de la mitad reside en Europa y la tercera parte en Norteamérica. También en su tiempo libre hacen deportes (41%) y practican deportes de aventura (30%).

Los turistas culturales “aficionados” (25%), prefieren los atractivos históricos culturales al aire libre y rodeado de naturaleza. Sin ser especialistas en el tema, intentan estar bien informados, recurriendo a fuentes especializadas antes de realizar sus viajes. Este grupo, buscan destinos que les posibilite realizar variadas actividades, sobre todo los relacionados al turismo cultural. Sin embargo tienen menor interés en conocer las costumbres y las tradiciones de los lugares que visitan. Se distinguen por recorrer atractivos turísticos con poca afluencia de excursionistas, generalmente acompañados por un guía turístico que les permite obtener conocimientos precisos de los lugares que eligen visitar. Este segmento de turistas registran una edad promedio mayor a los demás (45 años, de los cuales el 50% está comprendido entre los 45 y 64 años), son del sexo masculino (65%); casi la mitad reside en Europa y una cuarta parte en Norteamérica. Emplean su tiempo libre en la práctica de deportes (38%) y en realizar viajes (37%).

Finalmente los turistas culturales “conocedores” (42%), tienen un mayor interés en conocer la cultura de los lugares que eligen visitar, así como estar al tanto, con detenimiento, de las costumbres culturales y el misticismo de los lugares que visitan. Se interesan en preguntar sobre mitos y leyendas de los pueblos. Para ellos el acceso hacia los atractivos históricos arqueológicos no es un factor que frene sus planes de viaje. Generalmente buscan fuentes especializadas antes del viaje; les interesa conocer descubrimientos arqueológicos, así como los aspectos de la cultura de los países y aprender nuevos idiomas en los lugares que visitan. Un poco más son mujeres (56%) y su edad promedio es de 39 años. En este segmento se encuentra el mayor porcentaje de sudamericanos (28%) y norteamericanos (38%). El tiempo libre lo dedican practicar deportes (34%), viajar (37%) y a la lectura (24%).

Metodología

El presente estudio fue realizado en dos etapas de investigación: cualitativa y cuantitativa.

Estudio Cualitativo

- Técnica: Entrevistas en profundidad.
- Instrumento: Guía de pautas.
- Universo a investigar: conformado por turistas de nacionalidad y residencia extranjera, de 18 a 60 años de edad, que visitaron Lima y cuyo principal motivo de viaje fue realizar actividades de turismo cultural en el Perú.
- Ámbito geográfico: Sala de embarque internacional del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez – Callao (Lima).
- Tamaño de la muestra: Veinte entrevistas en profundidad, disgregado por adultos jóvenes (18 a 30 años) y adultos mayores (40 a 60 años).

Estudio Cuantitativo

- Técnica: Entrevista personal directa.
- Instrumento: Cuestionario estructurado y estandarizado con preguntas abiertas y cerradas.
- Universo: Conformado por turistas de nacionalidad y residencia extranjera, de 18 a más años de edad, que visitaron Lima y permanecieron por lo menos dos noches en el país y, cuyo principal motivo de viaje fue realizar turismo cultural en el Perú.
- Ámbito Geográfico: Sala de embarque internacional del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez – Callao (Lima).
- Tamaño de la muestra: 400 casos, disgregado de la siguientes manera:
- Sudamericanos: 84 casos.
- Norteamericanos: 135 casos.
- Europeos: 181 casos.
- Empresa contratada: CCR S.A.

(Véase ANEXO 10)

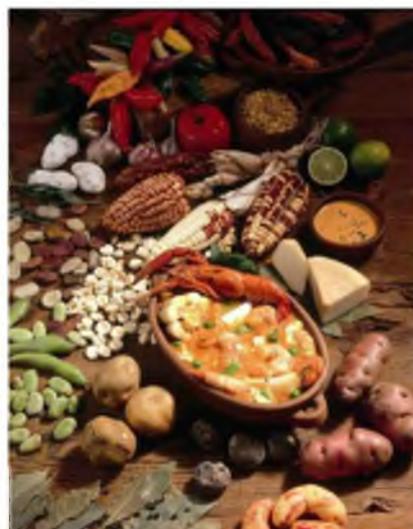
Algunos atractivos para el perfil de cultural en Cusco



Nombre : Artesania Mendivil - Cusco
Crédito : JORGE SARMIENTO/PromPerú



Nombre : Ciudadela de Machu Picchu - Cusco
Crédito : CARLOS SALA/PromPerú



Nombre : Sopa peruana
Crédito : ANÓNIMO



Nombre : Pago a la tierra en comunidad
Qeros - Cusco
Crédito : MYLENE D'AURIOL/PromPerú



Nombre : Plaza de Cusco
Crédito : ANÓNIMO

VI.6.2.4 Perfil del Turista Extranjero que visitó Cusco en el 2009

Los datos preliminares del “Perfil del Turista Extranjero que visita Cusco – 2009”, indican, en las características socio demográficas, una mayor presencia de mujeres que de hombres 51% y 49%, respectivamente.

De la muestra, que incluyó a más de dos mil turistas extranjeros, el 74% de ellos cuentan entre 15 y 44 años. El segmento etario de 25 a 34 años es el mayor (38%).

Con respecto a su estado civil, el 55% afirma estar soltero/a y el resto, ser parte de una pareja.

En relación a su grado de instrucción el 43% alcanzó el nivel universitario, mientras que 10%, cada uno de los niveles secundario y técnico, en tanto que el 16% post grado, 17% maestría y 4% doctorado.

El 74% del universo habitualmente se desempeñan en sus respectivos países como profesional técnico (23%), profesional ejecutivo (21%), estudiante (20%) y, Empleado en servicio, comercio, vendedor (10%).

El visitante extranjero de Cusco, proviene de más de una veintena de países. Destaca nítidamente la presencia de turistas estadounidenses (31%), seguida de los turistas europeos (37%) sobresaliendo, dentro de estos, los provenientes de Francia (7%), España (6 %) Alemania (6%) y Reino Unido (6%). Los turistas latinoamericanos suman en conjunto 15%, destacando los brasileños y argentinos con una participación de 4% cada uno.

El ingreso familiar anual de los visitantes, en un 60% fluctúa entre 20 mil y los 80 mil dólares. Sin embargo, hay que destacar que el 7% figura con ingresos entre los 120 mil y los 140 mil dólares, mientras que un 3% reveló ingresos anuales superiores a los 200 mil dólares.

Las características de la excursión del turista extranjero a Cusco revela como motivo principal de éste, las vacaciones, recreación y ocio (85%).

El 56% de los turistas extranjeros que visitaron Cusco lo hicieron por cuenta propia y el resto recurrieron al paquete turístico.

Los que viajaron solos sumaron 33%, seguido de quienes lo hicieron con su pareja (30%), con amigos o parientes sin niños (38%) y conformando un grupo familiar (8%).

El 89% de los turistas extranjeros visitaron por primera vez, mientras que el 11% volvían nuevamente a recorrerlo.

La mayor parte de ellos se alojaron en hoteles/hostales de 3, 2 y 1 estrella (85%), seguido de hoteles de 4 o 5 estrellas, camping, casas familiares, pensiones familiares y albergues (15%).

Casi la mitad del tiempo de permanencia en Perú (17 noches), pernoctaron en Cusco (8 noches) y, cada uno gastó como promedio en Perú US\$1660, de los cuales US\$ 780 los emplearon en Cusco.

Durante su permanencia en Cusco, el total de los extranjeros realizaron turismo cultural. El 83% de ellos también efectuaron actividades de turismo de naturaleza y 33%, combinó con turismo de aventura.

Dentro del segmento de turismo cultural, el 97% visitó sitios arqueológicos además de recorrer iglesias/catedrales/conventos (83%), inmuebles históricos (63%), museos (57%), comunidades andinas (15%) y realizó un city tour guiado (39%).

Las actividades de turismo de naturaleza (83%) consistieron en visitas a áreas/reservas naturales (80%), observación de flora (42%), observación de aves (19%), observación de mamíferos (18%) y observación de insectos (7%).

En cuanto a actividades de turismo de aventura realizadas (33%) involucró la práctica de trekking/senderismo/hiking (33%), canotaje (2%) y ciclismo de montaña (2%).

Finalmente el 89% realizó compras y el 96% participó en actividades de diversión o entretenimiento.

Ficha Técnica

- Estudio: Perfil del Turista Extranjero 2009
- Universo: Turistas extranjeros de 15 a más años de edad, que permanecieron en el Perú por lo menos una noche y cuyo motivo de visita fue diferente al de residencia o trabajo remunerado en el país.
- Muestra: 2054 encuestas (turistas que visitaron Cusco).
- Punto de muestreo: Lima Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Puesto

de control migratorio Kasani - Puno, Puesto de control migratorio Santa Rosa-Tacna.

- Empresa contratada: IPSOS - Apoyo Opinión y Mercado S.A.

(Véase ANEXO 11)

VI.6.3. Mercado

VI.6.3.1 Necesidades

- Pernoctación
- Buen servicio
- Personalidad/autenticidad
- Ubicación
- Internet
- Limpieza
- Agua caliente
- Seguridad
- Diversión
- Precio/calidad

VI.6.3.2 Ocasión

Lugar: Ubicación estratégica en los alrededores del centro de Cusco, que permita un fácil desplazamiento, orientación, ahorro en transporte y cercanía con los puntos de interés.

Momento: De viaje, vacaciones, entretenimiento, ocio, recreación, diversión.

Situación: De compartir, aprender, social.

Experiencia: De sorpresa positiva, subjetividad positiva, de entretenimiento, de intercambio cultural entre visitantes de distintos países.

VI.6.3.3 Tendencias

Las tendencias que creemos importantes describir para el diseño de nuestro producto/servicio son:

- **Hoteles boutique:** Conocidos como "hoteles de diseño" o "hoteles de estilo de vida", comenzaron a aparecer en la década de 1980 en las principales ciudades como Londres, Nueva York y San Francisco. Por lo general los hoteles boutique están decorados en un tema y estilo. Son considerablemente más pequeños que los hoteles principales, a menudo cuentan de 3 a 50 habitaciones. Ofrecen arquitectura, diseño de estilo, distinción, servicio personalizado, calidez e intimidad y por lo tanto son palabras clave en los hoteles boutique. Eso hace que sea muy poco probable que se encuentre la homogeneidad de los grandes hoteles.
- **Hosteles o hostels:** Dan alojamiento individual o compartido. Sus dormitorios varían de tamaño entre los diferentes albergues, pero en general van desde cuatro camas hasta veinte por habitación. La gran mayoría de ellas tienen camas cuchetas (literas). Ofrecen casilleros, a veces gratis o con un costo de alquiler para que las personas puedan guardar sus pertenencias de valor. Algunos hosteles poseen habitaciones con baño privado, que consiste usualmente en un inodoro, lavabo y ducha. Otros poseen duchas compartidas. Muchos hosteles poseen cocinas propias, donde los visitantes pueden preparar su comida. Algunos ofrecen ropa (sábanas, toallas, etc.), aunque suelen imponer un cargo extra.
- **Personalización:** Es un hecho que la tendencia a personalizar todo lo que utilizamos ha sido creada por la necesidad de sentirnos diferentes y sobre todo auténticos. Esta idea ha penetrado en el mercado, de tal manera, que ahora casi cualquier producto de consumo puede ser personalizado con el objeto de que el interesado se sienta más identificado e involucrado con el producto o marca.
- **Redes sociales:** Son estructuras sociales compuestas de grupos de

personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos.

VI.6.3.4 Tamaño y potencial

Desde el año 2000, el mercado de turismo extranjero en Cusco crece a 9%, con excepción del 2009 en donde no hubo crecimiento debido a la crisis financiera del 2008. El sector turismo es muy sensible en ese sentido.

Por otro lado, es importante recordar que políticamente el departamento de Cusco tiene 13 provincias, cada provincia tiene entre 6 y 12 distritos, haciendo un total de 108.

Nuestro hostel se encontrará en el departamento de Cusco, provincia de Cusco y distrito de Cusco. Es, en este distrito, donde se encuentra el aeropuerto internacional Velasco Astete, las terminales de buses y trenes. Este distrito es un paso obligatorio para los viajeros, además poseer en su circunscripción el centro histórico, museos, comercio, etc. Podemos decir, sin lugar a dudas, que es el distrito más importante del departamento.

Específicamente a esta jurisdicción llegaron en el 2009 más de 633000 visitantes extranjeros de los cuales más del 45% representa un mercado potencial para nosotros. La tendencia de pernoctación promedio en alojamientos es de dos días y medio aproximadamente, lo que nos indica que si los turistas se quedan en el departamento del Cusco aproximadamente ocho noches, pernoctan en dos o tres alojamientos distintos. Estos datos sumados al análisis externo y de potencialidades (interno), nos hace creer que existe potencial.

Por último, también identificamos que los meses de julio, agosto, setiembre, octubre y noviembre son de temporada alta (siendo julio el pico más alto) donde la demanda por hospedaje es importante, y disminuye medianamente el resto del año. Esto es importante porque nos dará una idea de las medidas a tomar antes de la apertura, el momento justo para la apertura, la fijación de precios por temporada, las promociones, la comunicación integral, etc.

VI.6.3.5 Oferta-competencia

Se consultó en la página web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)³³ la siguiente información para el distrito de Cusco:

Hospedaje clasificado: 99 en total, con 2643 habitaciones y 4951 camas, distribuidos de la siguiente forma:

Hoteles: 53, con 1996 habitaciones y 3671 camas.

5 estrellas: 2 hoteles con 380 habitaciones y 662 camas.

4 estrellas: 3 hoteles con 268 habitaciones y 459 camas.

3 estrellas: 31 hoteles con 999 habitaciones y 1870 camas.

2 estrellas: 13 hoteles con 297 habitaciones y 559 camas.

1 estrella: 3 hoteles con 52 habitaciones y 121 camas.

Hostales: 46, con 635 habitaciones y 1240 camas.

3 estrellas: 10 hostales con 154 habitaciones y 310 camas.

2 estrellas: 29 hostales con 372 habitaciones y 735 camas.

1 estrella: 7 hostales con 109 habitaciones y 195 camas.

Albergues: 1, con 12 habitaciones y 40 camas.

Estaríamos compitiendo en cierta medida con sustitutos, hoteles y hostales de 1, 2 y 3 estrellas y alojamientos. Resaltamos también, la tendencia al crecimiento en el 2010 y proyectos para los próximos años de hoteles de 4 y 5 estrellas (esto indica el atractivo de la ciudad).

Hospedaje no clasificado: 139, que van desde casas familiares, eco lodges, hoteles, hostales y hosteles. Estos suman entre sí 1881 habitaciones con 3681 camas.

Pudimos identificar entre 20 y 25 hosteles (ningún hostel boutique) dentro de estos hospedajes no clasificados, quienes son nuestra más cercana competencia, puesto que son quienes más se acercan a nuestra categoría de "hostel boutique"; éstos claramente, por la relación camas/habitación, tienen estrategias de costos bajos con poca o ninguna diferenciación.

³³ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011). Directorio de Establecimientos de Servicios Turísticos. Recuperado el 06 de enero del 2011 de <http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/%28S%28an2goj55o1avjp4505m2xh45%29%29/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos%20de%20Hospedaje%20Clasificados%20y/o%20Categorizados>

Otro dato importante es la tasa neta de ocupación de habitaciones que para todos los hospedajes (clasificados y no clasificados) es de casi el 80%, mientras que la tasa neta de ocupación de camas en los hostales y hoteles fue de alrededor del 55% (69% para los de 5 estrellas, 84% para los de 4 estrellas, 53% para los de 3 estrellas, 40% para los de 2 estrellas y 28% para los de 1 estrella).

En los hospedajes sin clasificar se tiene una tasa neta de ocupación de camas cercana al 32% mientras que en los albergues es del 40%.

VI.6.4 Mercado meta

Después de observar varios perfiles de turistas que llegan al Cusco, identificamos tres (definidos ya en la segmentación) que por sus características, necesidades, hábitos y actitudes, en contraste con nuestra capacidad, decidimos atender. Estos a su vez fueron delimitados en algunos aspectos que consideramos importantes tanto para las estrategias como para el diseño del mix de marketing.

Atenderemos a un turista de entre 20 y 40 años con grado de instrucción universitaria que proceda de EEUU, Francia, España, Reino Unido, Canadá, Alemania, Brasil y Argentina. Este viajero, en su totalidad, desarrolla actividades culturales, una gran mayoría de ellos además realiza actividades de turismo de naturaleza y muchos de ellos hacen turismo de aventura. En promedio tienen un presupuesto de US\$ 850 para disponerlo en el Cusco y pernoctan alrededor de ocho noches dentro de dicho departamento. Llegan al "Ombligo del mundo" (Cusco en lengua quechua), motivados por el interés de conocer y descubrir culturas (costumbres, tradiciones, historia, estilos de vida, gastronomía, etc.) diferentes a la suya, sitios arqueológicos, interactuar con otras personas y/o, motivados por el abanico de actividades de "riesgo" y/o, el contacto con la biodiversidad del lugar (flora y fauna); la mayoría de arribos se hacen en su periodo de vacaciones. Todos, realizan actividades de diversión o entretenimiento y una gran mayoría hace compras.

Debido al grupo etario de nuestros visitantes, educación, procedencia y tendencia, concluimos que se tratan de personas que tienen contacto con la

tecnología, ésta se encuentra integrada en sus vidas. Entre los artículos de tecnología reconocemos como relevantes a: las netbooks, celulares de última generación, e-readers, discos duros externos, ipods, auriculares, cargadores de baterías, kits adaptadores de alimentación, purificadores de agua, dispositivos GPS, etc.

VI.6.5 Nombre

“Spondylus hostel boutique”

El Spondylus es un bivalvo cuyos colores varían entre naranja, rojo y púrpura, tiene ciertas espinas o protuberancias en su concha, la cual las hace atractivas. Se cría en las costas de Ecuador y Perú y los antiguos incas lo valoraban tanto que les servía de moneda y también como regalo “para los nobles”. En la época precolombina era también llamado mullus (mullo); era de sumo valor comercial (comparable con el oro de la Europa medieval). Era una pieza importante en la joyería inca, y de algunas culturas pre-incas como la Cultura Chibcha o la cultura Moche, por ejemplo.

Durante esas épocas fue considerado el alimento de los dioses, y fueron ofrecidos en casi todas las ceremonias a ellos. La concha spondylus fue usada como objeto ritual y de sacrificio por culturas agrícolas en casi toda la costa oeste de Sudamérica. En el Perú y Argentina se encuentra asociada a objetos (auquénidos tallados en oro, plata y spondylus) encontrados con los restos de los niños sacrificados en los Santuarios de alturas de los Andes: Coropuna, Misti, Pichu Picchu (Arequipa-Perú), Llullaillaco (Salta-Argentina) entre otros.

El spondylus suele llegar a estas costas de Ecuador y norte del Perú cuando se acercan las aguas cálidas, que son también las que anuncian la temporada de lluvia. La incertidumbre de los pobladores de estas costas, con respecto al destino de sus sembríos, hizo que buscaran la manera de predecir las lluvias y la spondylus fue la mejor aliada en este proceso: su ausencia significaba sequía, y su presencia, la llegada inminente de las lluvias. Es por esto que se estableció la relación entre la fertilidad y este bivalvo, de allí su carácter sagrado. Fue encontrado inclusive en Centroamérica, lo cual indica

que se hacían intercambios o trueques entre habitantes del sur peruano y del centro de América.

VI.6.6 Posicionamiento

- Categoría de pertenencia: Alojamiento
- Declaración: “mucha onda”, “buenos amigos”, “mucho gusto”.

“Para los visitantes que llegan de todo el mundo con buen gusto, amantes del entretenimiento y la buena onda, SPONDYLUS, no es un hostel cualquiera, es el “hostel boutique de Cusco”, que les conectará con la cultura, naturaleza y aventura. Con SPONDYLUS tu experiencia será memorable y podrás contar con amigos siempre”.

VI.6.7 Imagen

Será “De viajero joven de espíritu, activo, culto, actualizado y sensible”.

En este sentido pretendemos apalancar nuestra imagen con la imagen de marca país, recientemente lanzada por el gobierno peruano en marzo del 2011 que transmite entre muchas cosas el misticismo, la modernidad, la historia, los orígenes de la civilización, la megadiversidad, la buena economía, “...contemplamos la perfecta síntesis del mundo”, “...hay un Perú para cada quien”.

La marca país podrá ser usada después de demostrar altos estándares de calidad y capacidad ante la Dirección de Promoción de Imagen País de Prom Perú.

Ilustración 10: Marca País, Perú



VI.6.8 Mix de marketing

Reforzaremos el mensaje de posicionamiento y la imagen de nuestra propuesta con un mix de 4 partes: El producto/servicio (donde le damos carácter a las instalaciones, al servicio, a la gente, a los procesos y a la evidencia física); la plaza (donde buscamos facilitar la llegada a la compra de nuestro híbrido); la comunicación integral (donde queremos no solo comunicar lo que somos y podemos hacer a nuestro mercado, sino hacerlo de forma distintiva, creativa, emocional y actualizada) y el precio (a través de distintos análisis, observación del mercado, patrones, costos, etc.) para llegar a un óptimo que nos permita ser atractivos al mercado y a su vez poder crecer.

VI.6.8.1 Producto/servicio (híbrido)

El valor del producto/servicio para el cliente debe ser: cubrir las expectativas del visitante procurando sorprenderle positivamente, otorgándole un producto imprevisto.

VI.6.8.1.1 Mezcla de productos

- Amplitud: 14 dormitorios.
- Longitud: 51 plazas
- Profundidad: 7 líneas (que podrían reconfigurarse debido a nuestra flexibilidad). De ocho plazas (2, con baño cada una), de seis plazas (2, con baño cada una), de cuatro plazas (3, dos comparten un baño y un dormitorio con baño privado), de dos plazas (4, dos comparten un baño y dos con baño privado) y de una plaza (3 compartiendo un baño).
- Congruencia: alta, variando en la cantidad de personas a compartir.

Es importante resaltar que nuestro híbrido en cuestión de instalaciones y específicamente en las plazas, es muy flexible, porque si bien para efectos de la tesis tomamos una amplitud, longitud y profundidad específicas, la ingeniería en el diseño de nuestras plazas permitiría convertir dos camas de una plaza en una litera o en una cama matrimonial; lo que cambiaría inmediatamente la amplitud longitud y profundidad de la mezcla.

VI.6.8.1.2 Diseño del producto

Para nosotros, el producto está representado por las instalaciones que tendrá el hostel. Éstas las imaginamos modernas, con detalles, de materiales durables y de buena calidad, funcionales y que utilicen la tecnología en dos sentidos: en el sentido de ahorro y en el sentido estético. Imaginamos unas instalaciones que puedan ser personalizadas en diferentes configuraciones con facilidad. Cada parte de las instalaciones debe pasar periódicamente por el cambio y mejora continua hecha por el EARC (equipo de alto rendimiento creativo).

Es importante, en esta etapa reconocer permanentemente, sin perder de vista, la ubicación del hostel que es Cusco en Perú, ciudad y país que nos darán los detonantes e inspiración para la explosión creativa pero al mismo tiempo procuraremos no sobrecargar esta condición sino buscar un equilibrio, inspirado, en la cultura y naturaleza que otorga el lugar.

VI.6.8.1.2.1 Partes del hostel

Dividimos las instalaciones del hostel de la siguiente forma:

- Fachada: Es importante para nosotros definir este punto porque sabemos que en el proceso de elección, 25% de los visitantes verifican las opciones existentes en el centro de la ciudad para posteriormente elegir, es por eso que la fachada debe ser sumamente atractiva comunicando con mucha simpleza nuestro producto/servicio.
- Recepción: Por el mismo motivo anterior la recepción viene a ser el segundo filtro de elección que tendrían los visitantes antes de escoger. Ésta además es el centro de operaciones y control de nuestros colaboradores, por lo tanto: debe reflejar, con sencillez, nuestra propuesta apoyándose en la tecnología y la estimulación de los sentidos; debe guardar las proporciones y estar diseñada de tal forma que la ergonomía esté contemplada para la eficiencia y bienestar de nuestros colaboradores; debe estar equipada tecnológicamente con lo necesario para maximizar la eficiencia de los procesos, dar seguridad tanto a los visitantes como a los colaboradores y controlar el flujo de movimiento dentro del hostel.
- Dormitorios: Sin abarrotamientos, con ventilación apropiada, buscando siempre estimular al visitante en sus sentidos, flexibles en su uso en función a la necesidad y al momento, lo que quiere decir, que podrán configurarse de distintas formas apoyándose en la ingeniería/diseño “lego” (camas de una plaza que puedan convertirse en camas de 2 plazas o en cuquetas).
- Dormitorios de tubo prefabricado de hormigón armado: Modificar los tubos de hormigón utilizados para el desagüe en dormitorios con camas de 2 plazas, con respiradero/ventilación, electricidad, casillero y puerta.
- Baños: Siempre limpios, funcionales y de alto tránsito, sin dejar de buscar ser diferentes en cada componente del mismo.
- Ambientes comunes: Lugar donde los visitantes interactúan, donde pretendemos que ocurra el intercambio cultural. Son nuestra “plataforma social”.

- **Cocina/comedor:** Permite compartir; debe estar pensado en el alto tránsito, con mesas apropiadas y los implementos necesarios para cocinar y comer. Debe tener una heladera espaciosa que permita el almacenamiento de los productos de los visitantes. Estaría apoyada por sistemas de iluminación, sonido, seguridad y estimulando de diversas formas los sentidos.
- **Salas:** Una central de usos múltiples, grande, que invite a sentarse para conversar cómodamente, tomar algo, ver una película en alta definición con sonido envolvente, escuchar música en alta fidelidad, recrearse con algún juego de mesa o uno interactivo de PC, o sentarse a navegar por internet, las posibilidades son muchas. Otra sala más pequeña, pero igual de cómoda, como para una conversación más personal, de lectura o de navegación.
- **Patio:** Debe aprovechar la flora local, procurando poblar y mantener la sintonía buscando sorprender a los visitantes. Es un espacio que se puede prestar para tomar aire y hacer “n” actividades, desde leer un libro, hacer una fiesta, tomar mate, fumar narguile, preparar un asado o una pizza, etc. Estaría apoyado por sistemas de iluminación, sonido, seguridad y estimulando de diversas formas los sentidos.
- **Barra:** Lugar de encuentro para poder beber alguna infusión, tomar un café o compartir una cerveza, un pisco o cualquier otra bebida. Estaría apoyada también por sistemas de iluminación, sonido, cuidando estimular de diversas formas los sentidos.
- **Terraza:** Otro espacio donde compartir, apartarse o encontrarse, para disfrutar del cielo serrano siempre limpio del Cusco. Estaría apoyada por sistemas de iluminación, sonido, seguridad y estimulando de diversas formas los sentidos.
- **Pasillos:** Deben ser “lienzos” proporcionados que generen sorpresa con sus diseños. Provistas de sistemas de iluminación, sonido, seguridad y estimulando de diversas formas los sentidos.

VI.6.8.1.2.2 Tecnología

Juega un rol determinante en el diseño del lugar. Es la herramienta que materializará permanentemente las ideas y nos generará un ahorro de dinero en energía, y nos suministrará instalaciones funcionales que sumen valor. Así tendríamos:

- Softwares: Ahorro de tiempo en los procesos.
- Termas electro-solares de alta presión: Permitirán un ahorro de electricidad aproximado del 60%.
- Cámaras: Seguridad en puntos estratégicos.
- Hardware potente: Que permitan la concentración y facilitación del control general en recepción en cuestiones de iluminación, seguridad, sonido, almacenamiento y procesamiento de información.
- Cuchetas y camas: Diseñadas estratégicamente para su armado rápido y configuración en diferentes formas, adecuándose a las necesidades del momento, es decir que dos plazas que puedan convertirse en una matrimonial o en una cucheta.
- WI-FI: Internet inalámbrico con un ancho de banda de 5 megas, que permita navegación, comunicación rápida y fluida para nuestros visitantes.
- Transmisores de datos: A contacto o al entrar en determinado espacio, dentro y fuera del hostel. Tiene muchas aplicaciones, como que el visitante pueda descargar automáticamente gran cantidad de información de forma rápida como un guiado, información, aplicaciones, libros, juegos, películas, música, etc., de una base de datos nuestra a través de NFC (Near Field Communication) comunicación de campo cercano.
- Comunicación con la puerta y teléfono de forma inalámbrica: Los colaboradores tendrán control mientras estén en movimiento mediante un dispositivo inalámbrico, vía WIFI, bluetooth o frecuencias, pudiendo atender sin demora tanto el acceso (que contará con intercomunicador) o el teléfono.
- Lockers: Espaciosos y seguros, diseñados de tal forma que permitan configuraciones distintas (modelo Lego).

- Mesas: Diseñadas de tal forma que permitan configuraciones distintas y que sean cómodas (modelo Lego).
- Sensores: De diferentes tipos; de luz, de movimiento, de contacto, de sonido, que permitan el ahorro de energía y el control de flujo en los ambientes o la interacción con los visitantes.
- Sofás: Cómodos, de alto tránsito, de fácil limpieza y con muchas posibilidades de configuración (modelo Lego).
- Telefonía IP: A través de distintos proveedores (como Skype), poder brindar comunicación telefónica barata a nuestros visitantes a cualquier lugar del mundo.
- Pintura reactiva termocrómica: Ante la variación del calor, la superficie pintada cambiaría su color. La variación de color puede ser al contacto con el objeto pintado, o con el cambio del clima, permite muchas posibilidades.
- Aditivo aislante acústico-térmico: Que mezclado con la pintura y aplicado en las áreas donde se produce ruido (bar, recepción, salas, cocina, etc.), permite la reducción acústica hasta en un 30% y al mismo tiempo reduce significativamente el impacto del frío o el calor, permitiendo el ahorro de energía.
- Pintura reactiva fotocromática: Pintura transparente que muestra el color debajo de ella y se manifiesta al exponerla a la luz natural, artificial o UV.
- Horno y asador: De diseños eficientes, incentivando las actividades, la interacción y el compartir.
- Pintura U.V.: Que reacciona ante las diferentes frecuencias de onda, en especial la U.V., haciendo brillar la superficie pintada. Es transparente expuesta a la luz solar o incandescente, permitiendo muchas posibilidades.
- Alarma silenciosa: Conectada con una empresa de seguridad, en caso de necesidad.
- Paneles para exposición de fotografía o pintura: El estilo "lego", armables en diferentes configuraciones según la necesidad de la

muestra.

- POS: Dispositivo que permite el cargo electrónico de tarjetas de crédito, permitiendo al visitante hacer pagos con su plástico.
- Casilleros de seguridad: Cercanos al resguardo de la recepción, de pequeño tamaño, que permitiría guardar cámaras, ipods, netbooks, etc. Dentro de cada casillero de seguridad habría un tomacorriente para que los visitantes puedan cargar sus “gadgets” de forma segura así como documentos, dinero, etc.
- Césped sintético: de alto tránsito, para algunas áreas comunes.

*El modelo Lego trata de las configuraciones; en un modelo Lego no solo podemos desmantelar las piezas, sino que podemos volver a unir las piezas en una miríada de formas diferentes, dependiendo del propósito y la necesidad. Todo encaja.

VI.6.8.1.2.3 Estimulación de sentidos

Para proporcionar una experiencia al máximo de nuestras instalaciones, creemos que es conveniente estimular los sentidos: oído, vista, olfato gusto y tacto. Así tendríamos por ejemplo:

Oído

- Intercambio de música: Promover el intercambio de música con los visitantes.
- Crear un paquete de música: Almacenamiento de música en formato mp3 para poder satisfacer y sorprender a los visitantes.
- Instrumentos musicales: Disponibilidad para uso de los visitantes en el hostel, por ejemplo guitarras.
- Aislamiento acústico: Identificar los puntos sensibles al ruido en los dormitorios y buscar soluciones, como la instalación de láminas de polietileno reticulado de celda cerrada y/o pintura con aditivo aislante acústico-térmico.
- Sonido envolvente: En la sala de usos múltiples para escuchar música

en alta fidelidad o el sonido envolvente de las películas.

- Experimentar con frecuencias: Organizar una base de sonidos de frecuencias, que generan diferentes estímulos y sensaciones.
- Sonidos interactivos: A partir de sensores que activan sonidos en función del movimiento, la luz, otros sonidos, el contacto físico, etc. Por ejemplo, en los recipientes grandes de basura o en las gradas.
- Flexibilidad del sonido: Sonidos y/o música diferentes en diferentes partes del hostel al mismo tiempo controlados de forma independiente desde la recepción (por ejemplo, tener en los pasillos el sonido del mar, o de la lluvia, o del bosque, etc.).

Visión

- Proporciones: Como disposición o relación adecuada entre las partes y el todo, o entre diferentes cosas entre sí.
- Armonía cromática: Para la aplicación del colorido y lograr equilibrio en la interacción de los colores aportando de esta forma, mucho al efecto estético que nosotros consideramos de gran valor en el impacto para nuestros visitantes y en su valoración.
- Iluminación flexible: Controlada desde la recepción, para la iluminación de puntos específicos en intensidad y color todo de forma independiente.
- Instalación de LEDs: En determinados puntos, para ahorro de energía, con gran gama de colores e intensidades combinables e independientes pudiéndose configurar en cada punto específico de forma distinta, bajo un solo punto de control en la recepción.
- LCD: Para proyección de video o para la utilización en juegos, multimedia etc., el LCD según nuestras investigaciones es la mejor opción, entre la proyección y el plasma, puesto que consume menos energía, tiene una vida útil de hasta 50000 horas y no tiene efecto de quemado.
- Consignación de artes plásticas: A manera de muestra permanente y cambio permanente, poner a la venta dentro del hostel artes plásticas que puedan ser compradas por los visitantes, donde el hostel será

intermediario de la venta y obtendrá porcentajes; los precios de los cuadros deben ser muy accesibles.

- Diseños de las paredes: Las paredes en muchos casos deben hacer las veces de lienzo para diseños, procurando siempre sorprender mediante diferentes efectos, temas, inspiraciones, cuidando las proporciones y la armonía.
- Plantas: Aprovechar la flora regional rica en plantas para tener una buena colección de estas.
- Fotos: Preferencia por las fotos no tradicionales para comunicar y complementar el efecto estético.
- Videoteca: Variada, actualizada permanentemente, de diversos temas, en función de las preferencias de los visitantes.
- Libros: Promover el intercambio de libros y crear una pequeña biblioteca.
- Luces interactivas: A través de sensores de sonido, movimiento o contacto, en lugares específicos.
- Ambigüedad: Procurar efectos visuales en doble sentido, como la generación de sombras producidas por la proyección de luz sobre objetos ajenos al significado resultante de la sombra.
- Ilusiones ópticas: Dos en uno (ambigüedad), que desafíen la lógica, camuflajes (imágenes ocultas), fondos y formas fusionadas, geometrías, espejismos, estereogramas (parece ser una imagen tridimensional), anamorfosis (dibujos que aparecen deformados y que, para verlos en su forma natural, es necesario mirarlos desde una perspectiva adecuada que elimina o mitiga la deformación), hiperrealismo con efecto 3D, etc.
- Experimentar con esculturas en diferentes materiales: Yeso, gel balístico, pinturas de cromo.
- Ilustraciones digitales: Obras de arte diseñadas por ordenador en alta resolución.

Olfato (es el "OK" de la experiencia)

- Ventilación adecuada en baños y dormitorios: Apoyados en la

tecnología.

- Desodorantes de ambientes, desinfectantes y detergentes: Que no sean agresivos y que no saturen. En cuanto a los detergentes para ropa de cama deberán mezclarse con fragancias seleccionadas por el hostel.
- Aromaterapia: Debido a la relación con el lugar y el recuerdo que despierta en la cabeza del visitante al percibirlos.
- Humos, maderas, inciensos: Para poder hacer una configuración de los olores en momentos determinados.
- Aceites para quemar: Como posibilidad de alternativa para complemento de los ambientes y momentos.

Gusto

- Pisco: Para vender, con la etiqueta de marca del hostel. La contra-etiqueta llevará toda la información necesaria para el consumidor (bodega y lugar de elaboración, denominación de origen otorgada por Indecopi, tipo de uva, etc.).
- Café Tunky: Calificado por la Asociación Americana de Cafés Especiales como el mejor café orgánico del mundo del 2010. La producción de dicho café se hace en las cercanías de la ciudad por lo que se le puede conseguir a un precio razonable. Pretendemos invitar a los visitantes este café orgánico como refuerzo de la marca por medio de la asociación con este producto de excelentísima calidad. Este será ofrecido en forma gratuita todos los días.
- Recetas: Ofrecer recetas simples para poder aprovechar las instalaciones, como cocina, asador o el horno a leña.
- Mapeo y base de datos: De los mejores lugares para comer o donde comer algo específico, además sumada descripciones detalladas.

Tacto

- De la ropa de cama: Procurar usar algodón nativo "Pima" o "Tangüis" que es de excelente calidad y resistencia.
- Texturas: Según el lugar, pensando en la frecuencia de tránsito, seguridad de los visitantes y la facilidad de limpieza.

Las combinaciones para la estimulación de los sentidos es inmensa, pudiendo generar ambientes diferentes casi de inmediato con el objeto de:

- Sorprender a los visitantes permanentemente
- Generar soluciones a problemas puntuales
- Flexibilidad para adaptarse a situaciones específicas con éxito
- Optimizar al máximo el uso de los ambientes
- Diferenciar las instalaciones en diferentes configuraciones

VI.6.8.1.3 Diseño del servicio

El valor del servicio para el cliente debe cubrir las expectativas del visitante procurando sorprenderle positivamente otorgándole un servicio superior. Debe de ser:

- **Confiable:** Otorgar el servicio según lo ofrecido, administrando los problemas de servicio al cliente con consistencia. Prestar servicios sin retraso, en el momento prometido sin cometer errores importantes.
- **Receptivo:** Atención rápida.
- **Voluntad de ayudar al visitante y siempre dispuestos a responder a las preguntas de los clientes.**
- **Competencia:** Inspirar confianza los visitantes, haciéndoles sentir seguridad en su transacción, siendo corteses y resolviendo las interrogantes de los visitantes.
- **Empatía:** Prestar atención individual a cada visitante preocupándose por ellos, entendiendo a fondo los intereses y necesidades de estos.
- **Sistema de reservas:** Para controlar el nivel de la demanda con soporte tecnológico.

VI.6.8.1.4 Gente

Nuestros competentes, como ya referimos en “humanos con recursos”, forman parte de nuestro fin. Atraerles y retenerles es un reto estratégico clave. La búsqueda de nuestros competentes es un proceso delicado, planificado por

etapas y filtros que nos permitirán acercarnos al perfil de persona que queremos desarrollar y con la que pretendemos trabajar.

Básicamente nuestros colaboradores deben buscar conectarse con su entorno social de tal forma que puedan ser empáticos con los visitantes, percibiendo sus necesidades, entendiendo sus demandas, encontrando salidas a situaciones eventuales y poder sumar en el equipo creativo, que es nuestra ventaja.

Nuestros competentes deben de gozar de flexibilidad y responsabilidad. Les dotaremos de herramientas para poder definir situaciones y crear soluciones óptimas. Dichas herramientas sumadas a la dotación de poder y confianza en su criterio, maximizarán la experiencia tanto del colaborador como del visitante.

Trabajo temporal “El Trueque”: Identificar y atraer a visitantes amables, amantes de la diversión con la necesidad y las ganas de trabajar un tiempo en un lugar divertido. El hostel estaría encantado de acogerlos, por el potencial aporte que pueden hacer. A cambio de cuatro turnos de una semana en la barra, ofreceríamos alojamiento gratuito, por ejemplo.

VI.6.8.1.5 Procesos

Estarán siempre sujetos a mejoras.

Limpieza: General se deberá hacer una vez por día (baños, dormitorios, áreas comunes). En la cocina los visitantes se encargarán del lavado de los utensilios que el hostel les proporcione para cocinar y comer. Los colaboradores deben estar pendientes del orden en todo momento.

Proceso de cambios de turno y caja: tiempo aproximado en el cambio de turno debe ser no mayor a los 15 minutos. El proceso consiste en que:

1. El colaborador saliente hace un arqueo de caja contra el sistema.
2. Si la cantidad de dinero físico corresponde a lo arrojado por el sistema se procede a la declaración de cierre de turno en el sistema.
3. El colaborador entrante tomará la declaración de cierre de turno y corrobora que el dinero físico este de acuerdo con la declaración del

colaborador saliente. Si es correcto se registra en el sistema ingresando el saldo inicial que corresponde al saldo final del turno saliente.

4. Por seguridad no debe haber más de US\$ 500 en caja, en el caso de que los hubiese, deberán ser depositados en una caja fuerte de inmediato, registrando su salida en el sistema y su entrada en caja fuerte.

Ninguno de los dos colaboradores, entrante y saliente, se debe mover hasta que: se cuadre la caja y se hagan los comentarios estratégicos pertinentes (detalles de seguridad, adeudos, información solicitada por los visitantes, respuestas de reservas, reservas canceladas, distribución de las habitaciones, alguna información puntual de algún visitante específico, etc.).

Check in: Los visitantes pueden llegar con una reserva o sin ella, en los dos casos se sigue el siguiente proceso:

1. El visitante ingresa y se pone cómodo para el llenado de la información, (oportunidad para tener en cuenta en el diseño de la entrada y la recepción en cuanto a impacto, comodidad y funcionalidad)
2. El visitante procede a llenar su información básica de registro de la nacionalidad, profesión, edad, sexo, correo electrónico, etc. (oportunidad para obtener información útil para nuestro propósito y como reforzamiento de la evidencia física).
3. Ingreso en el sistema de los datos.
4. Cobro de la señal/garantía y del día por adelantado.
5. Recorrido por el lugar, mostrando las diferentes instalaciones y posibilidades, (oportunidad de acercamiento y conexión con el visitante).
6. Entrega de la ropa de cama, (oportunidad para comunicar la calidad del algodón singular).
7. Ubicación del visitante en la habitación y su locker o casillero, (oportunidad para hacer algunas recomendaciones acerca de

algunas normas del hostel).

Check out:

1. Registro de salida en el sistema (oportunidad de hacer una retroalimentación con el visitante, registrando, a criterio del colaborador, puntos importantes, observaciones importantes que sean material para el equipo).
2. Cobro.
3. Entregar el comprobante de pago (oportunidad de refuerzo de la evidencia física).
4. Entablar contacto entre el visitante y su próximo destino, sea de alojamiento o de transporte, (oportunidad para obtener información con el objeto de alimentar futuros planes).

Información: El hostel debe poseer una gran cantidad de información para poder satisfacer 100% las interrogantes de los visitantes. Para ello el estudio de los perfiles que esperamos es importante, ello nos dirá qué podrían preguntar los visitantes, mientras que con ayuda de la tecnología, se debe superar la expectativa del visitante en cuanto a información, proporcionando vídeos cortos, posibilidades, alternativas, datos actualizados, etc.

Experimento del “valor”: Escoger un periodo de tiempo o una persona determinada, en donde se indique al cliente que puede pagar lo que considere que vale nuestro servicio y nuestras instalaciones, esto nos dará una información de primera mano para analizar, en cuanto al valor de lo que ofrecemos se refiere.

Resolución problemas: “Donde hay humanos hay problemas”, y más si se trata de diferentes culturas, es por eso que los colaboradores estarán dotados de herramientas que les permitan:

1. Escuchar atentamente los detalles del problema.
2. Identificar el problema, y sus causas subyacentes.
3. Ofrecer no solo una solución, sino varias alternativas.

Problemas frecuentes son: los robos por descuido, ruido, entre huéspedes, culturales, donde el colaborador debe mediar, negociar, proponiendo alternativas, comunicando. Siempre debe primar la "buena onda". Cabe destacar que en caso de urgencia, el hostel cuenta con un seguro de salud para eventualidades que pudieran acontecer con los visitantes.

VI.6.8.1.6 Evidencia física

La evidencia física nos puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que los visitantes adquieren nuestro híbrido y puede ayudar a darle forma a las percepciones que los visitantes tengan de nuestro hostel. Los visitantes se formarán impresiones sobre el hostel en parte a través de evidencias físicas como accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como etiquetas, folletos, rótulos, recibos, la sensación que da, el aspecto general, señalización creativa, prolijidad, etc. Para nosotros la magia esta en los detalles.

VI.6.8.2 Plaza

Debemos facilitar la compra de nuestro híbrido, acercándonos a través de multicanales lo más posible a nuestros clientes, apalancándonos en la tecnología.

Para comprar el producto se debe dejar una seña o garantía, equivalente a una noche. El dinero de la garantía o seña se devuelve al final de la estadía. Queremos ubicar nuestro servicio solamente en los puntos de ventas que nos sean convenientes, como agencias de turismo de reconocido nivel de calidad.

VI.6.8.2.1 Multicanales

Reservar y comprar el híbrido:

Vía internet: El 67% de los visitantes que arriban al Cusco (entre los 20 y 40 años) se informa por este medio. Igualmente, cerca del 18% de visitantes, (entre 20 y 40 años), compra paquetes turísticos ya sea en el

extranjero o en Perú.

Teniendo en consideración estos dos datos, concluimos que crear una plataforma de pago vía internet es una alternativa inteligente.

En el caso de las agencias de turismo, se trabajará con canjes de links en las respectivas páginas. Nosotros ofreceremos links de ellos en nuestra página y ellos ofrecerán nuestro enlace. Se intensificará nuestra oferta en agencias puntuales que representen mayores beneficios para nosotros.

Tanto el turista que realice su transacción solo, así como las agencias, usarán nuestra plataforma de internet como medio de pago, pudiéndolo hacer con tarjetas de crédito, de debito nacionales (para las agencias) o, el con el sistema pay-pal.

Además buscaremos asociaciones con Hosteling Interational y Hostel World por ejemplo, que son sociedades de hostels que ofrecen sus servicios e instalaciones a nivel mundial por medio de plataformas de búsqueda en sus páginas web. Esta asociación es muy importante esta asociación debido a que en dichas páginas se hacen comentarios, recomendaciones, reservas, itinerarios en lugares puntuales, reservas por cantidad de noches y/o por cantidad de personas, etc.

En el caso de personas que se comuniquen por teléfono podrán hacer una reserva que estará vigente 18 horas, señalándoles las distintas alternativas para el pago de sus reservas.

Fuerza de ventas: Se adquiere el producto/servicio en el lugar mismo. Esta transacción forma parte de las funciones de los colaboradores. Los visitantes podrán hacer el pago en efectivo, o con "plástico".

VI.6.8.3 Comunicación integral

En etapa inicial buscaremos inducir a probar el producto para luego sacar ventaja de la demanda.

Comunicaremos características y beneficios, (experiencia, estimulación de sentidos, entretenimiento, diversión, mejor opción, calidad, confort, etc.), de

la utilización del producto/servicio a través de las siguientes plataformas de comunicación de nuestro programa:

VI.6.8.3.1 Publicidad

En la etapa inicial, crearemos conocimiento del producto/servicio entre los primeros visitantes y distribuidores (agencias de turismo). En la etapa de crecimiento buscaremos resaltar las diferencias y nuestros beneficios a través de:

- Diseño de la entrada y recepción.
- Folletos creativos y de calidad.
- Volantes creativos y de calidad.
- Anuncio creativo, globo climatológico indicando la posición del hostel desde cualquier punto o anuncios de imagen buscando vincular atributos de nuestra marca.
- Letreros de exhibición en la terminal de buses, trenes y aeropuerto.
- Material audiovisual para internet.
- Símbolos llamativos.
- Logotipo sobrio, elegante y equilibrado.
- Videos cortos a partir de las historias del hostel para internet y refuerzo dentro del hostel con el objetivo de situar la marca socialmente.

VI.6.8.3.2 Promoción de ventas

Para inducir a probar el producto en un inicio y después sacar ventaja de la demanda de los consumidores.

VI.6.8.3.2.1 Concursos

- Concurso de foto consigna: Invitar a concursar a los visitantes a competir en sacar fotos de determinadas características premiándolos con noches gratis.

- Búsqueda del tesoro: Para grupos grandes, organizar una actividad que creemos sería bienvenida por los turistas de perfil aventurero. Consiste en ir siguiendo pistas hasta encontrar el “tesoro”, con el beneficio de interactuar, conocer la ciudad, competir, y ganar un premio (noches, barra libre, tours, etc.).

VI.6.8.3.2.2 Juegos

- Ping pong: Como distracción.
- Pool: Mesa de billar.
- Juegos de mesa: Cartas, yenga, monopolio, ajedrez, risk, uno, trival, pictionary, parchis, scrabble, quien es quien, clue, damas, bingo, hotel, la oca, tabu, rummikub, simon, etc.
- Dardos y dados: Como juegos de barra.

VI.6.8.3.2.3 Entretenimiento

- Clases de baile: Contactar con proveedor de este servicio donde el hostel gana porcentaje.
- Fiestas: Organizadas por el hostel.

VI.6.8.3.2.4 Acuerdos

- Tours: En un inicio con proveedores de servicios de tour para luego hacer una integración vertical hacia adelante. Podría ser city tour en Cusco, visita a museos, tour del Valle Sagrado, trekking y bicking en Maras y Moray, paseos en caballo, tours de distintas categorías y días a Machu Picchu y Choquequirao o, actividades de aventura como rafting, bungee jumping, puenting, parapente, ascenso al Ausangate o tours a la selva del Manu.
- Clases de español: a solicitud del visitante, contactar con proveedor de este servicio donde el hostel gana porcentaje.

- Comida: Contactar con proveedor de este servicio donde el hostel gana porcentaje, luego evaluar la posibilidad de una integración vertical hacia adelante.

VI.6.8.3.3 Eventos y experiencias

VI.6.8.3.3.1 Entretenimiento

Flashmob: Una vez desarrollada nuestra estrategia de redes sociales, que mas adelante detallamos, apuntaremos a generar este tipo de eventos “flasmob”, con la finalidad, de medir nuestra capacidad de convocatoria, divertir, generar una experiencia participativa y hacer virales de esa experiencia, para completar nuestra estrategia de comunicación. Es un doble propósito que forma parte de nuestra filosofía y vocación.

Flashmob se define como: *“...una acción organizada en la que un gran grupo de personas se reúne de repente en un lugar público, realiza algo inusual y luego se dispersa rápidamente. Suelen convocarse a través de los medios telemáticos (móviles e Internet) y en la mayor parte de los casos, no tienen ningún fin más que el entretenimiento, pero pueden convocarse también con fines políticos o reivindicativos. Una de las particularidades de estas tribus temporales es que no requieren contar con el apoyo de los medios de difusión masiva (televisión, radio, diarios, etc.) para comunicarse, coordinarse y actuar de manera conjunta, ya que su comunicación funciona a través de redes sociales virtuales. Se trata de individuos que apoyados por las tecnologías de comunicación difunden mensajes a sus redes sociales de amigos y conocidos, los cuales hacen lo mismo hasta construir una gran cadena de comunicación, que es capaz de movilizar a miles de personas”*³⁴. Existen muchas variedades de flashmobs.

Música en vivo: Establecer contacto con grupos de música de

³⁴ Wikipedia (2010). Flashmob. Recuperado el 10 de marzo del 2011 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Flashmob>

distinto género, para que en determinadas fechas de celebración sean convocados.

VI.6.8.3.3.2 Festivales alineados con las celebraciones del lugar

Intercambio de recetas: Debido a la variedad cultural, incentivar este intercambio que es parte del aprendizaje que aspiran los turistas del perfil cultural.

VI.6.8.3.3.3 Obsequios

- Guiados mp3: Ofrecer a los visitantes guiados de diferentes lugares en su idioma, en formato mp3.

VI.6.8.3.3.4 Exposiciones artísticas

- Teatro interactivo: Establecer contacto con grupos de teatro que puedan ejecutar obras cortas y sorprender a los visitantes en momentos específicos.
- Circo: Llevar el circo callejero al hostel, para momentos de celebración o fiestas, etc.
- Pinturas: Ser plataforma de exposición de artistas locales dentro del hostel.

VI.6.8.3.3.5 Causas

- Voluntariado: Para los que están buscando de una manera voluntaria y sin compromiso de tiempo o costo (sólo pagar el transporte y su propio almuerzo) hacer una diferencia real, proponemos un voluntariado que ayude a las personas que más necesitan en las zonas marginales, o en las zonas con problemas de desastres naturales, o para el sembrado de árboles, etc. Es una oportunidad para conocer a otros huéspedes y

residentes, compartiendo e interactuando.

- Una historia, un árbol: Por cada historia divertida contada en la página web del hostel, que haya sucedido dentro de éste, se plantará un árbol.

VI.6.8.3.3.6 Actividades

Hacer que sucedan las cosas que los clientes valoran. Éstas serán elegidas por los visitantes y propuestas por los colaboradores (con filtros previos del EAR) en función a la observación de los visitantes, a datos (cantidad de participantes) o en función a la complejidad de la actividad, etc. La observación de los gustos y necesidades de los clientes para ver qué actividades se pueden implementar, es necesaria, además de ser el inicio de la evaluación de la posibilidad de diversificación o integración de nuevas unidades de negocios.

VI.6.8.3.4 Relaciones públicas e inserciones pagadas

Boletines de prensa

VI.6.8.3.5 Marketing directo

VI.6.8.3.5.1 Internet

Según el CEO de Google, Eric Schmidt, la dirección en la que camina internet hacia el 2014 es como sigue:

- El chino será el lenguaje dominante en Internet.
- Los adolescentes actuales son el ejemplo de cómo se usará Internet en el futuro: saltando de aplicación a aplicación sin esfuerzo.
- Los computadores tendrán muchas más posibilidades que los actuales.
- No llevaremos encima móviles, sino supercomputadoras de bolsillo. Si ahora ya sirven como GPS, cámara o acceso a Internet, es impensable

lo que harán los smartphones dentro de unos años.

- La mega banda ancha (velocidades de 100 MB) estará ampliamente extendida, y por ese mismo canal se distribuirán los contenidos de internet, televisión y radio.
- El vídeo será el contenido estrella en la red.
- Estaremos inundados de información generada en redes sociales.
- Las búsquedas funcionarán en tiempo real. Ya es posible indexar en tiempo real todo el contenido que se genera en las redes sociales (el gran desafío es indexarlo y mostrarlo en tiempo real en los rankings de búsqueda).
- Los consumidores confiarán cada vez más en la opinión de otros consumidores, por lo que perderán importancia las fuentes tradicionales.

¿Por qué hacer marketing en internet?

- Para estar presente: Con una población estimada de 6000 millones de personas a nivel mundial y una penetración que supera el 22%, Internet con más de 2000 millones de usuarios se ha convertido en un potencial mercado que ninguna empresa puede ignorar.
- Para contactarse: Es muy bien sabido que el éxito de toda empresa depende de los contactos que ésta tenga.
- Para atender a los clientes: Toda empresa es juzgada continuamente en la línea de fuego. A la hora de entrar en contacto con los clientes, éstos van a decidir si nos van a comprar o no y, también si nos van a recomendar o no. Internet brinda un servicio alternativo de atención al cliente funcionando online las 24 horas del día, los 365 días del año y sin demoras. Existen miles de aplicaciones (Ej.: actualización de precios, novedades, encuestas, reservas, etc.).
- Para expandirse a nuevos mercados: Podemos lograr que nuestro hostel no sólo venda en Cusco, sino podemos hacer que gente de cualquier parte del planeta (con acceso a Internet), pueda comprar nuestro híbrido.

- Para investigar a nuestro mercado objetivo: Existen innumerables herramientas que nos podrían permitir saber los prospectos de los clientes de forma anticipada, de forma más rápida y menos costosa que las investigaciones de mercado tradicionales.
- Para vender online: Tenemos un mercado abierto de más de 4000 millones de personas, necesitadas de algún producto.
- Para generar tráfico de potenciales clientes: Pensando a Internet como una sucursal más.
- Para dirigirnos a un público especial: Porque podemos segmentar el mercado que estamos buscando, y dedicarnos a ofrecerles nuestro híbrido sólo a ellos.
- Para buscar nuevos socios y alianzas estratégicas: Posibilidad de encontrar representantes, socios, licencias, etc. Hay portales especializados para casi todo, en permanente crecimiento.
- Para buscar información: Por ejemplo, saber si existen sustitutos o si nuestro hostel tiene la tecnología e innovación necesaria, o qué hace la competencia, las novedades del sector. En Internet está toda esta información.
- Mantener obtener el liderazgo: Si nuestros clientes no saben constantemente que estamos ahí, no existiremos.
- Reforzar nuestra marca.
- Para comunicar: Este punto resume uno de los aspectos más importantes del Marketing: La comunicación. Ésta incluye a la publicidad, promoción, relaciones públicas, lobby, etcétera. Pero para comunicar en Internet hay que reformular la manera en que estábamos acostumbrados a comunicar en el pasado, porque Internet es un nuevo medio, y como tal requiere sus propias estrategias.

Actualmente, el marketing en medios tradicionales como la televisión, radio, revistas y periódicos, están perdiendo terreno frente al marketing en Internet, es por esto y, las razones ya descritas anteriormente, que será nuestra herramienta más importante de comunicación.

VI.6.8.3.5.1.1 Sitio web

Éste va a ser nuestro escaparate en el mundo. El sitio web consta de cuatro aspectos: dominio, hosting, página web, software para cobrar online.

VI.6.8.3.5.1.1.1 El dominio

Se refiere a un nombre propio, personalizado y original que de distinción, que permita mover el sitio fácilmente a otro servidor y que de credibilidad.

VI.6.8.3.5.1.1.2 El hosting

Deberemos escoger una compañía que pueda brindarnos el servicio de alojamiento en donde los programas corran sin problemas, estén disponibles todo el tiempo y en caso de inconvenientes éstos se resuelvan rápidamente. Esto implica que el servicio primario del proveedor sea el servicio de hosting o alojamiento, que tenga gran trayectoria de seguridad en línea, que otorgue soporte técnico y servicio al cliente vía telefónica, que posea servicios adicionales sólidos con suficientes características que permitan crecimiento, que el carro de compras sea fácil y seguro de usar, que tenga protección contra Spam y Virus.

VI.6.8.3.5.1.1.3 Página Web

Para lograr el efecto deseado a través de la web y que ésta funcione adecuadamente es necesario usabilidad, siempre actualizada en cuanto a contenido y diseño superior.

La usabilidad se logrará por medio de tecnología de vanguardia, que nos permita determinar el lugar exacto donde los usuarios miran y por cuánto tiempo lo hacen. El Eye tracking (servicio a contratar), permitirá optimizar nuestro diseño, determinar la mejor posición y disposición en la página, permitirá confirmar si los usuarios identifican con facilidad el contenido clave, nos permitirá saber qué tan rápido los usuarios advierten características de la

página y por cuánto tiempo miran esas características. Esta herramienta nos dejará ver literalmente nuestro sitio web a través de los ojos de nuestros usuarios. Nos dará una idea de si el usuario advierte o no un espacio de publicidad, a qué contenido los usuarios prestan más atención y qué no advierten, o dónde los usuarios buscan enlaces de navegación para ir a otra página, etc.

En cuanto al contenido, nuestra web podrá exponer vídeos, artículos, imágenes, aplicaciones interactivas, ofertas, etc. El generar contenido de calidad, puede ayudar a posicionarnos en los mejores buscadores y tener tráfico.

El desarrollo de una página web es un hito importante que debe estar muy equilibrado en cuanto a contenido, diseño y simplicidad para que los visitantes puedan encontrar lo que desean. Para desarrollar la página web es necesario tener en cuenta que durante las 24 horas del día, los 365 días del año, mediante nuestro sitio estaremos mostrando, vendiendo, anunciando cualquier cosa que se nos ocurra a cualquier persona pueda acceder a Internet en el mundo. El tema de nuestro sitio web es “El Hostel Boutique de Cusco” donde, ofreceremos una experiencia de hospedaje divertida y diferente. El sitio estará acondicionado con elementos de diseño que sean atractivos, aumentando el impacto visual y su interactividad (Flash, ASP, CGI, Javascript, etc.); sin dejar de mantener una coherencia tanto en la información que maneja, como en la navegabilidad y los elementos gráficos que usa (colores, proporciones, logo, etc.). La simplicidad para encontrar lo que el cliente quiere, es un factor crítico para el éxito.

Se deberá hacer un control permanente de:

- Número de visitas que recibimos diariamente.
- Cuánto tiempo estuvieron estas visitas.
- Qué páginas visitan nuestros clientes.
- Cuál es nuestro posicionamiento dentro de los buscadores en función a palabras clave (Cusco, hostel).
- Cuántos se suscriben a nuestras publicaciones.
- Cuánto tiempo demora en cargar nuestra página web.

- Grado de sencillez para ubicar algo en nuestro sitio web.

Dotaremos al sitio web de “piloto automático”; a través un software especializado para que el sitio web pueda vender automáticamente (AutoResponder, Boletín Electrónico, Downloader).

VI.6.8.3.5.1.1.4 Pagos por Internet

Existen varias compañías en el mercado que ofrecen un servicio para aceptar pagos con tarjeta, que cobran entre 2% y 4% de la venta por ejemplo: 2checkout.com, googlecheckout.com, clickbank.com, epagado.com. Pero lo usual es:

- PayPal: Opción más sencilla, ya que sin la necesidad de tener una cuenta, podemos recibir pagos con tarjeta de crédito en nuestra página de Internet.
- Transferencias Bancarias: Método más “tradicional” pero que puede ayudar a recibir pagos, sobre todo cuando una gran parte de la gente que está interesada en nosotros no cuenta con una tarjeta de crédito. Lo único que necesitamos es una cuenta bancaria en la que se pueda depositar el dinero, sólo es necesario proporcionar los datos para realizar la transferencia.

VI.6.8.3.5.1.2 Buscadores

El SEO, sigla en inglés de *Search Engine Optimization*, que significa, “optimización para motores de búsqueda” consiste en aplicar diversas medidas que buscan lograr que los buscadores de Internet sitúen determinada página web en una posición y categoría alta (primeras posiciones) dentro de su página de resultados, para determinados términos y frases clave de búsqueda.

Generar tráfico segmentado hacia nuestra página web, es uno de los desafíos con el que nos enfrentamos. Es de vital importancia que nuestra página se encuentre indexada en los primeros lugares de los principales buscadores como Google, Yahoo, Excite, Altavista, Lycos, Webcrawler, Hotbot, Alltheweb, Allthesites, Infoseek.

VI.6.8.3.5.1.2.1 Google

Inicialmente buscaremos la optimización en Google debido a su importancia y popularidad, para lo cual tomaremos las siguientes medidas:

- Inscribirlo en Google.
- Crear un mapa del sitio de nuestra web.
- Comprobar que los “spiders”³⁵ pueden recorrer todas las páginas de nuestro sitio web.
- Optimizar nuestros títulos.
- Optimizar la URL de nuestra página web.
- Localizar las palabras clave, que mejor describan a nuestro negocio, y con las cuales nuestros futuros clientes nos busquen. Para ello usaremos una herramienta llamada Google AdWords que más adelante describimos.
- Generar contenido de calidad por lo menos una vez a la semana.
- Tener etiquetas que describan a lo que nos dedicamos.
- Buscar que otros sitios con alto “pagerank” nos recomienden. El determina para Google, la importancia o relevancia de una página.
- Utilizar subdominios adecuados.
- Buscar fácil acceso a nuestro sitio web.
- Uso de redes sociales para “linkear” (enlazar) a nuestra web.
- Ebooks gratis acerca de Cusco con perfiles culturales, naturales y de aventura.
- Inscripción en foros y comunidades online en donde podemos encontrar a nuestro público objetivo.
- Boletines electrónicos acerca de las ofertas de Cusco así como consejos para el viaje.
- Intercambio de links (enlaces) con empresas que apunten a nuestro

³⁵ Wikipedia. Araña web. “...programa que inspecciona las páginas del World Wide Web de forma metódica y automatizada. Busca crear el índice de una máquina de búsqueda, analizar los enlaces de un sitio para buscar links rotos, recolectar información de un cierto tipo, como precios de productos para recopilar un catálogo”. Recuperado el 15 de abril del 2011 de http://es.wikipedia.org/wiki/Ara%C3%B1a_web

mismo segmento, discotecas, restaurants, agencias, etc.

- Noticias cortas locales en inglés, francés, portugués y alemán.
- Escribir artículos en otros sitios webs.
- Dar el de alta en directorios importantes como Dmoz y Yahoo.
- Crear contenidos con textos que usen frases que los usuarios buscan para los servicios o productos que ofrecemos.
- Crear títulos únicos y descripciones pertinentes del contenido.
- Generar tráfico a través de anuncios en buscadores con las palabras consideradas clave para la página web.

Al lograr el posicionamiento en las primeras 10, se logrará tráfico hacia nuestro sitio web.

En resumen el contenido mas los links, mas la actividad, resultará en los primeros lugares en los buscadores.

VI.6.8.3.5.1.2.1.1 Google AdWords

Es una herramienta que usaremos para encontrar las palabras clave que la gente utiliza para buscar, en Google, lo que nosotros ofrecemos. Si estimamos que alrededor del 66% de nuestros visitantes se informa por ese medio, la importancia de saber qué palabras utiliza, toma peso. Con esta herramienta podemos determinar además el nivel de búsqueda mensual en Google, el nivel de competencia y la estacionalidad de ese 66% de visitantes que nos interesa en Google. Con esta herramienta concluimos que las palabras claves son “hostel, Cusco”, y que el orden de búsquedas mensual por país, tomando en cuenta a que naciones nos dirigimos, es como sigue: Argentina (1900), EEUU (1600), España (1000), Brasil (880), Reino Unido (480), Alemania (320), Francia (210) búsquedas mensuales y, que los meses pico de búsqueda son en orden de tamaño, Julio, Noviembre, Octubre y Marzo, por ultimo en todos los casos, la herramienta arrojó competencia media. Esta información es importante en el sentido de que ayudará al diseño de la web, nos previene acerca de la estacionalidad, relacionando los niveles de búsqueda con los arribos efectivos, nos alerta sobre la competencia y nos informará

acerca de las palabras clave para posicionarnos primeros en las búsquedas de ese 66%.

VI.6.8.3.5.1.3 Redes sociales

Consideramos que las redes sociales son una herramienta poderosa para mantener contacto directo con nuestros clientes, público objetivos y mercado potencial. Con estas herramientas podemos obtener mucho más información acerca de ellos, pudiendo optimizar permanentemente lo que ofrecemos. Además, nos dan la posibilidad de poder comunicar, testear, expresar y publicitar nuestro servicio.

A nivel mundial existen miles de redes sociales clasificadas por diferentes criterios, como países, actividades, tipo de comunicación, hobbies, discusiones, edades, idiomas, etc.

Para nuestro propósito seleccionamos redes sociales a las que nos suscribiremos bajo criterios que se alinean con los perfiles de clientes a los que nos dirigimos.

Una vez seleccionadas las redes y de habernos registrado en ellas, definiremos los KPIs (key performance indicators – indicadores clave de desempeño), cada red social tendrá definido sus KPIs específicos. Estos deberán ser objetivos y medibles. En cuanto a las métricas, éstas deberán estar de acorde al objetivo del hostel (Ej. para Twitter: número de seguidores desde una determinada ciudad/país, porcentaje de comentarios acerca de nuestro hostel, porcentaje de reducción de costos de servicio a nuestros clientes, número de ideas conseguidas sobre cómo mejorar nuestro hostel).

Posteriormente se deberán hacer mediciones, para lo cual utilizaremos Google Analytics (herramienta gratuita) creando filtros para el tráfico social por temporadas para identificar que acciones están funcionando y desde que redes; adaptando nuestros landings (aquella página a la cual un usuario llega después de haber hecho click en algún enlace) para social media porque el usuario querrá ver las promociones que se estén ofreciendo, esto debe hacerlo sin perderse en el sitio; añadiendo trackings (rastreo) para medir interacciones y efectividad como: ¿desde qué botón han interactuado?, ¿está cumpliendo su

papel?, ¿hace falta cambiarlo?; por último debemos seguir la pista a todo fácilmente con Google Analytics añadiendo trackings a todas nuestras URLs (cadena de caracteres con la cual se asigna una dirección única a cada uno de los recursos de información disponibles en internet). Debemos resaltar que Google Analytics puede y deberá ser complementada con otras herramientas de análisis algunas gratuitas como: Social Mention, Whoistalking, Howsociable, Backtype, Trendistic, Thinkup y Tinker; o las pagadas como: radian 6, Sysomos, melwater Buss, Alterian Sm2, Ubervu, Peer Index, Hootsuite Pro y Lithium.

Teniendo los datos de la métrica deberemos interpretarlas, por ejemplo, para Facebook tenemos datos cuantitativos (nuevos me gusta, me gusta totales, páginas visitadas en pestañas, referencias externas), datos cualitativos (usuarios, idioma, ubicación, tipo de comentarios, sentimiento), datos de actividad (vista de mensajes, interacciones, comentarios, horas de interacción, número de clicks en publicaciones). En el caso de Twitter sería, por ejemplo, datos del perfil (followers, followings, tweets, media de tweets diarios), datos sobre la actividad (número de clicks, de re-tweets, a qué horas, ¿Qué estructura de tweet obtiene mejor porcentaje o ratio de clicks?, ¿qué tipo de contenido?

Siguiendo a la interpretación deberemos preguntarnos si se están cumpliendo nuestros objetivos. Si la respuesta es sí, seguiremos midiendo y actuando según los resultados obtenidos, manteniendo una escucha activa e identificando posibles mejoras, no dejando de testear para conseguir resultados siempre mejores; si la respuesta es no, se deberán tomar medidas, identificando las métricas con peores resultados y preguntarse ¿qué se puede hacer para mejorarlas? Por ejemplo: publicar otro contenido o en algún formato distinto, publicar más o publicar menos, estudiar más a nuestro público objetivo para saber qué les puedo ofrecer o, qué les gustaría, responder a comentarios, ¿cada cuánto?, ¿cómo?, ¿a quién siguen nuestro público?, ¿Qué hacen ellos que no hacemos nosotros?, si nuestros objetivos son irreales se deberán plantear objetivos más reales, etc.

Inicialmente nuestra política será tener presencia, hacer crecer nuestra red de contactos en Facebook, Twitter y Youtube. Posteriormente se evaluará la conveniencia de integrar otras redes como:

Guía del CMO's para el paisaje social del 2011

Facebook

Comunicación con los clientes (*Bueno*) Es un portal de comunicación central y abierta, a través del cual se pueden conducir la interacción social. Para bien o para mal, las organizaciones pueden usar este portal para enviar mensajes a los clientes y retroalimentarse con las respuestas de estos.

Tráfico hacia la página WEB (*Bueno*) Utilizando páginas como personas, permite a las organizaciones posicionar sus marcas en otras páginas relevantes como, por ejemplo, la página de un hostel puede aparecer en una página de amantes de los viajes.

Exposición de la marca (*Normal*) Con un buen uso de esta red social se puede energizar el tráfico al sitio. Es considerado como una de las fuentes top de tráfico. Su potencial viral es bajo con respecto de otras pero es muy consistente para conducir un flujo estable en cada mensaje o post.

Optimización del motor de búsqueda (*Malo*) Google y Bing indicaron que estén usando "señales sociales" como parte de sus rankings de algoritmos, señalando a Facebook y Twitter en particular. Estos links en sí mismos no se pueden rastrear en una búsqueda con un escenario que demanda frescura en las búsquedas.

Twitter

Comunicación con los clientes (*Bueno*) Es la más nueva herramienta para envío de mensajes. La comunicación con el cliente es rápida y directa y puntual. Permite un monitoreo simple y flexibilidad en el manejo de las conversaciones.

Tráfico hacia la página WEB (*Bueno*) La acción en Twitter no se basa en lo que la organización puede decir para exponer su marca sino es lo que se puede conseguir que otros digan acerca de la organización lo que tiene un impacto real a través de "re-tweets" y la interacción.

Exposición de la marca (*Normal*) El ruido y el spam reducen en ocasiones la habilidad de Twitter para efectuar un tráfico directo. Sin embargo es una herramienta excepcional para asistir, con generación de tráfico, a otros sitios como Digg, Stumbleupon y Facebook.

Optimización del motor de búsqueda (*Malo*) Ha sido señalado por Google y Bing, como componente social. No se puede rastrear en una búsqueda y se espera que esto cambie.

Flickr

Comunicación con los clientes (*Normal*) Como herramienta de relaciones públicas, permite la realización de eventos auspiciados por las organizaciones, en un entorno pictórico más profesional y mejor organizado que otros sitios sociales que posibilitan el compartir imágenes (incluido Facebook).

Tráfico hacia la página WEB (*Normal*) Ha mejorado en los rankings de búsqueda y en la integración con otros sitios sociales. Tiene alta calidad en el posteo de imágenes. Para las imágenes importantes se debería usar el Facebook mientras que para las de alta resolución y calidad Flickr.

Exposición de la marca (*Malo*) Aun si se recibe muchas visitas a una foto con la URL de la organización hiper-linkada, el tráfico que genera tiene una medición dentro de las más bajas. Todos los links no son seguidos.

Optimización del motor de búsqueda (*Bueno*) Está bastante indexado en los motores de búsqueda, en pases de links y en los rankings de páginas.

También forma parte del componente social en Google y Bing. Las fotos que gustan a algunos individuos pueden ser vistas previamente en las búsquedas.

Linkedin

Comunicación con los clientes (*Normal*) Su enfoque principal no es la comunicación con los clientes pero, potencialmente puede acercarlos, a través de la respuesta dada por los colaboradores a preguntas relacionadas a la industria que la gente postea y que permite la percepción de "experto" en el área.

Tráfico hacia la página WEB (*Bueno*) Perfecto para la exposición de la marca permitiendo exponer los logros profesionales de la organización. Incentiva a los colaboradores a mantener perfiles completos para resaltar la solidez del equipo.

Exposición de la marca (*Malo*) Sigue mejorando su posición en la generación de tráfico. Incentiva el compartir a través de cada nueva función que se haya desplegado. No es consistente como Facebook o tan viral como Digg.

Optimización del motor de búsqueda (*Normal*) Casi garantizado el ser rankeado en las primeras páginas de resultados en los motores de búsqueda, especialmente para nombres individuales de trabajadores. Posee alta valoración SEO (search engine optimization) para búsquedas de nombres solamente.

Youtube

Comunicación con los clientes (*Bueno*) Útil para la búsqueda de entretenimiento y/o información en vídeo. Es un poderoso canal para respuestas rápidas a las quejas de los clientes, mostrando comprensión por medio de las redes sociales. Es óptimo para "reparar" la reputación cuando las cosas salen mal.

Tráfico hacia la página WEB (*Bueno*) Después de Facebook, Youtube es el sitio donde la gente investiga a las organizaciones. Posibilita mensajes frecuentes que se alinean con la estrategia mientras se perciba a la "organización personaje".

Exposición de la marca (*Normal*) Está avanzado en la generación de tráfico a través de los mensajes dentro de los videos que promocionan la marca con la URL de la organización. Los clicks en links de contenido aún son mínimos, pero la tendencia es creciente.

Optimización del motor de búsqueda (*Bueno*) Excelente para construir links hacia el sitio WEB porque los videos se posicionan muy bien en los motores de búsqueda. Por medio de los canales de Youtube se puede lograr una muy buena exposición y SEO que regresa a la marca.

Digg

Comunicación con los clientes (*Normal*) La interacción con los clientes es nula en Digg, pero el valor intrínseco es posible con una historia en la página principal en Digg donde se resalta sitios donde la comunicación con los clientes es fuerte, el blog de la organización, por ejemplo.

Tráfico hacia la página WEB (*Bueno*) Las marcas tienen la oportunidad de obtener exposición en masa, a través del posteo de historias interesantes de la organización. Es un muy buen lugar para el descubrimiento de contenido.

Exposición de la marca (*Bueno*) Es el portal más consistente para la generación de tráfico viral, con la posibilidad de enviar a miles de visitantes hacia mensajes (post) individuales.

Optimización del motor de búsqueda (*Bueno*) Muy bueno, incluso si la historia no es popular seguirá siendo indexada rápidamente, pero si la historia es popular, éste es, probablemente, el mejor sitio a fin de conseguir la atención de los bloggers que se enlazan con la organización.

StumbleUpon

Comunicación con los clientes (*Malo*) No es una herramienta útil para comunicarse con el cliente. Es muy difícil conseguir mensajes de los clientes, la tendencia de carecimiento es constante, pero sigue estando por debajo de otros sitios sociales.

Tráfico hacia la página WEB (*Normal*) Permite campañas pagadas que son especialmente buenas para el conocimiento de la marca. Puede orientar con mucha precisión a los visitantes hacia la URL de la organización, pero hay que tener en cuenta que se debe pagar \$ 0.05 por visita (\$ 50 CPM).

Exposición de la marca (*Bueno*) El tráfico no sucede a menudo, pero cuando lo hace, es enorme su caudal. Es importante mantener actualizada la URL de la organización porque nunca se sabe cuándo se va a obtener cientos de miles, incluso millones de visitantes que provienen de StumbleUpon.

Optimización del motor de búsqueda (*Bueno*) Muy bueno si el asunto hace posicionar la etiqueta en los primeros lugares. Debido al gran número de usuarios de StumbleUpon muchas personas pueden encontrar historias y enlaces hacia ellos. El posicionamiento para perfiles es muy bueno.

Tumblr.

Comunicación con los clientes (*Bueno*) Posee cada vez mayor capacidad para preguntar y responder, haciendo del portal un sitio excelente para la comunicación con clientes potenciales. Su crecimiento exponencial continúa y se espera que su rival Twitter quede como segunda herramienta de comunicación.

Tráfico hacia la página WEB (*Bueno*) Plataforma simple con capacidad extrema para compartir contenido, lo que la convierte en una herramienta de branding viable.

Exposición de la marca (*Malo*) Las imágenes pueden conseguir tráfico. Aun no hay un verdadero tráfico potencial. Casi toda la actividad pasa directamente en Tumblr.

Optimización del motor de búsqueda (*Bueno*) La naturaleza de los blogs Tumblr permiten un muy alto potencial de enlace. Ocupan un lugar muy bueno en los motores de búsqueda.

VI.6.8.3.5.1.3.1 Youtube

Es la red social de videos más importante, que acapara el segundo lugar entre las búsquedas de la web detrás de Google. Hace obligatorio tener presencia con video en las redes sociales y utilizarla para atraer potenciales clientes interesados en nuestro negocio. El marketing con videos en las redes sociales, hace que la información de nuestros producto/servicio vaya de usuario en usuario, y que consideren convertirse en clientes de nuestro negocio.

Lo que buscamos al incluir videos en las redes sociales es:

- Comunicar.
- Incrementar las ventas.
- Incrementar la popularidad.
- Incrementar las visitas a nuestro sitio web.
- Dar un fuerte impacto en publicidad.
- Posicionarnos adecuadamente en la mente del consumidor.
- Crear relaciones.
- Ayudar a generar seguidores a en redes sociales.
- Posibilidad de viralizar nuestra comunicación.
- Generar la visita de potenciales clientes con una inversión casi nula o gratis.
- Mejorar el posicionamiento de nuestra web en los principales motores de búsqueda.

VI.6.8.3.5.1.3.1.1 Marketing viral

Se refiere a la idea que los usuarios pasarán y compartirán los contenidos fácilmente. Con el marketing viral, las campañas se propagan como un virus a través de la red. Al ser los propios usuarios quienes comparten y transmiten el mensaje publicitario los costes de esta estrategia son tremendamente bajos o nulos. Las acciones virales convierten en cómplices a quienes consumen nuestro contenido, es decir, nuestros seguidores en las redes sociales. Los seguidores no sólo disfrutan nuestra comunicación/mensaje/publicidad por iniciativa propia, sino que además la difundirán entre sus redes de amigos y contactos de confianza, creando un efecto red muy grande. El éxito de una campaña con video en redes sociales se dará cuando el usuario acepte con naturalidad la campaña y colabore con ella. Las campañas de marketing viral con redes sociales bien enfocadas, son las que producirán el mayor número de visitas a nuestro sitio web al menor coste posible. Toda campaña de marketing viral en Internet debe ser factible de ser compartida o transmitida de un usuario a otro. Mientras más fácil les pongamos a los usuarios la posibilidad de pasar un mensaje a otro, mayor alcance y propagación tendrá nuestra campaña.

VI.6.8.3.5.1.3.2 Facebook

Pasó de 337 millones de usuarios el 1 de enero de 2010, a 585 millones usuarios terminando el 2010. EE.UU. y el Reino Unido están entre los países con más usuarios. Los 10 países con más usuarios representan casi el 60% de todos los usuarios del planeta. La mayor parte de éstos está entre 18 y 34 años de edad. Por estos motivos es que daremos importancia a esta red social. Los usuarios de Facebook se hacen seguidores de una página de fans en Facebook porque:

- Reciben regalos y cupones.
- Muestran apoyo a la marca o empresa.
- Quieren mantenerse informado sobre las actividades del hostel.

- Desean obtener actualizaciones de primera mano acerca de nuestra oferta.
- Divertirse y entretenerse.
- Obtener acceso a contenido exclusivo.
- Por la recomendación de algún otro amigo.
- Para educarse sobre sus temas de interés.
- Interactuar.

Las Páginas de fans de Facebook son una alternativa especialmente creada por Facebook para negocios, empresas y marcas. Son diferentes que los perfiles personales y que los grupos, ya que ofrecen herramientas especiales para promover negocios.

El recuerdo, la notoriedad y la intención de compra crecen cuando los usuarios de Facebook ven en su página de inicio anuncios de una marca. Ésta es una de las conclusiones del primer estudio que ha realizado Nielsen en colaboración con esta red social, en la que han participado 800000 miembros y 14 marcas de distintas categorías y que destaca Ad Age. El impacto de notoriedad y recuerdo es incluso mayor cuando ven que sus amigos se han hecho fans de esa marca.

Los anuncios en la página de inicio de Facebook generan una media de un 10% de incremento en recuerdo, un 4% de incremento de la notoriedad de la marca y un 2% en la intención de compra entre usuarios que vieron los anuncios, en comparación con un grupo de similares características pero que no los vieron.

Pero el incremento en el recuerdo crece un 16% cuando los usuarios veían que sus amigos se habían hecho fans de una marca y, un 30% si la marca aparecía mencionada en las noticias del muro de usuarios por los comentarios de sus amigos fans. La notoriedad y la intención de compra también se disparan en los mismos casos.

Según Nielsen, cerca de 18 millones de usuarios de Facebook vieron los anuncios estudiados para este trabajo, de los cuales sólo 130000 clicaron en ellos. Pero cerca de 40000 se convirtieron en fans de marcas gracias a que sus amigos lo eran.

Los resultados indican lo importante que es para las marcas tener fans si quieren que su publicidad en Facebook sea efectiva.

Ser fan en Facebook: “Son todas las personas que gustan nuestra página, haciendo clic en el botón de ME GUSTA”.

Por lo cual las ventajas y beneficios de tener una página en Facebook para nosotros son:

- **Exposición Pública.** Los visitantes no tienen que tener una cuenta en Facebook para poder ver nuestra página. Nuestra página se indexará en todos los motores de búsqueda y apareceremos en buenas posiciones a la hora de las búsquedas. Esto aumenta exponencialmente el tráfico hacia nuestro sitio web.
- **Fans por propia voluntad.** La gente al hacerse fan, decide por propia voluntad que quiere seguirnos, y sobre todo que está interesada en nuestra marca. Esto ahorra tiempo, dinero.
- **Comunicación continúa.** Algo característico de los usuarios de Facebook, es que la mayor parte se conecta y revisa su perfil casi todos los días. Por lo cual, también verán nuestras comunicaciones y actualizaciones, sin la necesidad de que sea algo forzado. Y a diferencia de los mails por correo electrónico, nunca tendremos que preocuparnos porque nuestros mensajes por email no le llegan a nuestros suscriptores porque se queda atrapado en los filtros de spam.
- **Fans ilimitados.** Las páginas de fans pueden tener ilimitado número de fans, por lo cual podemos tener innumerables personas que nos sigan, algo que no ocurre con los perfiles normales donde te limitan a sólo 5000 contactos.
- **Diseños personalizados.** Se permite incluir contenido con diseños propios que posibilitan una congruencia con nuestro sitio web.
- **Generar comunidad.** La ventaja innata de la red social, hace que nuestros fans generen un sentido de comunidad, como compartir contenido (artículos, videos, ebooks, comentarios, etc.) a sus contactos en Facebook o en otras redes sociales, generar comentarios sobre nuestros artículos, debatir sobre algún tema en especial o también que

ellos mismo puedan compartir contenido propio. Esto genera en ellos un sentido de pertenencia que desemboca en la fidelización y recomendación de nuestro hostel.

- Viral. Nuestro contenido llegará a los amigos de nuestros “fans”, ya que recomendar algún contenido nuestro hará que sea explícita la comunicación. Este efecto viral hará que nuestra página se muestre de forma exponencial por toda la red social.
- Contenido interactivo. Permite a nuestra página, incluir contenido y aplicaciones, exclusivos para fans.
- Estadísticas de visitas. Podremos conocer detalles de segmentación, como género, ubicación geográfica, etcétera. La medición de nuestros fans hará que podamos mejorar continuamente y ofrecer un mejor contenido.
- Lista de correo instantánea. Podemos instantáneamente enviar una actualización a todos los contactos de nuestra agenda.

Por otro lado, muchos investigadores se encuentran analizando permanentemente las conductas que las personas tienen en las redes sociales, y así a partir de dichos estudios, entender cómo nuestras acciones de marketing pueden servir y ayudar a nuestros seguidores, y sobre todo, a que nuestra comunicación sea mucho más viral.

Existe más actividad en los días laborables de lunes a viernes; los días sábados y domingos cae mucho la actividad. Los artículos que se suben por la mañana son los que generan una mayor cantidad de comentarios e interacciones. Lo que se publica por la mañana genera una participación más alta de lo que se publica por la tarde. Hay 3 grandes picos de actividad en Facebook en los días laborables: a las 11h, a las 15h y a las 20h. Cuando menos actividad se produce son los domingos entre las 14h y las 18h. Al parecer, el día de la semana que más comentarios e interacciones se producen es el miércoles, seguido del martes, y del jueves. Los lunes son perfectos para llegar a los usuarios con más deseos de saber de nosotros, pues ocupan este día para saber qué es lo que está pasando y qué cosas nuevas van a pasar durante la semana.

VI.6.8.3.5.1.3.2.1 Edgerank

A medida que pasamos más tiempo en esta red social y desarrollamos acciones de Marketing con Facebook, aumenta el valor del algoritmo de búsquedas y de selección de contenidos del muro. Es lo que ya se denomina Edgerank.

Edgerank tiene un funcionamiento muy similar al PageRank de Google. Su nombre deriva de "edge", que es como la red social denomina a las interacciones de los usuarios (etiquetas, "me gusta" o comentarios). Este algoritmo sirve para decidir qué publicaciones y contenidos enviados por usuarios a Facebook son mostrados y cómo; es decir es el nombre del algoritmo encargado de ofrecernos lo más interesante para nosotros en cada momento a través del muro de Facebook.

El objetivo de edgerank es mostrar, en el muro de nuestros clientes/fans las publicaciones relacionadas con nosotros que tengan una alta puntuación, en función de ellos y del algoritmo Edgerank aplicado a cada post. La puntuación de una publicación enviada a Facebook depende de 3 variables:

- La afinidad del usuario que ha publicado el mensaje en relación con nosotros, cuanto más interacciones recientes haya entre nosotros y el otro usuario, más alta será la puntuación. Facebook fomenta y premia la participación.
- La relevancia de la publicación, que calcula qué tan interesante es la información enviada en función del feedback que ha recibido. El número de interacciones que haya generado el contenido publicado. Además, no todos los feedbacks tienen la misma importancia.
- El tiempo que ha transcurrido desde que se publicó el contenido es un factor inversamente proporcional a los otros dos y en general a edgerank, cuanto mayor sea su valor más decrecerá la puntuación general. La idea es que una publicación se degrada con el tiempo.

VI.6.8.3.5.1.3.3 Twitter

Es una aplicación web gratuita de microblogging que reúne las ventajas de los blogs, las redes sociales y la mensajería instantánea. Esta nueva forma de comunicación, permite estar en contacto en tiempo real con personas de nuestro interés a través de mensajes breves de texto que se denominan Updates (actualizaciones) o Tweets, por medio de una sencilla pregunta: ¿Qué estamos haciendo?

Los usuarios envían y reciben Tweets de otros usuarios a través de breves mensajes que no deben superar los 140 caracteres, vía web, teléfono móvil, mensajería instantánea o a través del correo electrónico; e incluso desde aplicaciones de terceros, como pueden ser Twiterrific, Facebook, Twitterlicious, Twinkle, y muchas otras aplicaciones.

Desde nuestro perfil en Twitter podremos estar al día tanto de nuestros seguimientos (contactos a los que seguimos) como de nuestros seguidores (contactos que quieren saber de nosotros).

Twitter también ofrece otras opciones, como buscar en otras redes, invitar a amigos por email o seleccionar a usuarios recomendados.

En la cuenta de Twitter de nuestro hostel, una parte fundamental y muy importante será la calidad de los tweets que ofreceremos a nuestros seguidores, para que nos recomienden o para cuando nos visite alguien que no es seguidor nuestro, vea nuestra TL (TimeLine) y esta le sea atractiva y decida seguirnos.

Según un estudio (Julio 2010) de la Asociación Española de la Economía Digital, solo 5% de usuarios de Twitter tienen más de 1000 seguidores. Según el mismo estudio, casi 70% de usuarios está relacionado con el mundo online a nivel profesional. Son datos importantes porque hace que nos cuestionemos acerca del aprovechamiento en Twitter como herramienta de marketing y comunicación. Para ello la TL o línea temporal debe de ser muy atractiva de calidad, publicada en determinados momentos, especializándonos en nuestro sector, siguiendo para ser seguidos, compartiendo información y conocimiento útil, interactuando, opinando y dando valor agregado en cada Tweet.

Todas estas actividades detalladas en nuestro programa de comunicaciones a través de las plataformas (publicidad, promoción, eventos, RRPP, y marketing directo), contribuirán a fortalecer nuestro valor de marca

creando conciencia, vinculando asociaciones adecuadas a la imagen de la marca en la memoria de nuestro mercado; también pretendemos que produzca sentimientos positivos sobre nuestra marca y que la relación con ella se fortalezca.

VI.6.8.4 Precio

La determinación del precio se hará de forma simple, tomando en cuenta algunos datos proporcionados por las agencias del Estado, costos y proyecciones de demanda estimadas, precios vigentes en el mercado actual e información sobre la competencia relativa. Cabe aclarar que, al tener como estrategia la diferenciación, el precio del producto deberá ser coherente con la misma.

Nos basaremos en un escenario de la realidad optimista, en donde las variables consideradas nos permitirán identificar el mercado y el entorno en el cual se desarrollará el proyecto. Éste será nuestro punto de partida.

A posterior y una vez encaminado el proyecto, nos enfocaremos a que el know dat ocupe un lugar preferencial en nuestras estrategias de diferenciación.

VI.6.8.4.1 Objetivo

Ser el líder en el mercado de hostel, convirtiéndonos para los viajeros jóvenes de espíritu en la mejor opción; procurando diferenciarnos tanto, que seamos percibidos únicos y esto se vea reflejado en nuestro precio.

VI.6.8.4.2 La demanda

Sabemos que cada precio que fijemos nos conducirá a una demanda diferente y que ante aumentos en el precio la cantidad demandada disminuirá en función de la elasticidad demanda del sector. Es por ello, que consideramos fundamental que nuestros clientes potenciales perciban que les estamos proporcionando un producto diferenciado y, por lo tanto, estén dispuestos a pagar por ello un mayor precio.

Internet se presenta en esta instancia, como un canal de gran potencial para ofrecer nuestro producto/servicio y, generar en nuestros clientes potenciales la sensación de confianza y seguridad en el producto, logrando así diferenciar el mismo.

En cuanto a la sensibilidad al precio, Internet aumenta las probabilidades que los compradores sensibles al precio encuentren sitios webs de la competencia y comparen precios.

Para “imaginar” el análisis de nuestra demanda tomamos, primero, datos estadísticos proporcionados por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR CUSCO) acerca de los arribos de los turistas extranjeros al departamento del Cusco, provincia del Cusco, que se producen mes a mes, con la intención de identificar la temporada alta de arribos de turistas a la provincia. De los mismos, resulta que, entre los meses de junio y noviembre de cada año se producen más arribos que en el resto del los meses; este dato no es sólo importante para el precio, sino para el resto del mix. *Por lo tanto, con respecto a nuestro precio, éste será estacional, siendo mayor para los meses de junio, julio, agosto, setiembre, octubre, y noviembre.*

DIRCETUR CUSCO, nos proporciona otro dato importante para los hoteles/hostales de 2 estrellas, de 1 estrella y albergues. Nos informa que la ocupación promedio en los últimos años fue del 40%. *Por lo tanto tomaremos esta referencia con sumo cuidado para la estimación de nuestra ocupabilidad promedio anual, sensibilizándola mes a mes con los datos obtenidos de las temporadas.*

Por último, nuestra mezcla de producto es:

- Amplitud: 14 dormitorios.
- Longitud: 51 plazas
- Profundidad: 7 líneas (flexibles):
 - De ocho plazas (2, con baño cada una).
 - De seis plazas (2, con baño cada una).
 - De cuatro plazas (2, las dos comparten un baño).
 - De cuatro plazas (1, con baño privado).
 - De dos plazas (2, las dos comparten un baño).

- De dos plazas (2, las dos con baño privado).
- De una plaza (3, compartiendo un baño).

Congruencia: alta, variando en la cantidad de personas a compartir.

Esto se traduce en una ocupación máxima de 18651 por año o una ocupación mensual máxima de 1551. Tentativamente imaginamos que el esfuerzo de marketing al segundo año dará como resultado un incremento de la demanda de un 20%, para el año tres 15%, para el año cuatro 10% , para el año cinco y seis 5%. Incluimos en el hostel una barra de bebidas que imaginamos sea usada sólo por la mitad de nuestros visitantes.

VI.6.8.4.3 La elasticidad de la demanda

Nos encontramos en la zona de estrategias de diferenciación, por lo tanto, pretendemos que nuestros potenciales clientes valoren el producto de modo que justifiquen nuestro precio con respecto a la oferta de referencia.

Podemos imaginar la demanda a grandes rasgos y saber, por medio de las características del mercado, que existiría una variación en la intensidad de compra de nuestro producto/servicio frente a una variación en el precio. Al ser un start up, podemos imaginar distintos precios pero no podemos imaginar la magnitud de la variación que tendrá la demanda frente a variaciones en los mismos. Para nosotros, la elasticidad jugará un papel importante en el futuro, que nos permitirá perfeccionar nuestras políticas de precios, basándonos en históricos reales.

Pretendemos “endurecer” la elasticidad a través del desarrollo permanente de nuestro marketing-mix colocando al diseño, a la capacidad de creación, a la imagen de nuestra marca y nuestro modelo de organización/coordinación en la mente de cada uno de nuestros futuros clientes.

(Véase ANEXO 6)

VI.6.8.4.4 Costos

Analizar esta parte nos permitirá descubrir el límite inferior de nuestro precio. Todos los costos se expresan en dólares americanos.

VI.6.8.4.4.1 Costos variables

Estos costos dependerán directamente de nuestro nivel de ocupación.

Hicimos una aproximación de los mismos y descubrimos que los servicios (energía eléctrica, agua y gas) son los costos más importantes. La electricidad podría llegar a ser el costo más alto según información obtenida de la web del Ministerio de Energía y Minas³⁶.

El consumo de energía eléctrica es un punto que deberemos tener en cuenta y observar desde el principio. Podemos adelantar que planeamos una inversión en iluminaria LED (ahorran un 40%), y calentamiento de agua por medio de energía solar/eléctrica (ahorra un 70%) a fin de producir no sólo un ahorro energético, sino también una reducción en los costos.

Dentro de los gastos administrativos, consideramos librería (papel, papel fotográfico, tintas de impresora, bolígrafos, etc.), llamadas telefónicas y otros.

Entre los costos del hostel consideramos insumos para los desayunos (café, pan, manteca, azúcar, edulcorante, mermeladas, harina, etc.), Productos de limpieza, gastos de reparación y de mantenimiento entre otros.

Estos costos se tomaron en base a precios reales y fueron sensibilizados por el volumen de demanda imaginada mes a mes (que obtuvimos de observar el patrón de comportamiento de flujo de turistas de los últimos años) y considerando una ocupación promedio del sector de 40% en el año 1.

Para el periodo 2012 calculamos aproximadamente un costo variable total de 42524 USD.

Además observamos que los costos variables no varía en lo referido a las diferentes líneas (dormitorios de ocho, seis, cuatro, doble/matrimonial y simples, sean con baño o sin baño), es decir que prevemos un gasto

³⁶ Ministerio de Energía y Minas (209). Consumo de energía. Recuperado el 3 de febrero del 2011 de <http://intranet.minem.gob.pe/AppWeb/DGE/CalculoConsumo/>

energético, esfuerzo de limpieza, lavandería de ropa de cama, desayuno, etc. igual en todas las líneas y por un monto de 4 dólares americanos por cada cliente.

Los costos variables de la barra son de 4 dólares también, eso implica la limpieza, electricidad, y reposición de insumos.

VI.6.8.4.4.2 Costos fijos

Estos costos están conformados por los sueldos de colaboradores, del facilitador y asesorías contables, cable e internet, telefonía celular, alquiler del edificio, seguros, tributos municipales, amortizaciones de los activos, gastos en marketing, los materiales y herramientas del EARC, y la limpieza entre otros. Estos costos ascienden a 77506 dólares americanos.

Costos Fijos totales unitarios

Son de 11 dólares americanos por cliente.

VI.6.8.4.5 Análisis de precios de la competencia

Comparamos los precios de 25 hostels y 10 hoteles y hostales de dos y una estrella, concluyendo que los precios para dormitorios de 8 y 6 camas son de un promedio de 10 dólares americanos por cliente, los de 4 camas promedian 17 dólares americanos, las dobles o matrimoniales 35 y las simples 30.

Según lo observado en los precios de la competencia y sustitutos, las habitaciones con baño privado permiten cobrar hasta un 50% más que las mismas sin baño.

VI.6.8.4.6 Fijación del precio

Consideramos que estratégicamente debemos tener baños privados en las habitaciones de 4 y de 2 ó matrimoniales, con lo que podríamos cobrar más por ellas.

La barra que es un producto complementario, que tiene sus costos fijos incluidos dentro de los del hostel y, sus costos variables unitarios son coincidentemente los mismo que los costos variables de una plaza (4 USD), presumimos que la barra tendrá un uso que supone a la mitad de los visitantes con un gasto promedio de 14 dólares americanos por noche.

También consideramos que debemos tener dos precios, uno de temporada alta y otro de temporada baja para cada línea, sea ésta con baño privado o compartido.

Nuestro punto de equilibrio debió ser calculado para 14 precios más el de la barra, configurados en 7 líneas por dos temporadas. El resultado fue un punto de equilibrio de 98860 USD. Es decir, que debemos obtener al menos un ingreso anual igual a 98860 USD para cubrir nuestros costos fijos.

(Véase ANEXO 7)

Así, con información acerca de nuestros costos, más los precios que baraja la competencia, más nuestra posible demanda sensibilizada por temporada y por ocupación promedio referida al sector, más una mirada a nuestro objetivo de otorgar valor diferenciándonos; decidimos que los precios serán como siguen a continuación:

La plaza en un dormitorio para 8 personas con baño dentro de la habitación en temporada baja tendrá un precio de 14 USD mientras que en temporada alta 15 USD.

La plaza en un dormitorio para 6 personas con baño dentro de la habitación en temporada baja tendrá un precio de 16 USD mientras que en temporada alta 17 USD.

La plaza en un dormitorio para 4 personas con baño compartido fuera de la habitación en temporada baja tendrá un precio de 17 USD mientras que en temporada alta 18 USD; por otro lado la plaza en un dormitorio para 4 personas con baño dentro de la habitación en temporada baja tendrá un precio de 20 USD mientras que en temporada alta 23 USD.

La plaza en un dormitorio para 2 personas con baño compartido fuera de la habitación en temporada baja tendrá un precio de 26 USD mientras que en temporada alta 30 USD; por otro lado la plaza en un dormitorio para 2 personas

con baño dentro de la habitación tendrá un precio de 30 USD en la temporada baja y 35 en la temporada alta.

Por último la plaza en habitaciones de una sola plaza será tendrá un precio de 30 USD en temporada baja y 35 USD en temporada alta.

VI.7 Aspectos legales

VI.7.1 Constitución de la sociedad

Para poder llevar adelante este emprendimiento pensamos que lo más conveniente es la constitución de una *Sociedad de Responsabilidad Limitada*.

Este tipo de sociedad comercial se rige por la ley 26887³⁷ la cual establece las reglas para su constitución.

Tras haber analizado el texto de la ley y consultado especialistas del campo, identificamos como relevantes y beneficiosas para el emprendimiento algunas características que presenta dicha sociedad, como:

- Debido a que el número máximo de socios es bajo (20), presenta mayor facilidad su administración.
- El capital es representado por participaciones y cada participación deberá estar pagada por lo menos en 25%. Lo que significa que no es necesario tener, inicialmente, todo el capital social integrado.
- La vida de la sociedad se rige por la voluntad de los socios que representen la mayoría del capital, es decir, el poder de decisión estará en función a la cantidad de participaciones que estos posean en la sociedad.
- Tiene mayor facilidad para acceder al sistema de crédito formal debido a que cuenta con la garantía de su capital social.
- La constitución de las S.R.L. se lleva a cabo en un tiempo aproximado de 30 días.
- No tiene ninguna limitación para realizar negocios con otras empresas y competir en el mercado, nacional e internacional.
- Se puede expandir ampliando el capital social o abriendo nuevas filiales.
- Los socios tienen derecho a la adquisición preferente de las participaciones sociales.

³⁷ Congreso de la República del Perú (2010). Ley General de Sociedades. Recuperado el 16 de mayo del 2011 de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/26887.pdf>

- La responsabilidad por las obligaciones económicas y jurídicas, se circunscribe a la sociedad, es decir, los socios no responden personalmente por las obligaciones sociales, únicamente la responsabilidad recae sobre la participación de cada uno de estos en la sociedad.

Elegido el tipo de sociedad que queremos para nuestra organización, existen una serie de pasos necesarios que seguir y que detallamos a continuación.

- Elaborar la Minuta de Constitución Social, autorizada por un abogado. El tiempo aproximado para dicha elaboración es de 2 días. El costo de la minuta depende del número de hojas, del monto del capital y del tipo de asesoramiento pactado con el abogado o estudio de abogados. Asimismo, previamente y a efectos de evitar que exista duplicidad en la razón social, se puede realizar una búsqueda en los índices de Registros Públicos y hacer la reserva de nombre.
- Elevar la Minuta a Escritura Pública ante Notario Público. Tomará aproximadamente para la elaboración 3 días y los costos notariales varían de acuerdo con el monto del aporte y el número de fojas que demande la elaboración de la escritura.
- Inscribir la sociedad ante la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, SUNARP (Los requisitos y costos pueden obtenerse de la página web www.sunarp.gob.pe). A la fecha los derechos de calificación se calculan en 1.08% UIT y por derechos de inscripción 3/1000 del valor del capital además del derecho de presentación: 39,00 nuevos soles. La Unidad Impositiva Tributaria (UIT) para el 2010 está fijada en 3600,00 nuevos soles. El tiempo aproximado de duración del trámite es de 15 días.
- Inscribir el nombramiento de directores, gerentes y apoderados, según corresponda, ante la SUNARP, tiene actualmente un costo de 22.00 nuevos soles, por cargo, y el trámite dura siete días.
- Obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC) ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), de

costo gratuito y de tiempo aproximado un día. Allí también deben legalizarse los libros contables que la empresa está obligada a llevar.

VI.7.2 Autorizaciones, registros especiales y licencias

En primer término, según el DECRETO SUPREMO N° 029-2004-MINCETUR³⁸, reglamento de establecimiento de hospedaje, la autorización y funcionamiento del hostel (correspondiente a la categoría de albergue³⁹), está a cargo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional del Cusco.

Ante este se deberá presentar dentro de un plazo de treinta días de iniciada la actividad, una Declaración Jurada dejando constancia de que el hostel cumple con las siguientes condiciones mínimas:

- El número de habitaciones es de seis o más.
- Tiene un ingreso para la circulación de los huéspedes y personal de servicio.
- Cuenta con un área de Recepción.
- Tiene botiquín de primeros auxilios.
- El área de las habitaciones (incluyendo el área de clóset y guardarropa) es de 6 m² o más.
- El área total de los servicios higiénicos privados o comunes es de 2 m² o más.
- Los servicios higiénicos se encuentran revestidos con material impermeable. En el caso del área de ducha, dicho revestimiento será de 1.80 m.
- La edificación del establecimiento de hospedaje guarda armonía con el entorno en que se ubica.
- Cambio regular de las sábanas, siempre que cambie el huésped y

³⁸ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004). Reglamento de establecimiento de hospedaje. Recuperado el 10 de octubre del 2010 de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLESTAB_HOSP_2004.pdf

³⁹ Albergue: Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines, que determinarán la modalidad del mismo.

cuando el huésped lo solicite.

- Limpieza diaria del establecimiento.

En segundo lugar, la inspección técnica de seguridad de detalle que corresponde al hostel, (prerrequisito indispensable para obtener la licencia municipal que abordaremos más adelante), está a cargo del Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) según lo establecido por Decreto Supremo N° 066-2007-PCM.

Esta inspección requiere una verificación ocular interdisciplinaria del cumplimiento de las normas de seguridad en materia de Defensa Civil que comprende entre otras: la revisión del sistema eléctrico, rutas de evacuación, nivel y plan de seguridad de defensa civil, protección contra incendios, planes de contingencia y nivel estructural.

Según el artículo 10, el plazo máximo para la finalización del procedimiento de esta inspección es de 45 días hábiles contados desde el inicio del procedimiento.

Tras la verificación de manera integral del cumplimiento de las normas de seguridad en defensa civil se obtiene el certificado de inspección.

Finalmente, para el funcionamiento del hostel, es necesario contar con el permiso de la Municipalidad del Cusco. Para lo cual se requiere cumplir con los requisitos específicos señalados en la página web de dicho municipio.⁴⁰

El costo total de este procedimiento es de 11.17% de la UIT y aproximadamente el trámite dura 20 días.

VI.7.3 Legalización de libros

La legalización de los libros contables debe hacerse ante Notario Público. Lo que toma un tiempo aproximado de duración de dos días.

Paralelamente se debe obtener la autorización del Libro de Planillas ante el Ministerio de Trabajo y Promoción Social (MTPS). Se puede legalizar los libros o las hojas sueltas elaboradas para tal efecto y tomará aproximadamente

⁴⁰ Municipalidad Provincial del Cusco (2010). Requisitos para la licencia de funcionamiento. Recuperado el 25 de setiembre del 2010 de <http://pmm.municusco.gob.pe/documentos/REQUISITOS%20LICENCIA%20FUNCIONAMIENTO%20GDE.pdf>

5 días (los requisitos y costos pueden obtenerse de la página web www.mintra.gob.pe).

También se deben legalizar los libros societarios ante Notario Público, según corresponda (Libro de Actas de Junta General de Socios, Libro de Inventario y Balances, Libro Diario, Libro Mayor entre otros). El tiempo aproximado del trámite es dos días.

VI.7.4 Tributos

Para el Gobierno Central

- Impuesto a la Renta de Tercera Categoría, debido a que el hostel ejerce actividades de servicios; es de 30% sobre la renta neta.
- Impuesto General a las Ventas, por que grava las ventas del hostel y es de 19%.

VI.7.5 Contratación de colaboradores

La organización debe tener en cuenta lo siguiente en materia de contratos laborales debido a su impacto.

Dadas las características de la organización, creemos conveniente celebrar contratos de naturaleza temporal. Estos son originados por el inicio de una nueva actividad empresarial y su duración máxima es de tres años, según D. L. N° 728, ley de productividad y competitividad laboral – D. S. N° 003-97-TR⁴¹.

Se debe tener en cuenta que el periodo de prueba es de 3 meses, a partir del cual el colaborador no puede ser despedido arbitrariamente, pudiéndose extender hasta seis meses dicho periodo, en caso de que las labores requieran un periodo de capacitación o adaptación.

⁴¹ Federación de trabajadores de Luz y Fuerza del Perú. Ley de productividad y competitividad laboral. Recuperado el 18 de noviembre del 2010 de <http://luzyfuerza.pe/legislacion/D%20S%2003-97-TR%20TUO%20de%20la%20Ley%20de%20Productividad%20y%20Competitividad%20Laboral%20D%20L%20No%20728.pdf>

Según texto único ordenado del D. L. N° 854, ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo modificado por ley N°27671⁴²; la jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales como máximo.

En cuanto al horario nocturno este es considerado desde las 22 horas hasta las 6 horas. El colaborador, del turno noche, no podrá percibir una remuneración semanal, quincenal o mensual inferior a la remuneración mínima mensual vigente a la fecha de pago, con una sobretasa del treinta y cinco por ciento (35%) de ésta.

La remuneración mínima, exigida por la constitución peruana de 1993, es fijada por el Ministerio de Economía y Finanzas, el cual regula su monto en función a diferentes variables económicas. Actualmente equivale a 600 nuevos soles (213 dólares americanos, a un T.C. de 2.81 soles por dólar).

VI.7.6 Seguridad social

Según el reglamento de la ley de modernización de la seguridad social en salud D.S. N°009-97-SA la Seguridad Social en salud está a cargo del IPSS (Instituto Peruano de Seguridad Social). Las prestaciones que este otorga pueden ser de prevención, promoción y recuperación de la salud; prestaciones de bienestar y promoción social y prestaciones de salud a cargo de entidades públicas, privadas y mixtas.

Los recursos del IPSS están integrados por los aportes de sus afiliados regulares (9% de la remuneración del ingreso del colaborador). Es obligación de la patronal declarar y efectuar los pagos al IPSS.

El seguro por accidentes de trabajo y enfermedades según D.L. N°18846 y su reglamento D.S. N°002-72-TR señala que será financiada por aportaciones a cargo exclusivo del empleador y cuyo monto es establecido en función de la naturaleza y frecuencia de los riesgos por la caja nacional de seguro social.

⁴² Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2010). Ley de jornada de trabajo. Recuperado el 25 julio del 2011 de <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/TUO%20del%20D.Leg.%20854%20-%20D.S%20007-02-TR-04-07-02.pdf>

En cuanto al sistema de pensión de jubilación del colaborador existen 2 alternativas, si este desea aportar a un fondo colectivo el mecanismo es la ONP, si desea tener cuentas individuales de capitalización lo conveniente es una AFP.

Flujograma para establecer una empresa en el Perú



(Fuente: PROINVERSION: ¿Cómo establecer una empresa en el Perú?)

VI.8 Aspecto económico financiero

El desarrollo de este punto se apoya en:

- “Proyectos de inversión” de Sapag Chaín.

En esta última instancia, llevaremos nuestra perspectiva a observar de forma exploratoria, con datos relevantes, la rentabilidad de nuestra idea.

Parámetros generales: Como horizonte temporal tomamos 6 años a partir de la puesta en marcha en el 2012 (año 1 del proyecto). Todas las cifras no incluyen I.V.A., concepto que no produce efectos financieros importantes. La tasa de impuesto a las ganancias es de 30%.

Inversiones: Determinamos que las inversiones están conformadas básicamente por gastos de constitución, tecnología, diseño, activos fijos; lo que da una suma de 99447 USD. El capital de trabajo es el equivalente a tres meses de costos variables y fijos que hacen 30008 USD.

Ingresos: Se comenzaría teniendo para el año 1 un ingreso de 196133 USD. Este ingreso se determinó en función de: una ocupación del 40% de la capacidad del hostel, por la demanda estacional mes a mes, por los precios de temporada alta y temporada baja y por los ingresos proporcionales producidos por la barra (producto complementario).

- Para el año 2, debido al esfuerzo de marketing y el crecimiento del sector turismo, consideramos un incremento de la demanda del 20% con respecto del año 1. Es decir 235360 USD.
- Para el año 3, un incremento de la demanda del 15% con respecto del año 2. Es decir 270664 USD.
- Para el año 4, un incremento de la demanda del 10% con respecto del año 3. Es decir 297731 USD.
- Para el año 5, un incremento de la demanda del 5% con respecto del año 4. Es decir 312617 USD.
- Para el año 6, un incremento de la demanda del 5% con respecto del año 5. Es decir 328248 USD.

No consideramos cambios de precio en el horizonte temporal, debido a que la curva de experiencia nos ayudará a reducir los costos y compensar el precio.

Costos: La estabilidad económica del país en los últimos 15 años, con una inflación promedio, según el Banco Central de Reserva del Perú, del 4% anual en los últimos 5 años, nos hace pensar que la variación de costos será mínima por lo que no reflejamos estas variaciones en nuestro flujo.

- Los costos fijos son de 77506 USD para el primer año.
- El costo variable unitario es de 4 USD.

Financiación: Existe la posibilidad de acceder a un crédito PYME para la compra de activos fijos otorgado por el Banco Financiero a una tasa del 17% anual, pagadero en 3 años.

Costo de oportunidad del capital: Es de 15%, como alternativa de inversión en fondos mutuos.

Amortizaciones: El valor de las inversiones amortizables es de 79835 USD (22500 USD a 15 años, 18840 USD a 10 años, 9070 USD a 5 años, 29.425 USD a 3 años) pudiendo, en el periodo 6 hacer un recuperado de hasta 18000 USD.

Así tenemos:

Flujo puro

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS		196133	235360	270664	297731	312617	328248
COSTOS VARIABLES		-42524	-42524	-42524	-42524	-42524	-42524
COSTOS FIJOS		-77506	-77506	-77506	-77506	-77506	-77506
AMORTIZACIONES		-15006	-15006	-15006	-5198	-5198	-3384
UAIL		61096	100323	135627	172503	187389	204834
IMPUESTO A LAS GANACIAS 30%		-18329	-30097	-40688	-51751	-56217	-61450
REVERSION DE AMORTIZACIONES		15006	15006	15006	5198	5198	3384
FEO		57774	85233	109945	125950	136370	146768
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	-99447						
RECUPERO ACTIVOS FIJOS							18000
EFFECTO FISCAL							911
INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO	-30008						
RECUPERO CTN							30008
FLUJO DE EFECTIVO	-129455	115548	170465	219891	251900	272740	342454
FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL	-129455	100476	128896	144582	144024	135600	148052
FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL ACUMULADO	-129455	-28978	99918	244500	388524	524124	672176

Inversión inicial de 129455 USD

El valor actual neto es de 672176 USD.

La tasa interna de retorno es de 118%.

Recupero en el primer periodo.

Teniendo en cuenta que el proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) estimado positivo, se puede decir que el proyecto se debe aceptar debido a que agrega valor; es decir, el valor actualizado de los flujos de fondos futuros es superior al costo de la inversión inicial.

Por otro lado, como la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es superior al rendimiento requerido de la inversión (21,71%), el proyecto se debe llevar a cabo.

Flujo con crédito

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS		196133	235360	270664	297731	312617	328248
COSTOS VARIABLES		-42524	-42524	-42524	-42524	-42524	-42524
COSTOS FIJOS		-77506	-77506	-77506	-77506	-77506	-77506
AMORTIZACIONES		-15006	-15006	-15006	-5198	-5198	-3384
UAL		61096	100323	135627	172503	187389	204834
IMPUESTO A LAS GANACIAS 30%		-18329	-30097	-40688	-51751	-56217	-61450
REVERSION DE AMORTIZACIONES		15006	15006	15006	5198	5198	3384
FEO		57774	85233	109945	125950	136370	146768
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	-99447						
RECUPERO ACTIVOS FIJOS							18000
EFFECTO FISCAL							911
INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO	-30008						
RECUPERO CTN							30008
FEA	-129455	115548	170465	219891	251900	272740	342454
CREDITO	50000						
DEVOLUCION DEL PRESTAMO		-14129	-16531	-19341			
INTERESES		-8500	-6098	-3288			
AHORRO IMPOSITIVO O EFECTO FISCAL		2550	1829	986			
SALDO	-79455	95469	149666	198249	251900	272740	342454
SALDO ACTUAL	-79455	83016	113169	130352	144024	135600	148052
SALDO ACTUAL ACUMULADO	-79455	3562	116731	247083	391107	526707	674759

Inversión con capital propio 79455 USD.

Crédito 50000 USD.

El valor actual neto es de 674759 USD.

La tasa interna de retorno es de 159%.

VII CONCLUSIONES

1. En una sociedad cada vez más amoral y con menos ética, donde se trata de imponer cada vez más cosas a los demás, los valores y principios son el piloto automático de la libertad y se hacen imprescindibles. El esquema de razonamiento de fines y medios, poderosamente arraigado en nuestros modelos, porque conduce a decisiones “óptimas” muchas veces violando los principios morales, está descartado en nuestro quehacer como organización. “Lo que yo pienso afecta el mundo” y, eso es una gran responsabilidad. Nuestra organización está concebida, desde la base, con este modelo: un interés profundo y genuino por el cliente, nuestros colaboradores y la sociedad. Además abraza valores de tolerancia, estética, curiosidad e ingenio. Estamos convencidos que nuestra idea compartida será piedra angular de la motivación que oriente el comportamiento, determine la lealtad dentro de la organización y mantenga la unión del equipo.
2. La creatividad no se puede tercerizar, pero para optimizar nuestros resultados y, reducir al máximo el tiempo entre la detección de una necesidad, el hallazgo de su solución y su puesta en ejecución, es necesario realizar fuera de la organización la mayor cantidad de actividades no esenciales con respecto al objeto de nuestro negocio, para así poder enfocarnos en lo operativo, la experimentación, la creatividad y la innovación. De esta forma, diseñamos una arquitectura organizativa que permita el desarrollo pleno del potencial creativo. Las estructuras tradicionales no son terreno fértil para ello. Tienen estructuras rígidas que derivan del modelo jerárquico militar, se basan en entornos estables, procesos predecibles y resultados dados, las cuales, claro está, no describen la realidad actual en permanente cambio y evolución. Este tipo de organizaciones tradicionales dan soluciones similares a necesidades cada vez más diferenciadas y personalizadas, dándole la espalda al cliente. La jerarquía no favorece la composición y la mezcla, todo lo

contrario, se presta más para la separación y división. Por eso, proponemos una organización diferente, “más liberal”, basada en la confianza y en la responsabilidad, que permita una comunicación fluida, tanto interna como externa, así como el desarrollo y personalización de los colaboradores. Para esto propondríamos incentivos adecuados para promover continuamente la innovación, recompensando el compartir más que el retener, creando sin dejar de tener memoria, con un lenguaje compartido y canales de comunicación adecuados. Nuestra organización es horizontal (propósito de igualdad), circular (visión 360°, coordinación espontánea), medida (mediante TI) y abierta (cooperación interna y externa). Es necesario olvidar la jerarquía y desarrollar una tela de araña de sabiduría para después acelerar el círculo del saber hacer, desarrollando una nueva solución organizativa que utilice al máximo la creatividad. La única garantía de sobrevivir, es acercarnos al modelo de empresa disponible 24 horas al día, empleando el máximo tiempo posible con los clientes para brindarles una solución eficiente a sus necesidades, con lo cual, lo natural es dar más poder y medios suficientes a la gente que trata a diario con ellos.

3. El éxito de nuestra organización dependerá de los colaboradores con que contemos. Es por ello que deberemos destinar la mayor parte de nuestro esfuerzo en encontrar a personas con actitudes adecuadas, que compartan nuestros valores. Dado que la calidad, tecnología y costos son condiciones elementales no diferenciadoras en la actualidad, la clave será elegir a personas indicadas con cualidades distintivas, encargadas de innovar, en un espacio de confianza y dialogo permanente, formando un equipo heterogéneo y complementario, capaz de reflejar la complejidad del entorno. Para aprovechar al máximo las capacidades de nuestros competentes, es necesario contar con argumentos que los seduzcan, los motiven, los inspiren, de manera tal que no se les esté ofreciendo un simple puesto de trabajo, sino la oportunidad de un espacio creativo, donde puedan definir una idea y además, tengan a su mano los recursos necesarios para desarrollarla. Se los debe orientar, dándoles un enfoque

claro, animándolos a actuar conforme a la visión de la organización e, invitándolos al compromiso con ella. Para ello se debe generar un entorno innovador que permita la experimentación y tolere los fracasos, generando un aprendizaje rápido y permanente.

4. Las personas quieren productos y servicios que sean excelentes. Nuestra forma de llegar a ello es creando, generando novedades. Esta actividad, como ya mencionamos imposible de tercerizar, no es algo que simplemente llega sin buscar. Es necesario tener rutinas de experimentación, metodologías, herramientas y, sobretodo, una gran tolerancia al fracaso que genere un fuerte clima de confianza y que permite añadir valor a nuestro producto/servicio. La capacidad de “crear” es el eje de nuestra organización, lo que nos diferencia y da ventaja. Para nosotros el recurso más escaso es la imaginación, y el más valioso la información, que si bien es accesible, se encuentra en todos lados y en grandes cantidades, saber buscarla y comprenderla, requiere de conocimientos. Saber cómo y saber quién, son cosas pequeñas comparadas con saber porqué, en ese sentido consideramos importante la práctica del pensamiento sistémico que nos ayuda a ver totalidades, interrelaciones en vez de concatenaciones lineales de causa y efecto, patrones de cambio en vez de imágenes estáticas, lo que implica una apertura de la mirada y en esencia un cambio de enfoque. Pensar sistémicamente es una de las mitades que queremos para nuestro eje. La otra mitad es poder pensar lateralmente. Esto complementa poderosamente al pensamiento sistémico, ya que mientras uno (PS) comprende el “problema” profundamente, el otro (PL) le da solución óptima. Pensar lateralmente requiere un conjunto de condiciones, códigos, actitudes y metodologías que se deben cultivar. Pretendemos que en nuestra organización la creatividad fluya con naturalidad, en un ámbito que permita la expresión de uno mismo, en un diálogo constante con el entorno. De este modo, la principal competencia es con uno mismo, haciendo que nuestro propio producto/servicio quede anticuado a través de la destrucción creativa, sin dejar de aprovechar lo ya aprendido y las experiencias, (errores, aciertos anteriores).

5. El mundo está viviendo momentos de cambios acelerados basados en el conocimiento e impulsados por las instituciones, los valores y la tecnología. Las instituciones, como estructuras sociales, fueron creadas para ganar estabilidad y seguridad, son la base de nuestro mundo y empezaron a quedar obsoletas. No son famosas por su creatividad o iniciativa pero están siendo obligadas a cambiar, lo que supone un megaimpacto en el mundo. Los valores condicionan nuestros pensamientos y actos, marcando nuestra relación con el entorno, generando conflicto o unidad. Hoy en día no reconocen límites geográficos como hace algunos años y, viejas creencias han sido desplazadas, se han fusionado y el común denominador es la competencia. La tecnología en sus múltiples formas marca el ritmo del mundo modificándolo todo (incluyendo los valores y las instituciones) a una velocidad creciente y nunca antes vista.

6. En el Perú, la falta de competitividad es un lastre para el crecimiento, sin embargo, en los últimos años se avanzó en este tema. La burocracia, la corrupción, la falta de protección intelectual, la falta de confianza en los políticos, amenazan el sistema permanentemente. Los problemas de carácter social son una constante. El sistema tributario peruano reacciona tardíamente a las externalidades. Por otro lado la economía peruana es una de las líderes en crecimiento de América Latina. Su crecimiento del PBI es sostenido al 6%. El riesgo país se encuentra en 160 puntos frente al promedio latinoamericano que se estima en 370 pbs. Según el WEF ocupa el puesto 47 de 139 economías y, según el informe del Doing Business el puesto 36 de 186 economías. Ha firmado once Tratados de Libre Comercio, tres están en negociación, ocho en próximas negociaciones y tiene cuatro acuerdos de complementación económica. Dentro de sus políticas se alienta a la inversión y el control de la inflación a tasas de entre 2 % y 3%. Posee un sólido sistema financiero. Geográficamente es privilegiado con posibilidades de ser "HUB" en Latinoamérica. Es megadiverso en ecosistemas con una historia milenaria, de imponente arquitectura, rico folclore, gastronomía de talla mundial, miles de

tradiciones, y Cusco sintetiza todo esto a la perfección.

7. La realidad es contundente: estamos cableados emocionalmente. Las emociones siempre tienen la preferencia. “Una onza de emoción puede ser más eficaz que una tonelada de hechos”, por lo que captar al ser humano emocional es cuestión de imaginar los deseos secretos más profundos de la gente. Ser diferente es la clave, porque la normalidad no nos conducirá a ninguna parte. La supervivencia y el éxito, son cuestión de adaptación y atracción. Lo sabemos y actuamos en consecuencia. Las personas trabajan para enriquecerse, para divertirse, para conocer gente nueva, para ver lugares nuevos, para ser vistos y para realizarse. Las personas de hoy, más que nunca, buscan autoexpresión y la autenticidad mediante sus elecciones. La geografía, la cultura y la religión ya no coinciden automáticamente como ayer. Las tribus contemporáneas son comunidades globales formadas por personas que realmente perciben que tienen algo en común, sin que importe el lugar donde hayan nacido, como los flashpackers. Es a esta tribu (de entre 20 y 40 años, amantes de la tecnología, que procede en su gran mayoría de EEUU, Francia, España, Reino Unido, Canadá, Alemania, Brasil y Argentina) a quienes nos dirigiremos, tomando en cuenta sus características, hábitos, necesidades y actitudes y que reagrupamos en tres perfiles: culturales, aventureros y de naturaleza. Dichos perfiles se ven sostenidos por el rico entorno que ofrece el Cusco. La intensión de cómo queremos ser percibidos es la de un multiespacio práctico que estimule los sentidos y genere emociones, que sea escenario social para viajeros jóvenes de espíritu, activos, cultos, actualizados y sensibles. El diseño de nuestro producto, la evidencia física, el perfil de nuestros colaboradores, el servicio y los procesos deben transmitir a nuestros clientes significado, deben guardar coherencia con quiénes somos y donde estamos. En la actualidad, el diseño hace la diferencia entre un producto y otro. Es por eso que nuestra mezcla de marketing se apalanca en tener un mejor estilo, ser más atractivos y en llamar más la atención. La tecnología crea oportunidades y abre posibilidades en ese sentido a nuestra mezcla. Queremos ofrecer una

experiencia emocional a través de la estética y la diversión. La estética juega un papel importante a la hora de evocar sentimientos y emociones intensas y, se refleja en toda nuestra mezcla. El hostel busca con la adecuada estimulación de los 5 sentidos de los visitantes y la flexibilidad en configuraciones a distintos niveles, captar la atención y el interés de los clientes. Un clima agradable, festivo y divertido será generado por los mismos clientes, las actividades propuestas y la ayuda de los colaboradores. Buscar sorprender positivamente a los visitantes siempre es lo que se buscará. Crear una experiencia emocional es sólo una parte, hacerla accesible y comunicarla es la otra parte. Para ello apelaremos a la razón, pero más aun al afecto, la intuición y el deseo. Esto será logrado por medio de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, inserciones pagadas, eventos, experiencias y marketing directo, en donde Internet será la herramienta que más impacto tendrá en la comunicación, con el manejo de redes sociales, posicionamiento en buscadores, directorios virtuales y la gestión de la WEB del hostel. Por otro lado sabemos que Internet informa bien acerca de precios y hace más exigente a los clientes. Valorizar la experiencia emocional fue producto de un estudio que comprendió el observar la demanda y sus patrones, los costos, las ofertas y la competencia, resultando en unos precios que consideramos reflejan el valor de la experiencia que ofrecemos y son coherentes con la fase de introducción en la que nos encontramos.

8. En cuanto al aspecto legal, no encontramos ninguna barrera de entrada importante más que la burocracia de los procesos, en algunos casos.
9. Con una mirada general al aspecto financiero concluimos que la idea es rentable, cuyo costo de oportunidad de inversión inicial de USD 129455 El valor actual neto es de USD 672176. La tasa interna de retorno es de 118% y el periodo de recupero se daría en el primer periodo.

VIII ANEXOS

AMENAZAS A NIVEL GLOBAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACION		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1-7	B 8-18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
<i>Cambio constante, crisis perpetua e inestabilidad creciente</i>															
TECNOLOGIA (HERRAMIENTAS)															
<i>Marca el ritmo de todo</i>															
Velocidad del cambio de la tecnología muy superior a la que los gobiernos emplean para sancionar leyes que la regulen		2						4			3	24		C	
INSTITUCIONES (REGLAS)															
<i>Son la base de nuestro mundo</i>															
Desaceleración de el crecimiento de China e India			3			2				2		12	B		
Posible inflación descontrolada a 2 o 3 años debido a impresión de billetes en EU equivalente del 10% del PBI				4			3			3		36		C	
Recrudescimiento de la crisis financiera				4			3			2		24		C	
Economía intervinculada y global				4			3			2		18	B		
Marketing transferible (grado en que los clientes de distintas partes del mundo aceptan un elemento extranjero)		2					3				3	18	B		
Mercados mas virtuales e internacionales que nacionales	1							4			3	12	B		
Economías de escala		2					3				3	18	B		
Elevados costes de desarrollo de los productos				4			3			2		24		C	
Interdependencia			3				3			2		18	B		
Competidores globales			3				3				3	27		C	
Estado: demasiado pequeño para solucionar temas generales y demasiado grande para solucionar temas concretos				4			3			2		24		C	
Mayor competencia para todos y en todas partes				4				4			3	48		C	
El terrorismo golpea y repercute en todo el mundo				4			3			2		24		C	
VALORES (NORMAS)															
<i>Condicionan nuestros pensamientos y nuestros actos</i>															
Transferencia del poder de los que controlan la información a los que controlan el conocimiento, los demás quedan atrás			3			2					3	18	B		
Cada vez hay menos preguntas que tengan respuestas universales	1					2					3	6	A		
Vacio espiritual		2				2					3	12		B	
Sociedad tecnológica logra multiplicar las oportunidades del placer pero no la dicha	1				1						3	3	A		
Mas enfermedades producto del stress		2				2					3	12		B	

(Continúa)

(Continúa)

OPORTUNIDADES A NIVEL GLOBAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1-7	B 8-18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
<i>cambio constante, crisis perpetua e inestabilidad creciente</i>															
TECNOLOGÍA (HERRAMIENTAS)															
<i>marca el ritmo de todo</i>															
90% de los científicos que han pisado la tierra están vivos en este momento				4				4			3	48		C	
explosión de internet				4				4			3	48		C	
crecimiento acelerado de tecnologías de la información (principal contribución de la tecnología)				4				4			3	48		C	
la utilidad de una red informática aumenta exponencialmente con el número de usuarios "ley de Metcalfe"				4				4			3	48		C	
tendencia en cuanto a procesadores: más rápido, más barato, más pequeño, "ley de Moore"				4				4			3	48		C	
revolución de la nanotecnología				4				4			3	48		C	
explosión de la biotecnología		2						4			3	24		C	
crecimiento explosivo de las telecomunicaciones				4				4			3	48		C	
desarrollo de sistemas con toma de decisiones autónoma				4				4			3	48		C	
profundización de métodos (liderazgo y gestión)				4				4			3	48		C	
INSTITUCIONES (REGLAS)															
<i>son la base de nuestro mundo</i>															
necesidades parecidas de los consumidores				4				4			3	48		C	
consumidores globales		2						3			3	18	B		
eficiencias en la contratación				4				4			3	48		C	
elevadas exportaciones/importaciones				4				4			3	48		C	
reestructuración de la economía (crecimiento del sector servicio)				4				4			3	48		C	
contención de inflación e intereses				4				4			3	48		C	
las condiciones económicas empiezan a prevalecer sobre las políticas				4				4			3	48		C	
bonanza del consumo en Asia			3					3			3	27		C	
relativa abundancia de recursos naturales		2						3			3	18	B		
presiones por reducir los impuestos				4				4			3	48		C	
mayor competitividad de las instituciones con mejor entorno informático e institucional				4				4			3	48		C	
surgimiento de instituciones políticas basadas en temas concretos (green peace, amnistía internacional, partidos verdes)	1					2				2	4	A			
capitalismo en constante evolución y reinención (social, norteamericano, de extremo oriente, latinoamericano)				4				4			3	48		C	
paridad tecnoeconómica (prerrequisitos para iniciar un negocios cada vez mas homogéneos)				4				4			3	48		C	
cambio de un mundo de dependencia a otro de responsabilidad individual				4				4			3	48		C	
globalización de las políticas gubernamentales				4			3				3	36		C	
estándares técnicos de proveedores globales			3					4			3	36		C	
políticas de los gobiernos anfitriones globales			3				3			2	18		B		
despertar del crecimiento de Brasil, descubrimiento del petróleo				4				4			3	48		C	
democracia y pluralismo				4				4			3	48		C	
tendencia a la toma de decisiones importantes en manos supranacionales (no se asegura superestructuras eficientes)			3			2					3	18	B		
poder potencial en todas partes a través de la información, filtrado por el conocimiento y la competencia (de competente)				4				4			3	48		C	
disfuncionalidad de la familia, arquetipos habituales de un ideal de familia empiezan a desaparecer			3					4			3	36		C	

OPORTUNIDADES A NIVEL GLOBAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACION		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1-7	B 8-18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
VALORES (NORMAS)															
<i>condicionan nuestros pensamientos y nuestros actos</i>															
universalización del hombre (una cultura mundial), el mestizaje se impone		2					3			2		12		B	
capacidad de olvidar y desaprender se esta volviendo clave (sumar 1+1 una y otra vez no dará un resultado distinto)			3				3				3	27		C	
surgimiento de la sociedad del conocimiento			3				3				3	27		C	
creciente preocupación ecológica		2					3				3	18		B	
redefinición del papel de la mujer	1						3				3	9		B	
crecimiento de la meritocracia			3				3				3	27		C	
lazos sociales débiles tienden a promover la innovación y el crecimiento económico			3				3				3	27		C	
conocimiento como arma competitiva mas poderosa				4				4			3	48		C	
soledad y aislamiento			3				3				3	27		C	
individualismo (como triunfo de la elección sobre el control y la victoria de la selección cuidadosa sobre la suerte)		2					3			2		12		B	
la libertad y el poder de elección se empieza a condicionar en función de las competencias, capacidades y/o al dinero			3				3			2		18		B	
educación, formación y talento; diferenciadores poderosos				4				4			3	48		C	
viejas creencias desplazadas		2					2				3	12		B	

AMENAZAS A NIVEL NACIONAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1-7	B 8-18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
FUERZAS POLÍTICAS															
Prioridades del gobierno															
inseguridad ciudadana en aumento: puesto 119 de 139 según el WEF				4			3				3	36		C	
narcotráfico: producción de droga se incremento en 4%		2				2					3	12	B		
burocracia gubernamental ineficiente del Perú es el mayor problema para hacer negocios según el informe del WEF			3			3					3	27		C	
impunidad creciente en el sistema político y en el estado			3			3					3	27		C	
Política impositiva															
erradicación de los refugios fiscales		2				2				2		8	B		
mayor recaudación pero no socialmente redituable			3			2					3	18	B		
sistema tributario no es capaz de reducir impactos de externalidades				4			4				3	48		C	
política impositiva poco flexible posibilita la promoción de monopolios			3			2				2		12	B		
tributos sin repercusión en sistemas de salud ambiente y educativos		2				2				2		8	B		
sistema tributario con reacciones tardías ante los fenómenos recesionales				4		3				2		24		C	
Conflictos externos															
conflicto con Chile, acerca de diferendo marítimo, mediado por la corte de la Haya				4			4				3	48		C	
Otros															
independencia judicial, puesto 119 de 130 países analizados según el WEF				4			4				3	48		C	
FUERZAS ECONÓMICAS															
Competitividad															
puesto 73 de 139 países en el ranking de competitividad del World Economic Forum (2008-83, 2009-78)				4		3		1				12	B		
Desempleo															
casi constante alrededor del 8% con leves mejoras			3			3				2		18	B		
grupos afectados, jóvenes y pobres			3			2		1				6	A		
Paño de impuestos															
pagos: 9 veces por año (impuestos)		2													
impuesto a las ganancias (%) 26%				4			4		2			32	C		
impuestos laborales y contribuciones (%) 11%			3				4		2			24	C		
otros impuestos (%) 3,2%		2					4		2			16	B		
tasa de impuestos total (% de ganancia) 40,2%				4			4		2			32	C		
tasa de recuperación (centavos por dólar) 27,2	1					3			2			6	A		
costo (% de los bienes) 7% (impuestos)	1						4		2			8	B		
Otros															
puesto 113 de 139 países analizados según el WEF en infraestructura portuaria	1					2			2			4	A		
gasto de compañías en investigación y desarrollo según el WEF puesto 113 de 139 economías				4		3			2			24		C	
SPREAD de tasa de interés en el puesto 132 de 139 países			3			3			2			18	B		

(Continúa)

(Continúa)

AMENAZAS A NIVEL NACIONAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACION		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1 -7	B 8 -18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
FUERZAS SOCIO - CULTURALES															
Distribución por edades															
0 -14: 30,5% - distribución por edades	1				1				1			1	A		
65 a más: 6,4% - distribución por edades	1				1				1			1	A		
Corrupción															
alta percepción de la corrupción: 3,5 sobre 10 para el 2010, puesto 78 de 180 países según Transparencia Internacional				4				4			3	48		C	
Población urbana y rural															
rural: 24,1% (población)		2					3			2		12		B	
Clase social															
D 24% - clase social		2				2				2		8		B	
E 39% - clase social															
Educación															
extremadamente baja calidad de educación a niveles primario y secundario (últimos puestos en índices del WEF)				4				4	1			16		B	
sistema educativo discriminatorio			3					4		2		24		C	
déficit en infraestructura adecuada			3				3			2		18		B	
calidad del sistema educativo, puesto 124 de 139 economías según el WEF			3				3			2		18		B	
calidad de educación puesto 133 de 139 países según el WEF			3				3			2		18		B	
analfabetismo 7,10%				4			3		1			12		B	
Migraciones															
migración de sierra a costa, de rural a urbana		2					3			2		12		B	
Nueva familia y cambio de valores.															
cambio de valores leve, familias conservadoras y tradicionalistas		2				2				2		8		B	
Estilos de vida.															
elevado consumo alcohol y drogas			3				3			2		18		B	
incremento del estrés en las ciudades		2				2				2		8		B	
los hogares destinan 41% a la alimentación, 10% al transporte, 10% a los servicios básicos y 9% a la educación			3				3			2		18		B	
Huelgas y relaciones laborales															
bloqueo de carreteras				4				4			3	48		C	
Papel de la iglesia y la religión															
influyente a nivel político y social - iglesia		2					2			2		8		B	
Importancia del trabajo, orgullo y éxito															
mujeres en su trabajo: 78,8% se encuentran satisfechas mientras que los hombres: 82,8%		2				2				2		8		B	
Conflictos															
raciales - conflictos			3				3			2		18		B	
de clases sociales - conflictos			3				3			2		18		B	
confianza pública en políticos según el WEF puesto 120 de 139 países analizados			3				3				3	27		C	
conflictos sociales latentes y crecientes durante periodos electorales como el actual (2010 municipales, 2011 presidenciales)															
Salud															
alta tasa de mortalidad infantil: puesto 84 según el WEF			3				3		1			9		B	

(Continúa)

AMENAZAS A NIVEL NACIONAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1 -7	B 8 -18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
FUERZAS TECNOLÓGICAS															
<i>Emergencia de la tecnología de internet.</i>															
baja penetración de la banda ancha 26%				4				4	1			16		B	
<i>Tecnologías de la información.</i>															
falta de confianza en la seguridad de las transacciones online				4			4		1			16		B	
<i>Eficiencia de infraestructuras</i>															
red ferroviaria es bastante limitada, 1,691 km de extensión. Ampliación prevista				4			4			2		32		C	
<i>Vivienda</i>															
déficit de viviendas de 2.2 millones de unidades habitacionales frente a una demanda cada vez más creciente			3				3		1			9		B	
<i>Innovación</i>															
según el WEF, puesto 110 de 139 países con un puntaje de 2.7 sobre 7				4				4	1			16		B	
FUERZAS ECOLÓGICAS															
contaminación, por desechos de las ciudades, y de los residuos de las minas			3				3			2		18		B	
efectos del calentamiento global y el cambio climático en la actividad económica			3				3			2		18		B	
FUERZAS LEGALES															
<i>Legislación respecto la inversión</i>															
obligatoriedad de las vacaciones anuales pagadas	1				1					2		2	A		
<i>Leyes sindicales</i>															
La Constitución reconoce el derecho de los trabajadores del sector público y privado a la sindicalización		2				2				2		8		B	
<i>Legislación anti-monopolio</i>															
no hay ley antimonopolio				4			3			2		24			
<i>Leyes sobre días de cierre por festivo</i>															
el Calendario Peruano tiene 14 feriados no laborables			3				3			2		18		B	
días no laborables, día de la ciudad (CUSCO)			3				3			2		18		B	
<i>Cumplimiento de contratos (juicios)</i>															
numero de procedimientos 41 - cumplimiento de contratos (juicios)			3				3			2		18		B	
tiempo: 428 días - cumplimiento de contratos (juicios)			4					4			3	48		C	
costo (% de cantidad demandada) 35% - cumplimiento de contratos (juicios)			4					4			3	48		C	
<i>Propiedad intelectual</i>															
protección de propiedad intelectual según el WEF puesto 123 de 130 países analizados				4			3			2		24		C	

(Continúa)

OPORTUNIDADES A NIVEL NACIONAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1-7	B 8-18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
FUERZAS POLÍTICAS															
<i>Ideología del gobierno</i>															
desarrolla un programa social de mercado			3				3			2		18		B	
tendencia es de fin social demócrata		2				2					3	12		B	
aplicación de medidas de corte aperturista democrático y de justicia social		2				2				2		8		B	
<i>Estabilidad del gobierno</i>															
respeto y reglas claras para los inversionistas			3				3			2		18		B	
clima electoral para 2011, pro mercado			3				3			2		18		B	
marcada orientación a la inversión internacional			3				3			2		18		B	
estabilidad y seguridad institucional			3			2				2		12		B	
<i>Políticas de seguridad social</i>															
decenio de las personas con discapacidad en el Perú		2				2				2		8		B	
reforma de la salud			3				3			2		18		B	
bono mensual para adultos mayores en extrema pobreza	1					2				2		4	A		
inclusión social		2				2				2		8		B	
compromiso con la atención de las necesidades y expectativas de la población			3			2				3		18		B	
<i>Prioridades del gobierno</i>															
descentralización		2				2				2		8		B	
educación con la capacitación y evaluación continua de los maestros		2					3			2		12		B	
administración de justicia para acelerar los procesos			3			2				2		12		B	
concursos públicos para nombrar a los agentes del gobierno y eliminar el nepotismo			3			2				2		12		B	
reducción de la pobreza			3				3			2		18		B	
enfoque en medidas para contrarrestar la crisis mundial				4			3			2		24		C	
defensa del orden democrático				4			3			2		24		C	
no negociación con el terrorismo				4			3			2		24		C	
incentivos de las fuerzas armadas			3				3			2		18		B	
no subsidios			3				3			2		18		B	
desarrollado proyectos para satisfacer el requerimiento del agua			3				3			2		18		B	
mas servicio eléctrico a pueblos			3				3			2		18		B	
gas natural para el consumo interno asegurado				4				4			3	48		C	
exportaciones aseguradas gracias a Tratados de Libre Comercio			3					4			3	36		C	
políticas a largo plazo, "sin bombas de tiempo" para gobiernos venideros				4				4			3	48		C	
<i>Política impositiva</i>															
disminución de costos directos e indirectos			3			2					3	18		B	
transparencia legislativa del sistema de tributación			3			2				2		12		B	
responsabilidad política del ejecutivo como ente regulador			3			2				2		12		B	
política impositiva no distorsionadora			3			2				2		12		B	
promoción de impuestos correctores con equidad vertical juiciosa				4		2				2		16		B	

(Continúa)

OPORTUNIDADES A NIVEL NACIONAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1-7	B 8-18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
Deuda Pública															
deuda pública en continua reducción				4			3				3	36			C
Déficit Fiscal															
manejo controlado del déficit fiscal 1,1% del PBI			3				3				3	27			C
alcance y efecto de políticas fiscales, puesto 47 de 139 economías estudiadas por el WEF				4				4			3	48			C
Riesgo País															
riesgo país alrededor de los 160 puntos básicos (América Latina 370 pbs)				4				4			3	48			C
Otros															
desperdicio del gasto gubernamental, puesto 38 de 139 economías según el WEF				4				4			3	48			C
FUERZAS ECONÓMICAS															
Apertura de un negocio															
número procedimientos 6 (apertura de un negocio)				4				4			3	48			C
tiempo 27 días (apertura de un negocio)				4				4			3	48			C
costo (% de ingreso per cápita) 13,6% (apertura de un negocio)				4				4			3	48			C
capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita) 0% (apertura de un negocio)				4				4			3	48			C
Tasas de crecimiento de la economía															
crecimiento sostenido de entre 5% y 8%				4				4			3	48			C
Tarifas															
tarifas al comercio, puesto 37 de 139 economías estudiadas				4				4			3	48			C
Tasas de cambio															
constante, leve fortalecimiento del nuevo sol				4				4			3	48			C
Tasas de inflación															
inflación controlada, constante y prevista a tasas de entre 2% y 2,5%				4				4			3	48			C
RIN															
aumento de las reservas internacionales netas del 2009 al 2010 en más del 25%				4				4			3	48			C
Evolución del PBI															
según el banco mundial: US\$ 6.000 (nominal)				4				4			3	48			C
crecimiento constante del PBI de entre 6% y 8, %				4				4			3	48			C
Actividades															
minería, construcción, servicios, pesquería			3				3			2		18		B	
el turismo tiene un impacto del 7% del PBI del Perú con crecimiento sostenido				4				4			3	48			C
Cusco, puesto 3 de 24 regiones en turismo				4				4			3	48			C
el turismo emplea al 11% de la población económicamente activa del Perú				4				4			3	48			C
Desempleo															
de 8 millones de jóvenes entre 15 y 29 años solo trabajan casi 5 millones			3				3			2		18		B	
Confianza del consumidor y del inversor															
iniciativa del gobierno de crear proyectos que protejan al consumidor			3				3			2		18		B	
Perú ocupa el puesto 36 de 183 economías según "doing business 2011"				4				4			3	48			C
implementación de un marco legal, claro y transparente, propicio para hacer negocios				4				4			3	48			C

(Continúa)

OPORTUNIDADES A NIVEL NACIONAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1 -7	B 8 -18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
Protección de los inversores															
fortaleza de protección al inversionista, puesto 20 de 139 economías según el WEF				4				4			3	48			C
índice de grado de transparencia (0-10) 8			3			3			1			9		B	
índice de responsabilidad de los directores (0-10) 5			3			3					3	27			C
índice de facilidad para juicios de accionistas (0-10) 7			3			3				2		18		B	
índice de fortaleza de protección de inversores (0-10) 6,7			3					4			3	36			C
Balanza comercial															
superávit de balanza comercial superará los US\$ 5 mil millones el 2010				4				4			3	48			C
proyecciones al 2012 con saldos positivos con ligera tendencia decreciente				4				4	1			16		B	
Tratados y acuerdos comerciales															
11 TLC firmados, 3 en negociación, 8 en próximas negociaciones				4				4			3	48			C
4 Acuerdos de complementación económica				4				4			3	48			C
Registro de propiedades															
numero de procedimientos 4 - registro de propiedades				4		2				2		16		B	
tiempo 7 días - registro de propiedades			3			2				2		12		B	
costo (% del valor de la propiedad) 3,3% - registro de propiedades			3			2				2		12		B	
Obtención de crédito															
índice de fortaleza de los derechos legales (0-10) 7			3				3			2		18		B	
índice de alcance de la información crediticia (0-6) 6			3			2				2		12		B	
cobertura de registros públicos (% de adultos) 25,5%			3			2				2		12		B	
cobertura de organismos privados (% de adultos) 33,3%			3			2				2		12		B	
Desarrollo del mercado financiero															
disponibilidad de servicios financieros, 31 de 139 países analizados según el WEF				4				4			3	48			C
costos de servicios financieros 32 de 139 países analizados según el WEF				4				4			3	48			C
facilidad para acceder a préstamos 37 de 139 países analizados según el WEF				4				4			3	48			C
disponibilidad de capital de riesgo 42 de 139 países analizados según el WEF				4				4			3	48			C
solidez de los bancos, 18 de 139 países analizados según el WEF				4				4			3	48			C
restricción de flujos de capital puesto 22 de 139 países analizados según el WEF				4				4			3	48			C

(Continúa)

	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1-7	B 8-18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
OPORTUNIDADES A NIVEL NACIONAL															
Otros															
fuga de cerebros, puesto 50 de 139 economías analizadas por el WEF				4			3		1			12		B	
flexibilidad salarial, puesto 32 de 139 países estudiados por el WEF				4			3			2		24			C
puesto 47 de 139 economías en el grado de orientación al cliente				4				4			3	48			C
balance del presupuesto gubernamental, puesto 31 de 139 países analizados				4				4			3	48			C
mayor crecimiento económico mundial de países en desarrollo				4				4			3	48			C
integración de las Bolsas de Perú, Chile y Colombia				4				4			3	48			C
estabilidad económica y buenos indicadores macro país				4				4			3	48			C
país atractivo para la inversión extranjera directa y mercados de exportación diversificados				4				4			3	48			C
ubicación geográfica privilegiada y posible "HUB" en Latinoamérica				4				4			3	48			C
Cusco puesto 4 de 24 regiones en crecimiento				4				4			3	48			C
bonanza exportadora por mejores precios en el mercado mundial			3				3				3				
creciente demanda de minerales desde china			3				3				3				
nexo atlántico pacífico con Brasil				4				4			3	48			C
alianzas público-privadas para invertir en infraestructura y retorno de capital humano por situación económica favorable				4				4			3	48			C
FUERZAS SOCIO - CULTURALES															
Tamaño de la población															
cantidad de habitantes: 29,885,340	1							4			3	12		B	
densidad: 23 habitantes por km ²	1							4			3	12		B	
hombres: 49,7% (población)	1							4			3	12		B	
mujeres: 50,3% (población)	1							4			3	12		B	
Distribución por edades															
15 - 64: 63,1% (distribución por edades)				4				4			3	48			C
Niveles de formación															
jóvenes de entre 20 y 35 años 7% tiene educación superiores incompletos y 12% completos				3				4			3	36			C
Población urbana y rural															
urbana: 75,9% (población)			3				3				3	27			C
Religión															
85% se identifica Católica	1							4	1			4	A		
Clase social															
A/B 13% clase social			3					4	1			12		B	
C 24% clase social			3				3			2		18		B	
Expectativas de vida															
hombres: 70 (expectativas de vida)	1							4			3	12		B	
mujeres: 75 (expectativas de vida)	1							4			3	12		B	

(Continúa)

OPORTUNIDADES A NIVEL NACIONAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1 -7	B 8 -18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
Tradiciones															
megadiverso en tradiciones e historia				4				4			3	48		C	
Preocupación por llevar una vida sana.															
incremento sostenido en los últimos 10 años (llevar una vida sana)				4				4			3	48		C	
Preocupación por el medio ambiente.															
a través de ONGs y educación escolar, mayor conciencia			3					4			3	36		C	
Estilos de vida.															
incremento del cuidado personal y la imagen de los hombres			3				3				3	27		C	
Origen étnico															
sociedad multiétnica (amerindios, caucásicos, arios, negros, árabes, chinos, japoneses y mestizos)			3					4			3	36		C	
Estabilidad de la oferta de trabajo															
poca estabilidad de la oferta de trabajo		2						4		2		16	B		
Expectativas de sueldo															
bajas			3				3			2		18	B		
Huelgas y relaciones laborales															
"Tercerización": creciente recurso a subcontratar mano de obra			3				3			2		18	B		
los trabajadores tienen derecho a recurrir a la huelga, pero necesitan obtener un permiso del Ministerio de Trabajo			3				3			2		18	B		
Instalaciones educativas															
110 universidades (39 públicas y 71 privadas)			3				3			2		18	B		
Consumismo															
incremento del consumo			3				3			2		18	B		
Importancia del trabajo, orgullo y éxito															
El 81,4% de los asalariados (empleados y obreros) privados están satisfechos con su trabajo			3				3			2		18	B		
Dietética y nutrición															
gastronomía dentro de las mejores del mundo				4				4			3	48		C	
consumo de pescado, pollo, cerdo, vacunos, vegetales, cereales				4				4			3	48		C	

(Continúa)

OPORTUNIDADES A NIVEL NACIONAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1-7	B 8-18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
FUERZAS TECNOLÓGICAS															
Emergencia de la tecnología de internet.															
disponibilidad en crecimiento (internet)				4				4			3	48			C
Comunicaciones															
97% de presupuesto de Transportes y Comunicaciones dedicado a inversión, mantenimiento				4				4			3	48			C
el incremento de 288% de líneas móviles en servicio				4				4			3	48			C
las líneas fijas, éstas aumentaron en 27%				4				4			3	48			C
2011 FITEL ejecutará el Proyecto Piloto Perú – Ecuador,				4				4			3	48			C
proyecto banda ancha para el Río Amazonas				4				4			3	48			C
proyecto piloto para la integración de las comunidades del Lago Titicaca				4				4			3	48			C
Tecnologías de la información															
"Social Networking" después del "Searching" en popularidad				4				4			3	48			C
e-commerce crece pero sigue en etapa de infancia				4				4			3	48			C
plataformas como google, ofrecen primeras experiencias de marketing a PYMES				4				4			3	48			C
Gasto en investigación															
0,15% del PBI en investigación	1							3			2	6	A		
Eficiencia de infraestructuras															
red vial compuesta por más de 78.000 km de carreteras, en constante expansión			3					4			3	36			C
48 centrales eléctricas mayores de 20 MW que operan para el mercado			3					4			3	36			C
puertos: 24, de los cuales 19 son marítimos, 4 fluviales y 1 lacustre(equipados y actualizados)			3				3				2	18			
aeropuertos: 23, de los cuales son 11 internacionales,				4			3				2	24			C
entre hospitales centros de salud y puestos de salud mas de 9000 establecimientos con casi 45000 camas				4			3				2	24			C
Productividad industrial															
reducción de costos de comunicaciones de forma constante gracias a herramientas				4				4			3	48			C
reducción de tiempo en transacciones, negociaciones, procesos				4				4			3	48			C
Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía															
hardware y software mas accesibles y potentes				4				4			3	48			C
Coste y accesibilidad a la electricidad															
para el periodo 2008 - 2017 se proyecta una tasa de crecimiento de la demanda promedio anual de alrededor del 7%				4				4			3	48			C
cobertura del 80% a nivel nacional (electricidad)			3				3				3	27			C
costo de la electricidad se redujo 30% en últimos (señala el ministerio de energía y minas)				4				4			3	48			C
Educación															
calidad de escuelas de gerencia, puesto 42 de 139 economías estudiadas por el WEF				4				4			3	48			C

(Continúa)

OPORTUNIDADES A NIVEL NACIONAL	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1 -7	B 8 -18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
FUERZAS ECOLÓGICAS															
uno de los doce países megadiversos				4				4			3	48		C	
gran variedad de ecosistemas, flora y fauna				4				4			3	48		C	
presenta en su territorio 6 biomas terrestres diferentes, 2 biomas marinos y 3 biomas de agua dulce.				4				4			3	48		C	
el territorio total protegido del país es de 195.557,39 km ² , un 15,22% del total nacional				4				4			3	48		C	
FUERZAS LEGALES															
Legislación respecto la inversión															
regulación laboral más flexible a través de nuevas normas para las PYMES				4				4			3	48		C	
reducción de los pagos por despido				4				4			3	48		C	
facilitación de la ejecución de contratos mediante la introducción de plazos				4				4			3	48		C	
notificaciones electrónicas judiciales				4				4			3	48		C	
uso de software distribuido de forma gratuita para los IVA				4				4			3	48		C	
reducción del impuesto al cheque y la aceleración de la depreciación				4				4			3	48		C	
presentación de los libros electrónicos de nómina en línea sin costo				4				4			3	48		C	
Ley del salario mínimo															
200 dólares americanos aprox.				4				4			3	48		C	
Legislación sobre propiedad industrial e intelectual															
procesamiento más rápido y fácil de manera electrónica				4				4			3	48		C	
conexión en línea entre la Agencia Tributaria y los notarios				4				4			3	48		C	
fácil el pago de los impuestos municipales				4				4			3	48		C	

AMENAZAS A NIVEL SECTOR	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1-7	B 8-18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
Nuevos competidores															
<i>existencia de barreras de entrada (retrasos en la entrada) baja</i>															
I+D				4				4		2		32		C	
publicidad (de nuevos competidores)				4				4		2		32		C	
lealtad de los consumidores		2				2			1			4	A		
diferenciación del servicio			3				3			2		18		B	
lealtad de los proveedores	1				1					2		2	A		
globalización (de nuevos competidores)			3				3				3	27		C	
economías de escala			3		1						3	9		B	
dumping		2					3			2		12		B	
acceso a canales de abastecimiento			3				3			2		18		B	
curva de aprendizaje o experiencia			3				3			2		18		B	
legislación o acciones gubernamentales				4				4		2		32		C	
valor de la marca				4			3			2		24		C	
represalias esperadas				4		2				2		16		B	
ventajas absolutas en coste				4			3			2		24		C	
Productos sustitutos															
sustitución producto por producto				4				4			3	48		C	
precios relativos de los productos sustitutos				4				4			3	48		C	
tendencia de los compradores hacia los sustitutos				4				4			3	48		C	
coste de cambio del comprador				4				4			3	48		C	
nivel percibido de diferenciación de producto				4		2				2		16		B	
disponibilidad de sustitutos cercanos				4				4			3	48		C	
informalidad + competencia "sucias"				4				4			3	48		C	
Intensidad de la rivalidad de los competidores															
fuerza de la competencia				4				4			3	48		C	
diversidad de competidores				4				4			3	48		C	
guerra de precios				4		2				2		16		B	
altas barreras de salida															
reacción de competidores				4		2				2		16		B	
costo significativo al cambiar a un competidor				4		2				2		16		B	

(Continúa)

(Continúa)

AMENAZAS A NIVEL SECTOR	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1 -7	B 8-18	C +19	
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE					
<i>El poder de negociación de los proveedores</i>																
amenaza de concentración de proveedores en relación con integración vertical de las compañías				4		2					2		16		B	
<i>El poder de negociación de los consumidores</i>																
volumen del comprador				4			3					3	36			C
coste de cambio del comprador						2					2		12		B	
sensibilidad del comprador al precio				4			3				2		24			C
servicio único en un cierto grado o marca reconocida		2				2					2		8		B	
Otros																
formación de monopolios				4		2					2		16		B	
alianzas estratégicas entre competidores				4		2					2		16		B	
contracción del mercado				4			3				2		24			C
financiamiento				4				4				3	48			C
ingresos de empresas extranjeras				3		2					2		12		B	
ambiente competitivo				4				4			2		32			C

Fuente: elaboración propia

OPORTUNIDADES A NIVEL SECTOR	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACION		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A 1-7	B 8-18	C +19
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	CRECE				
Intensidad de la rivalidad de los competidores															
grado en que los competidores están equilibrados (tamaño)			3					4			3	36			C
obsolescencia de la competencia			4				4	1				16		B	
mercado (contracción, temporada)			4				4		2			32			C
tasa de crecimiento de la industria del turismo es de 7.23%			4				4		2			32			C
complejidad informacional y asimetría		2					3		2			12		B	
valor de la marca			4				3		2			24			C
alianzas estratégicas entre competidores			4				4		2			32			C
estrategia utilizada en la industria (COSTOS BAJOS)			3				3		2			18		B	
activos y habilidades necesarios para poner en practica la estrategia			4				4			3		48			C
costes fijos bajos		2				2			2			8		B	
presión gubernamental (formalización)			4				4		2			32			C
financiamiento			4				4		2			32			C
diferenciación entre servicios			4		2				2			16		B	
nueva tecnología			4				4			3		48			C
El poder de negociación de los proveedores															
coste relativo de cambio del proveedor	1						4			3		12		B	
grado de diferenciación de los suministros	1						4			3		12		B	
existencia de suministros sustitutos	1						4			3		12		B	
coste de los suministros en relación a precio de venta del producto			3				3		2			18			C
importancia del volumen para el proveedor	1						4		2			8		B	
El poder de negociación de los consumidores															
disponibilidad de información del comprador			3				3		2			18		B	
baja habilidad para integrarse verticalmente			4		2				2			16		B	
precio total de la compra		2					3		2			12		B	
Otros															
cambios en perfil clientes			4				3			3		36			C
mayor segmentación			4				4			3		48			C

ANEXO 4 Cuadro de combinaciones y decisiones estratégicas para fortalezas y debilidades

Nivel	Impacto	Tendencia	Situación	Criterio
1. El peor	1. Ninguno	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar factor
	2. Leve	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente - Debilidad	Planes de contingencia
	3. Medio	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente - Debilidad	Planes de contingencia
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz FODA
	4. Alto	1. Decrece	Debilidad	Planes de contingencia
		2. Estable	Debilidad	Matriz FODA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz FODA
	5. Muy alto	1. Decrece	Debilidad	Planes de contingencia
		2. Estable	Debilidad	Matriz FODA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz FODA
2. Abajo del promedio	1. Ninguno	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar factor
	2. Leve	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar factor
	3. Medio	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Vigilar	Planes de contingencia
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz FODA
	4. Alto	1. Decrece	Debilidad - Indiferente	Matriz FODA
		2. Estable	Debilidad	Matriz FODA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz FODA
	5. Muy alto	1. Decrece	Debilidad	Matriz FODA
		2. Estable	Debilidad	Matriz FODA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz FODA
3. Promedio	1. Ninguno	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar factor
	2. Leve	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Vigilar	Planes de contingencia
		3. Incrementa	Vigilar	Planes de contingencia
	3. Medio	1. Decrece	Indiferente - Debilidad	Planes de contingencia
		2. Estable	Indiferente - Debilidad	Planes de contingencia
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz FODA
	4. Alto	1. Decrece	Debilidad	Matriz FODA
		2. Estable	Debilidad	Matriz FODA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz FODA
	5. Muy alto	1. Decrece	Debilidad	Matriz FODA
		2. Estable	Debilidad	Matriz FODA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz FODA
4. Arriba del promedio	1. Ninguno	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar factor
	2. Leve	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente - Fortaleza	Planes de contingencia
	3. Medio	1. Decrece	Fortaleza - Indiferente	Planes de contingencia
		2. Estable	Fortaleza	Matriz FODA
		3. Incrementa	Fortaleza	Matriz FODA
	4. Alto	1. Decrece	Fortaleza - Indiferente	Planes de contingencia
		2. Estable	Fortaleza	Matriz FODA
		3. Incrementa	Fortaleza	Matriz FODA
	5. Muy alto	1. Decrece	Fortaleza	Matriz FODA
		2. Estable	Fortaleza	Matriz FODA
		3. Incrementa	Fortaleza	Matriz FODA

(Continúa)

Nivel	Impacto	Tendencia	Situación	Criterio
5. El mejor	1. Ninguno	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar factor
	2. Leve	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente - Fortaleza	Planes de contingencia
	3. Medio	1. Decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	<i>Indiferente - Fortaleza</i>	<i>Planes de contingencia</i>
	4. Alto	1. Decrece	<i>Fortaleza - Indiferente</i>	<i>Planes de contingencia</i>
		2. Estable	Fortaleza	Matriz FODA
		3. Incrementa	Fortaleza	Matriz FODA
	5. Muy alto	1. Decrece	Fortaleza	Matriz FODA
		2. Estable	Fortaleza	Matriz FODA
		3. Incrementa	Fortaleza	Matriz FODA

Fuente: Aceves Ramos, Víctor. "Dirección Estratégica"; 2004; Pag. 131, 132.

FACTORES CRÍTICOS	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			COMBINACIÓN	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3		DEBILIDAD	INDIFERENTE	FORTALEZA
	EL PEOR/MUY DEFICIENTE POR DEBAJO DEL	PROMEDIO	DE LOS MEJORES	EL MEJOR	NINGUNO	LEVE	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	DECRECE	ESTABLE	CRECE					
Meta supra ordenada																	
<i>Misión</i>																	
Comunicación explícita				4						5			3	4,5,3			F
Conocida por todo el personal				4						5			3	4,5,3			F
Compartida por todo el personal				4						5			3	4,5,3			F
Realidad cotidiana del personal coherente				4						5			3	4,5,3			F
Accionar de la dirección coherente					5					5		2		4,5,2			F
Se traduce en la fijación de resultados operativos de los integrantes				4						5			3	4,5,3			F
<i>Visión</i>																	
Comunicación explícita				4						5			3	4,5,3			F
Conocida por todo el personal				4						5			3	4,5,3			F
Compartida por todo el personal				4						5			3	4,5,3			F
Realidad cotidiana del personal coherente				4						5			3	4,5,3			F
Accionar de la dirección coherente				4						5			3	4,5,3			F
<i>Valores</i>					5					5		2		5,5,2			F
Estilo																	
Existencia de un modelo sistémico para mantener conversaciones				4						5			3	4,5,3			F
Capacidad de escucha entre distintos integrantes de la organización				4						5			3	4,5,3			F
Reuniones altamente efectivas y eficientes					5					5		2		5,5,2			F
Nivel de cumplimiento con las decisiones tomadas en las reuniones				4						5			3	4,5,3			F
Desempeño de las personas medido efectivamente por indicadores de procesos que tienen a su cargo			3							5			3	3,5,3	D		
El estilo de liderazgo de la dirección para cada situación					5					5			3	5,5,3			F
Políticas: sencillez-claridad-coherencia				4						5		2		4,5,2			F
Habilidades																	
La organización tiene habilidades diferenciales					5					5			3	5,5,3			F
La organización es consiente de esas habilidades diferenciales				4						5			3	4,5,3			F
El mercado reconoce esas habilidades diferenciales			3							5			3	3,5,3	D		
Las habilidades que el mercado reconoce a la organización coinciden que son sus habilidades diferenciales			3							5			3	3,5,3	D		
La organización está trabajando en desarrollar nuevas habilidades para poder continuar compitiendo en el futuro					5					5			3	5,5,3			F
La organización cuenta con todas las habilidades personales que sus procesos requieren					5					5			3	5,5,3			F
Valor agregado del producto				4						5			3	4,5,3			F
Adaptación a perfil del actual cliente				4						5		2		3,5,2			F
Innovación del producto				4						5			3	4,5,3			F
Imagen del producto				4						5			3	4,5,3			F

(Continúa)

(Continúa)

FACTORES CRÍTICOS	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			COMBINACIÓN	CLASIFICACIÓN		
	1 EL PEOR/MUY DEFICIENTE POR DEBAJO DEL	2	3 PROMEDIO	4 DE LOS MEJORES	5 EL MEJOR	1 NINGUNO	2 LEVE	3 MEDIO	4 ALTO	5 MUY ALTO	1 DECRECE	2 ESTABLE	3 CRECE		DEBILIDAD	INDIFERENTE	FORTALEZA
Personal																	
Existencia del proceso sistémico de reclutamiento e inducción del personal					5					5			3	5,5,3		F	
Existencia del proceso sistémico de capacitación					5					5			3	5,5,3		F	
Existencia del proceso sistémico de desarrollo de carrera para los integrantes					5					5			3	5,5,3		F	
Existencia de un proceso sistémico de evaluación de desempeño				4						5			3	4,5,3		F	
Existencia mecanismos de premios y castigos en los indicadores de cada proceso			3							5			3	3,5,3	D		
Designación y promoción de puestos se realiza bajo un esquema conocido por todos los integrantes				4						5			3	4,5,3		F	
Nivel de los salarios				4					4				3	4,4,3		F	
Procesos																	
Existencia de procesos pre establecidos para todas las actividades desarrolladas en la organización				4						5			3	4,5,3		F	
Procesos registrados y formalizados		2								5			3	2,5,3	D		
Existencia de procesos que indiquen como lograr objetivos y resultados			3							5			3	3,5,3	D		
Grado de participación de gente que ha participado en el relevamiento y diseño de los procesos					5					5			3	5,5,3		F	
Vías o posibilidades de sugerir mejoras por parte de las personas que ejecutan los procesos					5					5			3	5,5,3		F	
Todos los procesos tienen indicadores para medir su desempeño		2								5			3	2,5,3	D		
Planeación financiera				4					4				3	3,4,3		F	
Disponibilidad de recursos (dinero)			3							5		2		3,5,2	D		
Identificación de nuevos segmentos			3						4			2		3,4,2	D		
Canales de comunicación				4						5			3	4,5,3		F	
Grado de obsolescencia tecnológica				4						5			3	4,5,3		F	
Tecnología y equipo				4						5			3	4,5,3		F	
Capacidad de operación			3							5		2		3,5,2	D		

Fuente: elaboración propia

FACTORES CRÍTICOS	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			COMBINACIÓN	CLASIFICACIÓN		
	1 EL PEOR/MUY DEFICIENTE POR DEBAJO DEL	2	3 PROMEDIO	4 DE LOS MEJORES	5 EL MEJOR	1 NINGUNO	2 LEVE	3 MEDIO	4 ALTO	5 MUY ALTO	1 DECRECE	2 ESTABLE	3 CRECE		DEBILIDAD	INDIFERENTE	FORTALEZA
Estrategia																	
Claridad					5					5			3	5,5,3		F	
Conocimiento en el cuadro directivo					5					5			3	5,5,3		F	
Conocimiento de la fuente de la ventaja competitiva en la organización					5					5			3	5,5,3		F	
Conocimiento de la fuente de la ventaja competitiva en la dirección					5					5			3	5,5,3		F	
Claridad de las prioridades estratégicas de la empresa					5					5			3	5,5,3		F	
Resultados de la estrategia				4						5			3	4,5,3		F	
Estructura																	
Clara y ampliamente conocida					5					5			3	5,5,3		F	
El poder formal coincide con el poder informal dentro de la organización					5					5			3	5,5,3		F	
Todos los integrantes conocen los centros de poderes informales dentro de la organización				3						5			3	3,5,3	D		
Modo en el que están estructuradas las actividades contribuyen a la efectividad y eficiencia					5					5			3	5,5,3		F	
El personal reconoce a sus clientes internos y externos				3						5			3	3,5,3	D		
El personal conoce las necesidades de sus clientes internos y externos					5					5			3	5,5,3		F	
Objetivos claros y medibles				3						5			3	3,5,3	D		
Documentación tecnológica				4					4				3	4,4,3		F	
Estructura organizacional					5					5			3	5,5,3		F	
Organigrama circular					5					5			3	5,5,3		F	
Capacidad de adaptación				4						5			3	4,5,3		F	
Poder/influencia en el mercado		2								5	1			2,5,1	D		
Flexibilidad				4						5			3	4,5,3		F	
Velocidad de reacción					5					5			3	5,5,3		F	

(Continúa)

AÑO 2012			31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA ESTACIONAL			0,08	0,05	0,07	0,08	0,08	0,08	0,10	0,11	0,10	0,10	0,09	0,06
OCUPACION PROMEDIO MENSUAL (40%)			0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,02
DORMITORIOS	LINEAS	PLAZAS	TEMPORADA BAJA					TEMPORADA ALTA					TB	
2	8	16	187	117	164	187	187	187	234	257	234	234	210	140
2	6	12	140	88	123	140	140	140	175	193	175	175	158	105
2	4	8	93	58	82	93	93	93	117	128	117	117	105	70
1	4B	4	47	29	41	47	47	47	58	64	58	58	53	35
2	2	4	47	29	41	47	47	47	58	64	58	58	53	35
2	2B	4	47	29	41	47	47	47	58	64	58	58	53	35
3	1	3	35	22	31	35	35	35	44	48	44	44	39	26
TOTAL			596	372	521	596	596	596	745	819	745	745	670	447

AÑO 2013		0,2	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA ESTACIONAL			0,08	0,05	0,07	0,08	0,08	0,08	0,10	0,11	0,10	0,10	0,09	0,06
OCUPACION PROMEDIO MENSUAL (40%)			0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,02
DORMITORIOS	LINEAS	PLAZAS	TEMPORADA BAJA					TEMPORADA ALTA					TB	
2	8	16	224	140	196	224	224	224	280	308	280	280	252	168
2	6	12	168	105	147	168	168	168	210	231	210	210	189	126
2	4	8	112	70	98	112	112	112	140	154	140	140	126	84
1	4B	4	56	35	49	56	56	56	70	77	70	70	63	42
2	2	4	56	35	49	56	56	56	70	77	70	70	63	42
2	2B	4	56	35	49	56	56	56	70	77	70	70	63	42
3	1	3	42	26	37	42	42	42	53	58	53	53	47	32
TOTAL			715	447	625	715	715	715	894	983	894	894	804	536

AÑO 2014		0,15	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA ESTACIONAL			0,08	0,05	0,07	0,08	0,08	0,08	0,10	0,11	0,10	0,10	0,09	0,06
OCUPACION PROMEDIO MENSUAL (40%)			0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,02
DORMITORIOS	LINEAS	PLAZAS	TEMPORADA BAJA					TEMPORADA ALTA					TB	
2	8	16	258	161	226	258	258	258	322	355	322	322	290	193
2	6	12	193	121	169	193	193	193	242	266	242	242	218	145
2	4	8	129	81	113	129	129	129	161	177	161	161	145	97
1	4B	4	64	40	56	64	64	64	81	89	81	81	73	48
2	2	4	64	40	56	64	64	64	81	89	81	81	73	48
2	2B	4	64	40	56	64	64	64	81	89	81	81	73	48
3	1	3	48	30	42	48	48	48	60	66	60	60	54	36
TOTAL			822	514	719	822	822	822	1028	1130	1028	1028	925	617

Fuente: elaboración propia

AÑO 2015			0,1	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA ESTACIONAL				0,08	0,05	0,07	0,08	0,08	0,08	0,10	0,11	0,10	0,10	0,09	0,06
OCUPACION PROMEDIO MENSUAL (40%)				0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,02
DORMITORIOS	LINEAS	PLAZAS	TEMPORADA BAJA						TEMPORADA ALTA						TB
2	8	16	284	177	248	284	284	284	355	390	355	355	319	213	
2	6	12	213	133	186	213	213	213	266	293	266	266	239	160	
2	4	8	142	89	124	142	142	142	177	195	177	177	160	106	
1	4B	4	71	44	62	71	71	71	89	98	89	89	80	53	
2	2	4	71	44	62	71	71	71	89	98	89	89	80	53	
2	2B	4	71	44	62	71	71	71	89	98	89	89	80	53	
3	1	3	53	33	47	53	53	53	66	73	66	66	60	40	
TOTAL				904	565	791	904	904	904	1130	1243	1130	1130	1017	678

AÑO 2016			0,05	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA ESTACIONAL				0,08	0,05	0,07	0,08	0,08	0,08	0,10	0,11	0,10	0,10	0,09	0,06
OCUPACION PROMEDIO MENSUAL (40%)				0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,02
DORMITORIOS	LINEAS	PLAZAS	TEMPORADA BAJA						TEMPORADA ALTA						TB
2	8	16	298	186	261	298	298	298	372	410	372	372	335	223	
2	6	12	223	140	195	223	223	223	279	307	279	279	251	168	
2	4	8	149	93	130	149	149	149	186	205	186	186	168	112	
1	4B	4	74	47	65	74	74	74	93	102	93	93	84	56	
2	2	4	74	47	65	74	74	74	93	102	93	93	84	56	
2	2B	4	74	47	65	74	74	74	93	102	93	93	84	56	
3	1	3	56	35	49	56	56	56	70	77	70	70	63	42	
TOTAL				949	593	831	949	949	949	1187	1305	1187	1187	1068	712

AÑO 2017			0,05	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA ESTACIONAL				0,08	0,05	0,07	0,08	0,08	0,08	0,10	0,11	0,10	0,10	0,09	0,06
OCUPACION PROMEDIO MENSUAL (40%)				0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,02
DORMITORIOS	LINEAS	PLAZAS	TEMPORADA BAJA						TEMPORADA ALTA						TB
2	8	16	313	195	274	313	313	313	391	430	391	391	352	235	
2	6	12	235	147	205	235	235	235	293	323	293	293	264	176	
2	4	8	156	98	137	156	156	156	195	215	195	195	176	117	
1	4B	4	78	49	68	78	78	78	98	108	98	98	88	59	
2	2	4	78	49	68	78	78	78	98	108	98	98	88	59	
2	2B	4	78	49	68	78	78	78	98	108	98	98	88	59	
3	1	3	59	37	51	59	59	59	73	81	73	73	66	44	
TOTAL				997	623	872	997	997	997	1246	1371	1246	1246	1122	748

AÑO 2012	TEMPORADA BAJA							TEMPORADA ALTA							BARRA	TOTAL
	8	6	4	4B	2	2B	1	8	6	4	4B	2	2B	1		
DORMITORIOS	14	15	17	20	26	30	30	15	16	18	23	30	35	35	14	
PRECIO	14	15	17	20	26	30	30	15	16	18	23	30	35	35	14	
OCUPACION	981	736	491	245	245	245	184	1355	1016	677	339	339	339	254	3723	11169
% DE PARTICIPACION	8,78%	6,59%	4,39%	2,20%	2,20%	2,20%	1,65%	12,13%	9,10%	6,07%	3,03%	3,03%	3,03%	2,27%	33,33%	100%
COSTOS FIJOS	77506															
COSTOS VARIABLE TOTAL	42524															
COSTO VARIABLE UNITARIO	4															
MARGEN DE CONTRIBUCION	10	11	13	16	22	26	26	11	12	14	19	26	31	31	10	
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADA	0,90	0,74	0,58	0,36	0,49	0,58	0,43	1,36	1,11	0,86	0,58	0,79	0,95	0,71	3,40	13,82
P.E.	5609															
EQUILIBRIO UNIDADES POR LINEA	493	370	246	123	123	123	92	680	510	340	170	170	170	128	1870	5609
EQUILIBRIO DOLARES POR LINEA	6898	5543	4188	2463	3202	3695	2771	10206	8164	6123	3912	5103	5953	4465	26174	98860

Fuente: elaboración propia

ANEXO 8 Perfil del Turista de Naturaleza



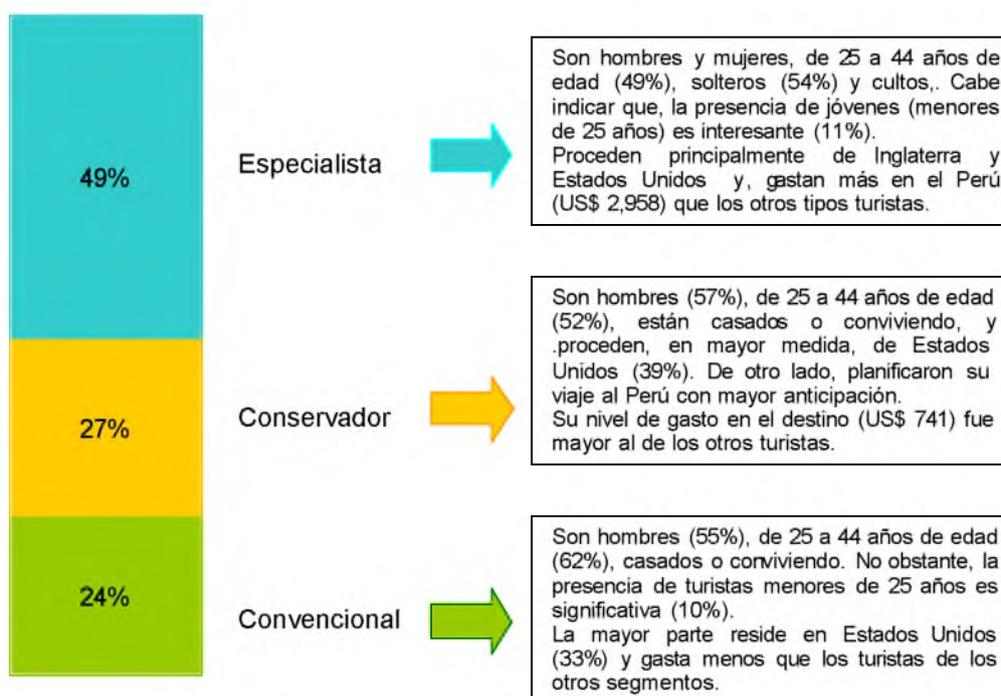
Perfil del Turista de Naturaleza

Perfil del Turista Extranjero que visita el Manú

Resáltese que, 86% de los turistas extranjeros que visitaron el Manú manifestaron haber ingresado al Parque Nacional del Manú.

A continuación se presentan los resultados del perfil de los turistas extranjeros que visita Manú.

1. Perfil Psicográfico



Base: Total de turistas extranjeros que visitaron el Manú

2. Motivaciones para realizar turismo en ambientes naturales

Motivos para realizar turismo en ambientes naturales

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Observación de la fauna	52	46	61	53
Tener contacto con la naturaleza	51	54	39	58
Observación de la flora	32	37	23	33
Encontrar nuevas culturas	28	30	32	20
Observación de vida salvaje	24	30	18	20
La belleza del paisaje	20	19	20	23
Conocer lo exótico de la selva	20	21	18	20
Relajarse	13	15	11	10
Conocer biodiversidad y ecología	10	9	9	13
Observar diferentes tipos de aves	10	15	7	3

Total: Múltiple

El interés por la biodiversidad como observar vida salvaje y aves, es resaltado en mayor medida por los turistas Especialistas.

Aspectos que se toman en cuenta al elegir un destino para realizar turismo en ambientes naturales

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Los precios	44	43	50	38
El clima	25	21	25	33
La cultura del país	24	21	36	15
La belleza de la naturaleza	20	19	20	23
La seguridad del país	19	17	18	25
La variedad de animales	19	19	16	23
Fácil acceso al país	13	16	9	13
Los lugares / atractivos turísticos	10	9	14	10
El tiempo de duración del viaje	10	10	11	10
La flora	10	9	9	13
Las costumbres de la gente	8	10	5	8

Total: Múltiple

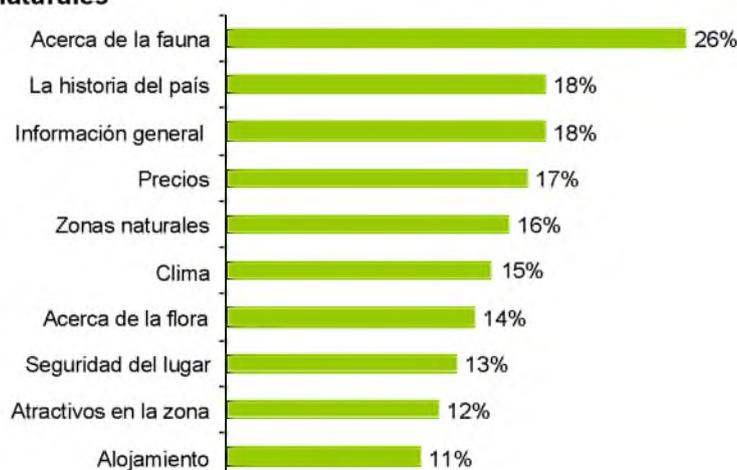
3. Fuentes de información para realizar turismo en ambientes naturales

Fuentes de Información

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Internet	79	88	73	70
Guías turísticas	47	47	50	45
Agencias de viaje	46	47	41	50
Familiares/amigos	43	43	45	40
Documentales	38	40	36	35
Revistas especializadas	10	11	11	8
No Busca Información	1	1	-	3

Total: Múltiple

Tipo de información que se busca para realizar turismo en ambientes naturales



Base: Total turistas extranjeros que visitaron Manú

4. Motivos por los que se visitó Manú

Motivos por los que se visitó Manú

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
		%	%	%
Estar en contacto con la naturaleza	47	46	57	38
Observar animales Observar la flora	44	42	43	48
Experimentar la vida salvaje	28	28	20	35
Conocer la selva peruana	24	25	30	18
Los paisajes	21	21	16	25
Conocer la variedad de aves	10	14	14	-
Conocer otras culturas	9	4	14	15
	8	4	20	3

Total: Múltiple

5. Características del viaje al Perú

Lugares del Perú donde se realizó turismo en ambientes naturales durante el viaje

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
		%	%	%
Manú	100	100	100	100
Machu Picchu	82	81	93	73
Camino Inca	44	51	32	43
Reserva Nacional de Paracas	14	19	11	8
Reserva Nacional Tambopata	8	7	7	10
Parque Nacional Huascarán	7	5	5	13
Cañón del Colca	6	5	5	10
Lago Titicaca	5	4	11	3

Total: Múltiple

Lugares del Perú donde se ha realizado turismo en ambientes naturales durante el viaje

	Total	Región de Residencia	
		Norteamericanos	Europeos
		%	%
Manú	100	100	100
Machu Picchu	82	88	79
Camino Inca	44	51	36
Reserva Nacional de Paracas	14	11	16
Reserva Nacional Tambopata	8	11	5
Parque Nacional Huascarán	7	4	7
Cañón del Colca	6	5	5
Lago Titicaca	5	4	5

Total: Múltiple

Nótese que, un porcentaje significativo de turistas extranjeros visitó tanto Manú como Tambopata, especialmente norteamericanos

Otros países en los que se ha visitado zonas naturales durante el viaje



Base: Total turistas extranjeros que visitaron Manú

Tiempo en el que planificó su viaje al Perú

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Menos de 1 mes	10	11	5	13
De 1 a 4 meses	44	44	45	43
De 5 a 8 meses	29	27	41	20
De 9 a 12 meses	14	17	5	18
Más de 1 año	3	-	5	8

Total: 100%

Grupo de viaje

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Solo	37	43	30	33
Con pareja	36	32	39	40
Grupo familiar directo (padres e hijos)	2	2	2	3
Con amigos o parientes, sin hijos	25	22	30	25

Total: 100%

Modalidad de viaje

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Agencia de viaje contratada en Perú (local-cusco)	68	68	64	72
Agencia de viaje fuera del Perú	19	21	20	13
Agencia de viaje contratada en Perú (otra ciudad)	6	5	9	5
No usé agencia de viaje	7	6	7	10

Total: 100%

Actividades realizadas en el destino

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Observación de aves	96	96	93	98
Observación de flora	79	80	70	85
Observación de mamíferos	75	79	70	73
Trekking / caminatas	69	72	70	63
Observación de insectos	50	57	36	50
Visita a comunidades	44	41	41	53
Paseos por la laguna	43	52	30	40
Campamento	26	28	16	33
Ciclismo de montaña	8	10	7	5

Total: Múltiple

Permanencia en el Perú

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
De 4 a 7 noches	5	4	9	5
De 8 a 14 noches	32	27	32	42
De 15 a 21 noches	32	27	43	28
De 22 a 28 noches	10	14	5	8
Más de 28 noches	21	28	11	17
Promedio de noches	22	25	19	20

Total: 100%

Permanencia en el Manú

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
1 a 3 noches	44	38	52	48
4 a 6 noches	38	42	34	32
7 a 9 noches	13	14	12	12
Más de 9 noches	5	6	2	8
Promedio de noches	5	5	4	5

Total: 100%

Gasto por turista en el Perú

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Menos de US\$ 1000	2	3	3	
De US\$ 1,000 a US\$ 1,499	14	10	14	22
De US\$ 1,500 a US\$ 1,999	15	16	6	22
De US\$ 2,000 a US\$ 2,499	14	11	29	3
De US\$ 2,500 a US\$ 3,499	25	24	20	31
Más de US\$ 3,500	30	35	29	22
Promedio US\$	2,804	2,958	2,800	2,509

Total: 100%

Gasto por turista en el destino

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Menos de US\$ 400	18	16	15	26
De US\$ 400 a US\$ 799	45	44	41	51
De US\$ 800 a US\$ 1,199	23	25	28	14
De US\$ 1,200 a US\$ 1,599	13	15	15	9
Promedio US\$	707	733	741	620

Total: 100%

Nótese que, un porcentaje interesante de turistas (36%) reportó un gasto superior al promedio (US\$ 707 dólares), especialmente en el segmento de turistas conservadores y especialistas.

6. Perfil Socio-demográfico

Sexo

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Hombre	54	53	57	55
Mujer	46	47	43	45

Total: 100%

Edad

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
18 a 24 años	10	11	7	10
25 a 34 años	34	35	36	30
35 a 44 años	21	18	16	32
45 a 54 años	14	11	21	13
Más de 54 años	21	25	20	15

Total: 100%

Estado Civil

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Parte de una pareja	52	44	57	60
Soltero	47	54	41	40
No precisa	1	1	2	-

Total: 100%

Ocupación

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
		%	%	%
Alto funcionario Profesional	2	1	2	2
Ejecutivo Profesional	49	47	54	48
Técnico Empleados en	16	15	21	15
servicios Obrero, artesano,	10	7	11	12
agricultor Estudiante	13	17	7	10
Otros	6	9	2	5
	4	4	3	8

Total: 100%

Grado de Instrucción

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
		%	%	%
Primaria	-	-	-	-
Secundaria	4	4	7	-
Técnica	17	17	14	20
Universitaria	50	51	41	57
Post Grado	7	7	14	-
Maestría	16	17	13	15
Doctorado	7	4	11	8

Total: 100%

Ingreso Familiar Anual

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
		%	%	%
Memos de US\$ 20,000	11	10	11	14
De US\$ 20,000 a US\$ 39,999	9	10	5	8
De US\$ 40,000 a US\$ 59,999	16	13	22	14
De US\$ 60,000 a US\$ 79,999	14	21	8	8
De US\$ 80,000 a US\$ 99,999	19	22	22	11
De US\$ 100,000 a US\$ 119,999	8	4	11	11
De US\$ 120,000 a US\$ 139,999	7	4	5	14
De US\$ 140,000 a US\$ 159,999	3	2	3	6
De US\$ 160,000 a US\$ 179,999	4	3	5	6
De US\$ 180,000 a US\$ 199,999	5	6	5	3
De US\$ 200,000 a más	4	5	3	5

Total: 100%

Base: Turistas que mencionaron su ingreso familiar

País de Residencia

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
		%	%	%
Estados Unidos	30	23	39	33
Inglaterra	21	26	18	15
Alemania	6	5	9	5
España	6	9	5	3
Canadá	5	7	-	5
Australia	5	5	9	-
Holanda	4	2	5	5
Francia	3	4	-	5
Argentina	3	4	2	3
Suiza	2	1	-	8
Chile	2	2	-	3

Total: 100%

Hobbys

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
		%	%	%
Viajar	34	34	38	31
Leer	22	21	26	21
Caminar	17	16	10	28
Escuchar música	13	12	12	15
Escalar	9	10	10	8
Deporte	9	12	10	5
Trekking	9	9	5	13
Golf	6	5	12	-
Nadar	5	4	7	5
Ciclismo	3	4	2	3
Cocinar	3	4	2	3
Fotografía	3	1	2	8

Total: 100%

7. Satisfacción general con el viaje al destino

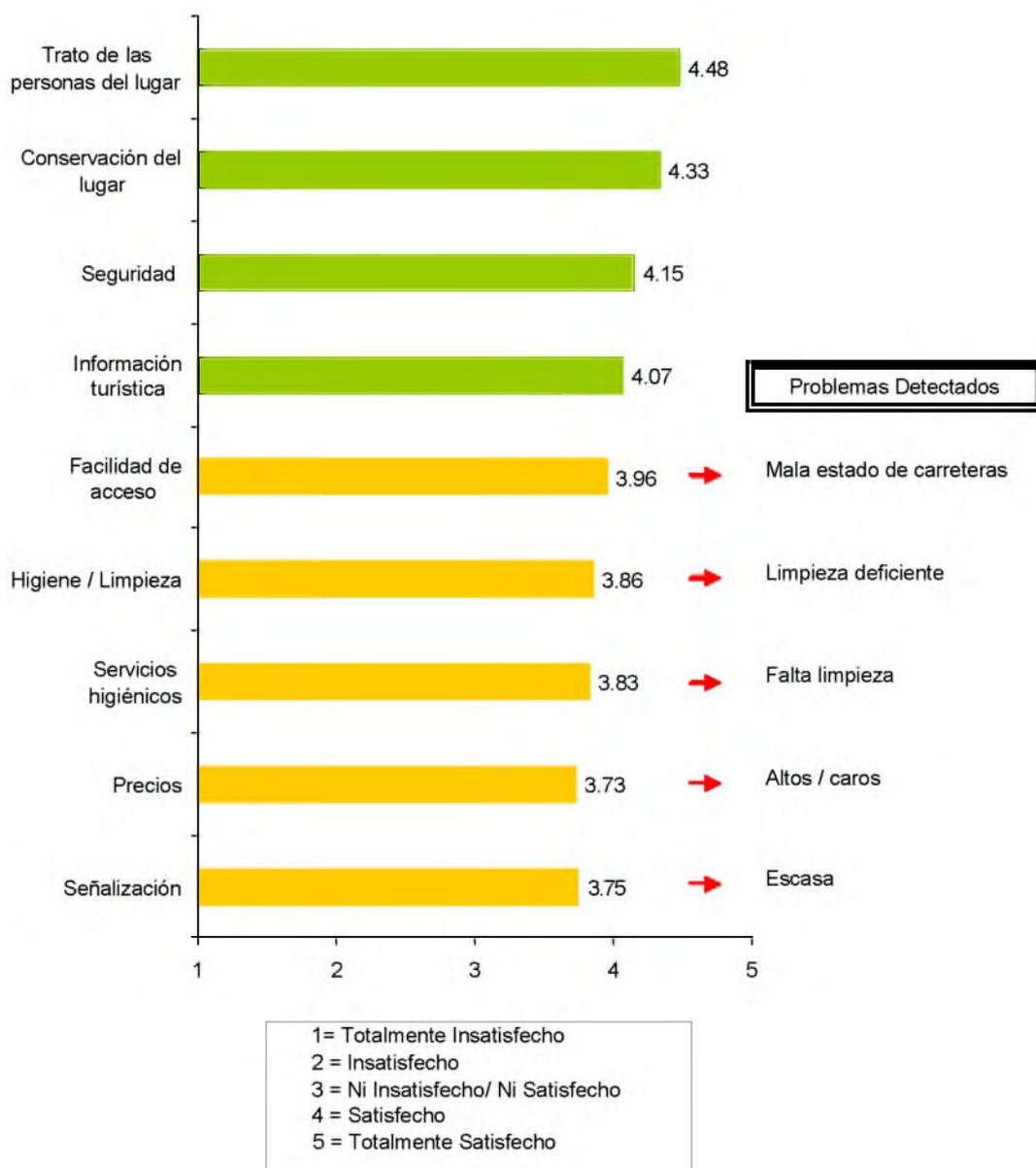
Satisfacción general con el viaje al destino

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
		%	%	%
Totalmente satisfecho (5)	53	54	50	55
Satisfecho (4)	44	44	43	43
Ni satisfecho, ni insatisfecho (3)	1	-	5	-
Insatisfecho (2)	1	1	2	-
Totalmente insatisfecho (1)	1	-	-	3
Promedio	4.5	4.5	4.4	4.5

Total: 100%

8. Satisfacción con atributos del destino

Satisfacción con atributos del destino

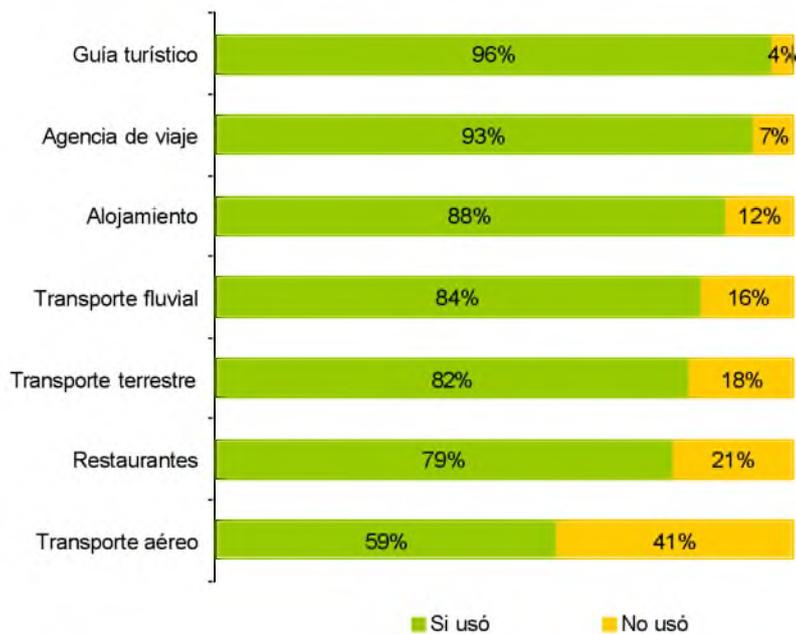


Índice mínimo aceptable = 4.00

Base: Turistas extranjeros que visitaron Manú

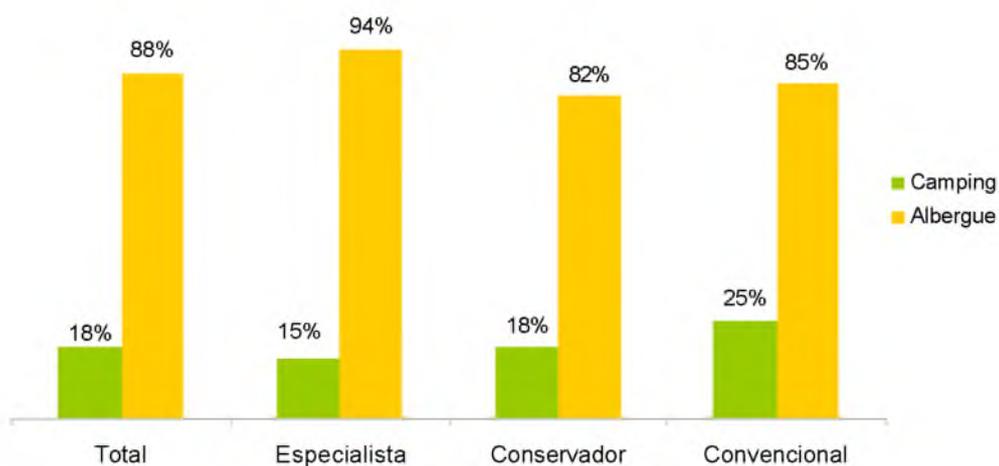
9. Evaluación de servicios turísticos

Uso de algunos servicios turísticos en el Manú



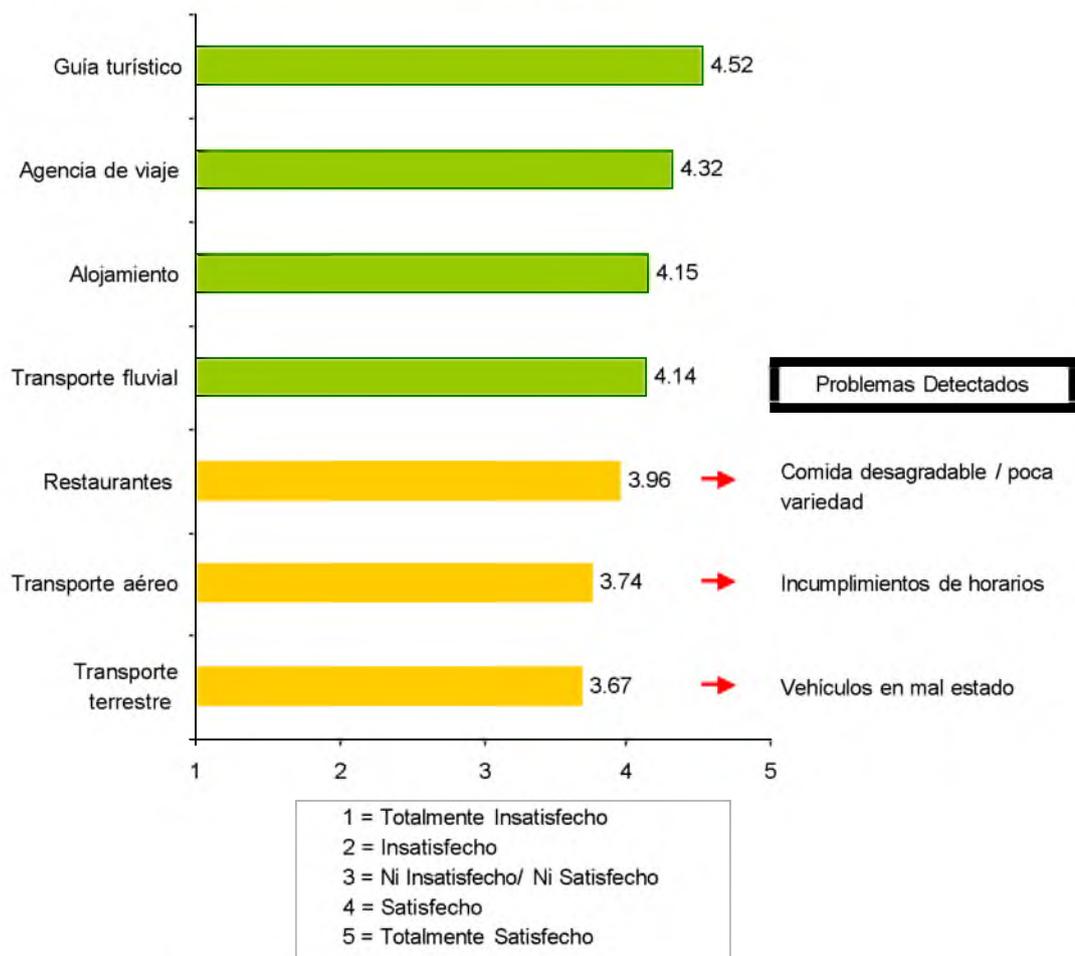
Base: Total turistas extranjeros que visitaron el Manú

Tipo de alojamiento utilizado en el Manú



Base: Total turistas extranjeros que visitaron el Manú

Satisfacción con los servicios turísticos del destino



Índice mínimo aceptable = 4.00

Base: Turistas extranjeros que visitaron Manú

10. Intención de regresar al Perú

Intención de regresar al Perú

	Total	Psicográfico		
		Especialista	Conservador	Convencional
	%	%	%	%
Con toda seguridad regresaría	30	28	34	28
Creo que sí regresaría	43	51	34	38
No sé si regresaría	20	19	23	20
Creo que no regresaría	5	1	7	10
De ninguna manera regresaría	2	1	2	5

Total: 100%

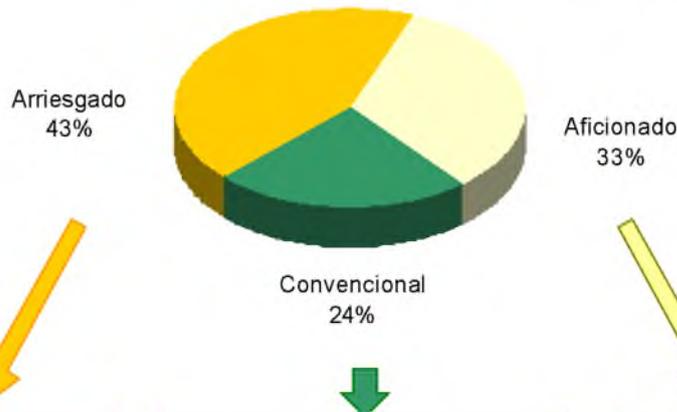
ANEXO 9 Perfil del Turista de Aventura



Perfil del Turista de Aventura

I. Perfil Psicográfico

Turista de Aventura - Segmentos psicográficos



Poseen una alta afición por las actividades de aventura, realizan viajes motivados por practicar deportes de aventura. Ello lo hacen básicamente por tener sensaciones de aventura extrema y experimentar la adrenalina.

Suelen medir su capacidad y habilidades, incrementando cada vez más el nivel de riesgo de las actividades de aventura que lleva a cabo, revelando así que van en búsqueda deliberada del riesgo.

Se interesan más por la actividad a realizar que por los atractivos que se pueda encontrar en los destinos. Consideran que no es necesario organizar el viaje con una agencia. Ellos mismos tienden a planificar sus viajes para preparar el equipamiento necesario a llevar. Eligen los países en función a las actividades de aventura que desea realizar.

Su principal interés se centra en la naturaleza, y en ese sentido, tienden a preferir actividades de aventura que le permitan estar en contacto con la naturaleza, apreciar paisajes agradables, y a la vez conocer otras culturas.

Buscan estar bien informados, por lo que recurren antes del viaje a fuentes especializadas y a personas con experiencia en actividades de aventura.

Prefieren organizar sus viajes de turismo de aventura con el apoyo de una agencia de viajes.

Muestran un menor interés por experimentar aventura extrema prefiriendo así actividades de menor riesgo, como son las caminatas (trekking)

Son quienes más han combinado su práctica de deportes de aventura con actividades de carácter cultural (visita a sitios arqueológicos, museos e iglesias)

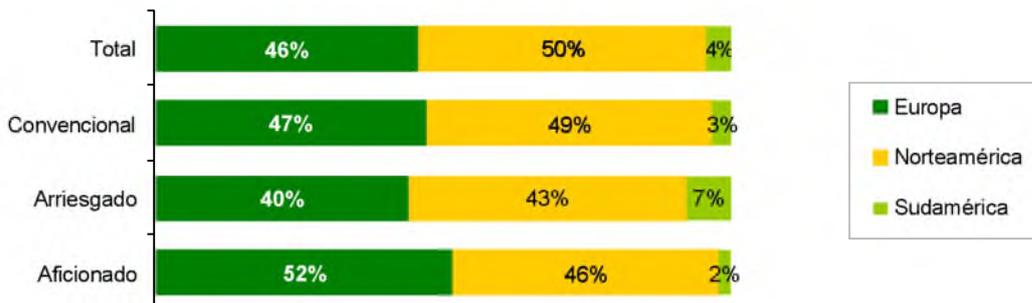
Son turistas que se interesan tanto por la actividad de aventura como por el medio ambiente (naturaleza).

Valoran el estar en contacto con la naturaleza porque les da la sensación de tranquilidad y por ende la posibilidad escapar de la rutina de la vida cotidiana. Es por ello además que, cuando realizan deportes de aventura prefieren hacer camping.

Se preparan económicamente para realizar actividades de aventura, ahorran. Asimismo, consideran importante la opinión de personas que comparten su afición para organizar su viaje.

La pertenencia a una asociación de turismo de aventura es mayor en este segmento, mostrando así cierto nivel de sofisticación.

Lugar de residencia, Total y por segmento psicográfico



II. Perfil sociodemográfico

Sexo

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Masculino	65	57	71	83	49	74	65
Femenino	35	43	29	17	51	26	35

Total 100%

Edad

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
18 a 24 años	23	24	24	15	17	24	27
25 a 34 años	39	40	39	49	30	42	44
35 a 44 años	24	27	22	19	29	23	22
45 a 54 años	11	9	12	13	19	9	6
55 a 64 años	2	1	3	4	3	2	1
De 65 años o más	1	-	2	-	2	-	.8
Promedio (años)	33	32	33	33	36	31	30

Total 100%

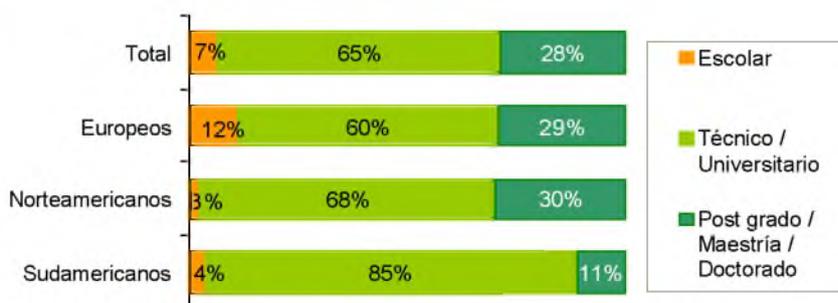
Estado Civil

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Soltero	68	69	67	69	57	67	77
Parte de una pareja	32	31	33	30	42	33	23
No precisa	*	-	1	1	1	-	-

Total 100%

* Porcentaje menor a 1%

Grado de instrucción



Grado de instrucción

	Total	Sexo		Perfil psicográfico		
		Hombres	Mujeres	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%
Secundaria	7	5	9	4	5	12
Técnica	14	17	11	15	16	12
Universitaria	50	47	55	53	55	41
Post Grado	15	17	11	13	16	14
Maestría	10	10	10	9	6	15
Doctorado	4	4	4	7	2	5
No precisa	*	-	-	-	-	1

Total 100%

* Porcentaje menor a 1%

Ocupación

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Alto funcionario	2	3	2	4	2	1	5
Profesional ejecutivo	33	33	34	31	37	36	27
Profesional técnico	24	22	27	27	28	20	27
Empleado en servicios, comercio, vendedor	9	12	7	6	13	4	11
Estudiante	22	21	24	15	13	24	25
Otros	9	7	6	15	4	13	2
No precisa	1	2	-	2	2		

Total 100%

País de residencia

	Total	Edad				Perfil psicográfico		
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	Más de 45 años	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%	%
Estados Unidos	39	39	39	34	49	35	44	34
España	16	11	17	22	10	18	14	17
Canadá	9	11	8	9	8	13	7	8
Francia	8	7	9	9	3	5	6	11
Alemania	5	5	5	4	5	6	5	3
Italia	5	1	3	10	7	1	5	6
Inglaterra	4	4	4	3	5	3	4	4
México	2	2	2	2	4	1	2	3
Suiza	2	4	1	2	2	5	1	1
Holanda	2	5	1	-	-	3		3
Bélgica	1	3	1	1	-		2	1
Argentina	1	-	1	2	2	1	2	0
Otros	6	8	9	2	5	9	8	9

Total 100%

Pertenencia a algún tipo de asociación de actividades de aventura

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Sí	12	14	11	6	11	8	17
No	88	86	89	94	89	92	83

Total 100%

Hobbies

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Deportes	32	37	35	30	36	32	28
Deportes de aventura	29	26	33	25	32	22	36
Leer	26	26	26	24	24	28	23
Escuchar música	20	23	17	20	24	24	11
Viajar	17	19	15	18	16	11	25
Bailar	7	5	9	6	5	8	6
Ir al cine	4	6	3	3	-	7	3

Total 100%

Ingreso familiar anual

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Menos de US\$ 20,000	6	6	4	21	4	7	5
De US\$ 20,000 a US\$ 39,999	14	21	8	27	16	15	13
De US\$ 40,000 a US\$ 59,999	24	23	25	21	28	21	24
De US\$ 60,000 a US\$ 79,999	22	21	24	14	20	19	28
De US\$ 80,000 a US\$ 99,999	15	11	20	6	11	20	13
De US\$ 100,000 a US\$ 119,999	9	9	9	4	7	14	4
De US\$ 120,000 a US\$ 139,999	4	4	4	2	6	2	5
De US\$ 140,000 a US\$ 159,999	2	2	2	-	3	2	2
De US\$ 160,000 a US\$ 179,999	1	1	-	2	1	-	1
De US\$ 180,000 a US\$ 199,999	1	1	1	-	-	-	2
De US\$ 200,000 a más	2	1	4	2	4	-	4

Total 100%

Base: Turistas que mencionaron su ingreso familiar anual

III. Motivación para realizar turismo de aventura

¿Qué entienden los turistas extranjeros por “Turismo de Aventura”?

Los turistas extranjeros definen como turismo de aventura a aquel tipo de turismo en el que se puede



Hacer actividades al aire libre



Hacer algo diferente



Contacto con la naturaleza

A ello, algunos turistas extranjeros consideran que el turismo de aventura es practicar **actividades de alto riesgo**.



Practicar actividades al límite



Es ir a los límites, es algo muy excitante, algo que no se ha hecho antes"

(Turista del sexo femenino de 49 años)

¿Con qué actividades asocia el turismo de aventura?

Para los turistas extranjeros que visitan el Perú, el turismo de aventura está fuertemente asociado al **Trekking / Hiking**



"Turismo de aventura es Trekking y observar lo que hay a lo largo del camino: vida salvaje y comunidades"

(Turista canadiense)

"Trekking, sólo Trekking"

(Turista francés)

En segunda instancia, se asociaron actividades como:



**Montañismo /
Climbing**



Canotaje / Rafting



**Ciclismo de montaña /
Biking**

Otras actividades asociadas al turismo de aventura fueron también:



Snowboard



Paracaidismo



Parapente



Skiing



Surf

¿Qué se entiende por Trekking?



Para los turistas extranjeros, la actividad de **Trekking** implica realizar una **caminata con cierto grado de dificultad y en contacto con la naturaleza**

"El trekking es caminar sobre agradables paisajes en caminos con muchos obstáculos o escalando"

(Turista Alemana)

"Nosotros los Trekkers somos andantes, realizamos una caminata un poco dificultosa y para ello entrenamos y tenemos equipos adecuados"

(Turista Británico)

Aspectos que motivan a realizar actividades de turismo de aventura



"Busco el contacto con la naturaleza y los paisajes por la paz y la tranquilidad que la ciudad no te ofrece".

(Turista brasileño)



Total Múltiple

"Apreciar la naturaleza de otros lugares y también probar otras actividades que no se pueden hacer cuando estoy en casa"

(Turista Estadounidense)

"La emoción del riesgo (adrenalina), con actividades que no se pueden hacer normalmente en casa".

(Turista Estadounidense)

Aspectos que motivan realizar actividades de turismo de aventura

	Total	Edad				Sexo	
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	Más de 44 años	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Estar en contacto con la naturaleza	69	58	70	65	91	71	65
Apreciar paisajes	55	49	60	44	69	57	51
La adrenalina, sensación de aventura	50	64	49	47	38	54	43
Conocer otras culturas	39	30	40	38	56	39	39
Escapar de la rutina	25	22	25	21	37	25	25
Apreciar la diversidad de animales y plantas	23	14	26	24	31	27	16
Hacer deportes	7	13	5	5	8	6	10

Total Múltiple

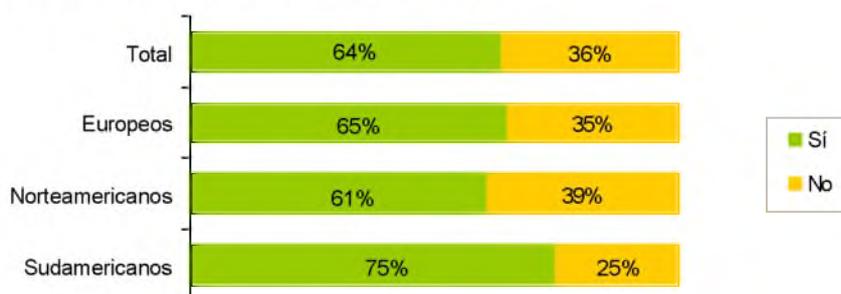
Algunos turistas mayores de 44 años combinan el turismo de aventura con la experiencia de conocer otras culturas, encontrando esta alternativa al practicar Trekking, por ejemplo.

Aspectos que motivan realizar actividades de turismo de aventura

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Estar en contacto con la naturaleza	69	71	69	56	70	70	67
Apreciar paisajes	55	56	55	51	68	46	58
La adrenalina, sensación de aventura	50	47	53	57	24	63	51
Conocer otras culturas	39	38	41	33	55	26	45
Escapar de la rutina	25	17	32	20	25	19	32
Apreciar la diversidad de animales y plantas	23	20	27	21	18	26	23
Hacer deportes	7	8	5	2	9	2	10

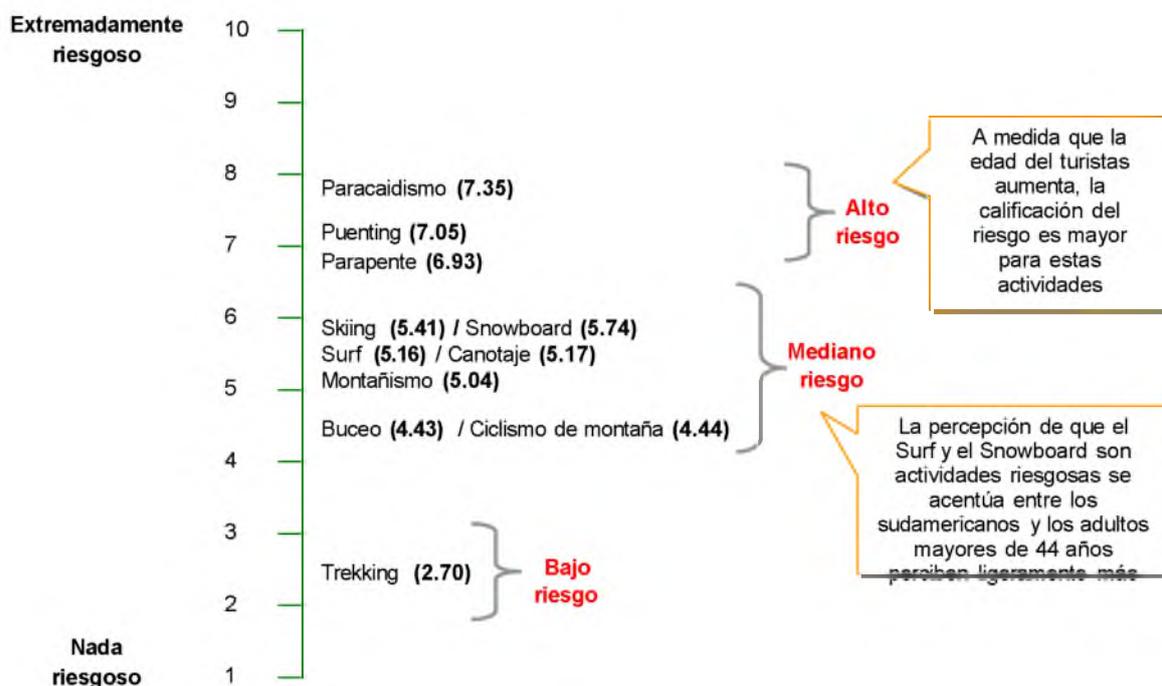
Total Múltiple

¿Ha realizado algún viaje fuera de su país motivado por alguna actividad de turismo de aventura?



IV. Percepción del nivel de riesgo de las actividades de aventura

¿Qué tan riesgoso percibe Ud. las siguientes actividades..., en base a una escala de 10



Percepción del nivel de riesgo de algunas actividades de aventura (promedio)

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
Paracaidismo	7.35	7.41	7.32	7.04	7.63	7.11	7.47
Puenting	7.05	6.92	7.16	7.15	7.21	6.98	7.02
Parapente / Ala delta	6.93	7.02	6.85	6.90	7.29	6.69	6.98
Snowboard	5.74	5.79	5.66	6.17	5.77	6.04	5.35
Skiing	5.41	5.45	5.32	5.94	5.20	5.74	5.13
Canotaje / Rafting	5.17	5.17	5.16	5.22	5.03	5.40	4.96
Surf / Tabla hawaiana	5.16	5.03	5.22	5.87	4.62	5.82	4.70
Montañismo / Climbing	5.04	5.14	4.95	5.13	5.47	4.90	4.92
Buceo / Scuba diving	4.44	4.75	4.14	4.62	4.18	4.48	4.58
Ciclismo de montaña / Biking	4.43	4.45	4.38	4.68	3.78	4.96	4.21
Trekking / Hiking	2.70	2.66	2.77	2.22	2.64	2.60	2.86

Escala de nivel de riesgo: 1 = Nada riesgoso y 10 = Extremadamente riesgoso

V. Experiencia previa en turismo de aventura

Actividades de aventura que suelen realizar dentro de su país

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Trekking /Hiking	84	80	88	87	84	86	82
Ciclismo de montaña / Biking	33	28	38	28	39	26	38
Montañismo / Climbing	31	36	26	31	31	20	44
Skiing	27	27	28	15	29	18	37
Canotaje / Rafting	22	21	24	23	14	27	22
Snowboard	16	15	19	8	15	12	23
Surf / Tabla hawaiana	15	12	18	11	8	16	18
Buceo / Scuba diving	8	7	10	8	9	3	13
Parapente / Ala delta	7	4	10	9	5	11	4
Paracaidismo	3	3	4	5	3	3	4
Puenting	3	1	4	5	2	3	3
Ninguna	7	10	4	3	7	5	8

Total Múltiple

Actividades de aventura que suelen realizar dentro de su país

	Total	Edad				Sexo	
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	Más de 44 años	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Trekking /Hiking	84	75	86	86	90	85	83
Ciclismo de montaña / Biking	33	36	35	28	30	35	30
Montañismo / Climbing	31	29	35	27	28	33	27
Skiing	27	28	29	24	24	27	28
Canotaje / Rafting	22	21	24	22	19	25	17
Snowboard	16	21	22	9	6	17	16
Surf / Tabla hawaiana	15	25	17	8	-	17	11
Buceo / Scuba diving	8	10	8	9	4	8	9
Parapente / Ala delta	7	11	5	9	2	10	3
Paracaidismo	3	7	2	3	-	3	4
Puenting	3	5	1	4	-	2	4
Ninguna	7	10	5	6	6	6	8

Total Múltiple

Actividades de aventura que se suelen realizar cuando se viaja al extranjero

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Trekking / Hiking	89	90	89	83	91	87	91
Montañismo / Climbing	23	28	20	21	25	15	33
Canotaje / Rafting	20	23	18	19	19	22	19
Skiing	17	25	12	5	24	7	25
Ciclismo de montaña / Biking	16	18	15	11	17	11	22
Surf / Tabla hawaiana	12	12	13	9	12	10	14
Buceo / Scuba diving	7	8	7	3	11	3	10
Snowboard	7	11	4	2	10	4	8
Parapente / Ala delta	6	5	7	6	4	9	4
Puenting	2	1	3	3	4	2	1
Paracaidismo	2	2	2	1	1	2	1
Ninguna	1	2	2	-	2	2	

Total Múltiple

Actividades de aventura que se suelen realizar cuando se viaja al extranjero

	Total	Edad				Sexo	
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	Más de 44 años	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Trekking / Hiking	89	82	92	90	94	88	91
Montañismo / Climbing	23	24	26	22	17	24	22
Canotaje / Rafting	20	21	19	24	13	21	18
Skiing	17	19	17	16	16	15	21
Ciclismo de montaña / Biking	16	22	16	15	6	15	17
Surf / Tabla hawaiana	12	22	13	6	2	14	9
Buceo / Scuba diving	7	7	9	7	2	6	10
Snowboard	7	8	10	5	2	8	5
Parapente / Ala delta	6	7	6	7	2	7	4
Puenting	2	3	1	3	-	2	2
Paracaidismo	2	4	1	-	-	1	3
Ninguna	1	4	1	-	2	2	1

Total Múltiple

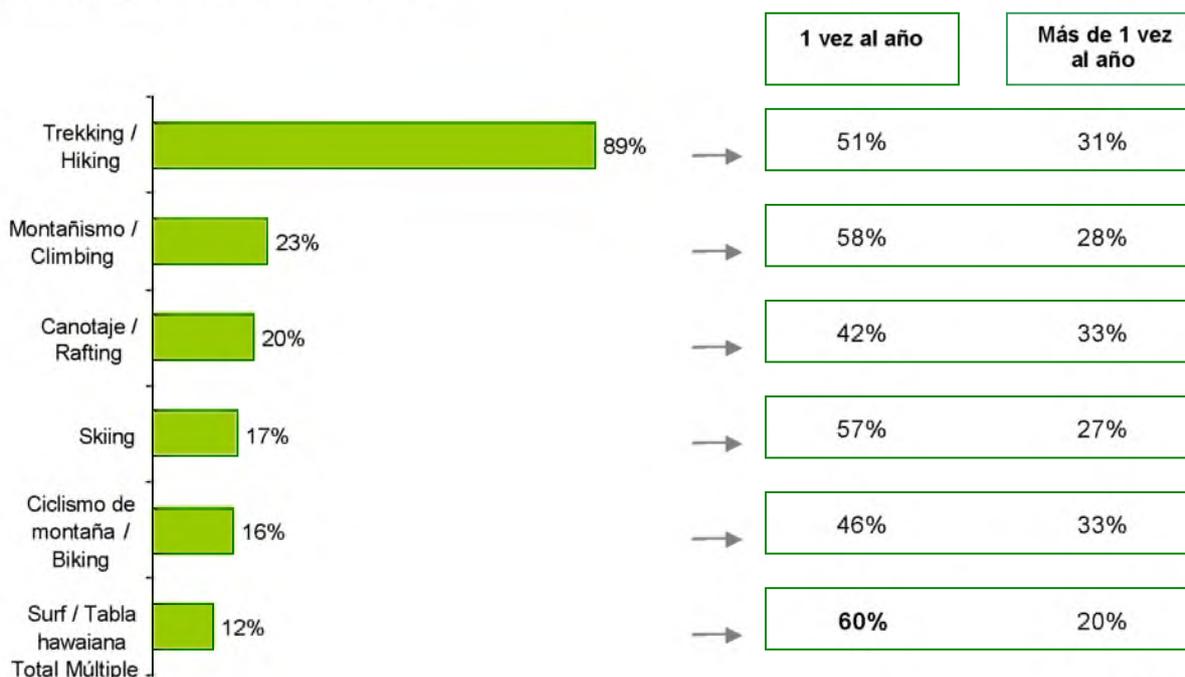
En qué países diferente al suyo ha practicado las siguientes actividades de aventura en anteriores viajes (principales actividades)?

Trekking / Hiking	Montañismo / Climbing	Canotaje / Rafting
Perú (30%)	Perú (27%)	Perú (34%)
Francia (20%)	Bolivia (20%)	Brasil (17%)
España (17%)	Francia (18%)	Francia (11%)
Italia (16%)	Suiza (17%)	Estados Unidos (10%)
Estados Unidos (14%)	Argentina (16%)	España (9%)
Bolivia (14%)	Chile (14%)	Suiza (9%)

Skíing	Ciclismo de montaña / Biking	Surf / Tabla Hawaiana
Francia (32%)	Perú (26%)	Estados Unidos (25%)
Suiza (31%)	Francia (16%)	Perú (20%)
Italia (30%)	Chile (14%)	Australia (20%)
Austria (20%)	Italia (14%)	Brasil (18%)
Argentina (14%)	Estados Unidos (13%)	España (12%)
Estados Unidos (13%)	Alemania (10%)	Argentina (11%)

Principales actividades de aventura que se suelen realizar cuando se viaja al extranjero

¿Con qué frecuencia lo realiza?



VI. Motivación de viaje al Perú.

Aspectos que motivaron la visita al Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Para realizar Trekking / Hiking	69	70	70	67	66	68	73
<i>Trekking / Hiking en Peru</i>	53	56	51	51	49	54	55
<i>Hacer Camino Inca</i>	38	36	41	42	36	39	39
Visitar Machu Picchu	62	64	61	60	66	65	56
Conocer la cultura Inca	38	42	35	31	54	27	40
Participar de actos sociales o festivos de los pueblos	7	6	7	12	7	5	8
Hacer Canotaje	3	3	4	9	1	7	
Conocer más sobre el Perú (Historia)	3	4	3	3	7	2	2
Hacer Montañismo	3	2	5	3	2	3	5
Hacer deporte de aventura	3	5	1	2	6	1	4
Hacer Ciclismo de montaña	2	2	3	4	2	4	
Correr tabla / Surf	2	2	2	3	2	2	1

Total Múltiple

Aspectos que motivaron la visita al Perú

	Total	Edad				Sexo	
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	Más de 44 años	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Para realizar Trekking / Hiking	69	53	75	68	82	71	66
<i>Trekking / Hiking en Perú</i>	53	40	56	56	65	55	49
<i>Hacer Camino Inca</i>	38	24	43	38	50	40	35
Visitar Machu Picchu	62	54	65	66	61	61	66
Conocer la cultura Inca	38	33	35	37	56	37	39
Participar de actos sociales o festivos de los pueblos	7	8	6	6	8	7	5
Hacer Canotaje	3	4	3	4	0	5	1
Conocer más sobre el Perú (Historia)	3	4	2	3	5	3	4
Hacer Montañismo	3	3	3	5	-	4	1
Hacer deporte de aventura	3	5	3	2	-	3	3
Hacer Ciclismo de montaña	2	2	4	1	-	3	1
Correr tabla / Surf	2	3	1	2	-	3	-

Total Múltiple

Aspecto más importante que influyó en la elección del Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Para realizar Trekking / Hiking	37	37	38	43	34	39	36
<i>Trekking / Hiking en Perú</i>	21	21	21	24	19	22	20
<i>Hacer Camino Inca</i>	16	16	17	19	15	17	16
Visitar Machu Picchu	32	31	34	29	37	30	32
Conocer la cultura Inca	8	11	7	3	10	5	11
Hacer Canotaje	2	1	3	7	-	5	-
Conocer más sobre el Perú (Historia)	2	3	2	-	5	1	2
Hacer Montañismo	2	1	3	3	1	1	4
Correr tabla /Surf	2	2	2	2	2	2	1
Hacer Ciclismo de montaña	2	1	2	2	1	3	-
Otros	13	13	9	11	10	14	14

Total 100%

Aspecto más importante que influyó en la elección del Perú

	Total	Edad				Sexo	
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	Más de 44 años	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Para realizar Trekking / Hiking	37	29	40	36	44	40	34
<i>Trekking / Hiking en Perú</i>	21	19	20	22	24	23	17
<i>Hacer Camino Inca</i>	16	10	20	14	20	17	16
Visitar Machu Picchu	32	38	29	33	31	30	38
Conocer la cultura Inca	8	10	9	6	6	7	11
Hacer Canotaje	2	1	2	4	*	3	1
Conocer más sobre el Perú (Historia)	2	3	1	2	4	2	3
Hacer Montañismo	2	2	1	4	*	2	1
Correr tabla /Surf	2	3	1	2	-	3	-
Hacer Ciclismo de montaña	2	2	3	-	-	2	1
Otros	13	12	14	13	15	11	12

Total 100%

* Porcentaje menor a 1%

VII. Fuentes de información para realizar deportes de aventura en el Perú

¿Busco información para realizar deportes de aventura en el Perú antes del viaje?

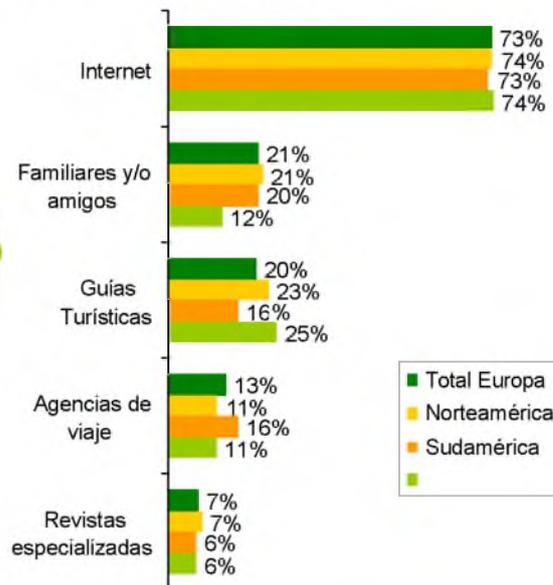


¿Por qué?

- Ya conozco el lugar (33%)
- Tenía referencias de amigos (16%)
- Prefiero averiguar en el lugar (15%)

Base: Total de turistas extranjeros

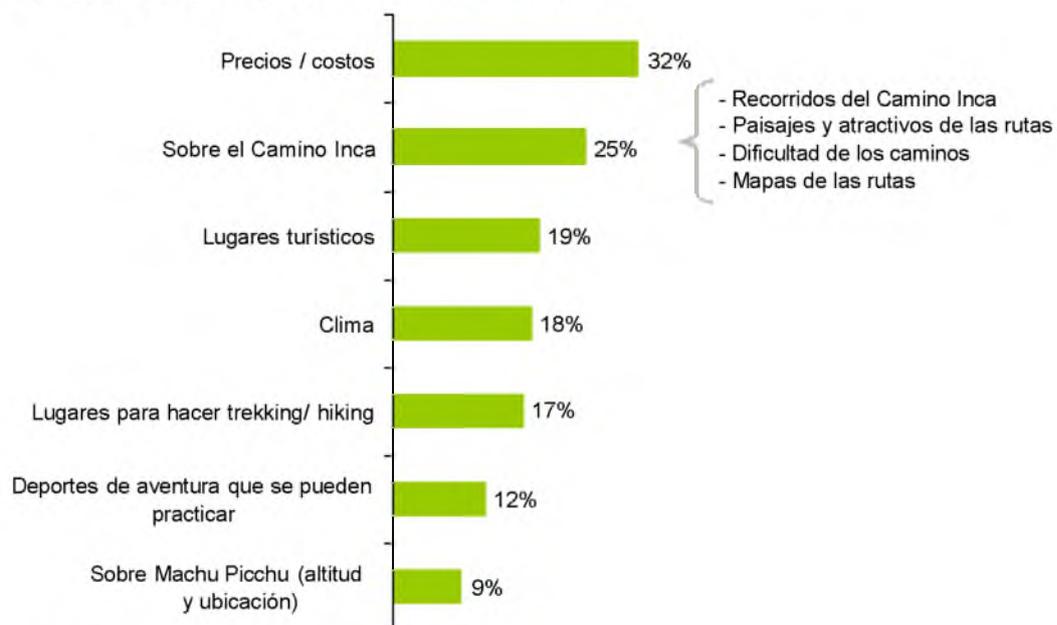
Fuentes de información utilizadas



Total Múltiple

Base: Turistas que buscaron información

Tipo de información que se buscó antes del viaje

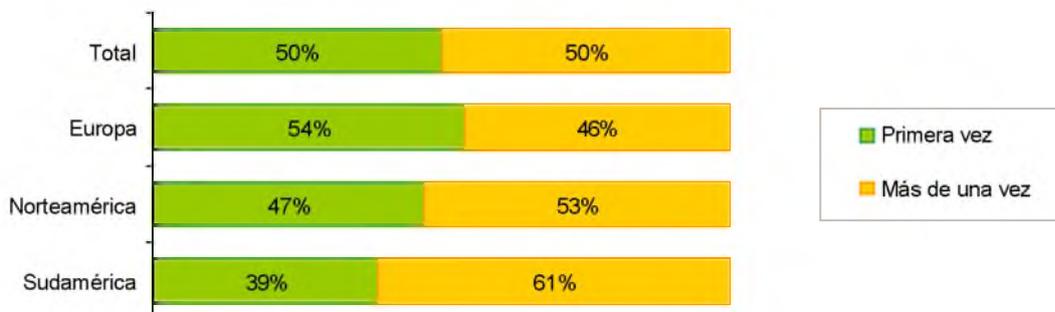


Total Múltiple

Base: Turistas que buscaron información

VIII. Experiencia de viaje en el Perú

Frecuencia de viaje al Perú

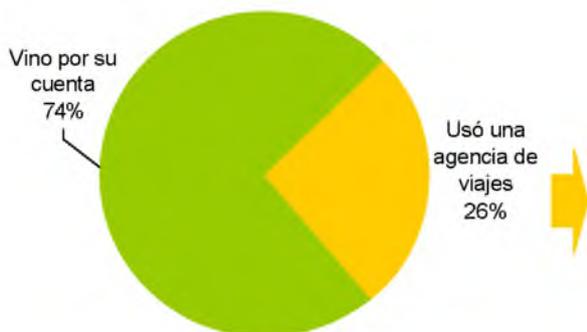


Modalidad del viaje al Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Vino por cuenta propia	74	68	77	87	53	85	74
Usó una agencia de viajes	26	32	23	13	47	15	26

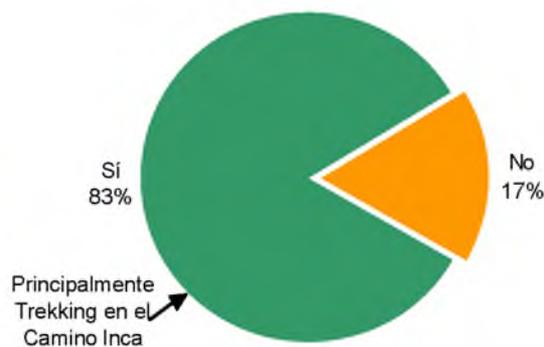
Total 100%

Modalidad de viaje al Perú



Base: Total de turistas extranjeros

¿Algunas de las actividades de aventura realizadas en Perú formaron parte del paquete turístico?



Base: Turistas extranjeros que vinieron al Perú contratando una agencia de viajes

Grupo de viaje al Perú



Actividades de aventura realizadas en el Perú - Total

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	1	2	3
		%	%	%	%	%	%
Trekking/Hiking	83	84	83	72	83	79	88
Montañismo/Climbing	18	19	17	13	16	12	26
Canotaje/Rafting	17	19	15	16	11	21	16
Ciclismo de montaña/Biking	10	12	8	6	10	7	14
Surf/Tabla hawaiana	6	6	8	5	6	8	5
Parapente/Ala Delta	4	3	5	6	1	8	1
Puenting	2	1	2	-	-	2	2
Sking	2	1	2	-	1	2	1
Buceo/Scuba diving	1	1	2	-	1	1	2
Paracaidismo	1	1	1	-	-	1	1
Snowboard	1	1	1	-	-	1	1

Total Múltiple

Actividades de aventura realizadas en el Perú - Total

	Total	Edad				Sexo	
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	Más de 44 años	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Trekking/Hiking	83	77	86	80	90	82	86
Montañismo/Climbing	18	18	18	21	10	20	13
Canotaje/Rafting	17	18	18	18	9	18	15
Ciclismo de montaña/Biking	10	11	14	5	2	11	8
Surf/Tabla hawaiana	6	16	6	2	-	7	5
Parapente/Ala Delta	4	7	3	2	4	4	4
Puenting	2	3	1	2	-	2	1
Sking	2	2	2	-	-	1	2
Buceo/Scuba diving	1	1	2	-	-	1	2
Paracaidismo	1	2	1	1	-	1	1
Snowboard	1	2	1	-	-	1	-

Total Múltiple

Países de residencia de los turistas extranjeros que realizaron actividades de aventura en el Perú (principales actividades)

Trekking / Hiking	Montañismo / Climbing	Canotaje / Rafting
<i>Estados Unidos (38%)</i>	<i>Estados Unidos (34%)</i>	<i>Estados Unidos (31%)</i>
<i>España (15%)</i>	<i>España (21%)</i>	<i>España (16%)</i>
<i>Canadá (10%)</i>	<i>Canadá (11%)</i>	<i>Francia (14%)</i>
<i>Francia (8%)</i>	<i>Inglaterra (7%)</i>	<i>Canadá (13%)</i>
<i>Italia (5%)</i>	<i>Francia (5%)</i>	<i>Inglaterra (4%)</i>
<i>Alemania (4%)</i>	<i>Suiza (5%)</i>	

Ciclismo de montaña / Biking	Surf / Tabla Hawaiana
<i>Estados Unidos (33%)</i>	<i>Estados Unidos (50%)</i>
<i>España (9%)</i>	<i>Alemania (14%)</i>
<i>Francia (9%)</i>	<i>España (7%)</i>
<i>Canadá (8%)</i>	<i>Canadá (4%)</i>
<i>Alemania (7%)</i>	<i>México (4%)</i>

Cantidad de actividades de aventura realizadas en el Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
1 actividad	59	57	60	73	65	60	53
2 actividades	31	32	31	25	28	32	32
Más de 2 actividades	10	11	9	2	7	8	15

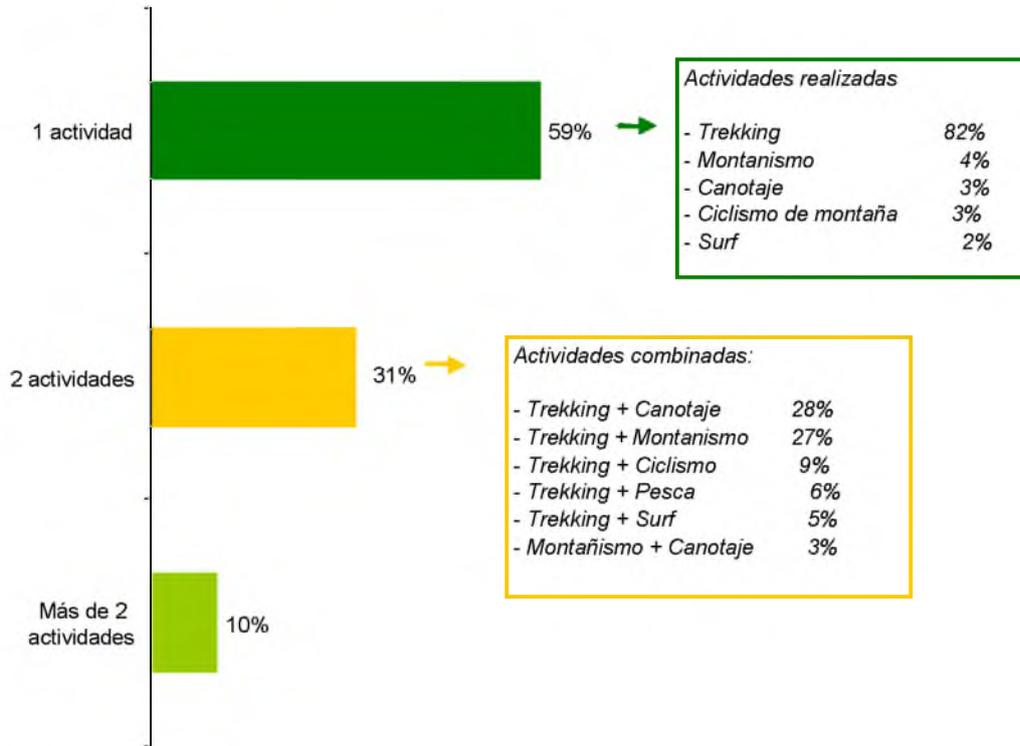
Total 100%

Cantidad de actividades de aventura realizadas en el Perú

	Total	Edad				Sexo	
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	Más de 44 años	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
1 actividad	59	50	57	63	74	58	60
2 actividades	31	37	31	31	26	31	32
Más de 2 actividades	10	13	12	6	-	11	8

Total 100%

Cantidad de actividades de aventura realizadas en Perú durante el viaje



Total 100%

Lugares donde se realizaron las actividades de aventura en el Perú (principales actividades)

Trekking / Hiking	Montañismo / Climbing	Canotaje / Rafting
Camino Inca (56%)	Cañón del Colca (25%)	Río Urubamba – Cusco (50%)
Machu Picchu (29%)	Alpamayo - Huaraz (10%)	Lunahuaná – Cañete (14%)
Cañón del Colca (14%)	Huascarán (10%)	Cañón del Colca (9%)
Valle Sagrado (9%)	Cordillera Blanca – Huaraz (10%)	Cusco (7%)
Pisac – Cusco (4%)	Arequipa (6%)	Valle Sagrado (4%)
Cordillera Blanca – Huaraz (4%)		Río Amazonas (3%)

Ciclismo de montaña / Biking	Surf / Tabla Hawaiana
Arequipa (17%)	Playas del Sur del Perú (35%)
Cañón del Colca (13%)	Máncora - Piura (28%)
Cusco (10%)	Chicama - Trujillo (12%)
Huaraz (10%)	Huanchaco - Trujillo (8%)
Valle Sagrado – Cusco (10%)	Colán - Piura (7%)
Aguas Calientes – Cusco (8%)	Miraflores – Lima (7%)

Momento de la planificación de las actividades de aventura realizadas en el Perú

	Total	Edad				Perfil psicográfico		
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	Más de 44 años	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%	%
Antes del viaje	83	74	82	86	95	87	82	82
Durante el viaje	17	26	18	14	5	13	18	18

Total 100%

Momento en que se planificaron las actividades de aventuras realizadas en el Perú (principales actividades)



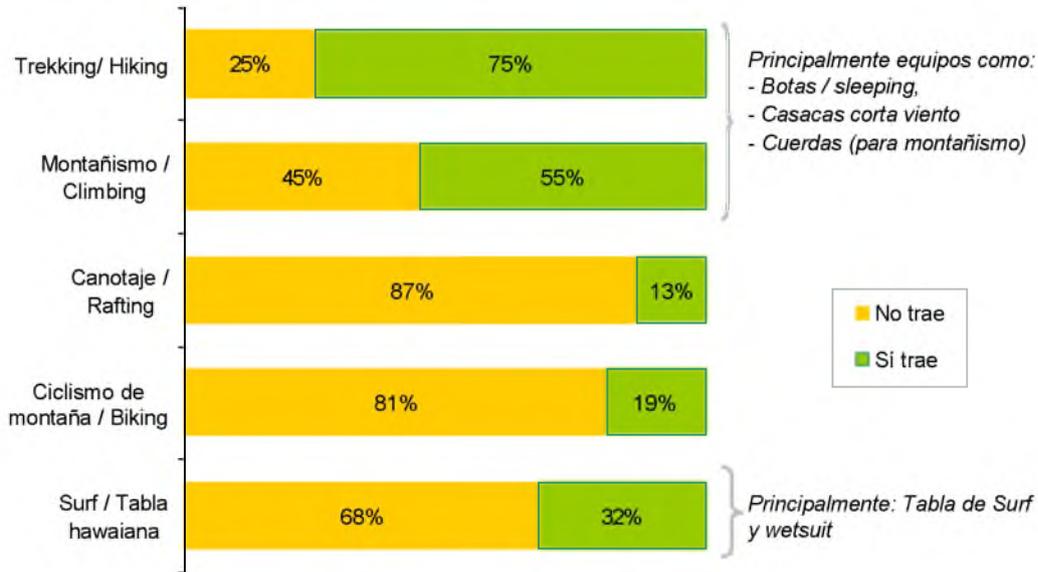
Trae equipo propio para realizar alguna actividad de aventura en el Perú

	Total	Edad				Perfil psicográfico		
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	Más de 44 años	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%	%
Sí	67	51	74	68	75	61	69	70
No	33	49	26	32	25	39	31	30

Total 100%

Quienes realizaron actividades de Trekking, Montañismo y Surf refirieron haber traído consigo, en mayor medida, equipos para llevar a cabo dichas actividades

Trae equipo propio para realizar.....



No traje nada porque la agencia me ofrecía todo. Motocicleta y Casco"
 Turista de Dinamarca

Sólo traje zapatillas, casaca corta viento, y equipo para la comida. El saco de dormir y la carpa fueron alquiladas en Cusco, ahí tienen todos para este realizar Trekking"
 Turista Brasileño.

Permanencia en el Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
De 2 a 7 noches	12	8	13	20	11	12	10
De 8 a 14 noches	28	24	32	35	30	28	29
De 15 a 21 noches	29	30	28	26	33	26	29
De 22 a 28 noches	8	11	6	5	12	8	6
Más de 28 noches	23	27	20	13	14	26	26
Promedio (noches)	22	23	20	17	19	21	24

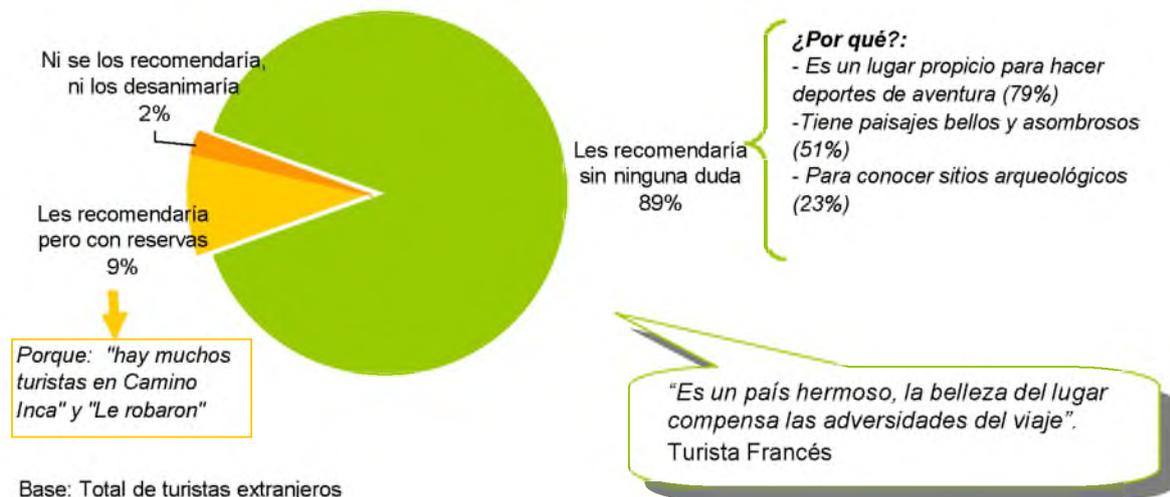
Total 100%

Gasto por turista en el Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Menos de US\$ 500	15	18	13	16	24	13	12
De US\$ 500 a US\$ 999	32	33	29	48	34	26	37
De US\$ 1,000 a US\$ 1,499	22	20	23	20	17	21	27
De US\$ 1,500 a US\$ 1,999	12	14	11	8	7	16	12
De US\$ 2,000 a más	18	15	23	7	18	24	11
Promedio (US\$ Dólares)	1,206	1,149	1,280	939	1,145	1,315	1,108

Total 100%

Recomendación del Perú como destino para realizar turismo de aventura



Recomendación del Perú como destino para realizar turismo de aventura

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
		%	%	%	%	%	%
Les recomendaría sin ninguna duda	89	88	90	88	84	90	91
Les recomendaría pero con reservas	9	10	9	10	11	9	8
Ni se los recomendaría, ni los desanimaría	2	2	1	-	5	1	1
Los desanimaría	*	-	-	2	-	*	-

Total 100%

* Porcentaje menor a 1%

IX. Competencia del Perú en Turismo de

Sin tomar en cuenta al Perú, ¿en qué país de Latinoamérica piensa cuando escucha...?

Trekking / Hiking	Montañismo / Climbing	Canotaje / Rafting	Skiing
<i>Bolivia (24%)</i>	<i>Chile (27%)</i>	<i>Brasil (28%)</i>	<i>Argentina (57%)</i>
<i>Chile (24%)</i>	<i>Bolivia (23%)</i>	<i>Chile (23%)</i>	<i>Chile (33%)</i>
<i>Argentina (18%)</i>	<i>Argentina (17%)</i>	<i>Ecuador (11%)</i>	<i>Bolivia (3%)</i>
<i>Ecuador (13%)</i>	<i>Ecuador (17%)</i>	<i>Argentina (11%)</i>	
<i>México (5%)</i>	<i>Brasil (5%)</i>	<i>Costa Rica (10%)</i>	

Ciclismo de montaña / biking	Surf / tabla hawaiana	Buceo / scuba diving	Snowboard
<i>Chile (25%)</i>	<i>Brasil (54%)</i>	<i>Brasil (34%)</i>	<i>Argentina (54%)</i>
<i>Bolivia (23%)</i>	<i>Costa Rica (16%)</i>	<i>Costa Rica (21%)</i>	<i>Chile (28%)</i>
<i>Ecuador (14%)</i>	<i>Chile (8%)</i>	<i>Ecuador (11%)</i>	<i>Brasil (4%)</i>
<i>Argentina (13%)</i>	<i>Ecuador (6%)</i>	<i>Chile (9%)</i>	
<i>Brasil (8%)</i>		<i>Argentina (7%)</i>	

Parapente	Paracaidismo
<i>Brasil (31%)</i>	<i>Brasil (37%)</i>
<i>Chile (15%)</i>	<i>Chile (15%)</i>
<i>Costa Rica (12%)</i>	<i>Argentina (9%)</i>
<i>Ecuador (9%)</i>	<i>Costa Rica (8%)</i>
<i>Argentina (9%)</i>	<i>Ecuador (7%)</i>

Países de Latinoamérica donde se realizó actividades de aventura en este último viaje

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	1	2	3
		%	%	%	%	%	%
Argentina	4	6	3	6	5	4	4
Bolivia	9	8	9	9	9	7	10
Brasil	3	2	4	1	-	5	2
Chile	3	4	3	5	*	4	4
Ecuador	5	4	6	1	5	2	8
Colombia	1	1	1	-	1	1	1
Venezuela	1	1	2	1	1	1	1
México	1	2	1	1	1	-	3
Ninguno, sólo estoy visitando Perú	81	83	78	82	80	83	78

Total 100%

* Porcentaje menor a 1%

ANEXO 10 Perfil del Turista Cultural



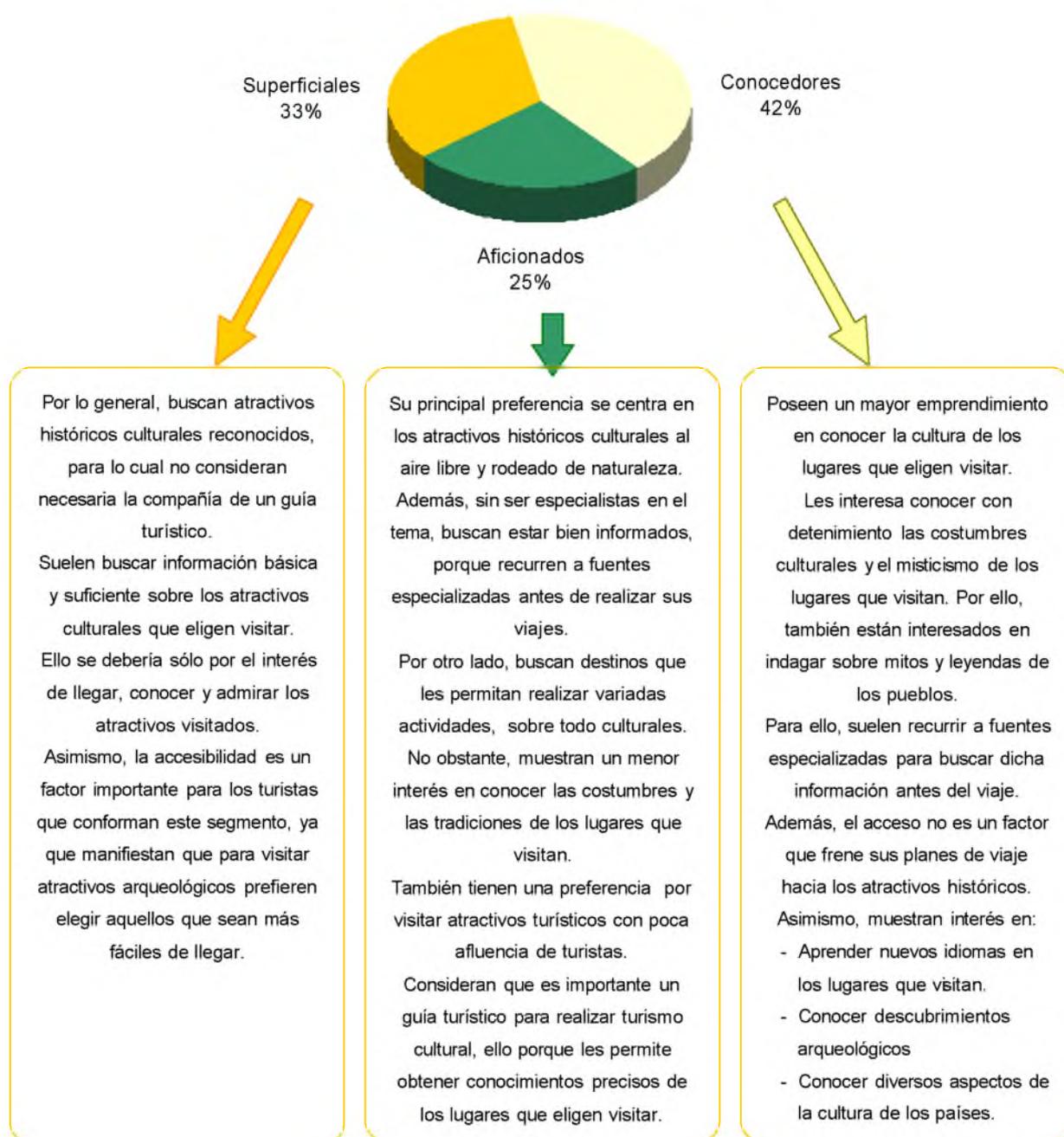
Perfil del Turista Cultural

I. Perfil Psicográfico

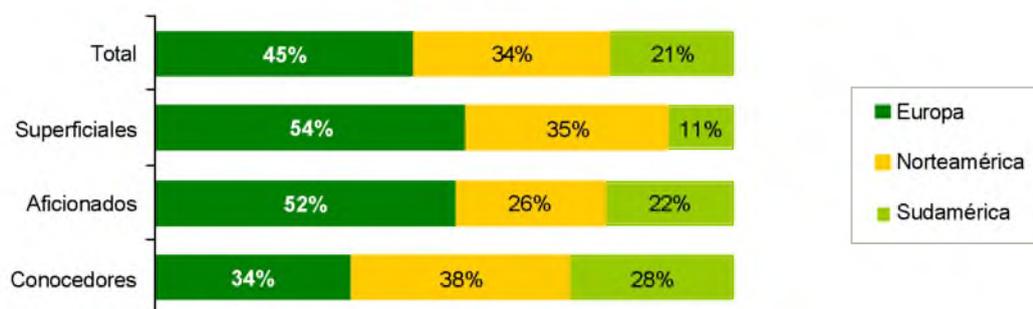
Los turistas que realizan actividades relacionadas al turismo cultural, tienen como interés común conocer aspectos de otras culturas diferentes a la suya, pero también muestran ciertas diferencias respecto a su actitud con este tipo de turismo.

Por ello, haciendo un análisis de dichas actitudes y búsqueda de beneficios con el turismo cultural, se

Turista Cultural: Segmentos psicográficos



Lugar de residencia, Total y por segmento psicográfico



II. Perfil

Sexo

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Masculino	50	52	49	47	47	65	44
Femenino	50	48	51	53	53	35	56

Total 100%

Edad

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
18 a 24 años	11	14	5	13	14	6	11
25 a 34 años	35	39	32	33	41	24	38
35 a 44 años	17	18	18	13	19	14	17
45 a 54 años	18	17	22	15	14	27	17
55 a 64 años	14	11	15	21	8	23	15
Más de 64 años	4	2	8	5	4	7	3
Promedio (años)	40	37	42	40	36	45	39

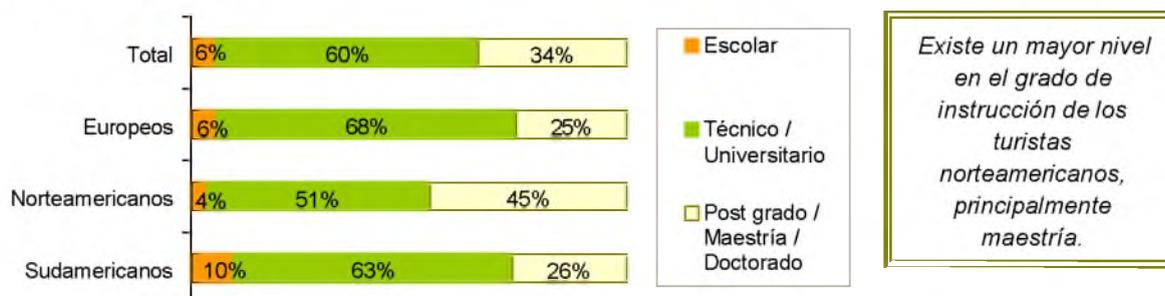
Total 100%

Estado Civil

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Soltero	52	51	51	53	54	35	48
Parte de una pareja	46	48	48	43	44	65	49
No precisa	2	1	1	4	2	-	3

Total 100%

Grado de instrucción



Grado de instrucción

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Primaria	-	-	-	1	1	-	-
Secundaria	6	6	4	9	7	8	4
Técnica	11	16	8	7	9	16	10
Universitaria	49	52	43	56	50	45	53
Post Grado	11	6	11	15	11	8	10
Maestría	15	8	24	9	15	11	14
Doctorado	8	11	10	2	7	12	8
No precisa	-	-	-	1	-	-	1

Total 100%

Grado de instrucción

	Total	Edad				Sexo	
		18-24	25-44	45-64	65-más	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Primaria	-	-	-	1	-	-	-
Secundaria	6	9	3	10	9	5	7
Técnica	11	17	11	9	22	12	11
Universitaria	49	67	53	41	36	51	49
Post Grado	11	3	11	10	9	9	10
Maestría	15	4	14	16	9	13	14
Doctorado	8	-	7	14	14	9	8
No precisa	-	-	-	-	-	-	-

Total Múltiple

Ocupación

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Alto funcionario	6	8	4	4	4	9	5
Profesional ejecutivo	26	21	26	35	21	31	27
Profesional técnico	31	35	27	28	34	32	31
Empleado en servicios, comercio, vendedor	18	15	21	17	17	14	20
Obrero, artesano, agricultor	1	1	2	-	1	-	2
Fuerzas armadas	1	2	1	-	-	1	1
Estudiante	10	15	4	8	16	7	6
Otros (*)	6	3	14	4	8	6	7
No precisa	1	-	1	4	1	1	2

Total 100%

(*) Retirado, jubilado, ama de casa, etc. (otros diferentes a los anteriores)

Ocupación

	Total	Edad				Sexo	
		18-24	25-44	45-64	65-más	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Alto funcionario	6	-	3	13	-	9	3
Profesional ejecutivo	26	10	27	29	18	24	27
Profesional técnico	31	14	36	31	14	30	32
Empleado en servicios, comercio, vendedor	18	7	25	11	5	18	17
Obrero, artesano, agricultor	1	-	1	1	-	2	-
Fuerzas armadas	1	-	-	2	-	1	1
Estudiante	10	69	4	1	-	11	9
Otros	6	-	1	11	63	5	9
No precisa	1	-	1	2	-	-	2

Total 100%

(*) Retirado, jubilado, ama de casa, etc. (otros diferentes a los anteriores)

Ingreso familiar anual

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Menos de US\$ 20,000	12	7	6	30	8	13	14
De US\$ 20,000 a US\$ 39,999	20	19	14	29	14	14	28
De US\$ 40,000 a US\$ 59,999	17	21	14	15	22	18	13
De US\$ 60,000 a US\$ 79,999	15	12	18	14	13	16	15
De US\$ 80,000 a US\$ 99,999	7	6	13	2	10	4	7
De US\$ 100,000 a US\$ 119,999	9	14	9	2	10	15	5
De US\$ 120,000 a US\$ 139,999	5	5	8	-	9	2	4
De US\$ 140,000 a US\$ 159,999	3	4	4	1	3	3	3
De US\$ 160,000 a US\$ 179,999	3	4	1	2	2	6	1
De US\$ 180,000 a US\$ 199,999	2	2	4	1	1	-	4
De US\$ 200,000 a más	7	7	9	3	8	10	4

Total 100%

Base: Turistas que mencionaron su ingreso familiar anual

Actividades que suelen realizar en el tiempo libre (principales)

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Deportes	37	51	26	25	41	38	34
Viajar	31	30	37	23	19	37	37
Leer	19	21	16	18	12	19	24
Deportes de aventura	19	20	26	6	30	10	16
Escuchar música	10	12	3	8	13	6	11
Caminar	9	8	11	6	9	10	7
Fotografía	4	5	6	2	6	2	5
Ir al cine	4	6	2	3	2	5	5
Salir a bailar	3	4	1	5	4	1	4
Ir al teatro	2	4	2	-	3	1	3

Total Múltiple

Actividades que suelen realizar en el tiempo libre (principales)

	Total	Edad				Sexo	
		18-24	25-44	45-64	65-más	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Deportes	33	48	36	25	18	39	26
Viajar	31	20	33	32	23	30	31
Leer	19	7	20	21	9	13	24
Deportes de aventura	16	23	18	14	-	19	13
Escuchar música	10	23	10	7	5	7	14
Caminar	9	5	5	14	17	5	12
Fotografía	4	-	7	2	5	4	4
Ir al cine	4	7	5	3	-	2	6
Salir a bailar	3	-	4	4	-	-	6
Ir al teatro	2	3	2	3	-	-	5

Total Múltiple

III. Motivación para realizar turismo

¿Qué entienden los turistas extranjeros por “Turismo Cultural”?

Los turistas extranjeros comprenden que el *Turismo Cultural* es un “aprendizaje”...



Al conocer nuevas culturas y costumbres



Al conocer la historia del país



Al apreciar monumentos históricos



Al visitar museos



Al conocer sus atractivos naturales

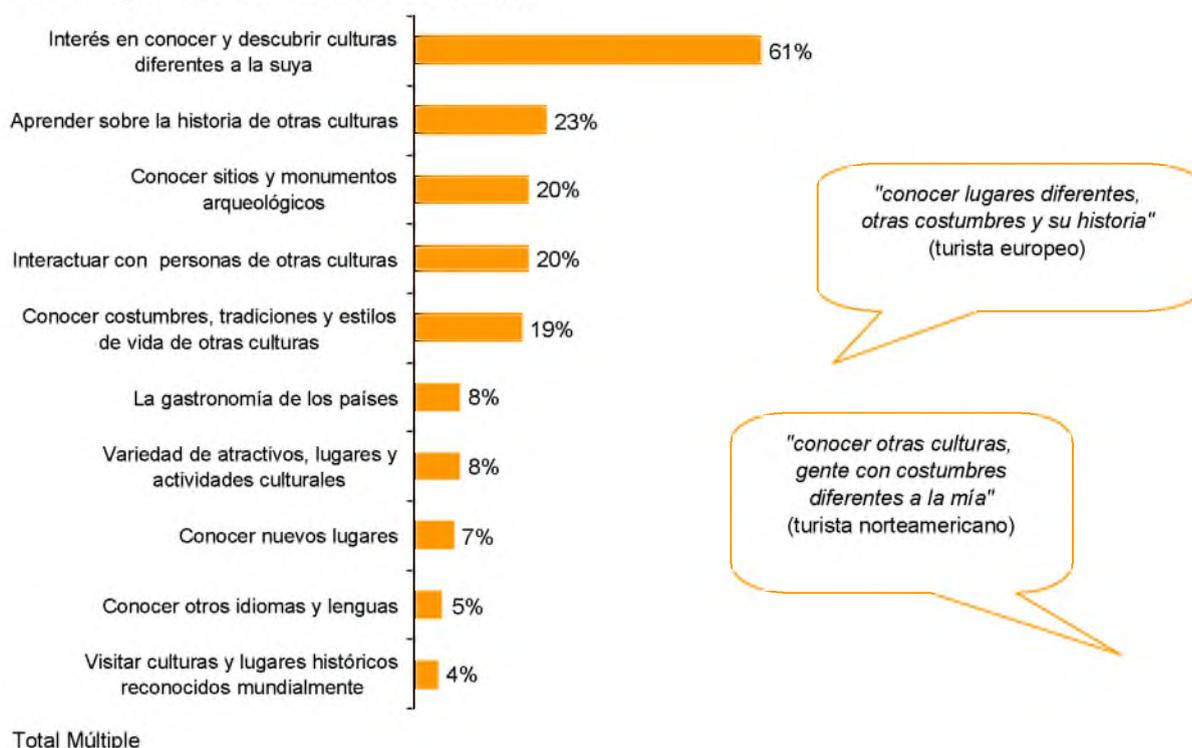
“es conocer nuevas y diferentes culturas, para entender sobre el país, su gente, conocer lugares diferentes, conocer su historia y sus actuales costumbres”

(turista norteamericano)

“es ver monumentos, su historia, las costumbres de su pueblo, saber cómo viven, visitar sus iglesias, ver sus paisajes”

(turista europea)

Factores que motivan realizar turismo cultural



Factores que motivan a realizar turismo cultural

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Interés en conocer y descubrir culturas diferentes a la suya	61	60	59	68	58	58	66
Aprender sobre la historia de otras culturas	23	22	21	30	21	26	23
Conocer sitios y monumentos arqueológicos	20	18	25	17	23	18	20
Interactuar con otras personas	20	20	24	13	22	26	15
Conocer costumbres, tradiciones y estilos de vida de otras culturas	19	22	14	24	21	16	20
La gastronomía de los países	8	7	9	7	6	4	11
Variedad de atractivos, lugares y actividades culturales	8	7	9	7	10	6	7
Conocer nuevos lugares	7	5	9	6	6	5	8
Conocer otros idiomas y lenguas	5	5	6	2	4	2	7
Visitar culturas y lugares históricos reconocidos mundialmente	4	3	6	2	3	6	3

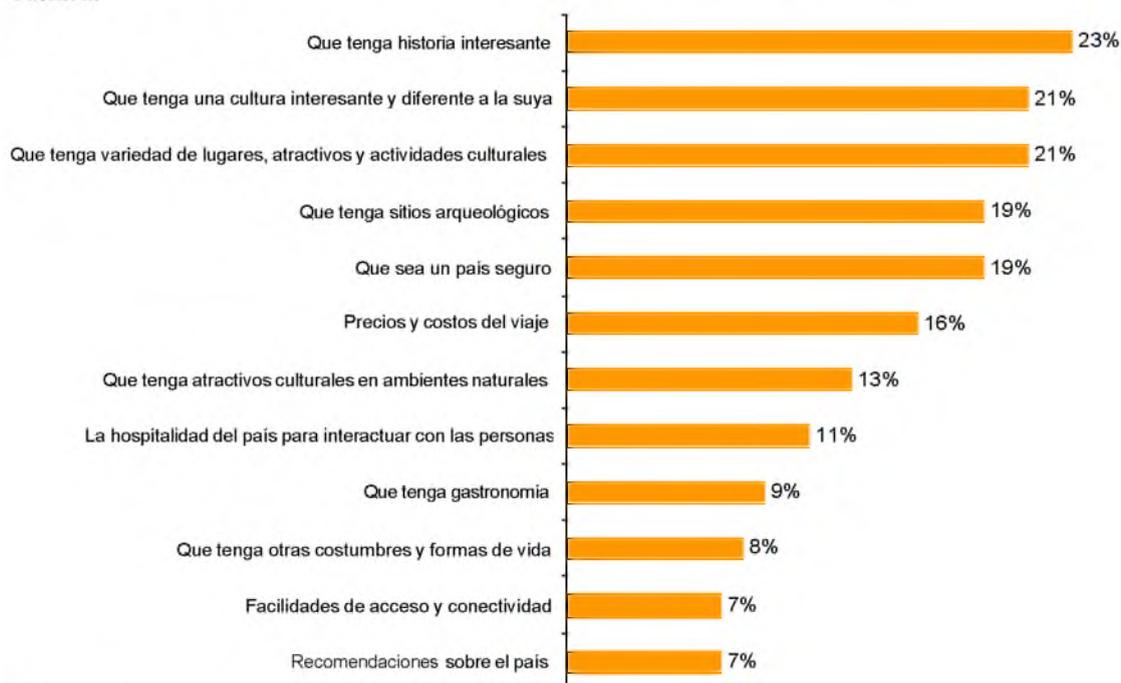
Total Múltiple

Factores que motivan a realizar turismo cultural

	Total	Edad				Sexo	
		18-24	25-44	45-64	65-más	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Interés en conocer y descubrir culturas diferentes a la suya	61	65	60	64	47	60	63
Aprender sobre la historia de otras culturas	23	7	25	26	17	24	22
Conocer sitios y monumentos arqueológicos	20	14	19	24	31	23	18
Interactuar con otras personas	20	21	17	22	31	17	23
Conocer costumbres, tradiciones y estilos de vida de otras culturas	19	14	23	17	13	16	22
La gastronomía de los países	8	10	9	5	5	9	7
Variedad de atractivos, lugares y actividades culturales	8	3	10	5	-	8	7
Conocer nuevos lugares	7	14	7	3	9	4	10
Conocer otros idiomas y lenguas	5	2	5	-	4	5	2
Visitar culturas y lugares históricos reconocidos mundialmente	4	2	4	2	13	6	2

Total Múltiple

Aspectos que se toman en cuenta para elegir un país y realizar turismo cultural



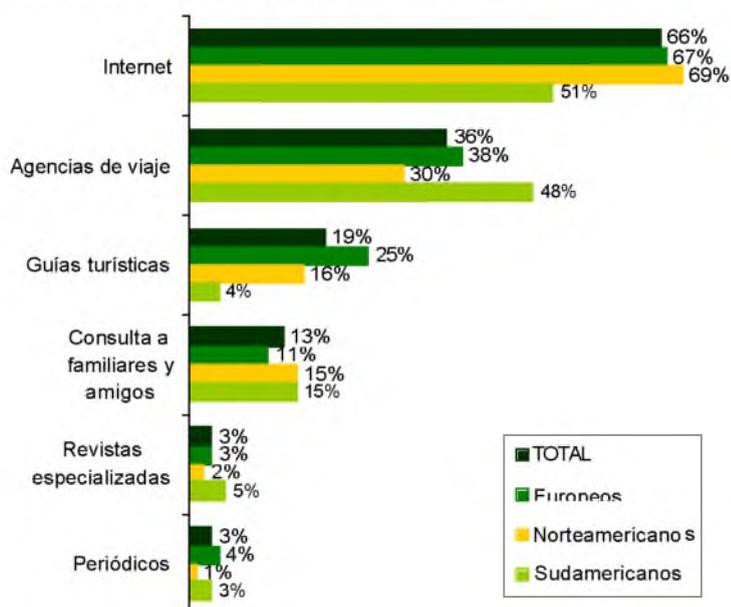
Total Múltiple

Aspectos que se toman en cuenta para elegir un país y realizar turismo cultural

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Que tenga historia interesante	23	15	28	32	22	26	22
Que tenga una cultura interesante y diferente a la suya	21	24	18	18	22	16	23
Que tenga variedad de lugares, atractivos y actividades culturales	21	25	19	16	20	18	23
Que tenga sitios arqueológicos	19	18	22	16	18	19	19
Que sea un país seguro	19	17	25	12	20	16	19
Precios y costos del viaje	16	14	19	16	17	15	16
Que tenga atractivos culturales en ambientes naturales	13	20	9	6	15	14	12
La hospitalidad del país para interactuar con las personas	11	10	11	12	9	11	11
Que tenga gastronomía	9	8	8	13	5	12	11
Que tenga otras costumbres y formas de vida	8	10	5	10	6	8	10
Facilidades de acceso y conectividad	7	2	10	12	7	7	7
Recomendaciones sobre el país	7	7	8	3	10	3	6

Total Múltiple

Fuentes utilizadas para buscar información



Total Múltiple

Los turistas sudamericanos son muy propensos a usar como fuente de información, tanto Internet como las agencias de viaje

Las guías turísticas como fuente de información, tienen mayor preferencia entre los turistas europeos y norteamericanos

"reviso Internet, Google y compro una guía turística"

(turista norteamericano)

Aspectos que influyeron en la elección del Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Conocer sitios arqueológicos reconocidos	93	95	94	88	91	94	94
Visitar atractivos coloniales	58	52	56	77	54	63	59
Visitar museos y galerías	49	45	46	60	46	47	51
Probar la cocina peruana / platos típicos / gastronomía	42	34	48	51	45	38	43
Comprar artesanías	33	25	41	38	41	23	33
Contacto con comunidades campesinas / nativas	25	31	24	16	23	23	29
Participar en actos sociales o fiestas de los pueblos	21	22	24	13	26	13	21
Realizar actividades relacionadas al arte, la música y el teatro	7	3	8	13	6	5	9

Total Múltiple

Aspectos que influyeron en la elección del Perú

	Total	Edad				Sexo	
		18-24	25-44	45-64	65-más	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Conocer sitios arqueológicos reconocidos	93	82	94	95	100	92	94
Visitar atractivos coloniales	58	66	56	56	92	58	59
Visitar museos y galerías	49	48	45	49	87	47	50
Probar la cocina peruana / platos típicos / gastronomía	42	58	39	40	63	40	44
Comprar artesanías	33	47	35	25	42	28	38
Contacto con comunidades campesinas / nativas	25	29	29	19	22	24	26
Participar en actos sociales o fiestas de los pueblos	21	40	21	15	14	20	22
Realizar actividades relacionadas al arte, la música y el teatro	7	8	7	5	9	7	6

Total Múltiple

Aspecto más importante que influyó en la elección del Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Conocer sitios arqueológicos reconocidos	81	82	85	76	81	83	81
Contacto con comunidades campesinas / nativas	6	9	2	3	4	5	7
Visitar museos y galerías	3	4	2	4	1	6	3
Probar la cocina peruana / platos típicos / gastronomía	3	2	3	7	4	3	2
Participar en actos sociales o fiestas de los pueblos	3	2	4	2	6	1	2
Visitar atractivos coloniales	2	2	2	6	2	2	3
Otros	2	-	2	2	2	-	2

Total 100%

Aspecto más importante que influyó en la elección del Perú

	Total	Edad				Sexo	
		18-24	25-44	45-64	65-más	Hombres	Mujeres
		%	%	%	%	%	%
Conocer sitios arqueológicos reconocidos	81	59	83	84	95	79	84
Contacto con comunidades campesinas / nativas	6	18	5	3	-	5	6
Visitar museos y galerías	3	9	2	3	-	5	2
Probar la cocina peruana / platos típicos / gastronomía	3	2	3	5	-	4	2
Participar en actos sociales o fiestas de los pueblos	3	9	2	2	5	3	3
Visitar atractivos coloniales	2	2	3	3	-	3	2
Otros	2	1	2	-	-	1	1

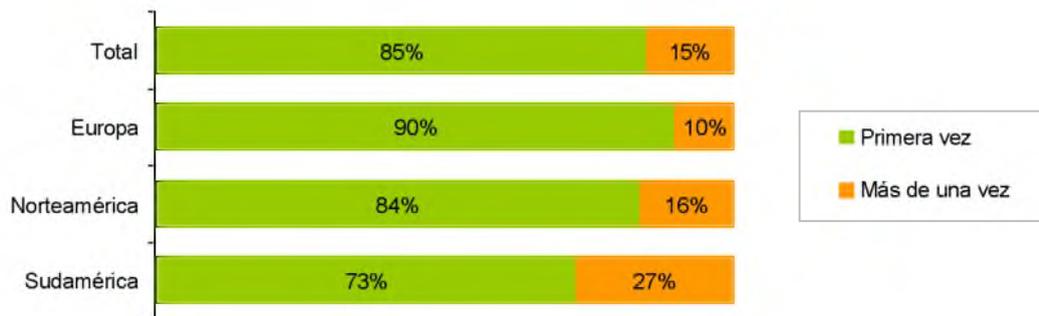
Total 100%

"sabía que era el país de la cultura Inca, sabía de las Líneas de Nazca, de Machu Picchu y el Lago Titicaca"

(turista norteamericano)

IV. Experiencia del viaje en el

Frecuencia de viaje al Perú

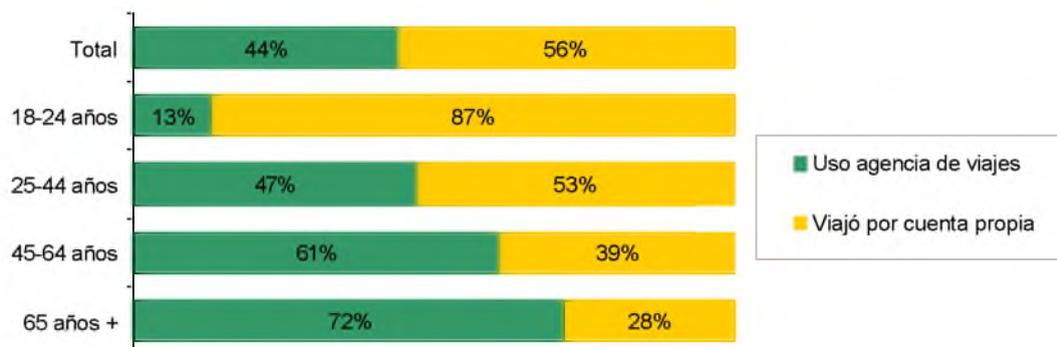


Modalidad de viaje al Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Viajó por cuenta propia	56	58	52	58	59	50	57
Usó agencia de viajes	44	42	48	42	41	50	43

Total 100%

Modalidad de Viaje al Perú



Actividades de turismo cultural realizadas en el Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Visitar sitios arqueológicos	91	94	91	84	90	91	92
Visitar ferias artesanales	89	92	86	89	89	91	89
Visitar iglesias / conventos	88	85	88	94	83	90	90
Visitar museos	78	78	78	77	74	79	80
Visitar Inmuebles históricos	76	71	84	73	81	74	72
Gastronomía	65	62	68	67	67	68	62
Visitar comunidades nativas	53	56	57	39	51	50	57
Visitar festividades locales	30	33	29	25	35	19	33
Visitar chamanes, medicina folklórica	10	10	15	-	11	6	11

Total Múltiple

Lugares del Perú en los que se visitó a las comunidades nativas:

46% Puno 5% Arequipa
 34% Cusco 3% Ancash
 6% Madre de Dios

Otras actividades diferentes al turismo cultural realizadas en el Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Visitar áreas naturales	22	27	21	14	28	21	19
Trekking	21	27	19	12	28	21	16
Observación de flora y fauna	20	23	19	17	22	19	20
Andinismo	4	5	3	3	3	4	4
Ciclismo de montaña	3	5	2	-	7	-	1
Canotaje	3	3	4	-	2	3	3

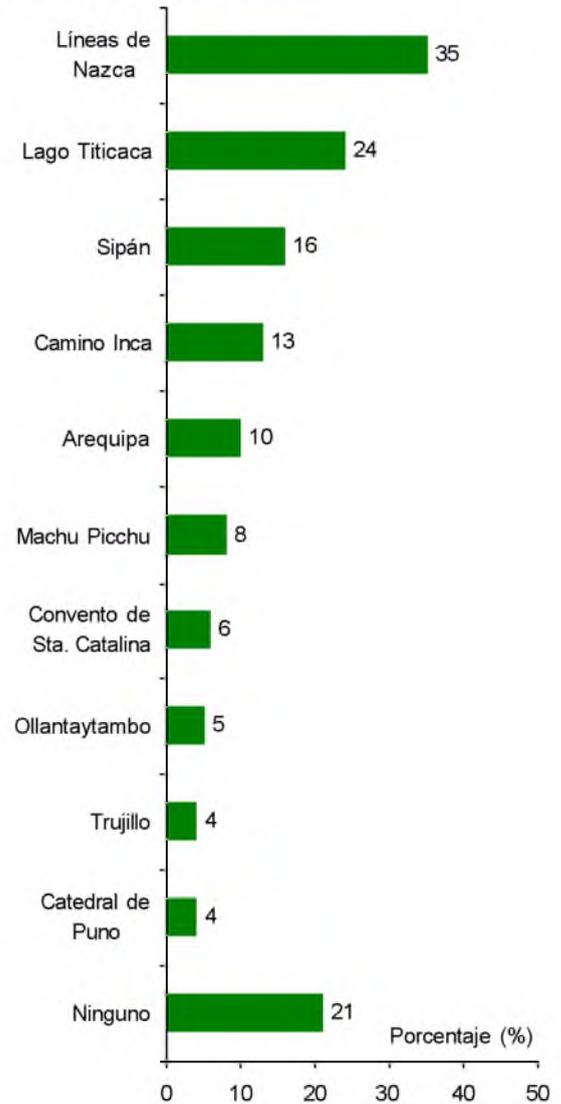
Total Múltiple

Atractivos culturales visitados en el Perú



Total Múltiple

Atractivos culturales que escuchó hablar, pero no logró visitar



Total Múltiple

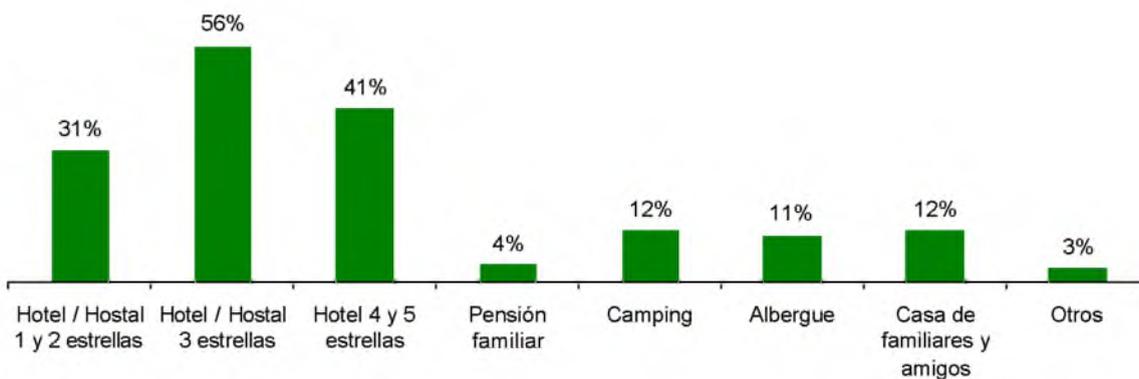
"Machu Picchu es un lugar bello por sus paisajes y porque es histórico"

(turista norteamericano)

"lo más atractivo es Machu Picchu... también fui al Lago Titicaca y me gustó mucho"

(turista europeo)

Alojamiento utilizado en el Perú



Total Múltiple

Tiempo de permanencia en el Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
2 a 7 noches	21	7	24	46	14	28	23
8 a 14 noches	34	26	45	33	33	31	36
15 a 21 noches	25	33	21	13	30	24	21
22 a 28 noches	5	7	4	3	6	6	4
Más de 28 noches	15	27	5	5	18	11	15
Promedio (noches)	16	21	14	10	18	15	15

Total 100%

Permanencia promedio según la modalidad del viaje (número de noches)

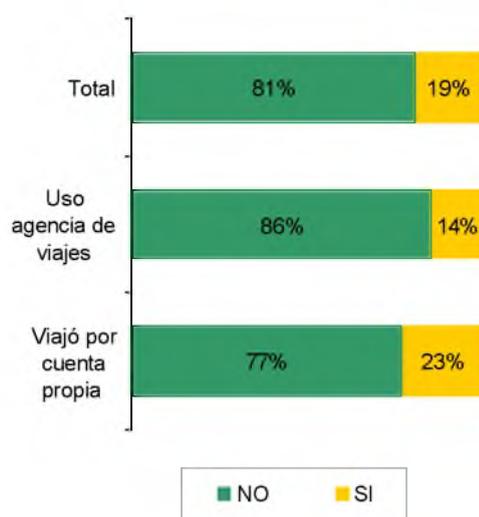


Pernoctó en alguna comunidad campesina o nativa del Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
SI	19	28	15	6	18	11	24
NO	81	72	85	94	82	89	76

Total 100%

Pernoctó en alguna comunidad campesina o nativa del Perú según la modalidad de viaje



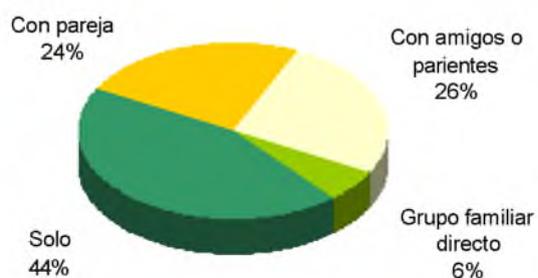
Opiniones sobre la experiencia al pernoctar en las comunidades campesinas o nativas del Perú



Total Múltiple

Base: Turistas extranjeros que pernoctaron en alguna comunidad campesina o nativa del Perú

Grupo de viaje



Gasto por turista en el Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Menos de US\$ 500	10	8	6	20	9	10	10
US\$ 500 – US\$ 999	29	29	28	31	24	38	28
US\$ 1,000 – US\$ 1,499	29	28	29	33	27	22	35
US\$ 1,500 – US\$ 1,999	13	15	17	6	14	17	11
US\$ 2,000 – US\$ 2,499	9	9	11	3	11	7	8
US\$ 2,500 a más	10	11	9	7	15	5	8
Promedio (US\$)	1,266	1,316	1,347	1,029	1,437	1,153	1,195

Total 100%

Nota: El gasto no incluye el pasaje internacional

Gasto promedio por turista según la modalidad del viaje (US\$)

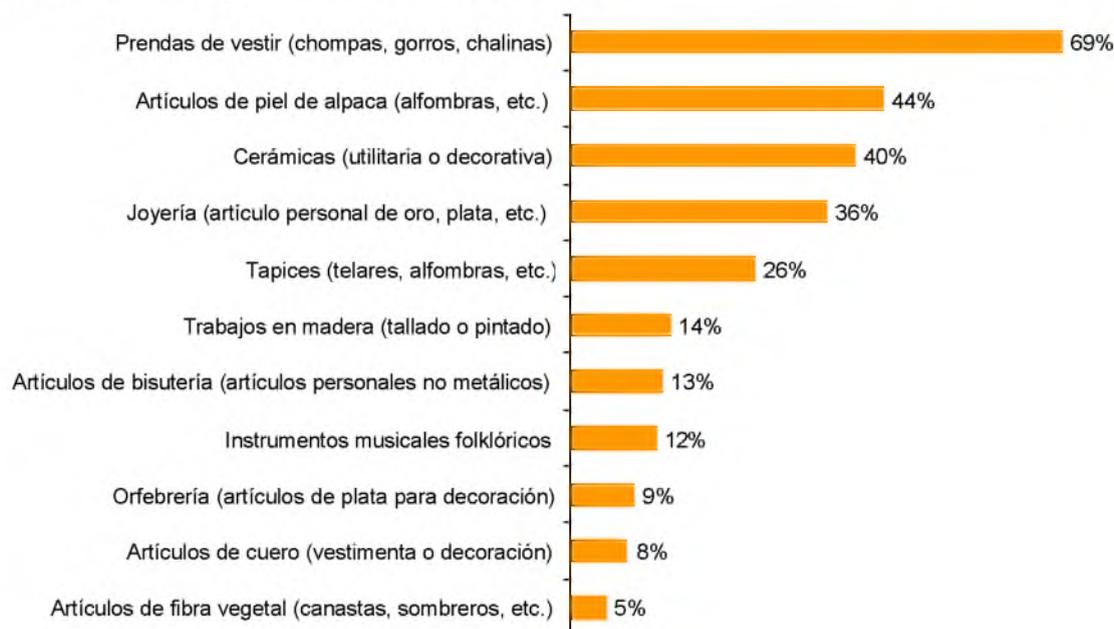


Compró artesanías en el Perú

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
SI	91	90	92	93	89	87	96
NO	9	10	8	7	11	13	4

Total 100%

Tipo de artesanía que compró en el Perú - Principales



Total Múltiple

V. Competencia del Perú en turismo

Países latinoamericanos visitados en los últimos dos años para realizar turismo cultural

	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Superficial	Aficionado	Conocedor
		%	%	%	%	%	%
Argentina	19	15	13	37	16	22	19
México	13	10	18	9	8	14	15
Bolivia	11	14	7	10	16	7	9
Chile	10	7	10	18	11	12	9
Brasil	10	8	6	20	10	12	8
Ecuador	8	5	11	7	9	5	8
Costa Rica	5	4	7	5	5	4	6
Colombia	4	1	4	11	1	3	7
Guatemala	4	2	6	2	1	6	4
Venezuela	4	3	2	7	2	5	4
Uruguay	3	2	2	6	2	5	2
Ninguno	49	55	52	30	56	46	45

Total Múltiple

Sin tomar en cuenta al Perú, ¿en qué país piensa cuando escucha...?

Sitios arqueológicos reconocidos	Atractivos coloniales	Museos y galerías de arte	Folklore
<i>México (32%)</i>	<i>México (22%)</i>	<i>Francia (37%)</i>	<i>México (20%)</i>
<i>Egipto (26%)</i>	<i>España (12%)</i>	<i>Italia (13%) Estados Unidos (10%)</i>	<i>Bolivia (10%)</i>
<i>Italia (9%)</i>	<i>Estados Unidos (6%)</i>	<i>Unidos (10%)</i>	<i>España (10%)</i>
<i>Grecia (8%)</i>	<i>Colombia (5%)</i>	<i>México (8%)</i>	<i>Argentina (5%)</i>
<i>Guatemala (4%)</i>	<i>Argentina (5%)</i>	<i>Inglaterra (7%)</i>	<i>Irlanda (4%)</i>

Comunidades campesinas andinas	Comunidades nativas de la selva	Gastronomía	Artesanía
<i>Bolivia (42%)</i>	<i>Brasil (55%)</i>	<i>Francia (21%)</i>	<i>México (25%)</i>
<i>Ecuador (12%)</i>	<i>Ecuador (10%)</i>	<i>México (16%)</i>	<i>Bolivia (8%)</i>
<i>Chile (12%)</i>	<i>Bolivia (6%)</i>	<i>Italia (16%)</i>	<i>Guatemala (7%)</i>
<i>México (5%)</i>	<i>Colombia (4%)</i>	<i>España (11%)</i>	<i>Ecuador (6%)</i>
<i>Argentina (5%)</i>	<i>México (3%)</i>	<i>Argentina (10%)</i>	<i>India (5%)</i>

Sin tomar en cuenta al Perú, ¿en qué país piensa cuando escucha...?

Lugar de residencia: EUROPA

Sitios arqueológicos reconocidos	Atractivos coloniales	Museos y galerías de arte	Folklore
<i>México (24%)</i>	<i>México (22%)</i>	<i>Francia (37%)</i>	<i>España (17%)</i>
<i>Egipto (28%)</i>	<i>España (11%)</i>	<i>Italia (14%)</i>	<i>México (12%)</i>
<i>Italia (13%)</i>	<i>India (9%)</i>	<i>Inglaterra (12%)</i>	<i>Bolivia (8%)</i>
<i>Grecia (8%)</i>	<i>Cuba (7%)</i>	<i>Estados Unidos (7%)</i>	<i>Irlanda (5%)</i>
<i>Camboya (4%)</i>	<i>Argentina (6%)</i>	<i>Argentina (5%)</i>	<i>Rusia (5%)</i>

Comunidades campesinas andinas	Comunidades nativas de la selva	Gastronomía	Artesanía
<i>Bolivia (49%)</i>	<i>Brasil (61%)</i>	<i>Francia (25%)</i>	<i>México (15%)</i>
<i>Ecuador (10%)</i>	<i>Ecuador (9%)</i>	<i>España (21%)</i>	<i>Bolivia (9%)</i>
<i>Chile (10%)</i>	<i>Bolivia (8%)</i>	<i>Italia (19%)</i>	<i>Guatemala (8%)</i>
<i>Argentina (5%)</i>	<i>Venezuela (2%)</i>	<i>México (12%)</i>	<i>India (6%)</i>
<i>México (4%)</i>	<i>México (2%)</i>	<i>Argentina (6%)</i>	<i>Tailandia (5%)</i>

Sin tomar en cuenta al Perú, ¿en qué país piensa cuando escucha...?

Lugar de residencia: NORTEAMÉRICA

Sitios arqueológicos reconocidos	Atractivos coloniales	Museos y galerías de arte	Folklore
<i>México (36%)</i>	<i>México (24%)</i>	<i>Francia (41%)</i>	<i>México (31%)</i>
<i>Egipto (24%)</i>	<i>Estados Unidos (13%)</i>	<i>Italia (14%)</i>	<i>Bolivia (9%)</i>
<i>Grecia (9%)</i>	<i>España (12%)</i>	<i>Estados Unidos (13%)</i>	<i>Estados Unidos (7%)</i>
<i>Italia (6%)</i>	<i>Colombia (5%)</i>	<i>México (13%)</i>	<i>Irlanda (5%)</i>
<i>Guatemala (6%)</i>	<i>Italia (5%)</i>	<i>Inglaterra (3%)</i>	<i>España (4%)</i>

Comunidades campesinas andinas	Comunidades nativas de la selva	Gastronomía	Artesanía
<i>Bolivia (36%)</i>	<i>Brasil (51%)</i>	<i>Francia (25%)</i>	<i>México (36%)</i>
<i>Ecuador (15%)</i>	<i>Ecuador (11%)</i>	<i>México (18%)</i>	<i>Guatemala (6%)</i>
<i>Chile (15%)</i>	<i>Colombia (5%)</i>	<i>Italia (14%)</i>	<i>Bolivia (6%)</i>
<i>México (5%)</i>	<i>Costa Rica (5%)</i>	<i>Argentina (9%)</i>	<i>Ecuador (6%)</i>
<i>Argentina (4%)</i>	<i>México (4%)</i>	<i>India (3%)</i>	<i>Italia (5%)</i>

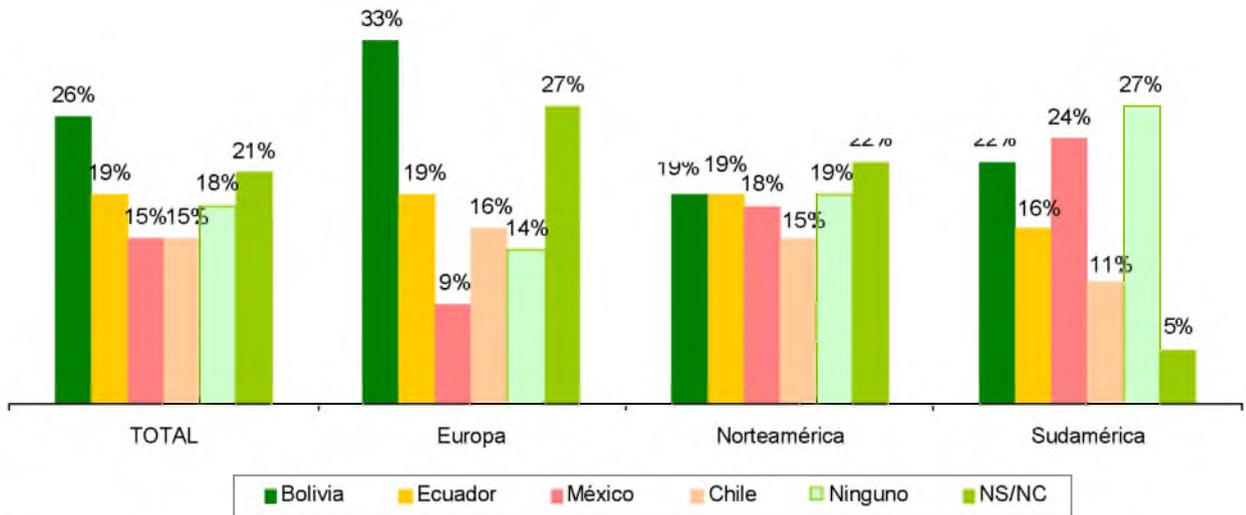
Sin tomar en cuenta al Perú, ¿en qué país piensa cuando escucha...?

Lugar de residencia: SUDAMÉRICA

Sitios arqueológicos reconocidos	Atractivos coloniales	Museos y galerías de arte	Folklore
<i>México (41%)</i>	<i>México (21%)</i>	<i>Francia (30%)</i>	<i>Bolivia (17%)</i>
<i>Egipto (25%)</i>	<i>España (15%)</i>	<i>Estados Unidos (11%)</i>	<i>México (16%)</i>
<i>Italia (6%)</i>	<i>Colombia (11%)</i>	<i>Italia (10%)</i>	<i>Argentina (13%)</i>
<i>Bolivia (5%)</i>	<i>Ecuador (11%)</i>	<i>México (10%)</i>	<i>Ecuador (8%)</i>
<i>Grecia (4%)</i>	<i>Argentina (7%)</i>	<i>Argentina (7%)</i>	<i>Brasil (8%)</i>

Comunidades campesinas andinas	Comunidades nativas de la selva	Gastronomía	Artesanía
<i>Bolivia (37%)</i>	<i>Brasil (48%)</i>	<i>México (23%)</i>	<i>México (28%)</i>
<i>Chile (12%)</i>	<i>Ecuador (9%)</i>	<i>Argentina (19%)</i>	<i>Ecuador (11%)</i>
<i>Ecuador (11%)</i>	<i>Colombia (8%)</i>	<i>Colombia (10%)</i>	<i>Colombia (9%)</i>
<i>México (8%)</i>	<i>Venezuela (6%)</i>	<i>Italia (9%)</i>	<i>Bolivia (7%)</i>
<i>Argentina (6%)</i>	<i>Bolivia (5%)</i>	<i>Francia (8%)</i>	<i>Guatemala (7%)</i>

Países latinoamericanos considerados con similar gastronomía a la del Perú
Total y por lugar de residencia



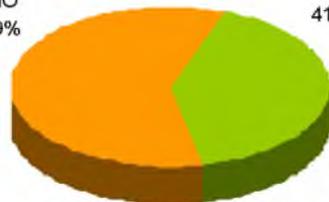
Total Múltiple

Busca información sobre la gastronomía del país que visitará

¿Por qué no busca información?

- Hay otras cosas más importantes
- Comerá lo que encuentra en el país visitado
- Se adapta rápidamente

NO 59%

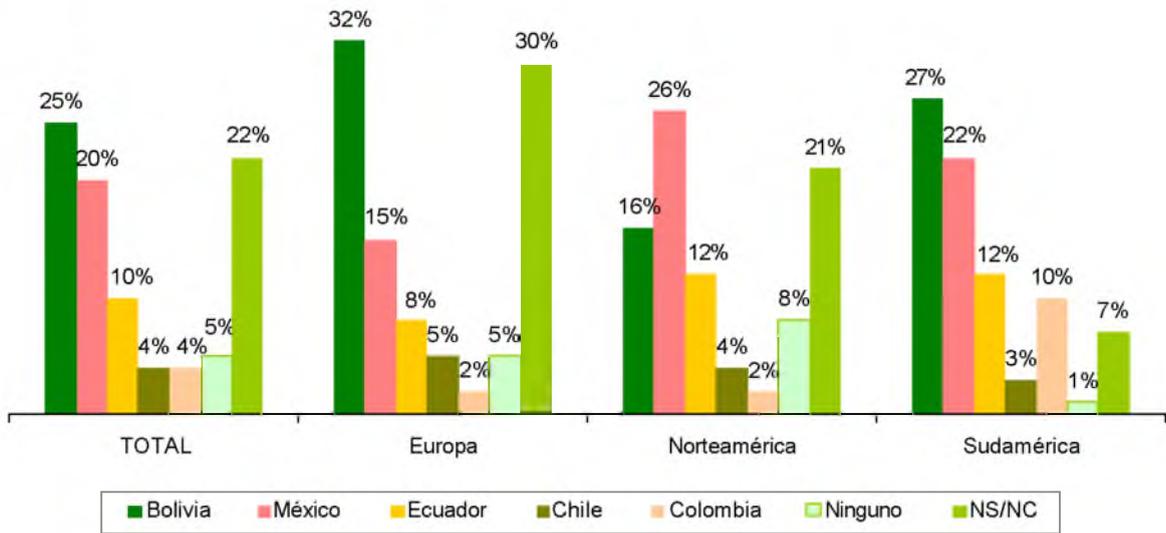


SI 41%

¿Qué información suele buscar?

- Sobre platos típicos
- Ingredientes
- Forma de preparación
- Bebidas del lugar
- Comidas saludables

Países latinoamericanos considerados con similar artesanía a la del Perú
Total y por lugar de residencia



Total Múltiple

ANEXO 11 Perfil del Turista que visita Cusco – 2009

Perfil del Turista Extranjero que visita Cusco - 2009

Características Sociodemográficas del Turista

Sexo	%
Femenino	51%
Masculino	49%
Total 100%	

Edad	%
De 15 a 24 años	20%
De 25 a 34 años	38%
De 35 a 44 años	16%
De 45 a 55 años	13%
De 56 a 64 años	10%
Más de 64 años	4%
Total 100%	

Estado Civil	%
Soltero	54%
Parte de una pareja	45%
No precisa	*
Total 100%	
Porcentaje menor a 1%	

Grado de Instrucción	%
Primaria	*
Secundaria	10%
Técnica	10%
Universitaria	43%
Post Grado	16%
Maestría	17%
Doctorado	5%
No precisa	-
Total 100%	
* Porcentaje menor a 1%	

Ocupación	%
Profesional Técnico	23%
Profesional Ejecutivo	21%
Estudiante	20%
Empleado en servicios, comercio, vendedor	10%
Retirado / Jubilado	7%
Profesor	4%
Alto Funcionario (público o privado), Director de Empresa	4%
Otros	12%
Total 100%	

Pais de residencia de los turistas	%
Estados Unidos	31%
Francia	7%
España	6%
Otros Europa	6%
Reino Unido	6%
Canadá	5%
África y Oceanía	4%
Argentina	4%
Alemania	4%
Japón	4%
Brasil	4%
Otros Asia	3%
Italia	3%
Holanda	2%
Colombia	2%
Chile	2%
Suiza	2%
Otros Sudamérica	1%
México	1%
Centroamérica	1%
Ecuador	1%
Bélgica	1%

Ingreso familiar anual	%
Menos de US\$ 20,000	14%
De US\$ 20,000 a US\$ 39,999	21%
De US\$ 40,000 a US\$ 59,999	25%
De US\$ 60,000 a US\$ 79,999	14%
De US\$ 80,000 a US\$ 99,999	7%
De US\$ 100,000 a US\$ 119,999	6%
De US\$ 120,000 a US\$ 139,999	7%
De US\$ 140,000 a US\$ 159,999	2%
De US\$ 160,000 a US\$ 179,999	1%
De US\$ 180,000 a US\$ 199,999	1%
US\$ 200,000 o más	3%
Total 100%	
Turistas que mencionaron sus ingresos	
* Porcentaje menor a 1%	

(continúa)

Características del Viaje

Motivo de visita al Perú	%
Vacaciones, recreación u ocio	85%
Visitar a familiares o amigos	5%
Misiones / trabajo religioso	5%
Asistir a seminarios, conferencias, convenciones o congresos	2%
Educación (realizar estudios, investigaciones por grado, etc.	2%
Negocios: Comisión de trabajo	1%
Negocios: Comercio	*
Otros	*

Total 100%

* Porcentaje menor a 1%

Modalidad de viaje al Perú	%
Viaje realizado por cuenta propia (programa Propio) s	56%
Paquete turístico	44%

Total 100%

Conformación del grupo de viaje al Perú	%
Solo	33%
Con su pareja	30%
Con amigos o parientes, sin niños	28%
Grupo familiar directo (padres e hijos)	8%
Otros	1%

Total 100%

Frecuencia de visita al Perú	%
Primera vez	89%
Más de una vez	11%

Total 100%

Alojamiento utilizado en Cusco	%
Hotel 4 o 5 estrellas	19%
Hotel / Hostal 3 estrellas	36%
Hotel / Hostal 1 o 2 estrellas	43%
Camping	14%
Casa de familiares / amigos	3%
Pensión Familiar	2%
Albergue	1%

Total múltiple

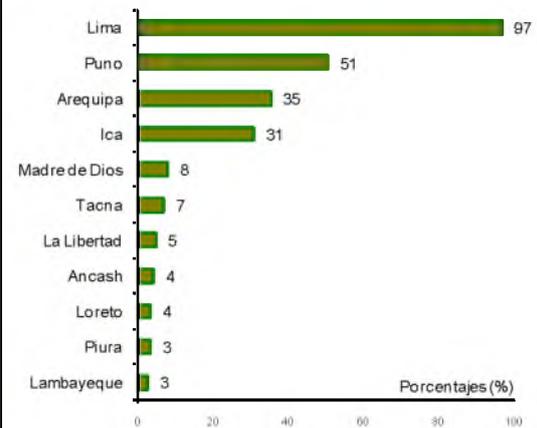
Permanencia promedio	# Noches
Permanencia en Cusco	8
Permanencia en Perú	17

Total 100%

Gasto en el Perú (promedio)	%
Menos de US\$500	5%
De US\$500 a US\$999	22%
De US\$1,000 a US\$1,499	25%
De US\$1,500 a US\$1,999	20%
De US\$2,000 a US\$2,499	12%
De US\$2,500 a más	16%
Gasto por turista (Promedio)	US\$ 1.660

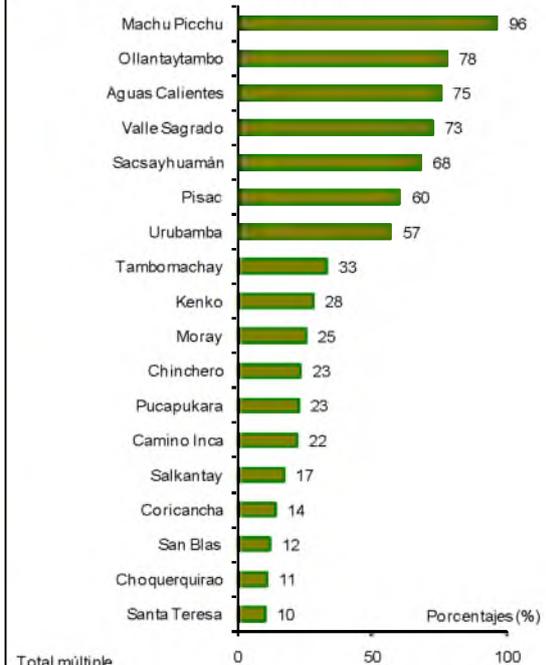
Total 100%

Otros lugares visitados en el Perú (principales)



Total múltiple

Principales atractivos visitados en Cusco



Total múltiple

(continúa)

Actividades Realizadas en Cusco

Actividades realizadas en Cusco	%
CULTURA	100%
Visitar sitios arqueológicos	97%
Visitar iglesias / catedrales / conventos	83%
Visitar inmuebles históricos	63%
Visitar museos	57%
City tour guiado	39%
Visitar comunidades nativas / andinas / campesinas	15%
Visitar parques, plazuela de la ciudad	8%
Pasear, caminar por la ciudad	7%
Participar en festividades locales	4%
NATURALEZA	83%
Visitar áreas / reservas naturales	80%
Observación de flora	42%
Observación de aves	19%
Observación de mamíferos	18%
Observación de insectos	7%
AVENTURA	33%
Trekking / Senderismo / Hiking	33%
Canotaje	2%
Ciclismo de montaña	2%

Total múltiple

Base: Total turistas extranjeros entrevistados que visitaron Cusco

Realizaron compras en Cusco	%
Sí	89%
No	11%

Total 100%

Realizaron actividades de diversión y entretenimiento en Cusco	%
Sí	96%
No	4%

Total 100%

Ficha Técnica

Estudio: Perfil del Turista Extranjero 2009

Universo: Turistas extranjeros de 15 a más años de edad, que permanecieron en el Perú por lo menos una noche y cuyo motivo de visita fue diferente al de residencia o trabajo remunerado en el país.

Muestra: 2,054 encuestas (turistas que visitaron Cusco)

Punto de muestreo: Lima Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Puesto de control migratorio Kasani-Puno, Puesto de control migratorio Santa Rosa-Tacna.

Trabajo de campo: Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre de 2008.

Fuente: Prom Perú

IX BIBLIOGRAFÍA

IX.1 Libros

ACEVES RAMOS, Víctor Daniel, 2004.

Dirección estratégica.

McGraw-Hill.

Atlampa.

ARACIL, Javier, 1995.

Dinámica de Sistemas

Isdefe

Madrid

BILANCIO Guillermo, 2006.

Estrategia, el equilibrio entre el caos y el orden para anticipar el futuro de la empresa.

Pearson Educación.

Naucalpan de Juárez.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, 2007

Aprender a fluir.

Quinta edición

Editorial Kairós.

Barcelona.

DE BONO, Edward, 2000.

El pensamiento lateral, manual de creatividad.

Editorial Paidós.

Buenos Aires.

DE BONO, Edward, 1988.

Seis sombreros para pensar.

Ediciones Granica S.A.

Barcelona.

EROLES, Antonio, 1994.

Creatividad Efectiva: Estructuración y administración de la creatividad individual y empresarial

Panorama

México D.F.

FIGUEROA NAVARRO, Carlos, 2000.

Creatividad, diseño y tecnología

Plaza y Valdez

México D.F.

HILL, Charles y JONES, Gareth, 2005

Administración estratégica, un enfoque integrado.

Sexta edición.

McGraw-Hill.

Santa Fe.

JOHNSON, Gerry, SHOLES, Kevan y WHITTINGTON Richard, 2006.

Dirección estratégica.

Séptima edición.

Pearson Educación.

Ribera del Loira.

KOONTZ, Harold y HEINZ, Wehrich, 2004

Administración, una perspectiva global.

Duodécima edición.

McGraw-Hill.

Atlampa

KOTLER, Philip, BOWER, John y MAKENS, James, 1997.

Mercadotecnia para hotelería y turismo.

Prentice-Hall Hispanoamérica.

Naucalpan de Juárez.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin, 2006

Dirección de Marketing.

Duodécima edición.

Pearson Educación.

Naucalpan de Juárez

KOTLER, Philip y TRÍAS DE BES, Fernando, 2004.

Marketing Lateral, nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras.

Pearson Educación.

Ribera del Loira.

LOWNEY, Chris, 2004

El liderazgo al estilo de los Jesuitas.

Grupo Editorial Norma.

Bogotá.

MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco, 2003.

El árbol del conocimiento.

Editorial Lumen.

Buenos Aires.

MICHALKO, Michael, 1999.

Thinkertoys, cómo desarrollar la creatividad en la empresa.

Ediciones Gestión 2000.

Barcelona

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND Bruce y LAMPER Joseph, 1999.

Safari a la Estrategia.

Ediciones Granica S.A.
Buenos Aires

O'GUINN, Tomas, ALLEN, Chris y SEMENIK, Richard, 2007.
Publicidad y comunicación integral de marca.
Cuarta edición.
Cengage Learning.
Santa Fe.

O'REILLY, Charles y TUSHMAN Michael, 2002
The Ambidextrous Organization
Harvard Business Review
Boston

PINK, Daniel, 2010.
La sorprendente verdad de lo que nos motiva
Segunda edición
Gestion 2000
Barcelona

PONTI, Franc y FERRÀS, Xavier, 2008.
Pasión por innovar, un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial.
Grupo Editorial Norma.
Bogotá.

PONTI, Franc y RICOMA, Cuca, 2004.
¡No somos recursos, somos humanos!
Ediciones Granica S.A.
Barcelona

RIDDERSTRÅLE, Jonas y NORDSTRÖM, Kjell, 2004.
Karaoke Capitalism, Management para la humanidad.

Pearson Educación.
Ribera del Loira.

RIDDERSTRÅLE, Jonas y NORDSTRÖM, Kjell, 2000
Funky Business, El talento mueve al capital.
Pearson Educación.
Ribera del Loira

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, 2006
Manual de Creatividad: Los procesos psíquicos y el desarrollo
Tercera edición.
Trillas
México D.F.

ROBBINS, Stephen, 2004.
Comportamiento Organizacional
Décima edición
Paerson Educación
Naucalpan de Juárez.

SAPAG CHAÍN, Nassir, 2007
Proyectos de inversión
Paerson Educación
Naucalpan de Juárez.

SARABIA, Ángel, 1995.
Teoría General de Sistemas
Isdefe
Madrid

SCHUSCHNY, Andrés, 2008
La red y el futuro de las organizaciones
Kier

Buenos Aires

SENGE, Peter, 2005.

La quinta disciplina.

Segunda edición

Ediciones Granica S.A.

Barcelona.

THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, John y GAMBLE, John, 2007.

Administración estratégica, teoría y caos.

Tercera edición.

McGraw-Hill.

Santa Fe.

TZU, Sun, 2009.

El arte de la guerra.

Sexta edición

Edaf

Madrid

WERTHER, William Jr. y DAVIS, Keith, 1996.

Administración de Personal y recursos Humanos.

Quinta Edición.

McGraw-Hill.

Atlampa.

IX.2 World Wide Web

1WD.CO: new logo coming soon.

101 High Quality CSS And XHTML Free Templates And Layouts: Part 1.

Consultado el 28 de Junio de 2011.

<http://www.1stwebdesigner.com/freebies/101-high-quality-css-and-xhtml-free-templates-and-layouts-part-1-2/>

3rings: a product blog for architecture + design.

Product Blog for Architecture and Design featuring residential furniture design, commercial furniture design, lighting design and architectural products including sofa designs, couch design, modern chairs, surface design, kitchen and bath product designs by many top manufacturer and designers.

Consultado el 24 de Junio de 2011.

<http://3rings.designerpages.com/>

42concepts: reactive paint.

Reactive Paint (by @baekdal) #design.

Consultado el 03 de Abril del 2011.

<http://42concepts.com/design/heat-sensitive-paint/>

Advanced Market Intelligence

Consultado el 15 de Marzo de 2011.

<http://amintconsulting.blogspot.com/>

Alexa: the web information company.

Alexa Top 500 Global Sites.

Consultado 01 de Marzo de 2011.

<http://www.alexa.com/>

Aleyda Solis: Los 4 Criterios indispensables para realizar un estudio de palabras claves efectivo.

Los 4 Criterios Indispensables para Realizar un Estudio de Palabras Claves Efectivo | Consultora SEO y Especialista en Marketing Social: Aleyda Solis.

Consultado el 19 de Noviembre de 2010.

<http://www.aleydasolis.com/seo/estudio-palabras-claves/>

Alternomedia: google adwords conversion tracking.

¿Qué es el Google AdWords Conversion Tracking? | Alterno Media

Consultado el 11 de Abril de 2011.

<http://www.alternomedia.com/2010/07/que-es-el-google-adwords-conversion-tracking/>

Amadeus Affinity Shopper.

Consultado el 05 de Junio de 2010.

<http://www.amadeus.com/amadeus/x163551.html>

América Economía.

Financial Times: cambio de gobierno en Perú no modificaría estabilidad macroeconómica | AméricaEconomía - El sitio de los negocios globales de América Latina.

Consultado el 28 de Octubre de 2010.

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/cambio-de-gobierno-en-peru-no-modificaria-estabilidad-macroeconomica-segun>

América Economía.

Banco Central de Perú eleva tasa de interés a 1,75% | AméricaEconomía - El sitio de los negocios globales de América Latina

Consultado el 11 de Junio de 2010.

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-central-de-peru-eleva-tasa-de-interes-175>

Atlas.ti: qualitative data analysis.

Consultado el 29 de Mayo de 2010.

<http://www.atlasti.com/es>

Atrápalo de cerca.

¿Eres un flashpacker?

Consultado el 01 de Junio de 2010.

<http://blogs.atrapalo.com/atrapalodecerca/%C2%BFeres-un-flashpacker/>

Audios digitales.

Consultado el 11 de Agosto de 2010.

<http://www.audiosdigitales.com/CatalogoAudiosDigitales.pdf>

Aventura boutique hostel.

Consultado el 12 de Enero de 2011.

<http://www.aventurahostel.com/>

Bajar libros gratis.

Consultado el 03 de Junio de 2010.

<http://www.bajarlibrosgratis.net/>

Banco Central de Reserva del Perú.

Gráficos Dinámicos.

Consultado el 29 de Octubre de 2010.

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/graficos-dinamicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú.

Nota-Informativa-BCRP-2010-09-07.pdf (Objeto application/pdf)

Consultado el 28 de Octubre de 2010.

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2010/Nota-Informativa-BCRP-2010-09-07.pdf>

Bed room Design.

Design - Bedroom Interior Design, Bedroom Furniture, Bedroom Ideas

Consultado el 24 de Junio de 2011.

<http://www.bedroomdesign.net/>

Binaural nodar.

Consultado el 11 de Agosto de 2010.

<http://www.binauralmedia.org/news/en/>

Blaving: red social de voz.

Red Social Blaving, como un Twitter de Voz.

Consultado el 12 de Marzo de 2011.

<http://es.blaving.com/?ct=ar>

BootB: el mejor departamento creativo del mundo.

Creatividad sin límites. Mercado online para servicios creativos. Ideas y soluciones excepcionales para marketing y publicidad. Servicios creativos para proyectos de marketing y publicidad.

Consultado el 02 de Julio de 2011.

<http://www.bootb.com/es/>

BoreMe.

Topical, intelligent fun. Videos, pictures and games - updated daily.

Consultado el 17 de Marzo de 2011.

<http://www.boreme.com/>

Budget Travel: the new boutique hostel

Consultado el 12 de Enero de 2011.

<http://www.budgettravel.com/bt-dyn/content/article/2009/01/03/AR2009010301119.html>

Bunk Bed King.

Bunk Beds from \$225 with Free Shipping at Bunk Bed King

Consultado el 23 de Junio de 2011.

<http://www.bunkbedking.com/>

C4T: tourism, business & planning.

Servicios profesionales de consultoría y consejo para la industria mundial del turismo y el ocio, sus territorios y sus destinos.

Consultado el 05 de Junio de 2010.

<http://www.c4tourism.com/index.php>

Casa viva.

Cadena de venta de artículos del hogar y decoración. En Casa Viva te ofrecemos la mejor colección en artículos de mesa, cocina, baño y pequeño

mobiliario.

Consultado el 09 de Marzo de 2011.

<http://www.casaviva.es/>

Chair Desing.

Chair design ideas, dining chairs, rocking chair, leather chair, kitchen chairs, lounge chair, swivel chair and modern chair for your inspiration.

Consultado el 24 de Junio de 2011.

<http://www.chairdesigning.com/>

Chillout point.

In sculpturing, when you take care of details it is called creating hyper realistic artwork. The kind of artwork that hiper realis sculptor, Ron Muech, creates.

Consultado el 03 de Junio de 2010.

<http://www.chilloutpoint.com/featured/ron-muech-hyper-realist-sculptor.html>

CMO.COM digital marketing insight for CMOs.

Digital Marketing Resources For CMOs (Chief Marketing Officer) | CMO.com

Consultado el 14 de Marzo de 2011.

<http://www.cmo.com/>

Congreso de la República del Perú.

Ley N° 26887 Ley General de Sociedades.

Consulatado el 12 de Marzo de 2011.

<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/26887.pdf>

Creative Academy.

Consultado el 23 de Julio de 2011.

<http://www.creative-academy.com/>

Creative learling Exchange.

Consultado el 24 de Mayo de 2011.

<http://clexchange.com/>

Creative thinking.

Michael Michalko is an internationally acclaimed, creative thinking expert and author of 'Thinkertoys (A Handbook Of Business Creativity)', 'Cracking Creativity (The Secrets Of Creative Genius)', 'Thinkpak (A Brainstorming Card Deck)', and numerous articles on creative thinking.

Consultado el 03 de Marzo de 2011.

http://creativethinking.net/WP01_Home.htm

CSBlog: publicidad, diseño, marketing; ambush marketing.

Consultado el 06 de Julio de 2011.

<http://www.creativossinideas.com/?p=274>

Cuentamelared.com: noticias sobre marketing en facebook.

Consultado el 20 de Abril de 2011.

<http://www.cuentamelared.com/>

Cusco: naturaleza y biodiversidad de Cusco.

Lugares de Cusco declarados Patrimonio Natural de la Humanidad por UNESCO Machu Picchu y Manu

Consultado el 05 de Junio de 2010.

http://www.cusco-peru.info/spa/cusco_naturaleza.htm

Daniel H. Pink: drive.

Consultado el 13 de Diciembre de 2010.

<http://www.danpink.com/drive>

Dasparkhotel.

Andi Strauss' place

Consultado el 05 de Junio de 2010.

<http://www.dasparkhotel.net/>

Datum International.

Consultado el 14 de Enero de 2011.

<http://www.datum.com.pe/>

Decoracionis: la red social de decoración.

Consultado el 13 de Febrero de 2011.

<http://decoracionis.com/>

Designboom.

Industrial design courses.

Consultado el 23 de Junio de 2011.

<http://www.designboom.com/enq/>

Designrfix: inspiration and desing.

Daily Inspiration and useful online Resources for Web Design and Graphic Design.

Consultado el 05 de Abril de 2011.

<http://designrfix.com/>

Detail furniture.

Consultado el 24 de Junio de 2011.

http://www.detailfurniture.ie/show_products.php?category=6§ion=softseating

Diario oficial el Peruano

100.000 sitios arqueológicos en el Perú.

Consultado el 14 de julio del 2010

<http://www.elperuano.com.pe/edc/2007/03/14/inf.asp>

Direct industry: el salón virtual de la industria.

Salón permanente de los equipos y los componentes industriales que relaciona directamente proveedores y compradores del mundo entero.

Consultado el 23 de Junio de 2011.

<http://www.directindustry.es/>

Doing Business.

World Bank Group.

Consultado el 28 de Octubre de 2010.

<http://www.doingbusiness.org/>

Dornob: desing ideas daily.

Consultado el 04 de Junio de 2010.

<http://dornob.com/design/furniture/bookcases/>

Dotsub: what the bleep do we know, down the rabbit hole.

What The Bleep Do We Know!Down the Rabbit Hole español, subtítulos español, Spanish subtitles

Consultado el 03 de Julio de 2010.

<http://dotsub.com/view/6f45ea86-4d3f-48da-a05b-95acfa898f73>

Dr. Pc solution: 8 cámaras de seguridad para pc exteriores.

Consultado del 23 de Junio de 2011.

<http://www.drpcsolution.com/146-8-camaras-de-seguridad-para-pc-exteriores.html>

E mascaro tourism: marketing hotelero, estrategia y web 2.0 para hoteles.

Consultado el 16 de Noviembre de 2010.

<http://www.emascarotourism.com/>

Eduardo Leyton: Análisis DOFA y PEST.

Consultado el 15 de Mayo de 2011.

<http://www.eduardoleyton.com/apuntes/An%20lisis%20DOFA%20y%20an%20lisis%20PEST.pdf>

El caparazón: inteligencia colectiva.

Consultado el 13 de Diciembre de 2010.

<http://www.dreiq.eu/caparazon/2010/12/07/inteligencia-colectiva-3/>

El Comercio.pe.

El Perú registró leve caída del desempleo urbano en el 2009

Consultado el 12 de Abril de 2010.

<http://elcomercio.pe/impresas/notas/peru-registro-leve-caida-desempleo-urbano-2009/20100112/395807>

El Comercio.pe: pisco: el destilado de vino más fino del mundo.

Consultado el 26 de Enero de 2011.

<http://blogs.elcomercio.pe/destilandopisco/>

El País.com: el viajero está más interesado en la opinión de los viajeros.

Consultado el 30 de Mayo de 2011.

http://www.elpais.com/articulo/Pantallas/viajero/interesado/opinion/otros/viajeros/elpepirtv/20110529elpepirtv_1/Tes

Elements hotel.

Consultado el 20 de Junio de 2010.

<http://www.elementssf.com/>

Embajada del Perú en Francia: La biodiversidad del Perú y su importancia estratégica.

Consultado el 05 de Junio de 2010.

http://www.amb-perou.fr/index.php?module=articles&controller=article&action=show&id=15&la_nq=es

Emotools: creatividad para innovar.

Innovación gestión de la innovación gestión de la I+D Andalucía Málaga parque Tecnológico.

Consultado el 30 de Noviembre de 2010.

<http://www.emotools.com/conocimiento/a-fondo/creatividad-para-innovar/>

Erenovable.com: energía solar.

Consultado el 01 de Setiembre de 2010.

<http://erenovable.com/2009/04/27/energa-solar-gua-para-empezar-en-el-hogar/>

Eroski consumer: holofónico y bunaural.

Consultado el 11 de Agosto de 2010.

<http://www.consumer.es/web/es/tecnologia/imagen-y-sonido/2007/08/02/165370.php>

Eye tracking.

The eye tracking experts

Consultado el 21 de Junio de 2011.

<http://www.eyetracking.com/>

Federación de Trabajadores de Luz y Fuerza del Perú.

Consultado el 14 de Octubre de 2010.

<http://luzyfuerza.pe/legislacion/D%20S%2003-97-TR%20TUO%20de%20la%20Ley%20de%20Productividad%20y%20Competitividad%20Laboral%20D%20L%20No%20728.pdf>

Flashmob.com.

Consultado el 25 de Julio de 2011.

<http://www.flashmob.com/>

Flashpacker HQ.

Travel Knowledge for the Independent, Tech Savvy, Budget Traveler.

Consultado el 07 de Junio de 2011.

<http://flashpackerhq.com/>

Formarse: aromaterapia.

Consultado el 30 de Enero de 2011.

<http://www.formarse.com.ar/aromaterapia/aromaterapia.htm>

Franc Ponti.

Consultado el 30 de Noviembre de 2010.

<http://www.francponti.com/>

Freelibros: métodos utilizados en la práctica para la fijación de precios.

Consultado el 18 de Febrero de 2011.

<http://www.freelibros.com/2011/01/metodos-utilizados-en-la-practica-para-la-fijacion-de-precios.html>

Furniture Fashion.

Furniture Fashion is an Online Home Magazine Featuring Furniture, Home Decor, Interior Decorating and Design, Home Products, Accessories.

Consultado el 24 de Junio de 2011.

<http://www.furniturefashion.com/>

Gajitz: tech with a twist.

Great Gadgets, Strange Science & Technology with a Twist

Consultado el 04 de Junio de 2010.

<http://gajitz.com/>

Gapminder.

Unveiling the beauty of statistics for a fact based world view.

Consultado el 04 de Noviembre de 2010.

<http://www.gapminder.org/>

Generacion.com.

Mensaje a la nación del presidente Alan García Pérez.

Consultado el 28 de Octubre de 2010.

<http://www.generacion.com/usuarios/2374/mensaje-nacion-presidente-alan-garcia-perez>

Gephi: makes graphs Handy.

Consultado el 26 de Enero de 2011.

<http://aepfi.org/>

Gestión.

Perú crecería un 5% el 2010 y un 5.1% el 2011 - Diario Gestión

Consultado el 15 de Abril de 2010.

<http://gestion.pe/noticia/461301/consensus-forecast-eleva-expectativa-crecimiento-peru>

Gestión.

BCR: Las tasas de interés seguirán a la baja este año - Diario Gestión

Consultado el 09 de Enero de 2010.

<http://gestion.pe/noticia/393907/bcr-tasas-interes-seguiran-baja-este-ano>

Gestión.

Superávit de balanza comercial superará los US\$4 mil millones el 2010 -

Diario Gestión

Consultado el 17 de Agosto de 2011.

<http://gestion.pe/noticia/369301/superavit-balanza-comercial-superara-us4-mil-millones-2010>

Gestión organizacional.

Estructura organizacional

Consultado el 03 de Julio de 2011.

<http://gestionorganizacional.wordpress.com/pag1/estructura-organizacional/>

GestioPolis: como elegir nicho mercado negocio; consejos para elegir el nicho de mercado de su negocio: determinar las competencias, mida su potencial, analizar su futuro y competencia entre otros.

Consultado el 05 de Mayo de 2011.

<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento-2/6-consejos-elegir-nicho-mercado-negocio.htm>

Global marketing turístico.

GMT, consultoría turística experta en marketing estratégico y operativo.

Consultado el 16 de Noviembre de 2010.

<http://www.gmt.es/>

Globright.

Fluorescent and Phosphorescent Supplies & Black Lights.

Consultado el 03 de Abril de 2011.

<http://www.globright.com/>

Gobierno de España: Ministerio de industria Turismo y Comercio.

Nuevas tecnologías y turismo online. Innovación enfocada al turismo online, ayudas al turismo y todo lo que necesitas para tu negocio de turismo en internet.

Consultado el 05 de Junio de 2010.

<http://www.seqittur.es/>

Goglee libros: 1001 Trucos Publicitarios

Introduces a compendium of the tips, tricks, and techniques utilized by professional publicists to publicize, promote, and sell their products or services.

Consultado el 23 de Setiembre del 2010.

http://books.google.com.mx/books?id=kt2N5bTolQoC&dq=1001+trucos+publicitarios+de+luc+dupont&printsec=frontcover&source=bn&hl=es&ei=VIq7SZKPH4-MNd7q7KII&sa=X&oi=book_result&resnum=4&ct=result#v=twopage&q&f=false

Google AdSense

Consultado el 9 de Marzo del 2011.

<http://www.google.com/adsense/login/es/>

Google books: beyond backpacker tourism

Building on previous work on backpacking, this book takes the analysis of

backpacker tourism further by engaging both with new theoretical debates into tourism experiences and mobilities as well as with new empirical phenomena such as the rise of the flashpacker and alternative destinations.

Consultado el 20 de Octubre del 2010.

http://books.google.com/books?id=rNwtjtMXzz0C&pg=PA46&lpq=PA46&dq=From+drifter+to+gap+year+tourist:+Mainstreaming+Backpacker+Travel&source=bl&ots=MsBsdtqoBT&sig=N50KLiaKS90J7F5CL3T2-YbCEil&hl=es&ei=Uiy TNPIEIP-8Ab_s8S8Bq&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CD8Q6AEwBQ#v=onepage&q=From%20drifter%20to%20gap%20year%20tourist%3A%20Mainstreaming%20Backpacker%20Travel&f=false

Great Place To Work

Dedicated to building a better society by helping companies transform their workplaces.

Consultado el 3 de Diciembre del 2010.

<http://www.greatplacetowork.com/>

Herramientas SEO: medir tráfico en redes sociales

Medir tráfico de las Redes Sociales- Tracking de social media con Google Analytics e instrucciones de implementación

Consultado el 11 de Abril del 2011

<http://www.herramientas-seo.com/medir-resultados-redes-sociales>

Hipertextual: La red de blog líder en Latinoamérica.

Consultado el 31 de Mayo del 2010.

<http://www.hipertextual.com/>

Hostel marketing

HostelMarketing.com provides SEO, marketing and management consulting services for the backpacker travel industry.

Consultado el 12 de Enero del 2011.

<http://www.hostelmarketing.com/>

Hostelbookers.com: flashpacking hostels

The first question on many travelers' lips may well be: What is flashpacking? Who are these mysterious flashpackers? Flashpacking is really just a (new-ish) term used to describe a fairly old way of traveling.

Consultado el 20 de Octubre del 2010

<http://www.hostelbookers.com/article/hostel-types/flashpacking-hostels/>

Hosteles.com: Cusco

The complete list of Cusco Hostels from Hostels.com - Pay No Booking Fees. Read reviews and book Cusco hostels online. Hostels.com - Every Hostel, Everywhere!

Consultado el 14 de Enero del 2011.

<http://www.hostels.com/cusco/peru>

Hostelio.com: Book Hostel online

HABITAT HOSTELS, Singapore's only boutique flashpackers hostel, is the best choice for budget travelers looking for an environment of personal service, pampered luxury and chic furnishings, coupled with an excellent location.

Consultado el 18 de Agosto del 2010.

<http://singapore.hostelio.com/singapore-hostels/habitat-hostel.html>

Hostelling International: Reserva en albergues

Busca albergues juveniles de calidad dentro de nuestra red mundial y descubre la verdadera experiencia con Hostelling International. Ver comentarios del albergue

Consultado el 5 de Febrero del 2011.

<http://www.hihostels.com/>

Hotel juice: estrategia para hoteles boutique

Estrategia para Hoteles Boutique | Marketing Hotelero, Revenue Management, Diseño Web para Hoteles, Comunicación y Relaciones

Públicas | HotelJuice.

Consultado el 19 de Agosto del 2010.

<http://www.hoteljuice.com/estrategia-para-hoteles-boutique>

Hotel Monasterio: Cusco

Luxury Hotel in Cuzco, Peru - Hotel Monasterio, part of the Orient-Express collection, is the ideal base from which to discover the historic city of Cusco and the ancient ruins of Machu Picchu. One of the best hotels in Cusco.

Consultado el 19 de Octubre del 2010.

http://www.monasteriohotel.com/web/ocus/hotel_monasterio.isp

House furniture Ideas: your inspiration house furniture

House furniture ideas provide house furniture design tips on housefurnitureideas.com is your resource of get reference about furniture design ideas, home furniture, office furniture, furniture collection, outdoor furniture, creative furniture and more about furniture.

Consultado el 24 de junio del 2011.

<http://housefurnitureideas.com/>

How to travel the world: A Guide to Flashpacking

Flashpacking is the new wave of traveling. Here's information on flashpacking: what it is, the trends, and flashpacking items.

Consultado el 20 de Octubre del 2010.

<http://www.how-to-travel-the-world.com/flashpacking/>

Be interior decorator

Interior Design and Decoration Ideas - design ideas and pictures.

Consultado el 24 de Junio del 2011.

<http://www.beinteriordecorator.com/>

Manuel Gross: Fundamentos de la Motivación y el Comportamiento.
Contenidos y Procesos.

Administración de Recursos Humanos Por Juan Manuel de la Colina

Consultado el 12 de Diciembre del 2010.

<http://manuelgross.bliqoo.com/content/view/686264/Fundamentos-de-la-Motivacion-y-el-Comportamiento-Contenidos-y-Procesos.html>

Humanismo y conectividad: pensamiento sistémico

Consultado el 7 de Noviembre del 2010.

<http://humanismoyconectividad.wordpress.com/2008/09/05/sistemas/>

I doser: bineural brainwave simulated experiences

I-Doser is a brainwave synchronizer that emulates the use of a prescription drug. I-Doser works on Windows 95/98/2000/NT/XP and requires a stereo-capable sound card and can help migraines, add/adhd, and many prescription drug use. The first and foremost brainwave synchronizer.

Consultado el 11 de Agosto del 2010.

<http://www.i-doser.com/>

I2fly: best practices for flash applications on mobile devices

Flash lite. design. my creative world.

Consultado el 6 de Noviembre del 2010.

<http://blog.i2fly.com/?p=1095>

IAB: Interactive Advertising Bureau

Situación de internet en Latinoamérica.

Consultado el 25 de Julio del 2010.

<http://iabperu.blogspot.com/2010/06/situacion-de-internet-en-latinoamerica.html>

Idearted: más que un blog de diseño

Nueva imagen de la Marca País "Perú".

Consultado el 11 de Marzo del 2011.

<http://idearted.blogspot.com/2011/03/nueva-imagen-de-la-marca-pais-peru.html>

IDEAS4ALL: building the global brain

Comparte ideas, cambia el día de alguien, o el mundo. Ideas4all es donde quienes necesitan soluciones pueden encontrarlas, buscar ideas y divertirse.

Consultado el 2 de Julio del 2011.

<http://es.ideas4all.com/>

Illusion scene 360°

The World's most amazing Art, Design, Technology and Video

Consultado el 4 de Junio del 2010.

<http://illusion.scene360.com/>

Iluminación LED RGB

Consultado el 26 de Febrero del 2011.

<http://iledperu.com/iluminacion>

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Información

Órgano rector de los sistemas nacionales de estadística e informática en el Perú.

Consultado el 28 de Octubre del 2010.

<http://www.inei.gob.pe/>

Information technology

Digital Camera Concept. Future gadgets.

Consultado el 3 de Abril del 2011.

<http://it-tech.org/digital-camera-concept/>

J Monzo: El pensamiento sistémico

Consultado el 7 de noviembre del 2010.

<http://jmonzo.blogspot.com/2006/09/el-pensador-sistmico-volumen-i.html>

Jonas Ridderstrale

Dr. Jonas Ridderstråle, author of Funky Business, is one of the world's most prominent management gurus and speakers. The 2009 Thinkers 50 ranked

him at number 23 globally and put him on the top-five list in Europe. He is the author of international bestsellers Funky Business, Karaoke Capitalism, Funky Business Forever, and Re-energizing the Corporation.

Consultado el 23 de Mayo del 2011.

<http://jonasridderstrale.com/>

LaRepública.pe

Mensaje a la Nación de Alan García.

Consultado el 28 de Octubre del 2010.

<http://www.larepublica.pe/politica/28/07/2010/el-ultimo-mensaie-la-nacion-de-alan-garcia>

Latercera.com: cuatro megatendencias que cambiaran el mundo

Consultado el 4 de Octubre del 2010.

http://latercera.com/contenido/678_222249_9.shtml

Lazy Desis: Innovative Stuff

5 innovative stuff bottle opener remote self-locking bendy bike gum packaging. With built-in garbage finger guard pizza scissors unicorn holders.

Consultado el 10 de Octubre del 2010.

<http://www.lazydesis.com/funny-images-videos/237884-innovative-stuff.html>

Leo Burnett

Consultado el 10 de Marzo del 2011.

<http://www.leoburnett.com/>

Free Libros

Métodos utilizados en la práctica para la fijación de precios.

Consultado el 18 de febrero del 2011.

<http://www.freelibros.com/2011/01/metodos-utilizados-en-la-practica-para-la-fijacion-de-precios.html>

Loki hostels

Loki Hostels are comfortable, unique & fun. Meet people, relax & socialize.
We welcome you to come & enjoy our relaxed & friendly atmosphere.

Consultado el 4 de Febrero del 2011.

<http://www.lokihostel.com/>

Mailxmail.com: curso hoteles, gestión y costes

Gestión hotelera, costos hoteleros, auditoría nocturna, gestión presupuestal,
contabilidad hotelera.

Consultado el 18 de Marzo del 2011.

<http://www.mailxmail.com/curso-hoteles-gestion-costes-2>

MAJE

Salamandras, hogares, convectores, cocinas, hornos, termotanques.

Consultado el 29 de Junio del 2011.

http://www.salamandrasmaje.com/horno_n2.html#

Managers magazine: marketing lateral III, retar lo establecido.

Ejemplos de marketing lateral y pensamiento lateral. Edward de Bono y el
brainstorming. Ideas dominantes y suposiciones. Retar lo establecido.

Consultado el 7 de Junio del 2011.

<http://managersmagazine.com/index.php/2010/09/marketing-lateral-iii/>

Managers magazine: vigencia del pensamiento sistémico en la administración

Pensamiento sistémico y pensamiento analítico en la administración.

Pensamiento sintético. Teoría general de sistemas de Von Bertalanffy y
Cibernética de Wiener.

Consultado el 7 de Junio del 2011.

<http://managersmagazine.com/index.php/2010/11/pensamiento-sistemico-vs-pensamiento-analitico/#more-5982>

Manuel Gross: pensamiento imaginativo

Megatendencias. Siglo 21: El hipercambio.

Consultado el 3 de Octubre del 2010.

<http://manuelgross.bliqoo.com/content/view/698083/Megatendencias-Siglo-21-El-hipercambio.html>

Market Intelligence: Blog de inteligencia de mercado

Consultado el 12 de Diciembre del 2010.

<http://www.market-intelligence.eurorscq.es/>

Marketing directo

¿Cuál es la mejor plataforma social para cada objetivo de marketing?

Consultado el 14 de Marzo del 2011.

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/%C2%BFcual-es-la-mejor-plataforma-social-para-cada-objetivo-de-marketing/>

Marketing XXI: análisis competitivo

Libro gratis de marketing editado por el CEF. Centro de Estudios financieros.

Consultado el 9 de Noviembre del 2010.

<http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Marketing y estrategia

Consultado el 27 de Setiembre del 2010.

<http://www.marketingyestrategia.com/>

Materiales inteligentes

Fotoluminiscentes, Fosforescentes, Luminosos, Fluorescentes, Reflectantes, termocrómicos, termocromáticos, termocromáticas, fotocromicos.

Consultado el 29 de Junio del 2011.

<http://www.inteligentes.org/>

Mckinsey Quarterly: the 7-s framework

McKinsey Quarterly - Strategy - Strategic Thinking

Consultado el 13 de Noviembre del 2010.

http://www.mckinseyquarterly.com/Enduring_ideas_The_7-

S Framework 2123

Megatendencias

Revista electrónica de ciencia, tecnología, sociedad y cultura.

Consultado el 3 de Octubre del 2010.

http://www.tendencias21.net/MEGATENDENCIAS_r1.html

MI+d: un lugar para la ciencia y la tecnología.

¿Es la mente fractal?

Consultado el 7 de junio del 2011.

<http://www.madrimasd.org/blogs/universo/2007/08/01/71004>

Microsoft: marketing lateral

Las 10 diferencias principales del Pensamiento Lateral frente al Pensamiento Vertical.

Consultado el 1 de Agosto del 2010.

http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/marketing_lateral_diferencias.aspx

Mighty optical illusions

Consultado el 03 de Junio del 2010.

<http://www.moillusions.com/2006/07/transparent-clothes-illusion.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Directorio de Establecimientos de Servicios Turísticos.

Consultado el 06 de enero del 2011.

<http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/%28S%28an2qoj55o1avjp4505m2xh45%29%29/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos%20de%20Hospedaje%20Clasificados%20y/o%20Categorizados>

Ministerio de Economía y Finanzas

Riesgo país, Perú y otros emergentes

Consultado el 14 de Abril del 2011.

http://www.mef.gob.pe/dnep/riesgo_pais/rp2011/Riesgo_Pais_01_04_11.pdf

Perú Ministerio de Economía y Finanzas

Estadística económica.

Consultado el 28 de Octubre del 2010.

http://www.mef.gob.pe/OFINE/estadistica_economica.php

Ministerio de Energía y Minas

Cálculo de consumo energético.

18 de Agosto del 2010.

<http://intranet.minem.gob.pe/AppWeb/DGE/CalculoConsumo/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Plan Estratégico Nacional de turismo (PENTUR)

Consultado el 8 de Setiembre del 2010.

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20%282%29%20%284%29.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Reglamento de establecimiento del hospedaje, DECRETO SUPREMO N° 29-2004-MINCETUR.

Consultado el 31 de Julio del 2010.

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLESTAB_HOSP_2004.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Consultado el 5 de Diciembre del 2010.

<http://www.mintra.gob.pe>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

MTC destinara el 97% de su presupuesto a inversión mantenimiento y conservación de infraestructura.

Consultado el 8 de Febrero del 2011.

<http://transparencia.mtc.gob.pe/idm/noticiapop.aspx?id=2126>

Mochileros.org

Foro de mochileros y viajeros en español. Página Oficial de la ruta Perú, Chile, Argentina, Uruguay, Brasil, Paraguay y Bolivia. Viaje realizado por mochileros, testimonio de la aventura de viaje por la zona austral de Latinoamérica y Patagonia. Senderismo, camping, acampada, rutas, mochilero, autostop, viajeros independientes, blogs de viajes, vuelos baratos, hostels, hostales.

Consultado el 24 de Setiembre del 2010.

<http://mochileros.org/>

Monografías.com: aplicación del modelo de las "siete S"

Consultado el 28 de Octubre del 2010.

<http://www.monografias.com/trabajos64/aplicacion-modelo-siete-eses/aplicacion-modelo-siete-eses3.shtml#xpropuesta>

Monografias.com: la gran nación peruana

Consultado el 3 de Junio del 2010.

<http://www.monografias.com/trabajos30/gran-nacion-peruana/gran-nacion-peruana2.shtml>

Muebles y salamandras

Instalación de horno a leña.

Consultado el 29 de Junio del 2010.

<http://www.mueblesysalamandras.com.ar/armadoHorno.htm>

Muladar news: contrainformación digital

Contrainformación y Literatura digital urbana, noticias de actualidad, internacional, economía, reportajes de la historia y periodismo contracultural.

Consultado el 27 de Mayo del 2011.

<http://www.muladarnews.com/>

Municipalidad Provincial del Cusco

Requisitos para obtener licencia de funcionamiento.

Consultado el 18 de Agosto del 2010.

<http://pmm.municusco.gob.pe/documentos/REQUISITOS%20LICENCIA%20FUNCIONAMIENTO%20GDE.pdf>

Nano: rebasando la miniaturización.

Consultado el 30 de Octubre del 2010.

<http://nanoudla.blogspot.com/2010/09/informatica-cuantica-rebasando-la.html>

Neuronilla: formación y consultoría para organizaciones

Consultado el 30 de Noviembre del 2010.

<http://www.neuronilla.com/>

Ninja: tubo hotel

Consultado el 2 de Abril del 2011.

<http://ninja.com.mx/blog/inspiracion-tubo-hotel-en-tepoztlan/>

Nireblog

Mirada al sistema tributario peruano.

Consultado el 24 de Mayo del 2010.

<http://jorge-ramal-niquen.nireblog.com/post/2007/10/15/mirada-al-sistema-tributario-peruano>

Obvius: ¿o que é a geracao y?

Consultado el 26 de Enero del 2011.

http://obviousmaq.org/archives/2007/12/o_que_e_a_gerac.html

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development

Consultado el 8 de Noviembre del 2010.

http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html

Organización Mundial del Turismo (OMT)

Consultado el 26 de Junio del 2010.

<http://unwto.org/es>

P & F: pintura fotocromica

Consultado el 29 de Junio del 2011.

<http://www.pearls-and-flakes.com/pintura-fotocromica-uretano-azul-p-253.html?cPath=62>

Pablo Heinig: innovation force.

Consultado el 12 de Noviembre del 2010.

<http://www.pabloheinig.com/>

Pandaemonaeon: inmanetizando el escatón.

Computación Cuántica: ¿un nuevo paradigma?

Consultado el 30 de Octubre del 2010.

<http://zonadecaos.com/Blog/?p=937>

Personal development: binaural beats

Review of binaural beats products. The truth about brain entrainment & how binaural technology works!

Consultado el 11 de Agosto del 2010.

<http://www.personal-development.info/binauralbeats.html>

Personaliza.com.ar

Personalización de vinos, champañas, regalos, etiquetas, casamientos, bautismos. Nuestros productos representan la delicadeza de regalar no sólo un objeto material sino la de enriquecer situaciones y encuentro encuentros tanto para empresas como para una persona especial.

Consultado el 27 de Febrero del 2011.

<http://www.personalizabebidas.com.ar/>

Personalizado2: marca tu diferencia

Etiquetas personalizadas.

Consultado el 27 de Febrero del 2011.

<http://www.personaliza2.com/pulseras.html>

Perú: Cultura naturaleza aventura – viaje.

Consultado el 8 de Enero del 2011.

<http://www.peru.info/>

Perú.com: diario digital

Latin Business Chronicle prevé para Perú la más baja inflación de América Latina en próximos cinco años.

Consultado el 10 de Octubre del 2010

<http://www.peru.com/economiaayfinanzas/portada20101008/121989/Latin-Business-Chronicle-preve-para-Peru-la-mas-baja-inflacion-de-America-Latina-en-proximos-cinco-anos>

Portal del Estado Peruano

Consultado el 28 de Octubre del 2010.

<http://www.peru.gob.pe/>

Programación lineal: método simplex

Consultado el 11 de marzo del 2011.

<http://www.programacionlineal.net/simplex.html>

ProInversión: Agencia de promoción de la inversión privada del Perú

Consultado el 3 de Enero del 2011.

<http://www.proinversion.gob.pe/>

Punto creativo: estrategia branding

Consultado el 11 de Marzo del 2011.

<http://www.estudiopuntocreativo.com/>

Puromarketing: Diario digital Líder de marketing, publicidad y social media en español.

Consultado el 20 de Abril del 2011.

<http://www.puromarketing.com>

Pymes futuro

Punto de equilibrio para una mezcla de productos en las pymes

Consultado el 22 de Marzo del 2011.

<http://www.pymesfuturo.com/PEmezcla.htm>

Reformas, obras cocinas y baños

Consultado el 23 de junio del 2011.

<http://blogdereformas.es/>

RPP Noticias: radio programas del Perú

El director mundial de Marketing de Google: la penetración de internet es el Perú alcanza el 26%.

Consultado el 25 de Noviembre del 2010.

http://www.rpp.com.pe/2009-11-20-bernardo-herandez-la-penetracion-de-internet-en-el-peru-alcanza-el-26-noticia_223895.html

RPP Noticias: radio programas del Perú

FMI estima que crecimiento de economía peruana será de 8.3% en el 2010

Consultado el 3 de mayo del 2010.

http://www.rpp.com.pe/2010-10-06-fmi-estima-que-crecimiento-de-economia-peruana-sera-de-8-3-en-el-2010-noticia_300674.html

RPP Noticias: radio programas del Perú

Google: gigante de internet le pone el ojo al Perú.

Consultado el 9 de Mayo del 2010.

<http://radio.rpp.com.pe/onlineapuntocom/google-gigante-de-internet-le-pone-el-ojo-al-peru/>

Ryokan: chic hostels

Consultado el 6 Junio del 2011.

<http://www.mrvokan.com/Home/>

Sara Magonza

Sensores de movimiento

Consultado el 24 de junio del 2011.

<http://saramagonza.wordpress.com/2010/06/02/sensores-de-movimiento/>

SciDirect – Tourism Management

A "university of travel", backpacker learning

Consultado el 20 de Octubre del 2010.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517706002196>

Scribd

Discurso Presidencial por Fiestas Patrias

Consultado el 3 de Agosto del 2010

<http://www.scribd.com/doc/35014824/Discurso-Presidencial-por-Fiestas-Patrias>

Scribd

Herramientas de análisis estratégico, las 7s de Mckinsey

Consultado el 30 de Noviembre del 2010.

<http://es.scribd.com/doc/21404799/Las-7-S-de-McKinsey>

Scribd:

Spondylus

Consultado el 30 de Diciembre del 2010.

<http://es.scribd.com/doc/13971717/En-Busca-del-Spondylus-Rutas-y-Simbolismo>

Slideshare

Google vs Facebook

Consultado el 19 de Noviembre del 2010.

<http://www.slideshare.net/jjoretamal/publicidad-online-facebook-ads-vs-adwords-de-google>

Social media tools for work and learning

Consultado el 11 de Abril del 2011.

<http://www.socialmediatools.ca/>

Socialmediatoday: the world best thinkers on social media

Implementing a Social Media Strategy Step-By-Step [DIAGRAM]

Consultado el 11 de Abril del 2011.

<http://socialmediatoday.com/isra-garcia/253773/implementing-social-media-strategy-step-step-diagram>

Stumbleupon: Discover the Best of the Web

StumbleUpon is a discovery engine that finds the best of the web, recommended just for you.

Consultado el 14 de Marzo del 2011.

<http://www.stumbleupon.com/>

Suite 101: La web de las colaboraciones y contenidos de calidad

Alan García y la estabilidad actual del Perú

Consultado el 12 de Junio del 2011.

<http://www.suite101.net/content/alan-garcia-y-la-estabilidad-actual-del-peru-a19672>

Tag in news

Técnicas de pensamiento creativo

Consultado el 12 de Noviembre del 2010.

<http://taginnews.com/2010/11/03/tecnicas-de-pensamiento-creativo/>

Taylor Francis Online

Backpacking, diversity and change

Consultado el 15 de Setiembre del 2010

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14766820308668162>

TED: ideas worth spreading
Consultado el 19 de Setiembre del 2010
<http://www.ted.com/>

Terapias con sonidos
Consultado el 11 de Agosto del 2010
<http://www.brainwavelaboratories.com/>

The binaural banjo
Consultado el 11 de Agosto del 2010
<http://binauralbanjo.blogspot.com/>

The Daily SEO blog
Diagrams for solving crawl priority & indexation issues.
Consultado el 19 de Noviembre del 2010.
<http://www.seomoz.org/blog/diagrams-for-solving-crawl-priority-indexation-issues>

The Sydney Morning Herald
Flashpackers do it in style
Consultado el 20 de Octubre del 2010.
<http://www.smh.com.au/news/world/flashpackers-do-it-in-style/2006/02/18/1140151848856.html>

The thinkers 50
Consultado el 3 de marzo del 2011
<http://www.thinkers50.com/video/80>

Thefuntheory.com: an initiative of Volkswagen
Consultado el 14 de Abril del 2010.
<http://www.thefuntheory.com/>

Think Geek: stuff for smart masses

Consultado el 17 de Setiembre del 2010.

<http://www.thinkgeek.com/>

This blog rules

Amazing sculptures that look like they are in motion.

Consultado el 3 de Junio del 2010.

<http://www.thisblogrules.com/2010/01/amazing-sculptures-that-look-like-they.html>

This old house

Planning and ideas

Consultado el 12 de noviembre del 2010.

<http://www.thisoldhouse.com/toh/planning-and-ideas>

Top London Hosteles

Original hostels.

Consultado el 17 de Noviembre del 2010

<http://blog.top10hostels.com/blog/WhatsonLondon/BesthostelsinLondon/2Originalhostels>

Trabajo y motivación

10 teorías sobre motivación en el trabajo

Consultado el 26 de Octubre del 2010.

<http://trabajoymotivacion.blogspot.com/2005/08/diez-teoras-sobre-motivacion-en-el.html>

Transparency International

The global coalition against corruption

Consultado el 8 de Noviembre del 2010.

http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results

Turismo e innovación

Consultado el 5 de Junio del 2010.

<http://www.peremarti.com/>

USA today

Flashpacking

Consultado el 20 de Octubre del 2010.

http://www.usatoday.com/travel/destinations/2006-06-19-flashpacking_x.htm

Vibia Desing

Consultado el 9 de Marzo del 2011.

<http://vibia.es/>

Visual complexity

A visual exploration on mapping complex networks

Consultado el 26 de Enero del 2011.

<http://www.visualcomplexity.com/vc/>

Wikipedia

Seguridad social

Consultado el 13 de marzo del 2011.

http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_social

Wikipedia

Flashmob

Consultado el 18 de Agosto del 2010.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Flashmob>

Wikipedia

Araña web

Consultado el 25 de marzo del 2011

http://es.wikipedia.org/wiki/Ara%C3%B1a_web

Wikipedia

Baby boomer

Consultado el 1 de Marzo del 2011.

http://es.wikipedia.org/wiki/Baby_boomer

Wikipedia

Boutique hostel

Consultado el 12 de Enero del 2011.

http://en.wikipedia.org/wiki/Boutique_hostel

Wikipedia

Creatividad

Consultado el 30 de Noviembre del 2010.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad>

Wikipedia

List of social networking websites

Consultado el 1 de Marzo del 2011.

Wikipedia

Pensamiento lateral

Consultado el 30 de Noviembre del 2010.

http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_lateral

Wikipedia

Pricing strategies

Consultado el 3 de Enero del 2011.

http://en.wikipedia.org/wiki/Pricing_strategy

Wikipedia

Social media marketing

Consultado el 13 de Enero del 2011.

http://en.wikipedia.org/wiki/Social_media_marketing

World Economic Forum

Consultado el 4 de Noviembre del 2010.

<http://www.weforum.org/en/index.htm>

World of new 7 Wonders

Machu Picchu (1460-1470), Perú

Consultado el 18 de Agosto del 2011.

<http://wpnq.a34.net/the-official-new7wonders-of-the-world/machu-picchu-1460-1470-peru/>

World Press Photo

Consultado el 3 de junio del 2010.

<http://www.worldpressphoto.org/>

Yahoo en Español

Garantiza gobierno peruano prevalencia de estabilidad económica

Consultado el 28 de Octubre del 2010.

<http://espanol.finance.yahoo.com/noticias/Garantiza-gobierno-peruano-notilt-194632758.html?x=0>

Yellow nest hostel

Hostels in Barcelona Spain

Consultado el 30 de Mayo del 2011.

<http://www.nesthostelsbarcelona.com/yellow/hostels-barcelona-yellow-nest-index-en.php>