



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA DE  
HOTELERÍA DEL SEGMENTO DE LUJO 2020-2023”**

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

**Presentado por**

**Leyla Eugenio Sarmiento**

**Julio Juárez Ramírez**

**Maribel Rodríguez Medina**

**Oscar Vanegas Guzmán**

**Asesor: José Díaz Ísmodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, mayo 2021**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestro profundo agradecimiento y aprecio a nuestras familias y a cada uno de los profesores y asesores partícipes del MBA 32.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el fin de definir el plan estratégico para la operación del Hotel Señorial Business Hotel (SBH), un hotel independiente ubicado en el distrito de Miraflores, Lima, Perú, bajo la modalidad de alquiler, y cuyo servicio está enfocado en la atención del sector corporativo.

Miraflores es uno de los distritos con más atracción turística en Lima, tiene un alto índice de desarrollo humano, que lo convierte, en su mayoría, en un distrito de nivel socioeconómico alto. Cuenta también con un alto grado de seguridad, desarrollo cultural y gastronómico, lo cual lo hace atractivo para las personas negociantes nacionales y extranjeras. Colinda con San Isidro, otro distrito con características muy similares, y con un gran número de oficinas y empresas importantes; ambos son considerados los distritos financieros de Lima.

El SBH es un hotel que ha venido operando por los últimos seis años. Al ser un hotel independiente tiene un bajo porcentaje de ocupación de sus instalaciones; sin embargo, tiene un gran potencial en su operación, enfocándose en el mantenimiento de la infraestructura y servicio al cliente, buscando así la mejor experiencia para sus clientes.

El plan estratégico está enfocado en potenciar las operaciones que viene desarrollando: alojamiento, restaurante y salones de conferencias. Considerando la coyuntura actual, durante y post-Covid, la cual marca para el hotel dos etapas, antes de la operación y durante la operación.

A finales del 2019, el mundo empieza a paralizarse debido a la pandemia del Covid-19. Debido a ello, el Gobierno peruano decide iniciar el periodo de emergencia sanitaria nacional en marzo del 2020, ocasionando un duro golpe para la economía del Perú. A la fecha, muchos sectores continúan paralizados y tratando de sobrellevar las consecuencias de esta paralización; el sector hotelero no es ajeno a esta realidad.

Del análisis de la investigación, y luego de los resultados del FODA cruzado (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se definen las estrategias para el posicionamiento bajo la coyuntura actual. Se concluye que el hotel SBH empezará a operar a partir de enero del 2021.

Se ha considerado como objetivos estratégicos principales la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad (lograr una rentabilidad superior al 15 % sobre utilidad antes de impuesto, en promedio en los 5 años, alcanzar una tasa de ocupación del hotel de mínimo 45 % en promedio en los 5 años, obtener un grado de satisfacción de los colaboradores del 80 %; un grado de satisfacción del consumidor-cliente (huésped e intermediario) del 95 %, respectivamente), a partir de estos objetivos se han desarrollado los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas.

Los resultados de la modelación financiera permiten entender que la operación propuesta es rentable y cubre las inversiones y el costo de oportunidad de la inversión; es un modelo de baja inversión, que permite utilizar los activos hoteleros probablemente disponibles después de la crisis y operarlos bajo un modelo de eficiencias enfocado en los clientes corporativos.

La inversión en Capex es de S/ 252 mil, de los cuales S/ 216 mil son inversiones en activos para la operación y S/ 36 mil son activos intangibles; a partir del año 2 se reinvierte el 20 % anual de lo invertido en activos para la operación. No se requiere utilizar deuda, dado que se cuenta con caja disponible en un 70 % del anterior negocio.

El negocio presenta una TIR del 19.70 %, mayor al 12.61 % que resulta el  $K_e$  que consideramos equivalente al  $CoK$ , haciendo que este proyecto sea rentable. Asimismo, tenemos un VAN positivo de S/ 430,611, conforme el anexo de evaluación económica.

## Índice de Contenidos

<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice de Anexos .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema del Señorial Business Hotel - SBH.....</b>	<b>1</b>
1. Identificación del Problema .....	1
<b>Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional.....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del Macroentorno (Pestelg) .....	2
1.1. Entorno político.....	2
1.1.1. Políticas para incentivar el turismo interno .....	2
1.1.2. Inestabilidad política e institucionalidad .....	3
1.2. Entorno económico.....	3
1.2.1. Crecimiento nacional.....	3
1.2.2. Fundamentos macroeconómicos .....	4
1.3. Entorno sociocultural.....	4
1.3.1. Inseguridad ciudadana .....	4
1.3.2. Corrupción .....	5
1.3.3. Efecto Covid-19 .....	5
1.4. Entorno tecnológico .....	6
1.4.1. Sensores de movimiento .....	6
1.4.2. Programación-reserva vía online.....	6

1.5. Entorno ecológico .....	7
1.5.1. Ecoturismo .....	7
1.5.2. Legislación ambiental.....	7
1.5.3. Edificios ecológicos.....	7
1.6. Entorno legal.....	8
1.6.1. Reglamentación nacional.....	8
1.6.2. Régimen laboral .....	8
1.6.3. Régimen Especial de Recuperación Anticipada del IGV - LEY N° 30296 .....	9
1.6.4. Tax free .....	9
1.7. Entorno global.....	9
1.7.1. Efecto Covid-19 .....	10
2. Análisis del Entorno Cercano .....	11
2.1. Identificación, características y evolución del sector .....	11
2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas .....	12
2.2.1. Fuerza de relaciones-mercantiles de los proveedores .....	12
2.2.2. Negociación potencias con clientes-compradores.....	13
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores .....	13
2.2.4. Disponibilidad de servicios sustitutos .....	14
2.2.5. Competencia entre postores existentes .....	15
2.3. Evaluación global de la atractividad de la industria.....	16
2.4. Factores críticos de éxito .....	17
2.4.1. Capital de activos .....	17
2.4.2. Equipo estratégico .....	17

2.4.3. Diferenciación del producto.....	17
2.4.4. Ubicación geográfica.....	17
2.4.5. Innovación y tecnología.....	17
2.4.6. Satisfacción del consumidor-cliente.....	18
3. Conclusiones del Análisis y Diagnóstico Situacional.....	18
4. Análisis de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	19
<b>Capítulo III. Análisis Intraorganizacional.....</b>	<b>20</b>
1. Arquetipo de Negocio.....	20
1.1. Clientes.....	20
1.2. Propuesta de valor.....	21
1.3. Comunicación.....	21
1.4. Estrategias de distribución.....	21
1.4.1. Canales corporativos/empresariales.....	22
1.4.2. Canales electrónicos: programación-reservas y página web.....	22
1.4.3. Agencias de viajes.....	22
1.5. Ingresos.....	22
1.6. Acciones meta.....	23
1.7. Activos.....	24
1.8. Socios claves.....	24
1.9. Inversiones.....	24
2. Cadena de Valor de la Empresa.....	25
2.1. Actividades primarias controlables y no controlables.....	25

2.1.1. Marketing y ventas .....	25
2.1.2. Soporte físico y habilidades .....	25
2.1.3. Operaciones (prestación del servicio).....	26
2.1.4. Personal de contacto .....	26
2.2. Actividades de apoyo .....	26
2.2.1. Infraestructura y medio ambiente.....	26
2.2.2. Dirección general y recursos humanos .....	27
2.2.3. Organización interna y desarrollo de tecnología.....	27
2.2.4. Abastecimiento.....	27
3. Análisis Funcional de Áreas .....	27
3.1. Administración y gerencia .....	28
3.2. Marketing y ventas .....	28
3.3. Operaciones y logística.....	29
3.4. Finanzas y contabilidad .....	29
3.5. Recursos humanos.....	30
3.6. Redes de información .....	30
3.7. Investigación y desarrollo .....	31
4. Análisis VRIO.....	31
5. Análisis de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	31
<b>Capítulo IV. Planeamiento Estratégico .....</b>	<b>33</b>
1. Declaración de Visión y Misión 2020-2025 .....	33
1.1. Misión.....	33



1.2. Visión .....	33
1.3. Propósito .....	33
1.4. Valores.....	33
2. Objetivos Estratégicos (a Largo Plazo) .....	34
2.1. Objetivos generales .....	34
2.2. Objetivos específicos.....	34
3. Estrategia Competitiva .....	34
4. Estrategia Corporativa .....	35
<b>Capítulo V. Plan de Marketing.....</b>	<b>36</b>
1. Análisis de la Situación .....	36
2. Objetivos.....	36
3. Formulación de las Estrategias .....	37
3.1. Segmentación.....	37
3.2. Posicionamiento .....	38
4. Plan Operativo – Marketing Mix .....	38
4.1. Servicio .....	38
4.2. Precio adecuado .....	40
4.3. Plaza accesible .....	40
4.4. Promoción.....	41
4.5. Personal .....	42
4.6. Proceso.....	42
4.7. Entorno físico.....	42

5. Presupuesto .....	42
----------------------	----

**Capítulo VI. Plan de Operaciones .....44**

1. Objetivos de Operaciones .....	44
-----------------------------------	----

2. Estrategias de Operaciones .....	44
-------------------------------------	----

3. Ubicación y Diseño de las Instalaciones .....	45
--	----

4. Diseño de los Procesos de Operaciones .....	45
--	----

4.1. Procesos de front office .....	46
-------------------------------------	----

4.2. Procesos de post office .....	46
------------------------------------	----

5. Flujograma de Procesos Clave.....	47
--------------------------------------	----

6. Actividades Preoperación (Durante la Pandemia) .....	48
---	----

7. Actividades Postoperación (Después de la Pandemia) .....	49
---	----

8. Análisis de Presupuesto y Capital Laboral .....	49
--	----

**Capítulo VII. Planeamiento de Recursos Humanos.....51**

1. Estructura Organizacional .....	51
------------------------------------	----

2. Objetivos de los Colaboradores, Perfiles y Requerimientos .....	52
--	----

3. Planilla del Personal .....	52
--------------------------------	----

4. Desarrollo del Personal.....	53
---------------------------------	----

5. Estrategia de Administración del Recurso Humano .....	53
--	----

6. Presupuesto .....	54
----------------------	----

**Capítulo VIII. Planeamiento Financiero .....55**

1. Propósitos del Planeamiento Financiero .....	55
2. Supuestos del Modelo Financiero .....	56
2.1. Caja de operación .....	56
2.2. Inicio de operaciones el 01 de enero de 2021 .....	57
2.3. Cifras e impuesto general de ventas .....	57
2.4. Impuesto a la renta de 29.5 % .....	58
3. Tasa de Descuento.....	58
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>60</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>61</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Cinco fuerzas: Fuerza de relaciones mercantiles de los proveedores .....	13
Tabla 2.	Cinco fuerzas: Negociación potencias con clientes-compradores.....	13
Tabla 3.	Cinco fuerzas: Nuevos competidores-mercados amenazantes .....	14
Tabla 4.	Cinco fuerzas: Disponibilidad de sustitutos .....	15
Tabla 5.	Cinco fuerzas: Rivalidad entre competidores.....	16
Tabla 6.	Cinco fuerzas: Evaluación general .....	16
Tabla 7.	Segmentación del mercado actual.....	37
Tabla 8.	Ventas promocionales .....	41
Tabla 9.	Presupuesto para el posicionamiento .....	42
Tabla 10.	Objetivos operativos .....	43
Tabla 11.	Presupuesto de operaciones.....	48
Tabla 12.	Propósitos de los recursos humanos .....	52
Tabla 13.	Costos Covid-19 .....	52
Tabla 14.	Objetivos financieros .....	53
Tabla 15.	Balance previo .....	54

## Índice de Figuras

Figura 1.	Análisis Sectorial Efecto Covid-19.....	11
Figura 2.	Procesos operativos.....	45
Figura 3.	Flujograma de procesos operativos.....	46

## Índice de Anexos

Anexo 1. Análisis de Evaluación de Factores Externo (MEFE) .....	63
Anexo 2. Arquetipo de Negocio .....	64
Anexo 3. Cadena de Valor - Gustavo Alonso (2008) (Servicios) .....	64
Anexo 4. Matriz VRIO .....	65
Anexo 5. Análisis de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	65
Anexo 6. Análisis FODA .....	66
Anexo 7. Entrevista a Experto .....	68
Anexo 8. Planos de Distribución .....	75
Anexo 9. Organigrama .....	76
Anexo 10. Número de Colaboradores por Año .....	77
Anexo 11. Costos por Remuneración del Personal.....	77
Anexo 12. Cursos por Trabajador y Costos.....	78
Anexo 13. Inversión Inicial .....	78
Anexo 14. Egresos por Colaboradores.....	79
Anexo 15. Ingresos .....	79
Anexo 16. Usufructo .....	80
Anexo 17. Evaluación Económica .....	81

## **Capítulo I. Identificación del problema del Señorial Business Hotel - SBH**

### **1. Identificación del Problema**

El Señorial Business Hotel (SBH) es un hotel independiente que basa su estrategia en la generación de valor a través de la excelencia de sus servicios: exclusivas instalaciones, alto nivel de capacitación de su personal y discreción con sus clientes.

La pandemia del coronavirus apareció en China a finales del 2019. Desde su inicio se ha esparcido a casi a todos los países del mundo; buscando ralentizar la propagación, los gobiernos han tomado diferentes medidas, entre ellas el cierre de fronteras, medidas de inamovilidad, cierre de casi todo tipo de negocios, entre otras, que han ocasionado efectos directos sobre las economías de los países y con mayor énfasis sobre el sector turismo y hotelero, llegando hasta paralizar sus operaciones y cerrar sus puertas, cuyo efecto resulta altamente dañino en sus resultados financieros.

El objetivo general de la investigación es lograr que el hotel SBH asegure un crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo en el mercado peruano (Lima), aprovechando las oportunidades favorables del entorno local y, como consecuencia de ello, aumente su rentabilidad. Por último, los objetivos específicos son: optimizar los procesos operativos, mantener la calidad de las instalaciones y mejorar la variedad de servicios al cliente.

## Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional

### 1. Análisis del Macroentorno (Pestelg)

En este capítulo se realiza una revisión del contexto externo en el que se encuentra el hotel SBH, y que podrían tener un impacto para su operación.

El objetivo es identificar las variables que permitan al hotel SBH maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas para generar mayores beneficios.

Para ello se analizan los siguientes entornos:

#### 1.1. Entorno político.

Se inferirá sobre las siguientes variables: políticas para incentivar el turismo interno y la inestabilidad política e institucionalidad.

**1.1.1. Políticas para incentivar el turismo interno.** El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)<sup>1</sup> ha señalado que las líneas estratégicas para el desarrollo del turismo nacional tienen congruencia con los objetivos estratégicos propuestos por la Organización Mundial del Turismo (OMT)<sup>2</sup>, relacionados con la competitividad y sostenibilidad del sector turismo.

La OMT plantea promover la calidad, la innovación y la excelencia de la política del turismo y la gestión de destinos. Así también, el fomento de la facilitación de los viajes y de la conectividad, la reducción de la estacionalidad, la definición del régimen fiscal adecuado del turismo, y el suministro de información actualizada y pertinente sobre el mercado y la contribución a la economía y al empleo.

---

<sup>1</sup> El Mincetur es el ministerio encargado de los temas de comercio exterior del Estado Peruano y la promoción del turismo en el Perú.

<sup>2</sup> La OMT es un organismo internacional creado en 1974 que tiene como propósito promover el turismo como vehículo para el desarrollo sostenible



**1.1.2. Inestabilidad política e institucionalidad.** La inestabilidad política e institucionalidad, si bien son variables importantes para el país, no se consideran variables permanentes en este análisis, ya que esta incertidumbre no genera un efecto adverso en la industria hotelera y sector turismo en el Perú.

**1.2. Entorno económico.** En esta parte del análisis, revisamos el desempeño del país en función de las siguientes variables: crecimiento nacional y fundamentos macroeconómicos, buscando entender la capacidad de la economía para generar un ambiente que permita atraer y mantener la inversión privada.

**1.2.1. Crecimiento nacional.** El 23 de agosto de 2019, el MEF publicó el Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023, que recoge las proyecciones de crecimiento para los próximos 4 años, definiendo un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 3 % para el 2019 y 4.4 % en promedio para los próximos 4 años, llegando a 5 % en el año 2023. La justificación se centra en el desarrollo de varios proyectos de infraestructura y minería, así como la recuperación de la inversión pública enfocándose en la reconstrucción del país y la modernización de la refinería de Talara. No obstante que la expectativa de crecimiento se ha ajustado a la baja en el transcurso del año, todavía se encuentra por encima del promedio de 1.4 % de América Latina (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Teniendo en cuenta los efectos de la economía internacional en el desempeño de la economía nacional y la tendencia observada a la fecha, sería prudente actualizar las expectativas en un escenario menos optimista, cómo el definido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), que proyecta el crecimiento para 2019 en 2.7 % (Radio Programas del Perú, 2019), escenario que continúa siendo mayor al esperado para América Latina.

**1.2.2. Fundamentos macroeconómicos.** A pesar del entorno económico internacional menos favorable, la economía peruana presenta una fuerte rigurosidad macroeconómica cuando se compara con el desempeño de países de la región como Colombia, México, Chile y Brasil. La deuda pública del Perú del 26.9 % como porcentaje del PBI, es apenas 0.1 % mayor que la de Chile, que es el país con menos deuda de la región; las reservas internacionales de 28.2 % como porcentaje del PBI son las mayores de los países comparados, el riesgo país de 108 puntos básicos, incluso en un contexto de crisis es el más bajo de los países analizados y es el 44.08 % del riesgo de Brasil y el manejo de la variación de la inflación de 2.2 es el más ajustado de todos los países comparados y es el 56.41 % del de Brasil.

Esta disciplina macroeconómica y el buen manejo del gasto y de la deuda pública a partir del año 2014, ha llevado al país a ser el único en la región que cuenta con grado de inversión en las tres principales calificadoras de riesgo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

**1.3. Entorno sociocultural.** Se inferirá sobre las variables siguientes: inseguridad ciudadana, corrupción y el efecto Covid-19.

**1.3.1. Inseguridad ciudadana.** La inseguridad ciudadana es una problemática con la que convive el Perú hace varios años. A partir del 2017, la delincuencia pasó del primer al segundo lugar, después de la corrupción, y la percepción de inseguridad pasó de 87.6 % a 85.7 % entre 2013 y setiembre de 2018; en Lima Metropolitana, la percepción de inseguridad en setiembre del 2018 se encontraba en 89.4 %. El nivel de victimización se ha reducido en los últimos años, teniendo en setiembre del 2018 un valor de 29.4 % (Ministerio del Interior, octubre 2018).

Por otro lado, “el ingreso masivo de la migración venezolana y las crecientes acciones criminales de la delincuencia organizada de ese país ya es el factor dominante de la inseguridad ciudadana en el Perú y, especialmente, de la ciudad de Lima” (Ortiz, 2019).

El crimen organizado ha tomado un papel protagónico en los últimos meses del 2019. En el Perú, la Ley N°30077- Ley Contra el Crimen organizado describe los 20 tipos de delitos que pueden ser ejecutados por organizaciones criminales (Ministerio del Interior, 2018).

**1.3.2. *Corrupción.*** De acuerdo con el Corruption Perceptions Index (CPI) 2018, el Perú se encuentra en el puesto 105 de 180 países, con un CPI *score* de 35 en el 2018, bajando 2 posiciones respecto de los resultados del año 2017, junto con algunos países del continente americano como Brasil y El Salvador.

En los últimos años, el CPI score del Perú ha variado entre 35 y 37, además, debido a la situación política actual y a los hechos suscitados en el presente año, es probable que se mantenga o descienda, ya que la percepción se ve afianzada por los casos de corrupción de los funcionarios del Estado, procesos de investigación y disolución del Congreso (Transparency International, 2018).

**1.3.3. *Efecto Covid-19.*** Según la OMT, el turismo en el 2020 se reducirá entre un 60 y un 80 %. La peor cifra desde hace 70 años, rompiendo así la racha de un crecimiento sostenido desde hace 10 años.

Se prevé que después del periodo de emergencia sanitaria y el posterior cierre de fronteras, lo cual ocasionó la suspensión de las operaciones en muchos hoteles, incluido el hotel SBH, se producirá el restablecimiento lento de las actividades económicas; sin embargo, a pesar de esto, aún estará latente el miedo a un posible rebrote. Por otro lado, la bioseguridad en medios masivos de transporte es una de las preocupaciones más grandes

para los viajeros y las empresas operadoras de vuelos nacionales e internacionales. Es un escenario incierto que deberá ser analizado en este segundo semestre del 2020.

**1.4. Entorno tecnológico.** La tecnología juega un rol importante en el sector hotelero, el SBH es un hotel independiente que utiliza como base tecnológica la programación de reserva *online* y el uso de sitios web para celulares.

Según el informe “*Independent lodging properties and the online marketplace*” de Phocuswright White Paper de enero del 2019, un 63 % de los hoteles encuestados ya contaba con un sistema de tecnología. De los hoteles independientes sin un sitio web para celulares, un 18 % tenía la intención de utilizar uno en el futuro. Del mismo modo, el 24 % de los hoteles sin motor de reservas tenían previsto implementar uno.

Mostrando así la importancia de las tendencias de la competencia a migrar a soluciones tecnológicas para gestionar sus reservas. El hotel SBH tiene sus propias necesidades, distintas de las de otros establecimientos y, por lo tanto, debe funcionar con una estructura óptima para atender su propuesta de valor. A continuación, se detallan los tres pilares de desarrollo tecnológicos para el hotel SBH:

**1.4.1. Sensores de movimiento.** El uso de estos sensores como herramienta para reducir el consumo de energía eléctrica y agua son una iniciativa por la que el hotel SBH apuesta para contribuir con la problemática mundial del ahorro energético y su relación con el calentamiento global.

**1.4.2. Programación-reserva vía *online*.** Las reservas serán gestionadas directamente desde la página web del hotel.

Además, el uso de *big data* también podría jugar un rol importante para mejorar los servicios personalizados que el SBH ofrece. Los datos personales de los clientes se consideran un activo de mucho valor, sobre todo en el sector servicios, la gestión de estos

datos permitiría hacer *match* con los objetivos de preferencias de cada cliente, y así personalizar la oferta hacia cada cliente.

**1.5. Entorno ecológico.** Se inferirá sobre las variables siguientes: ecoturismo, legislación ambiental y edificios ecológicos.

**1.5.1. Ecoturismo.** La OMT estima que el ecoturismo tuvo un crecimiento acelerado de entre 20-34 % en la última década. Muchos países aprovecharon esta tendencia y se posicionaron para cubrir esta creciente motivación de mercado. Durante este crecimiento acelerado, el mercado ecoturístico llega a alcanzar una gran cuota de mercado, las estimaciones de diversas fuentes apuntan a un tamaño entre 60-70 millones (OMT, 2007) de ecoturistas al año.

**1.5.2. Legislación ambiental.** La legislación ambiental en el Perú fomenta en las empresas, la generación de conciencia y el cumplimiento obligatorio sobre la necesidad de proteger el medio ambiente, llegando incluso a ser sancionado con multas cuantiosas por su incumplimiento. Es por ello que los inversionistas, con el fin de hacer factibles sus proyectos, deben elaborar estudios de impacto ambiental (EIA) para que obtengan su licencia de construcción y funcionamiento, pero con la generación de dichos estudios vienen los compromisos de aplicar medidas de prevención y control de los aspectos ambientales generados por sus procesos mitigando los impactos ambientales al ecosistema de la zona.

**1.5.3. Edificios ecológicos.** La construcción sustentable se ha vuelto un factor diferencial en los nuevos proyectos, en todos los sectores: inmobiliario, comercial, hotelero, industrial, oficinas, hospitales, entre otros.

El objetivo de una certificación en construcción ecológica es construir y promover la construcción de edificios ecológicos cada vez más rápido, más fácil y asequible. Brindar

sistemas y soluciones que funcionan según las condiciones climáticas, aportando prestigio internacional al proyecto certificado sin perder de vista el contexto local. Satisfacer las expectativas crecientes de los clientes mediante la creación de valor y ejerciendo un efecto positivo en sus vidas, lo que resultará en una mayor rentabilidad y un ambiente más saludable para todos (International Finance Corporation, 2016).

**1.6. Entorno legal.** Se inferirá sobre las variables siguientes: reglamentación nacional, régimen laboral, régimen especial de recuperación anticipada del IGV y libre de impuestos (*tax free*).

**1.6.1. Reglamentación nacional.** El contexto reglamentario para la operación de un hotel en el país está definido en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015) y en el Reglamento Nacional de Edificaciones (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2019) que definen los requisitos mínimos de infraestructura, equipamiento, niveles de servicio y niveles mínimos de personal capacitado.

**1.6.2. Régimen laboral.** Los desafíos para cumplir con los reglamentos están enfocados principalmente en las capacidades y la productividad del talento humano, requerida para desarrollar la operación, principalmente porque este es uno de nuestros factores diferenciadores para la atracción de demanda y, debido a que podrían existir menor oferta de personal capacitado, sería importante que el modelo financiero sensibilice una prima para atraer personal capacitado, así como ofrecer crecimiento profesional generando línea de carrera en el segundo y tercer nivel de la organización.

El nivel de personal capacitado está estrechamente relacionado con la productividad, de acuerdo con las cifras de productividad que publicó el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) en el 2019 y recogidas en el artículo

“Competitividad en el Perú 2019” (Parodi, 2019), el Perú se encuentra en el puesto 65 de 141 países en el ranking de productividad, en el puesto 88 en infraestructura, en el puesto 129 del grado de entrenamiento a los trabajadores y en primer puesto compartido con 33 países en el manejo de la inflación y la dinámica de la deuda.

### ***1.6.3. Régimen Especial de Recuperación Anticipada del IGV - LEY N° 30296.***

Esta ley tiene como objetivo promover la inversión privada para la ejecución de nuevos proyectos turísticos, por medio de la devolución del IGV pagado en las importaciones y adquisiciones locales de bienes de capital y bienes intermedios nuevos, servicios y contratos de construcción usados durante la etapa preoperativa del proyecto.

***1.6.4. Libre de Impuestos (Tax free).*** Actualmente, la legislación peruana permite realizar una devolución de impuestos a los turistas; sin embargo, a la fecha, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) es la encargada de implementar la estrategia de intervención de la devolución. La implementación del *tax free* en el Perú ayudará a incrementar el flujo de turistas y con ello la industria hotelera.

El Mincetur informó que, a partir del 2020, los turistas que lleguen al Perú podrán verse beneficiados con el *tax free*. Ello les permitirá acceder a la devolución de impuestos IGV (correspondiente al 18 % de la transacción) por compras realizadas (*El Comercio*, 2019b).

**1.7. Entorno global.** Con relación a la economía mundial, a inicios del 2019, la materialización del riesgo generado por las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China deterioraron las proyecciones de crecimiento, pasando de 3.4 % a 3.2 % para el año 2019, adicionalmente los efectos de aparición de la pandemia del Covid-19, las expectativas de crecimiento disminuyen al 2.6 % y mostrando un ligero crecimiento al

2.7 % para el primer semestre del 2021. Las proyecciones para los años posteriores son conservadoras, manteniendo el crecimiento entre el 2.7 % al 3.0 % para los años posteriores.

Con un PBI per cápita de US\$ 5,975 en 2015 (2011 PPA), la economía peruana es una de las más grandes de América Latina y el Caribe. Su población de aproximadamente 31 millones es relativamente joven, y más de la mitad tiene menos de 30 años. Después de un proceso de urbanización masiva en los últimos 60 años, el Perú es hoy un país principalmente urbano, con aproximadamente el 80 % de la población viviendo en áreas urbanas. La tasa de incidencia de la pobreza cayó del 58 al 23 % entre 2004 y 2014, y los ingresos de los hogares en el 40 % inferior crecieron un 50 % más rápido que el promedio nacional.

El mercado hotelero en el Perú cerró el 2018 con una tasa de ocupación de 62.7 %, una disminución de 3.8 % con respecto al año anterior. Por otro lado, el índice ADR en Perú (tarifa media diaria) creció 0.9 % a un promedio de S/ 454.77 (US\$ 140.8) y el RevPAR (ingreso por habitación disponible) cayó 2.9 % a S/ 285.34 (US\$ 88.3) en dicho periodo. Por otro lado, se destaca que las agencias de viajes *online* (OTA, por sus siglas en inglés) son el principal canal de reservas para los hoteles independientes (40 %), a diferencia de lo que ocurre con las grandes cadenas (13 %) cuyos usuarios suelen reservar directamente a través del hotel. Asimismo, la mitad de los huéspedes que asisten a los hoteles de cadenas, pertenecen al segmento de negocios y la otra mitad, al de vacacionistas. En el caso de los hoteles independientes, el 64 % de los huéspedes son viajeros de negocios y el 36 % son vacacionistas.

**1.7.1. Efecto Covid-19.** El impacto que viene generando la propagación del Covid-19 desde finales del 2019 en el mundo presenta una gran incertidumbre; este escenario se muestra devastador para el sector turismo durante el segundo trimestre del 2020.



A partir del segundo semestre del 2020 se proyecta una lenta recuperación y estabilización de los principales sectores productivos y de servicios, incluido el hotelero, solo si la evolución de los casos confirmados se mantuviera dentro de la curva de probabilidades esperada y las restricciones de movilizaciones nacionales e internacionales con flexibilizadas en el transcurso del año. El 2021 debería ser decisivo para la recuperación del sector, lo cual se vería consolidado con la obtención de la vacuna contra el virus.

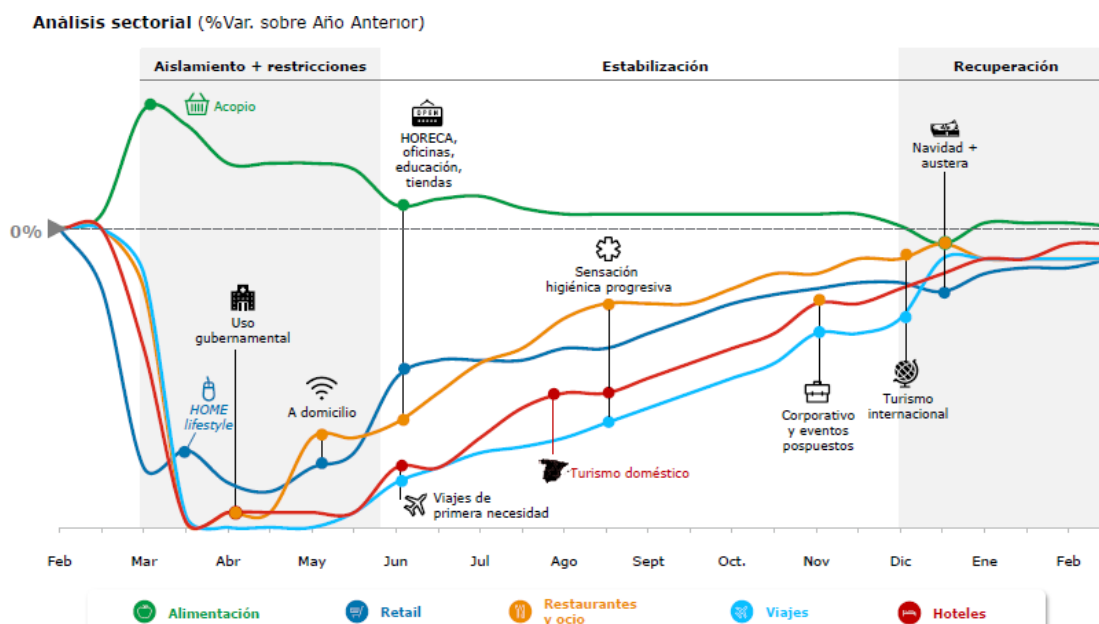


Figura 1. Análisis Sectorial Efecto Covid-19. Adaptado de Escenarios COVID19 - © 2020 Deloitte Consulting, S.L.U.

## 2. Análisis del Entorno Cercano

En este capítulo se realiza una revisión del contexto interno en el que se encuentra el SBH, y que podrían tener un impacto para su operación. Para ello se analizan los siguientes aspectos:

**2.1. Identificación, características y evolución del sector.** Los hoteles de cinco estrellas tienen claro que deben generar valor agregado para sus clientes, principalmente con la diferenciación en su servicio y posicionándose en buenas zonas geográficas y

atractivas para que los turistas accedan pagar una tarifa superior (Euromonitor International, 2019).

Entre algunos de los hoteles más conocidos de cinco estrellas en el Perú se encuentran el Hilton, Marriott, Belmond, Casa Andina, Libertador, Novotel, entre otros (Euromonitor International, 2019). Para los próximos años, no se espera un crecimiento significativo, debido a la falta de infraestructura y la competencia a nivel del segmento se enfocará en que las zonas geográficas en las que estén ubicadas los hoteles sean atractivas para los turistas.

**2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas.** En este segmento de mercado, la competencia se libra entre las grandes cadenas hoteleras presentes en el país, los clientes se encuentran identificados con una marca, debido a que la experiencia ha sido satisfactoria y los programas de fidelización de clientes les permiten a las cadenas generar planes de beneficios para fortalecer el vínculo con sus clientes y evaluar el costo beneficio antes de buscar otra opción; sin embargo, existe todavía un grupo de clientes que buscan un servicio más personalizado que el que brindan las grandes cadenas, generando una expectativa de atraktividad de la industria que evaluamos según el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, utilizando la metodología aportada por Hax y Majluf (2012, pp. 117, 125).

**2.2.1. Fuerza de relaciones-mercantiles de los proveedores.** Debido a la gran cantidad de proveedores y a la disponibilidad de sustitutos de los existentes, este factor es muy atractivo para la industria y se convierte en una fortaleza; sin embargo, debido a que el proveedor no aporta de forma significativa a la contribución del servicio, la atracción del poder de negociación con los proveedores no se termina de consolidar como una ventaja determinante, como se aprecia en la Tabla 1.

**Tabla 1***Cinco fuerzas: Fuerza de relaciones mercantiles de los proveedores*

Poder de negociación de los proveedores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor	
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos	5
Disponibilidad de sustitutos para los productos	Baja						Alta	5
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alta						Baja	2
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña						Grande	3
							3.75	

*Nota.* Elaboración propia, 2019.

**2.2.2. Negociación potencias con clientes-compradores.** La negociación potencias con clientes-compradores es neutro, debido a que al tener muchos clientes es administrable cuando se pierden algunos, el costo de cambio es bajo tanto para el cliente como para el hotel, la calificación de 3, como se aprecia en la Tabla 2, nos demuestra que este es un factor que no genera una amenaza.

**Tabla 2***Cinco fuerzas: Negociación potencias con clientes-compradores*

Poder de negociación de los clientes		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor	
Número de clientes importantes	Escasos						Muchos	4
Disponibilidad de sustitutos	Alta						Baja	3
Costo de cambio del cliente	Bajo						Alto	2
Rentabilidad de los clientes	Baja						Alta	3
							3	

*Nota.* Elaboración propia, 2019

**2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.** Aunque las barreras a la entrada de nuevos jugadores de la industria son altas y nos podrían llevar a pensar erradamente que esto nos pone en una situación de no ataque, lo que realmente sucede es que la limitación de nuevos entrantes va a estar más relacionada con la capacidad de obtener capital de activos para el inicio de la operación del hotel, el respectivo efecto en la disminución de los

costos de las economías a escala y sobre todo en la capacidad de diferenciar el servicio y en la experiencia que se tenga en el sector.

Es por esto que, aun con altas barreras de entrada la industria, el segmento en el que nos encontramos sigue siendo muy atractivo tanto para grandes cadenas como para hoteles independientes que se logren diferenciar en el servicio y cuenten con capital de activos para iniciar sus operaciones. La calificación de 4.5 se detalla a continuación en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Cinco fuerzas: Nuevos competidores-mercados amenazantes*

Amenaza de los nuevos entrantes		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor	
Requerimientos de capital	Bajos						Altos	5
Economías de escala	Sin importancias						Muy importantes	4
Efectos de la experiencia	Sin importancia						Muy importante	4
Diferenciación del producto	Escasa						Importante	5
							4,5	

*Nota.* Elaboración propia, 2019.

**2.2.4. Disponibilidad de servicios sustitutos.** Debido a que el segmento de hoteles de cinco estrellas evaluado es un servicio de lujo, la posibilidad de que los servicios de hotelería sustitutos de moda, que prestan servicio por intermedio de aplicaciones tecnológicas puedan atraer a los clientes de este segmento, es muy baja, debido a que este cliente no solo se enfoca en el precio justo, sino que busca valor agregado. En este sentido, la escasa disponibilidad de sustitutos y la baja sensibilidad al precio de ellos, permite que la industria sea muy atractiva, como lo observamos en la calificación de 4 obtenida en este factor a continuación en la Tabla 4.

**Tabla 4***Cinco fuerzas: Disponibilidad de sustitutos*

Disponibilidad de sustitutos		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Disponibilidad de los sustitutos cercanos	Importante					Escasa	4
Costo de cambio del cliente	Bajos					Altos	3
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas					Bajas	4
Precio / valor del sustituto	Alto					Bajo	5
							4

*Nota.* Elaboración propia, 2019.

**2.2.5. Competencia entre postores existentes.** Los competidores son las grandes cadenas de hoteles en el mundo, que generan una demanda debido a su reconocimiento de marca, lo que hace que la competencia sea poco agresiva y no buscan agredirse con precios bajos, los altos costos fijos, que pueden sostener con el apoyo de sus matrices y con los meses de alta estacionalidad, de tal manera que han mantenido la industria sin entrar en una guerra de precios.

El factor que genera mayor atracción es el de producto diferenciado, permitiendo incluso el desarrollar hoteles boutique con precios mayores a los hoteles del segmento analizado; sin embargo, los costos fijos y la poca diversidad de competidores definen un grado medio en lo relacionado a la competencia entre postores con una nota de 3, como se aprecia a continuación en la Tabla 5.

**Tabla 5***Cinco fuerzas: Rivalidad entre competidores*

Rivalidad entre competidores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor			
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	3		
Producto Diferenciado	Bajo						Alto	5		
Diversidad de competidores	Alta								Baja	2
Costos fijos	Altos									
							3			

*Nota.* Elaboración propia, 2019.

**2.3. Evaluación global de la atractividad de la industria.** La evaluación general de la industria nos muestra un resultado promedio de 3.65, como se observa en la siguiente tabla, una atractividad en promedio poco significativa; sin embargo, si analizamos su composición, observamos que las amenazas de nuevos entrantes y la disponibilidad de sustitutos son fortalezas para la industria y la rivalidad de los competidores y el poder de negociación no son factores relevantes a tener en cuenta. Es decir, la industria es atractiva en función de generar factores estructurales que en el largo plazo pueden generar rentabilidad, como se aprecia a continuación en la Tabla 6.

**Tabla 6***Cinco fuerzas: Evaluación general*

Evaluación general	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor			
Amenaza de los nuevos entrantes							4.50		
Poder de negociación de los proveedores									
Poder de negociación de los clientes									
Disponibilidad de sustitutos									
Rivalidad entre competidores									
Total							3.65		

*Nota.* Elaboración propia, 2019.

**2.4. Factores críticos de éxito.** Para lograr el éxito en el negocio hotelero, en el segmento de cinco estrellas, es importante tomar en consideración los siguientes factores:

**2.4.1. Capital de activos.** El segmento de lujo requiere incluir, en la propuesta de valor a sus clientes, atributos de calidad superiores a los promedio del mercado, destacándose por atender clientes que buscan recibir mayor confort y mejor atención en sus visitas; para esto es necesario contar con fuertes capitales de activos, que entre otros factores, permitan cubrir el costo fijo, el mantenimiento de la infraestructura y ofrecer todos los servicios del hotel en cualquier época del año..

**2.4.2. Equipo estratégico.** Es indispensable contar con un equipo gerencial estratégico que conozca las características del negocio, con experiencia en la gestión de hoteles de lujo que sepa reaccionar rápidamente ante los desafíos de la industria y logre diseñar estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

**2.4.3. Diferenciación del producto.** Para poder destacarse y competir con las cadenas que dominan el segmento, es necesario brindar un servicio que se diferencie de los grandes competidores del mercado y que sea percibido por los clientes como valor agregado, por ello la calidad del servicio e infraestructura es fundamental para que la experiencia de los clientes sea única y memorable.

**2.4.4. Ubicación geográfica.** Los huéspedes aprecian una buena ubicación o cercanía a centros de esparcimiento, o a la zona empresarial, dependiendo el tipo de huésped. Tener una ubicación en función de estos dos aspectos es la clave para lograr atraer demanda, porque esto le reduce al huésped tiempos y costos de desplazamiento.

**2.4.5. Innovación y tecnología.** La innovación a través de la tecnología será un factor muy importante en la búsqueda de la satisfacción del consumidor-cliente, la agilización de servicios haciendo uso de las herramientas digitales permitirá a los

huéspedes gastar menos tiempo en trámites y registros, para dedicarlo en lo que realmente es importante para ellos, los negocios o el placer.

**2.4.6. Satisfacción del consumidor-cliente.** Cubrir las necesidades del cliente y lograr ofrecerle una propuesta de valor que supere sus expectativas, es esencial para lograr la fidelidad y el retorno de los clientes. En el ámbito corporativo, la agilidad en la atención y el enfoque de entregarle a los ejecutivos las herramientas como si estuvieran en casa o en sus oficinas permite generar un vínculo con el cliente y así lograr que utilice los servicios nuevamente.

### **3. Conclusiones del Análisis y Diagnóstico Situacional**

En conclusión, el panorama económico para el Perú, para el año 2019 y la proyección para los años 2020 a 2023, refleja una expectativa de crecimiento mayor que la región; sin embargo, los efectos de las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos y la aparición de la pandemia del Covid-19 han afectado al país y al mundo, lo que se refleja en la reducción de las proyecciones del crecimiento económico a corto plazo proyectado para el año 2020.

Los protocolos de bioseguridad corresponden a un reto importante en estos tiempos, para todos los sectores involucrados en la cadena.

El uso de elementos tecnológicos genera la oportunidad de mejorar la funcionalidad y productividad del establecimiento, por ello la necesidad de contar con personal experimentado en estos temas, que permitan optimizar la inversión y gestionar las mejoras necesarias para adaptar las necesidades a los objetivos corporativos.

Finalmente, creemos que la economía nacional, así como los demás factores, brindan un entorno apropiado para atraer y mantener inversionistas tanto privados como extranjeros.



#### **4. Análisis de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Los resultados obtenidos en el análisis de evaluación de los factores externos (MEFE) se encuentran en el Anexo 1, además de la lista de principales oportunidades y amenazas.

Considerando una calificación basada en la capacidad de respuesta del hotel ante la oportunidad y/o amenaza, se obtiene el siguiente ranking a utilizar:

Calificación: Respuesta Capacitada del Hotel

- 4: Superior al promedio
- 3: Mayor al promedio
- 2: Igual al promedio
- 1: Menor al promedio

La suma total genera una puntuación de 2.96.

Del análisis realizado se puede destacar que la suma del puntaje de las oportunidades genera un valor de 2.02 y la suma del puntaje de las amenazas, un valor de 0.94. Dado que el valor de las oportunidades es superior que el de las amenazas, se puede concluir que el entorno externo es favorable para el hotel. Además, el hotel tiene las capacidades para gestionar las principales amenazas y oportunidades del sector.

### Capítulo III. Análisis Intraorganizacional

En este capítulo realizamos un análisis general de la estructura de negocio del hotel SBH, con la finalidad de evaluar los recursos con que cuenta y conocer su situación y capacidades. Usamos como herramienta el *business model Canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2009) para construir el lienzo del arquetipo de negocio sobre la base de las cadenas de valor. Presentamos un análisis de las áreas funcionales, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de las áreas, con el objetivo de sentar las bases para la definición de las posibles ventajas competitivas, las cuales presentamos en el análisis VRIO.

#### 1. Arquetipo de Negocio

El lienzo del arquetipo de negocio del hotel SBH nos proporciona una mejor comprensión de nuestros clientes, de nuestra propuesta de valor, los medios de comunicación, las formas de masificar el producto, los ingresos, las actividades y socios clave, los recursos y los costos para lograr establecer con claridad la estrategia empresarial actual del hotel, el análisis del arquetipo del negocio se adjunta en el Anexo 2.

**1.1. Clientes.** Se han identificado dos categorías principales para el hotel SBH: Business, el huésped directo y los intermediarios:

- El huésped directo: Esta categoría se refiere principalmente a los que viajan por negocios o algunos vacacionales que han gestionado su búsqueda, selección y decisión de compra a través de los diferentes medios de oferta por sí mismos, por lo que sus apreciaciones son muy importantes, ya que nos ayudan a conocer la percepción y demanda directa. Se ha determinado que los huéspedes directos son generalmente adultos de entre 30 y 70 años, que viajan individualmente o en grupo, en su mayoría por negocios; son clientes que buscan una alta calidad en servicios y

están de paso en el hotel, su retorno dependerá del grado de satisfacción que hayan encontrado durante su estadía. Tienen distintas nacionalidades y la mayoría son extranjeros.

- Los clientes intermediarios: Las empresas y agencias pequeñas y grandes, ubicadas local o internacionalmente, dedicadas a diversos sectores económicos.

**1.2. Propuesta de valor.** La oferta de valor del SBH radica en ser un hotel de cinco estrellas que busca la satisfacción total de sus clientes sobre la base de la calidad de los servicios que ofrece, así como a través del confort y la sofisticación de sus instalaciones. Se busca agilidad en los servicios, por ello el hotel cuenta con servicios como el *express check in*, que evita que los viajeros esperen mucho a la hora de ingresar a sus habitaciones. En las instalaciones y habitaciones se busca proporcionar comodidad y un ambiente cálido para que los clientes no extrañen las comodidades caseras. El alto entrenamiento y compromiso de nuestros colaboradores con la política de la empresa aseguran agilidad y la gestión eficiente de cada una de las instancias de ventas y operaciones del hotel.

**1.3. Comunicación.** El SBH ha desarrollado estrategias de comunicación *below the line* (BTL), que consiste en la utilización de formas no masivas de comunicación, con la finalidad de difundir los mensajes publicitarios al segmento específico de interés. Para esto, el hotel utiliza comunicaciones activas a través de medios digitales y redes sociales. Además, se cuenta acuerdos con los principales medios de búsqueda relacionados al sector y que cuentan con una amplia base de datos local, como Booking, Trivago y Expedia.

**1.4. Estrategias de distribución** Se ha identificado que el SBH cuenta con formas de masificación directas e indirectas; los canales de comunicación directos están relacionados con la gestión de reservas que son realizadas por nuestros clientes directos, a través de plataformas

virtuales, sin intervención del hotel y gestión de reservas a través de la central telefónica, con intervención del área de reservas del hotel. Los canales indirectos se refieren a las gestiones de las agencias de viajes en forma directa con el área de reservas del hotel.

**1.4.1. Canales corporativos/empresariales.** Las empresas realizan sus reservas a través de *e-mail* o vía telefónica directamente con el personal del hotel, bajo el convenio corporativo de que se mantengan entre las partes. .

**1.4.2. Canales electrónicos: programación-reservas y página web.** Los clientes directos realizan sus reservas a través de un portal en la página web, donde de manera sencilla cargan datos básicos como la fecha de la reserva, número de habitaciones y de huéspedes, seleccionan el tipo de habitación y realizan el pago con tarjeta de crédito.

Las reservas vía telefónica las realiza el área de reservas, luego de que los clientes directos han realizado una llamada al número telefónico del hotel, indicando que desean realizar una reserva. Las llamadas son respondidas de manera muy atenta y amable, buscando fidelizar al cliente desde el primer contacto.

**1.4.3. Agencias de viajes.** En este canal se encuentran los clientes indirectos, que han sido captados o facilitados por los clientes o empresas intermediarias (empresas y agencias de viajes). Este tipo de clientes representa un sector de mucha importancia para el hotel, ya que corresponde a los huéspedes vacacionales y por negocios que pueden ser potencialmente fidelizados a través de la experiencia durante su estadía.

**1.5. Ingresos.** Los ingresos por ventas del hotel son derivados de los diferentes servicios que se ofertan; los principales son: tarifas por alojamiento, servicio de comestibles e ingresos por alquileres de salas para eventos. A continuación, se provee más detalles de los servicios indicados:

Activos por pernoctación: los cuales están en función de una combinación de tres variables como, el tipo de canal de distribución por el que se realiza la venta de una habitación, temporada en la que se produce la reserva y el tipo de habitación que elige cada cliente, ya sea directo o indirecto, creemos necesario mencionar los tipos de habitaciones con que cuenta el hotel, ya que esta variable tendría el mayor impacto en la diferencia de tarifas:

- Habitaciones *premium*: Habitaciones con acogedores y amplios espacios, algunas con vistas a la ciudad, una sola cama *king*; tienen tina o jacuzzi, cuentan con artefactos adicionales como plancha, además de una mayor variedad de artículos de limpieza personal en comparación con las habitaciones tradicionales. La tarifa oscila entre S/ 369 y S/ 454, dependiendo de los complementos de la habitación.
- Habitaciones tradicionales: Habitación con acogedores espacios y de menor tamaño que las habitaciones *premium*, cuentan con una o dos camas *queen* o de dos plazas, ducha simple y artefactos de uso básico. La tarifa fluctúa entre S/ 317 y S/ 399, dependiendo de los complementos de la habitación.

Servicio de comestibles: El restaurante y bar del hotel proporcionan ingresos, los cuales son variables dependiendo de la cantidad de huéspedes y los tipos de platos que se ordenen. Los precios estarán definidos en las cartas.

Ingresos por alquiler de salas para eventos: El hotel cuenta con dos espaciosa salas de reuniones, conectadas con equipos a la vanguardia de la tecnología actual, cada una de las salas tienen una capacidad para 50 y 100 personas, respectivamente. Los precios del alquiler de salas varían entre S/ 2,500 y S/ 6,000, dependiendo del número de personas y la temporada.

**1.6. Acciones meta.** Los clientes son la principal fuente de ingresos del hotel, por lo tanto, el lograr promocionar, vender y operar los servicios del hotel, con el mayor éxito es de

suma importancia, las acciones-meta identificadas y que juegan un rol clave en las operaciones del hotel son:

- Marketing, ventas;
- Finanzas-administración; y
- Gestión de colaboradores

**1.7. Activos.** El hotel busca distinguirse de sus competidores y lograr un posicionamiento en el mercado sobre la base de los activos más importantes con los que cuenta; para esto ofrece a sus clientes instalaciones e infraestructura de calidad, infraestructura tecnológica de última generación buscando prestar servicios más ágiles, proporcionar alta capacitación al capital humano para lograr contar con recursos humanos comprometidos con la empresa, y contar con el capital económico y financiero adecuado.

**1.8. Socios claves.** Dentro de la red de proveedores y socios que contribuyen al arquetipo de negocio del hotel se encuentran los bancos que aseguran un adecuado financiamiento y flujo de caja, los dueños de los inmuebles donde está localizado el hotel y los proveedores de productos y servicios (alimentos, bebidas, formación del personal, servicios generales, publicidad, informática, transporte, grupos artísticos, vigilancia, servicios de emergencia y consultoría variada).

**1.9 Inversiones.** Se ha identificado como inversiones fundamentales, las asociadas a:

- Renovación y remodelación de los inmuebles;
- Implementación de honorarios-colaboradores indirectos; e
- Implementos para la conservación de la limpieza, ventas-administración

## 2. Cadena de Valor de la Empresa

Sobre la base del arquetipo de negocio descrito anteriormente, podemos analizar con más detalle la cadena de valor del SBH, se ha identificado actividades primarias y actividades de apoyo que permiten desarrollar con éxito las operaciones en la empresa. La cadena de valor del SBH se muestra en el Anexo 3.

**2.1. Actividades primarias controlables y no controlables.** Estas actividades son la base de la cadena de valor del hotel, un funcionamiento deficiente en estos procesos puede afectar a la organización. Las actividades que la conforman son:

**2.1.1. Marketing y ventas.** Estas actividades se gestionan mediante las redes sociales y la página web del hotel, a través de las asociaciones con las empresas más reconocidas como fuentes de información por internet en el sector hotelero, por teléfono y través de las agencias de viajes, además de programas de fidelización de clientes (viajeros frecuentes).

Las actividades de marketing y ventas que se desarrollan son la comunicación integral a través de social media, fidelización de clientes, investigación de mercados y alianzas comerciales, gestión de reservas, evaluación técnica de precios, atención posventa y encuestas de satisfacción.

**2.1.2. Soporte físico y habilidades.** El soporte físico en el SBH son las actividades que permiten coordinar acciones de ingreso y salida de los clientes, con otras áreas funcionales del hotel, con la finalidad de medir el grado consecuencia entre la expectativa del servicio, contra el resultado del servicio.

Las principales actividades que se realizan son el *fast check in* (admisión y registro rápido del cliente), el cual se realiza principalmente a través de una aplicación móvil o a través de

máquinas en el *lobby* o a través del mostrador de entrada y el *express check out* (salida apurada del cliente), el cual puede hacerse de la misma manera que el *check in*.

**2.1.3. Operaciones (prestación del servicio).** Para el hotel es muy importante lograr la satisfacción de los clientes con la finalidad de buscar lograr algún grado de fidelización en ellos, para esto se desarrollan actividades operativas, como por ejemplo:

- En el servicio a las habitaciones se proporciona un conserje, servicio alimentos y bebidas a la habitación, limpieza y mantenimiento, gestión de consultas y reclamos, encuestas de satisfacción
- Servicios de bar y restaurante, actividades operativas relacionadas con preparación de bebidas y alimentos
- Preparación de salas para eventos, todos los procedimientos para lograr la entrega de salas para eventos a solicitud del cliente

**2.1.4. Personal de contacto.** El contar con los canales digitales adecuados le ofrece al hotel un mejor contacto directo con los clientes, con esto se consigue, además de la fidelización, buscar un fan promotor.

Se realizan acciones de vistas de cortesía, encuestas a través de emails directos, envíos de mensajes de texto de agradecimiento y notificaciones *push*; además el área comercial usa las bases de datos para afinar la segmentación de los clientes.

**2.2. Actividades de apoyo.** Las actividades de soporte para asegurar el desarrollo exitoso de las actividades primarias del hotel se han identificado como se detalla a continuación:

**2.2.1. Infraestructura y medio ambiente.** Consiste en las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, para asegurar la continuidad del negocio y mantener el estándar de calidad del servicio. Abarca el desarrollo de ambientes ecoamigables con



infraestructura que permita el ahorro de energía, bajar el consumo de agua e implementación y mantenimiento de espacios de segregación de residuos.

**2.2.2. Dirección general y recursos humanos.** El proceso de selección se lleva a cabo con profesionales altamente calificados buscando personalidades acordes con la política y objetivos del hotel. Se realizan procesos para el motivar el desarrollo de las habilidades personales mediante programas de capacitación y sensibilización, y se persigue una alta eficiencia en la administración de recursos humanos.

**2.2.3. Organización interna y desarrollo de tecnología.** El SBH busca posicionarse a la vanguardia de la tecnología a través la búsqueda y establecimiento de tecnología de alto nivel para agilizar los procesos logísticos de entrada y salida, se busca la automatización de los procesos para gestionar la información contable y legal y generar mayor confianza y rapidez en los procesos de reservas y servicios postventa.

**2.2.4. Abastecimiento.** Se definen lineamientos para agilizar los procesos de compras, se busca evaluar y categorizar a los proveedores actuales sobre la base de la calidad, el cumplimiento y la responsabilidad por el medio ambiente, además de contar con alternativas de mejor calidad y precio.

### **3. Análisis Funcional de Áreas**

En esta sección se presenta un análisis de las áreas funcionales del hotel, se describe las actividades de cada una de las áreas, junto con las fortalezas y debilidades que han sido identificadas. El organigrama de Business al ser un hotel único, es bastante sencillo: en la cabeza de la organización están los socios propietarios, que a la vez son los directores de la empresa, quienes desarrollan las estrategias corporativas; debajo de ellos está el gerente general, quien es el encargado de liderar la organización, asegurar el correcto funcionamiento del hotel y

materializar las estrategias del directorio. Debajo del gerente general se encuentra el jefe de finanzas-administración y un jefe de operaciones, quienes tienen a su cargo las gestiones administrativas y operativas de las áreas del hotel.

**3.1. Administración y gerencia.** Los directores, en coordinación con la gerencia del hotel, establecen los planes estratégicos, los planes operativos, los planes de operación, marketing, investigaciones de mercado, etc. La gerencia general, con la ayuda de las jefaturas, implementa las estrategias y proporciona el soporte necesario para que la implementación de estas se desarrolle en el corto y largo plazo. Debido a la cercanía de los directores con la gerencia general, los planes estratégicos más importantes, como son los referidos a marketing y ventas, son implementados en el corto plazo, los planes estratégicos de largo plazo son generalmente revisados periódicamente para definir su aplicación. Entre las fortalezas más importantes se puede destacar la experiencia de varios años en el sector de los directores y la gerencia general, su amplio conocimiento del mercado local, los planes estratégicos más importantes son implementados rápidamente y la cultura organizacional del hotel fomenta el trabajo en equipo y el liderazgo en todas sus actividades. Entre las debilidades podemos citar la falta de atención a los planes estratégicos de largo plazo, el SBH es una empresa joven, pequeña y aún no muy conocido en el sector, por lo tanto, el financiamiento para nuevos proyectos está limitado a la ayuda de los bancos.

**3.2. Marketing y ventas.** Esta área está representada por el jefe de finanzas-administración, quien tiene a su cargo a dos personas encargadas de manejar las ventas con los clientes directos y los clientes indirectos, además de ello el área se encarga de la implementación de los nuevos productos y servicios y de las estrategias de marketing y ventas, la gestión de todo el ciclo de ventas, así como el servicio postventa, lo cual puede a veces resultar (dependiendo de

la temporada), en periodos de alta ocupación y estrés de este personal. Entre sus fortalezas destacan los sistemas modernos de control de ventas, facturación y consolidación, los cuales permiten tener y visualizar los resultados diarios de estos procesos.

**3.3. Operaciones y logística.** La jefatura de operaciones es la principal responsable de esta área, que tiene a su cargo al personal de operaciones, que incluye principalmente al personal de limpieza, al personal de bar y restaurante y al personal de mantenimiento y remodelación. En temporadas altas, a veces se contrata personal temporal para cubrir las necesidades de cada tarea. Además, esta área maneja los procesos de gestión de abastecimiento e inventarios para garantizar el correcto suministro de productos y servicios, y en el tiempo que se requieren.. Entre las fortalezas del área se destaca que cuenta con proveedores de calidad y de una larga relación comercial, buena capacidad de coordinación entre las actividades de limpieza y mantenimiento, mobiliario de buena calidad y renovación constante y un buen manejo de insumos e inventarios. Existe una dificultad para encontrar personal temporal con experiencia o capacitado, ausencia de una política clara de compras y gastos, no existe una política para la selección y evaluación constante de proveedores, ya que se trabaja con proveedores “usuales”.

**3.4. Finanzas y contabilidad.** El jefe de finanzas-administración representa a esta área, la cual está encargada de realizar el control y gestión de los ingresos y gastos del hotel. El control de los ingresos y gastos del hotel se registra en reportes de cierre diariamente y se realizan proyecciones semanales en planillas de flujo de caja con gastos e ingresos proyectados un mes adelante. Los reportes de cierre son revisados por la gerencia diariamente y el flujo de caja es revisado por la gerencia y enviado a la dirección una vez a la semana. Entre las fortalezas se puede destacar la rapidez para la toma de decisiones financieras, ya que no es una

organización con muchos niveles de aprobación y las buenas relaciones de negociación con los proveedores y socios estratégicos.

**3.5. Recursos humanos.** Esta área funcional también está representada por la jefatura de finanzas-administración, que tiene como líder a un supervisor de gestión humana. Las funciones principales de esta área son realizar la gestión y el manejo del capital humano empleado en el hotel para garantizar un clima de armonía y trabajo en equipo, asegurar que todos empleados (permanentes o temporales) sean adecuadamente capacitados y entrenados en atención al cliente y además de asegurar la correcta dotación del personal que sea necesario para garantizar una correcta operación del hotel. Las fortalezas que se han identificado son: un bajo índice de rotación y alta capacitación del personal, además de una buena predisposición del personal a trabajo en equipo y enfoque en la satisfacción del consumidor-cliente. Entre las debilidades se ha identificado que la mayoría del personal es de edad avanzada y hay poca predisposición a entrenar al personal más joven que ingresa a la organización.

**3.6. Redes de información.** Esta es otra área funcional a cargo de la jefatura de finanzas-administración y tiene como finalidad proporcionar el soporte técnico y las herramientas tecnológicas necesarias para facilitar las operaciones diarias del hotel. Entre los sistemas que se proveen se cuenta con hojas de cálculo formuladas para la proyección de ingresos y egresos, y un sistema para la gestión de reservas y facilitar el ingreso y salida de los huéspedes. Se ha identificado como fortaleza el contar con sistemas ágiles para el control y proyección de ingresos y egresos, y un sistema novedoso desarrollado para agilizar la gestión de reservas que reduce o hasta elimina la necesidad del huésped de realizar un ingreso o salida presencial. Entre las debilidades se puede mencionar la falta de un sistema más amplio e integrado, que proporcione datos e información más rápida sobre cualquier área del hotel.

**3.7. Investigación y desarrollo.** Es también liderado por el área de finanzas-administración en forma compartida con la gerencia general. El hotel enfoca estas actividades en la búsqueda de oportunidades con la finalidad de lograr mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen, así como mejorar o identificar oportunidades de venta. Se ha identificado como fortaleza la participación de la gerencia y del directorio en los programas de mejora identificadas y el desarrollo de encuestas de satisfacción a los clientes directos e intermediarios.

#### **4. Análisis VRIO**

El análisis VRIO del SBH toma sus recursos y procesos internos para evaluar si estos proporcionan una ventaja competitiva sostenida, la matriz VRIO del SBH se muestra en el Anexo 4. A continuación, se realiza una descripción de las ventajas competitivas identificadas a partir del análisis VRIO realizado:

- Respecto de los recursos, se ha destacado como ventajas competitivas la infraestructura moderna y ecoamigable, la amplia experiencia de la dirección en el rubro hotelero, la utilización de tecnología de alto nivel y el uso de plataformas digitales adecuadas para el tamaño y operación del hotel.
- Respecto de los procesos, se ha encontrado como ventajas competitivas la alta capacitación y enfoque en la atención al cliente del personal y las tareas de investigación y desarrollo tecnológico.

#### **5. Análisis de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Los resultados obtenidos en la evaluación de los factores internos (MEFI) se detallan en el Anexo 5, además de la lista de principales fortalezas y debilidades. La suma total genera una puntuación de 3.05.

Del análisis realizado se puede destacar la suma del puntaje de las fortalezas genera un valor de 1.78; y la suma del puntaje de las debilidades, un valor de 1.28. Dado que el valor de las fortalezas es superior que las oportunidades, se puede concluir que el entorno interno de la organización es favorable para el hotel.

## Capítulo IV. Planeamiento Estratégico

### 1. Declaración de Visión y Misión 2020-2025

Actualmente, la marca busca posicionarse entre los mejores hoteles “independientes” del sector hotelero, en el distrito de Miraflores, con la finalidad de aumentar el volumen de ocupación orientados al segmento corporativo en su mayoría, manteniendo los estándares de calidad a los que están acostumbrados sus clientes y brindando un servicio de confort que satisface las expectativas de estos.

Conforme a lo antes mencionado, se reevalúan la misión, visión y cultura de la empresa, buscando orientarlos a la nueva cadena del negocio y las nuevas estrategias que determinaremos en este capítulo, basándonos en los aspectos ya desarrollados en los capítulos anteriores.

**1.1. Misión.** La misión es brindar un servicio de hospedaje con alto nivel de calidad enfocado al sector corporativo, con una infraestructura superior al promedio destacada por la comodidad de sus habitaciones, y un equipo humano enfocado en brindar un servicio superior, cuidando el medio ambiente y a sus colaboradores, generando valor.

**1.2. Visión.** La visión es ser líderes del sector hotelero corporativo, siendo reconocidos por el alto nivel de calidad de los servicios, brindando al equipo de trabajo la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales y generar valor creciente y sostenible para los accionistas.

**1.3. Propósito.** El propósito es superar las expectativas de hospedaje del segmento corporativo basados en la misión, visión y valores.

**1.4. Valores.** Los valores son la confiabilidad o seguridad, el compromiso con los resultados, la diversidad, la sostenibilidad, la responsabilidad social y la innovación.

## 2. Objetivos Estratégicos (a Largo Plazo)

A continuación, se detallan los objetivos generales y específicos del negocio.

### 2.1. Objetivos generales.

- Rentabilizar los ingresos arriba del promedio
- Potenciar la satisfacción del consumidor
- Rentabilidad maximizada a través de la eficiencia de operaciones
- Promover la satisfacción del equipo de trabajo

**2.2. Objetivos específicos.** Los objetivos específicos son tipificados a continuación, con la finalidad de que los planes a desarrollar orienten sus estrategias al cumplimiento de estos.

- Objetivo de rendimiento: Lograr un rendimiento encima del 15 % sobre utilidad antes de impuesto, en promedio en los 5 años
- Objetivo de apalancamiento: Lograr un ponderado de ocupación de 45 % como mínimo durante un período de 5 años
- Objetivos de equilibrio: lograr la satisfacción por encima del 75 % en el equipo, así como la satisfacción del usuario en un 95 %

## 3. Estrategia Competitiva

Del análisis del entorno próximo en función de las cinco fuerzas de Porter y su respectivo contraste con los factores críticos de éxito de la industria, encontramos lo siguiente:

La necesidad de capital de activos es un factor necesario para entrar a la industria y, además, se considera como un factor crítico de éxito; es decir, esta industria tiene un fuerte componente de capital que se considera como una barrera de entrada y se consolida como una necesidad para mantener el costo fijo y la infraestructura.



El producto diferenciado, además de ser un factor clave de éxito, es la forma en la que la industria logra diferenciar los servicios y las ofertas de valor de los competidores, después de entrar en la industria es el factor más importante para mantenerse en el mercado y lograr generar demanda. Esta diferenciación se fortalece con los atributos del hotel, como, por ejemplo, la ubicación geográfica, el mantenimiento de la infraestructura y la capacitación del personal, los cuales, analizados en conjunto, son la base fundamental para la satisfacción del consumidor-cliente.

#### **4. Estrategia Corporativa**

Del análisis realizado para el entorno externo y el entorno interno (MEFE y MEFI), se puede definir las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales se han identificado a través del análisis FODA, mostrada en el Anexo 6.

El objetivo es evaluar las opciones de nuevas estrategias a considerar sobre la base de la realidad del hotel y su entorno. Por lo tanto, en el presente capítulo se desarrolla el análisis de dichas estrategias y las posibilidades de implementación según los recursos y capacidades ya obtenidos.

La estrategia y estimación de demanda está basada en la opinión de experto, que contempla una entrevista a María Patricia Andrade, *country manager* de la cadena de hoteles Estelar, quien brindó los datos como punto de referencia, nivel de ocupación, porcentaje sobre capacidad instalada entre otros, la entrevista a experto se muestra en el Anexo 7.

## Capítulo V. Plan de Marketing

De acuerdo con las estrategias definidas para poder cumplir los objetivos generales y específicos del proyecto, detallamos el desarrollo del plan de marketing.

Este plan está alineado para afrontar la situación actual y llegar a cumplir los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad definidos en los capítulos anteriores.

### 1. Análisis de la Situación

El servicio que brinda el SBH no corresponde solo a un servicio de hospedaje, sino que brinda una experiencia de calidad, confianza y confort a sus clientes.

Cuenta con instalaciones muy cómodas, limpias, valorando la comodidad que espera cada huésped.

### 2. Objetivos

Los objetivos del plan de marketing buscan el cumplimiento de los objetivos generales y específicos detallados en el capítulo IV.

- Posicionamiento de la marca por la calidad superior que ofrece
- Consolidación en el mercado de Lima para el segmento corporativo
- Aumento de la tasa de ocupación del hotel
- Cumplir con los objetivos de ingresos proyectados por cada año

Sin embargo, el objetivo de marketing estará orientado al *branding*, reconocimiento de la marca, para luego ver volcado este reconocimiento en objetivos de performance, buscando la conversión a largo plazo.

Para la medición de los objetivos mencionados usaremos las siguientes métricas:

- Alcance, cuantas personas fueron alcanzadas por el contenido (fans, impactos)
- *Engagement*, interacciones con el contenido generado (*likes*, *shares*, comentarios)

- Conversiones, durante la operación para validar a los consumidores y los ingresos

### 3. Formulación de las Estrategias

Para la formulación de la estrategia de marketing nos basamos en la descripción de dos estrategias: segmentación y posicionamiento, considerando las metodologías de Kotler y Keller (2016), a fin de conocer, por el lado de la segmentación, el segmento de clientes a los que irá dirigida la propuesta comercial y, por el lado del posicionamiento, el *branding*, la presencia de la marca.

Las estrategias estarán orientadas a campañas de marketing digital a través de contenidos en redes sociales.

**3.1. Segmentación.** Con esta estrategia buscamos generar clientes potenciales, se ha segmentado el mercado actual con la finalidad de definir nuestro *buyer* persona; se ha tenido en cuenta las siguientes variables: ingresos, educación, clase social, estilo de vida psicográfico, beneficios, estatus de usuario, frecuencia de uso, rol de decisión, edad, nacionalidad y ocasión de uso; detalle por tipo de cliente, mostrados en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Segmentación del mercado actual*

Variable	Segmento corporativo			Segmento vacacional
	Cliente corporativo	Agencias	Empresas	Cliente vacacional
<b>Edad</b>	> 30 y <=60 años	-	-	> 30 y <=70 años
<b>Educación</b>	Profesional / post grado	-	-	Profesional / post grado
<b>Clase social</b>	Clase media a más	-	-	Clase media a más
<b>Estilo de vida psicográfico</b>	Orientación a los negocios, cultura	-	-	Orientación a la cultura, viajes
<b>Ingresos</b>	Medio y alto	Todas	Todas	Medio y alto
<b>Beneficios</b>	Calidad Confort	Calidad Confianza Post venta	Calidad Confianza Post venta	Calidad Confort
<b>Estatus de usuario</b>	Usuario habitual	Usuario habitual	Usuario antiguo	Usuario potencial
<b>Frecuencia de uso</b>	Usuario Frecuente	Usuario Frecuente	Usuario Frecuente	Usuario esporádico
<b>Rol de decisión</b>	Usuario	Influye	Decide	Decide
<b>Nacionalidad</b>	Nacional o internacional	Nacional o internacional	Nacional o internacional	Internacional

*Nota.* Elaboración propia.

**3.2. Posicionamiento.** Con esta estrategia buscamos desarrollar e impulsar nuestra presencia *online*, posicionar nuestra marca de forma orgánica.

El posicionamiento de la marca a través del *content* marketing, considerando la oferta de los competidores y los requerimientos del segmento corporativo. Aumentando el *brand equity* como valor añadido al servicio que se ofrece, logrando así una asociación inmediata.

#### **4. Plan Operativo – Marketing Mix**

Para el desarrollo de la estrategia de mix marketing, nos basaremos en las metodologías de Kotler y Keller (2016), haciendo uso de la teoría de las 7 P para el marketing de servicios.

**4.1. Servicio.** El servicio que ofrece el SBH está orientado al hospedaje para el segmento corporativo en su mayoría y en un porcentaje minoritario para el segmento vacacional, además, del servicio de alimentación a sus clientes como servicio principal, buscando superar las expectativas de hospedaje para ambos segmentos.

Por otro lado, existen también servicios complementarios, los cuales se ofrecen en caso el cliente lo requiera y que son necesario para brindar el servicio principal.

- **Reservas:** La generación y anulación de una reserva podrá realizarse por todos los canales habilitados, página web, redes sociales y vía telefónica, además de las agencias y páginas intermedias de compra, siempre y cuando se cumplan todas las condiciones en cada uno de los medios.
- **Contenido:** Todos los clientes y huéspedes podrán acceder al contenido generado para satisfacer la necesidad de cada uno de ellos, en la página web, en las redes sociales y en la publicidad física del hotel.
- **Habitación:** Orden y limpieza diaria, recepción de pedidos vía telefónica y servicio a la habitación.

- Estacionamiento: *Parking* gratis durante la estadía del cliente.
- Wifi: Servicio de wifi gratuito las 24 horas, ingreso con un código por habitación.
- *Check in/fast check in/check out*: Gestiones para el ingreso y salida del hotel, adicionalmente el cliente podrá acceder a servicios como el *fast check in*, donde podrá realizar su *check in* automático, que le permita una firma digital, y se podrá usar un lector de documentos una vez se encuentre instalado.
- Diferentes modos de pago: Dependiendo del segmento, el cliente podrá realizar el pago de los servicios por diferentes medios, tarjetas (crédito/débito) corporativas o personales, transferencias de dinero, efectivo.

Por último, los servicios suplementarios, para mejorar la experiencia de los clientes, agregando valor a su estadía:

- Lavandería: Servicio de lavandería y planchado de ropa, tiempo de atención 24 horas y opción para elegir servicio *rush* de acuerdo con la disponibilidad
- Programa de fidelización: Información sobre los programas y club de beneficios para clientes frecuentes
- Posventa: Seguimiento del cliente tras compra del producto
- Sala de conferencias: Salones para cursos o conferencias

**4.2. Precio adecuado.** Los precios han sido determinados según los competidores, tomando como referencia las tarifas de hoteles que van dirigidos al mismo segmento y considerando la tendencia de variación de precios.

**4.3. Plaza accesible.** El servicio tiene una sola ubicación, en el distrito de Miraflores, Lima, Perú, y todos los servicios descritos serán ofrecidos en su único local. Sin embargo, los clientes podrán acceder a la contratación de los servicios por medio de los siguientes canales:

- **Página web:** El hotel cuenta con una página web, la cual se potenciará para que permita generar transacciones de los clientes directos, empresas y agencias.
- **Asesoría de viajes:** Las agencias son intermediarios muy potentes a través de las cuales los usuarios también podrán acceder a los servicios, aliados estratégicos más importantes nacionales e internacionales.
- **Redes sociales:** Mediante estas páginas no solo se busca aumentar los seguidores, sino obtener una conversión al final de la experiencia, mediante la cual los clientes pueden acceder no solo a información, sino también a concretar una compra.
- **Central telefónica:** Servicio brindado desde el hotel las 24 horas, para la atención de requerimientos de los clientes.
- **Emailing:** Correos personalizados, mediante los cuales los clientes pueden acceder no solo a información, sino también a concretar una compra.

El uso de cada canal está dirigido a un público objetivo, de acuerdo con las variables de segmentación.

**4.4. Promoción.** Dado el análisis del entorno actual, y considerando la incertidumbre del Covid-19, las tácticas de promoción estarán enfocadas en el fortalecimiento de la marca durante el tiempo que el sector hotelero no pueda volver a ofrecer los servicios.

La estrategia publicitaria Kotler y Keller (2016) enfocada en los segmentos ya mencionados se realizará a través de:

- **Contenidos en *social media*:** generación de contenidos que buscan hacer conocida la marca, aumentando el número de seguidores, contenido sobre los servicios que se ofrecen, enfocados en el factor diferencial, contando historias.

- Actualización web permanente: Potenciar la página web existente, generación de contenidos que buscan hacer conocida la marca, contenido sobre los servicios que se ofrecen, enfocados en el factor diferencial, contando historias y permitiendo convertir una venta.
- *Emailing* para los clientes corporativos: Correos personalizados, mediante los cuales los clientes acceden no solo a información, sino también a concretar una compra.

Basándonos en la estrategia definida, la promoción de ventas se realizará a través de:

### Tabla 8

#### *Ventas promocionales*

Ventas promocionales	
<i>Pull</i> marketing	- Publicidad en social media. - Marketing por recomendación social
<i>Push</i> marketing	- Promociones luego de terminada la pandemia, considerando la fidelización de los clientes y estacionalidad - Descuentos para clientes corporativos.

*Nota.* Elaboración propia.

Todas las estrategias serán implementadas y medidas desde el inicio de operación del proyecto, buscando incrementar el conocimiento de nuestra marca, más tráfico hacia nuestro sitio web, generar transacciones, convertir posibles usuarios en consumidores y mejorar la retención.

**4.5. Personal.** El detalle de la organización del personal que tiene el hotel está detallado en el planeamiento de recursos humanos, considerando al equipo de marketing como responsable de la ejecución del presente plan.

**4.6. Proceso.** El detalle de los procesos que tiene el hotel está detallado en el plan de operaciones, considerando al equipo de marketing como responsable de la ejecución del presente plan.

**4.7. Entorno físico.** El hotel está ubicado en el distrito de Miraflores, es el único lugar donde se ofrecen los servicios; sin embargo, el entorno ofrece diferentes experiencias sociales,

culinarias y culturales. Además, las instalaciones del hotel brindan comodidad, privacidad y una experiencia única para los clientes, complementado su estadía con la climatización y temperatura adecuada, iluminación y música, y áreas comunes muy bien mantenidos.

## 5. Presupuesto

Para el cumplimiento de los objetivos del presente plan sobre la base de la estrategia detallada en los puntos precedentes asignaremos un presupuesto de S/ 160,218.00, el cual involucra la generación del contenido (infografía, fotos, videos, entrevistas) y la presencia en *social media*, Google Ads, Facebook, Facebook Ads, Instagram, Twitter, y potenciación y mantenimiento de la página web.

Por otro lado, está la participación en eventos del sector, junto con las ferias de las agencias, por lo que el presupuesto para el mantenimiento de la estrategia asciende a S/ 88,224.00.

### Tabla 9

#### *Presupuesto para el posicionamiento*

Concepto	Año 2020
Generación de contenido	21,600
Social media	13,824
Mejoras en la web	29,754
Herramientas analíticas	95,040
<b>Total</b>	<b>160,218</b>

Concepto	Año 2021
Eventos	15,000
Redes sociales	6,912
Mantenimiento web	18,792
Herramientas analíticas	47,520
<b>Total</b>	<b>88,224</b>

*Nota.* Elaboración propia.



## Capítulo VI. Plan de Operaciones

El plan de operaciones ha sido desarrollado de acuerdo con las estrategias del negocio y orientado a cumplir con la propuesta de valor de este. Más adelante, describimos los objetivos específicos de área junto con las acciones estratégicas que aseguren su cumplimiento y detallamos los procesos operacionales e instalaciones de soporte requeridas por cada servicio. Asimismo, hemos considerado la implementación de estrategias de corto y largo plazo con la finalidad de afrontar el entorno económico actual del sector en el Perú, debido a la pandemia del Covid-19.

### 1. Objetivos de Operaciones

Los objetivos estratégicos del área se presentan en la Tabla 10 abajo:

**Tabla 10**

#### *Objetivos operativos*

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicador de medición	Acciones
De rentabilidad	Lograr un margen de egresos totales menor al presupuesto	% sobre los gastos totales anuales presupuestados	Revisión diaria de egresos y comparativo presupuestal semanal.
De satisfacción	Alcanzar un óptimo nivel de aceptación (95 %) del cliente en relación con la calidad en el servicio	% de satisfacción de clientes según encuestas	Revisión diaria de las gestiones operativas requeridas para preparar las instalaciones para la demanda del día.
De eficiencia	Tener el 100 % de las habitaciones listas antes de la hora del <i>check in</i>	% mensual de habitaciones listas	Análisis cuantitativos de seguridad y medidas de acción frente a contingencias.
De eficiencia	Lograr que el 95 % de los <i>check in</i> y <i>check out</i> se realicen en menos de 5 minutos.	% mensual de <i>check in</i> y <i>check out</i> exitosos	Entrenamiento permanente a nivel de cultura organizacional.
De eficiencia	El 100 % de los servicios ofrecidos (desayuno gratis, wifi, etc) deben ser proveídos en la hora indicada y completamente.	% mensualizado exitoso de los servicios ofrecidos	

*Nota.* Elaboración propia.

### 2. Estrategias de Operaciones

- Capacitar continuamente al personal del hotel

- Establecer y mantener un programa de limpieza y mantenimiento eficiente y permanente
- Mejorar el *software* y los sistemas que dan soporte a los procesos operacionales
- Estandarizar los principales procesos y utilizar manuales de atención al cliente con indicadores de calidad claramente definidos
- Gestionar horarios/vacaciones y reemplazos para contar con personal suficiente
- Seleccionar a los proveedores, principalmente, sobre la base de criterios de calidad y evaluarlos periódicamente

### **3. Ubicación y Diseño de las Instalaciones**

El hotel se ubica en plena zona comercial de Miraflores, a dos cuadras del centro comercial Larcomar. El tiempo de viaje desde y hacia el aeropuerto se puede realizar en menos de 40 minutos a través de la Av. Costa Verde. Las instalaciones están distribuidas en 9 pisos, 1 semisótano y 2 sótanos; y cuenta con 50 habitaciones, de las cuales 14 son *premium* – cama *king size*, 14 *premium* – 2 camas *queen size* y 12 tradicionales – 1 cama *queen size*, 10 tradicionales – 2 camas *queen size*; además, cuenta con un área para restaurante, con una capacidad para 60 personas (40 debajo de área cubierta, 12 en la terraza y 8 en el área de la barra) y 2 salas para eventos. Dentro de las áreas comunes se tiene la recepción, el gimnasio, la terraza y el área del *lobby*. En el Anexo 8 se presentan los planos de las plantas de distribución del SBH.

### **4. Diseño de los Procesos de Operaciones**

A continuación, se presenta el mapa de los procesos operativos y se proporciona una descripción de cada uno de ellos.

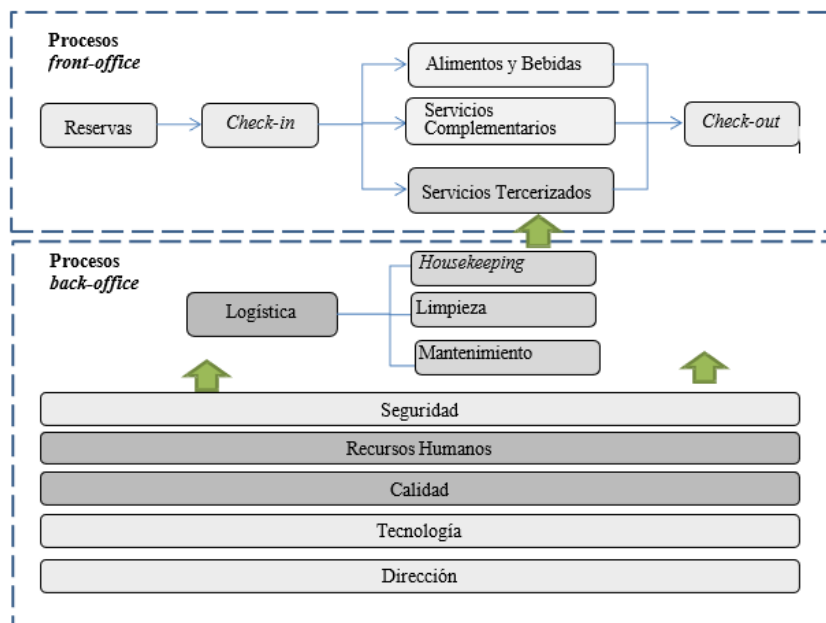


Figura 2. Procesos operativos. Elaboración propia.

#### 4.1. Procesos de *front office*.

- **Reservas:** Se realiza atención de solicitudes, modificación y anulación de reservas vía teléfono, web o *email*
- **Check in:** Protocolo de bienvenida, verificación de conformidad de reserva y registro del ingreso de huéspedes
- **Alimentos y bebidas:** Atención de restaurante, servicio de desayuno, preparación de loncheras, bebidas calientes de cortesía
- **Servicios complementarios:** Orientación turística, información del clima, salidas de vuelos, transporte al aeropuerto
- **Servicios tercerizados:** Gestión y coordinación de proveedores de traslados, spa, lavandería y tours, médicos
- **Check out:** Registro de salida de huéspedes, facturación y protocolo de despedida

#### 4.2. Procesos de *post office*.

- **Housekeeping:** Limpieza y acomodación de habitaciones (normal o profunda)

- Limpieza: de áreas comunes, como recepción, patios, pasillos, escaleras y comedor
- Mantenimiento: Mantenimiento de las instalaciones, preventivo y correctivo
- Logística: Compras y control de inventarios de insumos
- Seguridad: Seguridad física interna y externa
- Recursos humanos: Gestión de turnos, horarios, pagos, nómina y capacitación
- Tecnología: Gestión de herramientas tecnológicas
- Dirección: Planificación, organización, comunicación, auditoría

## 5. Flujograma de Procesos Clave

Se considera que los procesos operativos claves para el logro de los principales objetivos del negocio son el *check in* y *check out* los cuales impactan directamente en la percepción de los huéspedes. En la siguiente figura se detalla las actividades del check in.

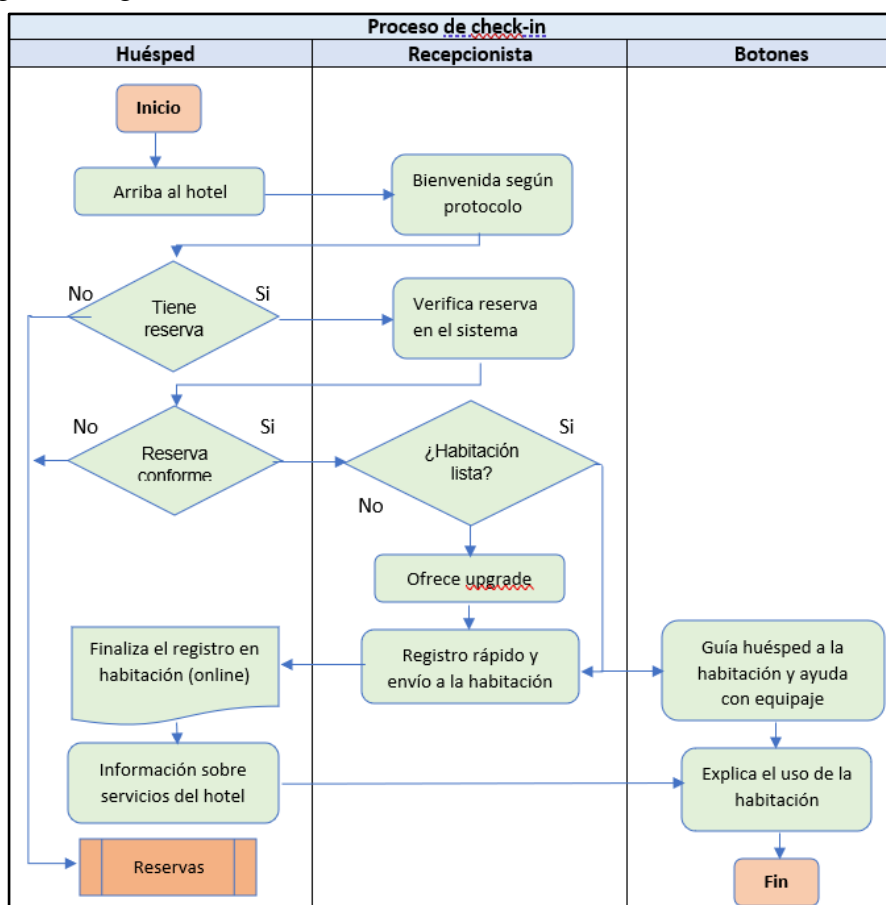


Figura 3. Flujograma de procesos operativos. Elaboración propia.

## **6. Actividades Preoperación (Durante la Pandemia)**

La declaración del estado de emergencia y las medidas del Gobierno peruano ante la pandemia han ocasionado una paralización casi completa de las operaciones del hotel. Ante esto, las actividades durante este periodo serán:

- Reorganización y revisión periódica de la estructura organizacional del hotel (enfocarse en reasignación de tareas para evitar posiciones que sean prescindibles), se debe iniciar lo antes posible y debe revisarse cada semana;
- Revisión de los programas de mantenimiento y limpieza de las habitaciones, áreas comunes y demás áreas del hotel, buscando la programación de lo mínimo necesario (preferir contratos temporales);
- Realizar las tareas pendientes que no podían ser realizados debido a la presencia de huéspedes; y
- Establecer los protocolos y actividades que sean necesarias en preparación para el rebote de “vuelta a la normalidad”

## **7. Actividades Postoperación (Después de la Pandemia)**

Se prevé que las operaciones en el hotel empezarán a normalizarse aproximadamente después del primer año de la aparición del Covid-19 en el Perú. El proceso de normalización será lento y gradual; por lo tanto, las actividades de esta etapa serán revisadas continuamente y se prevé que será necesario mucha innovación y adaptabilidad al cambio. Las actividades más importantes serán:

- Implementar más tecnologías para buscar la automatización total de los procesos, incluyendo marketing, operaciones y postventa

- Proporcionar entrenamiento continuo al personal para el nuevo escenario de atención y prestación de servicios a los viajeros
- Implementar y mantener el funcionamiento continuo de los protocolos de sanidad y limpieza en las habitaciones, áreas comunes y demás áreas del hotel

## 8. Análisis de Presupuesto y Capital Laboral

La Tabla 11 a continuación, muestra el presupuesto previsto para el área de operaciones del SHH.

**Tabla 11**

### *Presupuesto de operaciones*

Operaciones durante la pandemia	
	Año 2020
Costos de planillas	S/ 429 000.00
Servicios subcontratados	S/ 47 550.00
Entrenimiento y capacitaciones	S/ 6 400.00
Modificaciones estructurales	S/ 6 500.00
Total	S/ 489 450.00
Operaciones después de la pandemia	
	Año 2021
Costos de planilla	S/ 677 820.00
Servicios subcontratados	S/ 49 200.00
Entrenimiento y capacitaciones	S/ 14 400.00
Modificaciones estructurales	S/ 28 000.00
Total	S/ 769 420.00

*Nota.* Elaboración propia.

## **Capítulo VII. Planeamiento de Recursos Humanos**

Debido a la coyuntura sanitaria que estamos afrontando en todo el mundo por la aparición del Covid-19, en el 2020 hemos planteado dos escenarios en los que trabajaremos, el de los meses de marzo a diciembre del 2020 se denomina la etapa de preoperación y a partir de enero 2021 en adelante es el de operación.

El presente plan está compuesto por la definición de la estructura organizacional bajo estos dos escenarios, los objetivos del personal que se encuentran alineados a los objetivos estratégicos de la organización, la selección de las estrategias para la mejora de los resultados de la empresa y el presupuesto para alcanzar dichos objetivos.

### **1. Estructura Organizacional**

Durante esta etapa, las áreas realizarán actividades que permitan generar costos mínimos de personal y gastos con el fin de preparar las estrategias para su apertura en enero del 2021. La gerencia general planificará y monitoreará el desempeño de la gestión de las demás áreas, la gerencia de finanzas-administración interactúa con todas las áreas y genera información contable y financiera para el cumplimiento legal. El área de recursos humanos se encargará de los procesos de selección de personal para el retorno a operación, pago de planilla, análisis de la legislación para conocer las exigencias establecidas por el Gobierno peruano para el retorno. La gerencia comercial se encargará de establecer las estrategias de marketing para atraer clientes y establecer vínculos con empresas. El organigrama propuesto para el hotel SBH, se muestra en el Anexo 9.

Cada gerencia, durante la etapa de preoperación en el 2020, contará con una persona para generar los planes y estrategias para mantenerse en la etapa de preoperación y para el retorno a la operación; también se contará con un recepcionista para la orientación a los clientes y ventas.

A los trabajadores de la planilla, durante esta etapa de preoperación, se les continúa pagando sus sueldos, respetando así sus derechos laborales y conservando para la empresa el *know how* del personal en la calidad de la atención al cliente.

Para la etapa de operación, que inicia en enero del 2021, se incorporará a las labores en la gerencia general dos recepcionistas adicionales que harían un total de tres personas en dicho puesto, cuatro amas de llave, dos botones y dos cocineros. A través de una empresa contratistas se contratará los servicios de un técnico en sistemas y personal de mantenimiento. Además, en la gerencia de finanzas-administración, a través de una empresa contratista, se contratará los servicios de un contador para el manejo contable y financiero.

## **2. Objetivos de los Colaboradores, Perfiles y Requerimientos**

Los objetivos del personal están alineados a los objetivos de la organización e integrados a los de las demás áreas con la finalidad de lograr alcanzar las metas establecidas.

Durante el periodo 2020-2025 elaboraremos y mejoraremos continuamente los planes y programas para el desarrollo de nuestros trabajadores en el ámbito profesional y personal. Asimismo, garantizaremos las condiciones para un trabajo seguro y eficiente.

Nuestra empresa, con el fin de liderar el sector, busca que su personal desarrolle habilidades blandas orientadas a la atención dedicada al cliente, trabajo en equipo e innovación. Asimismo, medimos las metas logradas por el personal en el periodo previo y elaboramos nuevos objetivos para cada año, a través de un trabajo coordinado entre áreas se busca alinear las actuaciones de nuestros colaboradores con los objetivos de la organización.

## **3. Planilla del Personal**

Después de una evaluación entre todas las gerencias se determinó que en la etapa de preoperación se debe contar una persona de cada una de las gerencias y una recepcionista; del



2021 al 2025 se contará con una cantidad determinada de trabajadores, la cual se muestra en el Anexo 10, donde se muestra el detalle del número de colaboradores por año. En el Anexo 11 se presenta los costos de la planilla de remuneraciones del SBH.

#### **4. Desarrollo del Personal**

Nuestros programas de formación se encuentran orientados al fortalecimiento de las competencias técnicas del negocio, seguridad y salud laboral, motivación y liderazgo; se dicta de manera presencial con sesiones teóricas y talleres prácticos. En el Anexo 12 se encuentra el detalle del número de trabajadores a los que se les programará cada curso y los costos asociados.

La capacitación es primordial, se cuenta con un plan anual y un presupuesto aproximado de S/ 1,750 por colaborador por año.

Para motivar a nuestros colaboradores se pone a su disposición los siguientes beneficios:

- Descuento de 50 % sobre la tarifa en uso de las instalaciones del hotel
- Préstamos educativos
- Capacitación (depende del nivel)

Para medir la motivación de nuestro personal se generarán encuestas de clima laboral anualmente, con el fin de evaluar su nivel de satisfacción en el trabajo.

#### **5. Estrategia de Administración del Recurso Humano**

La estrategia de recursos humanos alineada a los objetivos generales y específicos de la organización ha establecido tres pilares fundamentales para sus actividades.

- De rentabilidad, está enfocado en mantener una variación de costos de pago de planillas por debajo del 3 %
- De crecimiento busca que la rotación de nuestro personal no supere el 20 %,

- De sostenibilidad tiene como finalidad obtener un grado de satisfacción de los colaboradores mayor o igual al 80 %.

La Tabla 12 a continuación detalla los propósitos de los recursos humanos, los indicadores de medición y las acciones enfocadas a lograr este objetivo:

**Tabla 12**

*Propósitos de los recursos humanos*

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Acción
Rentabilidad	Lograr mantener el porcentaje de variación de costos de pago por planilla entre +/- 3 %	Costo de plantilla actual-costos de planillas Anterior/costo de la planilla anterior x 100	Mantener informado al personal sobre los beneficios que tiene la empresa para ellos.
Crecimiento	Lograr que el personal altamente capacitado tenga una rotación del 20 %	Personal que se retiró de la empresa * 100 / total de trabajadores	Poner a disposición de los colaboradores, recursos personales y de desarrollo Encuestas de clima de forma anual, así como el nivel de satisfacción
Sostenibilidad	Obtener un grado de satisfacción de los colaboradores del 80 %, un grado de satisfacción del cliente (huésped e intermediario) del 95 %	Obtener un clima laboral mayor o igual al 80 % Obtener índices de satisfacción de los huéspedes en un 95 %	Aplicar políticas del buen desempeño Fomentar el <i>feedback</i> 360°

*Nota.* Elaboración propia.

## 6. Presupuesto

Tomado en cuenta la cantidad de trabajadores referida en el ítem de planilla de personal, se ha elaborado el presupuesto considerando los costos por remuneración, capacitación y costos asociados a la coyuntura Covid-19. A continuación detallamos dichos costos en la Tabla 13:

**Tabla 13**

*Costos Covid-19*

Concepto	Año 2020	Año 2021
Elaboración de plan de seguridad	S/ 2,880	---
Pruebas de descartes Covid-19	S/ 16,632	S/ 11,088
EPP	S/ 3,326	S/ 2,218
Vacunas	S/ 5,040	S/ 5,040
Total	S/ 27,878	S/ 18,346

*Nota.* Elaboración propia.

## Capítulo VIII. Planeamiento Financiero

El plan financiero permite proyectar las variables que describen el negocio, en función de determinar los flujos de ingresos costos y gastos esperados en un entorno económico modelado con supuestos para evaluar las variables que impactan el resultado del negocio, para analizar la viabilidad del proyecto se contrastan los resultados esperados con la estrategia y los objetivos estratégicos.

### 1. Propósitos del Planeamiento Financiero

Se define los siguientes objetivos específicos y su indicador esperado en cada año de operación, debido a que el crecimiento y desarrollo de la operación depende del nivel de ocupación, se presentan objetivos variables teniendo en cuenta que a partir del quinto año se logra un nivel de ocupación difícil de mejorar conforme a la información del experto. La Tabla 14 a continuación muestra los objetivos financieros por año.

**Tabla 14**

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento	---	30 %	30 %	30 %	8 %
Crecimiento de los ingresos en comparación con el año anterior					
% utilidad antes del usufructo	15 %	30 %	45 %	50 %	50 %
Relación porcentual de la utilidad en comparación con los ingresos					
% EBITDA	0 %	15 %	20 %	25 %	25 %
Relación porcentual					

*Nota.* Elaboración propia.

El crecimiento de las ventas asegura que en los primeros años de operación se logre llegar a niveles de ocupación en función de la demanda esperada y la cobertura de costos.

El porcentaje de utilidad antes de usufructo permite asegurar un flujo para cubrir el pago del usufructo y aporta con el flujo de caja económico del proyecto.

El porcentaje de EBITDA nos asegura que el proyecto está generando caja creciente y sostenible para los requerimientos del flujo de caja económico.

El control y cumplimiento de los objetivos e indicadores permite que se optimicen los procesos operativos y así contribuir a generar valor.

## 2. Supuestos del Modelo Financiero

**2.1. Caja de operación.** Se ha asumido que el hotel SBH cuenta con ganancias acumuladas por distribuir por 1.3 millones de euros y un efectivo de 975 mil euros, tal como se muestra en el balance mostrado en la Tabla 15 a continuación:

**Tabla 15. Balance Previo**

Propiedad, planta y equipo	5,550,000
Cuentas comerciales por cobrar	44,764
Efectivo y equivalente de efectivo	975,040
<b>Total Activo</b>	<b>6,569,804</b>
Capital social	1,665,350
Ganancias acumuladas	1,306,392
Beneficio neto del periodo	207,437
<b>Total capital</b>	<b>3,179,479</b>
Préstamos a largo plazo	3,345,725
Cuentas comerciales por pagar	44,600
<b>Total pasivo</b>	<b>3,390,325</b>

*Nota.* Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la hoja de balance, los activos reflejados en propiedad planta y equipo, cubren el préstamo 1.65 veces; por esta razón, asumimos distribuir como utilidades el 70 % de la caja y así apalancar las operaciones del nuevo hotel con 1.7 millones de soles, que cubren los gastos de inversión de 251 mil soles y los gastos preoperativos del primer año de 1.4 millones.

El objetivo principal de las proyecciones es modelar una estructura de operación en un hotel alquilado. La empresa paga un usufructo durante seis años y se proyecta un año cero

preoperativo que corresponde al 2020, principalmente porque la pandemia del Covid-19 no permite atender operaciones durante este año. Este enfoque se centra en la rentabilidad de la operación del hotel, no tiene en cuenta la rentabilidad del dueño del activo.

**2.2. Inicio de operaciones el 01 de enero de 2021.** Los *inputs* principales del modelo tienen origen en las inversiones iniciales mostradas en el Anexo 13.

La duración del proyecto es de cinco años de operación y uno de preoperación, asumimos que en el quinto año se podría renegociar el contrato de alquiler y seguir operando; sin embargo, para fines académicos queremos evaluar si en cinco años se podría contar con un proyecto rentable y sostenible

**2.3. Cifras e impuesto general de ventas.** La inversión en Capex es de 252 mil soles, de los cuales 216 mil son inversiones en activos para la operación y 36 mil en activos intangibles, a partir del segundo año se reinvierte el 20 % anual de lo invertido en activos para la operación.

En preoperación, solo se incurre en costos y gastos fijos, así como la planilla de los gerentes al 50 % y una recepcionista, a partir del primer año de operación se tiene en cuenta el 100 % de la planilla, detallado en el Anexo 14.

La primera inversión en marketing se hace en septiembre del 2020 y la segunda en el año 2021, asimismo la primera inversión de servicios derivados por Covid-19 se hace en noviembre de 2020 y la segunda en el año 2021, conforme se señala en el plan de marketing.

**2.4. Impuesto a la renta de 29.5 %.** La mayor proporción de los ingresos proviene del servicio de alojamiento representando un 75 % del total de ingresos, tal como se indica en la entrevista al experto.

Los costos crecen en 1 % anualmente y las tarifas crecen 2 % anual después del primer año. Los costos y gastos se dividen entre fijos y variables. El crecimiento de los ingresos se

relaciona directamente con la ocupación del hotel, que aumenta con cada año de operación, tal como se muestra en el Anexo 15 denominado ingresos.

Dado que en preoperación no hay ingresos para que se pueda cobrar el usufructo, este es reemplazado por un alquiler que representa el 2 % de los ingresos que podrían conseguirse en capacidad máxima, siendo el usufructo para los siguientes años el que se detalla en el anexo de usufructo, denominado Anexo 16.

### **3. Tasa de Descuento**

Para el presente proyecto no se requiere utilizar deuda, dado que se cuenta con caja disponible en un 70 % del anterior negocio, razón por la cual el flujo de caja libre lo consideraremos igual al flujo de caja del accionista.

Para determinar el CoK del presente proyecto se utilizó los supuestos que parten del modelo CAPM para calcular una tasa que, de acuerdo con el riesgo que representa el negocio, refleje cuánta rentabilidad debería ser exigida por el accionista.

Para ello se utilizó como tasa libre de riesgo el promedio histórico de los T-bonds de 10 años de tesoro estadounidense, como tasa de mercado el promedio bajo el mismo periodo del rendimiento del S&P 500, y el beta de la industria correspondiente según el análisis realizado por Damodaran (beta desapalancado y ya no se vuelve a apalancar dado que este proyecto no contiene deuda).

Partiendo del hecho de que todos estos datos corresponden al mercado norteamericano, se aplicó un ajuste por riesgo país utilizando como proxy de esta variable el EMBI que es el *spread* que pagan los bonos del Gobierno peruano con referencia al estadounidense, asumiendo que dicho *spread* recoge el riesgo adicional de invertir en un país como el Perú.

En cuanto a los resultados, el negocio presenta una TIR del 19.70 %, mayor al 12.61 % que resulta el Ke que consideramos equivalente al CoK, haciendo que este proyecto se considere rentable. Asimismo, tenemos un VAN positivo de S/ 430,611, conforme el anexo de evaluación económica, mostrado en el Anexo 17.

## Conclusiones y Recomendaciones

Los resultados de la modelación financiera permiten entender que la operación planteada es rentable y cubre las inversiones y el costo de oportunidad de la inversión; es un modelo de baja inversión, que permite utilizar los activos hoteleros probablemente disponibles después de la crisis y operarlos bajo un modelo de eficiencias enfocado a los clientes corporativos.

Será necesario asegurar medidas adicionales que aseguren el mantenimiento de un flujo de caja positivo durante el periodo de preoperaciones del hotel SBH, así como procesos orientados a la conservación del *know how* del personal, lo cual es de suma importancia para la calidad de la atención al cliente.

Cada gerencia, durante la etapa de preoperación en el 2020, contará con una persona para generar los planes y estrategias para mantenerse en esta etapa y para la de retorno a la operación, para las actividades de publicidad y el mantenimiento básico de las instalaciones se contratará servicios específicos sobre la base del análisis de la necesidad, en conjunto con la gerencia comercial y de finanzas-administración, respectivamente, también se contará con un recepcionista para la orientación a los clientes y las ventas.



## Referencias

- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Recuperado de [https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)
- Congreso de la República. (2013, 28 de diciembre). Convenio entre la República del Perú y la Confederación Suiza para Evitar la Doble Tributación en Relación con los Impuestos sobre la Renta y el Patrimonio (Resolución Legislativa N° 30143). *El Peruano*, 511837. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30143.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.<sup>a</sup> ed.; V. del C. Alba Ramírez, Trad., y E. M. Jasso Hernández Borneville, Trad.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Defensoría del Pueblo. (2019). *Reducción del 250% de presupuesto a Defensoría del Pueblo para el 2020 afectará supervisiones a medidas del Gobierno para encarar la violencia contra la mujer* (Nota de prensa N° 299/OCII/DP/2019).
- El Comercio. (2019a, 23 de agosto). Consejo Fiscal: Proyecciones del MMM no están “plenamente sustentadas”. *El Comercio* (Perú). Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/marco-macroeconomico-multianual-consejo-fiscal-considera-proyecciones-plenamente-sustentadas-noticia-nndc-668328-noticia/>
- El Comercio. (2019b, 26 de julio). “Tax free”: Turistas accederán a devolución de impuestos por compras desde el 2020. *El Comercio* (Perú). Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/tax-free-turistas-accederan-devolucion-impuestos-compras-2020-noticia-659274-noticia/>

- Euromonitor International. (2019). Airlines in Perú [Aerolíneas en Perú]. Recuperado de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/Analysis/Tab>
- Hax, A., y Majluf, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica Argentina.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (11.<sup>a</sup> ed.). México D. F., México: Cengage Learning.
- International Finance Corporation (IFC). (2016). *EDGE methodology report* [Informe de metodología EDGE]. Recuperado de <https://edgebuildings.com/wp-content/uploads/2016/01/edge-methodology-01-2016.pdf?lang=es>
- Jakab, Z., Galea, G., Mauer-Stender, K., y Migliorini, L. (2014, 1 de abril). Cancer in Russia: Reflections from WHO in Europe [Cáncer en Rusia: Reflexiones de la OMS en Europa]. *The Lancet Oncology*, 15(5), 487-488. [https://doi.org/10.1016/S1470-2045\(14\)70057-9](https://doi.org/10.1016/S1470-2045(14)70057-9)
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2013, 5 de octubre). Brechas hoteleras en 7 ciudades de Perú. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/estudiosConsultorias/Brechas-hoteleras-en7-ciudadesdelperu-2013.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (s. f.). *Normatividad*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/funciones-y-normatividad-2/normatividad/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2015, 9 de junio). Aprueban Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (Decreto Supremo 001-2015-MINCETUR). *El Peruano*, 554647-554655. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-establecimientos-de-hospedaje-decreto-supremo-n-001-2015-mincetur-1248181-2/>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2019, 23 de agosto). Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023. *El Peruano*.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2019, diciembre). *Informe estadístico: Violencia en cifras* (Boletín N° 12). Programa Nacional Aurora.

Ministerio del Interior. (2018). *Guía para la prevención de delitos de crimen organizado*. Lima, Perú: Dirección Contra Delitos de Crimen Organizado de la Dirección General Contra el Crimen Organizado del Ministerio del Interior. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300362/d287766\\_opt.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300362/d287766_opt.pdf)

Ministerio del Interior. (2018, octubre). Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019 – 2023. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/238246/Propuesta.PlanNacionalSeguridadCiudadana.2019-2023.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2019, 12 de enero). Resolución Ministerial que Modifica la Norma Técnica A.030 “Hospedajes” del Reglamento Nacional de Edificaciones (Resolución Ministerial N° 005-2019-VIVIENDA). *El Peruano*. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones\\_y\\_normatividad/normatividad/prestadores\\_servicios\\_turisticos/RM\\_N0052019VIVIENDAModificaD.S.N\\_0062014A\\_030.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/RM_N0052019VIVIENDAModificaD.S.N_0062014A_030.pdf)

Ortiz, C. (2019, 22 de setiembre). César Ortiz: Delincuencia organizada venezolana es factor dominante de inseguridad ciudadana en el Perú. *Red de Comunicación Regional*. Recuperado de <https://www.rcrperu.com/cesar-ortiz-delincuencia-organizada->

venezolana-es-factor-dominante-de-inseguridad-ciudadana-en-el-peru/

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2009). Business model generation [Generación de modelos de negocio]. Ámsterdam, Países Bajos: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Recuperado el 5 de agosto, 2020, de <http://radio.shabanali.com/business-model-generation-osterwalder.pdf>

Parodi, C. (2019, 12 de octubre). Competitividad en el Perú 2019 [Mensaje en web log]. *Gestión*. Recuperado de [gestion.pe/blog/economiaparatodos/2019/10/competitividad-en-el-peru-2019.html/](http://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2019/10/competitividad-en-el-peru-2019.html/)

*Prensa Real Estate* (Prensa RE). (2017). La evolución hotelera en el Perú. *Prensa Real Estate*. Recuperado de <http://prensarealestate.com/evolucion-hotelera-peru/>

Presidente de la República, y Congreso de la República. (2014, 31 de diciembre). Ley que Promueve la Reactivación de la Economía (Ley N° 30296). *El Peruano*, 543502-543510. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_privada/normas/ejt/Ley\\_30296.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/normas/ejt/Ley_30296.pdf)

Radio Programas del Perú (RPP). (2019, 27 de setiembre). BCR recorta proyección de crecimiento del PBI de 3.4 % a 2.7 % para este año. *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/bcr-recorta-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-de-34-a-27-para-este-ano-noticia-1221758>

Transparency International. (2018). *Corruption perceptions index* [Índice de percepción de la corrupción]. Recuperado de <https://www.transparency.org/cpi2018>

### Anexo 1. Análisis de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

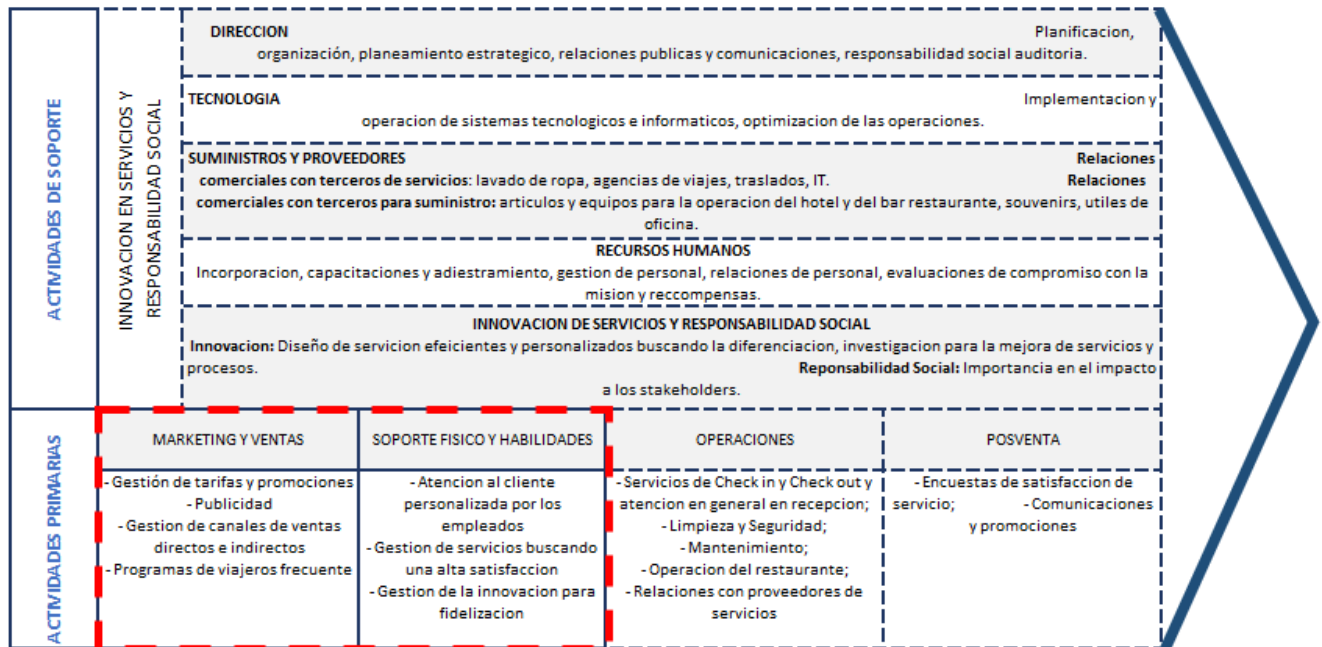
	Valor	Calificación	Puntaje
<b>Oportunidades</b>			<b>1.85</b>
1 Desarrollo de políticas para incentivar el turismo interno. Crecimiento del PBI, con proyecciones favorables para los	0.07	4	0.28
2 próximos 4 años, basados en infraestructura y minería. Escenario favorable para el crecimiento de economía nacional	0.07	4	0.28
3 mayor al de América Latina, basados en el desempeño de la economía internacional.	0.08	4	0.32
4 Disciplina macroeconómica y el buen manejo del Gasto y de la deuda pública a partir del año 2014, ha llevado al país a ser el único en la región que cuenta con grado de inversión en las tres	0.08	2	0.16
5 principales calificadoras de riesgo. El hotel cuenta con una base tecnológica para Programación-	0.06	2	0.12
6 Reserva vía online y el uso de sitios web para celulares. La legislación ambiental viene fomentando la generación de conciencia y cumplimiento obligatorio las necesidades de proteger	0.05	2	0.10
7 el medio ambiente. Brindar soluciones que aporten a los temas ecológicos y ambientales, lo que resultará en una mayor rentabilidad y un	0.035	2	0.07
8 ambiente más saludable. Cumplimiento de la reglamentación nacional para Hotel 5*. Personal con las capacidades para desarrollar el talento humano y	0.08	4	0.32
9 productividad requerida.	0.05	4	0.20
<b>Amenazas</b>			<b>1.05</b>
10 Postergación de la inversión privada por el ruido político, inestabilidad política e institucionalidad.	0.05	4	0.20
11 Corruption Perceptions Index afectado negativamente por los casos de corrupción de funcionarios, procesos de investigación y disolución del congreso.	0.05	2	0.10
12 Aumento de los niveles de crimen organizado, basados en el ingreso masivo de la migración venezolana y las crecientes acciones criminales de la delincuencia organizada de ese país.	0.045	2	0.09
13 Inseguridad ciudadana, si bien la percepción se ha reducido en los últimos años, los problemas de violencia siguen en aumento.	0.045	2	0.09
14 Las soluciones tecnológicas deben ser adaptables en el tiempo, dado que las tendencias tecnológicas cambian muy rápido.	0.065	2	0.13
15 Crecimiento acelerado del ecoturismo y turismo vivencial, con la tendencia a seguir en aumento.	0.015	2	0.03

16	El aumento de edificios ecológicos, certificaciones ambientales como factor diferencial.	0.025	2	0.05
17	Incertidumbre por propagación del COVID19, impacto directo al sector turismo.	0.09	4	0.36
		<u>0.96</u>		<u>3.08</u>

### Anexo 2. Arquetipo de Negocio

<p><b>ALIADOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entidades financieras (bancos)</li> <li>- Dueños de los inmuebles</li> <li>- Empresas proveedoras de bienes y servicios</li> </ul>	<p><b>ACCIONES-META</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing y Ventas</li> <li>- Gestión de las Reservas</li> <li>- Operaciones</li> <li>- Finanzas-administración</li> <li>- Recursos Humanos</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura física</li> <li>- Servicios Tecnológicos</li> <li>- Empleados altamente capacitados</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hotel 5 estrellas, con excelencia en servicios y las mejores instalaciones.</li> <li>- Limpieza, discreción y cortesía.</li> <li>- Servicios incluidos (fast check in, parking, wi-fi, gym)</li> </ul>	<p><b>CONEXIÓN CON EL CLIENTE- COMPRADOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios Digitales</li> <li>- Redes Sociales</li> <li>- Fuentes de Información</li> </ul> <p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Central de Reservas</li> <li>- Página web</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres y mujeres entre 25 y 65 años en viajes de placer y negocios.</li> </ul>
<p><b>ORGANIZACIÓN DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler de equipos-inmuebles</li> <li>- Renovación y remodelación de inmuebles</li> <li>- Remuneraciones y Colaboradores externos</li> <li>- Artículos e insumos de operación (restaurante, bar y oficinas)</li> </ul>	<p><b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activos por pernatación,</li> <li>- Logística de Catering</li> <li>- Alquiler de ambientes para eventos</li> </ul>			

### Anexo 3. Cadena de Valor - Gustavo Alonso (2008) (Servicios)



### Anexo 4. Matriz VRIO

Actividades	Recursos	Capacidades	V	R	I	O	Ventaja Competitiva	Desempeño económico
Marketing y Ventas	Estudios de mercado	Conocimiento del sector.	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Normal
	Web, redes sociales, influencers de alto impacto	Buena comunicación al cliente sobre nuestros servicios e instalaciones.	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Normal
	Encuestas de satisfacción	Conocimiento de lo que el cliente quiere.	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Normal
	Descuentos y promociones	Fidelización del cliente.	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Normal
Operaciones (Prestación del servicio)	Infraestructura de calidad, cómodas y atractivas al cliente	Fijar en el cliente una experiencia acogedora diferenciada.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Encima de lo normal
	Ubicación del Hotel en zona exclusiva de Lima y cerca de zonas de diversión, retail, etc.	Brindar comodidad, seguridad y facilidad de tener todo lo que necesite al alcance de la mano.	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Normal
	Habitaciones cómodas y alimentación agradable.	Brindar habitaciones y alimentos a Satisfacción del Consumidor-Cliente	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
	Recursos humanos capacitado, materiales y equipos y estándares de alto nivel para el mantenimiento del hotel	Mantenimiento del hotel bajo altos estándares	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Encima de lo normal
Recursos humanos	Personal Capacitado y motivado, comprometido con la empresa	Atención personalizada y única para el cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Encima de lo normal
Tecnología	Servicios tecnológicos modernos	Dar comodidad al cliente, poder optimizar sus tiempos.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Encima de lo normal
Financiera	Recurso financiero apalancado por las entidades financieras	Buen historial crediticio, bancos nos ven como buenos clientes	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Encima de lo normal

Nota. Adaptado de Barney, Jay. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Pág. 173.

### Anexo 5. Análisis de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores internos claves	Valor	Calificación	Puntaje
<b>Fortalezas</b>			<b>1.78</b>
1 Equipo de gestión estratégica capacitado	0.200	4	0.80
2 Gran cantidad de Proveedores en el mercado	0.075	4	0.30
3 Gran cantidad de clientes en el mercado	0.075	4	0.30
Barreras de entrada en términos y requerimientos de capital para nuevos entrantes	0.075	2	0.15
4 Relación de Precio / Valor de los servicios sustitutos es poco atractiva para los clientes	0.075	3	0.23
<b>Debilidades</b>			<b>1.28</b>
6 Proveedores contribuyen poco a la calidad del servicio	0.075	2	0.15

7	Existen servicios sustitutos disponibles	0.075	2	0.15
8	Hotel en busca de reposicionamiento en el mercado	0.200	3	0.60
9	El servicio cuenta con un alto nivel de diferenciación	0.075	2	0.15
10	Empresa pequeña en comparación con los competidores del segmento	0.075	3	0.23
		1.00		3.05

## Anexo 6. Análisis FODA

Para el análisis requerido en el desarrollo de la matriz FODA se consideran los principales componentes de cada pilar.

### 1.1. Fortalezas

- F1 Equipo de gestión estratégica capacitado
- F2 Gran cantidad de Proveedores en el mercado
- F3 Gran cantidad de clientes en el mercado
- F4 Barreras de entrada en términos de requerimientos de capital para nuevos entrantes
- F5 Relación de Precio / Valor de los servicios sustitutos es poco atractiva para los clientes

### 1.2. Oportunidades

- O1 Desarrollo de políticas para incentivar el turismo interno.
- O2 Crecimiento del PBI, con proyecciones favorables para los próximos 4 años, basados en el desarrollo de proyectos de infraestructura y minería.
- O3 Escenario favorable para el crecimiento de economía nacional mayor al de América Latina, basados en el desempeño de la economía internacional.
- O4 Disciplina macroeconómica y el buen manejo del Gasto y de la deuda pública a partir del año 2014, ha llevado al país a ser el único en la región que cuenta con grado de inversión en las tres principales calificadoras de riesgo.
- O5 El hotel cuenta con una base tecnológica para Programación-Reserva vía online y el uso de sitios web para celulares.
- O6 La legislación ambiental viene fomentando la generación de conciencia y cumplimiento obligatorio las necesidades de proteger el medio ambiente.
- O7 Brindar soluciones que aporten a los temas ecológicos y ambientales, lo que resultará en una mayor rentabilidad y un ambiente más saludable.
- O8 Cumplimiento de la reglamentación nacional para Hotel 5\*.
- O9 Personal con las capacidades para desarrollar el talento humano y productividad requerida.

### 1.3. Debilidades

- D1 Proveedores contribuyen poco a la calidad del servicio
- D2 Existen servicios sustitutos disponibles
- D3 Hotel en busca de reposicionamiento en el mercado



- D4 El servicio cuenta con un alto nivel de diferenciación  
 D5 Empresa pequeña en comparación con los competidores del segmento

#### 1.4. Amenazas

- A1 Postergación de la inversión privada por el ruido político, inestabilidad política e institucionalidad.  
 A2 Corruption Perceptions Index afectado negativamente por los casos de corrupción de funcionarios, procesos de investigación y disolución del congreso.  
 A3 Aumento de los niveles de crimen organizado, basados en el ingreso masivo de la migración venezolana y las crecientes acciones criminales de la delincuencia organizada de ese país.  
 A4 Inseguridad ciudadana, si bien la percepción se ha reducido en los últimos años, los problemas de violencia siguen en aumento.  
 A5 Las soluciones tecnológicas deben ser adaptables en el tiempo, dado que las tendencias tecnológicas cambian muy rápido en el tiempo.  
 A6 Crecimiento acelerado del ecoturismo y turismo vivencial, con la tendencia a seguir en aumento.  
 A7 El aumento de edificios ecológicos, certificaciones ambientales como factor diferencial.  
 A8 Incertidumbre por propagación del Covid-19, impacto directo al sector turismo.

#### FODA cruzado

	Análisis de Oportunidades apalancadas por Fortalezas		Superar debilidades aprovechando oportunidades
E1	Ofrecer servicios con altos estándares de calidad, por encima del promedio con una gestión eficiente de los recursos y capacidades. (F1, F2, O5, O7, O8, O9)	E6	Reforzar las alianzas estratégicas con los proveedores fomentando el crecimiento en base a las capacidades del personal del Hotel. (O8, O9, D1, D4)
E2	Realizar inversiones eficientes con el capital existente y los recursos consolidados para la consolidación de las nuevas estrategias. (F1, F4, O1, O3, O4)	E7	Crecimiento corporativo aprovechando las nuevas políticas del estado para incentivar el turismo, buscando el posicionamiento en el mercado Limeño. (O1, O3, O8, D3, D5)
E3	Aumentar el nivel de ocupación mediante la satisfacción de las necesidades del mercado con alianzas con nuevos proveedores. (F2, F3, O8, O9)	E8	Invertir en ferias y campañas de marketing resaltando el factor diferencial ante los servicios sustitutos (AirBNB,...) y el nivel del personal que satisface los requerimientos de los clientes. (O6, O8, O9, D2, D5)
E4	Expansión del hotel en un distrito de similares características y dirigido al segmento sobre el cuál se tiene la experiencia. (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O8, O9)	E9	Invertir en tecnología que permita satisfacer las expectativas de los clientes y competir con las cadenas, contribuyendo en la reducción de costos y conciencia ambiental. (O5, O7, D2, D3, D4, D5)

E5	Experiencia del personal, debidamente capacitado, que ayudará a alcanzar la propuesta de valor del Hotel con los estándares de calidad esperados. (F1, O8, O9)	E10	Mantener el personal capacitado y motivado generando nuevos retos con los proveedores como aliados estratégicos mejorando el posicionamiento en el mercado. (O9, D1, D3, D4)
	Uso de Fortalezas para el control de Amenazas		Reducir debilidades evitando amenazas
E11	Fomentar el desarrollo del personal capacitado para que contribuyan en el desarrollo de las soluciones tecnológicas, y estas a su vez en la reducción de costos. (F1, F2, A5)	E14	Convenios de pagos a proveedores y generación de una lista para negociar precios. Trabajar con políticas de homologación de proveedores que contribuyan a mantener la calidad de los servicios. (D1, D4, D5, A1)
E12	Alianzas estratégicas con proveedores que contribuyan con la seguridad de los clientes del Hotel. (F2, F3, A2, A3, A4)	E15	Iniciar campañas de marketing para recibir clientes el 2021 (D3, A8)
E13	Reestructuración del equipo de trabajo a fin de asumir las nuevas proyecciones y contribuir con el desarrollo, reducción de servicio terceros. (F1, F5, A8)	E16	Cerrar y/o vender el hotel. (D1, D3, D4, D5, A8)

## Anexo 7. Entrevista a Experto

Entrevista Con **María Patricia Andrade**, country manager Cadena de Hoteles Estelar Perú (febrero 2020)

### ¿Cuál es la estructura organizacional de la cadena Hotelera que representa?

El hotel cuenta con una Directora de País que asume la responsabilidad y el control de toda la cadena en el país, reportar las operaciones de todos los hoteles de Lima y el resto del Perú, cuenta con un staff corporativo que administra los procesos de: Contabilidad y Finanzas, Mantenimiento, Sistemas, Compras, Recursos Humanos y Ventas; así como la terna gerencial del hotel.

Contabilidad y Finanzas Tiene a cargo los siguientes procesos: ingresos, costos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y tesorería, así como la generación de reportes para el country manager y para reportar al Regional de la cadena.

Mantenimiento se encarga de planificar las labores de cada hotel, solicita las compras de mantenimiento de toda la cadena y realizar auditoria a los trabajos realizados.

Sistemas se encarga de planificar las necesidades de toda la cadena, planifica actividades de mantenimiento o mejora de la infraestructura de TI.

Compras realiza la logística de abastecimiento de toda la cadena diferenciando entre compras de bebidas-alimentos y compras para el mantenimiento del hotel

Recursos Humanos define y gestiona las políticas de administración de personal.

Ventas se encarga de administrar las reservas, la gestión de los canales y el control de los ingresos (realiza la fijación de precios, gestión de reservas y cierra las ventas)

Gerentes de hotel, administra las operaciones de cada hotel, le reportan al Country Manager.

Cada hotel está dividido orgánicamente de la siguiente manera

Los nombres que se repiten como compras o sistemas son el personal operativo que realiza las funciones que el corporativo no realiza.

Comercial: Ingresos, Ventas, Marketing, eventos y Reservas

Operaciones: Recepción, Ama de llaves, Cocina y Mantenimiento.

Finanzas-administración: Contabilidad, Compras, Sistemas

La cadena cuenta con dos tipos de operaciones, la operación de hoteles propios y alquilados, en los hoteles alquilados se debe cancelar un usufructo (% de los ingresos) de acuerdo a la siguiente tabla:

Año	Usufructo
1	15%
2	15%
3	25%
4	25%
5	30%

En el caso de hoteles que no tienen operación durante el primer año, se paga el 2 % de los ingresos considerando que tiene la ocupación máxima del hotel

### **¿Cuál es el periodo de cobro a sus clientes y en cuánto tiempo le paga a los proveedores?**

Dado que gran parte de nuestros clientes son empresas les otorgamos en promedio 15 días a todos nuestros clientes para realizar el pago de la estadía, y con el fin de realizar todos los preparativos para la visita de nuestros clientes, adquirimos insumos para nuestros servicios con un mes de anticipación y les pagamos a nuestros proveedores en 15 días

### **¿Cuál fue el porcentaje de ocupación de los últimos 3 años y la ocupación mensual del 2019?**

2017 61 %

2018 69 %

2019 60 %

#### **2019**

Ene - Feb - Mar - Abr - May - Jun - Jul - Ago - Sep - Oct - Nov - Dic

4 5% 39 % 57 % 38 % 60 % 56 % 73 % 75 % 75 % 78 % 83 % 38 %

### **¿Cómo es la operación de lavado de ropa?**

El hotel cuenta con lavado propio y con servicio de terceros, la decisión se toma dependiendo el tamaño del hotel, hotel de más de 150 habitaciones debería invertir en lavado propio y menos de eso se hace con un tercero, principalmente por el costo de los equipos y por el servicio al cliente final.

### **¿Cómo es la operación del SPA?**

No cuenta con este servicio, pero lo piensa implementar y la operación se la entregaría a un tercero y le cobraría lo que sea mayor entre un alquiler mensual de entre 5.000 y 15.000 (soles dependiendo el espacio) o el 10 % de las ventas que realice el tercero en el mes.

### **¿Cómo es la operación del restaurante?**

La operación del restaurante tiene un ingreso marginal, al igual que los otros servicios, puede tener una rentabilidad de entre 15 % y 20 %, los salones de eventos tienen una rentabilidad de entre 10 % y 20 %.

El 75 % de los ingresos del hotel son por las habitaciones y el 25 % por todos los servicios extras, que son más para ampliar y mejorar el servicio que para generar rentabilidad.

### **¿Cómo es el Mantenimiento del hotel?**

El corporativo define el plan de mantenimiento y las compras requeridas y cada hotel tiene un equipo que implementa lo planificado que será al final evaluado por el corporativo, el presupuesto de mantenimiento al año es del 4 % de los ingresos al año si se tiene una ocupación del 100 %.

### **¿Qué tipo de habitaciones y cuantas tiene en un hotel promedio?**

13 Premium	52 M2 cama King
14 Junior Suites	41 M2 cama King
42 Estándar twin	29 M2 cama Queen
1 Discapacitados	29 M2
27 King	29 M2
14 Queen	27 M2
40 Queen	25 M2

### **¿Cómo se fijan las tarifas, cuáles son las tarifas del hotel y los canales de ventas?**

Las tarifas se establecen en función de la competencia y se fijan como el promedio de los siguientes valores para cada tipo de canal

#### Tarifas y Canales de venta

Empresarial	US\$ 110 – US\$ 140	(52 % del total)
Electrónico	US\$ 140 – US\$ 200	(38 % del total) con una comisión del 30 %

Venta Directa                    US\$ 95 – 110                    (10 %)

Tarifas en función de una habitación Junior Suites, para las demás habitaciones se manejan los siguientes diferenciales

( +10 %)	Premium	52 M2 cama King
(0.0 %)	Junior Suites	41 M2 cama King
(-8.0 %)	Estándar twin	29 M2 cama Queen
(-5.0 %)	Discapacitados	29 M2
( -12 %)	King	29 M2 30 %
( -14 %)	Queen	27 M2 70 %
( -15 %)	Queen	25 M2

**¿Cual es el porcentaje de clientes nacionales y extranjeros y de los extranjeros cuales son sus nacionalidades?**

90 % son extranjeros (Chilenos 40 %, EEUU 30 %, Colombia 20 %, Peruanos 10 %)

**¿Qué plataformas electrónicas utiliza?**

Usa todas las disponibles en Perú generan el 38 % de las ventas, pero tiene una desventaja y es que tienen una comisión del 30 %, lo que la hace una alternativa muy costosa

**¿Para un hotel de 50 habitaciones que estructura organizacional sugeriría?**

1 Gerente General encargado de Operaciones: Recepción, Ama de llaves, Cocina y Mantenimiento.

1 Gerente Comercial encargado de: Ingresos, Ventas, Marketing, eventos y Reservas

1 Administrativo y Financiero encargado de: Contabilidad, Compras

1 Gerente de Recursos Humanos encargado de las políticas del personal, capacitación, entrenamiento y protocolos de salud y seguridad

**Personal Operativo (24 horas)**

Recepcionista, 2 Amas de llaves, 1 Botones, 1 cocinero

**¿Que Servicios podrían ser prestados por terceros?**

Contabilidad US\$ 700, Sistemas US\$ 500, Mantenimiento US\$ 300

**¿Cual es la rentabilidad del restaurante y que porcentaje de clientes del restaurante son clientes del hotel?**

La rentabilidad neta es del 9 % y el porcentaje de clientes del hotel es del 95 %

### ¿Cuál es la planilla promedio para un hotel con 50 Habitaciones?

Personal por años		Remuneraciones	
Puesto	Plazas	Mensual	BBSS
GERENCIA			
Gerente General	1	S/10,000	45.70%
Gerente financiero	1	S/8,000	45.70%
Gerente comercial	1	S/6,500	45.70%
Gerente de RH	1	S/6,500	45.70%
RECEPCION			
Recepcionista	3	S/1,000	45.70%
Ama de llaves	4	S/750	45.70%
Botones	2	S/750	45.70%
Cocinero	2	S/1,500	45.70%
Otros terceros	3		
Contador	1	S/2,520	
Sistemas	1	S/1,800	
Soporte mantenimiento	1	S/1,080	
<b>Total Remuneraciones</b>	<b>18</b>	<b>S/40,400</b>	<b>45.70%</b>

### ¿Qué servicios extras ofrece para los huéspedes?

El traslado al aeropuerto cuenta con 5 camionetas van y 10 vehículos de terceros son ingresos marginales y el objetivo es complementar la oferta de servicios

### ¿Qué operación hotelera es más rentable, Miraflores o San isidro?

El hotel de Miraflores es propio, se encuentra bien posicionado y tiene una ubicación privilegiada en la Calle Larco con Benavides, el de san isidro es alquilado, es más nuevo pero la ubicación esta más cerca de la zona empresarial de san isidro.

Los perfiles de los clientes son los mismos y la elección del cliente depende de la ubicación que requiera en su vista, sin embargo, la operación de Miraflores es más rentable.

### ¿Cuál es la rotación de su personal, cuántos son permanentes y cuantos temporales?

3 %, están vinculados por planilla y en temporada alta se contrata personal temporal, también por planilla máximo un 5 % de la planilla total

### ¿Qué tan importante es la capacitación al personal y que beneficios de fidelización usan?

La capacitación es primordial, se cuenta con un plan anual y es tiene un presupuesto aproximado de US\$ 500 por colaborador por-año, además se usan beneficios como, Prestamos educativos, Capacitación dependiendo el nivel y encuestas de clima laboral para medir el nivel de satisfacción, buscando fidelizar a los colaboradores.

### ¿Como mide la satisfacción de sus huéspedes?

Encuestas a los clientes, cliente incognito y opiniones en redes sociales que se deben responder en máximo 2 días.

### ¿Cuáles son las variables de estimación de la demanda de clientes?

Históricos, Situación económica del País, Demanda estimada, Destinos de moda, Promociones.

STR proporciona un informe comparativo de la competencia.

### ¿En que lugar del país impulsaría el crecimiento del hotel?

En provincia en Chiclayo, Tarapoto, Tumbes

### ¿Que servicio al cliente cree que sería innovador?

Ingresos y salidas más ágiles

Información inmediata al cliente en una aplicación (APP) con su número de usuario, similar a los cruceros.

### ¿Cómo está afectando el coronavirus las operaciones?

Afectación significativa, ha tenido varias cancelaciones y si la tendencia se mantiene podría disminuir las ventas entre un 30 % y 75 % para el año 2020 según las estimaciones.

### ¿Cómo considera se recuperará el nivel de ocupación del sector hotelero en los próximos 5 años y esto como podría afectar a un hotel nuevo?

Como en la mayoría de sectores de la economía, en los años post – Covid muchas empresas tendrán que reducir sus costos lo que es equivalente a reducir su oferta de servicios y los empresarios que no cuenten con caja o cupos de crédito suficientes que le permitan cubrir los costos fijos entrarán en quiebra y desaparecerán. Es decir, el año 2020 y 2021 serán muy difíciles, sin embargo, estimamos que la demanda se recuperará más rápido que la oferta de hotelera, es decir que los hoteles que logren mantenerse en estos dos años podrían recuperarse a partir del año 2022. Para los hoteles consolidados, enfocados en el segmento corporativo y que puedan mantenerse, proyectamos los siguientes niveles de ocupación: 2020- 30 %, 2021 - 40 %, 2022 - 55 %, 2023 - 70 % y 2024 - 75 %.

En el caso de nuevos hoteles y siempre se encuentren enfocados al segmento corporativo, podrían mantener la misma tendencia con un castigo de un 10 % sobre lo proyectado para cada año.

### ¿Cuál es el presupuesto de implementación de un hotel alquilado de 50 habitaciones?

Activos de operación	Soles		
Lencería	S/15,120		
Menaje	S/6,480		
Uniformes	S/4,320		
Suministros de almacén	S/8,640		
Activos lavandería	S/15,120		
Activos house keeping	S/101,520		
Activos alimentos y bebidas	S/30,240		
Activos de seguridad	S/15,120		
Activos de cocina	S/18,360		
Herramientas de útiles y escritorio	S/1,080		
<b>TOTAL</b>	<b>S/216,000</b>		
		Intangibles	Soles
		Software administrativo	S/12,150
		Licencia de funcionamiento	S/5,400
		Planillas pre-operativas	S/7,560
		Gastos por imprevistos de apertura	S/10,800
		<b>TOTAL</b>	<b>S/35,910</b>

A partir del segundo año de operación, se hace una provisión del 20 % de la inversión inicial en activos de la operación para mantenerlos en estado de servicio óptimo.

**¿Cuál sería un presupuesto promedio para invertir en marketing?**

Para los años 1 y 2 los presupuestos promedios a utilizar pueden ser los siguientes:

Concepto	Año 2020
Generación de contenido	21,600
Social media	13,824
Mejoras en la web	29,754
Herramientas analíticas	95,040
<b>Total</b>	<b>160,218</b>

Concepto	Año 2021
Eventos	15,000
Redes sociales	6,912
Mantenimiento web	18,792
Herramientas analíticas	47,520
<b>Total</b>	<b>88,224</b>

**¿Luego de realizadas estas inversiones, cuánto sería recomendable continuar invirtiendo anualmente en conceptos de marketing para un hotel de 50 habitaciones?**

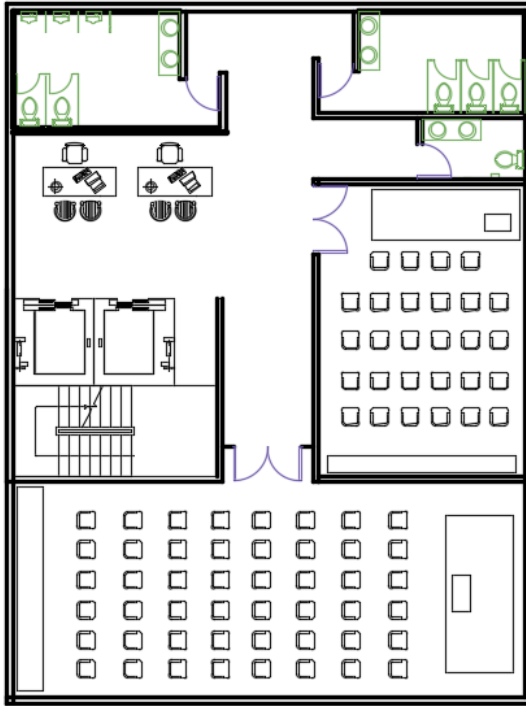
Una cifra alrededor de 22 mil soles

**¿Con relación a los gastos operativos de electricidad, energía, agua, así como cargos fijos por arbitrios y seguros, cuánto podríamos necesitar?**

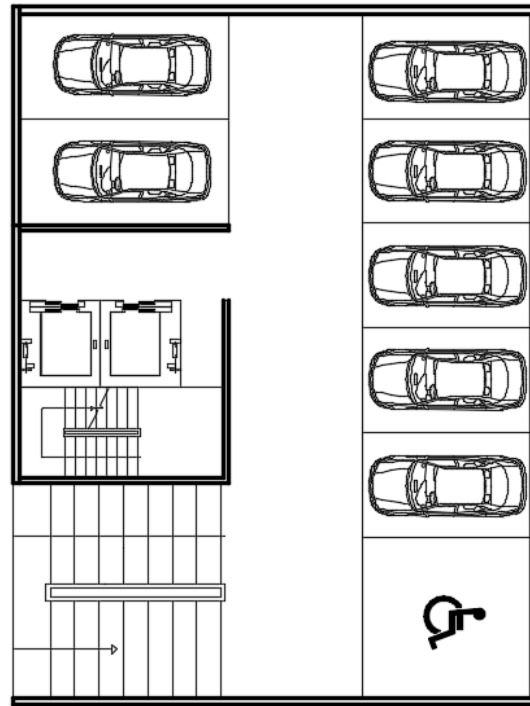
Concepto	Fijo	Variable
Electricidad	2.12	9.58
Energía	1.08	5.22
agua	0.90	4.86
Arbitrios	0.50	
Seguros	2.38	



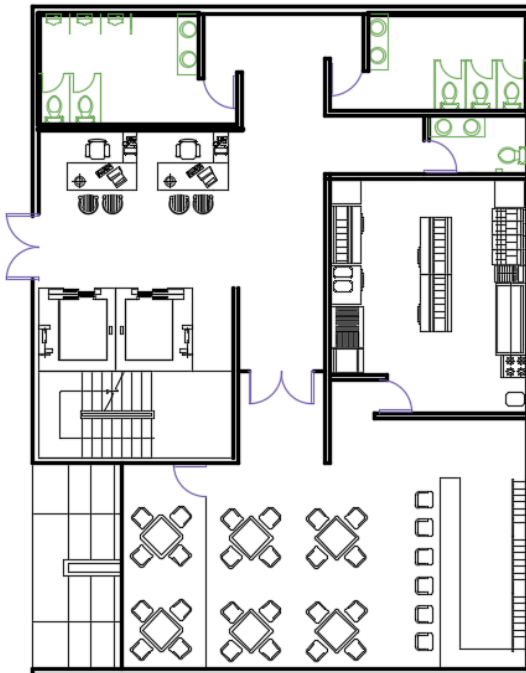
## Anexo 8. Planos de Distribución



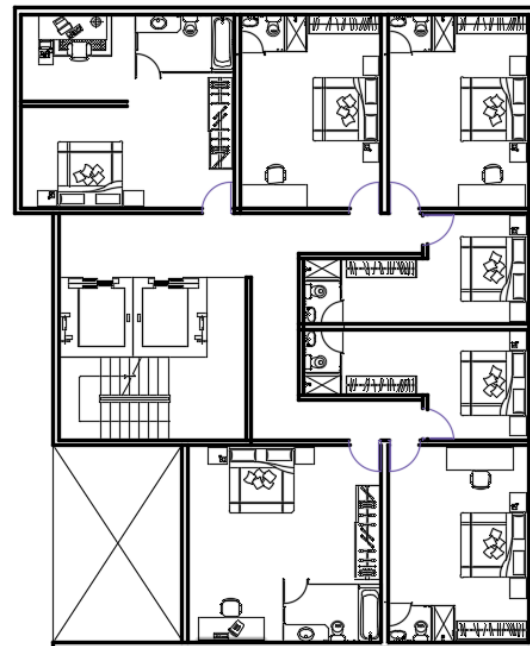
**Sótano 01 (salas de reuniones)**



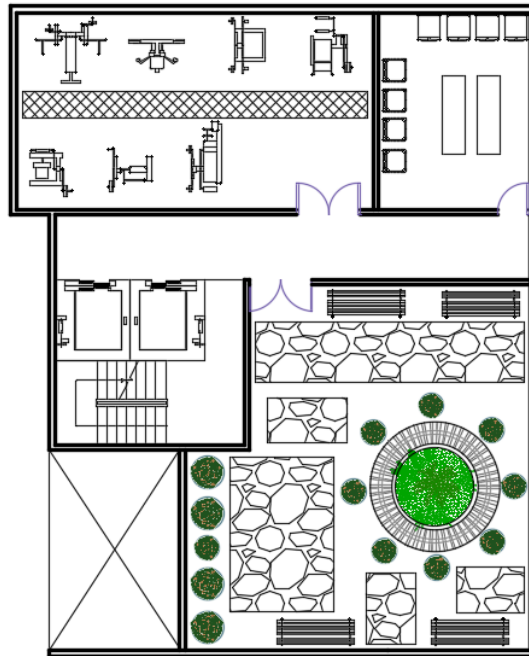
**Semisótano (estacionamientos)**



**Piso 1 (recepción, restaurante)**



**Planta típica habitaciones**



**Planta azotea (gym, lavandería,)**

### Anexo 9. Organigrama



### Anexo 10. Número de Colaboradores por Año

PUESTO						
GERENCIA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	1	1	1	1	1	1
Gerente financiero	1	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	1	1	1	1	1	1
Gerente de RRHH	1	1	1	1	1	1
RECEPCION						
Recepcionista	1	3	3	3	3	3
Ama de llaves	0	4	4	4	4	4
Botones	0	2	2	2	2	2
Cocinero	0	2	2	2	2	2
OTROS TERCEROS						
Contador	0	1	1	1	1	1
Sistemas	0	1	1	1	1	1
Soporte mantenimiento	0	1	1	1	1	1

### Anexo 11. Costos por Remuneración del Personal

Personal por años		Remuneraciones							
Puesto	Plazas	Mensual	BBSS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GERENCIA	4								
Gerente General	1	S/10,000	45.70%	87,420	174,840	174,840	174,840	174,840	174,840
Gerente financiero	1	S/8,000	45.70%	69,936	139,872	139,872	139,872	139,872	139,872
Gerente comercial	1	S/6,500	45.70%	56,823	113,646	113,646	113,646	113,646	113,646
Gerente de RH	1	S/6,500	45.70%	56,823	113,646	113,646	113,646	113,646	113,646
RECEPCION	11								
Recepcionista	3	S/1,000	45.70%	17,484	52,452	52,452	52,452	52,452	52,452
Ama de llaves	4	S/750	45.70%	52,452	52,452	52,452	52,452	52,452	52,452
Botones	2	S/750	45.70%	26,226	26,226	26,226	26,226	26,226	26,226
Cocinero	2	S/1,500	45.70%	52,452	52,452	52,452	52,452	52,452	52,452
Otros terceros	3								
Contador	1	S/2,520		12,000	30,240	30,240	30,240	30,240	30,240
Sistemas	1	S/1,800		10,800	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
Soporte mantenimiento	1	S/1,080		12,960	12,960	12,960	12,960	12,960	12,960
<b>Total Remuneraciones</b>	<b>18</b>	<b>S/40,400</b>	<b>45.70%</b>	<b>455,376</b>	<b>790,386</b>	<b>790,386</b>	<b>790,386</b>	<b>790,386</b>	<b>790,386</b>

## Anexo 12. Cursos por Trabajador y Costos

GERENCIA	Nº trabajadores	Atención al cliente, manejo de quejas (4h)	Técnicas de ventas (4h)	Técnicas de servicios(4h)	Liderazgo en el negocio y motivación en el trabajo (3h)	Seguridad y Salud en el trabajo (incluye prevención Covid 19) (4h)	
Gerente General	1	1	1	4	1	1	
Gerente financiero	1	1	1	2	1	1	
Gerente Comercial	1	1	1	2	1	1	
Gerente de RRHH	1	1			1	1	
<b>RECEPCION (11)</b>							
Recepcionista	3	3	3		3	3	
Ama de llaves	4	4		4	4	4	
Botones	2	2		2	2	2	
Cocinero	2	2		2	2	2	
<b>OTROS TERCEROS (3)</b>							
Contador	1	1			1	1	
Sistemas	1	1			1	1	
Soporte mantenimiento	1	1			1	1	
	<b>Costo por curso</b>	S/4,000	S/3,200	S/3,500	S/3,000	S/2,500	<b>Costos total</b>
							S/16,200
							<b>Costos 2 veces por año</b>
							S/32,400

## Anexo 13. Inversión Inicial

Activos de operación	Soles
Lencería	S/15,120
Menaje	S/6,480
Uniformes	S/4,320
Suministros de almacén	S/8,640
Activos lavandería	S/15,120
Activos house keeping	S/101,520
Activos alimentos y bebidas	S/30,240
Activos de seguridad	S/15,120
Activos de cocina	S/18,360
Herramientas de útiles y escritorio	S/1,080
<b>TOTAL</b>	<b>S/216,000</b>

Intangibles	Soles
Software administrativo	S/12,150
Licencia de funcionamiento	S/5,400
Planillas pre-operativas	S/7,560
Gastos por imprevistos de apertura	S/10,800
<b>TOTAL</b>	<b>S/35,910</b>

## Anexo 14. Egresos por Colaboradores

Personal por años		Remuneraciones							
Puesto	Plazas	Mensual	BBSS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>GERENCIA</b>									
Gerente General	1	S/10,000	45.70%	87,420	174,840	174,840	174,840	174,840	174,840
Gerente financiero	1	S/8,000	45.70%	69,936	139,872	139,872	139,872	139,872	139,872
Gerente comercial	1	S/6,500	45.70%	56,823	113,646	113,646	113,646	113,646	113,646
Gerente de RH	1	S/6,500	45.70%	56,823	113,646	113,646	113,646	113,646	113,646
<b>RECEPCION</b>									
Recepcionista	3	S/1,000	45.70%	17,484	52,452	52,452	52,452	52,452	52,452
Ama de llaves	4	S/750	45.70%	52,452	52,452	52,452	52,452	52,452	52,452
Botones	2	S/750	45.70%	26,226	26,226	26,226	26,226	26,226	26,226
Cocinero	2	S/1,500	45.70%	52,452	52,452	52,452	52,452	52,452	52,452
<b>Otros terceros</b>									
Contador	1	S/2,520		12,000	30,240	30,240	30,240	30,240	30,240
Sistemas	1	S/1,800		10,800	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
SopORTE mantenimiento	1	S/1,080		12,960	12,960	12,960	12,960	12,960	12,960
<b>Total Remuneraciones</b>	<b>18</b>	<b>S/40,400</b>	<b>45.70%</b>	<b>455,376</b>	<b>790,386</b>	<b>790,386</b>	<b>790,386</b>	<b>790,386</b>	<b>790,386</b>

## Anexo 15. Ingresos

Periodos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Hijos</b>	<b>86,978</b>	<b>82,233</b>	<b>86,978</b>	<b>85,397</b>	<b>86,978</b>	<b>85,397</b>	<b>86,978</b>	<b>86,978</b>	<b>85,397</b>	<b>86,978</b>	<b>85,397</b>	<b>86,978</b>	<b>1,032,669</b>	<b>1,367,679</b>	<b>1,382,300</b>	<b>1,402,893</b>	<b>1,420,463</b>	<b>1,431,732</b>
Alojamiento	24,185	21,844	24,185	23,405	24,185	23,405	24,185	24,185	23,405	24,185	23,405	24,185	284,755	284,755	287,603	291,275	293,384	296,318
Restaurante	2,167	1,957	2,167	2,097	2,167	2,097	2,167	2,167	2,097	2,167	2,097	2,167	25,512	25,512	34,624	48,114	61,605	67,198
Eventos	80	72	80	77	80	77	80	80	77	80	77	80	941	941	941	941	941	941
Marketing	1,953	1,764	1,953	1,890	1,953	1,890	1,953	1,890	1,953	1,890	1,953	1,890	22,995	22,995	23,225	23,521	23,692	23,929
Electricidad	3,292	2,974	3,292	3,186	3,292	3,186	3,292	3,292	3,186	3,292	3,186	3,292	38,763	38,763	39,151	39,650	39,938	40,337
Energía	1,674	1,512	1,674	1,620	1,674	1,620	1,674	1,620	1,674	1,620	1,674	1,620	19,710	19,710	19,907	20,161	20,307	20,510
Agua	1,395	1,260	1,395	1,350	1,395	1,350	1,395	1,350	1,395	1,350	1,395	1,350	16,425	16,425	16,589	16,801	16,923	17,092
Arbitrios	2,500	2,258	2,500	2,419	2,500	2,419	2,500	2,500	2,419	2,500	2,419	2,500	29,434	29,434	29,728	30,107	30,325	30,629
Seguros	11,785	10,644	11,785	11,405	11,785	11,405	11,785	11,785	11,405	11,785	11,405	11,785	138,758	138,758	140,146	141,935	142,963	144,393
Planilla	37,948	37,948	37,948	37,948	37,948	37,948	37,948	37,948	37,948	37,948	37,948	37,948	455,376	790,386	790,386	790,386	790,386	790,386
Capacitación													32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400
Inversión MKT 2020								160,218					160,218					
Inversión MKT 2021														88,224				
Servicios derivados por Covid 19 2020											27,878							
Servicios derivados por Covid 19 2021														18,346				

Variables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	687,346	911,111	1,190,672	1,507,642	1,617,275
Alojamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27,200	36,629	51,008	65,389	70,761
Restaurante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	542,123	722,883	938,040	1,190,594	1,275,730
Eventos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21,168	21,168	19,992	18,816	18,816
Electricidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47,186	63,543	88,488	113,436	122,754
Energía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25,722	34,638	48,236	61,836	66,915
Agua	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23,948	32,250	44,909	57,571	62,300

### Mix de ventas

Junior Suite (con sala)	Queen (dos camas)	King (Cama grande)
10.0%	60.0%	30.0%

Canal	Tarifa		
	J. Suite	Queen	King
Empresarial	450	387	396
Electrónico (*)	454	390	399
Venta directa	369	317	325

**(\*)Tarifa base es 648 para que al aplicar la comisión de 30% quede un precio de 454 recaudado**

**Datos de ingresos**

<b>Unidad de negocio : Alojamiento</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
N° habitaciones	50	50	50	50	50	50
% ocupación	0	27%	36%	50%	63%	68%
Índice de ocupación general	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
<b><u>Ventas por canal</u></b>						
Empresarial	52%	52%	52%	52%	52%	52%
Electrónico	38%	38%	38%	38%	38%	38%
Venta directa	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Variación tarifa regular versus año :-	-		2%	2%	2%	2%

**Datos de ingresos**

<b>Unidad de negocio : Restaurante</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Capacidad sillas restaurante	120	32	43	59	75	81
% de hospedados que consumen en restaurante						
Desayunos	0%	95%	95%	95%	95%	95%
Almuerzo	0%	95%	95%	95%	95%	95%
Cena	0%	95%	95%	95%	95%	95%
% de personas de fuera que vienen al restaurante						
Desayunos	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Almuerzo	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Cena	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Margen bruto de ingresos por alimentación		15.00%	15.00%	20.00%	20.00%	20.00%

**Datos de ingresos**

<b>Unidad de negocio : Eventos</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Número de eventos al mes	0	7	7	7	7	7
Participantes promedio por evento	56	56	56	56	56	56
Ingreso promedio por participante	5	5	5	5	5	5
Margen bruto de ingresos por eventos		10.00%	10.00%	15.00%	20.00%	20.00%

**Anexo 16. Usufructo****Datos de Usufructo**

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
% Alojamiento		15%	15%	25%	25%	30%
% Alimentación		15%	15%	25%	25%	30%
% Eventos		15%	15%	25%	25%	30%

## Anexo 17. Evaluación Económica

WACC		Solo se calcula el Ke porque no hay deuda para ponderar el costo promedio de capital	
<b>Cálculo de Ke</b>			Fuente
Rf	5.1 %		Damodaran julio 16 del 2020
Rm	11.4 %		Damodaran julio 16 del 2020
Beta	0.91		Damodaran julio 16 del 2020
R. país	1.82 %		BCRP julio 16 del 2020
Ke	12.61 %		

Nota. Se toma el beta desapalancado porque no hay estructura de deuda bajo los supuestos de cancelar los pasivos y no requerir deuda ya que se tiene caja para afrontar los requerimientos del primer año de operación

Periodos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Flujo de caja operativo</b>						
Total ingresos	-	2,583,411	3,488,024	4,872,325	6,271,170	6,819,536
Total costos	311,208	901,699	1,103,847	1,349,369	1,630,728	1,729,763
<b>Margen bruto</b>		<b>1,681,712</b>	<b>2,384,177</b>	<b>3,522,956</b>	<b>4,640,442</b>	<b>5,089,773</b>
% margen		65%	68%	72%	74%	75%
Total gastos operativos	741,365	1,124,104	1,052,089	1,104,553	1,156,488	1,176,623
<b>Utilidad antes de cargos fijos</b>		<b>557,608</b>	<b>1,332,088</b>	<b>2,418,403</b>	<b>3,483,954</b>	<b>3,913,150</b>
% utilidad antes de cargos fijos		22%	38%	50%	56%	57%
Total cargos fijos	168,192	168,192	169,874	172,043	173,288	175,021
<b>Utilidad antes de usufructo</b>		<b>389,416</b>	<b>1,162,214</b>	<b>2,246,360</b>	<b>3,310,666</b>	<b>3,738,128</b>
% utilidad antes de usufructo		15%	33%	46%	53%	55%
Total usufructo	142,378	387,512	523,204	1,218,081	1,567,793	2,045,861
% usufructo		15%	15%	25%	25%	30%
<b>EBITDA</b>		<b>1,905</b>	<b>639,010</b>	<b>1,028,279</b>	<b>1,742,873</b>	<b>1,692,268</b>
% EBITDA		0%	18%	21%	28%	25%
Depreciación		62,500	62,500	62,500	62,500	-
EBIT	- 1,363,143 -	60,595	576,510	965,779	1,680,373	1,692,268
% EBIT		-2%	17%	20%	27%	25%
Tasa % IR		30%	30%	30%	30%	30%
Impuesto a la renta	-	0	170,070	284,905	495,710	499,219
Depreciación		62,500	62,500	62,500	62,500	-
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>- 1,363,143</b>	<b>1,905</b>	<b>468,940</b>	<b>743,374</b>	<b>1,247,163</b>	<b>1,193,049</b>
<b>Flujo de caja de inversiones</b>						
Capex	- 251,910	-	43,200 -	43,200 -	43,200 -	43,200
Variación capital de trabajo	- 4,236 -	82,943 -	37,239 -	34,142 -	50,775 -	5,058
<b>Flujo de caja inversiones</b>	<b>- 256,146 -</b>	<b>82,943 -</b>	<b>80,439 -</b>	<b>77,342 -</b>	<b>93,975 -</b>	<b>48,258</b>
<b>FCE</b>	<b>- 1,619,289 -</b>	<b>81,038</b>	<b>388,501</b>	<b>666,032</b>	<b>1,153,188</b>	<b>1,144,790</b>
TIR	19.70%					
VAN	S/430,611 al Ke					