



**“PLAN DE NEGOCIO PARA UN HOTEL DE CUATRO
ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE SAN MIGUEL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Guillermo Alberto Diez Sanguinetti

Asesor: Profesora Gina Pipoli

2015

A mis padres y hermanos, por su amor
incondicional y constante apoyo.

Guillermo

Nuestro agradecimiento a la plana docente de la Universidad del Pacífico por transmitir sus valiosos conocimientos y experiencias, y en especial a nuestra asesora, Dra. Gina Pipoli, por su continuo apoyo y motivación en el desarrollo del plan de negocio.

Resumen ejecutivo

El plan de negocios desarrollado tiene como objetivo definir la viabilidad de un proyecto hotelero de categoría cuatro estrellas en el distrito de San Miguel.

La investigación se inició con un diagnóstico de la situación del mercado, donde a través del análisis PESTEG se ha identificado un macroentorno favorable para el desarrollo del proyecto y con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se determinó la *atractividad* de la industria hotelera en la ciudad de Lima.

Con la investigación de mercado se identificó la tendencia del crecimiento de arribo de turistas a la ciudad de Lima y el crecimiento de la demanda de noches de hospedaje a una tasa promedio de 8% anual durante los últimos diez años, superando al crecimiento del PBI del país. Se realizó una investigación cualitativa donde se determinó que el distrito de San Miguel es favorable para el desarrollo del proyecto, lo cual fue corroborado con las entrevistas realizadas a expertos del sector, quienes también indicaron que existe una alta brecha de inversión hotelera en Lima, que la ubicación específica del proyecto es apropiada para el establecimiento de un hotel de 4 estrellas por su cercanía al aeropuerto, a un sector empresarial no atendido en esta zona y por estar al lado del Centro Comercial Plaza San Miguel. Adicionalmente recalcaron que para el desarrollo de un proyecto hotelero de cuatro estrellas o superior es indispensable ser respaldados por una cadena internacional de hoteles, por lo que se seleccionó para el proyecto a la cadena Hilton.

La estrategia competitiva para el proyecto dentro de las estrategias genéricas de Porter será la de enfoque debido a su orientación hacia zonas empresariales que actualmente no cuentan con la presencia de un hotel de categoría cuatro estrellas, con precios competitivos y a su ubicación cerca al aeropuerto, y la estrategia de crecimiento de acuerdo al análisis de Ansoff será la de penetración del mercado actual.

El Plan de *Marketing* del proyecto se estableció a través de la metodología de las ocho P del servicio de Lovelock, donde se definieron los servicios brindados por el hotel, las estrategias de promoción, los canales de venta, el precio del servicio principal, orientados a posicionar la empresa con servicios similares a hoteles de cuatro estrellas ubicados en San Isidro, pero con precios más competitivos.

El proyecto hotelero llevará de nombre Hilton Garden Inn San Miguel, cuenta con 15 pisos, 95 habitaciones y un espacio destinado a eventos. El hotel empleará 60 personas para su funcionamiento. Su tasa de ocupación estará entre 53,5% y 65,3% durante los primeros diez años de operación.

El proyecto requiere una inversión total de US\$ 9.336.549 que incluye la construcción del hotel, amoblarlo y equiparlo, el capital de trabajo, los costos pre-operativos y la inscripción a la franquicia. Los inversionistas aportarán como capital el 50% del monto de la inversión y el resto será financiado a través de un préstamo bancario. La tasa interna de retorno financiera en el periodo de evaluación de veinte años de operación es de 19,1% y con un valor presente neto financiero de US\$ 1.315.311.

Índice

Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de anexos.....	xiv
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	2
1.1 Entorno político y legal.....	2
1.2 Entorno económico.....	3
1.3 Entorno social-cultural y demográfico.....	3
1.4 Entorno tecnológico.....	4
1.5 Entorno ecológico.....	4
1.6 Entorno global.....	5
1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	5
1.7.1 Oportunidades.....	5
1.7.2 Amenazas.....	6
1.7.3 Resultado de la Matriz EFE.....	6
2. Análisis del microentorno.....	6
2.1 Identificación, evolución y características de la industria.....	6
2.2 Evaluación de la <i>atractividad</i> de la industria hotelera.....	7
2.2.1 Amenazas de nuevos competidores.....	7
2.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes.....	8
2.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	9
2.2.5 Disponibilidad de sustitutos.....	10
2.2.6 Evaluación global de la <i>atractividad</i> de la industria.....	11
3. Evaluación interna.....	11
3.1 Identificación de los factores clave del éxito.....	11
3.2 Perfil competitivo.....	11
3.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	12
3.3.1 Fortalezas.....	12
3.3.2 Debilidades.....	13

3.3.3 Resultados de la Matriz EFI.....	13
Capítulo III. Estudio de mercado	14
1. Objetivos.....	14
1.1 Objetivo general.....	14
1.2 Objetivos específicos	14
2. Metodología.....	14
2.1 Levantamiento de fuentes secundarias.....	14
2.1.1 El mercado de turistas en Lima.....	14
2.1.1.1 Turismo interno	14
2.1.1.2 Turismo receptor.....	15
2.1.2 El sector hotelero en Lima	15
2.1.3 El distrito de San Miguel	16
2.2 Levantamiento de fuentes primarias	17
2.2.1 Entrevistas a expertos	17
2.2.2 Investigación cualitativa	18
3. Selección de mercados.....	19
3.1 Mercado potencial.....	19
3.2 Mercado disponible.....	19
3.3 Mercado meta.....	20
4. Estimación de la demanda	21
4.1 Incremento de la oferta del mercado disponible	21
4.2 Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible.....	22
4.3 Proyección de la demanda del proyecto hotelero.....	22
5. Conclusiones.....	23
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	24
1. Visión, misión y valores	24
1.1 Visión.....	24
1.2 Misión.....	24
1.3 Valores.....	24
2. Objetivos estratégicos	25
2.1 Objetivos de rentabilidad	25
2.2 Objetivos de crecimiento.....	25
2.3 Objetivos de supervivencia	25

3. Matriz FODA Cruzado	25
4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	26
5. Matriz Interna-Externa (IE)	27
6. Matriz de la Estrategia Principal.....	28
7. Estrategia competitiva.....	29
8. Estrategia de crecimiento.....	29
9. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos	29
Capítulo V. Plan de <i>Marketing</i>	31
1. Descripción del servicio.....	31
2. Objetivos del Plan de <i>Marketing</i>	31
2.1 Objetivos cuantitativos.....	31
2.2 Objetivos cualitativos.....	31
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	31
3.1 Estrategia de segmentación	32
3.1.1 Segmentación de usuario	32
3.1.2 Segmentación de empresas	32
3.2 Estrategia de posicionamiento.....	32
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	33
4.1 Servicio.....	33
4.1.1 Servicio esencial	34
4.1.2 Servicios complementarios	34
4.1.3 Servicios suplementarios de facilitación.....	35
4.1.4 Servicios suplementarios de aumento.....	36
4.1.5 Elección de la marca.....	36
4.2 Plaza.....	37
4.3 Precio.....	38
4.4 Promoción.....	39
4.4.1 Publicidad.....	39
4.4.2 Promoción de ventas.....	39
4.5 Proceso.....	40
4.6 Entorno físico.....	40
4.6.1 Entorno físico esencial.....	40
4.6.2 Entorno físico periférico	40
4.7 Personal	41

4.8 Productividad y calidad.....	41
5. Cronograma de actividades.....	41
6. Presupuesto de <i>Marketing</i>	41
Capítulo VI. Plan de Operaciones	43
1. Objetivos y estrategia de Operaciones	43
1.1 Objetivos generales del Plan de Operaciones	43
1.2 Objetivos específicos	43
1.3 Estrategias de Operaciones	43
2. Diseño del servicio.....	44
3. Diseño y calidad de los procesos	44
3.1 Diseño de procesos.....	44
3.2 Calidad.....	44
4. Diseño de las instalaciones	44
4.1 Edificación.....	45
4.1.1 Terreno.....	46
4.1.2 Distribución.....	46
4.1.3 Capacidad.....	47
4.1.4 Arquitectura	47
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	47
5.1 Servicio de hospedaje.....	47
5.2 Servicio de alimentación.....	47
5.3 Servicio de eventos	48
6. Actividades pre-operativas.....	48
7. Presupuesto de inversión y capital de trabajo	48
Capítulo VII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos.....	49
1. Estructura organizacional.....	49
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	49
2.1 Objetivos de personal.....	49
2.2 Requerimientos de personal	49
2.2.1 Área de habitaciones.....	50
2.2.2 Área de alimentos y bebidas	50
2.2.3 Área de servicios y mantenimiento.....	51
2.2.4 Área de ventas y <i>marketing</i>	51

2.2.5 Área de administración y recursos humanos	51
2.2.6 Área de informática y telecomunicaciones	51
2.3 Perfiles de personal	51
3. Estrategia de administración de recursos humanos.....	52
4. Presupuesto del Plan de RR.HH.	52
Capítulo VIII. Plan Financiero	53
1. Supuestos y políticas.....	53
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	53
2.1 Presupuestos.....	53
2.2 Análisis del punto de equilibrio	53
3. Estados financieros y flujo de caja.....	54
3.1 Estado de pérdidas y ganancias (Anexo 13).....	54
3.2 Balance general (Anexo 14).....	54
3.3 Análisis financiero	54
4. Flujo de caja financiero y económico	55
5. Estructura del financiamiento	55
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	56
7. Planes de contingencia.....	56
Conclusiones y Recomendaciones.....	57
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	57
Bibliografía.....	58
Anexos.....	61
Notas biográficas.....	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político y legal	2
Tabla 2.	Entorno económico.....	3
Tabla 3.	Entorno social-cultural y demográfico	4
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	4
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	4
Tabla 6.	Entorno global	5
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	6
Tabla 8.	Evaluación de amenazas de nuevos competidores	8
Tabla 9.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	9
Tabla 10.	Poder de negociación de los clientes	9
Tabla 11.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 12.	Disponibilidad de sustitutos.....	10
Tabla 13.	Evaluación global de la <i>atractividad</i> de la industria hotelera.....	11
Tabla 14.	Matriz de Perfil Competitivo	12
Tabla 15.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	13
Tabla 16.	Estadística de hoteles en Lima para categoría 3, 4 y 5 estrellas – Año 2014 ...	16
Tabla 17.	Tasas de crecimiento de demanda de noches de hospedaje en Lima.....	16
Tabla 18.	Oferta, demanda y características de hoteles 3, 4 y 5 estrellas en el mercado disponible en el año 2014.....	20
Tabla 19.	Ingreso de nuevos hoteles dentro del mercado disponible entre 2015 - 2022 ..	22
Tabla 20.	Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado.....	22
Tabla 21.	Proyección de la demanda del proyecto hotelero	23
Tabla 22.	Componentes de la misión.....	24
Tabla 23.	Matriz FODA cruzado – Estrategias	26
Tabla 24.	Factores de la Matriz PEYEA	27
Tabla 25.	Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos.....	30
Tabla 26.	Objetivos de <i>marketing</i>	31
Tabla 27.	Segmentación de usuarios	32
Tabla 28.	Segmentación de empresas.....	32
Tabla 29.	Característica de marcas mundiales de hoteles cuatro estrellas.....	37
Tabla 30.	Determinación de la tarifa del proyecto hotelero	38
Tabla 31.	Cálculo de precios por tipo de huésped.....	39
Tabla 32.	Cronograma de <i>marketing</i>	42

Tabla 33.	Objetivos específicos.....	43
Tabla 34.	Requerimiento de personal.....	50
Tabla 35.	Ratios financieros.....	54
Tabla 36.	TIR y VAN financieros y económicos.....	55
Tabla 37.	Pago del financiamiento.....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Llegada de turistas extranjeros al Aeropuerto Jorge Chávez.....	15
Gráfico 2.	Mapa de mercado disponible y sus zonas empresariales e industriales.....	20
Gráfico 3.	Matriz PEYEA.....	27
Gráfico 4.	Matriz Interna-Externa	28
Gráfico 5.	Matriz de la Estrategia Principal	28
Gráfico 6.	Matriz de estrategia de crecimiento.....	29
Gráfico 7.	Mapa perceptual de posicionamiento	33
Gráfico 8.	La flor del servicio.....	34
Gráfico 9.	Mapa de procesos del Hotel Hilton Garden Inn San Miguel.....	45
Gráfico 10.	Análisis del punto de equilibrio.....	54
Gráfico 11.	Análisis de sensibilidad de la TIR financiera	56

Índice de anexos

Anexo 1.	Lista de preguntas de entrevista exploratoria	62
Anexo 2.	Resultados de encuesta de investigación cualitativa	62
Anexo 3.	Presupuesto de <i>marketing</i>	64
Anexo 4.	Descripción del mapa de procesos.....	65
Anexo 5.	Estructura del hotel.....	67
Anexo 6.	Organigrama	67
Anexo 7.	Planos del hotel.....	68
Anexo 8.	Perfiles de personal.....	69
Anexo 9.	Inversión, estructura capital-deuda y estructura del capital de trabajo.....	71
Anexo 10.	Planilla.....	72
Anexo 11.	Presupuesto de Recursos Humanos	72
Anexo 12.	Cálculo del punto de equilibrio	73
Anexo 13.	Estado de pérdidas y ganancias	73
Anexo 14.	Balance general	74
Anexo 15.	Flujos de caja financiero y económico	74

Capítulo I. Introducción

La industria hotelera en la ciudad de Lima ha tenido un notable crecimiento en los últimos años gracias al entorno favorable a la inversión que está viviendo el país. La demanda de noches de hospedajes en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en la ciudad de Lima ha crecido a tasas promedio de 8% anual durante los últimos diez años, y el arribo de turistas internacionales a esta ciudad por el Aeropuerto Jorge Chávez a una tasa de 9,4% anual durante el mismo periodo de tiempo, lo cual genera oportunidades atractivas para el desarrollo de nuevos emprendimientos. La demanda de hoteles cuatro estrellas es atendida por una oferta de 25 hoteles al año 2014, con una tasa de ocupación promedio de 65,8%, ubicados principalmente en los distritos de Miraflores y San Isidro.

El distrito de San Miguel está experimentando en los últimos años un fuerte desarrollo comercial y empresarial, con la creación de universidades, institutos, proyectos de oficinas, la ampliación de su principal centro comercial, entre otros, y su ubicación estratégica cercana al aeropuerto, al puerto del Callao, a zonas empresariales e industriales en distritos cercanos y a la Costa Verde – vía de tránsito principal para conectarse con diferentes distritos de la ciudad–, lo convierte en una opción ideal para el desarrollo de un proyecto hotelero acorde a esta demanda. Es así que aprovechando esta coyuntura empresarial, nace el presente plan de negocio de un hotel de categoría cuatro estrellas ubicado frente al Centro Comercial Plaza San Miguel.

La estructura del plan de negocio consiste en inicialmente realizar el diagnóstico situacional del proyecto hotelero para luego mediante la investigación de mercado determinar las preferencias de los usuarios y la demanda de noches de hospedaje del hotel. Se desarrolla un plan estratégico definiéndose las estrategias competitivas, de crecimiento y las estrategias basadas en el análisis FODA, las cuales se concretan en los planes funcionales de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero.

El Plan de *Marketing* cubre los aspectos relacionados a la prestación de servicio, su posicionamiento, el precio por noche de hospedaje, la promoción, los canales de venta, la definición de la marca, el entorno, entre otros. El Plan de Operaciones determina los procesos requeridos para la prestación del servicio, así como la infraestructura física y las actividades para el funcionamiento del hotel. El Plan de Recursos Humanos define la estructura organizacional, el requerimiento de personas y las actividades asociadas. El Plan Financiero determina la viabilidad financiera del proyecto, incluyendo los análisis de los estados financieros, ratios financieros y un análisis de sensibilidad, incluyendo los planes de contingencia.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1 Entorno político y legal

La aprobación del presidente Ollanta Humala descendió de 25% a 22% en febrero de 2015 a causa del tema corrupción (Ipsos Apoyo 2015). Asimismo, el año 2014 terminó con 210 conflictos sociales frente a los 216 de diciembre del 2013 (Defensoría del Pueblo 2015).

El Gobierno ha continuado desarrollando iniciativas de asociación con bloques de países y bilaterales que promueven la inversión y el desarrollo (Ernst & Young 2013). Ha asumido el objetivo de integrarnos hacia el año 2021 a la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE” de países industrializados¹. El Mincetur logró en el año 2014 la implementación de la ventanilla única para turismo, del sistema de buenas prácticas para los servicios turísticos, y el ingreso del sector turismo al régimen de pago de obras por impuestos². Existen los decretos legislativos 919 y 973 relativos a exoneraciones tributarias del IGV y a recuperación del IGV en inversiones, respectivamente. En el indicador internacional sobre permisos de construcción (World Bank Group, 2014), Perú pasó de la posición 86 a la 117 en los últimos 2 años. Los resultados del análisis se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Entorno político y legal

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Indicador de aprobación del gobierno	Relativa estabilidad con oscilaciones en últimos 12 meses	Indiferente al incremento a la inversión en tanto bajo control	Oportunidad	Ipsos APOYO
Número de conflictos sociales	Disminución	Favorece inversión extranjera	Oportunidad	Defensoría del Pueblo
Acuerdos y planes de asociación con países con fines comerciales y de desarrollo	Incremento	Incremento de inversión	Oportunidad	PROINVERSIÓN
Políticas y acciones de promoción del turismo	Impulso de promoción con nuevas acciones de gobierno y normativas	Promoción de la inversión en turismo y hotelería	Oportunidad	MINCETUR/ MEF
Tiempo para permisos de construcción	Incremento	Retraso / cancelación de inversiones	Amenaza	INEI

Fuente: Elaboración propia 2015.

¹ De acuerdo a declaraciones de la primera ministra Ana Jara en el Foro Acuerdo Nacional el 3 de febrero del 2015.

² De acuerdo a declaraciones de la ministra Magaly Silva publicadas por Mincetur el 26 de diciembre del 2014.

1.2 Entorno económico

Exceptuando el año 2009, la tasa de crecimiento anual del PBI nacional disminuyó desde un valor de 9,1% en el año 2008 hasta 2,35% en al 2014 (INEI 2015).

La expectativa de los analistas económicos es de 3,9 % para el crecimiento del PBI para el año 2015 (BCRP 2015a). En calificación crediticia, la agencia Moody's ha elevado el grado de inversión de Perú a la calificación A3 (Moody's 2014). Un estudio del Mincetur indica que al 2017 se presentará una brecha de inversión hotelera de US\$ 617 millones que corresponde a 3.000 habitaciones (80% entre las categorías 4 y más estrellas) (Mincetur 2013). La inversión hotelera en el país disminuyó en el 2013 con relación al año 2012 de un valor de US\$ 143,4 millones a US\$ 48,5 millones (SHP 2013). Para el 2014 se indica una inversión de US\$ 62,1 millones y existen proyectos en marcha que permitirán seguir incrementando la inversión anual (Hotel & Tourism Advisors 2015). La moneda nacional se devaluó 6,4% con respecto al dólar durante el 2014 concluyendo en ese año en una tasa de S/. 2,98 (BCRP 2015b). Los resultados del análisis se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Tasa de crecimiento anual del PBI nacional	Punto de inflexión en el 2014 y lenta recuperación	Recuperación de la inversión privada y mayor consumo	Oportunidad	INEI,BCRP
Calificación crediticia del país	Consolidación y mejora a futuro	Mayor afluencia de turistas de negocios	Oportunidad	MOODY'S
Inversión de nuevas cadenas hoteleras internacionales	Inflexión y posible incremento el 2015	Incremento de oferta	Amenaza	SHP
Incremento de brecha hotelera en Lima	Menor tasa de incremento de oferta	Incremento de índice de ocupabilidad	Oportunidad	MINCETUR
El tipo de cambio	Incremento	Mejora margen de negocio	Oportunidad	BCRP

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.3 Entorno social-cultural y demográfico

En el índice seguridad ciudadana realizado por el *World Economic Forum*, Perú se ubica en la posición 118 en el año 2013 frente a la posición 94 en el año 2009 (WEF 2009), (WEF 2013b). La estadística del Ministerio del Interior señala la alta proporción de los turistas latinoamericanos en conjunto y estadounidenses respecto a los de otros orígenes. Del 2011 al 2013 la proporción de Latinoamérica se incrementó de 65,4 a 71,4% disminuyendo la de los estadounidenses de 24,7 a 17,2% (Promperú 2011), (Promperú 2013).

Los resultados del análisis del entorno económico se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Entorno social-cultural y demográfico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Índice de seguridad y protección ciudadana	Disminución	Incremento de riesgo de asaltos y atentados	Amenaza	WEF
Porcentaje de turistas de negocios de origen estadounidense y latinoamericano	Aumento	Preferencia por uso de cadenas de origen norteamericano	Oportunidad	Promperú

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.4 Entorno tecnológico

Para el WEF, Perú registra en conectividad de internet para el año 2014 la posición 90 respecto al puesto 103 en el 2013 (WEF 2014), (WEF 2013a). Se espera una mejora mayor con la incorporación de nuevos operadores de telefonía generando un marco más competitivo en el país. En el índice de infraestructura y digitalización, descendimos del puesto 86 en el 2013, al 95 en el 2014 (WEF 2013a) (WEF 2014). Los resultados del análisis del entorno económico se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Índice de conectividad de Internet	Incremento	Mejora en posición respecto a otros países	Oportunidad	WEF
Índice de infraestructura y digitalización	Avance lento	Servicio limitado	Amenaza	WEF

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.5 Entorno ecológico

Según el WEF, Perú logró en sustentabilidad ambiental en el sector turismo la posición 85 para el 2013 descendiendo desde la 79 del 2011 (WEF 2013b). Los resultados del análisis del entorno económico se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Índice de Sustentabilidad ambiental en industria	Pérdida de posición	Rezago en posición respecto a otros países	Amenaza	WEF

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.6 Entorno global

La tasa de crecimiento del PBI de EE.UU. tuvo un ligero descenso del año 2012 al 2013 de 2,3% a 2,2 % (IMF 2014). En el 2014 la tasa subió a 2,4% teniendo una proyección para el 2015 de 36 % al 19.01.2015 (IMF 2015).

La llegada de visitantes extranjeros al Aeropuerto Jorge Chávez de Lima en el año 2014 tuvo un registro de 1.913.563 visitantes extranjeros con un incremento del 13% con relación al año anterior (Mincetur 2015a). En el año 2013 se celebraron en Lima un total de 54 eventos lo que representó un incremento respecto a las cifras del 2011 y 2012 que fueron 44 y 43 eventos, respectivamente (ICCA 2013) (ICCA 2014). Los resultados del análisis se presentan en la tabla 6.

Tabla 6. Entorno global

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Crecimiento de PBI de EE.UU.	Aumento gradual	Incremento de exportaciones y crecimiento del PBI en Perú	Oportunidad	IMF
Llegada de extranjeros al Aeropuerto Jorge Chávez	Incremento hacia 2015	Mayor demanda de alojamiento	Oportunidad	MINCETUR
Cantidad de eventos y convenciones internacionales	Incremento	Mayor demanda de alojamiento	Oportunidad	Buró de Convenciones

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Sobre la base del análisis PESTEG, destacamos las siguientes oportunidades y amenazas para el proyecto hotelero.

1.7.1 Oportunidades

- O1. Nuevos acuerdos comerciales e integración a la OCDE en el 2021.
- O2. Nuevas acciones de promoción del turismo.
- O3. Crecimiento del PBI nacional de 3,9 % para el 2015.
- O4. Calificación crediticia del país grado de inversión A3 por Moody's.
- O5. Brecha de inversión hotelera en Lima de 617 millones de dólares al 2017.
- O6. Incremento del tipo de cambio del Nuevo Sol con el Dólar NA a 2,98.
- O7. Alta proporción de turistas de negocios estadounidenses y latinoamericanos (17,2 y 71,4% en el 2013)
- O8. Crecimiento del PBI de EE.UU.
- O9. Incremento de visitantes extranjeros al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.
- O10. Incremento de eventos y convenciones internacionales.

1.7.2 Amenazas

- A1. Tiempo prolongado para permisos de construcción.
- A2. Incremento de inversión hotelera con nuevas cadenas internacionales.
- A3. Deterioro de seguridad ciudadana.
- A4. Deficiencia de infraestructura de tecnología de información.
- A5. Limitada sustentabilidad ambiental en industria hotelera.

1.7.3 Resultado de la Matriz EFE

Para evaluar las principales oportunidades y amenazas del proyecto planteado, hemos desarrollado en la tabla 7 la Matriz de Evaluación de Factores Externos, dando como resultado de la evaluación una puntuación de 3,11, lo que indica que el emprendimiento cuenta con una posición externa fuerte.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Internos Clave		Ponder.	Calific.	Total Ponderado
Oportunidades				
O1	Nuevos acuerdos comerciales e integración a OCDE	0.06	3	0.18
O2	Nuevas acciones de promoción del turismo	0.05	3	0.15
O3	Crecimiento de PBI nacional de 3.9 % en el 2014	0.02	2	0.04
O4	Calificación crediticia del país grado de inversión A3	0.08	3	0.24
O5	Brecha de inversión hotelera en Lima de 617 MMUS\$	0.10	4	0.40
O6	Tipo de cambio del Nuevo Sol con el Dólar.	0.02	2	0.04
O7	Alta proporción de turistas estadounidenses y latinoamericanos (17.2 y 71.6% en el 2013).	0.10	4	0.40
O8	Crecimiento del PBI de EE.UU. de 3.6% en el 2015	0.04	3	0.12
O9	Incremento de llegada de extranjeros al Aeropuerto Jorge Chávez en 13 % en el 2013	0.09	4	0.36
O10	Incremento de eventos y convenciones internacionales	0.10	3	0.30
Amenazas				
A1	Tiempo prolongado para permisos de construcción	0.08	3	0.24
A2	Mayor inversión hotelera de nuevas cadenas internacionales	0.10	3	0.30
A3	Deterioro de seguridad ciudadana	0.08	2	0.16
A4	Deficiencia de infraestructura de tecnología de información	0.06	2	0.12
A5	Limitada sustentabilidad ambiental en industria hotelera	0.02	3	0.06
TOTAL		1.00		3.11

Clasificaciones: 4 La respuesta del proyecto hotelero es superior al promedio, 3 La respuesta es mayor al promedio, 2 La respuesta es igual al promedio, 1 La respuesta es deficiente.

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en David (2013).

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, evolución y características de la industria

Para la presente tesis nos enfocamos en la industria hotelera, abarcando exclusivamente los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en la ciudad de Lima. En adelante nos referiremos a dicha descripción como la industria hotelera.

La industria hotelera ha venido creciendo a tasas elevadas los últimos diez años, sostenida por el crecimiento económico del país. La demanda de noches de hospedaje en la industria ha crecido 8% anual durante los últimos 10 años (9,9% anual durante los últimos 5 años). La oferta de hoteles se incrementó de 56 hoteles a 100 hoteles durante este periodo de tiempo (Mincetur 2015b), lo que indica un alto potencial para nuevas inversiones en el sector.

Las principales características de esta industria hotelera en la coyuntura actual son³:

- La tasa de ocupación promedio de la industria en el año 2014 es de 62,8%, de los cuales la ocupación en hoteles 5 estrellas es de 70,1% y en hoteles de 4 estrellas de 65,8%. Los especialistas consideran que para que un proyecto hotelero sea rentable solo es necesaria una *ocupabilidad* del 35%.
- Lima se está convirtiendo en un *hub* para eventos internacionales y corporativos de la región, por lo que requiere de mayor capacidad hotelera.
- Se presentan dificultades en las inversiones por las trabas burocráticas y el incremento del precio de los terrenos.
- Los nuevos hoteles de 4 y 5 estrellas utilizan con mayor frecuencia el modelo de franquicia de una firma extranjera debido a que es el modelo más ágil y rentable por su presencia global y la aprobación de su financiamiento.
- Se estima que el 60% de los huéspedes en los hoteles limeños de cuatro y cinco estrellas fueron turistas de negocios, y en el mediano plazo alcanzará el 85%.

2.2 Evaluación de la *atractividad* de la industria hotelera

A continuación se evalúa la *atractividad* de la industria hotelera según el modelo de las 5 fuerzas de Porter, siguiendo el enfoque del modelo de Hax y Majluf (2008) para su valoración.

2.2.1 Amenazas de nuevos competidores

La *atractividad* de la industria relativa a la amenaza de nuevos competidores es de nivel medio, tal como se presenta en la tabla 8.

La competitividad dentro de la industria hotelera se encuentra afectada por las dimensiones de los hoteles, por lo que existen economías de escala. En la actualidad un hotel de 4 y 5 estrellas no se desarrolla si no tiene más de 100 habitaciones.

³ Basado en el reportaje realizado por Carlos Hurtado en el diario *El Comercio*, “¿Se puede acortar el déficit en la capacidad hotelera del país?” publicado el día 22 de diciembre del 2014.

La diferenciación en los hoteles es una característica importante a la hora de realizar la elección, ya que variables como precio, ubicación, calidad de servicios, identificación de marca, entre muchas otras, afecta considerablemente las decisiones de los clientes, lo que conlleva a un costo de cambio muy bajo para el usuario ante la diversidad de opciones que hay en el mercado.

Los requerimientos de capital para realizar inversiones en el sector hotelero son muy altos debido a sus dimensiones y equipamiento, y a la apreciación y escasez de los terrenos. La experiencia dentro del rubro hotelero también se considera una variable importante para el éxito de los nuevos emprendimientos del sector. Se puede acceder a los proveedores de equipamiento para las habitaciones, alimentos y consumibles, así como el acceso a la tecnología de gestión y comunicaciones, con relativa comodidad.

Tabla 8. Evaluación de amenazas de nuevos competidores

Amenazas de nuevos competidores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Economías de escala	Pequeña					X	Grandes	5
Diferenciación del producto	Escasa				X		Importante	4
Identificación de la marca	Baja				X		Alta	4
Costo de cambio de rubro	Alta	X					Baja	1
Requerimientos de capital	Bajos					X	Altos	5
Acceso a la última tecnología	Amplio	X					Restringido	1
Acceso a materias primas	Amplio	X					Restringido	1
Efecto de la experiencia	Sin importancia				X		Muy importante	4
Amenazas de nuevos competidores								3.125

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en Hax y Majluf (2008).

2.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad de los competidores existentes es neutral, de acuerdo a lo evaluado en la tabla 9.

En el mercado hotelero en la ciudad de Lima existen varios competidores que presentan tasas de *ocupabilidad* similares, por lo que la competencia está equilibrada sin dominio aparente de alguno en específico. Se espera que la tasa de crecimiento del sector continúe a elevadas tasas debido a la mejora del entorno global y que se mantenga por encima del crecimiento del PBI.

Los costos fijos dentro del servicio brindado son considerados los principales costos dentro del rubro hotelero y son altos para el nivel de servicio prestado, lo cual tiende a ser generalizado con el objetivo de cumplir con los lineamientos establecidos para este tipo de hoteles. En el mercado existe mucha diversidad de hoteles locales y transnacionales.

Los aumentos de capital en la industria solo se realizan para la renovación de muebles y equipos, en un porcentaje moderado.

Tabla 9. Rivalidad entre los competidores existentes

Rivalidad entre competidores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Competidores igualmente equilibrados	Importante			X			Bajo	3
Crecimiento relativo de la industria	Lento					X	Rápido	5
Costos fijos	Alto		X				Bajo	2
Características del servicio	Serv. genérico		X				Serv. especial	2
Aumentos de capital	Grandes aum.					X	Pequeños aum.	5
Diversidad de competidores	Alta	X					Baja	1
Atractividad ante la rivalidad entre competidores								3.00

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en Hax y Majluf (2008).

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

La *atractividad* de la industria sobre el poder de negociación de los clientes resulta neutral, de acuerdo con la evaluación de la tabla 10.

Existe un gran número de clientes en el mercado que requiere los servicios de hospedaje. Los huéspedes pueden sustituir el nivel de hotel si lo consideran necesario de acuerdo a las ventajas competitivas que ofrezca. El costo de cambio de hotel para el cliente es bajo; existe una oferta diversificada y el cliente tiene muchas opciones para elegir. Los clientes también contribuyen a la calidad del servicio, cada uno tiene sus propias exigencias y puede medir el nivel del servicio de diferentes formas.

Tabla 10. Poder de negociación de los clientes

Poder de los clientes	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Número de clientes importantes	Escasos					X	Muchos	5
Disponibilidad de sustitutos	Alta		X				Baja	2
Costo de cambio del cliente	Bajo	X					Alto	1
Contrib. del cliente a calidad del servicio	Pequeña				X		Grande	4
Atractividad ante el poder de los clientes								3.00

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en Hax y Majluf (2008).

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

La *atractividad* de la industria resulta alta sobre la base del poder de negociación de los proveedores, según lo calculado en la tabla 11.

Existen muchas opciones de proveedores para el mercado hotelero y ninguno es prioritario para la ejecución del servicio. Los principales proveedores de servicios para la industria hotelera son los de insumos para alimentación, mantenimiento del edificio, servicios básicos (agua, luz, internet, cable), equipamiento del hotel, consumibles, entre otros. Debido a este entorno, resulta fácil encontrar sustitutos, el costo de cambiar de proveedor es bajo, no existen amenazas de integración hacia adelante ya que estos proveedores tienen un bajo capital y no tienen experiencia en el sector.

Los proveedores sí contribuyen a la calidad del servicio debido a que la calidad de sus productos es apreciada directamente por los clientes. Estos proveedores no dependen de la industria hotelera.

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negoc. de proveedores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Número de proveedores importantes	Escasos					X	Muchos	5
Disponib. de sustitutos de productos	Baja					X	Alta	5
Costo de cambiar de proveedor	Alto					X	Bajo	5
Amenazas de prov. de integr. adelante	Altas					X	Bajas	5
Amenazas de ind. de integr. atrás	Altas				X		Bajas	4
Contrib. de prov. a calidad del servicio	Altas	X					Bajas	1
Costo total contribuido por proveedores	Gran Fraccion				X		Pequeña	4
Importancia de industria para prov.	Pequeña		X				Grande	2
Atractividad ante el poder de los proveedores								3.88

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en Hax y Majluf (2008).

2.2.5 Disponibilidad de sustitutos

La *atractividad* de la industria con respecto a la disponibilidad de sustitutos resulta muy alta como se aprecia en la tabla 12 debido a que algún cliente que requiere de servicio de hospedaje no tiene muchas opciones a elegir, el único sustituto a hoteles de 3, 4 y 5 estrellas son hoteles de más baja categoría, hostales y albergues (para *backpackers*). Estos servicios sustitutos atienden a un mercado diferente, por lo que no generan un riesgo para la industria.

Tabla 12. Disponibilidad de sustitutos

Disponibilidad de sustitutos	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante					X	Escasa	5
Costo de cambio del usuario	Bajos					X	Altos	5
Rentabilidad y agresividad del sustituto	Altas					X	Bajas	5
Precio / Valor del sustituto	Alto					X	Bajo	5
Atractividad ante los productos sustitutos								5.00

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en Hax y Majluf (2008)

2.2.6 Evaluación global de la *atractividad* de la industria

Considerando el resultado de la evaluación de *atractividad* de la industria sobre la base de cada una de las 5 fuerzas de Porter, en la cual la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores y el poder de negociación de los clientes son neutrales, mientras que el poder de negociación de los proveedores resulta atractivo y la disponibilidad de sustitutos genera aún más *atractividad*. De acuerdo a la evaluación final que se aprecia en la tabla 13, se estima que la industria hotelera de 3, 4 y 5 estrellas tiene una *atractividad* alta.

Tabla 13. Evaluación global de la *atractividad* de la industria hotelera

<i>Atractividad</i> de la industria hotelera	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Amenaza de nuevos competidores	Baja			X			Alta	3.1
Rivalidad entre los competidores	Baja			X			Alta	3.0
Poder de los clientes	Baja			X			Alta	3.0
Poder de los proveedores	Baja				X		Alta	3.9
Disponibilidad de sustitutos	Baja					X	Alta	5.0
<i>Atractividad</i>					X			3.60

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en Hax y Majluf (2008).

3. Evaluación interna

3.1 Identificación de los factores clave del éxito

Hemos identificado los siguientes factores claves de éxito para el proyecto hotelero:

- Excelencia en la gestión operativa con servicios y atención de alta calidad.
- Establecer una oferta de precios atractiva para el huésped corporativo.
- Estar localizado en una ubicación estratégica, cerca de lugares de recreación, del aeropuerto, de zonas empresariales y que brinde seguridad.
- Infraestructura moderna, cálida y atractiva, con servicios adicionales que satisfagan las necesidades del huésped.
- Establecer alianzas con empresas corporativas y canales indirectos para la promoción del servicio.
- Disponer de una organización de recursos humanos profesional y altamente competitiva.

3.2 Perfil competitivo

La evaluación de los factores claves de éxito del proyecto hotelero frente a los hoteles que se consideran la principal competencia en la zona de influencia del proyecto se presenta en la Matriz de Perfil Competitivo en la tabla 14. El resultado del proyecto hotelero, que tendrá la marca Hilton Garden Inn San Miguel, consigue un puntaje de 3,70, el cual se encuentra en el punto medio entre los cinco hoteles evaluados, lo que indica que presentará competitividad en el mercado.

Tabla 14. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Claves para el éxito	Pon.	Melía		Palmetto		Costa del Sol Airport		Novotel		Hilton Garden Inn - San Miguel	
		5 ★		3 ★		4 ★		4 ★		4 ★	
		C	Pun.	C	Pun.	C	Pun.	C	Pun.	C	Pun.
Excelencia en la gestión operativa con servicios y atención de alta calidad	20%	5	1.00	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Establecer una oferta de precios atractiva para el huésped corporativo.	15%	3	0.45	5	0.75	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Estar localizado estratégicamente cerca de lugares de recreación, del aeropuerto, de zonas empresariales y que brinde seguridad.	15%	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Infraestructura moderna, cálida y atractiva, con servicios adicionales que satisfagan las necesidades del huésped.	15%	5	0.75	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Establecer alianzas con empresas corporativas y canales indirectos para la promoción del servicio	15%	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Disponer de una organización de recursos humanos profesional y altamente competitiva.	20%	5	1.00	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Total	100%	4.40		2.10		3.25		3.85		3.70	

Fuente: Elaboración propia, basada en David (2013).

3.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

3.3.1 Fortalezas

- F1. La ubicación del hotel, cerca de zonas industriales, empresariales y de educación superior, actualmente no atendidas a un nivel de hotel cuatro estrellas.
- F2. El inversionista ya cuenta con el terreno, lo que disminuye el monto de inversión inicial y reduce el riesgo de encontrar un nuevo terreno en Lima a un precio competitivo con buena ubicación y que tenga capacidad para construir un hotel, y sin inconvenientes en los trámites de venta.
- F3. Ser el primer hotel de cuatro estrellas ubicado en la zona de influencia, lo cual es un requisito mínimo para muchas empresas e instituciones para hospedar a sus ejecutivos y visitantes a la ciudad de Lima.
- F4. Infraestructura del hotel nueva, moderna y vanguardista, con área para eventos, equipada con tecnología de información de última generación, aislada de ruidos, aire acondicionado centralizado, piscina temperada con vista panorámica, entre otros.
- F5. Alta calidad de servicio correspondiente a un hotel cuatro estrellas, el personal se encontrará capacitado y motivado por la compañía, creando un clima laboral favorable a la prestación de servicios y procesos óptimos para las expectativas de los huéspedes.
- F6. Foco en el desarrollo de alianzas con empresas de la zona de influencia.
- F7. Respaldo de la marca Hilton Garden Inn, de alto reconocimiento mundial.
- F8. Normativa de edificaciones de San Miguel más flexible que en otros distritos.

3.3.2 Debilidades

- D1. Localización lejos de las principales zonas empresariales y financieras de Lima. Actualmente los centros empresariales más grandes de la ciudad se encuentran ubicados en los distritos de San Isidro y Surco, los cuales se encuentran atendidos por una oferta de hoteles.
- D2. Es el primer proyecto de los inversionistas, por lo que deben asesorarse con expertos y consultores durante la etapa de decisión de la inversión.
- D3. San Miguel se considera una zona de nivel socioeconómico medio, con cierto riesgo de seguridad ciudadana y la ubicación específica del hotel con tráfico y ruido.
- D4. El financiamiento del proyecto solo puede obtenerse por un máximo del 50% de la inversión, lo que implica que el restante debe ser cubierto con capital propio.

3.3.3 Resultados de la Matriz EFI

Para evaluar las principales fortalezas y debilidades del negocio hotelero planteado, hemos desarrollado en la tabla 15 la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual muestra como resultado de la evaluación una puntuación de 2,96, lo que indica que el emprendimiento cuenta con una posición interna fuerte.

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Internos Clave		Ponder.	Calific.	Total Ponderado
Fortalezas				
F1	Ubicación estratégica del hotel	0.20	4	0.80
F2	Contar con un terreno para el proyecto	0.12	4	0.48
F3	Primer hotel 4 estrellas en la zona	0.04	4	0.16
F4	Infraestructura moderna y vanguardista	0.04	4	0.16
F5	Servicios de alta calidad	0.06	3	0.18
F6	Alianzas con empresas de la zona de influencia	0.06	3	0.18
F7	Respaldo de la marca Hilton Garden Inn	0.08	3	0.24
F8	Normativas de edificaciones de San Miguel	0.04	3	0.12
Debilidades				
D1	Ubicación lejos de principales zonas empresariales y financieras de Lima	0.14	2	0.28
D2	Primer emprendimiento de los inversionistas en el sector	0.06	2	0.12
D3	Distrito de NSE medio	0.08	2	0.16
D4	Financiamiento del proyecto	0.08	1	0.08
TOTAL		1.00		2.96

Clasificaciones: 4 Fortaleza importante, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad importante.
Fuente: Elaboración propia 2015, basada en David (2013).

Capítulo III. Estudio de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Determinar las expectativas de los usuarios y la demanda para un proyecto hotelero de categoría cuatro estrellas en el distrito de San Miguel.

1.2 Objetivos específicos

- Analizar el mercado hotelero y el de turistas en la ciudad de Lima.
- Analizar la ubicación del proyecto.
- Identificar la percepción de los usuarios de hoteles sobre sus preferencias al escoger un hotel, sus servicios, el precio que pagan, los eventos que realizan, los canales que utilizan para hacer reservas, las promociones que le interesan, los medios publicitarios, el personal y el perfil del huésped corporativo.
- Conocer el interés de los clientes sobre el proyecto hotelero en la ubicación especificada para hospedarse y realizar eventos.
- Identificar el mercado potencial, disponible y meta del hotel.
- Determinar la oferta y demanda actuales en el mercado meta.
- Estimar la *ocupabilidad* y la demanda del hotel.

2. Metodología

La metodología empleada para la investigación de mercado basada en Malhotra (2008) consiste en inicialmente levantar las fuentes secundarias a través de la información disponible del sector en publicaciones y fuentes oficiales, levantar la información primaria a través de entrevistas a expertos y una investigación cualitativa para identificar las preferencias de los consumidores, y con esta información determinar la demanda del proyecto.

2.1 Levantamiento de fuentes secundarias

2.1.1 El mercado de turistas en Lima

2.1.1.1 Turismo interno

Sobre el mercado de turismo interno no existen muchas estadísticas debido a la complicación de medirlo, ya que este tipo de turistas puede movilizarse dentro del país a través de diferentes medios (aéreo y terrestre), puede realizarlo a través de compañías de transporte o a través de vehículos propios, y puede hospedarse en alguna empresa de hospedaje o en casa de familiares.

La estimación de la porción de mercado de turismo interno que interesa para el proyecto se determinará en base a la demanda hotelera de huéspedes nacionales en los próximos puntos.

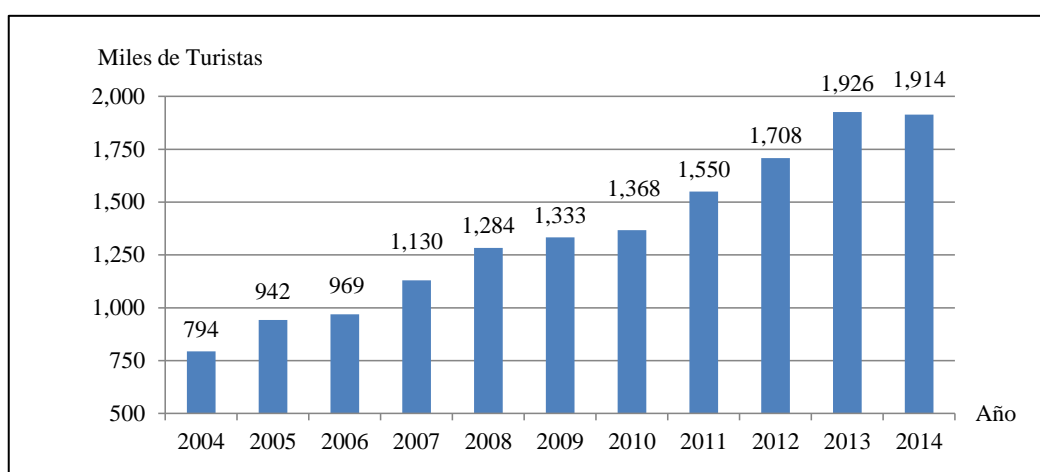
2.1.1.2 Turismo receptor

De acuerdo al perfil del turista extranjero (Promperú 2013), se destacan los siguientes puntos:

- Hospedaje: El 35% de turistas extranjeros se hospeda en hoteles 4 o 5 estrellas y el 35% en hoteles 3 estrellas.
- Procedencia: Se identifica que el 20% de turistas extranjeros viene de Estados Unidos, el 36% de Latinoamérica, el 18% de Europa, el 4% de Canadá y el 3% de Japón.
- Género: El 62% son de género masculino y el 38% de género femenino.
- Edad: El 73% tiene una edad entre 25 a 54 años.
- Educación: El 47% cuenta con formación técnica y el 45% cuenta con educación universitaria o superior.
- Motivo de viaje: El 57% viaja por vacaciones, el 20% por negocios o eventos, y el 18% para visitar familiares.

Tal como se aprecia en el Gráfico 1, en el año 2014 ingresaron a la ciudad de Lima 1.913.563 turistas extranjeros por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, cantidad que ha crecido en 9,4% anual desde el año 2004.

Gráfico 1. Llegada de turistas extranjeros al Aeropuerto Jorge Chávez



Fuente: Mincetur, basado en reporte de llegada de turistas internacionales (Mincetur 2015a).

2.1.2 El sector hotelero en Lima

El sector hotelero en el país viene creciendo durante los últimos años, tal como se presentó en el punto 2.1 del capítulo II.

En la tabla 16 se puede apreciar que para el mercado de hoteles en las categorías 3, 4 y 5 estrellas en la ciudad de Lima durante el año 2014, se cuenta con un total de 100 hoteles con una tasa de ocupación promedio de 62,8%. Durante ese año se hospedaron 1.197.920 personas, de las cuales el 72% fueron extranjeros. En total la demanda fue de 1.757.134 noches.

Tabla 16. Estadística de hoteles en Lima para categoría 3, 4 y 5 estrellas - Año 2014

Categoría	Oferta de Hoteles en Lima			Huéspedes			Demanda noches de hospedaje
	Cantidad de Hoteles	Cantidad de Habitac.	% ocupación Promedio	Total huéspedes	% huéspedes locales	% huéspedes extranj.	
3 estrellas	62	2,844	54.0%	498,625	43%	57%	560,930
4 estrellas	25	2,301	65.8%	308,611	23%	77%	552,299
5 estrellas	13	2,517	70.1%	390,684	14%	86%	643,905
Total	100	7,662	62.8%	1,197,920	28%	72%	1,757,134

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en indicadores de *ocupabilidad* del sector hotelero (Mincetur 2015b).

La tasa promedio de crecimiento de la demanda de noches de hospedaje durante los últimos diez años en la ciudad de Lima fue en promedio de 8,0% y durante los últimos cinco años fue de 10,5%, tal como se presenta en la tabla 17.

Tabla 17. Tasas de crecimiento de demanda de noches de hospedaje en Lima

Categoría	Periodo 2005-2014		Periodo 2010-2014	
	Tasa Promedio de crecimiento de la demanda de noches de hospedaje		Tasa Promedio de crecimiento de la demanda de noches de hospedaje	
3 estrellas	13.0%		8.7%	
4 estrellas	12.2%	6.22%	15.0%	10.48%
5 estrellas	2.9%		7.2%	
Total	8.0%		9.9%	

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en indicadores de *ocupabilidad* del sector hotelero (Mincetur 2015b).

2.1.3 El distrito de San Miguel

El distrito de San Miguel ha experimentado un fuerte crecimiento de la clase media en los últimos años, y la tendencia es que su corredor empresarial-comercial conformado en la Av. La Marina desde Plaza San Miguel hasta la Avenida Escardó atraiga nuevas inversiones. Del distrito de San Miguel destacamos los siguientes puntos:

- En el año 2014 el distrito de San Miguel presenta una utilización de 12.999 m² de oficinas, la cual se quintuplicará en los próximos años con el ingreso de nuevos edificios de oficinas, dentro de los cuales se encuentra el edificio Plexus (7.800 m²) –el primero de oficinas A+ de la zona–, el edificio Altus (18.800 m²) y el edificio Nodo (43.000 m²)⁴.

⁴ Reportaje realizado por el diario Gestión el 23 de febrero del 2015.

- El centro comercial Plaza San Miguel se encuentra ejecutando su segunda ampliación con la entrada de una nueva tienda por departamentos –Tiendas Paris–, 2 pisos de oficinas y 4 sótanos de estacionamientos con una inversión de US\$ 100 millones⁵.
- El año 2015 se inauguró una nueva sede de la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas (UPC) en la avenida La Marina, incrementando la oferta de Educación Superior de la zona cubierta actualmente por IPAE, la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Universidad Nacional del Callao.
- En la actualidad los hoteles de mayor categoría del distrito son de tres estrellas, por una cantidad de cuatro hoteles, los cuales presentan una tasa de ocupación de 83,94%, una de las más altas de los distritos de Lima.
- La ubicación de distrito de San Miguel es privilegiada por encontrarse cerca al aeropuerto y al puerto del Callao, lo que generará una alta demanda de oficinas en empresas de exportación e importación⁶.

2.2 Levantamiento de fuentes primarias

2.2.1 Entrevistas a expertos

La metodología consistió en realizar 12 entrevistas presenciales a expertos del sector turismo, para lo cual se utilizó una serie de preguntas abiertas presentadas en el anexo 1, las cuales tuvieron una duración aproximada de 40 a 60 minutos. Los resultados de las entrevistas se utilizaron para el desarrollo del plan de negocios, de los cuales destacamos los siguientes:

- El PBI del país viene creciendo desde los últimos 20 años salvo la crisis de 1999, a un promedio aproximado de 5% anual, y el sector hotelero creció a un 14% anual, lo que significa que se encuentra en auge. La firma de 16 tratados de libre comercio con diferentes países, la organización de grandes eventos como APEX, AFPA, ALC, CUE ha traído a líderes mundiales acompañados de misiones comerciales.
- Existe una problemática en el crecimiento de la inversión en el sector, donde el desarrollo de 110 nuevos proyectos hoteleros anunciados no han podido avanzar debido a la complejidad de obtención de licencias de construcción, y las municipalidades no tienen personal capacitado.
- El sector hotelero se mueve por tendencias y ya no por categoría de hoteles, como el hotel Boutique, es una tendencia, no tienen categoría, es más que un 5 estrellas.
- El huésped hotelero cuando tiene un estatus medio-alto, sobre todo el corporativo, busca un hotel de ciertas comodidades, porque utilizar un 4 o 5 estrellas garantiza ciertas comodidades.
- Existe una elevada brecha hotelera en la ciudad, donde los hoteles mantienen una elevada tasa

⁵ Entrevista realizada por el diario *Gestión* a la Pontificia Universidad Católica del Perú el 01 de agosto del 2013.

⁶ Entrevista realizada por el diario *Gestión* a Sandro Vidal, gerente de investigación en Perú de Colliers, el 24 de julio del 2013.

de ocupación mayor al 70% o 80%, cuando para garantizar la rentabilidad de un proyecto hotelero basta con solo un 40% de ocupación.

- Los expertos sí consideran viable la construcción de un hotel de 4 estrellas en el distrito de San Miguel, debido a su ubicación al lado del centro comercial de clase media-alta más cercano al aeropuerto y al desarrollo empresarial que está viviendo la zona. Consideran que la categoría del hotel debe ser de 3 estrellas alto, o 4 estrellas óptimo, buscando precios competitivos. Recomiendan maximizar el número de habitaciones y utilizar una marca reconocida internacionalmente para garantizar la demanda.

2.2.2 Investigación cualitativa

Se realizó una encuesta a 150 empresas de clasificación grandes y medianas de las zonas de influencia del proyecto hotelero, descrito en el mercado meta, sin incluir a San Isidro debido a que ese distrito presenta una elevada oferta hotelera. Las empresas fueron seleccionadas aleatoriamente de la publicación Top 10.000 (Peru Top Publications 2014). La encuesta fue realizada mediante reuniones presenciales, llamadas telefónicas y a través del correo electrónico. Los resultados de la encuesta se encuentran en el anexo 2, de donde resaltamos los siguientes puntos:

- El 70% de empresas encuestadas requiere en algún momento el servicio de hospedaje en la ciudad de Lima para recibir visitas del exterior o de provincias.
- A la hora de elegir un hotel, los principales factores que buscan son la seguridad del hotel, seguido por la comodidad del hotel, los servicios brindados y en cuarto lugar la cercanía a las oficinas.
- Los principales servicios exigidos son el desayuno bufé, el traslado del aeropuerto al hotel, el internet gratis, servicio de taxi garantizado por el hotel y la sala de eventos y reuniones privadas.
- El precio promedio que actualmente pagan por noche de hospedaje es de US\$104 por una habitación simple, US\$119 por una habitación doble y US\$157 por una *suite*.
- En promedio reciben un total de 52 visitas al año con un periodo de permanencia de 4,37 días. Indican que el 28% de estas visitas podrían analizar la opción de hospedarse en un hotel 4 estrellas en la zona del proyecto en el distrito de San Miguel.
- En promedio se realizan 3,25 eventos al año por empresa, con una media de 100 asistentes.
- Las reservas en hoteles las realizan con mayor proporción directamente con el hotel (66%) o a través de acuerdos corporativos (48%).
- La mayoría de empresas en Lima no utilizan aplicaciones web para reservar hoteles, solo un 9% utiliza TripAdvisor para su elección.
- Dentro de las promociones que les presentamos, prefirieron la de otorgar noches gratis de acuerdo a un número de noches acumuladas.

- Consideran que el principal medio de publicidad debe ser a través de la página web del hotel (68%) y luego a través de revistas de gremios empresariales.
- Para la prestación del servicio, consideran que la prioridad es que el personal cuente con formación hotelera y conocer el idioma inglés.
- Sus visitantes llegan a la ciudad de Lima principalmente para participar en reuniones de trabajo (74%), participar en un proyecto de la empresa (52%), realizar un servicio técnico (41%) o asistir a una capacitación (40%).
- Sobre el proyecto presentado del hotel 4 estrellas en el distrito de San Miguel, consideraron que su principal valor agregado es su cercanía al centro de trabajo (42%), luego cercanía al aeropuerto (25%) y cercanía a restaurantes y centro comercial (15%).
- El 8% de encuestados indicó que definitivamente utilizaría el proyecto hotelero para hospedar a sus huéspedes y el 70% indicó que probablemente sí.
- El 2% indicó que definitivamente utilizaría el hotel para realizar sus eventos corporativos y el 47% indicó que sí existe la posibilidad.
- La mayoría de encuestados indicó que en la actualidad utilizan hoteles 3 estrellas en las zonas cercanas a las oficinas o hoteles de 3 y 4 estrellas en el distrito de San Isidro debido a que es el más cercano a sus centro de trabajos, y a sus altos ejecutivos prefieren ubicarlos en hoteles 5 estrellas en los distritos de Miraflores y San Isidro.

3. Selección de mercados

De acuerdo a los parámetros establecidos por Kotler y Keller (2012), realizamos a continuación la selección de mercados.

3.1 Mercado potencial

Se ha definido como la suma total de noches de hospedaje demandadas en hoteles de las ciudades de Lima y Callao dentro de la categoría 3, 4 y 5 estrellas. Como se presentó en el punto 2.1.2 del presente capítulo, el mercado potencial es de 1.757.134 noches de hotel para el año 2014.

3.2 Mercado disponible

El mercado disponible se ha definido como el total de noches de hospedaje demandadas en los hoteles de Lima y Callao en las categorías 3, 4 y 5 estrellas ubicados en la cercanía a las zonas empresariales e industriales próximas al hotel del proyecto, como se presenta en el gráfico 2. En la tabla 18 se presentan las características de los hoteles 3, 4 y 5 estrellas dentro del mercado disponible, de donde podemos resaltar que su valor se consolida en una demanda de 635.546 noches de hospedaje para el año 2014.

Gráfico 2. Mapa de mercado disponible y sus zonas empresariales e industriales



Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 18. Oferta, demanda y características de hoteles 3, 4 y 5 estrellas en el mercado disponible en el año 2014

Distrito	Categ.	Cant. de Hoteles	Cant. de Habitac.	Oferta de noches de hospedaje	% Ocupac.	Demanda de noches de hospedaje ⁷	% de noches de hospedaje locales	% de noches de hospedaje extranj.	Total Huéspedes	Factor de Doble Ocupación ⁸	Estadía promedio de huéspedes (días) ⁹
San Miguel	3 ★	4	143	52,195	83.9%	43,813	54%	46%	75,529	1.86	1.08
	4 ★	1	130	47,450	96.6%	45,818	61%	39%	64,822	1.50	1.06
Callao	3 ★	1	70	25,550	55.3%	14,125	77%	23%	8,254	1.01	1.73
	4 ★	1	44	16,060	55.1%	8,844	44%	56%	5,081	1.07	1.86
Magdalena	3 ★	1	20	7,300	52.3%	3,814	85%	15%	5,825	2.19	1.43
Pueblo Libre	5 ★	6	1,148	419,020	69.5%	291,093	11%	89%	156,113	1.33	2.48
	4 ★	7	774	282,510	69.9%	197,371	13%	87%	87,377	1.20	2.72
	3 ★	4	167	60,955	50.3%	30,667	5%	95%	24,527	1.34	1.67
Totales		25	2,496	911,040	69.8%	635,546	20%	80%	427,528	1.34	1.99

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en indicadores de *ocupabilidad* del sector hotelero, Mincetur (2015b).

⁷ Demanda de noches de hospedaje = Oferta de noches de hospedaje * % ocupación.

Demanda de noches de hospedaje = Total huéspedes * Estadía promedio / Factor de Doble Ocupación.

⁸ Factor de doble ocupación: es el factor de huéspedes que utilizan cama doble.

⁹ Estadía promedio de huéspedes: Es la estadía promedio en días de un huésped.

3.3 Mercado meta

El mercado meta se define como la participación dentro del mercado disponible que está interesado en hospedarse en el hotel cuatro estrellas del proyecto hotelero, considerando sus ventajas competitivas de ubicación, precio, calidad del servicio, prestigio de la marca, entre otras. De acuerdo al resultado de la investigación cualitativa, las empresas encuestadas actualmente demandan noches de hospedaje dentro del mercado disponible, de las cuales el 8% indicó que definitivamente se hospedaría en el hotel y el 70% indicó que probablemente lo haría, debido a la cercanía a sus centros de trabajo (42%), a la cercanía al aeropuerto (25%) y la cercanía a restaurantes y al centro comercial (15%). Se considera que el mercado meta tendrá las características promedios del mercado disponible en el año 2014 para el cálculo de la demanda.

4. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se toman en cuenta las siguientes proposiciones:

- La demanda total de noches de hospedaje del mercado disponible crecerá en los próximos años en base a tasa promedio de crecimiento de demanda de hoteles de 4 y 5 estrellas en Lima en los últimos 10 años, equivalente a 6,22% de acuerdo a lo calculado en la Tabla 17. Se utiliza esta tasa debido a que es la más conservadora del mercado.
- La oferta total de noches de hospedaje del mercado disponible crecerá durante los primeros 5 años en base a los nuevos proyectos hoteleros planificados en la zona, mencionados en los medios de comunicación y validados con la Sociedad de Hoteles del Perú. Luego de los 5 años se mantendrán los indicadores promedios de ocupabilidad de mercado.
- La demanda de noches de hospedaje del hotel del proyecto se calculará en base a la ocupabilidad promedio del mercado disponible proyectada. Debido a que el hotel del proyecto no tendrá la misma competitividad que un hotel ubicado en San Isidro o en el Aeropuerto, se considera que el primer año de lanzamiento tendrá una ocupabilidad 15% por debajo del mercado. Esta diferencia irá disminuyendo 2,5% anual hasta llegar a una diferencia de 5% por debajo del mercado a partir del quinto año, la cual se mantendrá a perpetuidad. Esta proyección está validada en base a la experiencia de especialistas del sector, considerando un escenario muy conservador, y tomando en consideración los resultados de la encuesta cualitativa y las ventajas competitivas del proyecto.

4.1 Incremento de la oferta del mercado disponible

De acuerdo con la información publicada en los medios y las entrevistas a los expertos del sector, se ha estimado la entrada de nuevos hoteles durante los próximos años y el respectivo aumento de oferta de noches de hospedaje, presentado en la tabla 19. En el análisis se incluye el ingreso del hotel del proyecto con la marca Hilton Garden Inn San Miguel con una oferta de 95 habitaciones.

Tabla 19. Ingreso de nuevos hoteles dentro del mercado disponible entre 2015 - 2022

Año	Nombre de nuevo hotel	Distrito	Categoría	Habitaciones	Nueva Oferta de noches	Nueva oferta anual de noches
2015	Ramada Encore	San Isidro	4 ★	90	32,850	145,635
	Costa del Sol Wyndham Salaverry	Magdalena	4 ★	144	52,560	
	Ampliación de Costa del Sol Wyndham Airport	Callao	4 ★	62	22,630	
	Ampliación Swissotel	San Isidro	5 ★	103	37,595	
2016	Ampliación Los Tallanes	San Isidro	4 ★	50	18,250	18,250
2017	Novotel Jorge Chávez (Accor)	Callao	4 ★	145	52,925	52,925
2018	Hilton Garden Inn - San Miguel	San Miguel	4 ★	95	34,675	34,675
2019	Holiday Inn Lima Airport (IHG)	Callao	4 ★	180	65,700	138,700
	Marriot Camino Real	San Isidro	5 ★	200	73,000	
2020	Marriot Aeropuerto	Callao	5 ★	250	91,250	91,250
2022	Nuevo hotel en San Isidro (estimado)	San Isidro	4 ★	200	73,000	73,000

Fuente: Elaboración propia 2015.

4.2 Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible

De acuerdo a los parámetros establecidos en el cálculo de la demanda indicados en el punto 4 del presente capítulo, se realiza la proyección de la demanda de número de noches de hospedaje del mercado disponible con una tasa de 6,22% anual, la proyección de la oferta de acuerdo al cálculo realizado en el punto 4.1, y se calcula la ocupación promedio de mercado disponible como el ratio entre la demanda y la oferta. Los resultados se muestran en la tabla 20.

Tabla 20. Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado

Año	Oferta del Mercado Disponible		Demanda del Mercado Disponible		Ocupación promedio (%)
	Incremento (# noches)	Oferta Total (# noches)	Crecimiento de demanda (%)	Demanda Total (# noches)	
2014		911,040		635,546	69.8%
2015	+ 145,635	1,056,675	6.22%	675,077	63.9%
2016	+ 18,250	1,074,925	6.22%	717,066	66.7%
2017	+ 52,925	1,127,850	6.22%	761,668	67.5%
2018	+ 34,675	1,162,525	6.22%	809,044	69.6%
2019	+ 138,700	1,301,225	6.22%	859,366	66.0%
2020	+ 91,250	1,392,475	6.22%	912,819	65.6%
2021	0	1,392,475	6.22%	969,596	69.6%
2022	+ 73,000	1,465,475	6.22%	1,029,905	70.3%

Fuente: Elaboración propia 2015, sobre el estudio de mercado realizado.

4.3 Proyección de la demanda del proyecto hotelero

De acuerdo a lo especificado en el punto 4 del presente capítulo, la demanda de noches de hospedaje del hotel del proyecto se calcula en base a la ocupabilidad promedio del mercado disponible proyectada a partir del año de ingreso del proyecto hotelero (año 2018). El primer año de lanza-

miento tendrá una ocupabilidad 15% por debajo del mercado. Esta diferencia irá disminuyendo 2,5% anual hasta llegar a una diferencia de 5% por debajo del mercado a partir del quinto año, la cual se mantendrá a perpetuidad.. La demanda proyectada del hotel del proyecto se encuentra en la tabla 21.

Tabla 21. Proyección de la demanda del proyecto hotelero

Año	Mercado Disponible	Hotel del proyecto			
	Proyección de Ocupabilidad	Oferta anual de noches del hotel	Variación % Ocupación por competitividad	% de Ocupación	Demanda anual de noches
2018	69.6%	34,675	-15%	54.6%	18,933
2019	66.0%	34,675	-12.5%	53.5%	18,551
2020	65.6%	34,675	-10%	55.6%	19,279
2021	69.6%	34,675	-7.5%	62.1%	21,533
2022	70.3%	34,675	-5%	65.3%	22,643
2023	70.3%	34,675	-5%	65.3%	22,643
2024...	70.3%	34,675	-5%	65.3%	22,643

Fuente: Elaboración propia 2015, sobre el estudio de mercado realizado.

5. Conclusiones

Luego de la realización del estudio de mercado se concluyen los siguientes puntos:

- El arribo de turistas receptivos a la ciudad de Lima se viene incrementando considerablemente a una tasa promedio de 9,4% anual durante los últimos 10 años.
- Se espera que la demanda por hoteles siga en crecimiento en los próximos años debido al crecimiento económico del país y a la promoción de Lima como ciudad para eventos.
- Existe una demanda real de hoteles de categoría alta en las empresas e industrias localizadas en la zona de estudio, las cuales buscan hospedaje cerca a sus centros de trabajo, en ubicaciones que brinden seguridad, confort y una alta calidad de servicios.
- La demanda de noches en hoteles 3, 4 y 5 estrellas en Lima viene creciendo en tasas elevadas, en promedio 8,0% anual durante los últimos 10 años.
- El distrito de San Miguel se considera una buena opción para el desarrollo de un proyecto 4 estrellas debido al desarrollo empresarial de la zona (se quintuplicará su oferta de oficinas), su cercanía al aeropuerto, el conglomerado de instituciones educativas y el crecimiento del centro comercial Plaza San Miguel.
- El 78% de encuestados manifestó su interés ante la posibilidad de utilizar el proyecto hotelero para hospedar a sus visitantes.
- La tasa de ocupación del hotel tendrá una ocupabilidad menor a la del mercado, la cual variará entre 53,5% y 65,3% durante su operación.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Visión, misión y valores

1.1 Visión

Llenar a Lima con la luz y la calidez de la hospitalidad¹⁰.

1.2 Misión

La misión se encuentra desarrollada a través de sus componentes mostrados en la tabla 22.

Tabla 22. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
Cliente	Proporcionar un servicio de valor que genere lealtad y que cumpla con las expectativas de los huéspedes y de sus empresas.
Producto o servicio	Servicio de hospedaje y eventos corporativos.
Mercado	Empresas ubicadas en el distrito de San Miguel y distritos vecinos
Tecnología	Instalaciones con tecnología moderna que cubran las necesidades de los huéspedes y que optimice los servicios brindados.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Contar con una gestión eficiente que asegure la solidez y el crecimiento del negocio.
Filosofía	Alcanzar la satisfacción del cliente a través de la excelencia del servicio con colaboradores altamente motivados y profesionales.
Autoconcepto	Posicionarnos como el mejor hotel de la zona de influencia.
Preocupación por la imagen pública	Respeto a la sociedad, el medio ambiente y las normas legales.
Preocupación por los empleados	Colaboradores capacitados continuamente y comprometidos con la empresa y la excelencia del servicio.

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en David (2013).

La misión de Hilton Garden Inn San Miguel es brindar un servicio de hospedaje y eventos corporativos de calidad en el distrito de San Miguel, enfocados en la satisfacción de nuestros huéspedes. Hilton Garden Inn San Miguel proporciona un servicio de excelencia con colaboradores comprometidos y calificados, gestión eficiente de procesos y tecnología moderna, respetando a la sociedad y generando valor a los inversionistas.

1.3 Valores

Buscamos que todas nuestras actividades se rijan por los siguientes valores, ligados a los de la matriz corporativa de Hilton Garden Inn:

- Hospitalidad: Nuestra pasión es brindarles la mejor atención a nuestros huéspedes.
- Integridad: Hacemos lo correcto, siempre.
- Liderazgo: Somos líderes en nuestra industria y en nuestras comunidades.

¹⁰ Basada en la visión de la marca Hilton Garden Inn.

- Trabajo en equipo: Trabajamos en equipo en todo lo que hacemos.
- Pertenencia: Somos responsables en nuestros actos y decisiones.
- Atención inmediata: Trabajamos con un gran sentido de urgencia y disciplina.

2. Objetivos estratégicos

Planteamos los siguientes objetivos para que la empresa alcance el éxito en el sector y genere un alto valor a los inversionistas:

2.1 Objetivos de rentabilidad

- M1. Lograr una rentabilidad superior a 15% sobre el capital invertido.
- M2. Alcanzar un periodo de recuperación del capital invertido de máximo 10 años desde el inicio de operaciones.

2.2 Objetivos de crecimiento

- M3. Alcanzar una tasa de *ocupabilidad* del hotel de mínimo 65% durante los primeros cinco años y luego mantenerla en un mínimo de 70%.

2.3 Objetivos de supervivencia

- M4. Obtener un nivel de satisfacción de los huéspedes de mínimo 75% el primer año, con un incremento de 5% anual durante los próximos 3 años, y mantenerla en mínimo 90% en los próximos años.
- M5. Obtener un nivel de satisfacción de las empresas que utilizaron nuestros servicios de mínimo 75% el primer año, con un incremento de 5% anual durante los próximos 3 años, y mantenerla en mínimo 90% en los próximos años.
- M6. Obtener un nivel de clima laboral de los empleados de mínimo 70% el primer año, con un incremento de 2,5% anual durante los próximos 3 años, y mantener un mínimo de 80% a partir del quinto año.
- M7. Lograr mantener un nivel de indicadores de gestión de procesos de mínimo 90% el primer año, con un incremento de 2,5% anual durante los próximos 3 años, y mantener un mínimo de 98% a partir del quinto año.

3. Matriz FODA Cruzado

Para enfrentarnos a las oportunidades y amenazas presentes en el macro entorno, utilizaremos las fortalezas del proyecto y abordaremos sus debilidades a través de las doce estrategias que hemos definido en la tabla 23, utilizando la metodología de la Matriz FODA cruzado.

Tabla 23. Matriz FODA cruzado – Estrategias

		Factores internos			
		Fortalezas		Debilidades	
Factores externos		F1	Ubicación estratégica del hotel	D1	Ubicación lejos de principales zonas empresariales y financieras de Lima
		F2	Contar con un terreno para el proyecto		
		F3	Primer hotel 4 estrellas en la zona	D2	Primer emprendimiento de los inversionistas en el sector
		F4	Infraestructura moderna y vanguardista		
		F5	Servicios de alta calidad	D3	Distrito de NSE medio
		F6	Alianzas con empresas de la zona de influencia	D4	Financiamiento del proyecto
		F7	Respaldo de la marca Hilton Garden Inn		
		F8	Normativas de edificaciones de San Miguel		
Oportunidades		Estrategias ofensivas (FO)		Estrategias reactivas (DO)	
O1	Nuevos acuerdos comerciales e integración a OCDE	E1	A través de una empresa formal brindar el servicio de hospedaje con protocolos de servicio y atributos que refuercen la percepción de confort y seguridad de los clientes (F1 F2 F3 F5 F6 F7 - O1 O2 O6 O7 O8 O9)	E7	Seleccionar una cartera de clientes de la zona de influencia y las universidades que pueda requerir el servicio de hospedaje priorizando a los clientes con mayor potencial de demanda. (O5 O7 O8 O10 - D1 D3)
O2	Nuevas acciones de promoción del turismo				
O3	Crecimiento de PBI nacional de 3,9 % en el 2014	E2	Configurar los recursos del personal, de tecnología y de procesos que garanticen un servicio de hospedaje con alta calidad en sus prestaciones (F5 - O2 O8 O9 O10)	E8	Soportar el financiamiento con el respaldo de la franquicia internacional (D4 - O5 O10)
O4	Calificación crediticia del país grado de inversión A3				
O5	Brecha de inversión hotelera en Lima de 617 MMUS\$	E3	Generar una imagen de honestidad, calidad y profesionalismo de tal forma que los clientes sientan que pueden confiar en los servicios de la empresa (F3 F5 F7 - O1 O2)	E9	Contar con personal idóneo y capacitado, además de las tecnologías de la información para la atención de las necesidades cada vez más exigentes de los huéspedes y de las empresas que contratan nuestros servicios. (D2 - O1 O2 O9 O10)
O6	Tipo de cambio del Nuevo Sol con el Dólar.	E4	Generar un ambiente interno de estabilidad laboral que cumpla con los beneficios sociales de los trabajadores y fomente su desarrollo, para garantizar la óptima ejecución de los procesos y la atención al cliente. (F3 F4 F5 F7 - O3 O8 O9 O10)		
O7	Alta proporción de turistas estadounidenses y latinoamericanos.	E5	Contar con una infraestructura que refleje la propuesta de valor de la empresa. (F1 F2 F3 F8 - O1 O2 O4 O5 O10)		
O8	Crecimiento del PBI de EE.UU. de 3,6% en el 2015	E6	Comunicación interactiva y a través de varios canales de comunicación con las empresas y ejecutivos. (F6 F7 - O3 O4 O6 O10)		
O9	Incremento de llegada de extranjeros al Aeropuerto Jorge Chávez en 13% en el 2013.				
O10	Incremento de eventos y convenciones internacionales				
Amenazas		Estrategias Adaptativas (FA)		Estrategias defensivas (DA)	
A1	Tiempo prolongado para permisos de construcción	E10	Acelerar la curva de aprendizaje sobre la base de la experiencia de profesionales del sector, acorde con la capacidad de gestión de los socios. (F5 F7 - A2 A3 A4)	E12	Utilizar financiamiento bancario para la ejecución del proyecto y el capital de trabajo. (D2 D4 - A1)
A2	Mayor inversión hotelera de nuevas cadenas internacionales			E13	Política restrictiva de reparto de dividendos para capitalizar la empresa y complementar el financiamiento requerido. (D2 D4 - A2 A5)
A3	Deterioro de seguridad ciudadana	E11	Desarrollar un programa de captación de personal que cuenten con experiencia. (F5 F7 - A2 A4)		
A4	Deficiencia de infraestructura de tecnología de información				
A5	Limitada sustentabilidad ambiental en industria hotelera				

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en David (2013).

4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

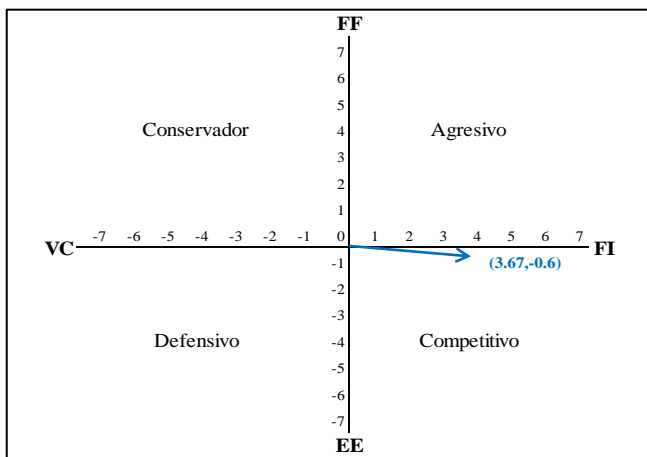
La matriz nos ayuda a decidir la posición estratégica a adoptar, es determinada a partir del análisis de cuatro variables: fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Este modelo nos aconseja la posición estratégica dentro de las opciones agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. La tabla 24 muestra los factores considerados para nuestro negocio del hotel y resultado se muestra en el gráfico 3. El resultado del análisis nos indica que el proyecto hotelero debe tener una posición competitiva, lo que implica generar valor a través de la competitividad en precios, desarrollo del mercado y desarrollo de productos, lo que va relacionado con las estrategias de precios competitivos en el mercado y diferenciación por ubicación y calidad de servicios.

Tabla 24. Factores de la matriz PEYEA

ANÁLISIS INTERNO			
Fuerza financiera (FF)	Calific.	Ventaja competitiva (VC)	Calific.
Socios con terreno como capital de inversión inicial	3.0	Ubicación estratégica	-1.0
Financiamiento bancario	3.0	Precios competitivos	-3.0
Tasa de retorno positiva mayor a lo esperado	3.0	Servicios adicionales	-3.0
Promedio FF	3.00	Promedio VC	-2.33
ANÁLISIS EXTERNO			
Estabilidad del entorno (EE)	Calific.	Fuerza de la industria(FI)	Calific.
Incremento de la brecha hotelera en Lima	-3.0	Potencial de crecimiento	7.0
Decrecimiento de turistas de negocios	-6.0	Potencial incremento de utilidades para los accionistas	5.0
Incremento de eventos internacionales	-3.0	Disponibilidad de recursos humanos capacitados	6.0
Inversión de cadenas internacionales	-3.0		
Tiempos para tramite de permisos	-3.0		
Promedio EE	-3.60	Promedio FI	6.00
FF + EE	-0.60	VC + FI	3.67

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en David (2013).

Gráfico 3. Matriz PEYEA

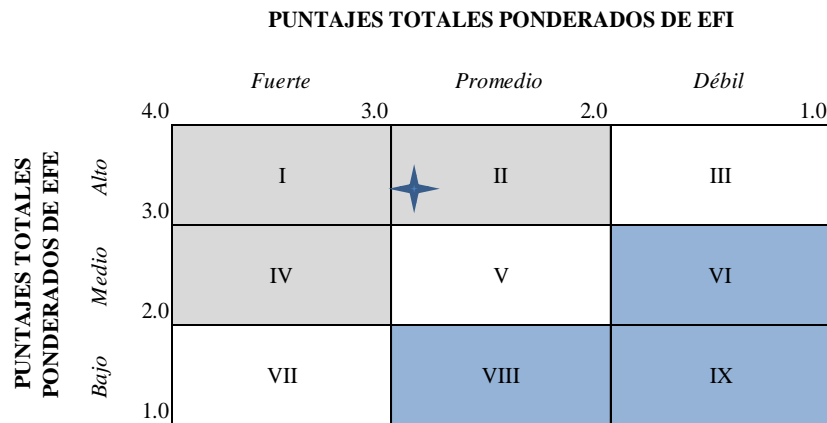


Fuente: Elaboración propia 2015, basada en David (2013).

5. Matriz Interna-Externa (IE)

La metodología de la Matriz IE nos recomienda estrategias de acuerdo al cruce de los resultados obtenidos en la Matriz EFE de 3,11 y la Matriz EFI de 2,96. El resultado de la Matriz IE puede ser observado en el gráfico 4. Las posición de la empresa por encontrarse dentro de la zona I, II y IV es la de “crecer y construir”, realizable a través de estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o estrategias de integración (integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal). Debido a que este plan de negocio hace referencia a una nueva empresa la cual cuando se encuentre operando deberá fortalecer inicialmente su competitividad interna, se dejará de lado las estrategias de integración y se enfocará en la estrategia intensiva de penetración de mercado, debido a que el mercado hotelero y el servicio ya existen.

Gráfico 4. Matriz Interna-Externa



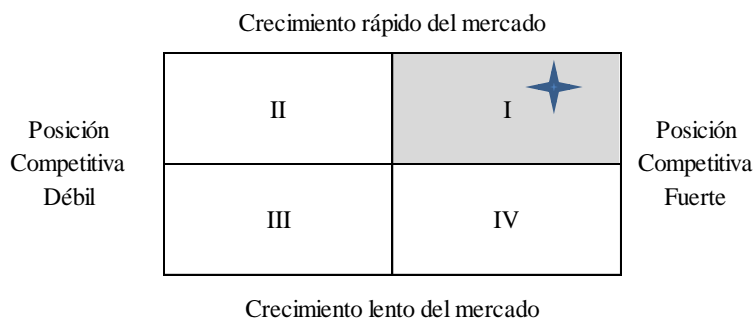
Fuente: Elaboración propia 2015, basada en David (2013).

6. Matriz de la Estrategia Principal

La estrategia principal de la empresa se basa en dos dimensiones: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento de la industria, donde se recomiendan estrategias adecuadas al cuadrante que resulte de la evaluación.

De acuerdo al capítulo III observamos que el crecimiento de las ventas de la industria hotelera se proyecta a ser rápido comparado con el PBI. La posición competitiva de la empresa se muestra fuerte debido principalmente a sus precios competitivos y a su ubicación estratégica en una nueva zona empresarial de Lima actualmente no atendida por hoteles cuatro estrellas, entre otros factores. Como se puede observar en el gráfico 5, la empresa se encuentra posicionada en el cuadrante I, lo que implica que es posible aplicar estrategias de penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, o diversificación. Concluimos que continuaremos con el foco en la estrategia de penetración de mercado sustentada en el rápido crecimiento del mercado y en la posición competitiva fuerte.

Gráfico 5. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia 2015, basada en David (2013).

7. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva que aplica al proyecto de hotel, considerando que el panorama de la industria hotelera es muy amplio, es la estrategia de enfoque, la que se realizará hacia un sector geográfico actualmente no atendido con un hotel de categoría cuatro estrellas sostenido por el crecimiento empresarial de la zona de influencia. El enfoque también abarca la propuesta de precios competitivos a comparación de hoteles de la misma categoría en mejores zonas de la ciudad.

8. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento (gráfico 6) de acuerdo a los análisis realizados previamente será de penetración de mercado debido a que en la actualidad ya se brinda el servicio de hospedaje en la ciudad de Lima. La estrategia de penetración de mercado se caracteriza por enfocarnos en las ventajas competitivas de la empresa para obtener una cuota de mercado que satisfaga las expectativas del proyecto.

9. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

Mediante la matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos determinamos a través de qué estrategias se alcanzará cada uno de los objetivos estratégicos. Los resultados del alineamiento se pueden apreciar en la tabla 25. Los planes de acciones para el desarrollo de las estrategias y para alcanzar las metas trazadas en los objetivos se presentan en los siguientes capítulos.

Gráfico 6. Matriz de estrategia de crecimiento

		Servicios	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en la matriz de crecimiento de Igor Ansoff.

Tabla 25. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos Estrategias		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
		Rentabilidad	Retorno de la inversión	Tasa de ocupabilidad	Satisfacción de huéspedes	Satisfacción de empresas	Satisfacción de empleados	Indicadores de gestión
E1	Brindar el servicio de hospedaje con protocolos y atributos que refuercen el confort y la seguridad			✓	✓	✓	✓	✓
E2	Recursos del personal, tecnología y procesos que garanticen alta calidad del servicio	✓	✓		✓	✓	✓	✓
E3	Imagen de veracidad, calidad y profesionalismo			✓	✓	✓	✓	
E4	Generar un ambiente de estabilidad laboral y fomenta el desarrollo						✓	✓
E5	Infraestructura que refleje la propuesta de valor				✓	✓	✓	
E6	Comunicación interactiva con las empresas y ejecutivos.			✓	✓	✓		
E7	Cartera de clientes de la zona de influencia.	✓	✓	✓				
E8	Soportar el respaldo financiero con respaldo de la franquicia.	✓	✓					
E9	Personal idóneo y tecnologías de la información.			✓	✓	✓	✓	✓
E10	Acelerar la curva de aprendizaje con profesionales del sector.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E11	Desarrollar un programa de captación de personal.				✓	✓	✓	✓
E12	Utilizar financiamiento bancario.	✓	✓					
E13	Política restrictiva de reparto de dividendos.	✓	✓					

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en David (2013).

Capítulo V. Plan de *Marketing*

1. Descripción del servicio

El servicio consiste básicamente en brindar noches de hospedaje a personas partiendo de la elaboración de un concepto ágil e inspirador que debe permitir a los huéspedes la sensación de relax y frescura gracias al diseño interno y a los aspectos externos. El servicio se encuentra descrito con mayor amplitud en el punto 4.1 del presente capítulo.

2. Objetivos del Plan de *Marketing*

2.1 Objetivos cuantitativos

Los objetivos de *marketing* planteados se presentan en la tabla 26.

Tabla 26. Objetivos de *Marketing*

Objetivo	Corto Plazo Año 1 (2018)	Mediano Plazo Año 3 (2020)	Largo plazo Año 5 (2022)	Largo plazo Año 10 (2027)
Ventas totales	US\$ 2,927,806	Incrementar 4%	Incrementar 4%	Incrementar 3%
Cantidad de noches de hospedaje	24,134	22,747	24,377	24,377
Ocupabilidad	69.6%	65.5%	70.3%	70.3%
Satisfacción de los clientes	75%	85%	90%	90%

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en información de los capítulos III, IV y VIII.

2.2 Objetivos cualitativos

- Lograr un posicionamiento fuerte de la marca Hilton Garden Inn San Miguel dentro de los segmentos definidos.
- Ser considerados como la primera opción de hospedaje en los segmentos definidos.
- Mantener una satisfacción elevada en los clientes.
- Lograr la fidelización de los clientes.
- Ser reconocidos por brindar servicios de alta calidad.
- Desarrollar los canales de distribución para tener prioridad en su elección de hotel.

Para alcanzar estos objetivos se desarrolló el cronograma de actividades de *marketing* en el punto 5 del presente capítulo.

3. Formulación estratégica de *marketing*

La estrategia de *marketing* para el proyecto hotelero se definen a través de estrategias de segmentación y posicionamiento, las cuales estarán basadas en la estrategia competitiva de enfoque y la estrategia de crecimiento de penetración de mercado vistas en el capítulo IV, en conjunto con la información obtenida el estudio de mercado del capítulo III.

3.1 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación de mercado se realizó utilizando la metodología de Kotler y Keller (2012) dando como resultado las siguientes variables:

3.1.1 Segmentación de usuario

La segmentación de usuarios que se hospedarán en el proyecto se presenta en la tabla 27.

Tabla 27. Segmentación de usuarios

Variable	Segmentos
Región geográfica	Personas: Peruanos residentes fuera de Lima, extranjeros de Estados Unidos, Latinoamérica y Europa.
Edad demográfica	Entre 25 a 54 años
Género	Masculino y femenino
Ingresos	Personas con ingresos familiares mayores a US\$ 20.000 anuales
Ocupación	Alto funcionario (público o privado), Profesionales (ejecutivo/técnico), empleado (servicio, comercio, ventas), ingeniero
Segmentación conductual	Realizar un servicio técnico, asistir a una capacitación, participar en un proyecto, reunión de negocio, asistir a un evento/feria, nuevas inversiones

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en David (2013).

3.1.2 Segmentación de empresas

La segmentación de empresas que utilizarán los servicios del hotel para hospedar a sus invitados o colaboradores del Perú o del extranjero, para realizar eventos o para utilizar otros servicios, se encuentra en la tabla 28.

Tabla 28. Segmentación de empresas

Variable	Segmentos
Sector	Todos los sectores productivos
Tamaño	Empresas grandes y medianas
Ubicación	Empresas ubicadas en los distritos de San Miguel, Centro de Lima, Magdalena, Pueblo Libre, Breña, y en la provincia del Callao
Relaciones	Con empresas que establezcan relaciones sólidas a largo plazo.
Políticas de compra	Foco en empresas que prefieran contratos de precios corporativos
Criterios de compra	Foco en empresas que busquen calidad de servicio, en una ubicación cercana y a un precio competitivo.
Tamaño de pedido	Se atiende a todo tamaño de pedido.

Fuente: Elaboración propia 2015.

3.2 Estrategia de posicionamiento

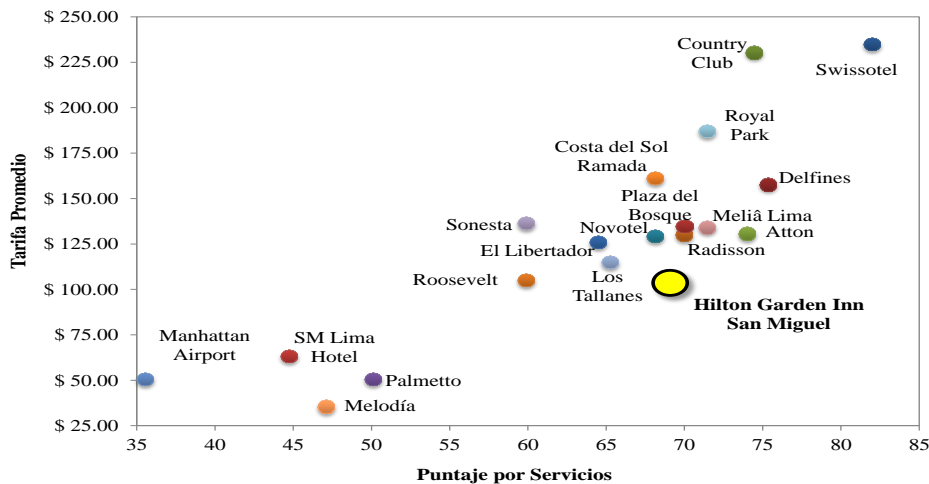
La estrategia de posicionamiento estará alineada a las directrices establecidas por la cadena Hilton en su formato Garden Inn, para ello partiremos de 4 atributos diferenciales que permitirán establecernos de una manera fuerte en la mente de los usuarios del servicio, estos atributos son:

- El servicio de hospedaje partirá de un concepto ágil e inspirado que deben permitir en los huéspedes la sensación de relax y frescura.

- Excelencia en la calidad de servicio brindada tanto por el personal de hotel como por la infraestructura y calidad de los muebles.
- Un alto nivel de exclusividad y seguridad.
- Precios competitivos en el mercado.

Mediante un mapa perceptual presentado en el gráfico 7 se establece la posición que se desea alcanzar en la mente del consumidor medidos en cuanto a la tarifa promedio y el puntaje por servicios ofrecidos por los hoteles. La comunicación del posicionamiento del hotel Hilton Garden Inn San Miguel, se dará en su etapa introductoria mediante las actividades de comunicación y promoción detalladas en el presente capítulo, de tal manera que atraiga al público objetivo y atendido actualmente por otros hoteles de similar categoría.

Gráfico 7. Mapa perceptual de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia 2015, basada en información de Hotel & Tourism Advisors (2015).

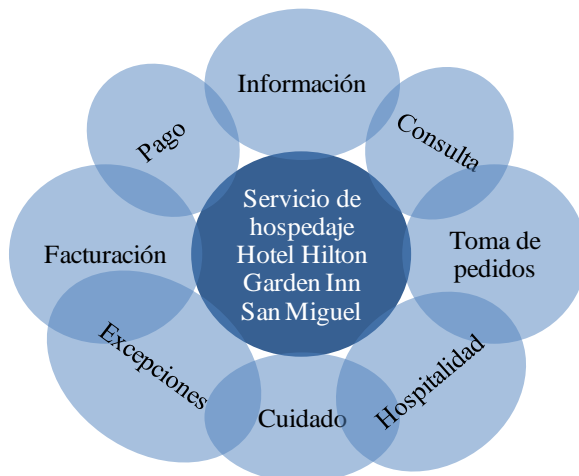
4. Estrategias de la mezcla de marketing

Para brindar un servicio integral de hospedaje enfocado a satisfacer las necesidades y expectativas de los huéspedes, se requiere de la interacción de los elementos estratégicos que a continuación se presentan, de acuerdo a la metodología de las 8 P del marketing de servicios, planteada por Lovelock y Wirtz (2009).

4.1 Servicio

El servicio consiste en brindar hospedaje para los huéspedes y empresas pertenecientes a la segmentación escogida. El concepto de servicio lo definimos de acuerdo a Lovelock y Wirtz (2009), incluyendo la flor del servicio presentada en el gráfico 8 detallando los diferentes tipos de servicios a brindar por el Hotel Hilton Garden Inn San Miguel.

Gráfico 8. La flor del servicio



Fuente: Lovelock (2009).

4.1.1 Servicio esencial

Brindar el servicio de hospedaje, que consiste en la renta de una habitación por las noches que requiera el cliente. Este servicio básico incluye diariamente sin costo adicional un desayuno bufé, la limpieza de la habitación, suministro de toallas, artículos de limpieza personal, cambio de ropa de cama, televisión por cable, libre acceso a internet *wireless* en todos los ambientes del hotel y aire acondicionado centralizado.

El horario del servicio estándar empieza a las 14:00 horas y termina a las 12:00 horas del día siguiente. Si el huésped lo requiere, se ofrecerá un *late check out* (postergado) con un costo adicional.

4.1.2 Servicios complementarios

- **Información:** se ofrecerá por la web del hotel, personal de recepción, central de llamadas y cartilla de indicaciones que tendrá cada habitación. El huésped podrá informarse de las características del servicio, de los derechos que tiene durante el tiempo de alojamiento y de los servicios complementarios que puede utilizar, sus costos y la manera de adquirirlos. El personal de recepción adicionalmente estará preparado para absolver cualquier consulta adicional del huésped.
- **Reservación:** El cliente podrá realizar la reserva mediante varios medios, canales de venta directos y programas de *rewards* y *loyalty* de la cadena Hilton, sistemas de Distribución Global (GDS) como Worldspan, Amadeus, Sabre, Galileo; canales de ventas secundarios como Booking, Despegar, Expedia, Tripadvisor, Trivago; agencias de viajes, llamada telefónica y correo electrónico. La cancelación de la reserva se permitirá sin costo hasta 48 horas antes del inicio del servicio, luego del cual se cobrará el pago de una noche completa. A

través de las reservas mediante medios informáticos se podrá verificar en línea la disponibilidad de habitaciones.

- **Pago de servicio:** El huésped determina la forma de pago, la cual puede ser en efectivo, pago con tarjeta de crédito, o a través de factura de acuerdo a condiciones negociadas con la empresa del huésped. El área administrativa del hotel será la responsable de llevar el proceso de cobranza en estos casos.
- **Check-in / check-out:** El huésped contará con el servicio de *check-in* y *check-out* brindado por la recepción, en el cual se oficializará el inicio y la finalización del servicio prestado de acuerdo al horario establecido. Existe una tarifa especial por un late *check-out* hasta las 18:00 horas.
- **Estacionamiento:** El huésped contará con acceso gratuito al estacionamiento del hotel durante su estadía. Para usuarios externos el servicio de estacionamiento tendrá un costo por horas el cual puede ser exonerado por tres horas por el consumo mínimo en las instalaciones del hotel.
- **Portero / traslado de equipaje:** Para la recepción de los huéspedes el hotel contará con un portero durante las 24 horas, y adicionalmente botones especializados para llevar el equipaje a sus habitaciones y atenderlos en servicios especiales que deseen dentro del hotel.
- **Restaurant y bar:** El hotel contará con un restaurant y un bar para atender a los clientes. El horario de atención será durante las 24 horas. Los huéspedes tendrán acceso gratuito al desayuno bufé de 6:00 am a 10:00 am.
- **Televisión de paga:** El cliente tendrá la opción de utilizar televisión de paga con el portal Netflix o similar mediante un precio adicional diario.
- **Servicio en la habitación:** El cliente podrá realizar uso del servicio en la habitación a través de una llamada a recepción para consultas, pedidos en la carta de comidas y cualquier servicio adicional que requiera.
- **Uso de teléfono:** El huésped podrá hacer uso del teléfono dentro de las habitaciones para realizar llamadas locales y al extranjero de acuerdo a tarifas establecidas.
- **Vigilancia:** El hotel contará con vigilancia durante las 24 horas.
- **Gimnasio:** El hotel contará con un gimnasio y sauna de libre acceso para los huéspedes.
- **Lavandería:** El hotel brindará un servicio de lavandería para los huéspedes.
- **Movilidad:** El hotel brindará servicio de movilidad y recojo de pasajeros, el cual será realizado con dos unidades tipo Van Shuttle, este servicio será coordinado desde recepción, certificado por el hotel, con choferes capacitados, uniformados y con autos de no mayores de 3 años de antigüedad.

4.1.3 Servicios suplementarios de facilitación

- **Información,** es importante que se detallen para el mejor entendimiento de los usuarios del

servicio puntos importantes como los horarios, los precios, las instrucciones de uso tanto para áreas comunes así como para las habitaciones, restricciones, entre otros.

- **Toma de pedidos**, las reservas se pueden realizar vía telefónica, *on-line* y presencial.
- **Facturación**, es importante que cuando sea solicitada la facturación, se pueda brindar la información del estado de la cuenta y los montos incurridos hasta el momento, así como el detalle de los conceptos a facturar.
- **Pago**, en este caso se debe tener en consideración las formas de pago de los diferentes clientes (efectivo, tarjeta de crédito), en caso de clientes frecuentes se puede realizar pagos corporativos, según el tipo de cliente estos pagos se pueden realizar días después de la prestación del servicio.

4.1.4 Servicios suplementarios de aumento:





- **Consultas** (el personal del hotel estará altamente capacitado para brindar la información requerida tanto en temas propios del servicio así como externos al hotel).
- **Hospitalidad** (el personal siempre mostrará buena actitud y predisposición con los huéspedes, para ello será altamente capacitado estandarizando temas como el saludo, así también en aspectos como la comida, los salones, la seguridad, el transporte, etc.).
- **Cuidado** (se pondrá énfasis en temas como el personal, las camas, la limpieza).
- **Excepciones** (se darán mediante solicitudes especiales, también se trabajarán temas como reclamos, reembolsos).

4.1.5 Elección de la marca

Para realizar la elección de la marca se realizó un análisis de las marcas que se encuentra disponible para el mercado peruano, el cual se presenta en la tabla 29. Se eligió la marca Hilton Garden Inn debido a su competitividad por los siguientes motivos:

- Es americana y reconocida en los mercados de Estados Unidos y Latinoamérica, el principal mercado de turistas en Lima.
- Ocupa el *ranking* más alto en la lista de cadenas americanas.
- La tarifa promedio y el costo de inversión por habitación es la más baja.
- Tiene el menor *royalty*.
- Tiene un alto impacto en la tasa de ocupación.
- Cuenta con presencia en el Perú.

Tabla 29. Característica de marcas mundiales de hoteles cuatro estrellas

Variable	Holiday Inn Express	Hyatt Place	Radisson Blu	Hilton Garden Inn
Logo				
Royalty (sobre ingresos por habitación)	5%	6%	5%	3%, 4%, 5% 3 primeros años
Marketing	4%	4%	4%	4%
Posible impacto de la marca en la ocupación	+5%	+3%	+6%	+5% a 8%
Tarifa promedio diaria	US\$ 140	US\$ 130	US\$ 115	US\$ 110
Inversión por habitación	125,000	130,000	120,000	115,000
Cadena mundial	InterContinental	Hyatt	Carlson Rezidor	Hilton
País de origen	Reino Unido	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos
Ranking mundial	3	19	8	6
N° de Hoteles global	4,186	375	1,013	3,265
Instalada en Perú	No	No	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en información de Hotel & Tourism Advisors (2015).

4.2 Plaza

La distribución del servicio de hospedaje se realiza a través de los siguientes elementos interrelacionados:

- **Flujo del servicio:** El servicio de hospedaje se prestará exclusivamente en las instalaciones del hotel.
- **Flujo de información y promoción:** Como se ha informado en el punto 4.1.2 del presente capítulo, el flujo de información se realizará directamente entre el huésped / empresa y el hotel, a través de la página web del hotel, llamadas telefónicas o correo electrónico, e indirectamente a través de diversos canales de ventas, los cuales están definidos a continuación:
 - o **Los canales de venta directos** y programas de *rewards* y *loyalty* de la cadena Hilton, seleccionando el Hotel Hilton Garden Inn.
 - o **Los Sistemas de Distribución Global (GDS)** como Worldspan, Amadeus, Sabre, Galileo.
 - o **Los canales de ventas secundarios** como Booking, Despegar, Expedia, Tripadvisor, Trivago.
 - o **Agencias de viajes:** las agencias de viajes que trabajen en Perú se encargarán de distribuir el servicio del hotel a sus clientes. Estas agencias de viajes peruanas también trabajan directamente con agencias de viajes internacionales.
 - o Participación en eventos corporativos con activaciones en dichos eventos.
- **Flujo de negociación:** Se realizarán acuerdos con los canales de ventas y directamente con los clientes finales (huéspedes / empresas) de acuerdo a las características de la prestación del

servicio durante el año, donde se incluyen variables como frecuencia, número de noches contratadas, condiciones de pago, horarios, entre otros.

4.3 Precio

Para la fijación del precio partimos de la teoría de Kotler y Keller (2012) fijando el precio de acuerdo a los precios de la competencia que ya opera en el mercado. Como se aprecia en el estudio de precios de mercado realizado en la tabla 30, el precio promedio de los hoteles de 4 estrellas que consideramos competencia directa es de US\$ 132,7 (sin incluir IGV), de la cual consideramos una estrategia para la tarifa del hotel del proyecto de ser menor en un 15% del precio promedio de mercado para lograr la competitividad del proyecto, lo que da como resultado un precio estimado de \$112,8.

Tabla 30. Determinación de la tarifa del proyecto hotelero

Categ	Hotel	Cantidad de Habitac.	Tarifa Rack año 2014	Tarifa Corporativa año 2014	Tarifa Promedio diaria (ADR)	Promedio de competencia directa	Estrategia competitiva de precios	Tarifa hotel
5 ★	Swissôtel Lima	244	\$730	\$235	\$235			
	Country Club	83	\$750	\$269	\$230			
	Royal Park Lima	75	\$700	\$190	\$187			
	Delfines Hotel	197	\$495	\$190	\$158			
	Plaza del Bosque	95	\$306	\$130	\$135			
	Meliá Lima	180	\$387	\$125	\$134			
4 ★	Costa del Sol Aeropuerto	130	\$275	\$180	\$161	\$132.7	-15%	\$112.8
	Sonesta El Olivar	134	\$362	\$146	\$137			
	Atton San Isidro	252	\$302	\$135	\$131			
	Radisson	38	\$164	\$134	\$130			
	Novotel	208	\$286	\$128	\$129			
	El Libertador	54	\$324	\$124	\$126			
	Los Tallanes	64	\$141	\$115	\$115			
3 ★	Roosevelt Hotel	46	\$196	\$100	\$105			
	Hotel LimaQ	27	\$70	\$70	\$70			
	SM Lima Hotel	15	\$66	\$63	\$63			
	Manhattan Airport	40	\$57	\$50	\$50			
	Palmetto San Miguel	42	\$57	\$50	\$50			
	Hotel Melodía	77	\$45	\$35	\$36			

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en investigación de mercado de Hotel & Tourism Advisors (2015).

Con el cálculo de la tarifa promedio del hotel podemos estimar los precios que se tendrán por tipo de huésped y calcular el precio *Rack* (precio de muestra en recepción), que será de un valor de US\$184 (sin incluir IGV). La lista de precios se presenta en la Tabla 31.

Tabla 31. Cálculo de precios por tipo de huésped

Tipo de Huesped	% de particip. en noches	% de particip. por origen	Demanda de Noches	Tarifas (sin IGV)	
				% precio Rack	Tarifa Diaria Promedio (ADR)
Extranjeros				100%	184.0
Viajero Independientes	12.0%	15%	2,272	80%	147.2
Grupos - Corporativos	68.0%	85%	12,874	60%	110.4
Total Extranjeros	80%	100%	15,146		115.9
Locales				100%	184.0
Viajero Independientes	5.0%	25%	947	70%	128.8
Grupos - Corporativos	14.0%	70%	2,651	50%	92.0
Especial para aerolíneas	1.0%	5%	189	40%	73.6
Locales	20%	100%	3,787		100.3
TOTAL	100%		18,933		112.8

Fuente: Elaboración propia 2015.

4.4 Promoción

La estrategia promocional tendrá dos puntos fuertes, la publicidad y la promoción de ventas basadas en estrategias “push” y “pull” detalladas por Kotler y Keller (2012).

4.4.1 Publicidad

Para el siguiente apartado es importante señalar que las siguientes estrategias publicitarias están dirigidas al medio local puesto que el operador se hará cargo de las estrategias de promoción y publicidad a nivel global. Para el mercado local se emplearán 4 mecanismos permanentes.

- Actualización del diseño web y los mensajes que se quieran comunicar, en un primer momento para dar a conocer el hotel, en un segundo momento para posicionar la marca, y en un tercer momento para reforzar el posicionamiento y reforzar la imagen, además se comunicará las diferentes estrategias promocionales corporativas a prestar.
- Participación en eventos corporativos con activaciones que sirvan también como medio informativo según la etapa de crecimiento del hotel.
- Encartes, que llegarán a las diversas oficinas a manera de saludo y logrando reforzar las relaciones con los huéspedes o clientes, así como para lograr la captación de nuevos y potenciales clientes.
- Se comprarán espacios publicitarios *Above the line* (ATL) en revistas especializadas que tengan contacto directo con el objetivo.

4.4.2. Promoción de ventas

- Se efectuarán estrategias de “push” con promociones de ventas de acuerdo a metas alcanzadas en cuanto a rangos de la cuota de venta a los ejecutivos de cuentas y estacionales puesto que la demanda crece en diferentes temporadas del año.

- Por otro lado se emplearán estrategias de “*pull*” orientadas a los clientes corporativos, brindándoles paquetes promocionales como descuentos y servicios adicionales gratuitos (almuerzos bufé incluido si la empresa que contrata el servicio solicita como mínimo 20 días de servicio para sus empleados al mes).

4.5 Proceso

Las estrategias de los procesos del proyecto hotelero se encuentran detalladas en el Plan de Operaciones del capítulo VI.

4.6 Entorno físico

El entorno físico está compuesto por los ambientes y experiencias alrededor del servicio de hospedaje que percibe el cliente durante su estadía, con eso mide sus expectativas y evalúa su satisfacción, para la elaboración del presente apartado se basó en la teoría elaborada por Lovelock y Wirtz (2009) el cual nos permite diferenciar los siguientes entornos:

4.6.1 Entorno físico esencial

Está dada por la infraestructura del hotel, la cual será de acuerdo a las tendencias confort y modernidad para transmitir un ambiente de negocios de altos estándares y calidad. Esto se encuentra detallado en el capítulo correspondiente a infraestructura.

4.6.2 Entorno físico periférico

La ubicación del hotel se encuentra estratégicamente en el cruce de dos avenidas principales, la avenida La Marina, que es parte de un eje vial que une el aeropuerto con la zona llamada Lima Moderna y la Av. Universitaria que une la Costa Verde, vía de acceso rápido a varios distritos de la ciudad.

Al frente del hotel se encuentra el Centro Comercial Plaza San Miguel, uno de los más grandes de Lima y de mayor concurrencia, que actualmente atiende a ciudadanos de nivel socioeconómico B-C, y muy cerca al hotel encontramos diferentes locales, tales como Mc Donalds, Maestro, el Centro de Convenciones Plaza San Miguel, y diversas instituciones y universidades, como la Universidad Católica del Perú, el nuevo campus de la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, la Universidad de San Marcos, la Universidad del Callao, IPAE, Euroidiomas, Instituto Británico, ICPNA, entre otros. El distrito de San Miguel ha tenido en los últimos años un fuerte crecimiento a nivel de infraestructura y calidad de vida, se aprecian nuevos edificios residenciales a lo largo del malecón de la Costa Verde, en los alrededores de las avenidas principales del distrito.

4.7 Personal

Las estrategias enfocadas al personal del hotel se encuentran en el Plan de Recursos Humanos del capítulo VII.

4.8 Productividad y calidad

Las estrategias enfocadas a la productividad y calidad del servicio se encuentran detalladas en el Plan de Operaciones del capítulo VI.

5. Cronograma de actividades

Las actividades planeadas durante el periodo pre-operativo y el primer año de operación del hotel para cumplir con los objetivos cualitativos de *marketing* planteados en el punto 2.2 se presentan en la Tabla 32.

6. Presupuesto de *Marketing*

El presupuesto de *marketing* está comprendido en los siguientes conceptos:

- ***Marketing propio:*** Corresponde al *marketing* que se realiza localmente en el país, controlado por la jefatura de *marketing* y ventas. Este presupuesto corresponde al 2% de los ingresos totales del hotel y se utiliza para cumplir con las actividades planteadas en el cronograma de *marketing*.
- ***Marketing de la cadena Hilton:*** Comprende las actividades de *marketing* realizadas por la cadena Hilton globalmente. Este ítem corresponde al 4% del total de ingresos de acuerdo a los lineamientos de la franquicia.

El presupuesto anual de *marketing* que abarca el periodo pre-operativo y los primeros diez años de operación, se presenta en el Anexo 3.

Tabla 32. Cronograma de marketing

N°	Actividades del Plan de Marketing	Objetivos Cualitativos						Año 1															
		a	b	c	d	e	f	Mes -3	Mes -2	Mes -1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
1	Elaboración de <i>merchandising</i> del hotel	x				x																	
2	Reunión con instituciones de turismo privadas y estatales.	x	x			x																	
3	Realizar presentación del hotel a medios de comunicación	x		x		x																	
4	Suscripción en sitios web de reserva de hospedaje (canales secundarios)	x	x				x																
5	Suscripción en búsquedas de Google y Google Ads	x	x				x																
6	Contratos con los Sistemas de Distribución Global (GDS)	x	x		x		x																
7	Llegar a acuerdos con las principales empresas de la zona de influencia.	x	x	x	x																		
8	Ceremonia de inauguración del hotel	x		x	x																		
9	Realización de video corporativo	x																					
10	Contrato con empresa de medios.	x	x																				
11	Contratar publicidad en revistas especializadas del Perú	x	x			x																	
12	Realizar alianzas con empresas de eventos.		x	x			x																
13	Realizar la encuesta de satisfacción			x	x	x																	
14	Realizar eventos de visitas corporativas con empresas de la zona de influencia para que conozcan el hotel		x	x	x	x																	
15	Regalos de Navidad	x	x	x	x																		

Fuente: Elaboración propia 2015.

Capítulo VI. Plan de Operaciones

1. Objetivos y estrategia de Operaciones

1.1 Objetivos generales del Plan de Operaciones

- Operar el hotel priorizando la calidad del servicio.
- Implementar el sistema de gestión de calidad de la cadena Hilton Worldwide.
- Operar el hotel de acuerdo a los procesos establecidos para lograr un alto índice de desempeño de acuerdo a los estándares de la cadena Hilton.
- Operar el hotel con altos protocolos de seguridad brindando la confiabilidad del huésped y de los colaboradores.
- Optimizar los costos de los procesos de todos los servicios del hotel.

1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del Plan de Operaciones se presentan en la Tabla 33.

Tabla 33. Objetivos específicos

Naturaleza de los Objetivos Específicos	Corto Plazo Año 1 (2018)	Mediano Plazo Año 3 (2020)	Largo Plazo Año 5 (2022)	Largo Plazo Año 10 (2027)
Proporcionar servicios de alta calidad, minimizando el % de reclamos sobre las noches de hospedajes anuales.	0.5%	0.1%	0.1%	0.1%
Indicador de funcionamiento de equipos en óptimas condiciones.	95%	98%	98%	98%
Mantener el indicador de procesos y gestión en óptimos niveles de operación.	90%	95%	98%	98%
Cumplir con la supervisión de todos los procesos.	95%	98%	98%	98%
Indicador del desempeño del personal elevado.	90%	95%	95%	95%
Realizar los manuales operativos para cada servicio.	95%	100%	100%	100%
Mantener un bajo índice de incidentes de seguridad (% accidentes / horas trabajadas)	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.3 Estrategias de Operaciones

- Supervisar y controlar el trabajo de empleados para brindar un servicio de calidad.
- Estandarizar los procesos para obtener resultados de forma efectiva y mejorarlos. Implementar el programa de cliente incógnito (dos a tres veces al año).
- Establecer un programa preventivo de mantenimiento de todas las instalaciones.
- Implementar un fondo de reposición de muebles y equipo del 4% de los ingresos brutos.
- Suscribir contratos a corto plazo con proveedores de alimentos y bebidas para su oportuno abastecimiento.
- Realizar los manuales específicos para cada servicio, recepción, restaurante, lavandería, mantenimiento, seguridad, informática entre otros.

- Evaluar cada tres meses la calidad de los servicios que brindan los proveedores con la finalidad de realizar las recomendaciones respectivas.
- Medir el desempeño de todos los procesos operativos con indicadores de *benchmarking*.

2. Diseño del servicio

El servicio se encuentra descrito en el punto 4.2 del capítulo V y consiste en su concepto básico en brindar hospedaje, el cual se complementa con otros servicios de calidad como conectividad inalámbrica a internet en todo el hotel, restaurante, bar, servicio a la habitación, salas de eventos, gimnasio, piscina, spa, lavandería, transportes locales. El diseño del servicio se realiza sobre la base de los procesos descritos en el punto 3 del presente capítulo.

3. Diseño y calidad de los procesos

3.1 Diseño de procesos

La búsqueda de reducir los problemas o incidencias durante la prestación de servicios junto a su constante evaluación conlleva a ser flexibles y adaptarse a la necesidad de cambios en todos los niveles, es decir, aprender y desaprender procesos con miras a mejorar los servicios (Evans y Lindsay 2008). Los procesos operativos son necesarios para el óptimo funcionamiento y conseguir la satisfacción de los huéspedes. El mapa de procesos del hotel Hilton Garden Inn San Miguel puede ser visualizada en el gráfico 9, y los procesos se detallan en el anexo 4.

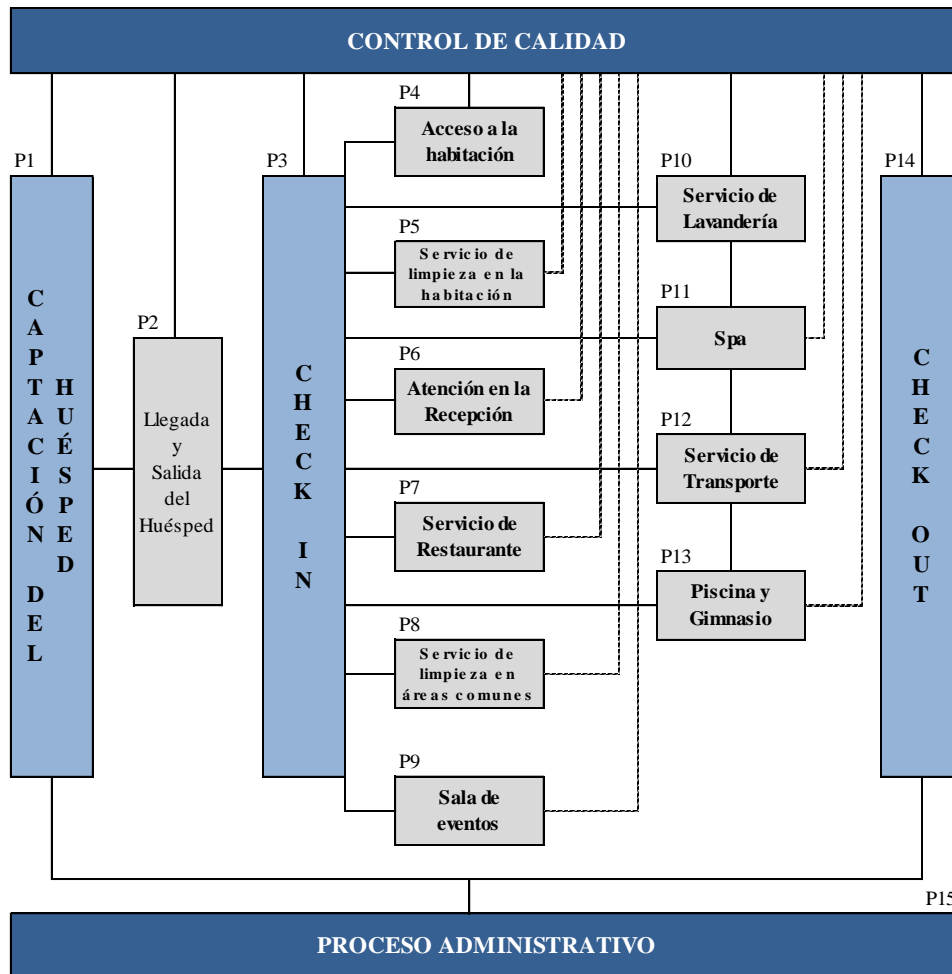
3.2 Calidad

Los servicios hoteleros gozan de rasgos particulares al depender directamente del componente humano. Por ello, la calidad entre la prestación de un servicio y otro varía. El sistema de calidad debe desarrollarse en función del servicio y características del cliente (Mincetur 2013). El hotel Hilton Garden Inn San Miguel implementará un sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 para conseguir la estandarización y optimizar todos los procesos de manera continua. Contará con el soporte de Hilton Worldwide Performance Advantage, el cual es un sistema integrado de soluciones innovadoras y modernas tecnologías que sirven para fomentar el negocio y mantener costos bajos teniendo en cuenta la calidad en todos los servicios del hotel.

4. Diseño de las instalaciones

El Hotel Hilton Garden Inn San Miguel ha sido diseñado y será construido para cumplir con las características de un hotel de categoría 4 estrellas. Su diseño moderno y elegante brindará una estancia cómoda y funcional para el huésped.

Gráfico 9. Mapa de procesos del Hotel Hilton Garden Inn San Miguel



Fuente: Elaboración propia 2015.

El hotel dispondrá de 95 habitaciones completamente equipadas, los acabados proveerán un aspecto limpio y cómodo y se ofrecerá internet *wi fi* gratis en todo el hotel. El bar, restaurante y recepción estarán disponibles las 24 horas. Proporcionará facilidades para personas con movilidad restringida (habitaciones, accesibilidad de zonas comunes del hotel, rampa en piscina), detectores de humo, rociadores, extintores de fuego, iluminación de emergencia, escalera de emergencia presurizada, alarmas sonoras, alarmas conectadas a la estación de bombero, salidas de emergencia, información de emergencia en las habitaciones, plan de evacuación. También contará con cámaras de seguridad monitoreadas.

4.1 Edificación

La edificación del hotel se encuentra desarrollada por un arquitecto especialista en diseño de hoteles y cumpliendo con los lineamientos de la cadena Hilton Garden Inn. Los planos del diseño se encuentran en el anexo 7.

4.1.1 Terreno

El terreno del proyecto Hotel Hilton Garden Inn San Miguel estará situado en la intersección de las avenidas La Marina y Universitaria, Urb. Pando IV etapa, en el distrito de San Miguel, Lima. El terreno en el cual se emplazará la edificación tiene un área de 605 m² y la zonificación de la zona es de Comercio Zonal (CZ) lo cual viabiliza el proyecto.

4.1.2 Distribución

La edificación tendrá un total de 15 pisos además de 2 niveles de sótano, contará con 95 habitaciones, salas de eventos, restaurante, piscina, entre otros. La distribución es de la siguiente manera:

- **Piso 1:** En este piso se encuentra el acceso principal al hotel, el cual conduce directamente al espacio de lobby y recepción. También se encuentra el bar, restaurante y la cocina. En la zona posterior encontramos el área de servicio restringida al público en general, donde se encuentran el depósito de maletas, tóxico, zona de carga y descarga, cuarto de control y seguridad. En la zona exterior se plantea una bahía vehicular para facilitar la llegada de vehículos que dejarán a los pasajeros en el ingreso principal.
- **Piso 2:** En este piso encontramos las salas de eventos, directorio y servicios higiénicos. Todas las salas tendrán conexión a internet inalámbrica y teléfonos. En el área de servicio de este piso encontramos depósitos que sirven para almacenar mobiliario de apoyo para estos espacios de reunión (sillas, mesas, etc.).
- **Piso 3-14:** A partir del tercer piso se inicia la zona de habitaciones. Dentro de los pisos 3 a 14 se genera una planta típica dentro de la cual hay 8 habitaciones, 4 Superior y 4 Dobles (24m² por habitación aprox.) por piso. Cada habitación cuenta con 1 baño completo además de closet para equipaje, caja fuerte y espacio. La habitación Superior cuenta con una cama tamaño *King* y la habitación Doble con dos camas *Queen*. Se tiene un total de 95 habitaciones entre los pisos 3 y 14. En cada piso de habitaciones existe una zona de oficio y soporte donde encontramos depósitos de *housekeeping* y material de limpieza para cada piso.
- **Piso 15:** Este piso se encuentra destinado a actividades de ocio, con una gran piscina temperada, terraza, gimnasio y spa. El área de descanso que se encuentra en torno a la piscina ocupa todo el frente de la edificación sirviendo como mirador. Se plantea un área de servicio con depósito en la zona posterior del piso.
- **Sótano 1 y 2:** En el que se encuentran 24 plazas de estacionamiento. Se encuentran las oficinas administrativas, el área de servicio donde se encuentra el comedor, vestuario y servicios higiénicos del personal, un taller de mantenimiento, el almacén general y el cuarto de máquinas.

4.1.3 Capacidad

La capacidad de habitaciones del proyecto Hotel Hilton Garden In San Miguel será de 95 habitaciones (48 superiores y 47 dobles). La capacidad máxima en condiciones normales de 100% de *ocupabilidad* será de 48 huéspedes alojados en habitación Superior y 94 huéspedes en las habitaciones dobles; lo que nos da un total de 142 huéspedes.

En caso de fuerza mayor, como por ejemplo la celebración de los Juegos Panamericanos en la ciudad Lima, la habitación superior puede ser acondicionada como Doble, lo que aumentaría la capacidad del hotel en 190 huéspedes.

La capacidad máxima para las cuatro salas de eventos utilizadas en forma simultánea es de 200 personas. El bar tendrá una capacidad de 25 personas.

4.1.4 Arquitectura

El diseño del hotel Hilton Garden Inn es una yuxtaposición interesante de colores vibrantes y texturas de la geografía, en contra de líneas limpias y espacios contemporáneos y abiertos.

Está diseñado como una solución escalable de “componentes del edificio” para proporcionar una arquitectura moderna, eterna, mientras permite flexibilidad y asegurando la adaptabilidad en diferentes regiones y culturas. El uso de los elementos naturales y elementos bien diseñados ofrecen una conexión entre los espacios interiores y exteriores, desarrollando una relación entre ambientes diversos internos y externos, todo mientras conserva una experiencia consistente y reconocible del cliente que conduce a la lealtad y la frecuencia del uso. El hotel Hilton Garden Inn San Miguel contará con la estructura presentada en el anexo 5.

5. Programación de las operaciones de la empresa

5.1 Servicio de hospedaje

Las operaciones correspondientes al servicio de hospedaje se describen claramente en el punto 4.1 del capítulo V, donde se especifica cada proceso de este.

5.2 Servicio de Alimentación

El hotel contará con una cocina que abastecerá al restaurante, bar para la preparación de bocadillos ligeros, salones de eventos y para los ambientes que se requieran como habitaciones y terraza. Este ambiente se encontrará en el primer piso y su atención será las 24 horas al día. Se contará con personal calificado para la atención, chef y mozos.

5.3 Servicio de eventos

Los eventos se planificarán desde el área comercial de eventos, de acuerdo a los requerimientos exigidos por cada tipo de evento. El personal de mantenimiento preparará la sala con el equipo multimedia y según las dimensiones y diseños especificados, y los *coffee breaks* junto con el servicio de alimentación se planificará con el área de alimentos y bebidas.

6. Actividades pre-operativas

Dentro las actividades de programación de operación del hotel Hilton Garden Inn tenemos:

- Realizar un contrato de franquicia con la cadena Hilton Garden Inn.
- Contratar al Gerente del Hotel para manejar las operaciones del hotel.
- Contactar con el arquitecto y diseñadores de ambientes que trabajen con los arquitectos de la cadena Hilton.
- Estudio financiero y elaboración de un anteproyecto.
- Obtener las licencias y permisos correspondientes de construcción.
- Seleccionar a los proveedores para el equipamiento de máquinas, mobiliario, equipos, menaje, cristalería, mantelería, blancos, etc.
- Diseñar y elaborar los manuales de operaciones de todos los servicios.
- Contratar los servicios de mantenimiento.
- Capacitación del personal con los lineamientos y políticas de la cadena Hilton.
- Seleccionar a los proveedores de alimentos y bebidas, material de limpieza, de oficina y tecnologías de la información.
- Iniciar la “marcha blanca” con el uso de todos los equipos y ambientes del hotel, para corregir los posibles errores.
- Planificar la inauguración del hotel.

7. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

La inversión comprende el costo de terreno, el costo de la construcción del hotel, el mobiliario y los equipos, el capital de trabajo, los costos pre-operativos y el costo de inscripción a la franquicia, el cual se encuentra desarrollado en el Anexo 9. La inversión total del proyecto es de US\$ 10.749.500 el que incluye el capital de trabajo requerido para el inicio de operaciones de US\$ 238.780.

Capítulo VII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos

1. Estructura organizacional

La estructura organizacional del hotel Hilton Garden Inn San Miguel de acuerdo a Mintzberg (1991) tiene una configuración que corresponde a una organización empresarial con un mecanismo fundamental de coordinación de supervisión directa donde la parte clave de la organización es el ápice estratégico y cuenta con centralización vertical y horizontal. Su estructura es simple, flexible con reducido mando medio. El Gerente General tiene gran influencia de mando en todos los niveles y se espera que ejerza un liderazgo significativo. El organigrama del hotel sigue un modelo típico de acuerdo a tendencias recientes siendo de una estructura plana tal como específica Rutherford y O'Fallon (2007) y se presenta en el anexo 6.

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

2.1 Objetivos de personal

El objetivo general de recursos humanos es:

- Lograr un alto desempeño, compromiso, motivación, lealtad y profesionalismo de la organización que garantice una prestación de servicio óptimo que permita alcanzar la plena satisfacción de los huéspedes.

Los objetivos específicos dentro del Plan de Recursos Humanos son los siguientes:

- Reclutar al personal de acuerdo a los perfiles y competencias requeridos en forma oportuna.
- Contar con personal altamente capacitado con foco en habilidades y competencias de acuerdo a los lineamientos de la cadena Hilton.
- Mantener un alto índice de retención de personal buscando su lealtad e identificación con los valores de la empresa y de la cultura Hilton.
- Lograr índices de productividad encima del promedio del mercado.
- Disponer de un personal del mejor nivel profesional y especializado en hotelería y turismo.
- Lograr un alto índice de desempeño general sobre la base de un gran sentido de responsabilidad, compromiso y lealtad a la organización.
- Desarrollar una política de compensación económica basada en el desempeño y productividad que promueva una alta retención.
- Lograr un clima laboral destacable reconocido por los empleados.

2.2 Requerimientos de personal

La organización del hotel está conformada por un total de 60 personas distribuidas en 6 áreas

funcionales según se muestra en la Tabla 34. Si consideramos que el hotel es de 95 habitaciones se obtiene un índice de empleados por habitación de 0,63 que representa un valor conservador de acuerdo a un criterio (0,60 – 0,9) que rige en la industria de hoteles 4 estrellas, según indica Scheel (2010). A continuación se describe las actividades de cada área funcional.

Tabla 34. Requerimiento de personal

Gerencia General	
Gerente General	1
Asistente de Gerencia	1
Total	2

Habitaciones	
Jefe de Operación	1
Supervisor de Recepcion	1
Supervisor de Pisos	1
Supervisor de Habitaciones	3
Ama de Llaves	7
Recepcionista	6
Auditor Nocturno	1
Auxiliar Limpieza	2
Total	22

Ventas y Marketing	
Gerente de Ventas y Mkt	1
Ejecutivos Ventas y Eventos	3
Total	4

Alimentos y Bebidas	
Jefe de Alimentos y Bebidas	1
Jefe de Cocina	1
Cocinero	4
Barman	2
Meceros	4
Jefe de Eventos y Banquetes	1
Room service	1
Cajero	2
Total	16

Tecnologías de la información	
Jefe Inf. y Telecom.	1
Total	1

Administración y RR. HH.	
Jefe Adm. Y RR.HH.	1
Contador	1
Logística	1
Asistente de RR. HH.	2
Total	5

Servicios y Mantenimiento	
Jefe de Servicios y Mantenim.	1
Asistente de Mantenimiento	1
Asistente Seguridad y Protec.	3
SPA & GYM	
Terapista	1
LAVANDERÍA	
Supervisor de Lavandería	1
Auxiliar de Lavandería	2
PARKING	
Recepcionista de garage	1
Total	10

Fuente: Elaboración propia 2015.

2.2.1 Área de habitaciones

Desarrolla la función de alojamiento aceptando las reservaciones, atendiendo con hospitalidad a los huéspedes y asignándolos a sus habitaciones. Actualiza el estado de ocupación y disponibilidad de las habitaciones, atiende las consultas verbales, telefónicas y de correo electrónico de los huéspedes con celeridad así como sus necesidades de lavandería y mantiene la limpieza y buena presentación de las habitaciones y espacios públicos. Finalmente emite la facturación del servicio a los huéspedes. Cuenta con un total de 22 personas las que se agrupan según los procesos de Reservaciones, Recepción, Habitaciones y Áreas Comunes.

2.2.2 Área de alimentos y bebidas

Cumple la función de proveer comidas y bebidas para los huéspedes con una atención de 24 horas. Asimismo se encarga de requerir y recibir el abastecimiento de los alimentos y bebidas, del inventario de los mismos y de su conservación. Esta área tiene un total de 16 personas en los procesos de Cocina, Abastecimiento y Conservación, Comedor y Bar, Atención a la Habitación y Atención de Eventos.

2.2.3 Área de servicios y mantenimiento

Comprende los servicios de Spa y Gimnasio, Lavandería, Parqueo de vehículos, Mantenimiento y reparación de los equipos e instalaciones del hotel, así como de la operación de los Servicios auxiliares como tratamiento de agua, piscina, aire acondicionado y gas. Asimismo pertenecen a esta área las funciones de Seguridad y Protección encargadas de velar porque las actividades estén ausentes de incidentes que pongan en riesgo la integridad y tranquilidad de los huéspedes, del personal e instalaciones del hotel. Cuenta con un total de diez personas.

2.2.4. Área de ventas y marketing

Conformada por las funciones de Ventas y *Marketing*. El ejecutivo de ventas encargado de establecer contacto y concretar las ventas con los clientes potenciales o prospectos de clientes. Está organizado por cuentas clave y por zona geográfica. Asimismo se encargan de la venta relativa a la realización y atención de eventos. El ejecutivo de *Marketing* brinda apoyo a las ventas con campañas promocionales y difusión, estudios de mercado, uso de medios para publicidad y promoción.

El área está conformada por un equipo de un jefe y tres ejecutivos que atienden las dos funciones.

2.2.5 Área de administración y recursos humanos

Se encarga de realizar las compras en general, así como de la gestión contable, financiera y de costos del negocio del hotel. Asimismo el área se encarga del reclutamiento del personal, del desarrollo de su carrera y entrenamiento y de la gestión de sus compensaciones y beneficios. En esta área laboran 5 personas en las secciones de Compras, Contabilidad y Finanzas, Control de Gestión, Adquisición de Talento y Entrenamiento.

2.2.6 Área de informática y telecomunicaciones

Esta área cuenta con una persona que administra los sistemas informáticos y telecomunicaciones, el servicio de internet inalámbrico (*Wi Fi*) y los equipos e instalaciones de soporte informático.

2.3 Perfiles de personal

En general, el personal del hotel está conformado por profesionales y técnicos con las siguientes características:

- Competencia y capacidad técnica en cada una de las áreas funcionales.
- Formación en Hotelería, Turismo y Restaurantes.
- Experiencia previa en el sector.

- Conocimiento del idioma inglés.
- Habilidades de comunicación, iniciativa y trabajo en equipo.
- Actitud de servicio y de permanente atención al cliente.

El detalle del perfil requerido en un proceso de selección de puestos se presenta en el anexo 8 donde se incluye la evolución inmediata posible para una trayectoria profesional tal como está descrita por Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2008).

3. Estrategia de administración de recursos humanos

La estrategia de gestión de los recursos humanos se orienta al logro de los objetivos de recursos humanos que están relacionados al planeamiento estratégico de la empresa. Como empresa nueva en un mercado en desarrollo y en expansión, se consideran como factores críticos en cuanto al personal, a los elementos de planeación señalados por Snell y Bohlander (2013): Aumento de productividad, número de empleados y nuevas habilidades. Siendo la cadena Hilton un aliado estratégico se buscará asimismo internalizar en el personal de manera gradual los atributos de la marca Hilton Garden Inn, así como las buenas prácticas y procedimientos de dicha cadena.

A continuación se describen las estrategias para el logro de los objetivos planteados.

- Seleccionar al personal idóneo y asegurar su buen desempeño en base a una formación continua.
- Evaluar la gestión de recursos humanos en base a indicadores y *benchmarking*.
- Establecer un sistema de evaluación de desempeño por competencias y resultados, acompañado de un sistema de compensación.
- Mejorar continuamente el clima laboral de la empresa a través de eventos de integración, políticas de comunicación interna, y la implementación de las estrategias previamente planteadas.
- Ofrecer al personal un desarrollo profesional a través de planes de carrera que consideren rotación de puestos a fin de propiciar capacidades multitareas, y planes de sucesión para el nivel gerencial y jefaturas.

4. Presupuesto del Plan de RR.HH.

El presupuesto total de recursos humanos para el primer año de operación es de US\$ 681.048, el cual se divide en los gastos de actividades de recursos humanos por US\$ 47.295 y \$633.753 de los gastos de planilla de la organización. El detalle del primer año de la planilla de la organización se encuentra en el Anexo 10 y la proyección del presupuesto total de recursos humanos durante los diez primeros años de operación en el Anexo 11.

Capítulo VIII. Plan Financiero

1. Supuestos y políticas

Se consideran los siguientes supuestos para el desarrollo del Plan Financiero:

- Se considera el plazo para la evaluación del proyecto en 2 años para la construcción del hotel y 20 años para la operación.
- Se toma como año base –año 1– el año 2018, lo que implica que la construcción del proyecto se realizaría los años 0 y -1, lo que corresponde al año 2017 y 2016.
- El 50% de la inversión se hará con capitales de los inversionistas y el restante 50% se financiará a través de un préstamo bancario a una tasa de 7.5% considerando un periodo de gracia de 1 año capitalizable.
- El impuesto a la renta es de 30% y el Impuesto General a las Ventas es de 18%.
- Los montos son en dólares americanos (US\$).
- Para la evaluación del proyecto no se considera la inflación (enfoque de precios constantes).
- Se considera que la tasa de ocupación del hotel y otros ratios se mantendrá constante a partir del año 5, luego de su periodo de estabilización.
- La tasa de descuento requerida por los inversionistas es de 15%.
- Se considera que el valor residual del hotel en el último año de operación (año 20) será igual al valor de la inversión.
- El proyecto aplicará al beneficio tributario de devolución anticipada del IGV sobre la inversión, cuyos requisitos más importantes son que sea una inversión de más de cinco millones de dólares, y que la entrada en operación sea mayor a dos años.

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

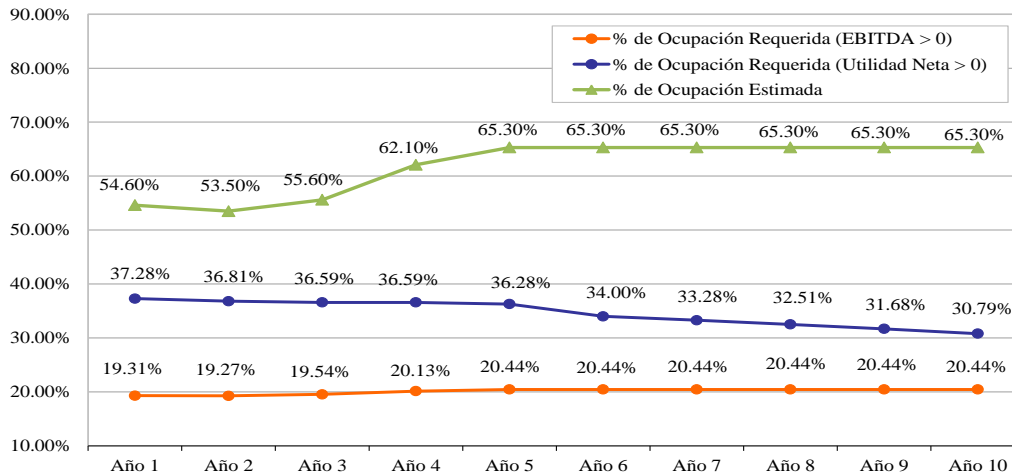
2.1 Presupuestos

Los presupuestos de *marketing*, inversión y capital de trabajo, y recursos humanos, se encuentran detallados en los capítulos V, VI y VII, respectivamente.

2.2 Análisis del punto de equilibrio

Se determinó el punto de equilibrio considerando la ocupabilidad del hotel. El cálculo del punto de equilibrio se puede visualizar en el Anexo 12 y el resultado en el gráfico 10. Para el primer caso se considera el punto de equilibrio en base a la utilidad antes de impuestos y depreciación (EBITDA), y en el segundo caso se incluyen los intereses y depreciación (Utilidad Neta). Se observa que durante los diez primeros años de operación la ocupabilidad proyectada del proyecto se encuentra por encima del punto de equilibrio.

Gráfico 10. Análisis del punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia 2015.

3. Estados financieros y flujo de caja

3.1 Estado de pérdidas y ganancias (Anexo 13)

3.2 Balance general (Anexo 14)

3.3 Análisis financiero

Se realiza un análisis financiero sobre la base de los ratios financieros presentados en la Tabla 35.

Tabla 35. Ratios financieros

Análisis Financiero	Corto Plazo Año 1 (2018)	Mediano Plazo Año 3 (2020)	Largo Plazo Año 5 (2022)	Largo Plazo Año 10 (2027)
RATIOS DE LIQUIDEZ				
Razón de liquidez	8.70	16.64	27.27	58.00
RATIOS DE GESTIÓN				
Rotación de las ventas	0.33	0.32	0.34	0.26
RATIOS DE SOLVENCIA				
Razón de endeudamiento	0.46	0.36	0.26	0.01
Estructura del capital	0.84	0.57	0.35	0.01
RATIOS DE RENTABILIDAD				
Margen de utilidad	0.26	0.28	0.36	0.42
ROE	0.11	0.10	0.12	0.08
ROA	0.09	0.09	0.13	0.11

Fuente: Elaboración propia 2015.

- **Liquidez:** Se identifica que la empresa cuenta con una liquidez alta lo que le permite cumplir con sus operaciones a corto plazo sin inconvenientes.
- **Gestión:** Se aprecia una disminución del indicador debido a que las ventas se mantienen constantes mientras el activo fijo crece en el tiempo por las utilidades obtenidas a lo largo de la operación del hotel.

- **Solvencia:** Los ratios indican que la deuda va bajando en el tiempo, la cual en el año 10 llegará a cero y la solvencia se maximizará.
- **Rentabilidad:** Se aprecia un buen margen de utilidad a lo largo de la operación del hotel, mientras los retornos sobre activos y patrimonio se mantienen positivos, lo que indica un buen desempeño rentable.

4. Flujo de caja financiero y económico

Los flujos de caja financiero y económico se encuentran en el Anexo 15 donde se reflejan los flujos de dinero que tiene el proyecto con y sin apalancamiento, respectivamente. A partir de estos flujos de dinero se determinan las tasas internas de retorno (TIR) y los valores presentes netos (VPN) para ambos casos, cuyo resultado se puede apreciar en la Tabla 36. Los valores resultantes del proyecto resultan atractivos frente al retorno esperado por los inversionistas.

Tabla 36. TIR y VAN financieros y económicos

Indicadores	Financiero	Económico
Tasa Interna de Retorno (TIR)	19.1%	16.7%
Valor Presente Neto (VPN)	1,315,311	4,795,597

Fuente: Elaboración propia 2015.

5. Estructura del financiamiento

El financiamiento se ha determinado a través de un préstamo bancario por el 50% de la inversión, por un periodo de 10 años más un año de gracia capitalizable. La tasa de interés utilizada es equivalente a la tasa promedio del sistema bancario peruano para proyectos de esta envergadura, la cual es de 7.5%. La estructura de capital se presenta con mayor detalle en el Anexo 9. Se considera que debido a que la inversión presenta IGV y se está aplicando el beneficio tributario de devolución anticipada del IGV, el banco emitirá el préstamo del monto neto sin incluir el IGV, debido a que ellos realizarán el pago directamente a los proveedores y obtendrán directamente el retorno de IGV. Para esta estructura de financiamiento se determina un Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de 10,1%. El pago del financiamiento se presenta en la Tabla 37.

Tabla 37. Pago del financiamiento

Financiamiento	Año 0 2,017	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022	Año 6 2023	Año 7 2024	Año 8 2025	Año 9 2026	Año 10 2027
Deuda Inicial	3,956,164	4,252,876	3,952,258	3,629,093	3,281,691	2,908,233	2,506,767	2,075,190	1,611,245	1,112,504	576,357
Cuota Anual		619,584	619,584	619,584	619,584	619,584	619,584	619,584	619,584	619,584	619,584
Amortización Anual		300,619	323,165	347,402	373,457	401,467	431,577	463,945	498,741	536,146	576,357
Intereses Anuales		318,966	296,419	272,182	246,127	218,117	188,007	155,639	120,843	83,438	43,227
Interés Capitalizable	296,712										
Deuda Pendiente	4,252,876	3,952,258	3,629,093	3,281,691	2,908,233	2,506,767	2,075,190	1,611,245	1,112,504	576,357	0

Fuente: Elaboración propia 2015.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

A través de una simulación financiera se pudo realizar el análisis de sensibilidad del proyecto, considerando las principales variables del proyecto: la tasa de ocupación y la tarifa diaria promedio (ADR). La variable a analizar es la tasa interna de retorno financiera (TIRf) dando como resultado el gráfico 11, del cual se concluye que sólo en el peor escenario (Precio -10% y Ocupabilidad -10%) no se alcanza el retorno de los inversionistas, mientras en todos los otros escenarios resultará atractivo debido a que cuentan con TIRf mayores a 15%.

Gráfico 11. Análisis de Sensibilidad de la TIR financiera

Sensibilidad de TIR Financiera		Tasa de Ocupación				
		-10%	-5%	0%	+5%	+10%
Tarifa promedio diaria (ADR)	-10%	14.6%	15.8%	16.9%	18.0%	19.2%
	-5%	15.6%	16.8%	18.0%	19.2%	20.4%
	0%	16.6%	17.8%	19.1%	20.3%	21.5%
	+5%	17.5%	18.8%	20.1%	21.4%	22.7%
	+10%	18.5%	19.9%	21.2%	22.5%	23.8%

Fuente: Elaboración propia 2015.

7. Planes de contingencia

El plan de contingencia está orientado a tomar acciones cuando se presentan situaciones que puedan afectar la rentabilidad del proyecto. A continuación se presenta la lista de alarmas que activarán sus planes de contingencia respectivos:

- En el caso de que la tasa de *ocupabilidad* esperada sea menor en 5% a la *ocupabilidad* proyectada anual, implementar un plan de promoción agresivo que incluya descuentos especiales para pasajeros de tránsito del aeropuerto, promociones de fines de semana para parejas y precios especiales de hospedaje dentro de huéspedes de eventos corporativos.
- En el caso de que la tarifa promedio diaria baje con respecto a la estimada en menos del 5% a la proyectada, se reducirán los gastos de capacitación y se analizará la opción de tercerizar los servicios con menor rentabilidad.
- Si el crecimiento económico del país no crece a las expectativas proyectadas y por consecuencia disminuya el ingreso de turistas de negocios, se activarán estrategias de *marketing* y ventas enfocadas al turismo vacacional nacional e internacional con precios atractivos para ese mercado dentro de paquetes turísticos.
- En el caso de que haya una sobredemanda por eventos internacionales desarrollados en la ciudad, se activará un plan que incluye convertir habitaciones simples a dobles y se contratará personal temporal adicional para todos los servicios que requieran los huéspedes.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- La situación del macro y microentorno que consideran factores como el crecimiento económico del país, la expansión del mercado turístico y hotelero, el desarrollo de eventos internacionales, el incremento de arribo de turistas extranjeros a la ciudad de Lima, entre otros, propician las inversiones en el sector hotelero.
- La ubicación del proyecto en el distrito de San Miguel posee importantes características que sustentan el posicionamiento y competitividad para el desarrollo de un proyecto hotelero de categoría cuatro estrellas en el distrito.
- Se concluye a través de la investigación de mercado que existe demanda para desarrollar el proyecto hotelero en la ubicación planteada frente al Centro Comercial Plaza San Miguel, la cual es atendida actualmente por la oferta de hoteles más alejados de la misma categoría. El proyecto de esta manera mantendría una *ocupabilidad* promedio anual mayor a 53,5%.
- La estrategia para el desarrollo del proyecto debe ser de enfoque en las zonas empresariales e industriales cercanas al hotel, considerando una estrategia de penetración en el mercado actual de Lima.
- Para el desarrollo del proyecto de categoría cuatro estrellas se recomienda el respaldo de una cadena internacional porque representa ventajas competitivas y preferencia de los huéspedes extranjeros.
- La inversión total del proyecto hotelero es de US\$ 9.336.547 y se optó por financiar el 50% del mismo a través de un préstamo bancario, con lo que se obtuvo una tasa interna de retorno financiera de 19,1% y un valor presente neto financiero de US\$ 1.315.311.
- Se concluye que el proyecto hotelero presenta una oportunidad de negocio rentable.

Recomendaciones

- Se recomienda que en caso se implemente el plan de negocio se actualice la lista de proyectos de nuevos hoteles competidores ya que en el transcurso del tiempo pueden aparecer nuevos o cancelarse o postergarse algunos de los proyectos presentados.
- Se recomienda que al implementar el proyecto hotelero se actualice las estadísticas sobre demanda de hoteles presentada por el Ministerio de Turismo para determinar el escenario futuro de *ocupabilidad* del hotel.
- Se recomienda evaluar más opciones de cadenas internacionales para escoger la mejor opción que genere una mayor rentabilidad del proyecto.

Bibliografía

- BCRP (2015a). “Notas de Estudios del BCRP N° 16”. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. 06/03/2015. Fecha de consulta: 12/04/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2015/nota-de-estudios-16-2015.pdf>>
- BCRP (2015b). “Reporte de Inflación Enero 2015: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2019”. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. Enero 2015. Fecha de consulta: 12/04/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. 10ª ed. México: Pearson Educación.
- Defensoría del Pueblo (2015). “Reporte de conflictos sociales No 130”. En: *Defensoría del Pueblo*. Enero 2015. Fecha de consulta: 20/02/2015. <<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2014/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N--130---Dic-iembre--2014.pdf>>.
- Ernst & Young (2013). “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2013-2014”. En: *EY*. 2013. Fecha de consulta: 20/02/2015. <[http://www.ey.com/DLResults?Query=\[MX\]=GL~\[es\]=en~\[T_Industry\]=\(IndustriesReal%20Estate\)](http://www.ey.com/DLResults?Query=[MX]=GL~[es]=en~[T_Industry]=(IndustriesReal%20Estate))>
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*, 7ª ed. México: Cengage Learning.
- Gómez Mejía, L.; Balkin, D.; y Cardy, R. (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall - Pearson.
- Hax, A. y Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.
- Hotel & Tourism Advisors (2015). *Reporte de Inversión Hotelera*. Perú: Sociedad de Hoteles del Perú. Fecha de consulta: 20/02/2015. <www.sociedadhotelesdelperu.org/estadisticas.html>
- Hurtado, Carlos (2014). “¿Se puede acortar el déficit de la capacidad hotelera del país?”. En: *Diario El Comercio*. 22/12/2014. Fecha de consulta: 10/01/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/se-puede-acortar-deficit-capacidad-hotelera-pais-noticia-1780067>>
- ICCA (2013). “Country and City Rankings 2012”. En: *International Congress and Convention Association*. 2013. Fecha de consulta: 20/02/2015. <www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1604>
- ICCA (2014). “2013 ICCA Statistics Report”. En: *International Congress and Convention Association*. 2014. Fecha de consulta: 20/02/2015. <www.iccaworld.com/npps/story.cfm?npnpage=3537>

- IMF (2014). “World Economic Outlook October 2014”. En: *International Monetary Fund*. 07/10/2014. Fecha de consulta: 20/02/2015. <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/>>
- IMF (2015). “World Economic Outlook Update January 2015”. En: *International Monetary Fund*. 20/01/2015. Fecha de consulta: 20/02/2015. <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/update/01/pdf/0115.pdf>>
- INEI (2015). ‘Producción Nacional Enero-Diciembre 2014’. En: *INEI*. Febrero 2015. Fecha de consulta: 20/02/2015. <<http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>>
- Ipsos Apoyo (2015). “Opinión data febrero 2015”. En: *Ipsos Perú*. 16/02/2015. Fecha de consulta: 20/02/2015. <http://www.ipsos.pe/sites/default/files/opinion_data/6200215INF_V3_16Feb15%28OD%29.pdf>
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados. 5ª ed.* México: Pearson Educación.
- Mincetur (2013). “Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú”. En: *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. 18/10/2013. Fecha de consulta: 20/02/2015. <http://www.mincetur.gob.pe/Newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/2-REBH/Resul_Estudio_Brechahoteleras_Peru.pdf>
- Mincetur (2015a). “Perú: Llegada de turistas internacionales, según Oficina de Control Migratorio, 2004-2014”. En: *Mincetur*. Abril 2014. Fecha de consulta: 12/04/2015. <<http://mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>>
- Mincetur (2015b). “Indicadores de ocupabilidad del sector hotelero”. Fecha de consulta: 15.02.2015 <<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. 1ª ed. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Moody’s (2014). “Moody’s upgrades Peru’s rating to A3 from Baa2; outlook stable”. En: *Moody’s*. 02/07/2014. Fecha de consulta: 20/02/2015. <https://www.moody.com/research/Moodys-upgrades-Perus-rating-to-A3-from-Baa2-outlook-stable--PR_302825>
- Ochoa, Vanessa (2015). “San Miguel, Miraflores y San Borja con más proyección de oficinas”. En: *Diario Gestión*. 23/02/2015. Fecha de consulta: 25/02/2015. <<http://gestion.pe/impresa/san-miguel-miraflores-san-borja-mas-proyeccion-oficinas-212421>>
- Peru Top Publications (2014). *Peru: The Top 10,000 Companies 2013*. Lima: Peru Top Publications.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2013). “Plaza San Miguel alista su segunda ampliación”. En: *Diario Gestión*. 01/08/2013. Fecha de consulta: 25/02/2015.

<<http://gestion.pe/empresas/plaza-san-miguel-alista-su-segunda-ampliacion-2072523>>

- Promperú (2011). “Perfil del Turista Extranjero 2011”. En: *Promperú*. Fecha de consulta: 20.02.2015. <[http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2011/TurismoReceptivo/Demanda Actual/PerfilTuristaExtranjero2011.pdf](http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2011/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2011.pdf)>
- Promperú (2013). “Perfil del Turista Extranjero 2013”. En: *Promperú*. 2013. Fecha de consulta: 20/02/2015. <<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>>
- Rutherford, D. y O’Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations*. EE.UU.: John Wiley & Sons.
- Scheel, A. (2010). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- SHP (2013).”Desarrollo reciente de la inversión hotelera en el Perú”. En: *Sociedad Hoteles del Perú*. 04/12/2013. Fecha de consulta: 20/02/2015. <<http://www.sociedadhotelesdelperu.org/estadisticas.html>>
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Vidal, Sandro (2013). “Magdalena y San Miguel captan nuevos proyectos de oficinas prime”. En: Diario *Gestión*. 24/07/2013. Fecha de consulta: 25/02/2015. <<http://gestion.pe/impresa/magdalena-y-san-miguel-captan-nuevos-proyectos-oficinas-prime-2071858>>
- WEF (2009). “The Travel and Tourism Competitiveness Report 2009”. En: *World Economic Forum*. 2009. Fecha de consulta: 20/02/2015. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_TravelTourism_Report_2009.pdf>
- WEF (2013a). “The Peru Travel & Tourism Competitiveness Report 2013”. En: *World Economic Forum*. 2013. Fecha de consulta: 20/02/2015. <<http://www.weforum.org/reports/peru-travel-turism-competitiveness-report-2013>>
- WEF (2013b). “The Global Information Technology Report 2013”. En: *World Economic Forum*. 2013. Fecha de consulta: 20.02.2015. <<http://www.weforum.org/reports/global-information-technology-report-2013/>>
- WEF (2014). *The Global Information Technology Report 2014*. Suiza: World Economic Forum.
- World Bank Group (2014). “Doing Business 2014”. En: *Doing Business*. 2014. Fecha de consulta: 20.02.2015. <<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB14-minibook-spanish.pdf>>

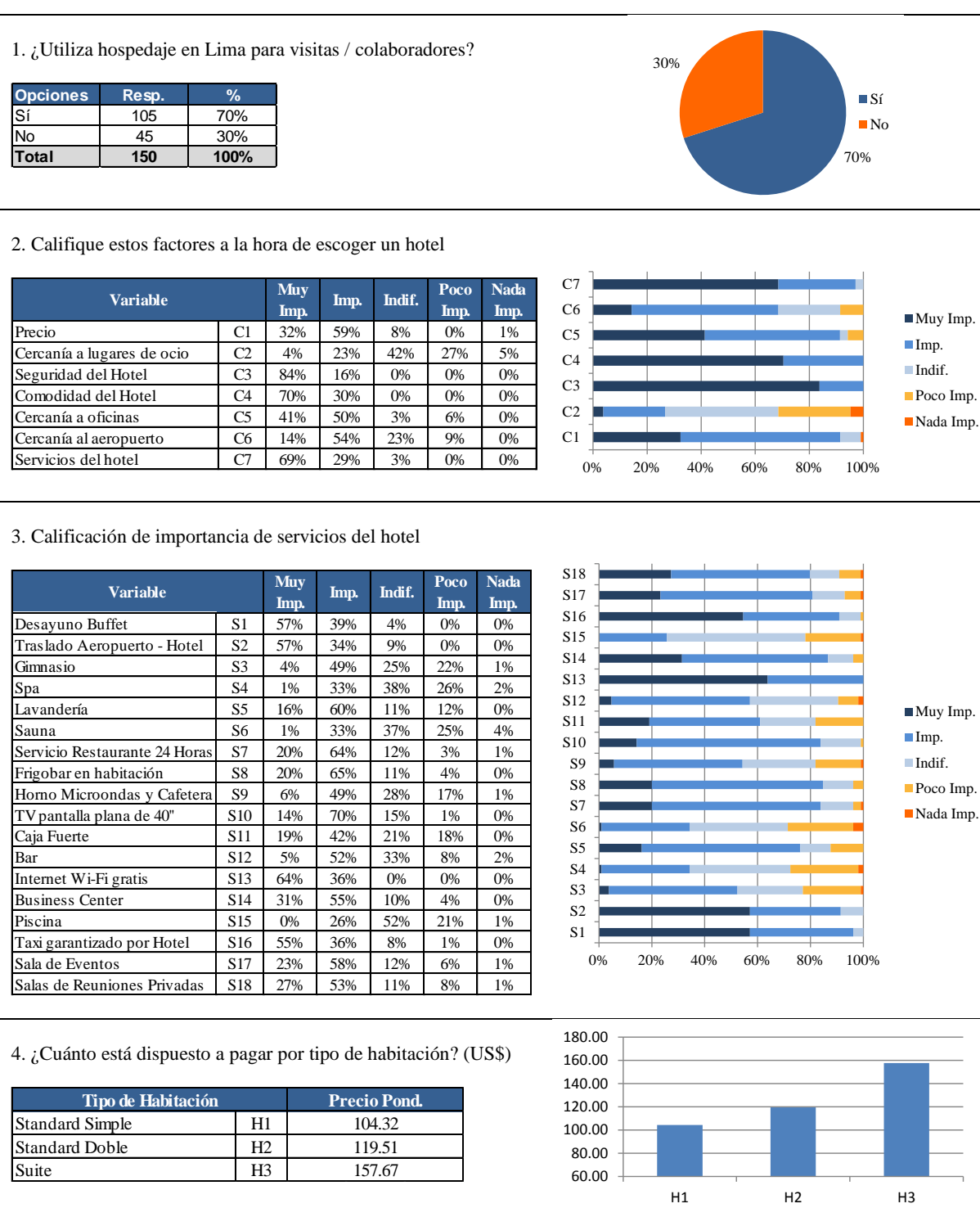
Anexos

Anexo 1. Lista de preguntas de entrevista exploratoria

Entrevista dirigida a dueños/ administradores de hoteles, gerentes de ventas de hoteles, consultores del sector y asociaciones hoteleras.

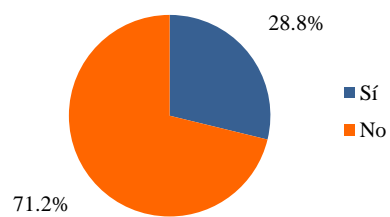
- Las políticas de Gobierno en los últimos años ¿han favorecido el crecimiento del negocio hotelero? ¿Cuáles han sido los principales *drivers* del sector?
- ¿Cómo afecta el crecimiento del PBI al negocio hotelero?
- ¿Cómo influyen los factores demográficos, sociales y culturales en la demanda de alojamiento en hoteles en la ciudad de Lima?
- ¿Existe brecha tecnológica en nuestro país respecto a países de economía avanzada? (Calidad y costo de internet y conectividad *Wi Fi*, tecnología de accesos, entre otros)
- ¿Cómo es la incidencia de la normativa ambiental en el sector?
- ¿Cómo afecta la situación económica mundial y las tendencias demográficas mundiales al turismo y negocio hotelero en Lima? (Motivos de viaje, poder adquisitivo del turista)
- ¿Existe competencia en la categoría de 4 estrellas en Lima? ¿En *Apart Hotel*?
- ¿Es posible competir con las cadenas de hoteles internacionales en la categoría de 4 estrellas? o ¿son competitivos los hoteles locales frente a las cadenas internacionales?
- ¿Existe fidelidad en el huésped hotelero por categoría?
- ¿Tiene poder de negociación un Hotel frente a sus proveedores?
- En hoteles de 4 estrellas, ¿qué aspectos internos de gestión son claves para tener éxito en el negocio?
- ¿Qué opinión tiene sobre la ubicación en el distrito de San Miguel para un proyecto hotelero de 4 estrellas? ¿Hay demanda?
- ¿Qué ventaja representa tener una cultura corporativa en el negocio hotelero?
- ¿Qué factores clave de gestión son necesarios para competir con cadenas internacionales?

Anexo 2. Resultados de encuesta de investigación cualitativa



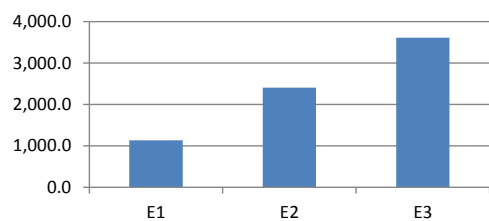
5. Cantidad de visitas al año, % con posibilidad de hospedarse en el hotel, promedio de estadía en Lima.

Variable	Resultado	
Promedio Visitas al año	52.51	personas
% de posibilidad de usar el hotel	28.8%	
Promedio de estadía en Lima	4.37	días



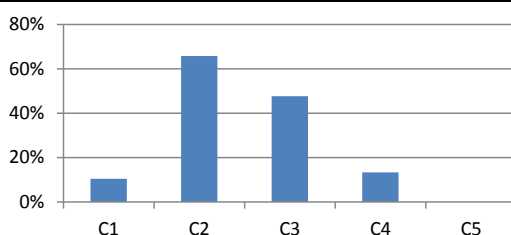
6. Cantidad de eventos, asistentes, pago por evento.

Variable	Resultado	
Eventos al año por empresa	3.25	eventos
Promedio de asistentes por evento	99.88	asistentes
Precio Prom (capacidad 25)	E1	1,132.9 US\$
Precio Prom (capacidad 50)	E2	2,402.2 US\$
Precio Prom (capacidad 100)	E3	3,609.1 US\$



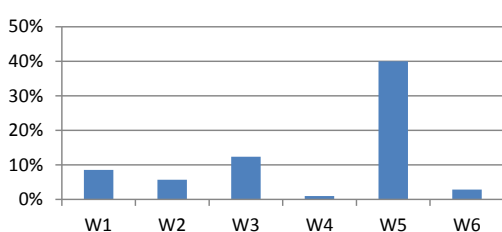
7. Canales utilizados para realizar reservas

Canales	Resultado	
Agencias de viaje	C1	10%
Trato directo con hotel	C2	66%
Hoteles con acuerdos corp.	C3	48%
Web de búsqueda de hoteles	C4	13%
Otros	C5	0%



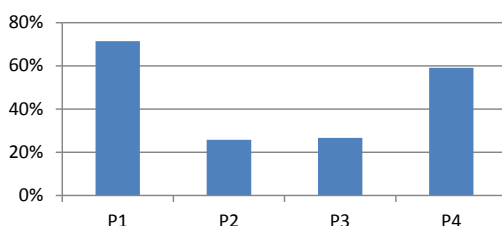
8. Aplicaciones web para realizar reservas:

Aplicaciones Web	Resultado	
TripAdvisor	W1	9%
Booking.com	W2	6%
Despegar.com	W3	12%
Atrápalo.com	W4	1%
No utilizo aplicaciones web	W5	40%
Otros	W6	3%



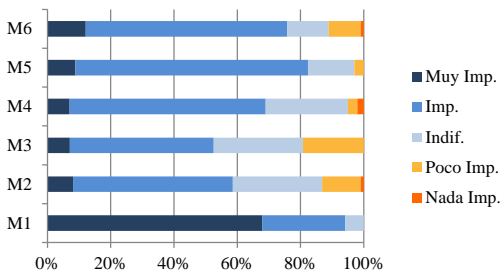
9. Que promociones le interesaría (seleccione las 2 principales):

Promociones	Resultado	
Noche gratis / noches acum.	P1	71%
Descuento para Sala Reunión	P2	26%
Descuento para Eventos	P3	27%
Taxi gratis en 3km alrededor	P4	59%



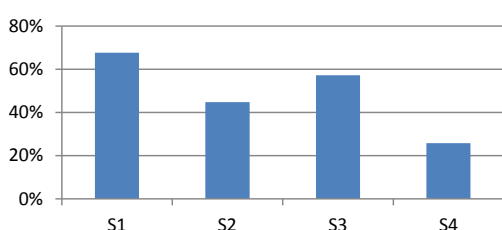
10. Importancia para usted de medios publicitarios para hoteles

Medios publicitarios	Muy Imp.	Imp.	Indif.	Poco Imp.	Nada Imp.	
Página web del hotel	M1	68%	26%	6%	0%	0%
Auspicios de convenciones	M2	8%	51%	28%	12%	1%
Visitas guiadas al hotel	M3	7%	45%	28%	19%	0%
Revistas de aerolíneas	M4	7%	62%	26%	3%	2%
Revistas de Negocios	M5	9%	74%	15%	3%	0%
Revistas de Gremios empres.	M6	12%	64%	13%	10%	1%



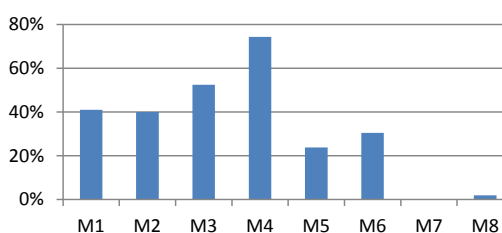
11. Seleccione dos más importantes factores de servicio

Factores de Servicio	Resultado	
Formación en hotelería	S1	68%
Facilidad de comunicación	S2	45%
Conocimiento de inglés	S3	57%
Vestimenta y aspecto exterior	S4	26%



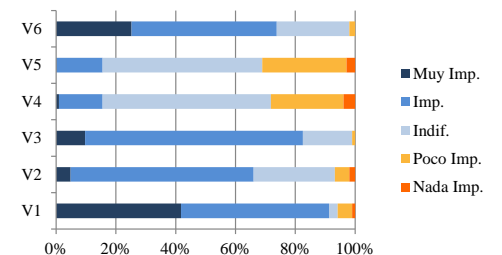
12. Seleccione el motivo por el que sus visitantes llegan a Lima

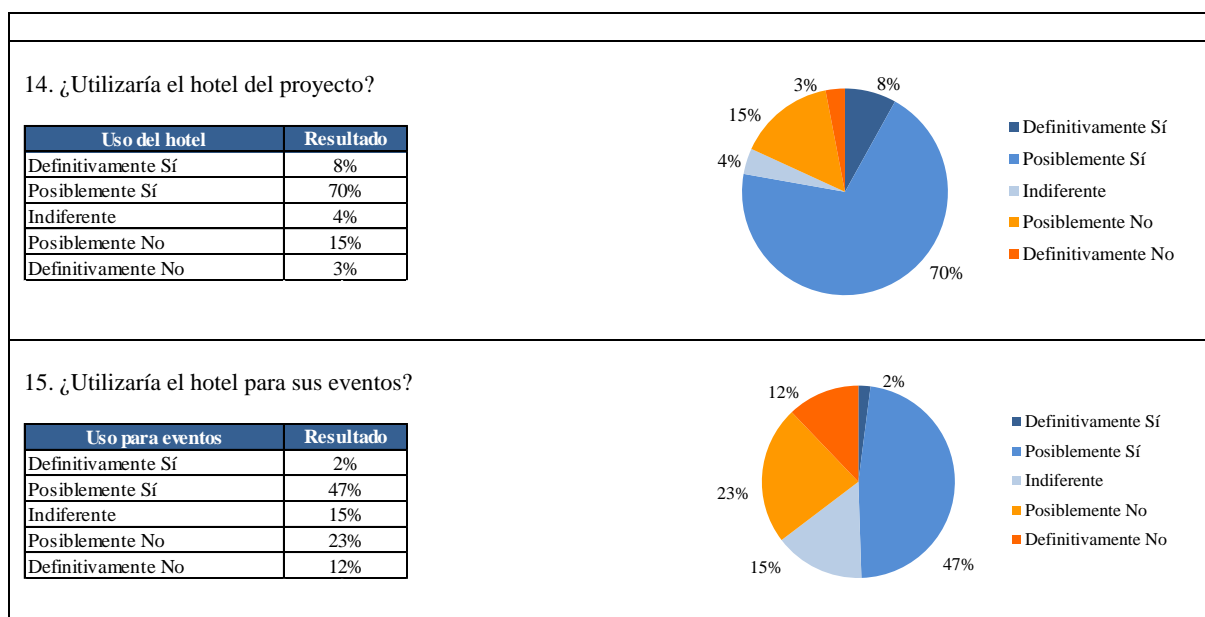
Motivo	Resultado	
Realizar un servicio técnico	M1	41%
Asistir a una capacitación	M2	40%
Participar en un proyecto	M3	52%
Ir a una reunión de negocio	M4	74%
Asistir a un evento / feria	M5	24%
Nuevas inversiones	M6	30%
Por tránsito	M7	0%
Otro:	M8	2%



13. Evalúe la importancia de ventajas del hotel del proyecto

Ventajas del Hotel	Muy Imp.	Imp.	Indif.	Poco Imp.	Nada Imp.	
Cercanía al centro de trabajo	V1	42%	50%	3%	5%	1%
Cercanía a un centro comercial	V2	5%	61%	27%	5%	2%
Cercanía a restaurantes	V3	10%	73%	17%	1%	0%
Cercanía a locales de diversión	V4	1%	15%	56%	24%	4%
Cercanía a lugares turísticos	V5	0%	16%	53%	28%	3%
Cercanía al aeropuerto	V6	25%	49%	24%	2%	0%





Anexo 3. Presupuesto de *marketing*

N°	Actividades del plan de marketing	Año 0 2017	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022	Año 6 2023	Año 7 2024	Año 8 2025	Año 9 2026	Año 10 2027
1	Elaboración de merchandising del hotel	4,200	7,688	7,533	7,828	8,744	9,194	9,194	9,194	9,194	9,194	9,194
2	Reunión con instituciones de turismo privadas y estatales.		1,281	1,255	1,305	1,457	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532
3	Realizar presentación del hotel a medios de comunicación	4,200										
4	Suscripción en sitios web de reserva de hospedaje (canales secundarios)	1,680	1,281	1,255	1,305	1,457	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532
5	Suscripción en búsquedas de Google y Google Ads	2,100	1,281	1,255	1,305	1,457	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532
6	Contratos con los Sistemas de Distribución Global (GDS)											
7	Llegar a acuerdos con las principales empresas de la zona de influencia.											
8	Ceremonia de inauguración del hotel	21,000										
9	Realización de video corporativo	2,520										
10	Contrato con empresa de medios.	2,100	4,271	4,185	4,349	4,858	5,108	5,108	5,108	5,108	5,108	5,108
11	Contratar publicidad en revistas especializadas del Perú	4,200	8,542	8,370	8,698	9,715	10,216	10,216	10,216	10,216	10,216	10,216
12	Realizar alianzas con empresas de eventos.		2,135	2,092	2,175	2,429	2,554	2,554	2,554	2,554	2,554	2,554
13	Realizar la encuesta de satisfacción		1,281	1,255	1,305	1,457	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532
14	Realizar eventos de visitas corporativas con empresas de la zona de influencia para que conozcan el hotel		10,677	10,462	10,873	12,144	12,770	12,770	12,770	12,770	12,770	12,770
15	Regalos de Navidad		4,271	4,185	4,349	4,858	5,108	5,108	5,108	5,108	5,108	5,108
Presupuesto de Marketing Propio (Local)		42,000	42,709	41,848	43,491	48,575	51,078	51,078	51,078	51,078	51,078	51,078
Presupuesto de Marketing de la Cadena Hilton (4% Ventas)			85,418	83,697	86,982	97,151	102,157	102,157	102,157	102,157	102,157	102,157

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 4. Descripción del mapa de procesos

PROCESO 1: Captación del huésped
<p>Para la captación de los huéspedes, se utilizará:</p> <ul style="list-style-type: none">• Los canales de venta directos y programas de <i>rewards</i> y <i>loyalty</i> de la cadena Hilton, seleccionando el Hotel Hilton Garden Inn.• Los Sistemas de Distribución Global (GDS) como Worldspan, Amadeus, Sabre, Galileo.• Los canales de ventas secundarios como Booking, Despegar, Expedia, Tripadvisor, Trivago.• Por medio de los ejecutivos de venta del hotel, que se contactarán con las empresas que se encuentren en el sector. <p>Las reservas se pueden realizar de dos formas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reservas por teléfono: Se realiza de manera directa con la persona encargada en el Hotel. Se registrará en el sistema del Hotel las fechas de entrada y salida. Se solicitará los datos personales, el tipo de habitación que desea y el número de una tarjeta que servirá como garantía del cumplimiento. También si lo desea el cliente, se le puede proporcionar la cuenta del Hotel para que realice el depósito mínimo con lo que se asegura la reserva. La cancelación de una reserva se puede hacer con 48 horas de anticipación, de no ser así se le aplicará una penalidad (<i>no show</i>) correspondiente a un día de habitación.• Reservas <i>on-line</i> utilizando las formas de captación de los huéspedes detallados anteriormente. El cliente realizará la reserva siguiendo las indicaciones de las páginas. El procedimiento para la cancelación de una reserva es igual que por teléfono.• Reservas a través de los ejecutivos de venta, quienes realizarán la reserva de igual forma que las anteriores.
PROCESO 2: Llegada y Salida del huésped
<ul style="list-style-type: none">• En la llegada la atención al huésped se inicia:• Con la llegada al aeropuerto, en caso el huésped lo solicite, contará con un transporte tipo Van Shuttle proporcionado por el Hotel. El conductor esperará con un cartel con el nombre del huésped, se identificará y procederá a acompañarlo y ayudarlo con sus pertenencias para realizar el traslado• Al llegar al hotel, un colaborador le dará la bienvenida y ayudará al huésped con su equipaje, guiándolo a la recepción del Hotel para su registro. <p>En la salida la atención al huésped se inicia:</p> <ul style="list-style-type: none">• Luego de que el huésped realizó el <i>check out</i>, un colaborador le ayudará con sus pertenencias y lo acompañará al auto para despedirlo.• En caso lo solicite, el colaborador lo acompañará hasta el transporte proporcionado por el Hotel. El conductor ayudará con las pertenencias y procederá a realizar el traslado.
PROCESO 3: Check in
<p>Este proceso formaliza la llegada y estadía del cliente en las instalaciones del Hotel y se realiza de manera personal. Se verifica la reserva del cliente, en caso de no tenerla, se verificará la disponibilidad de la habitación requerida, se llena la ficha con el formato establecido y se ingresan los datos al sistema. Se informa al huésped sobre los horarios de entrada y salida así como información básica sobre horarios de alimentación. Una vez terminado este proceso se le indicará al botones el número de habitación para que acompañe al huésped y lleve sus pertenencias hasta la habitación.</p>
PROCESO 4: Acceso a la habitación
<p>Se realiza guiado por el botones del hotel, el cual de manera cordial lo acompaña hasta la habitación, le abre la puerta y deja las maletas en el lugar ya establecido para el equipaje, luego le enseña el uso de los accesorios con los que cuenta la habitación y le entrega los controles para su uso. Se le explica cómo puede acceder a cualquier consulta a través del teléfono, el horario en que realizarán la limpieza de la habitación, los horarios de alimentación, los servicios que brinda el Hotel, las señales para la puerta y las rutas de escape en caso de emergencia.</p>
PROCESO 5: Servicio de limpieza en la habitación
<p>La limpieza se realizará de forma diaria y cuando lo solicite el huésped a través de la recepción. Se llevará a cabo en 3 turnos de trabajo de ocho horas. Los turnos serán: 7 am.-3 pm.; 3 pm. -11 pm. y de 11 pm. – 7 am. En el transcurso de la mañana se realizará la limpieza de forma general, los otros turnos se encargarán de la limpieza de las habitaciones de los huéspedes que se retiran del hotel después del término del primer turno.</p> <p>El personal de limpieza preparará el carrito con los suministros para las habitaciones así como los utensilios y productos de limpieza.</p> <p>En cada habitación deben recoger la ropa del huésped para acomodarla dentro del clóset, se abrirán cortinas y ventanas para ventilar la habitación, tenderán las camas cambiando la ropa de cama (los blancos) del cuarto y baño, limpiarán los muebles y adornos de la habitación así como los espejos y vidrios. No se tocará las joyas, valores ni dinero que se encuentren. Se lavarán los vasos. Se aspirará el piso. Se dejará ventilando la habitación mientras proceden a la limpieza del baño, ducha, tina, lavatorio, inodoro, espejos, paredes y piso. Para terminar colocarán los implementos de higiene que otorga el Hotel, jabón, <i>shampoo</i>, crema, hisopos, papel higiénico. Se cambiarán las bolsas de basura y completarán el formulario del Hotel para realizar la inspección posteriormente. Antes de retirarse se acomodarán los muebles, se cerrarán ventanas y cortinas y colocarán un perfumador ambiental en la habitación y baño.</p>
PROCESO 6: Atención en la Recepción
<p>Se brindará todo tipo de información que requiera el huésped, así como las consultas y requerimientos que pueden ser realizados de manera personal o por teléfono.</p> <p>Las solicitudes que se atenderán son:</p> <ul style="list-style-type: none">• El servicio al cuarto las 24 horas, coordinándose con el área respectiva requerida por el huésped, como cafetería por alimentos, bar por bebidas, servicio de limpieza, reparación o cambio de algún equipo, entre otros.• Cambios de habitación por algún problema específico.• Llamadas de aviso como despertador u otros motivos.• Custodia de equipaje• Se brindará también el servicio de recados telefónicos, entrega de correspondencia y custodia de objetos valiosos.

PROCESO 7: Servicio de Restaurante
<p>Se atenderán a los huéspedes y no huéspedes del hotel. Los horarios de atención serán: Desayuno, de 6:00 am. a 10 am; almuerzo, de 12 m. a 3 pm; cena, de 7:00 pm. a 11 pm. El restaurante estará abierto las 24 horas. En el caso de que un huésped se retire en horas de la madrugada, se servirá bebidas calientes y un <i>snack</i>. Al ingresar el huésped al restaurante, se le dará los buenos días y se le preguntará por el número de habitación. Si el servicio solicitado es desayuno, se indicará al cliente que se puede servir lo que se encuentra en el bufé. Si el servicio es de almuerzo, cena u otro horario, se le entregará la carta y se tomará el pedido. El pedido se generará en dos copias, una para la cocina y la otra servirá para que el camarero ingrese el pedido y el número de habitación al sistema con el fin de llevar un control de las atenciones realizadas. Si no es huésped se le entregará la boleta o factura y se cancelará la cuenta.</p>
PROCESO 8: Servicio de limpieza en áreas comunes
<p>Se realizará la limpieza de vestíbulo, sala de estar, pasillos, oficinas administrativas, centro de negocios, piscina, gimnasio, jardines y baños públicos. Para la limpieza de las oficinas, vestíbulo, sala de estar y pasillos, se limpiarán los pisos cerámicos y se encerarán de ser necesario. Limpiarán los adornos, mobiliario y equipo que se encuentre en los ambientes. Limpiarán los vidrios y espejos. Sacarán la basura de los distintos ambientes. Se regarán las plantas. Se terminará con el perfumador ambiental. Para la limpieza de los baños, se barrerá y sacará la basura. Se trapearán los pisos. Se limpiarán los lavatorios, espejos, inodoro, urinarios y paredes. Se limpiarán los espejos. Se colocarán los suministros necesarios como papel toalla, papel higiénico, jabones.</p>
PROCESO 9: Sala de eventos
<p>El uso de las salas son flexibles, según se requiera y se realizará en el segundo piso, en el horario de 8 am. a 6 pm siendo de fácil acceso a través del ascensor. Contará con un asistente de eventos que organice los horarios y realice las coordinaciones necesarias según el requerimiento de los usuarios. Estos servicios deben ser requeridos con anticipación para la planeación de los horarios. El personal a cargo tendrá conocimientos de informática y redes, proporcionando el soporte técnico cuando se requiera.</p>
PROCESO 10: Servicio de Lavandería
<p>En este servicio se realizará el lavado de todos los blancos de las habitaciones, mantelería y servilletas de la cafetería, los uniformes de los empleados del hotel; así como, las prendas de los huéspedes que soliciten el servicio. En las habitaciones los huéspedes encontrarán dentro del clóset, las bolsas específicas así como un formulario de solicitud del servicio, en donde indicarán las prendas y cantidad que se envía al servicio de lavandería. Estas bolsas serán recogidas cuando entren a realizar la limpieza de la habitación, dejando una copia del formulario para el huésped. Antes del lavado se verificarán los bolsillos para evitar el deterioro de papeles que los clientes pudieran haber olvidado y serán devueltos junto con las prendas lavadas, esa situación debe ser de conocimiento de recepción. La persona encargada del servicio, comprobará que las piezas recibidas estén conformes y limpias antes de entregarlas al huésped.</p>
PROCESO 11: Spa
<p>Las instalaciones se encontrarán en el quinceavo piso. El Spa contará con cabinas de masaje para tratamientos de belleza y relax. Podrán realizarse masajes terapéuticos y tratamientos corporales para mantener su equilibrio interno.</p>
PROCESO 12: Servicio de Transporte
<p>Se contará con dos Van Shuttle para realizar el traslado de los huéspedes, según sea el requerimiento.</p>
PROCESO 13: Piscina y Gimnasio
<p>La piscina y el gimnasio se encontrarán ubicados en el piso 15. El uso del gimnasio y la piscina será cuando el huésped lo desee. La piscina será temperada y bajo techo para ser utilizada a cualquier hora del día. El sauna contará con una cámara seca para el relax de los huéspedes. Se contará con un gimnasio moderno y equipado con máquinas de alta gama para que mantengan su rutina de actividad física y estará disposición de los huéspedes las 24 horas del día. El ingreso se realizará con la llave tarjeta de la habitación.</p>
PROCESO 14: <i>Check out</i>
<p>El huésped una vez finalice las actividades que lo trajeron al Hotel, procederá a cerrar su estadía. Para ello, se verifica que la habitación se encuentre en buen estado y que no falte nada. Una vez se realice la verificación, se cerrará la cuenta del huésped y se procederá al cobro de los consumos y estadía. Se le entregará al huésped una pequeña encuesta para conocer su nivel de satisfacción con respecto a su estadía.</p>
PROCESO 15: Proceso Administrativo
<p>Este proceso será el soporte para todos los servicios brindados por el hotel considerando como prioridad aquellos que están en contacto directo con el cliente. Este proceso estará a cargo del Gerente del hotel.</p>

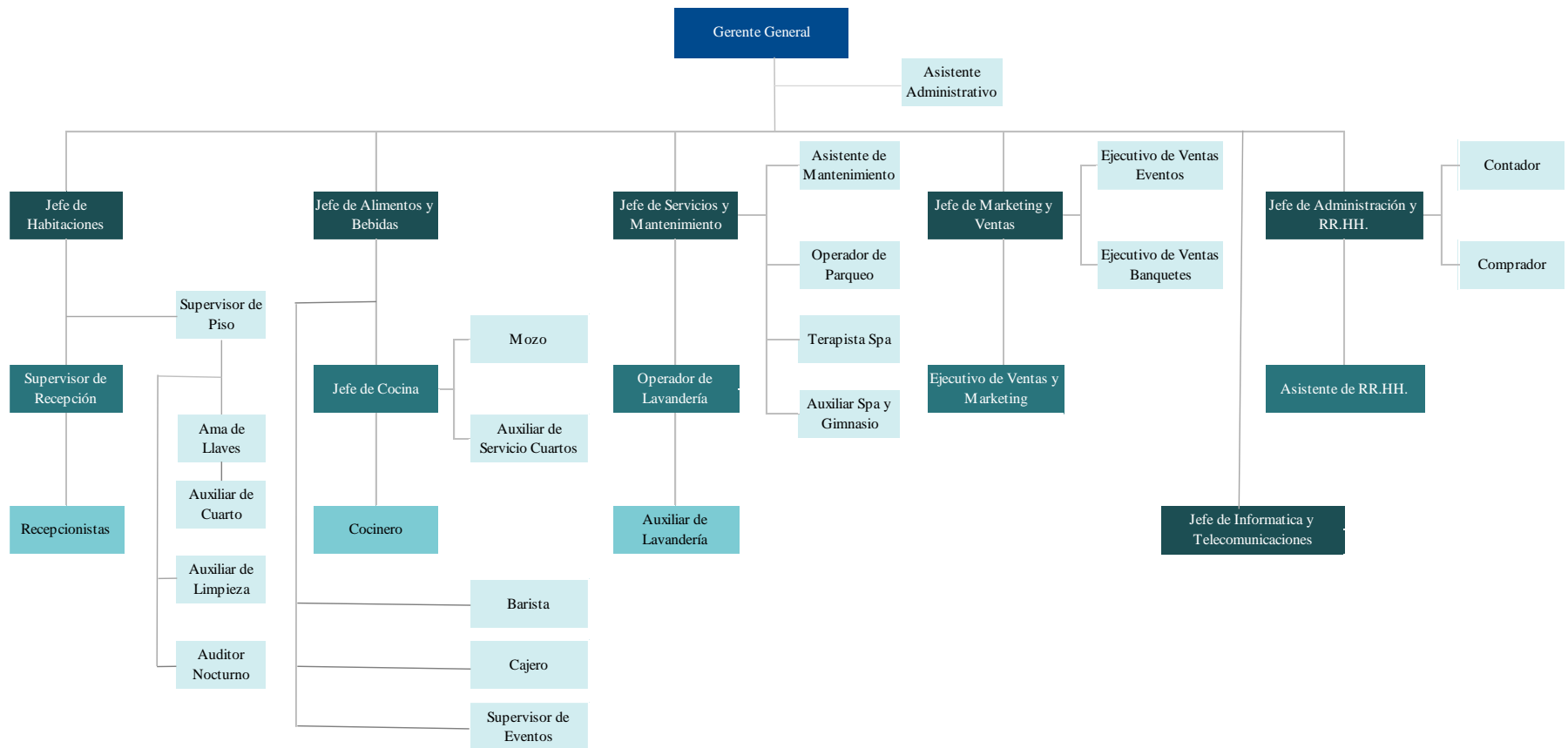
Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 5. Estructura del hotel

Estructura de la Edificación				
Tipo de Habitaciones	Superior	Dobles	Total	m ²
Total	48	47	95	6,264
Piso 15	Piscina + Gimnasio + Spa			307
Piso 14	4	3	7	318
Piso 13	4	4	8	318
Piso 12	4	4	8	318
Piso 11	4	4	8	318
Piso 10	4	4	8	318
Piso 9	4	4	8	318
Piso 8	4	4	8	318
Piso 7	4	4	8	318
Piso 6	4	4	8	318
Piso 5	4	4	8	318
Piso 4	4	4	8	318
Piso 3	4	4	8	318
Piso 2	Salas de Eventos			432
Piso 1	Lobby + Restaurante + Bar			595
Sotanos 1 y 2	Administración+Servicios +Estacionamientos			1,114
Área del terreno 605 m²				

Fuente: Elaboración propia 2015.

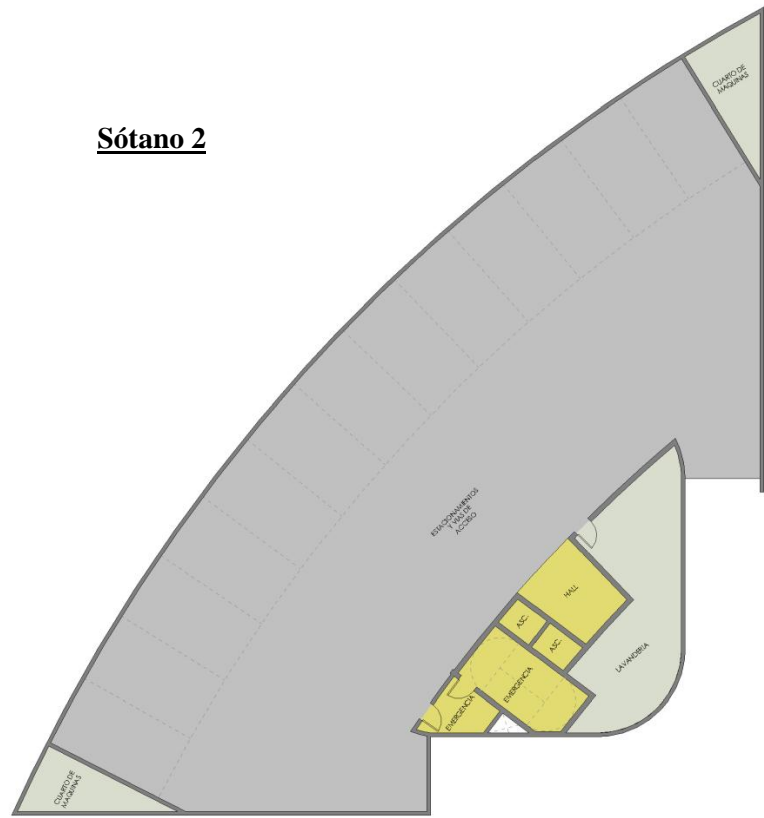
Anexo 6. Organigrama



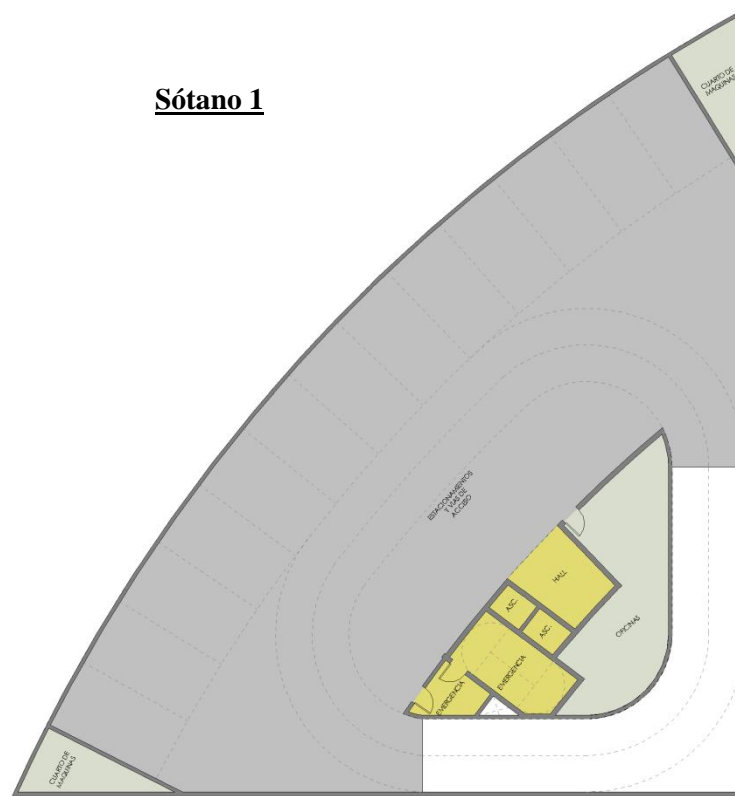
Fuente: Elaboración propia 2015, basada en Rutherford y O'Fallon (2007).

Anexo 7. Planos del hotel

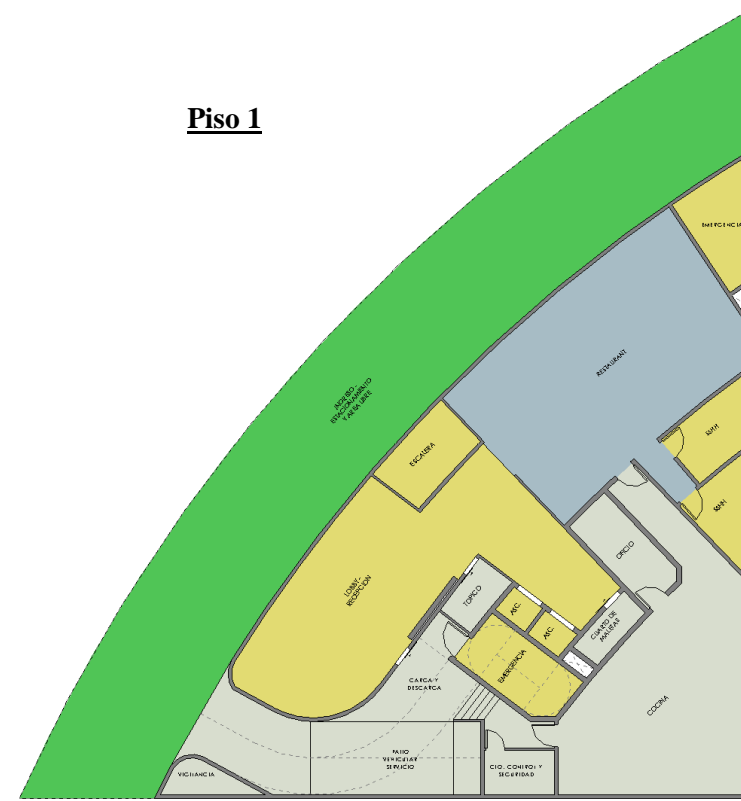
Sótano 2



Sótano 1



Piso 1



Área Privada

Piso 2



Piso 3 al 14



Piso 15



Área Libre

Piscina

Anexo 8. Perfiles de personal

Cargo	Misión	Responsabilidades	Experiencia / Formación	Evolución
a) Gerente General	Reportando al Directorio, está a cargo de la explotación, la gestión operacional del hotel (restauración, alojamiento y demás oferta) así como la gestión administrativa, financiera y comercial.	<ul style="list-style-type: none"> Dirige, lidera y apoya a los diferentes Jefes de Departamento con el fin de ofrecer a los huéspedes un servicio de acuerdo a los estándares de la compañía Lidera y gestiona la actividad económica del hotel y preserva los intereses financieros del establecimiento Vela por un buen funcionamiento del establecimiento y que la calidad de las instalaciones y el servicio lo avalen Define los ejes estratégicos de la política comercial, <i>marketing</i> y comunicación Desarrollo de las ventas, representa el hotel en las presentaciones relevantes, vela por los huéspedes y su fidelización Se asegura del entretenimiento y el mantenimiento del edificio así como el patrimonio material del establecimiento. Reporta sus acciones y resultados a la Presidencia e intercambia sus buenas prácticas con los otros establecimientos del grupo, si da lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios especializados en Gestión hotelera y Establecimientos Turísticos. Valorable formación complementaria como Estudios de Postgrado y Máster en la rama de Gestión y Dirección Hotelera Experiencia reafirmada en la gestión hotelera y conocimiento del funcionamiento exhaustivo de cada departamento del mismo Experiencia internacional, considerándose un plus la pertenencia a cadenas internacionales. Sólidas competencias directivas y de gestión así como una excelente capacidad de relación El inglés se considera requisito imprescindible para este puesto. 	Gerencia de General de un hotel de mayor capacidad o un nivel regional en una cadena hotelera.
b) Jefe de Habitaciones	En dependencia del Gerente General, el Jefe de Habitaciones se responsabilizará de garantizar el correcto funcionamiento de la cuenta de explotación del hotel así como la dirección del equipo humano a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> Recluta, forma y coordina el equipo de Habitaciones y define las reglas de funcionamiento, así como las normas de calidad de acuerdo a los estándares establecidos por la compañía o cadena hotelera Vela por la satisfacción del cliente durante su estancia así como asegurar un servicio de correspondiente a los estándares definidos Fija y pone en marcha la política presupuestaria y comercial dada a Habitaciones en colaboración con la Jefatura de <i>Marketing</i> y Ventas <p>Es responsable de un buen estado de las zonas públicas, las habitaciones así como de las condiciones acordadas con el huésped y las referentes a la seguridad del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Participa él mismo de la recepción/acogida de los clientes/huéspedes importantes y al mismo tiempo que los otros Jefes, de la fidelización del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Formación de tipo hotelero y/o turística. Valorable formación complementaria como Estudios de Postgrado y Máster en la rama de Gestión y Dirección Hotelera Experiencia operacional de amplio bagaje en puestos como Jefe de algún departamento de Habitaciones (Supervisor de Pisos, Supervisor de Recepción, etc.) Aptitudes de liderazgo y gestión de equipos Dominio de un nivel alto de inglés como imprescindible, valorándose un segundo idioma. 	La Gerencia General.
c) Supervisor de Recepción	Reportando a la Jefatura de Habitaciones se encarga de la gestión y organización del servicio de Recepción así como de la gestión de Reservas.	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar y controlar el área de Recepción dirigiéndolo en pos del seguimiento de los estándares de la Dirección Maximizar el beneficio y los márgenes, alineados a los presupuestos marcados por la compañía Dirección, formación, seguimiento y control de los recepcionistas Se garantizará de que se realicen de manera correcta los procesos de <i>check in</i> y <i>check out</i>, así como la asignación de las habitaciones Planificación de las reservas Dar la bienvenida a los huéspedes importantes y asegurar el bienestar durante su estancia Estará al cargo de un continuo seguimiento del huésped y la relación con el mismo durante su estancia. 	<ul style="list-style-type: none"> Titulación de Hostelería y Turismo. Valorándose formación de postgrado especializada en Gestión Hotelera Una experiencia completa y rica en los puestos de Front Office o Recepción Dominio completo de las tareas del personal a quien supervisa Excelente presentación, poseedor de un sentido de acogida, de la organización y de la gestión Extremo rigor Dominio de la lengua inglesa, considerando el idioma inglés como algo básico. 	Se inclina hacia la Jefatura de Operaciones. Si bien, debido a los conocimientos adquiridos en su trayectoria como Supervisor de Recepción tiene varios caminos a seguir que van desde Jefe de Reservas, Jefe de Ventas, Jefe de <i>Revenue</i> .
d) Jefe de Alimentos & Bebidas	Reportando a la Gerencia General supervisa y controla los diferentes <i>outlets</i> o puntos de venta del hotel siguiendo los estándares la compañía, ajustándose a los presupuestos dados y los límites acordados. Gestiona toda la plantilla de Restaurantes, <i>Room Service</i> y Almacenes.	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar un eficiente y adecuado servicio en todos los servicios de mes del hotel, adecuadas a los estándares marcados por la compañía Garantizar que los márgenes de beneficio se mantienen incluyendo análisis, escandallos y cuadros de caja en cada punto de venta Garantizar la plena limpieza y buen mantenimiento de los restaurantes y salas Gestionar los puntos de venta (bar y restaurante) Involucrarse en la gestión de las salas de conferencias y banquetes Gestión de la cuenta de explotación Establecer estándares de trabajo Implementar una filosofía de equipo. Habitaciones, Supervisor de Recepción, Supervisor de Seguridad y Protección, Jefe de Administración y RR.HH., Jefe de Servicios y Mantenimiento Encargarse del control de stocks Garantizar que la atención en el bar sea correcta, así como que su imagen sea correcta y elegante y que se preste un servicio al cliente de una manera profesional Coordina su actividad con: Jefe de Cocina, Supervisor de Piso, Supervisor de Recepción, Supervisor de Seguridad y Protección, Jefe de Administración y RRHH. Jefe de Servicios y Mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Titulado universitario con formación especializada en Hostelería y Turismo Se valora estudios de Postgrado y Máster Experiencia profesional mínimo de 5 años en departamento de Alimentos & Bebidas en Hostelería y Restauración Ha de dominar el idioma inglés, valorándose ampliamente el dominio de un segundo idioma. 	Podría asumir la Jefatura de Operaciones.
e) Jefe de Cocina	Reporta directamente al Jefe de Alimentos y Bebidas. Tiene como principal objetivo proveer un eficiente servicio de comidas así como efectivo en costes para el establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que los menús están constantemente actualizados, prestando especial atención a la disponibilidad de alimentos de cada temporada Asegurar que todos los menús están calculados los más adecuadamente posible para obtener el máximo beneficio Establecer reuniones diarias con el Supervisor de Eventos y Banquetes para establecer las prioridades en la actividad diaria Gestionar la cuenta de explotación y controlar los costes, pedidos y facturación de los distintos centros Coordinar la actividad de todo el equipo de cocina y supervisa toda la plantilla de Cocina Asegurarse que el stock de almacén está ordenado en la correcta cantidad, calidad y precio Asegurarse que se mantiene un correcto <i>stock</i> Llevar al día los temas de Calidad, Higiene Asegurarse que los gastos no excedan el presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Formación específica en la rama de Cocina y Hostelería Experiencia mínima de 5 años en puestos similares Experiencia en Gestión de equipos Conocimiento de lenguas extranjeras siendo una de ellas el inglés de manera preferente. 	Puede evolucionar a Jefe de Alimentos & Bebidas.

Cargo	Misión	Responsabilidades	Experiencia / Formación	Evolución
f) Jefe de Ventas & Marketing	Reportando a la Gerencia General, el Jefe Ventas & Marketing se enfoca en la optimización de los resultados, tasas de ocupación y de precio medio del establecimiento así como de gestionar y supervisar el funcionamiento de las actividades de Marketing de la empresa. Supervisa el funcionamiento de las actividades comerciales del establecimiento hotel. Puede igualmente supervisar la comunicación externa y las relaciones con la prensa y los medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> Define las bases estratégicas de la empresa en términos de <i>Marketing</i>, así como fijar las prioridades de desarrollo (producto, mercado, comunicación, precio y distribución). Actualización de tarifas de precios de venta acordes con la estrategia del hotel. Responsable de relaciones con canales de distribución: contratación, reservas, seguimiento de productividad y cierre/apertura de ventas. Definición y cumplimiento de objetivos anuales a través de presupuesto (ingresos, n° de clientes). Definir la política tarifaria del hotel. Identificar las nuevas oportunidades, participar en la creación de nuevas ofertas y paquetes comerciales y asegurar una respuesta en el mercado ante las mismas. Establecer previsiones en función de las circunstancias externas (actualidad, situación geopolítica) e internas (tasas de ocupación, precio medio, coste de <i>revenue</i>). Se encarga asimismo de los análisis estadísticos. Asegurar un apoyo analítico y comunicar las tendencias internamente (Jefes de Departamento). Se ocupará de reclutar, formar, coordinar, liderar y controlar al equipo que gerencia en las distintas misiones encomendadas. Participar en el proceso presupuestario en colaboración con la Gerencia General. Determina los objetivos cuantitativos y cualitativos por gama, producto, red. Supervisa el lanzamiento de nuevos productos. Define la estrategia comercial en colaboración con la Dirección General y es directamente responsable de su eficiente aplicación. Segmentar el mercado por la tipología de cliente (segmentos de mercado, redes de venta) y definir la política de precios. Coordinar a su equipo encargado de poner en marcha la política comercial. Establecer los objetivos cuantitativos y cualitativos, previsiones de venta, elaborar los presupuestos. Participar en las negociaciones comerciales de alto nivel, supervisar las colaboraciones comerciales y dirigirse a los clientes potenciales así como a los mejores e históricos en la organización. Representar al Grupo en los eventos importantes (Salones profesionales, Ferias, Congresos) Propone planes de <i>Marketing</i> y todas las acciones necesarias a corto plazo sobre las marcas y productos existentes. • Recomienda la política de comunicación (publicidad, promoción) y la elección de agencias de manera responsable con los presupuestos. Gestiona el equipo de <i>Marketing</i>, supervisando directamente a los Jefes de su dpto. Responsable de la cuenta de explotación del hotel. Coordinar su actividad con todos los departamentos del hotel. Representación de la cadena hotelera. 	<ul style="list-style-type: none"> Titulado universitario aportando una experiencia mínima de dos años en Dirección Comercial de Hotel. Experiencia internacional en dirección de hotel o cadena hotelera. Alto nivel de inglés, valorándose un segundo idioma. Una experiencia comercial de al menos 8 años, desempeñando funciones como Jefe de Producto o Jefe de Sección. 	Un Jefe de Ventas y de <i>Marketing</i> puede llegar a crecer profesionalmente y evolucionar hasta la posición de Gerente General.
g) Ejecutivo de Ventas y Marketing	Adjunto al Jefe de Ventas & Marketing es responsable del crecimiento y expansión de la cifra de negocio sobre una zona geográfica o sobre unos mercados determinados.	<ul style="list-style-type: none"> Definir y poner en marcha una política comercial de acuerdo a las partes involucradas del establecimiento hotelero. Se encarga de la comercialización de los diferentes puntos de venta en el establecimiento (alojamiento y/o restauración) Pone en marcha acciones comerciales encaminadas a la consecución de beneficio y proyecto. Identifica, determina y contacta con clientes potenciales con las adecuadas herramientas de <i>Marketing</i>. Asegurar la fidelización del cliente, estableciendo relaciones duraderas con los mismos. Efectuar un reporte regular de su actividad (clientes, citaciones, propuestas, acuerdos...). 	<ul style="list-style-type: none"> Con estudios universitarios de Administración de Empresas o relativas a comercio o empresas turísticas Justificar una experiencia reafirmada en la venta de servicios hoteleros, idealmente en la misma categoría de establecimiento Dominar el uso de varias lenguas extranjeras considerándose el idioma inglés como imprescindible. 	Puede acceder al puesto de Jefe de Ventas & Marketing
h) Comprador	Reportando al Jefe de Administración y RR.HH. es el Responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones Trabaja coordinadamente con los Jefes de Departamento.	<ul style="list-style-type: none"> Selección de proveedores Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización Negociar de manera óptima los precios de pedidos, plazos de pago a proveedores, calidad y continuidad de estos Revisar que se hayan realizado los mejores acuerdos con los proveedores más adecuados a los estándares de la compañía o cadena Vigilar, o informar a quien corresponda, de la situación de los <i>stocks</i> Apoyando con diseño de acciones sobre las desviaciones por exceso o defecto que en el almacén se puedan estar produciendo Ha de estar al corriente de la evolución de los precios del mercado de todos los productos que ha de reunir el hotel, así como los departamentos que lo forman. 	<ul style="list-style-type: none"> Formación universitaria media o conocimientos equivalentes valorándose estudios complementarios sobre Gestión de Compras y <i>Stocks</i> Tiene gran importancia la formación específica en Técnicas de Negociación Experiencia de 2 a 3 años en departamento similar con preferencia en empresas hoteleras Idioma más requerido: dominio del idioma inglés. 	El itinerario posible a seguir desde esta función puede llevar a la persona hasta puestos de responsabilidad en la gestión de compras de diversos establecimientos. Por otro lado, puede realizar un movimiento horizontal hasta el departamento comercial del establecimiento siempre y cuando reúna la formación y características requeridas para el puesto.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 9. Inversión, estructura capital-deuda y estructura del capital de trabajo

Inversión	m2	US\$/m2	US\$	%	Distribución		Recup. IGV?
					Año -1	Año 0	
Terreno	605	2,100	1,270,500	13.6%	1,270,500		No
Costos de Construcción	6,263	1,020	6,388,260	68.4%	1,277,652	5,110,608	Sí
Mobiliario y Equipos			1,056,560	11.3%		1,056,560	Sí
Habitaciones			518,398				
Baños			60,154				
Centro de Conferencias			109,236				
Cocina & Desayunador			111,007				
Business Center			9,339				
Administración			12,244				
Generales			52,208				
Máquinas & Equipos			154,286				
Spa & Gym			29,688				
Capital de Trabajo			183,296	2.0%		183,296	No
Costos Pre-Operativos			365,256	3.9%	365,256		Sí
Arquitectura	6,263	20	125,256				
Permisos			50,000				
Consultores			50,000				
Marcha blanca			50,000				
Marketing lanzamiento			40,000				
Servicios Técnicos de Cadena			50,000				
Inscripción a Franquicia	\$765 * 95 hab.		72,675	0.8%	72,675		No
Inversión Total			9,336,547	100%	2,986,083	6,350,464	

Estructura Capital - Deuda

Estructura del Capital - Deuda	Total US\$		Año -1	Año 0
Capital	4,668,274	50.0%	2,986,083	1,682,191
Terreno	1,270,500	27%	1,270,500	
Costos Pre-Operativos	365,256	8%	365,256	
Efectivo	3,032,518	65%	1,350,327	1,682,191
Deuda	4,668,274	50.0%		4,668,274
Inversión Total	9,336,547	100%	2,986,083	6,350,464
Beneficio de Recuperación de IGV	1,191,368		250,613	940,754

Estructura del Capital de Trabajo (para inversión)

Estructura del Capital de Trabajo	Rotación (días)	Año 0	Año 1
Ventas Totales (año 1)			2,973,475
Costo de Ventas (año 1)			276,225
Cuentas por Cobrar (Sobre Ventas - año 1)	22.50	183,296	
Inventario (sobre el Costo de Ventas - año 1)	30.00	22,703	
Cuentas por Pagar (sobre el Costo de Ventas - año 1)	30.00	22,703	
Capital de Trabajo requerido - año 0		183,296	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 10. Planilla

Colaboradores	Cant	Salario Mensual US\$ Bruto	Año 1	Variables a considerar	
Jefe de Operación	1	750.0	13,138	Salario Bruto	100.00%
Ama de Llaves	7	380.0	46,594	Gratificaciones	16.67%
Supervisor de Habitaciones	3	350.0	18,393	Vacaciones	8.33%
Supervisor de Recepcion	1	1,200.0	21,020	CTS	9.72%
Recepcionistas	6	400.0	42,040	Essalud 9% - incluye gratif. y vacac.	11.25%
Auditor Nocturno	1	500.0	8,758	Pago Total	145.97%
Auxiliar Limpieza	2	320.0	11,211		
Supervisor de Pisos	1	500.0	8,758		
Para Habitaciones	22		169,912		
Jefe de Alimentos y Bebidas	1	1,800.0	31,530		
Jefe de Cocina	1	900.0	15,765		
Cocinero	4	340.0	23,823		
Barman	2	380.0	13,313		
Meceros	4	340.0	23,823		
Jefe de Eventos y Banquetes	1	600.0	10,510		
Ejecutivo de ventas de eventos	2	450.0	15,765		
Room service	1	350.0	6,131		
Cajero	2	400.0	14,013		
Para Aliment. Y Bebidas	18		154,672		
SPA terapeuta	1	450.0	7,883		
Lavandería - Responsable	1	450.0	7,883		
Lavandería - Asistente	2	290.0	10,160		
Responsable de Parqueo	1	420.0	7,357		
Para Spa y Otros	5		33,282		
Gerente General	1	4,500.0	78,825		
Gerente de Ventas y Mkt	1	2,500.0	43,792		
Ejecutivo de ventas	1	1,200.0	21,020		
Contador	1	2,000.0	35,033		
Jefe Inf. y Telecom.	1	1,000.0	17,517		
Logística	1	400.0	7,007		
Jefe Adm. Y RR.HH.	1	1,200.0	21,020		
Jefe de Mantenimiento	1	1,100.0	19,268		
Asistente de Mantenimiento	1	500.0	8,758		
Asistente Administrativo	3	750.0	39,413		
Seguridad	3	600.0	31,530		
Administrativos	15		323,183		
Total de Empleados	60		681,048		
Empleados / Habitación	0.63				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Presupuesto de Recursos Humanos

Nº	Presupuesto	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022	Año 6 2023	Año 7 2024	Año 8 2025	Año 9 2026	Año 10 2027
1	Capacitaciones	23,648	23,648	23,648	23,648	23,648	23,648	23,648	23,648	23,648	23,648
2	Outsourcing de reclutamiento	9,459	9,459	9,459	9,459	9,459	9,459	9,459	9,459	9,459	9,459
3	Reuniones trimestrales	14,189	14,189	14,189	14,189	14,189	14,189	14,189	14,189	14,189	14,189
	Actividades de Recursos Humanos	47,295	47,295	47,295	47,295	47,295	47,295	47,295	47,295	47,295	47,295
	Planilla del personal	633,753	633,753	633,753	633,753	633,753	633,753	633,753	633,753	633,753	633,753
	Presupuesto Total RR.HH.	681,048	681,048	681,048	681,048	681,048	681,048	681,048	681,048	681,048	681,048

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 12. Cálculo del Punto de Equilibrio

Cálculo del Punto de Equilibrio		Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022	Año 6 2023	Año 7 2024	Año 8 2025	Año 9 2026	Año 10 2027
Oferta de Noches		34,675	34,675	34,675	34,675	34,675	34,675	34,675	34,675	34,675	34,675
% de Ocupación		54.60%	53.50%	55.60%	62.10%	65.30%	65.30%	65.30%	65.30%	65.30%	65.30%
Demanda de Noches		18,933	18,551	19,279	21,533	22,643	22,643	22,643	22,643	22,643	22,643
Costos Fijos	%										
Planilla Directa	80%	286,292	286,292	286,292	286,292	286,292	286,292	286,292	286,292	286,292	286,292
Gastos Directos	60%	48,425	47,631	49,640	55,386	58,187	58,187	58,187	58,187	58,187	58,187
Gastos por Planilla no distribuidos	100%	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183
Gastos Operacionales No Distribuidos	80%	187,919	184,133	191,360	213,732	224,745	224,745	224,745	224,745	224,745	224,745
Seguros	100%	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941
Costos Fijos Totales		877,760	873,180	882,416	910,534	924,349	924,349	924,349	924,349	924,349	924,349
Costos Variables											
Costo de Ventas	100%	276,225	271,415	282,648	315,456	331,491	331,491	331,491	331,491	331,491	331,491
Planilla Directa	20%	71,573	71,573	71,573	71,573	71,573	71,573	71,573	71,573	71,573	71,573
Franquicia	100%	64,063	83,697	108,728	121,438	127,696	127,696	127,696	127,696	127,696	127,696
Gastos Directos	40%	32,284	31,754	33,093	36,924	38,792	38,792	38,792	38,792	38,792	38,792
Gastos por Planilla no distribuidos	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Operacionales No Distribuidos	20%	46,980	46,033	47,840	53,433	56,186	56,186	56,186	56,186	56,186	56,186
Costos Variables Totales		491,125	504,472	543,882	598,824	625,739	625,739	625,739	625,739	625,739	625,739
Costo Unitario Variable (CUV)		26	27	28	28	28	28	28	28	28	28
Tarifa Diaria Promedio (ADR)		113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Ingreso adicional por Noche (IPN)		44	45	46	45	45	45	45	45	45	45
Margen de contribución unit. (ADR + IPN) - CUV		131	131	130	130	130	130	130	130	130	130
Análisis del Punto de Equilibrio											
Costos Fijos Totales 1		877,760	873,180	882,416	910,534	924,349	924,349	924,349	924,349	924,349	924,349
Costos Fijos Totales 2 (inc. intereses + depreciación)		1,694,846	1,667,720	1,652,718	1,654,781	1,640,587	1,537,425	1,505,057	1,470,261	1,432,856	1,392,645
Costos Variables Totales		491,125	504,472	543,882	598,824	625,739	625,739	625,739	625,739	625,739	625,739
% de Ocupación Requerida (EBITDA > 0)		19.31%	19.27%	19.54%	20.13%	20.44%	20.44%	20.44%	20.44%	20.44%	20.44%
% de Ocupación Requerida (Utilidad Neta > 0)		37.28%	36.81%	36.59%	36.59%	36.28%	34.00%	33.28%	32.51%	31.68%	30.79%
% de Ocupación Estimada		54.60%	53.50%	55.60%	62.10%	65.30%	65.30%	65.30%	65.30%	65.30%	65.30%
Margen de diferencia		35%	34%	36%	42%	45%	45%	45%	45%	45%	45%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 13. Estado de pérdidas y ganancias

Estado de Ganancias y Pérdidas		Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022	Año 6 2023	Año 7 2024	Año 8 2025	Año 9 2026	Año 10 2027
INGRESOS											
Habitaciones		2,135,440	2,092,418	2,174,551	2,428,770	2,553,924	2,553,924	2,553,924	2,553,924	2,553,924	2,553,924
Alimentos y bebidas (incluidos eventos)		707,981	693,717	720,948	805,231	846,724	846,724	846,724	846,724	846,724	846,724
Otros Ingresos (Spa, Lavandería, Room service, etc)		130,054	142,535	159,715	173,663	178,221	178,221	178,221	178,221	178,221	178,221
Total Ingresos	100%	2,973,475	2,928,671	3,055,214	3,407,664	3,578,869	3,578,869	3,578,869	3,578,869	3,578,869	3,578,869
Total Costo de Ventas	9%	276,225	271,415	282,648	315,456	331,491	331,491	331,491	331,491	331,491	331,491
Total Planilla Directa	12%	357,866	357,866	357,866	357,866	357,866	357,866	357,866	357,866	357,866	357,866
Total Gastos Directos	3%	80,709	79,385	82,733	92,310	96,979	96,979	96,979	96,979	96,979	96,979
UTILIDAD BRUTA											
Rooms	84.0%	1,794,693	1,755,113	1,830,675	2,064,557	2,179,698	2,179,698	2,179,698	2,179,698	2,179,698	2,179,698
Alimentos y bebidas (incluidos eventos)	53.2%	376,313	365,616	386,038	449,251	480,371	480,371	480,371	480,371	480,371	480,371
Otros Ingresos (Spa, Lavandería, Room service, etc)	67.4%	87,668	99,276	115,254	128,225	132,464	132,464	132,464	132,464	132,464	132,464
UTILIDAD BRUTA	76%	2,258,675	2,220,005	2,331,967	2,642,033	2,792,533	2,792,533	2,792,533	2,792,533	2,792,533	2,792,533
GASTOS NO DISTRIBUIDOS - PLANILLA											
Administration		230,344	230,344	230,344	230,344	230,344	230,344	230,344	230,344	230,344	230,344
Marketing		64,812	64,812	64,812	64,812	64,812	64,812	64,812	64,812	64,812	64,812
Mantenimiento		28,027	28,027	28,027	28,027	28,027	28,027	28,027	28,027	28,027	28,027
Total Gastos No Distribuidos - Planilla	11%	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183	323,183
OTROS GASTOS NO DISTRIBUIDOS											
Administrative Expenses	2.0%	42,709	41,848	43,491	48,575	51,078	51,078	51,078	51,078	51,078	51,078
Tarifa de Marketing de Hilton	4.0%	85,418	83,697	86,982	97,151	102,157	102,157	102,157	102,157	102,157	102,157
Marketing Propio	2.0%	42,709	41,848	43,491	48,575	51,078	51,078	51,078	51,078	51,078	51,078
Energía y Agua	2.0%	42,709	41,848	43,491	48,575	51,078	51,078	51,078	51,078	51,078	51,078
Mantenimiento y renovación de mobiliario	1.0%	21,354	20,924	21,746	24,288	25,539	25,539	25,539	25,539	25,539	25,539
Total Otros Gastos No Distribuidos	8%	234,898	230,166	239,201	267,165	280,932	280,932	280,932	280,932	280,932	280,932
GROSS OPERATING PROFIT	57.2%	1,700,594	1,666,656	1,769,584	2,051,686	2,188,419	2,188,419	2,188,419	2,188,419	2,188,419	2,188,419
Utilidad por Habitación Disponible (GOPPAR)		49	48	51	59	63	63	63	63	63	63
OTROS GASTOS											
Seguros (sobre inversión)	0.5%	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941	31,941
Franquicia - Membresía (Royalty)	3/4/5%	64,063	83,697	108,728	121,438	127,696	127,696	127,696	127,696	127,696	127,696
Total Otros Gastos	3%	96,005	115,638	140,669	153,380	159,637	159,637	159,637	159,637	159,637	159,637
EBITDA	54.0%	1,604,590	1,551,018	1,628,915	1,898,306	2,028,782	2,028,782	2,028,782	2,028,782	2,028,782	2,028,782
Depreciación		-498,120	-498,120	-498,120	-498,120	-498,120	-425,069	-425,069	-425,069	-425,069	-425,069
Pago de Intereses de Préstamo		-318,966	-296,419	-272,182	-246,127	-218,117	-188,007	-155,639	-120,843	-83,438	-43,227
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		787,504	756,479	858,613	1,154,059	1,312,544	1,415,705	1,448,074	1,482,869	1,520,275	1,520,275
Impuestos a la Renta		-236,251	-226,944	-257,584	-346,218	-393,763	-424,712	-434,422	-444,861	-456,083	-456,083
UTILIDAD NETA (PERDIDA NETA)		551,253	529,535	601,029	807,841	918,781	990,994	1,013,652	1,038,009	1,064,193	1,064,193

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 14. Balance general

CUENTA CONTABLE	Año 0 2017	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022	Año 6 2023	Año 7 2024	Año 8 2025	Año 9 2026	Año 10 2027
ACTIVO CORRIENTE											
Caja	662,554	1,411,309	2,115,799	2,867,546	3,800,050	4,815,485	5,799,971	6,774,746	7,739,083	8,692,198	10,448,194
Capital de Trabajo		183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296
Total Activo Corriente	662,554	1,594,605	2,299,096	3,050,843	3,983,347	4,998,781	5,983,267	6,958,043	7,922,379	8,875,494	10,631,490
ACTIVO FIJO											
Construcción en Progreso	6,691,383										
Hotel, Mobiliario y Equipos		6,691,383	6,691,383	6,691,383	6,691,383	6,691,383	6,691,383	6,691,383	6,691,383	6,691,383	6,691,383
Depreciación Acumulada		-498,120	-996,240	-1,494,361	-1,992,481	-2,490,601	-2,915,670	-3,340,739	-3,765,808	-4,190,877	-4,615,946
Terreno	1,270,500	1,270,500	1,270,500	1,270,500	1,270,500	1,270,500	1,270,500	1,270,500	1,270,500	1,270,500	1,270,500
Total Activo Fijo	7,961,883	7,463,763	6,965,643	6,467,523	5,969,403	5,471,282	5,046,213	4,621,144	4,196,075	3,771,006	3,345,937
TOTAL ACTIVOS	8,624,438	9,058,368	9,264,739	9,518,366	9,952,749	10,470,064	11,029,481	11,579,187	12,118,455	12,646,501	13,977,428
PASIVO CORRIENTE											
Capital de Trabajo		183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296
Total Pasivo Corriente	0	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296	183,296
PASIVO NO CORRIENTE											
Préstamo Bancario	4,252,876	3,952,258	3,629,093	3,281,691	2,908,233	2,506,767	2,075,190	1,611,245	1,112,504	576,357	0
Total Pasivo No Corriente	4,252,876	3,952,258	3,629,093	3,281,691	2,908,233	2,506,767	2,075,190	1,611,245	1,112,504	576,357	0
TOTAL PASIVO	4,252,876	4,135,554	3,812,389	3,464,987	3,091,530	2,690,063	2,258,486	1,794,541	1,295,800	759,654	183,296
CAPITAL											
Capital Total	4,371,561	4,371,561	4,371,561	4,371,561	4,371,561	4,371,561	4,371,561	4,371,561	4,371,561	4,371,561	4,371,561
Ganancias Retenidas		0	551,253	1,080,788	1,681,817	2,489,658	3,408,439	4,399,433	5,413,085	6,451,093	7,515,286
Ingresos Corrientes		551,253	529,535	601,029	807,841	918,781	990,994	1,013,652	1,038,009	1,064,193	1,064,193
TOTAL PATRIMONIO	4,371,561	4,922,814	5,452,349	6,053,378	6,861,220	7,780,001	8,770,994	9,784,646	10,822,655	11,886,847	12,951,040
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	8,624,438	9,058,368	9,264,739	9,518,366	9,952,749	10,470,064	11,029,481	11,579,187	12,118,455	12,646,501	13,134,336

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 15. Flujos de caja financiero y económico

Flujo de Caja Financiero	Año -1 2016	Año 0 2017	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022	Año 6 2023	Año 7 2024	Año 8 2025	...	Año 20 2037
Utilidad Neta (Pérdida Neta)	0	0	551,253	529,535	601,029	807,841	918,781	990,994	1,013,652	1,038,009	...	1,064,193
Depreciación			498,120	498,120	498,120	498,120	498,120	425,069	425,069	425,069		319,413
Amortización del Préstamo			-300,619	-323,165	-347,402	-373,457	-401,467	-431,577	-463,945	-498,741		
FLUJO DE CAJA	0	0	748,754	704,491	751,747	932,504	1,015,434	984,486	974,775	964,337	...	1,383,606
Capital de Inversión	-2,986,083	-1,682,191										
Beneficio de Recuperación de IGV a la inversión		194,896	284,362									
Recuperación del Capital de Trabajo												183,296
Valor Residual del Hotel (año 20)												9,336,547
FLUJO DE CAJA LBRE	-2,791,187	-1,397,829	748,754	704,491	751,747	932,504	1,015,434	984,486	974,775	964,337	...	10,903,449

INDICADORES FINANCIEROS	
TIR financiero	19.1%
Valor Presente Neto	1,315,311

Flujo de Caja Económico	Año -1 2016	Año 0 2017	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022	Año 6 2023	Año 7 2024	Año 8 2025	...	Año 20 2037
EBITDA			1,604,590	1,551,018	1,628,915	1,898,306	2,028,782	2,028,782	2,028,782	2,028,782	...	2,028,782
Depreciación			-498,120	-498,120	-498,120	-498,120	-498,120	-425,069	-425,069	-425,069		-319,413
Utilidades antes de Impuestos			1,106,470	1,052,898	1,130,795	1,400,186	1,530,662	1,603,713	1,603,713	1,603,713		1,709,369
Impuesto a la Renta (30%)			-331,941	-315,869	-339,239	-420,056	-459,198	-481,114	-481,114	-481,114		-512,811
Utilidad Neta (Pérdida Neta)			774,529	737,029	791,557	980,130	1,071,463	1,122,599	1,122,599	1,122,599	...	1,196,558
Depreciación			498,120	498,120	498,120	498,120	498,120	425,069	425,069	425,069		319,413
Inversión	-2,986,083	-6,350,464										
Recuperación del Capital de Trabajo												9,336,547
Valor Residual del Hotel (año 20)												183,296
Beneficio de Recuperación de Impuestos		194,896	996,471									
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-2,791,187	-5,353,993	1,272,649	1,235,149	1,289,677	1,478,250	1,569,583	1,547,668	1,547,668	1,547,668	...	11,035,815

INDICADORES ECONÓMICOS	
TIR económico	16.7%
Valor Presente Neto	4,795,597

Fuente: Elaboración propia 2015.

Notas biográficas

Guillermo Alberto Diez Sanguineti

Nació en Lima, el 1 de diciembre de 1983. Ingeniero industrial titulado, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Cuenta con más de 9 años de experiencia en el sector de tecnologías para la industria y la generación de energía eléctrica. Actualmente desempeña el cargo de Consultor de Ventas Sénior de Energías Renovables en la empresa SIEMENS S.A.C.