



## **Caso: cambio de estructura organizacional**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Alessia Balarezo Cantella**

**Asesor:**

**Dr. Gonzalo Enrique León Riofrío**

**Lima, diciembre 2021**



## Dedicatoria

A Dios, por acompañarme y darme la fortaleza para seguir siempre adelante.

A mi familia, por su apoyo incondicional.

A la memoria de mi abuelo Álvaro Balarezo.





## **Agradecimientos**

A mi asesor, Dr. Gonzalo Enrique León Riofrío, por sus consejos y apoyo brindado en el presente trabajo de investigación.

A mis profesores, por enseñarme y compartir sus conocimientos.

A mis compañeros, por el esfuerzo puesto en la maestría y por la amistad que surgió entre nosotros.





## Resumen ejecutivo

*El presente trabajo de investigación tiene como finalidad describir la situación en la que se encontraba Daniel Apache, accionista mayoritario de Turiperú S.A., quien debía decidir el futuro de su negocio: venderlo o dejarlo al mando de sus hijos.*

*La operadora de turismo Turiperú S.A., era líder influyente en el sector turismo; el cual se encontraba atomizado y en gran parte informal, ocupaba una participación en el mercado de 8.9% en el segmento de turismo organizado vacacional, con una facturación de 36 millones de dólares. Al 2011, la empresa mantenía un crecimiento de 20% anual por encima del sector, al compararse con el crecimiento promedio anual de 10% de este.*

*Para la toma de decisiones, se ha considerado no solo el valor económico del negocio sino también algunos aspectos cualitativos, de igual modo, se debe examinar el ingreso del nuevo canal de ventas llamado OTA, que por sus acciones digitales y rapidez de respuesta no iba a poder competir con Turiperú, S.A., cuya estrategia actual se enfocaba en armar paquetes turísticos según los requerimientos del cliente (Taylor Made).*

*Con la exposición del caso, se pretende desarrollar en el alumno la capacidad para tomar decisiones relacionadas con la venta de un negocio familiar y resolver las disruptivas que se presentan en todos los ámbitos de la organización, asimismo, motivar al lector a encontrar el problema principal, empleando herramientas como el análisis del sector, la evaluación de alternativas y criterios antes de decidir lo mejor para la empresa, examinando todos sus ámbitos y detectando cuales son los puntos a mejorar. Por último, presentar un estado de ganancias y pérdidas simple e implementar un plan de acción.*

*Como resultado, se concluye que la venta de una empresa familiar no solo implica el aspecto monetario y rentable, sino también contempla un análisis cualitativo de otras variables involucradas en el negocio de manera conjunta, tales como los empleados, la responsabilidad social y la estabilidad familiar.*

**Palabras clave:** Operador de turismo; Taylor Made; Know How; Venta de empresa familiar.





## Abstract

*The purpose of this research is to describe the situation in which Daniel Apache, majority shareholder of Turiperú S.A., found himself, who had to decide the future of his business: to sell it or leave it to his children.*

*The tour operator Turiperú S.A., was an influential leader in the tourism sector, with a market share of 8.9% in the organized vacation tourism segment, with a turnover of 36 million dollars. By 2011, the company maintained a 20% annual growth rate over the sector, compared to the average annual growth rate of 10%.*

*In order to make decisions, not only the economic value of the business has been considered, but also some qualitative aspects. Likewise, the entry of the new sales channel called OTA must be examined, which due to its digital actions and speed of response was not going to be able to compete with Turiperú, S.A., whose current strategy was focused on putting together tourist packages according to the client's requirements (Taylor Made).*

*With the presentation of the case, the aim is to develop in the student the capacity to make decisions related to the sale of a family business and to solve the disruptive ones that appear in all the areas of the organization, also, to motivate the reader to find the main problem, using tools like the analysis of the sector, the evaluation of alternatives and criteria before deciding the best thing for the company, examining all its areas and detecting which are the points to improve. Finally, develop a simple profit and loss statement and implement an action plan.*

*As a result, it is concluded that the sale of a family business not only involves the monetary and profitable aspect, but also contemplates a qualitative analysis of other variables involved in the business together, such as employees, social responsibility and family stability.*

**Keywords:** *Tour operator; Taylor Made; Know How; Sale of family business*



## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo .....	vii
Abstract .....	ix
Índice de tablas.....	xiii
Introducción .....	1
Capítulo 1. Caso de estudio.....	3
1.1. Sector .....	3
1.2. Empresa.....	5
1.3. Misión .....	7
1.4. Visión .....	7
1.5. Estructura organizacional.....	7
1.6. Carlos Andrés Apache .....	8
1.7. Roberto.....	8
1.8. Funcionamiento del área comercial .....	9
1.9. Valorización .....	10
1.10. Otras preocupaciones .....	11
Anexos.....	13
Anexo 1. Turismo en el Perú 2011.....	13
Anexo 2. Cadena de distribución antes de las OTA's 2011 .....	14
Anexo 3. Cadena de distribución potencial por desarrollo de OTA's.....	15
Anexo 4. Organigrama Turiperú S.A. (Año 2011).....	16
Anexo 5. Distribución de la cartera según Regiones.....	17
Anexo 6. Estado de ganancias y pérdidas 2011 y proyectado 2012.....	18
Anexo 7. Balance general 2011 .....	19
Capítulo 2. Teaching note .....	21
2.1. Sinopsis .....	21
2.2. Objetivos académicos del caso .....	22
2.3. Preguntas propuestas para la resolución del caso.....	23
2.4. Síntomas del caso .....	24
2.5. Propuesta de solución .....	25

2.5.1. Análisis del sector .....	25
2.5.2. FODA.....	26
2.5.3. Ventajas y desventajas de vender la organización .....	27
2.5.4. Ventajas y desventajas de mantener la empresa .....	28
2.5.5. Descripción de los personajes .....	28
2.5.6. Análisis de alternativas de decisión .....	29
2.5.7. Análisis de criterios de decisión .....	33
2.5.8. Análisis financiero .....	34
2.6. Plan de acción.....	39
2.7 ¿Qué ocurrió con la empresa? .....	39
Conclusiones .....	41
Bibliografía.....	43



## Índice de tablas

Tabla 1. Alternativas y criterios de mediano y corto plazo.....	31
Tabla 2. Alternativas y criterios de largo plazo .....	31
Tabla 3. Estado de ganancias y pérdidas.....	35
Tabla 4. Balance general .....	36
Tabla 5. Parámetros para la valorización interna y externa .....	37
Tabla 6. Valorización de la empresa a quince años (soles y dólares) .....	38





## Introducción

El presente caso ha sido elegido y escrito para utilizarlo en sesiones de clase de Análisis de Situaciones de Negocio, en el área de Dirección General. Tiene por objeto ofrecer al alumno, en una sesión de clase, un enfoque global del negocio considerando una serie de factores cualitativos y cuantitativos, con el propósito de ayudarlo a tomar una decisión a la hora de efectuar la venta de una compañía, brindando de manera efectiva un giro de estructura organizacional a la empresa.

El caso se centra en la decisión que debe tomar Daniel Apache, dueño y accionista mayoritario de Turiperú S.A.<sup>1</sup>, de la mano con la junta de accionistas, a fin de determinar el futuro del negocio familiar. A lo largo de la investigación se plantea responder las siguientes preguntas: ¿debería venderse la empresa o quedarse en manos de los propietarios?, ¿si se vendiera, interesaría solo el valor monetario o existirían otras variables involucradas en el proceso?, ¿convendría cambiar la estrategia de la organización para adaptarse al mercado o sería mejor no desviarla, ya que los colaboradores se podrían desenfocar? y ¿sería una buena opción venderla a cualquier entidad que esté dispuesta a comprarla o a una empresa que se asemeje en valores y cultura organizacional?

Mediante este enfoque, es importante que el alumno tome la posición de Daniel Apache y empleando un criterio directivo, deba encauzar su decisión no solo al resultado cuantitativo, sino orientarlo a todas las variables que conllevan la venta de la misma. En estos sucesos reales se utilizará el método del caso, teniendo en consideración que la decisión que se tome ocurra después de analizar todos los ámbitos del negocio, esto es, la cultura de la empresa, la gestión humana, la sostenibilidad social, hasta el resultado de la empresa, ya sea que los hijos asuman la gestión o que sea dirigida por una entidad externa.

La investigación se ha dividido en dos capítulos, en el primero se presenta a la empresa, su historia, misión, visión, estructura organizacional y valorización. El segundo capítulo corresponde a la *Teaching note*, en ella se enuncian los objetivos, propuesta de solución, desarrollo del caso con herramientas como análisis del sector, valoración de criterios y alternativas. Finalmente, se proyecta el estado de ganancias y pérdidas para evaluar la empresa internamente.

---

<sup>1</sup> Por motivos de confidencialidad, se ha cambiado el nombre de la empresa y de los personajes que aparecen en el presente caso.





## Capítulo 1. Caso de estudio

En junio de 2011, Daniel Apache, accionista mayoritario y presidente del directorio de la empresa Turiperú S.A., meditaba frente al escritorio con el que empezó su negocio. Ya era tarde, y aunque no se quedaba despierto hasta altas horas de la noche, últimamente le costaba conciliar el sueño porque le preocupaba el futuro de su empresa. Miró fijamente los premios y reconocimientos que se exhibían en un rincón del despacho, y recordó con nostalgia la trayectoria de su exitosa empresa familiar dedicada al turismo, la cual formó con gran entusiasmo hace varios años. Llegó a la conclusión, que era el momento de retirarse, delegar sus responsabilidades y dar oportunidad a las nuevas generaciones.

A sus 83 años, su salud se había deteriorado y temía por la continuidad de la empresa cuando ya no estuviera presente. Al día siguiente, Daniel convocó a una reunión al directorio principal, y les presentó las dos opciones que había considerado. Una de ellas, planteaba dejar la dirección de la empresa de turismo receptivo en manos de sus cinco hijos, quienes formaban parte de la junta de accionistas, y la otra, vender la empresa a una entidad externa.

### 1.1. Sector

En el año 2011, el sector turismo en el Perú generó un ingreso de divisas de 2 814 millones de dólares y sostuvo un crecimiento en dólares del 10% de CAGR<sup>2</sup> entre el 2006 al 2011 (INEI, 2017). En consecuencia, un indicador relevante para el sector (con el que se calculaba el *market share*<sup>3</sup>), era el número de turistas que ingresaban y salían del país, es decir, el sector se segmentaba en dos tipos de negocios principales: turismo receptivo y turismo emisor. En el 2011, se logró un volumen total de 4 729 702 turistas (MINCETUR, 2018, p. 23-26).

En lo que concierne al turismo emisor, este estaba constituido por el 45% de turistas peruanos que salían del país en búsqueda de atracciones turísticas fuera de su residencia, por lo que agencias de viaje peruanas llamadas minoristas, compraban paquetes a mayoristas extranjeros para ofrecerlos a los clientes finales. A su vez, se encontraba el turismo receptivo que representaba el 55% de turistas; el cual buscaba atraer personas de todas partes del mundo hacia el Perú. En este caso, las agencias de viaje extranjeras compraban paquetes a los mayoristas peruanos de turismo y a su vez, los mayoristas compraban el servicio a los operadores de turismo (MINCETUR, s. f., p. 22).

---

<sup>2</sup> CAGR: Tasa de crecimiento anual compuesto.

<sup>3</sup> *Market share*: Participación de mercado que una empresa tiene en un determinado segmento.

Con respecto al turismo receptivo, el 76% lo constituía clientes que viajaban por cuenta propia: ya sean vacacionistas o corporativos. Y al 24% restante se le denominaba turismo organizado, que estaba conformado por los clientes que adquirieron un paquete turístico mediante una agencia de turismo. Igualmente, este turismo organizado se dividía en clientes corporativos 29% y vacacionales con el 71%. (Ver Anexo 1).

Para determinar el turismo organizado vacacional, se utilizó un indicador desarrollado por este sector. Este consistía en boletos de tren a Macchu Picchu del total de turistas llegados al Perú, donde, aproximadamente el 90% del *market share* se obtenía del total de extranjeros y empresas que pagaban por boletos para el tren a Macchu Picchu y a partir de ese número se determinaba los que habían llegado por medio de agencias de turismo organizadas. Con el porcentaje restante, se podía determinar quiénes no elegían Macchu Picchu como lugar de destino para visitar. El nacimiento de este indicador se debió al sector, donde los KPI'S<sup>4</sup> no se encontraban claros por ser un mercado incipiente e informal.

El turismo receptivo relacionado al turismo organizado vacacional estaba conformado por una cadena de valor de llegada al cliente final, en otras palabras, funcionaba a pedido, solo se cerraba la transacción si el cliente final aceptaba el pago del servicio, si declinaba, se perdía la reserva y ninguna agencia minorista, mayorista u operador de turismo recibía el pago.

El proceso consistía en solicitar un servicio a la agencia de turismo, quien confirmaba la reserva en dos a tres días, ya que debía gestionar el paquete con su empresa mayorista. A su vez, esta consultaba a los operadores de servicios turísticos la disponibilidad de los servicios con los diferentes intermediarios, tales como hospedaje, aerolíneas, restaurantes, entradas a lugares turísticos, entre otras actividades y confirmaba la disponibilidad del paquete. Si el cliente final aceptaba la propuesta, se vendía el servicio. (Ver Anexo 2).

Por otra parte, en los canales de distribución se encontraba emergiendo un nuevo canal digital de agencias llamado OTA<sup>5</sup>. Este canal al inicio vendía solo paquetes hoteleros, pero más adelante, incorporó a su cartera el servicio completo. Por lo que, este reciente medio de venta se encontraba revolucionando el sector turismo, ya que por ser un canal online no necesitaba de una agencia física, ni costos fijos para vender paquetes.

Al empezar a diversificarse las OTAs, se ofrecían los mismos servicios de paquetes alineados a varios proveedores, armándose de acuerdo con las necesidades del cliente, así que, cumplían la misma función de las agencias físicas. Sin embargo, el valor agregado que ofrecía

---

<sup>4</sup> KPI: En inglés *Kay Perfomance Indicator*. Indicador clave de desempeño que utiliza una serie de métricas para medir la eficacia y productividad de las acciones que se aplican en un negocio (Grupodw, 28 de mayo 2019).

<sup>5</sup> OTA: Siglas en inglés de *Online Travel Agencies*.

el canal *online* tenía una respuesta inmediata de disponibilidad por parte del sector de servicios y a un precio menor que los canales tradicionales. Algunas OTAs se enfocaban en competir directamente con los mayoristas, vendiendo servicios a los minoristas. Otras se dirigían a los clientes finales y rivalizaban directamente con los minoristas o agencias de viajes. En definitiva, la nueva cadena de valor se encontraba en pleno desarrollo, pero todavía no tenía gran acogida en el mercado peruano. (Ver Anexo 3).

Al momento de la creación de la compañía Turiperú S.A., el sector dedicado al turismo era en buena parte informal, con servicios básicos poco profesionales. Cualquier contribuyente, ya sean familiares sin trabajo o personas en busca de ello, se podían incorporar como guías o realizar movilidad para el transporte de los turistas. De modo que, no se encontraban con facilidad empresas formalmente constituidas para el turismo receptivo, por tanto, el turismo en el Perú era catalogado como un mercado fragmentado.

Con el transcurso de los años, aunque las prácticas informales se mantenían, cada vez la formalización del mercado iba en aumento, debido a las exigencias sugeridas por los mayoristas y minoristas para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Gracias a la experiencia ganada en los servicios turísticos y a las mejoras realizadas por el Estado: como la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, nuevos destinos, pistas que conectaban al país y mejoramiento de los establecimientos hoteleros, varias empresas peruanas constituidas en las localidades turísticas optaron en mayor medida por la formalidad.

Además, el Perú se convirtió en un destino turístico atractivo para las personas del exterior y se estaba haciendo conocido por su rica gastronomía. También, el gobierno decidió invertir en la marca Perú y empezó a publicitarla en el extranjero. Todos estos acontecimientos dieron paso al crecimiento constante del turismo, el cual se pudo percibir durante los años 2006 al 2011, generando un CAGR de 10% en turismo receptivo (INEI, 2017).

## **1.2. Empresa**

En 1956, Daniel Apache, considerado una persona de gran prestigio en el sector turismo, funda la operadora de servicios turísticos vacacionales Turiperú S.A., se constituyó como una empresa familiar dedicada a brindar un servicio eficiente, serio, confiable y con un alto nivel de especialización y profesionalismo en el sector turismo receptivo. Este acontecimiento, lo convirtió en un pionero, por cuanto estableció una empresa formal de competencias globales, en comparación con lo que ofrecía el sector en ese momento.

Siguiendo las características de su enfoque, en 1966 pasó a ser la primera organización en el Perú en brindar un servicio de crucero; su primera incursión fue el Amazonas, lo que ayudó al desarrollo de otras áreas potenciales turísticas dentro del país.

En 1989, Apache crea la fundación del Patronato de Lima e inicia los esfuerzos para declarar el centro de la ciudad como patrimonio de la humanidad, logrando la calificación en 1991. Dentro de su organización, la sostenibilidad también se vio reflejada en los aportes para el desarrollo de las comunidades, como es el caso del proyecto con la Comunidad Willoq<sup>6</sup> en el Valle Sagrado de los Incas.

Desde un inicio, la empresa se responsabilizó por promover la cultura, educación, salud y calidad de vida de las personas que se encontraban cerca de los destinos turísticos, buscando un rol activo dentro de la sociedad, con capacidad para generar igualdad de oportunidades para los peruanos de menores recursos. Estos proyectos estaban enfocados en crear conciencia sobre las reliquias que posee el Perú, ayudar a preservar la historia y el área geográfica de su localidad, brindar oportunidades de trabajo y desarrollo económico para la zona.

Además, como empresa orientada a la sostenibilidad en todos sus procedimientos, adquirió el ISO 9001 sobre calidad, donde incluía toda la cadena de valor; desde la cotización, diseño del producto, operaciones, gestión de proveedores, facturación y hasta el sistema de cobranza. En el 2002, la compañía prestó sus instalaciones al equipo del proyecto arqueológico Caral-Supe para apoyar el trabajo de investigación y aportar al desarrollo cultural del país.

Gracias a la novedad de los productos ofrecidos y esfuerzos realizados hasta el 2005, el proyecto Selección Perú ganó el premio Creatividad Empresarial, a puertas de cumplir los 50 años de fundación de la empresa, fue un reconocimiento importante a sus programas sociales y a la calidad de sus servicios. En este evento participaban empresas de diferentes rubros dentro del país, el premio se entregaba a las compañías que desarrollaban y brindaban nuevas propuestas y que, a su vez, eran consideradas como las más innovadoras a nivel nacional.

En el 2008, nuevamente gana el premio Creatividad Empresarial, gracias al desarrollo del proyecto Perú Gastronómico, el cual consistía en una nueva experiencia para sus clientes con productos relacionados al boom gastronómico que se vivía en ese momento en el país, el cual promovía de manera constante la compañía.

---

<sup>6</sup> Proyecto Comunidad de Willoq: Consistía en “acercar a los turistas a la vida cotidiana de una comunidad altoandina de la localidad de Ollantaytambo, lo que se conoce como turismo vivencial”, con el fin de preservar las costumbres y manifestaciones de una cultura viva en cuanto a organización, economía, religión e interacción con su medio ambiente (Perú Oportunidades, 2 de julio de 2007).

En términos de posición competitiva, en el 2011, Turiperú S.A. contaba con 145 trabajadores a nivel nacional y desde sus inicios se había posicionado como la empresa líder de turismo, con ventas totales a 40 050 clientes y una facturación de 36 794 180 millones de dólares al 2011 y una participación de mercado de 8.9%.

### **1.3. Misión**

La misión del negocio estaba basada en ser una empresa innovadora en el mercado con atención personalizada hacia sus clientes. Asimismo, la organización buscaba impulsar el patrimonio cultural y natural del Perú.

### **1.4. Visión**

En cuanto a la visión del negocio, buscaba convertirse en un referente de gran envergadura en el mercado internacional y fomentar la pasión por el Perú. También impulsar valores en la organización, tales como transparencia, autonomía, creatividad e innovación.

### **1.5. Estructura organizacional**

Su estructura organizacional, estaba constituida por el gerente general, sucedido por un asistente ejecutivo para brindar apoyo en la gestión. También la empresa poseía tres gerencias de área que le reportaban directamente al gerente general. Estas áreas eran manejadas por el gerente de marketing y ventas, gerente central y gerente de recursos. (Ver Anexo 4).

La familia Apache figuraba como cabeza de la organización, el modelo de dirección desarrollado se manejó de dos formas distintas: externa e interna. De cara al cliente, el modelo de gestión se enfocaba en una dirección más corporativa. Así, distribuían el trabajo en áreas para lograr eficiencias relacionadas con la mejora de procesos, el orden financiero y crecer comercialmente en mercados cada vez más competitivos como el mercado asiático, sin dejar de lado la sostenibilidad del negocio.

Concerniente al trato con sus trabajadores, se enfocaban en una dirección más familiar y amical. Los trabajadores mediante su experiencia y buen desempeño podían obtener facilidades para mantener una línea de carrera amplia y ocupar altos puestos, sin necesidad de contar con estudios superiores completos. Cabe señalar, que Turiperú S.A. era considerada como la Escuela de Turismo por las personas que trabajaban en ella, incluyendo al sector. Varias de las empresas competidoras actuales, fueron desarrolladas, conformadas y manejadas por personas que pertenecieron por varios años a Turiperú S.A. y aprendieron el negocio dentro de ella.

## **1.6. Carlos Andrés Apache**

Carlos Andrés Apache, CEO de la compañía, era el hijo mayor de Daniel y el único de los cinco hermanos que laboraba en la empresa en ese momento, también pertenecía a la junta de accionistas. Dentro de la organización, Carlos Andrés se percibía como líder y era muy querido por sus colaboradores; ellos se sentían cercanos a él porque transmitía confianza y justicia. Carlos Andrés anhelaba que sus trabajadores permanecieran cómodos en su ambiente laboral y al mismo tiempo, les daba libertad para empoderarse y tomar sus propias decisiones. Por su gran vocación de servicio, impulsó y desarrolló el patronato, volviéndose un proyecto esencial para la empresa. Se proyectaba como una persona racional y equilibrada, ya que quería lo mejor para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Aunque apoyaba a su padre, al igual que algunos de sus hermanos en cuanto a la venta de la empresa, se sentía seguro de su capacidad para manejar y poner orden en la empresa, aun cuando se presentaran diferencias de opinión. Anteriormente, existieron algunas tensiones que fomentaron la desunión familiar, pero él había propuesto buenas alternativas de solución, convirtiéndose en un buen mediador y conciliador.

## **1.7. Roberto**

Roberto, hermano mayor de Carlos Andrés y parte de la junta de accionistas, se encontraba en desacuerdo con la venta de la empresa y que pasara a manos de otras personas que no tenían la misma visión del negocio. Si su padre dejaba la empresa, él se ofrecía como su reemplazo, a pesar de no trabajar en ella en ese momento. Según Roberto, era necesario enfocarse exclusivamente en la rentabilidad del negocio, además, planteaba que la empresa debía crecer para obtener mayores ganancias y solo se conseguiría si él tomaba el mando.

Por otra parte, sus hermanos consideraban a Roberto como una persona autoritaria, de carácter contrario al de Carlos Andrés, con una visión diametralmente opuesta sobre el negocio y el estilo de dirección. Esto generaba discusiones profesionales entre ellos sobre la forma de cómo llevar la organización.

## **1.8. Funcionamiento del área comercial**

La labor comercial de la empresa en ese momento recaía sobre dos personas: Carlos Andrés Apache y Susana Pérez, gerente de marketing y ventas. En el 2011, mayormente, las empresas formales de turismo en el Perú eran negocios familiares, donde los dueños eran las cabezas comerciales visibles de las organizaciones. Muchas veces, se elegía los servicios de una empresa de turismo fijándose en la reputación de la familia dueña de la compañía.



Turiperú S.A. estaba dirigido a clientes *B2B*<sup>7</sup> y se ubicaba como proveedor de servicios a los canales mayorista y minorista. La distribución de su cartera se encontraba dividida en dos grandes grupos: Región I y Región II, pero se diferenciaban en segmentos distintos relacionados a sus principales mercados.

En primer lugar, a la Región I pertenecía Canadá y EEUU, este último, se dividía en Estados Unidos del Este y Estados Unidos del Oeste. En segundo lugar, la Región II se dividía en los siguientes segmentos: Latinoamérica, España, Italia y Portugal. Por último, el segmento Otros, pertenecía el resto del mundo. (Ver Anexo 5).

El mercado más importante para la empresa era EEUU, representaba el 70% de su facturación anual. A consecuencia del ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001, Turiperú S.A. atravesó una situación complicada, casi estuvo a punto de cerrar.

Al conjunto de propuestas comerciales ofrecidas a los mayoristas y minoristas para diversificar su cartera de productos ofrecidos, se le asignó el nombre de Selección Perú. Este grupo de propuestas estaba conformado a su vez por ocho servicios con el nombre de Perú Gastronómico, Cruceros en el Amazonas, Expediciones y Experiencias, Salud y Bienestar, Tesoros Escondidos, Nuevos Destinos, Casas Históricas Particulares y Descubrimientos.

Dicho lo anterior, dentro de cada servicio se ofrecían diferentes experiencias y actividades relacionadas con el nombre escogido. Por ejemplo, Perú Gastronómico, principalmente, consideraba actividades culinarias dentro de Lima para cualquier segmento de cliente, mayorista o minorista, que quisiera comprar el paquete ofrecido para vender a sus clientes finales. Por su parte, Salud y Bienestar, ofrecía actividades como spa o lugares donde el cliente final iba a descansar. Los lugares para elegir podían ser Paracas (Ica), Lago Titicaca (Puno), Máncora (Piura) y el más importante Valle Sagrado (Cusco).

A su vez, el servicio Descubrimientos, estaba vinculado con todo lo relacionado a las antiguas civilizaciones. Por ejemplo, en Lambayeque los museos del Señor de Sipán; en La Libertad, la cultura Moche, la Señora de Cao y paseo en caballitos de totora. En Arequipa, el Misti, Chachani, Pichu Pichu. En la selva amazónica, se orientaba los paseos a personas con un perfil más aventurero: ingreso dentro de la selva de Loreto para descubrir a las tribus de Francisco de Orellana y El Dorado.

Otro de los servicios llamado Nuevos Destinos, eran paquetes relacionados a lugares turísticos que muy pocos turistas conocían; el objetivo era potenciar otras zonas de suma

---

<sup>7</sup> Clientes *B2B*: La empresa comercializaba su servicio a otras empresas y no directamente al consumidor (*business to business*).

importancia en el Perú. Por ejemplo, Caral, la ciudad más antigua de América construida 5000 años a.C., los nevados de Huaraz y la arquitectura religiosa barroca de Ayacucho.

La filosofía de la empresa consistía en investigar y desarrollar constantemente nuevas formas de hacer turismo en el Perú, muy aparte de solo potenciar a Macchu Picchu, una de las maravillas del mundo moderno ubicada en Aguas Calientes, Urubamba, principal centro turístico visitado y pedido por los mayoristas y minoristas del sector. Tan solo en el 2011, lo visitaron 971 642 turistas (MINCETUR, 2018).

Otras acciones que realizaba la empresa para impulsar el negocio estaban relacionadas al desarrollo de folletos de alta calidad y participación en ferias internacionales, siendo los principales medios para estar en contacto con los clientes. A pesar de tener un enfoque comercial, al parecer bastante robusto, en el fondo solo contaba con una cartera de productos sin mayor sustento. Es decir, que el producto o servicio que se ofrecía no estaba correctamente diseñado, no había un costeo, itinerario y tampoco contaba con la operatividad lista. Recién al momento del pedido del cliente, se ensamblaba el producto. Por lo que, este era un factor importante para considerar debido a la falta de rapidez en la respuesta de cara hacia el cliente.

De la misma manera, la cartera de productos Selección Perú no había sido diseñada con el apoyo del área de ventas, fue una iniciativa básicamente del área de marketing. Por consiguiente, la fuerza de ventas desconocía la existencia de algunos productos ofertados a los clientes. Al momento de crear la cartera, tampoco se realizó el *Focus Group* o investigaciones de mercado previas para conocer qué destinos y paquetes ofrecidos brindaban mayor rentabilidad o podían tener mayor éxito, así tampoco se elaboró un análisis de las necesidades de cada mercado. Ante ello, Daniel Apache se cuestionaba sobre cómo manejarían esta situación dado el constante crecimiento que presentaba el sector.

## **1.9. Valoración**

Al analizar todos los factores involucrados dentro de la decisión, los miembros del Directorio prefirieron buscar a una consultora externa que los ayudara a evaluar el valor de la compañía en el mercado, en el caso se decidiera la opción de venta. Contrataron a una empresa seria con experiencia en transacciones de venta nacionales e internacionales, conformada por dos importantes banqueros que brindaban asesoramiento financiero y estratégico a diferentes sectores. El veredicto establecido por la entidad dio como respuesta que Turiperú S.A. se encontraba en óptimas condiciones de venta debido a su estado financiero favorable y prometedor. En cuanto a la valoración en el mercado, la empresa fue valorada por un total de



12,6 millones de dólares en un escenario conservador. También indicaron que la mejor alternativa, en el caso se decidieran por la opción de venta, tendría que ser a su totalidad.

La junta de accionistas, a petición del socio mayoritario, respondió la solicitud con una serie de recomendaciones que encontraba fundamental incluir en la negociación si se generaba la oferta de venta en su totalidad. Ellos conversaron con la empresa contratada y llegaron a un acuerdo sobre los requisitos:

- Por lo menos, negociar un 2% como accionariado, para seguir recibiendo rentas mensuales mientras la empresa se encuentre activa.
- Vender la empresa a una entidad que comparta los mismos valores que Turiperú S.A.
- Tratar de mantener a los empleados dentro de la organización.

Igualmente, la organización realizó propiamente la valoración interna de sus estados financieros con el área de finanzas, en contraparte a la solicitud realizada por la empresa tercerizada externa, con el propósito de comprobar si efectivamente les conviniese vender el negocio o permanecer en él. Las ventas del 2011 fueron 50 401,749 y se esperaba un crecimiento en ventas del 20% para los siguientes dos años.

Del 2014 al 2018, se consideró un crecimiento del 10% de caja libre y del 2019 al 2026 se consideró un 7% del mismo, debido al escenario conservador por el cual la empresa siempre apostaba. La variación de la depreciación del año 2014 en adelante, sería la misma considerada para el año 2013. Las cargas financieras estaban relacionadas a la deuda proyectada del balance. Se consideró una tasa de descuento (WACC) del 10% establecido entre la agencia y el dueño y, por último, una tasa de impuestos del 30%. El tipo de cambio en ese momento era de 2,7 dólares americanos. Los resultados de la operación pueden verse en el Anexo 6.

### **1.10. Otras preocupaciones**

En síntesis, Daniel Apache pensó que podría ser una gran oportunidad de venta, debido a que la empresa estaba creciendo un 20%, porcentaje mayor al crecimiento del sector turismo receptivo que era de 10%, pero en los días siguientes aumentaron las inquietudes relacionadas al tema monetario. En el supuesto de que la empresa fuera ofrecida públicamente a otras entidades nacionales o internacionales, se necesitaba un enfoque con expectativas globales más exigentes y competitivas de las manejadas actualmente por su personal.

Ahora bien, si la empresa se ofrecía a una compañía extranjera, no se tenía claro si se incluiría como parte de su estrategia de sostenibilidad el desarrollo de los habitantes de las comunidades. Aunque uno de los temas que más le preocupaba a Daniel era si las mismas

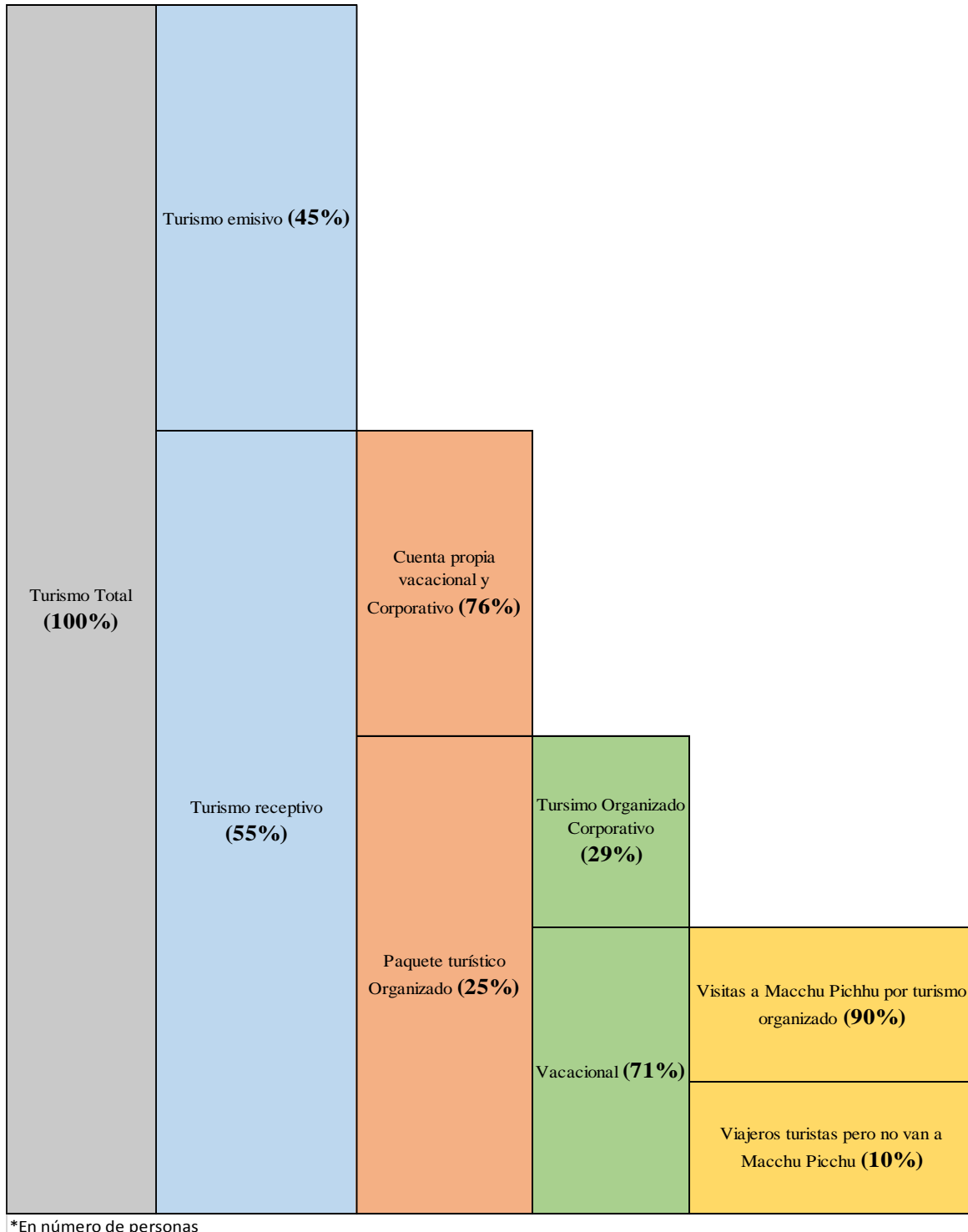
personas que trabajaban dentro de la organización podrían seguir conservando su posición de trabajo. Por último, no estaba seguro si los mismos trabajadores estaban dispuestos a aceptar y adaptarse a las nuevas políticas. Indiscutiblemente, eran temas considerados por él, muy influyentes en su decisión.

Daniel Apache no solo estaba pendiente de sus trabajadores y las comunidades, también su familia era su principal inquietud, sobre todo porque podría haber el riesgo de que la familia se separe por disputas entre hermanos, en el caso de que la empresa siga adelante sin el accionista mayoritario. Todas estas razones acrecentaban más su preocupación e indecisión.



## Anexos

### Anexo 1. Turismo en el Perú 2011

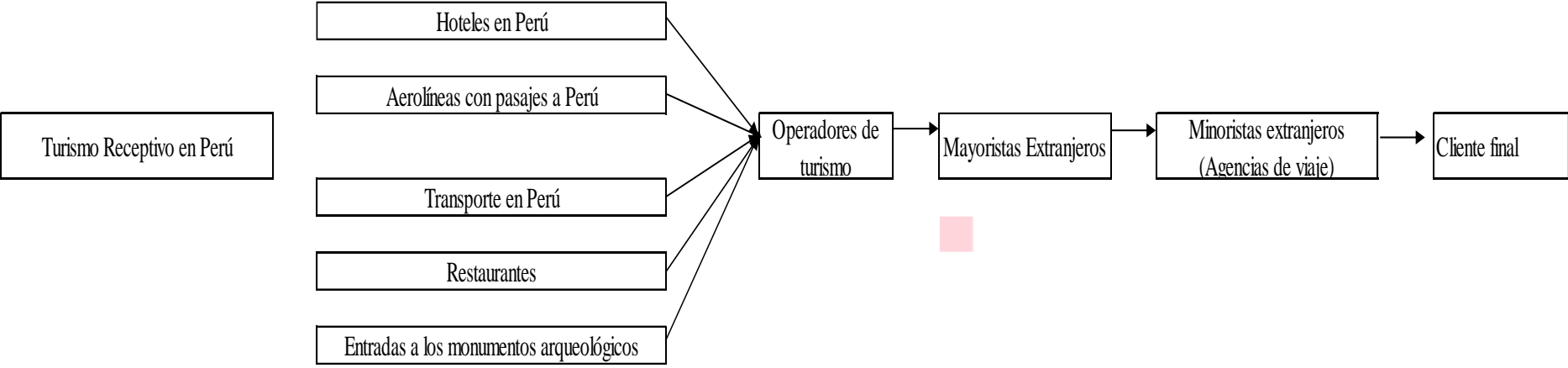


\*En número de personas

Fuente: INEI (2017)

Elaboración propia

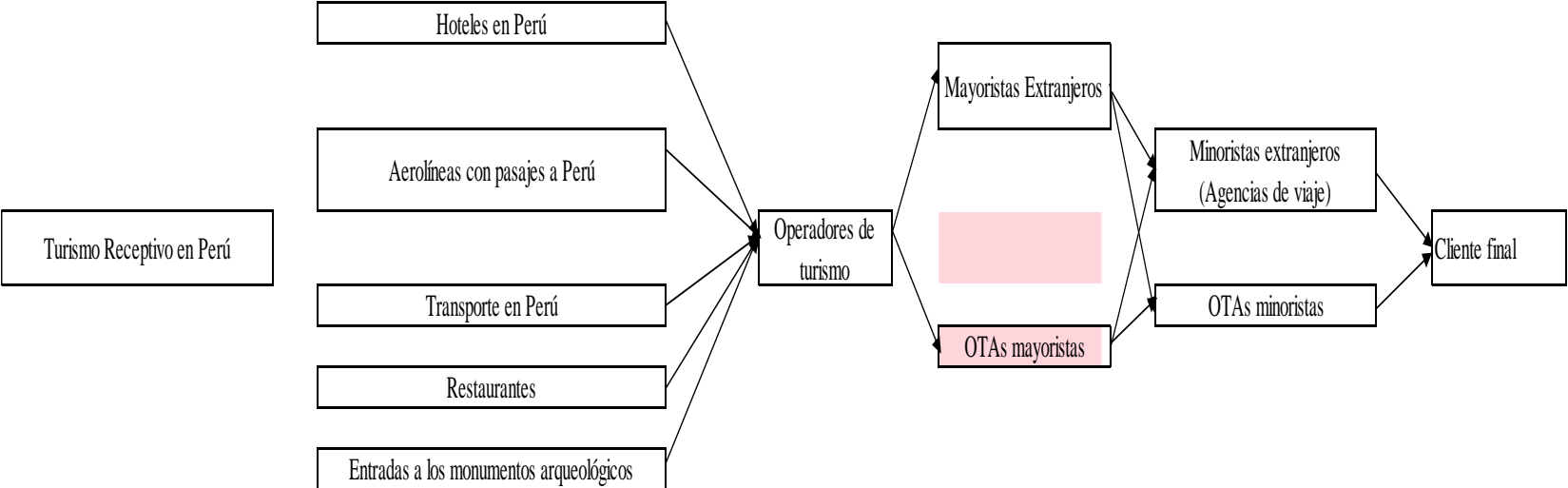
**Anexo 2. Cadena de distribución antes de las OTA's 2011 en el turismo receptivo organizado vacacional**



Fuente: elaboración propia



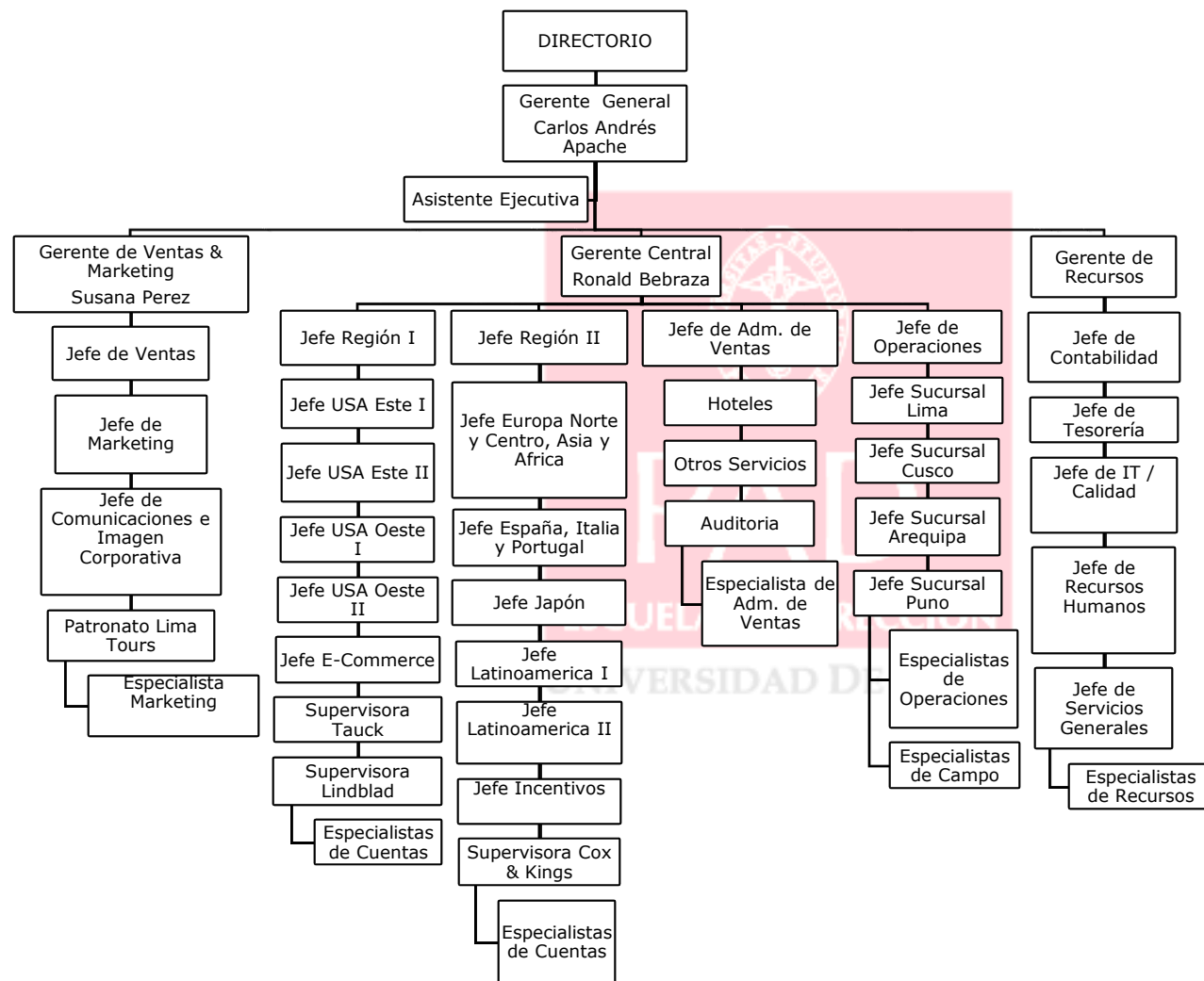
**Anexo 3. Cadena de distribución potencial por desarrollo de OTA's en el turismo receptivo organizado vacacional**



Fuente: elaboración propia



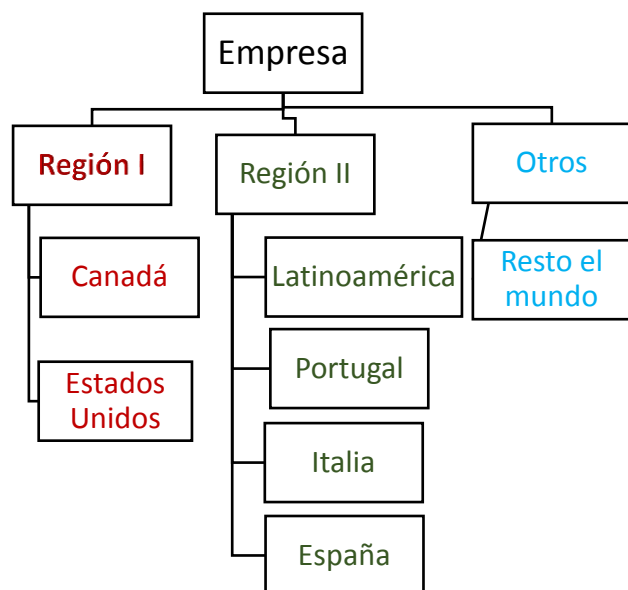
#### Anexo 4. Organigrama Turiperú S.A. (Año 2011)



Fuente: Turiperú S.A. (2011)<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Nota: Por motivos de confidencialidad, se ha cambiado el nombre de la empresa y de los personajes que aparecen en el presente caso.

## Anexo 5. Distribución de la cartera según Regiones



Fuente: Turiperú S.A. (2011)<sup>9</sup>  
Elaboración propia



<sup>9</sup> Nota: Por motivos de confidencialidad, se ha cambiado el nombre de la empresa y de los personajes que aparecen en el presente caso.

## Anexo 6. Estado de ganancias y pérdidas 2011 y proyectado 2012

	2011	2012 PY
Ventas Netas	50,401,749	60,543,951
Costo de Ventas	39,940,630	49,396,640
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>10,461,120</b>	<b>11,147,312</b>
Cargas de personal	4,244,174	4,693,257
Servicios prestados por terceros	2,063,467	2,256,409
Tributos	225,610	201,772
Cargas diversas de gestión	563,544	557,058
Provisiones del ejercicio	481,840	240,119
Ingresos diversos	197,566	83,864
<b>Resultado de operación</b>	<b>3,080,050</b>	<b>3,282,562</b>
Cargas financieras (Intereses pagados)	5,291	6,356
Pérdida cambio	605,939	770,370
Ingresos financieros	4,331	17,918
Ganancia cambio	717,651	1,330,351
<b>Resultados antes de impuesto y resultados diferidos</b>	<b>3,190,802</b>	<b>3,854,104</b>
Imp. a la renta	957,241	1,156,231
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>2,233,561</b>	<b>2,697,873</b>

Fuente: Turiperú S.A. (2011)<sup>10</sup>  
Elaboración propia

<sup>10</sup> Nota: Por motivos de confidencialidad, se ha cambiado el nombre de la empresa y de los personajes que aparecen en el presente caso.



## Anexo 7. Balance general 2011

<u>Activo corriente</u>	<u>2011</u>	<u>2012* PY</u>
Caja/Bancos	2,195,078.86	4,752,633.30
Cuentas por cobrar comerciales	2,994,985.12	3,597,657.51
Otras cuentas por cobrar	329,875.35	396,255.23
Suministros diversos	76,075.32	91,383.74
Hojas de ingreso por cobrar	112,730.08	135,414.43
Gastos adelantados	349,316.16	419,608.06
Impuestos adelantados	3,328,117.31	3,997,824.94
Anticipo a proveedores	225,536.41	270,920.46
<b>Total activo corriente:</b>	<b>9,611,714.59</b>	<b>13,661,697.68</b>
<u>Activo no corriente</u>		
Inmuebles, maquinarias y equipos	1,770,849.31	2,127,192.31
Depreciación acumulada	1,257,091.46	1,510,052.42
Otros activos	5,356,024.01	6,433,801.58
Total activo no corriente:	8,383,964.77	10,071,046.30
<b>Total activo:</b>	<b>17,995,679.36</b>	<b>23,732,743.98</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>		
<hr/>		
<u>Pasivo</u>		
<u>Pasivo corriente</u>		
Leasing bancario	47,270	56,782
Tributos por pagar	1,156,216	1,388,878
Participaciones y vacaciones trabajadores por pagar	386,206	463,921
Cuentas por pagar comerciales	4,157,320	4,993,886
Operadores y Líneas aéreas	45,338	54,461
Otras cuentas por pagar	126,220	151,619
Depósitos en garantía	3,462,941	4,159,778
Beneficios sociales de los trabajadores	37,924	45,555
<b>Total pasivo corriente:</b>	<b>9,419,434</b>	<b>11,314,880</b>
<u>Pasivo no corriente</u>		
Deudas a largo plazo	71,099	85,406
Total pasivo no corriente:	71,099	85,406
<b>Total pasivo:</b>	<b>9,490,533</b>	<b>11,400,286</b>
<u>Patrimonio</u>		
Capital social	500	500
Excedente revaluación marca	5,612,753	6,742,192
Resultados no realizados	626,019	626,019
Resultados acumulados	2,265,875	4,963,748
<b>Total patrimonio:</b>	<b>8,505,147</b>	<b>12,332,458</b>
<b>Total pasivo y patrimonio:</b>	<b>17,995,679</b>	<b>23,732,744</b>

Fuente: Turiperú S.A. (2011)<sup>11</sup>  
Elaboración propia

<sup>11</sup> Nota: Por motivos de confidencialidad, se ha cambiado el nombre de la empresa y de los personajes que aparecen en el presente caso.



## Capítulo 2. Teaching note

### 2.1. Sinopsis

Turiperú S.A. era una empresa familiar peruana con más de 44 años de experiencia en el sector turismo. Contaba con 145 trabajadores a nivel nacional y desde sus inicios se había posicionado como la empresa líder de turismo, con una facturación total de 50 millones de soles al año y una participación de mercado de 8.9%. La empresa estaba establecida como una operadora de turismo, ya que armaba paquetes con proveedores de servicio, ya sea hoteles, restaurantes, aerolíneas, entre otros, y los ofrecía a sus clientes mayoristas internacionales de turismo.

En el 2011, se encontraba en desarrollo el nuevo canal de ventas llamado OTA's (*Online Travel Agencies*). Aunque no formaban parte de la cartera de clientes de Turiperú S.A., se encontraban en plena expansión y se convirtieron en competencia directa al igual que los mayoristas y minoristas del sector. De manera que, revolucionaron el mercado de turismo, volviéndolo más digital y en particular, retribuían al cliente con inmediatez en la respuesta.

Las empresas formales del sector en el Perú estaban constituidas por empresas familiares, por lo que las cabezas comerciales eran los dueños de los negocios. Esto generaba una gran barrera, debido a que la reputación de la compañía no solo estaba conformada por los servicios ofrecidos, sino por los apellidos de sus dueños o gerentes.

La empresa Turiperú S.A. era considerada prestigiosa en el sector, no solo por ser la líder en facturación, sino por la pasión que tenían los dueños por el negocio. Fue la primera empresa de turismo en brindar servicios de crucero por el Amazonas y convirtió a Lima en patrimonio de la humanidad. Asimismo, se enfocaron en otras actividades con las comunidades cercanas a los centros históricos, enfocándose en potenciar el desarrollo cultural, económico y el profesionalismo en las zonas. Parte de esa pasión se relacionaba con la responsabilidad social y la sostenibilidad del negocio.

En cuanto a la estructura comercial de la organización, los productos se estructuraban para el cliente según *Taylor Made*<sup>12</sup>, no existían paquetes estandarizados, a causa de ello, el tiempo de respuesta era muy lento. Paralelamente, participaban en ferias y se desarrollaban folletos de alta calidad con los productos y servicios que se ofrecían, pero en el fondo solo contaba con una cartera de productos sin sustento alguno. No tenían un costeo establecido, ni

---

<sup>12</sup> *Taylor Made*: Hecho a medida para algún cliente en específico. Lo que el cliente solicitaba era armado según las indicaciones de su requerimiento.

análisis de productos ofrecidos más rentables, tampoco contaban con una operatividad estratégica para atender las necesidades de los clientes. Más aún, la cartera de productos Selección Perú no se hizo con la ayuda de ventas, sino solo de marketing. Por consiguiente, la fuerza de ventas no tenía conocimiento de todos los productos ofertados a los clientes.

Aunque existía un gran potencial de desarrollo en este sector, el accionista mayoritario ya tenía una edad mayor y buscaba una respuesta en cuanto al futuro de su negocio, si lo vendía a una entidad externa o si dejaba el negocio al mando de sus hijos. Esta elección involucraba distintas variables muy aparte de la económica, ya que la decisión que tomaría Daniel Apache tendría consecuencias en su familia, empleados, negocio, responsabilidad social, su salud, entre otros.

## **2.2. Objetivos académicos del caso**

A consecuencia de la edad del accionista mayoritario Daniel Apache y la coyuntura favorable en la cual se encontraban, la operadora de servicios Turiperú S.A. debía tomar un nuevo rumbo. En este tipo de decisiones es importante emplear herramientas para analizar el sector, evaluar cómo se desarrolla y generar cuestionamientos que se adapten a lo que es más conveniente para la empresa. Ello implica, una evaluación de alternativas y criterios cualitativos y cuantitativos para analizar todos los puntos y las oportunidades que se puedan presentar antes de decidir lo mejor para la empresa. Por último, se debe desarrollar un estado de ganancias y pérdidas proyectado, así como la valoración interna para realizar una comparación real del valor de la empresa interna y externa, y finalmente, implementar un plan de acción.

Es por esta razón que el caso presenta cuatro objetivos principales: El primero, implica rentabilizar el futuro del negocio, ya que se trataba de no perder la empresa y seguir creciendo más, sobre todo si era la líder en el sector. Por tanto, las alternativas de vender o mantenerla, se encontraban relacionadas con el propósito de rentabilizarla y analizar la valorización de la empresa, ya sea como negocio interno o valorizarla de acuerdo con el mercado.

El segundo objetivo es generar estabilidad familiar. Ante la decisión del accionista mayoritario de ya no formar parte del negocio, no quería que sus hijos llegaran a desacuerdos, que desencadenen en la separación familiar. Anteriormente, ya se habían presentado algunos percances relacionados con el aspecto monetario y la toma de decisiones. Este punto lo tomaba como un objetivo fundamental, dado que su preocupación era dejar a la familia en buenos términos, cuando ya él no esté presente.

El tercer objetivo es mantener la estabilidad de los empleados, es importante para la empresa considerar a sus empleados y generarles estabilidad laboral. Al ser una empresa

familiar, todos se conocían entre ellos y los trataban como parte de la familia. Por último, el cuarto objetivo consistía en continuar con la responsabilidad social de la empresa, generar sostenibilidad para el negocio y contribuir al desarrollo de los pueblos aledaños a los monumentos históricos; ello concordaba con la pasión con que la familia operaba su negocio.

### 2.3. Preguntas propuestas para la resolución del caso

a) ¿Qué alternativas y criterios se consideran relevantes para incluirlos en la toma de decisión del caso?

#### Alternativas

- Vender la organización a una empresa extranjera, obteniendo el 2% del accionariado.
- Conservar la compañía bajo la gestión de los hijos.
- Mantener situación inicial.

#### Criterios

- Económico.
- Estabilidad familiar.
- Continuidad de responsabilidad social.
- Empleados.
- Posicionamiento.

b) ¿Considera que la empresa estaba preparada para atender al nuevo segmento de clientes del mercado OTA's?

No, porque este nuevo segmento OTA's necesitaba una respuesta rápida y automatizada para sus clientes. En este caso, Turiperú S.A. brindaba sus servicios hechos a la medida para cada cliente, por lo que su plazo de respuesta era más extenso y, además, por el tipo de estructura que tenían en el área comercial no se podría atender a este segmento.

c) ¿Qué pasará con los hijos del accionista mayoritario cuando él ya no se encuentre dirigiendo la organización? ¿Podrán tener los hijos la visión adecuada del negocio para manejar la organización a corto, mediano y largo plazo?

- Los hermanos podrían pelearse por el poder y desear cada uno dirigir la empresa a su manera. Es poco probable que todos se pongan de acuerdo si no hay una cabeza a la que

respeten para la toma de decisiones. A pesar de estar muy comprometidos con Turiperú S.A. y mantener un sentimiento de pertenencia de la empresa, no había un consenso, cada uno hacía lo que creía era lo mejor para la empresa, sin un plan de por medio, actuaban así porque tenían la idea de tener una autoridad indiscutible por ser dueños.

- Los hijos del accionista mayoritario pueden tener como punto a favor el *know how*<sup>13</sup> de la empresa, pero lo más probable es que ellos mismos, al haber estado todo el tiempo en la organización, no tengan una perspectiva más amplia que ayude a que el negocio siga creciendo en mayor proporción, con una visión de desarrollo global a largo plazo.

d) ¿Creen que podría ser perjudicial este proceso para la salud del accionista mayoritario?

Debido a la avanzada edad del accionista mayoritario, la preocupación por el futuro de su empresa podría afectar su salud al generarle un mayor estrés, ya que le inquietaba pensar que sus hijos pelearan o los empleados perdieran su trabajo al vender la empresa, afectando la reputación de esta.

#### 2.4. Síntomas del caso

- a) Daniel Apache analizaba dos opciones: vender la empresa o dejarla a sus hijos; por su salud y avanzada edad quería retirarse, pero no estaba seguro de cual alternativa elegir, para ello, debía evaluar diferentes variables que no solo estaban relacionadas con la rentabilidad del negocio.
- b) Daniel Apache y sus hijos estaban muy involucrados con todo lo referente a la empresa, a pesar de que no todos trabajaban en ella. Sentían la empresa como suya, pero cada uno tenía su propia visión y estilo de dirección. No tenían visión conjunta de organización, sino un vínculo de pertenencia de “dueños”.
- c) Los productos ofrecidos no se encontraban bien estructurados, detrás de la propuesta no tenían un análisis de rentabilidad, el área de ventas no había conversado con marketing para desarrollar esta cartera de productos. Por lo cual, la gestión comercial se armaba al momento que el cliente solicitaba un producto, siendo el tiempo de respuesta muy lento, podían demorarse hasta un mes en responder.
- d) El aspecto familiar ejercía gran influencia en la labor comercial. Generalmente, los CEO eran los dueños de la empresa y las cabezas comerciales visibles de la organización.

---

<sup>13</sup> *Know how* (saber hacer). La empresa tenía conocimientos y experiencia, lo que le permitió ofrecer sus productos con éxito.

- e) La empresa internamente presentó estados financieros de mayor envergadura, comparado con los resultados brindados por la empresa externa contratada. Por lo que, pareciera que el mejor resultado sería quedarse con la empresa.
- f) Los empleados se encontraban muy comprometidos con la empresa y a su vez, esta era un referente dentro del sector por ofrecer a sus colaboradores un ambiente de trabajo de confianza y respeto. En el caso, se opte por la venta, la empresa se podría convertir en una organización criticada por la competencia y los mismos trabajadores.

## 2.5. Propuesta de solución

### 2.5.1. Análisis del sector

A continuación, el análisis del sector se plantea como una ayuda al profesor para poder desarrollar el caso en mención:

Sector dividido por dos tipos de negocios: El turismo receptivo y el emisor. Donde el turismo receptivo representa el 55% de la facturación total del sector, mientras que el emisor representa el 45%.

Constante crecimiento: Gracias a la tasa compuesta en dólares del 10% anual, desde el 2006 hasta el 2011 y las mejoras en infraestructura de los establecimientos hoteleros y pistas, además, se ejecutó la reestructuración del aeropuerto Jorge Chávez.

Barreras de entrada o amenaza de nuevos competidores (ALTA/BAJA): Era necesario tener un apellido reconocido en el sector para que las empresas familiares tengan valía, en cuanto empresas formales. Por ello, para entender cómo funciona el sector, es necesario el *know how* de las empresas para desarrollarse con éxito. Por el otro lado, para empresas informales era baja, porque cualquiera podía brindar servicios turísticos.

Poder de negociación de los proveedores (BAJO): Por el volumen que manejan las operadoras, minoristas y mayoristas. Los proveedores de servicios tienden a brindar tarifas especiales a los *stakeholders*<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> *Stakeholders*: En español significa “partes interesadas”. Se refiere al individuo u organización que ha sido afectada por las decisiones de la empresa.

Poder de negociación de los clientes (ALTO): Los clientes son los que seleccionan los productos y compran una cierta cantidad, tienen varias opciones y eligen el precio que les conviene.

Amenaza de los sustitutos (ALTO): Para Turiperú S.A., siendo una operadora de turismo organizado, se tenían los sustitutos de que el cliente tomara todos los servicios por su cuenta.

## 2.5.2. FODA

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza como ayuda para el profesor durante el desarrollo del caso:

### Fortalezas

- *Know how* de la empresa en servicio y gestión turística.
- Posicionamiento de la marca: la empresa es referente en el mercado nacional e internacional.
- Empresa seria, responsable, confiable y, además, contaba con el aprecio de los clientes.
- Cultura desarrollada dentro de la empresa: empoderamiento a los trabajadores, etc.
- Estructura financiera estable.
- Crecimiento sostenible a lo largo de los años.
- Diversificado en varios mercados.

### Oportunidades

- Se diversificó la oferta de servicios. Lima también empezó a tener importancia, así como otras provincias del Perú.
- Perú ganaba prestigio por su gastronomía.
- Perú se convirtió en un destino turístico atractivo para los turistas.
- El gobierno invirtió en la marca Perú, la cual ya se promocionaba en el exterior.
- Mejoramiento de infraestructura del Aeropuerto Jorge Chávez, más destinos dentro de la oferta.
- La situación económica del Perú se encontraba en auge, por lo que había estabilidad.
- Inversión hotelera importante en ese momento.



## Debilidades

- El *know how* de la empresa podría convertirse en una debilidad, si es que no se veía la oportunidad en el mercado o a los nuevos competidores.
- Cultura podría estar enfocada en el pasado.
- Todo el *know how* y desarrollo de cartera estaba enfocado en un solo mercado, por lo que dificultaba diversificar la cartera.
- La estructura actual de la empresa en el área comercial no permitía dar una respuesta rápida al cliente, por lo que no sería posible atender al nuevo segmento de OTA's.

## Amenazas

- Competencia.
- Situación económica de otros países.
- Pandemias o enfermedades mundiales.

### 2.5.3. Ventajas y desventajas de vender la organización

#### Ventajas

- Económica: Asegurar el futuro y el de sus hijos.
- Familiar: Más armonía en el entorno familiar.
- Empleados: Podían entrar en el manejo corporativo multinacional y tener mayores posibilidades para trabajar en otras sedes y países. Incrementar los sueldos. Recibir capacitaciones.
- Responsabilidad social: Incrementar presupuesto para continuar con los planes de responsabilidad social de la empresa.
- Salud del accionista mayoritario: Gozar de tranquilidad, sin estrés. Al liberarse de la carga laboral se mejoraría la relación con los hijos.

#### Desventajas

- Económica: La empresa podría venderse a un precio menor que el cotizado en el mercado, además en algunos años su valor se incrementaría.
- Familiar: El negocio convocaba a la familia, ahora estarían separados, cada uno por su lado. La empresa era su pasión familiar, ya que no distinguían entre la vida profesional y la vida privada.

- Empleados: Es probable que los empleados no se adapten a los cambios y procedimientos corporativos. No estaban acostumbrados a ser medidos.
- Responsabilidad social: La empresa compradora podría no estar interesada en continuar con los proyectos.

#### **2.5.4. Ventajas y desventajas de mantener la empresa**

##### **Ventajas**

- Económica: El boom del turismo podría crecer y la empresa obtener mejores resultados económicos, por ende, recibirían mayores dividendos.
- Familiar: Tenían a la organización con un objetivo común: pasión por el turismo. Podían tomar decisiones relevantes para la empresa sin ninguna supervisión. Se mantenían ocupados siendo directores y accionistas de la organización.
- Empleados: Están contentos y siguen con el mismo estilo de dirección familiar. Se sienten identificados con la organización.
- Responsabilidad social: Se podía mantener los planes de responsabilidad social.
- Salud del accionista mayoritario: Mantiene su empresa en crecimiento, lo cual no le generaría preocupación y stress.

##### **Desventajas**

- Económica: Los hijos pueden tener una visión sesgada del crecimiento. Problema de visión en cada uno de los accionistas, ello podría generar desorden, enfrentamientos y socavar el futuro de la organización.
- Familiar: Conflictos de intereses, desavenencias profesionales, poca visión a futuro cortoplacista, manejo muy "familiar de la organización" y sin control.
- Empleados: Podía perder fuerza de ventas, reducirse o estancarse en sus conocimientos.
- Responsabilidad social: No hay desventaja.
- Salud del accionista mayoritario: Podía afrontar más estrés y generarle malestar si los hijos no se ponen en acuerdo.

#### **2.5.5. Descripción de los personajes**

##### **Daniel Apache**

- Dueño mayoritario del negocio.

- Avanzada edad.
- Pasión por lo que hace.
- Piensa antes de actuar.
- Tenía prestigio en el sector.
- Pensaba en todos los ámbitos de su empresa: empleados, familia, futuro del negocio.

### **Carlos Andrés Apache**

- Racional y equilibrado.
- Visto como líder.
- Delegaba tareas.
- Carismático.
- Pensaba en el largo plazo.
- Se involucraba en la responsabilidad social.

### **Roberto Apache**

- Seguía sus instintos.
- Para él primaba la rentabilidad.
- Tenía agenda propia.
- Quería asumir el poder.

### **2.5.6. Análisis de alternativas de decisión**

Las alternativas y criterios que se tomaron en cuenta para la resolución del caso son a corto, mediano y largo plazo (Ver Tabla 1 y Tabla 2):

- a) Vender la empresa al 98%: Para el corto y mediano plazo, el sector turismo se encontraba en crecimiento y ya había alcanzado el 10% promedio durante cinco años consecutivos. También, la empresa tenía un crecimiento del 20% en el 2011 y era reconocida por ser líder en el sector, por tanto, venderla a una entidad multinacional era más apropiado que a una empresa local. En definitiva, optar por un 2 % de participación para generar rentabilidad a los dueños a largo plazo era una alternativa que se encontraba en la solicitud de venta conllevando a una mejor estabilidad para mantener las ganancias de los dueños del negocio. Por último, apoyaba el principio de mantener a la familia unida, por cuanto no eran ellos los que tomarían las decisiones dentro de la organización.

En el largo plazo, evitaría futuras peleas de hermanos, aseguraría la rentabilidad de la familia y disminuiría el riesgo de no adecuarse a las nuevas demandas del mercado.

- b) Mantener la compañía en gestión de los hijos: En un corto y mediano plazo podrían redirigir la empresa para conseguir mayores beneficios, pues contaban con el *know how* del negocio, aunque sin la ayuda de su padre podrían caer en discusiones frecuentes y personales, en lo que concierne a la toma de decisiones por no tener una estrategia clara, haciendo que las proyecciones financieras sean difíciles de alcanzar a largo plazo.
- c) Mantener situación inicial: Podría mantenerse igual y en el corto plazo no salir afectada, porque ya contaban con un crecimiento mayor en el sector y mantenían una proyección de un 20% de crecimiento, pero teniendo una visión a largo plazo podría ser muy perjudicial para la empresa, ya que el sector experimentaba constantes cambios. Adicionalmente, no se sabe si el rendimiento del señor Apache sea el mismo a largo plazo por su avanzada edad.



**Tabla 1. Alternativas y criterios de corto y mediano plazo**

alter/criterios	Económico	Estabilidad familiar	Continuidad Responsabilidad social	Empleados	Reputación de la empresa
Vender la empresa al 98%	↑↑	↑↑	=	↓	↓
Mantener la compañía en gestión de los hijos	=	↓↓	↑	=	=
Mantener situación actual	=	↓	=	=	↓

Fuente: elaboración propia



**Tabla 2. Alternativas y criterios de largo plazo**

alter/criterios	Económico	Estabilidad familiar	Continuidad Responsabilidad social	Empleados	Reputación de la empresa	Capacidad de adaptación
Vender la empresa al 98%	↑↑	↑↑	↓	↓	↑	↑↑
Mantener la compañía en gestión de los hijos	=	↓↓	↑	=	↓	=
Mantener situación actual	↓	↓	=	↓	↓↓	=

Fuente: elaboración propia



### 2.5.7. Análisis de criterios de decisión

- a) Económico: Es necesario realizar un análisis económico externo e interno de la empresa, sobre todo si se trata de una decisión de venta. Para empezar, se contrató a una empresa tercerizada que se encargó de realizar la valoración externa y la negociación con las empresas compradoras, siendo valorada en 12,6 millones de dólares en un escenario conservador. De igual manera, se efectuó el análisis pertinente internamente, siendo valorada en 13,05 millones de dólares.
- b) Estabilidad familiar: Uno de los objetivos principales del dueño de la empresa, era que su familia no se perjudique con la decisión que se tome. Por lo que, un criterio a considerar consistía en elegir la opción más acertada para que los hijos no terminen peleados por factores económicos o por una incorrecta toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.
- c) Continuidad de la responsabilidad social: Según la filosofía empresarial establecida por los dueños del negocio y la sostenibilidad que conlleva, era muy importante continuar con las acciones y actividades que redunden en beneficio de la sociedad.
- d) Empleados: La empresa era un referente dentro del sector y gracias a su estilo de dirección familiar, se sentían identificados con la organización y su cultura. Es importante valorar que el personal influye en la decisión que se tome, ya que son parte de la empresa. Si ocurre alguna fusión con una empresa internacional o ellos son despedidos del trabajo, se podría afectar la reputación de la empresa. De igual modo, si no se comunica bien la venta o con el paso del tiempo Turiperú S.A. no se adapta a la realidad y a los nuevos cambios en el sector, podría ser considerada como una empresa obsoleta.
- e) Reputación de la empresa: La reputación de la empresa en este caso es muy importante, ya que era una empresa líder y referente en el sector. En efecto, la imagen de la empresa en ese entonces se remitía al apellido de los dueños de las organizaciones, por lo que, vender la organización a una empresa que no presentara afinidad con la cultura de Turiperú S.A. o no mantuviera a sus empleados, podría convertirse en una decisión perjudicial para la imagen de la empresa. Por otro lado, si se vendía a una empresa multinacional permitiría mejoras en los procesos y en la imagen corporativa a nivel internacional y nacional. Si se quedaba bajo el mando de los hijos, sería positivo a corto plazo porque la empresa todavía tendría a los dueños, pero a largo plazo se convertiría

en una empresa con una cultura, estructura y marca obsoleta dentro del mercado, por no adaptarse a los nuevos cambios.

- f) Capacidad de adaptación a nuevos segmentos de mercado: Las OTA's eran un nuevo canal de ventas digital que se encontraba en desarrollo en el mercado peruano e internacional, buscaba variedad en servicios ofrecidos y rapidez en la respuesta por parte de los operadores de servicio. En cambio, Turiperú S.A. trabajaba con los servicios personalizados para cada cliente y su respuesta no era inmediata. No iba a ser posible atender a este nuevo segmento de mercado si continuaban con la misma estructura a largo plazo.

### **2.5.8. Análisis financiero**

#### **Estado de ganancias y pérdidas**

Para desarrollar el caso de manera apropiada en relación con la venta de la empresa, es necesario elaborar un estado de ganancias y pérdidas para valorizar de manera interna la compañía, y así realizar la comparación entre la valorización de la empresa en el mercado realizada por la consultora externa y el valor de la empresa que plantea el dueño del negocio.

En este caso, es importante proyectar el estado de ganancias y pérdidas, así como el balance general. En el estado de ganancias y pérdidas, se establece el mismo porcentaje de ventas que los años anteriores, con un crecimiento de 20% (ver Tabla 3). Ello quiere decir, que la empresa crecía el doble que el mercado. Así, las demás partidas se establecen mediante un porcentaje estimado por los años anteriores, relacionadas con las ventas proyectadas de ese mismo año. Se utilizó la misma mecánica para el balance general (ver Tabla 4).



**Tabla 3. Estado de ganancias y pérdidas**

	HOY 2011	ESTIMADO 2012 PY	Peso %	(G=20%) 2013 PY
Ventas Netas	50,401,749	60,543,951	100%	72,652,741
Costo de Ventas	39,940,630	49,396,640	82%	59,275,967
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>10,461,120</b>	<b>11,147,312</b>		<b>13,376,774</b>
Cargas de personal	4,244,174	4,693,257	8%	5,631,908
Servicios prestados por terceros	2,063,467	2,256,409	4%	2,707,690
Tributos	225,610	201,772	0%	242,126
Cargas diversas de gestión	563,544	557,058	1%	668,470
Provisiones del ejercicio	481,840	240,119	0%	288,143
Ingresos diversos	197,566	83,864	0%	100,636
<b>Resultado de operación</b>	<b>3,080,050</b>	<b>3,282,562</b>		<b>3,939,074</b>
Cargas financieras (Intereses)	5,291	6,356		7,627
Perdida cambio	605,939	770,370	1%	924,444
Ingresos financieros	4,331	17,918	0%	21,501
Ganacia cambio	717,651	1,330,351	2%	1,596,421
<b>Resultados antes de impuesto y resultados diferidos</b>	<b>3,190,802</b>	<b>3,854,104</b>		<b>4,624,925</b>
Imp a la renta	957,241	1,156,231		1,387,478
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>2,233,561</b>	<b>2,697,873</b>		<b>3,237,448</b>

Fuente: Turiperú S.A. (2011)<sup>15</sup>  
Elaboración propia



<sup>15</sup> Nota: Por motivos de confidencialidad, se ha cambiado el nombre de la empresa y de los personajes que aparecen en el presente caso.

**Tabla 4. Balance general**

**Balance General**  
**Al 31 de diciembre del año 2011**

<b>Activo</b>		<b>Soles</b>	<b>Proyectado</b>	<b>Proyectado 2013</b>
		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b><u>Activo corriente</u></b>				
Caja/Bancos	4%	2,195,078.86	4,752,633.30	7,822,554.35
Cuentas por cobrar comerciales	6%	2,994,985.12	3,597,657.51	4,317,189.01
Otras cuentas por cobrar	1%	329,875.35	396,255.23	475,506.27
Suministros diversos	0%	76,075.32	91,383.74	109,660.49
Hojas de ingreso por cobrar	0%	112,730.08	135,414.43	162,497.32
Gastos adelantados	1%	349,316.16	419,608.06	503,529.68
Impuestos adelantados	7%	3,328,117.31	3,997,824.94	4,797,389.93
Anticipo a proveedores	0%	225,536.41	270,920.46	325,104.56
<b>Total activo corriente:</b>	<b>19%</b>	<b>9,611,714.59</b>	<b>13,661,697.68</b>	<b>18,513,431.61</b>
<b><u>Activo no corriente</u></b>				
Inmuebles, maquinarias y equipos	4%	1,770,849.31	2,127,192.31	2,552,630.77
Depreciación acumulada	2%	1,257,091.46	1,510,052.42	1,812,062.90
Otros activos	11%	5,356,024.01	6,433,801.58	7,720,561.89
<b>Total activo no corriente</b>	<b>17%</b>	<b>8,383,964.77</b>	<b>10,071,046.30</b>	<b>12,085,255.56</b>
<b>Total activo:</b>	<b>36%</b>	<b>17,995,679.36</b>	<b>23,732,743.98</b>	<b>30,598,687.17</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>				
<b><u>Pasivo</u></b>				
<b><u>Pasivo corriente</u></b>				
Leasing bancario	0%	47,270.21	56,782.26	68,138.71
Tributos por pagar	2%	1,156,216.32	1,388,878.46	1,666,654.15
Participaciones y vacaciones	1%	386,205.60	463,920.66	556,704.79
Cuentas por pagar comerciales	8%	4,157,320.11	4,993,885.88	5,992,663.06
Operadores y líneas aéreas	0%	45,337.57	54,460.72	65,352.87
Otras cuentas por pagar	0%	126,220.09	151,619.00	181,942.80
Depósitos en garantía	7%	3,462,940.70	4,159,778.46	4,991,734.16
Beneficios sociales de los trabajadores	0%	37,923.67	45,554.94	54,665.93
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>19%</b>	<b>9,419,434.26</b>	<b>11,314,880.39</b>	<b>13,577,856.46</b>
<b><u>Pasivo no corriente</u></b>				
Deudas a largo plazo	0.1%	71,098.60	85,405.56	102,486.68
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>0%</b>	<b>71,098.60</b>	<b>85,405.56</b>	<b>102,486.68</b>
<b>Total pasivo:</b>	<b>19%</b>	<b>9,490,532.85</b>	<b>11,400,285.95</b>	<b>13,680,343.14</b>
<b><u>Patrimonio</u></b>				
Capital social	0%	500	500	500
Excedente revaluación marca	11%	5,612,753.29	6,742,191.76	8,090,630.12
Resultados no realizados	1%	626,018.62	626,018.62	626,018.62
Resultados acumulados	4%	2,265,874.61	4,963,747.65	8,201,195.30
<b>Total patrimonio:</b>	<b>17%</b>	<b>8,505,146.51</b>	<b>12,332,458.03</b>	<b>16,918,344.03</b>
<b>Total pasivo y patrimonio:</b>	<b>36%</b>	<b>17,995,679.36</b>	<b>23,732,743.98</b>	<b>30,598,687.17</b>

Fuente: Turiperú S.A. (2011)<sup>16</sup>  
Elaboración propia

<sup>16</sup> Nota: Por motivos de confidencialidad, se ha cambiado el nombre de la empresa y de los personajes que aparecen en el presente caso.

## Valorización de la empresa a quince años

En el caso de la valorización traída al presente, la empresa estableció algunos parámetros iguales a la empresa tercerizada para poder comparar los resultados (Ver Tabla 5). En concreto, se utilizó un WACC de 10% elegido por el dueño del negocio en base a conversaciones con la consultora. Así también, un periodo de 15 años establecido por la misma, por lo que para la valorización se usó el mismo periodo elegido por la consultora con el objetivo de hacerlo comparable. Igualmente, se aplicó una tasa de impuesto de 30% y tres tasas de crecimiento (g) 20%, 10% y 7%, considerando una disminución de crecimiento en el tiempo, debido al comportamiento conservador de la empresa. (Ver Tabla 6).

**Tabla 5. Parámetros para la valorización interna**

<b>Tasa de impuestos</b>	30%
<b>WACC (Tasa de Descuento)</b>	10%
<b>Tiempo en años</b>	15
<b>G1 Ventas Del 2012 al 2013</b>	20%
<b>G2 FCF Del 2014 al 2018 (5 años)</b>	10%
<b>G3 FCF del 2019 al 2026 (8 años)</b>	7%
<b>Tipo de cambio</b>	2.7

Fuente: elaboración propia

**Tabla 6. Valorización de la empresa a quince años (soles y dólares)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>EBIT</b>	3,282,562	3,939,074					
<b>Impuesto</b>	984768.45	1,181,722					
<b>EBIT*(1-T)</b>	2,297,793	2,757,352					
<b>(+) Depreciación</b>	252,960.96	302,010.48					
<b>Free cash flow</b>	2,550,754	3,059,362	3,365,298	3,701,828	4,072,011	4,479,212	4,927,133
	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>EBIT</b>							
<b>Impuesto</b>							
<b>EBIT*(1-T)</b>							
<b>(+) Depreciación</b>							
<b>Free cash flow</b>	5,272,033	5,641,075	6,035,950	6,458,467	6,910,559	7,394,299	7,911,899
							8,465,732

Valor Presente de la empresa (D+E)	S/ 35,385,701
(-) Deuda	142,187.83
<b>Valor de la empresa</b>	
<b>Mercado (soles)</b>	S/ 35,243,513.62
<b>Valor de la empresa</b>	
<b>En dólares</b>	\$ 13,053,153.19

Fuente: Turiperú S.A. (2011)<sup>17</sup>  
Elaboración propia

<sup>17</sup> Nota: Por motivos de confidencialidad, se ha cambiado el nombre de la empresa y de los personajes que aparecen en el presente caso.

## **2.6. Plan de acción**

Considerando que la mejor alternativa es vender la empresa a una entidad multinacional, será necesario presentar el plan de acción a los accionistas para lograr conformidad en todos los miembros. Asimismo, es fundamental mostrar a través del análisis de valoración, la comparación de resultados de los criterios económicos evaluados dentro y fuera de la compañía, donde resulta que hay menor ganancia en la venta de la empresa al mercado con una valoración de 12,6 millones de dólares, a diferencia de quedarse con ella y manejarla internamente, con una valoración de 13,05 millones de dólares.

Por otro lado, existen otras variables que involucran el futuro del negocio, más que la variable económica. Así, por ejemplo, la reputación de la empresa, las probables peleas familiares, los nuevos segmentos del mercado y la actual estructura del negocio, que podría conllevar a un resultado negativo a lo largo del tiempo.

Se infiere que, la empresa tercerizada contratada sería la encargada de hacer la negociación y encontrar al mejor postor. Por ello, es indispensable dejar en claro los requerimientos anteriormente mencionados, tales como negociar el 2% de las acciones de Turiperú S.A., elegir una empresa que comparta los mismos valores organizacionales y que en mayor medida, mantenga a los actuales empleados dentro de la organización.

Al finalizar el proceso de venta, se recomienda no perder el foco de lo que está pasando internamente en la compañía, se aconseja fomentar la comunicación con los empleados para que no exista la desinformación e incertidumbre, de tal modo, que se sientan seguros dentro de la empresa.

## **2.7 ¿Qué ocurrió con la empresa?**

En el 2011, la empresa Turiperú S.A. fue comprada por un experto global de turismo dedicado a la oferta de servicios de viaje y con presencia en 34 países, precisamente, se encontraba desarrollando una estrategia de expansión en Latinoamérica.

La forma de ingresar a los países de la empresa multinacional era mediante compras de empresas constituidas y establecidas en el país, que cumplieran con la normatividad legal y se encontraran en continua evolución. Al ver que Perú era una buena alternativa para establecer oficinas locales y que contaba con un mercado potencial en constante crecimiento, con recientes mejoras en la infraestructura de los aeropuertos, lo que facilitaba la llegada y movilización de los turistas, así como el desarrollo de la gastronomía, por todo ello, se decidió buscar un socio estratégico local para plasmar su propuesta de valor. Por lo tanto, compraron Turiperú S.A.,

que en ese momento era reconocida a nivel internacional como una prestigiosa empresa que ofrecía un servicio de calidad y garantía.

Luego de varias negociaciones entre la empresa tercerizada contratada por Turiperú S.A. y la empresa compradora, se llegó a un acuerdo, los dueños aceptaron la oferta y, finalmente se decidió vender la empresa.



## Conclusiones

El presente caso, permite comprender que tomar la decisión de vender una empresa familiar no solo implica el aspecto económico, sino que existe un grupo de variables cualitativas adicionales que se encuentran involucradas y que es fundamental tomarlas en cuenta antes de tomar una decisión de venta final. Por ejemplo, la familia, los colaboradores de la organización y la trascendencia del negocio, sobre todo, si es una empresa referente del sector.

En una compraventa, es importante analizar los estados financieros del negocio y valorarlos interna y externamente, con el fin de conocer cuál es el valor de la empresa para el dueño del negocio y para el mercado. Una opción sería contratar los servicios de una consultoría tercerizada, que se encargue de valorar la organización en el mercado y se convierta en entidad intermediaria entre los involucrados. Dado que el “vendedor” siempre va a percibir que su empresa tiene un alto valor y el “comprador”, a su vez, va a querer el precio más bajo.

En la mayoría de las empresas familiares, los dueños del negocio tienden a ser muy pasionales con sus empresas. Por lo que, algunas veces, les cuesta dejar el mando y caen en la toma de decisiones basada en el sentido de pertenencia, más que velar por la propia organización.

Por otro lado, se debe tener en cuenta los cambios del sector, según la demanda de los clientes. Es conveniente adaptar la empresa a estos nuevos requerimientos, a fin de continuar siendo una empresa competitiva en el mercado, y continuar con el liderazgo en el sector turístico receptivo.

Para Daniel Apache fue fundamental en su decisión, no solo velar por el negocio sino priorizar la unión familiar. Para él era esencial que la familia se mantuviera unida y que en el futuro no tuviera desacuerdos y riñas por temas monetarios.

Al momento de vender una organización, sería aconsejable buscar una empresa que comparta una cultura similar y busque potenciarla. Muchas veces las empresas pueden caer en la compra de fondos de inversión, donde su principal objetivo es lucrar.





## Bibliografía

- Grupodw. (28 de mayo de 2019). *¿Qué es un KPI?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.grupodw.es/blog-diseno-web/que-es-un-kpi>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Compendio estadístico Perú 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/cap22/cap22.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap22/cap22.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s. f.). *Perú: cuenta satélite de turismo: año de evaluación 2011. Principales indicadores de la cuenta satélite de turismo 2012-2015*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru\\_CuentaSatelite\\_Turismo.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru_CuentaSatelite_Turismo.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018). *Perú: compendio de cifras y turismo: noviembre 2018*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru\\_Compendio\\_Turismo\\_Nov2018.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru_Compendio_Turismo_Nov2018.pdf)
- Perú Oportunidades (2 de julio de 2007). *Willoq: un caso de turismo vivencial* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://peruoportunidades.blogspot.com/2007/07/willoq-un-caso-de-turismo-vivencial.html>