



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SUMAQ  
PERIODO 2023-2026”**

**Trabajo de investigación presentado  
para optar el Grado Académico de  
Magister en Administración**

**Presentado por**

**John Arthur Alvarez Vasquez**

**Viky Ruth Agüero Meza**

**Sebastian Montes Vasquez**

**Milagros del Pilar Pajuelo Araujo**

**Asesor: José Anibal Diaz Ísmodes**

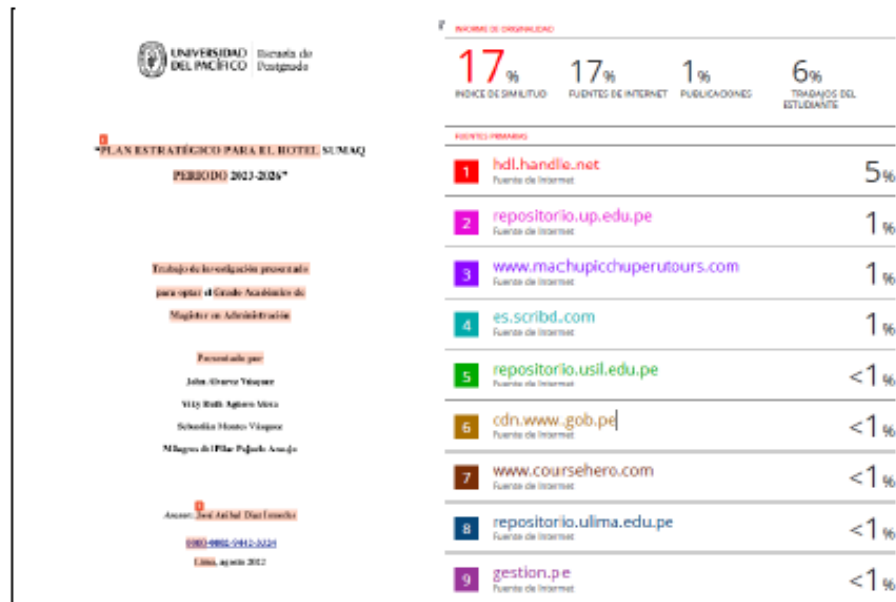
**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, agosto 2022**



## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, DIAZ ISMODES JOSE ANIBAL deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SUMAQ PERIODO 2023-2026" presentado por Don John Alvarez Vasquez, Doña Viky Ruth Agüero Meza, Don Sebastian Montes Vasquez y Doña Milagros del Pilar Pajuelo Araujo, para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard, el 17 de setiembre de 2022 dando el siguiente resultado:



Dedicado a nuestras familias, por su soporte, amor y apoyo incondicional.

Agradecimiento a nuestros docentes que con sus enseñanzas y experiencias fueron nutriéndose de sus conocimientos, en especial, a nuestro asesor José Díaz I., por su orientación y apoyo constante.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación desarrolla el Plan estratégico de la empresa hotelera SUMAQ, la cual, busca recuperar el posicionamiento de mercado que ha ido perdiendo durante los últimos años y que se agravó por el impacto de la pandemia en nuestro país. Asimismo, la empresa busca fortalecer su propuesta de valor a fin de reafirmar su compromiso de excelencia en sus servicios para sus huéspedes y clientes. Por ese motivo, a través de este trabajo de investigación, proponemos aplicar una estrategia de diferenciación que permita al hotel distinguirse de la competencia, a partir del desarrollo de los siguientes ejes: una exigente atención de sus servicios con altos estándares de calidad mediante una atención personalizada y altamente calificada; una estadía confortable, por medio de una sofisticada decoración y arquitectura ancestral que permita a sus huéspedes y clientes lograr entablar una conexión con el legado cultural y milenario de nuestro país; adicionalmente, se propone hacer énfasis en el uso de herramientas tecnológicas y medios digitales, para poder llegar de manera más efectiva a su público objetivo. En ese sentido, se apunta a la innovación tecnológica y automatización de procesos, demostrando así, que el hotel busca estar a la altura de los países más desarrollados en el rubro hotelero y; por último, los servicios complementarios de sauna, spa, piscina, salas de cómputo, salas de reuniones y principalmente, el restaurante - bar cuyo estilo, servicio y gastronomía busca ser un atractivo con nombre propio dentro del ámbito social del país.

La propuesta señalada busca gestionar un plan que permita al Hotel Sumaq brindar una propuesta de valor renovada y diferenciadora que se traduzca en mayor participación de mercado y un crecimiento sostenible del hotel. Asimismo, a mediano plazo, que sea reconocido como uno de los mejores hoteles cuatro estrellas del país. En este contexto, nuestro trabajo es dirigirnos al hotel y gerenciar cada una de las unidades de negocio para potenciarlas. Para ello, el plan estratégico está elaborado bajo una perspectiva cuyo alcance abarca los siguientes cuatro años (2023-2026) y considera a todos los stakeholders, según el análisis externo e interno, para afianzar alianzas y proponer objetivos dentro del presente contexto post pandemia, crisis política del país y crisis económica mundial.

El sector hotelero es sensible a los cambios del mercado económico nacional y mundial, debido a que, al no ser una necesidad básica para el consumidor es factible que pierda su valor e interés ante problemas coyunturales. Sin embargo, la recuperación post pandemia de la demanda interna, el incremento positivo del PIB, comparado con cifras del 2020, donde se registraron los niveles más bajos de la historia en el país, con un -11,2% (INEI, 2022); las actuales políticas públicas que han flexibilizado las restricciones sanitarias, así como el seguimiento, control y avance de la vacunación, están permitiendo que las expectativas de reactivación sean consideradas como una gran oportunidad para el Hotel.

En síntesis, el presente plan proporcionará a la empresa el diseño estratégico a seguir para alcanzar sus objetivos empresariales y evidenciará la viabilidad económica y financiera de la propuesta planteada. Finalmente, desde nuestro rol, como empresa consultora y a su vez nuevo equipo gerencial, procuramos que, a través de los supuestos recomendados, podamos mantener, por, sobre todo, la identidad y razón de ser del Hotel, alineando cada estrategia con su propósito y valores, logrando así contribuir en su liderazgo y papel como parte del sector hotelero en nuestro país.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA .....	3
1. Historia del Hotel SUMAQ.....	3
1.1 Características del Hotel: .....	3
1.2 Servicios del Hotel.....	4
2. Descripción del problema .....	4
2.1. Enfoque y descripción de la solución prevista. ....	4
2.2. Objetivos de la solución prevista. ....	5
2.3. Alcance de la propuesta.....	5
CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO.....	6
1. Análisis del macro entorno .....	6
1.1 Análisis PESTELG.....	6
1.1.1 Análisis Político .....	6
1.1.2 Análisis Económico.....	6
1.1.3 Análisis Social .....	7
1.1.4 Análisis Tecnológico .....	8
1.1.5 Análisis Ecológico .....	9
1.1.6 Análisis Global .....	10
2. Análisis del micro entorno .....	10
2.1 Competitividad turística del Perú .....	10
2.2 Sector Turismo en Perú:.....	11
2.3 Impacto del sector turismo en el PBI de la última década.....	12
2.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	13
2.4.1 Poder de negociación de los proveedores .....	13
2.4.2 Poder de negociación de los clientes .....	14
2.4.3 Amenaza de nuevos competidores.....	14
2.4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	15
2.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	16
3. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE).....	17
4. Conclusiones .....	18
CAPITULO IV. ANÁLISIS INTERNO .....	19
1. Modelo de Negocio por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur .....	19

1.1 Propuestas de valor: .....	19
1.2 Segmentos de clientes: .....	20
1.3 Canales: .....	20
1.4 Relación con clientes:.....	20
1.5 Fuente de ingresos:.....	21
1.6 Recursos clave:.....	21
1.7 Actividades clave:.....	21
1.8 Socios clave: .....	22
1.9 Estructura de costos:.....	22
2. Cadena de Valor .....	22
2.1 Actividades de Soporte: .....	23
2.2 Actividades principales:.....	23
3. Análisis de la Matriz VRIO .....	23
4. Matriz de la evaluación de Factores Internos (EFI) .....	25
5. Matriz de perfil competitivo .....	25
6. Conclusiones.....	26
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO.....	28
1. Objetivo General: .....	28
2. Objetivos específicos:.....	28
3. Metodología .....	28
4. Fuentes de información .....	29
4.1 Levantamiento de Fuentes primarias .....	29
4.1.1 Entrevista a expertos .....	29
4.1.2 Encuestas .....	30
4.2 Levantamiento de Fuentes secundarias .....	32
4.2.1. Turismo receptivo en Perú:.....	32
4.2.2 Turismo interno en Perú .....	33
4.2.3 Turismo en el marco post pandemia .....	33
4.2.4 Análisis del sector hotelero y capacidad de la oferta. ....	34
4.3 Categorías de hospedajes .....	35
4.4 Principales rivales:.....	36
4.5 Perfil del turista .....	37
5. Selección de mercados.....	40
5.1 Mercado potencial .....	40
5.2 Mercado disponible .....	41
5.3 Mercado Meta: .....	42



5.4 Proyección de la Oferta y demanda del Mercado disponible .....	42
5.5 Proyección de la Oferta, demanda del Hotel .....	44
6. Conclusiones del capítulo.....	45
CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	46
1. Visión.....	46
2. Misión.....	46
3. Valores.....	46
4. Objetivos Estratégicos al 2026 .....	46
4.1 Objetivos de rentabilidad.....	46
4.2 Objetivos de Crecimiento.....	47
4.3 Objetivos de Sostenibilidad:.....	47
5. Estrategia competitiva para el período 2023 – 2026 .....	48
5.1 Estrategia de Crecimiento .....	49
5.2 Matriz FODA .....	49
5.2.1 Estrategias Ofensivas .....	50
5.2.2 Estrategias Reactivas.....	50
5.2.3 Estrategias Adaptativas.....	51
5.2.4 Estrategias Defensivas .....	51
CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO DE MARKETING.....	52
CAPÍTULO VIII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	55
1. Objetivo general.....	55
1.1 Alineamiento estratégico del plan de recursos humanos.....	55
1.2 Formulación de las estrategias del área de recursos humanos .....	55
1.2.1. Departamento de gestión administrativa del personal .....	56
1.2.2. Departamento de selección, capacitación y desarrollo del personal .....	56
2. Estructura organizacional.....	57
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES .....	58
1. Alineamiento estratégico del plan de operaciones .....	58
2. Objetivos .....	58
3. Estrategia del plan de operaciones .....	59
4. Procesos .....	59
5. Organigrama funcional de la gerencia de operaciones .....	60
6. Capacidad .....	61
7. Diseño de las instalaciones .....	61
8. Presupuesto del Plan Operaciones .....	61
CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO.....	63

1. Objetivos del Plan financiero: .....	63
1.1 Objetivos generales:.....	63
1.2 Objetivos específicos.....	63
2. Supuestos y condiciones .....	63
2.1 Consideraciones generales: .....	63
2.1.1 Proyecciones para el escenario con estrategia:.....	63
2.1.2 Proyecciones sin estrategia:.....	64
3. Proyecciones financieras.....	64
3.1 Estado de resultados:.....	64
3.1.1 Proyección de ingresos por ventas: .....	65
3.1.2 Proyección de gastos operativos: .....	65
3.1.3 Proyección del Estado de resultados: .....	66
3.2. Estado de Situación financiera.....	66
3.3 Evaluación económico-financiera: .....	67
4. Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	67
5. Análisis del flujo de caja libre .....	68
6. Indicadores financieros .....	69
7. Estructura de capital .....	69
8. Resultados de la evaluación financiera:.....	70
Conclusiones y recomendaciones.....	71
Conclusiones .....	71
Recomendaciones .....	71
Bibliografía .....	72
ANEXOS .....	76
Notas biográficas.....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Político .....	6
Tabla 2. Análisis Económico .....	7
Tabla 3. Análisis Social.....	8
Tabla 4. Análisis Tecnológico.....	9
Tabla 5. Análisis Ecológico.....	9
Tabla 6. Análisis Global .....	10
Tabla 7. Índice de competitividad turística .....	11
Tabla 8. PBI total y PIB turístico .....	12
Tabla 9. Matriz de poder de negociación de los proveedores .....	14
Tabla 10. Matriz de poder de negociación de los clientes .....	14
Tabla 11. Matriz de Amenazas de nuevos competidores .....	15
Tabla 12. Matriz de Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	16
Tabla 13. Matriz de Rivalidad entre los competidores existentes .....	16
Tabla 14. Ranking de Hoteles 4 estrellas en Lima, Perú .....	17
Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	18
Tabla 16. Matriz VRIO para el Hotel SUMAQ.....	24
Tabla 17. Matriz EFI - Análisis de Factores Internos .....	25
Tabla 18. Matriz de perfil competitivo.....	26
Tabla 19. Perfil del turista extranjero .....	37
Tabla 20. Perfil del turista nacional.....	38
Tabla 21. Perfil del turista nacional post cuarentena .....	39
Tabla 22. Evolución de la oferta hotelera en Lima y Perú. ....	34
Tabla 23. Capacidad de la oferta hotelera a nivel nacional y a nivel Lima .....	34
Tabla 24. Capacidad de la oferta Hotelera en el distrito de Miraflores.....	35
Tabla 25. Categorías de hospedajes.....	35
Tabla 26. Principales Hoteles de 4 estrellas.....	36
Tabla 27. Oferta Hotelera en Lima durante el 2021. ....	40
Tabla 28. Oferta Hotelera en Miraflores y San Isidro durante el 2021 .....	41
Tabla 29. Proyección de la Oferta, demanda y ocupación del Hotel .....	44
Tabla 30. Objetivos de rentabilidad .....	47
Tabla 31. Objetivos de Crecimiento .....	47
Tabla 32. Objetivos de Sostenibilidad .....	47

Tabla 33 Matriz de Ansoff y Estrategia Adoptada.....	49
Tabla 34. Matriz FODA .....	49
Tabla 35. Alineamiento estratégico del plan de marketing .....	54
Tabla 36. Presupuesto Plan de Marketing .....	54
Tabla 37. Alineamiento estratégico de Recursos Humanos.....	55
Tabla 38. Alineamiento estratégico del plan de operaciones.....	58
Tabla 39. Acciones para el Plan de Operaciones .....	59
Tabla 40. Presupuesto del Plan de Operaciones.....	62
Tabla 41. Proyección de ingresos por ventas totales (Hotel y restaurante) .....	65
Tabla 42. Proyección de gastos operativos totales (Hotel y restaurante): .....	65
Tabla 43. Estado de resultados: .....	66
Tabla 44. Estado de Situación Financiera:.....	66
Tabla 45. Cálculo del Costo Ponderado de Capital (WACC) .....	67
Tabla 46. Flujo de caja libre y flujo de caja incremental .....	68
Tabla 47. Indicadores financieros .....	69
Tabla 48. Estructura de capital.....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ingreso de divisas por fuente, 2010-2019 (en Millones de USD) .....	11
Gráfico 2. Modelo de Negocio .....	19
Gráfico 3. Cadena de valor.....	23
Gráfico 4. Evolución de la llegada de turistas extranjeros a Perú (miles).....	32
Gráfico 5. Método de las cookies.....	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a expertos .....	76
Anexo 2. Encuestas .....	78
Anexo 3. Requisitos técnicos mínimos obligatorios para un establecimiento de hospedaje clasificado como Hotel .....	80
Anexo 4. Estructura Organizacional .....	82
Anexo 5. Número de colaboradores del hotel .....	83
Anexo 6. Política de remuneraciones .....	83
Anexo 7. Presupuesto proyectado para capacitaciones en los talleres.....	84
Anexo 8. Lienzo de turista de vacacional y de negocio.....	85
Anexo 9. Estado de resultados.....	86
Anexo 10. Estado de Situación financiera.....	86

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación explica el desarrollo del plan estratégico del Hotel Sumaq, el cual busca en un mediano plazo poder consolidarse como uno de los mejores hoteles cuatro estrellas del país. En ese sentido, este plan pretende alcanzar una diferenciación del hotel respecto a sus competidores. Para ello se han desarrollado una serie de propuestas las cuales se detallarán a lo largo del trabajo.

En el capítulo I y II reforzamos la identidad del hotel a través de su historia y resaltamos sus fortalezas a través de sus características; además, describimos el problema al que nos enfrentamos y brindamos una propuesta de solución; asimismo, trazamos los objetivos de la investigación y el horizonte de tiempo del caso de negocio, el cual se desarrolla en un periodo de cuatro años y apunta a recuperar el liderazgo del hotel en su sector.

En el capítulo III desarrollamos el análisis externo e interno a través de la investigación del macro y micro entorno utilizando el análisis PESTELG, las cinco fuerzas de Porter y la matriz EFE, generando de esa manera las conclusiones del capítulo.

En el capítulo IV revisaremos el análisis interno a través del Modelo de Negocio de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, La Cadena de Valor, el análisis de la Matriz VRIO y la Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI, seguida también de sus conclusiones, donde analizamos a la empresa en profundidad.

En el capítulo V se muestra la investigación que se ha realizado para el análisis de mercado, donde indicamos la metodología de la presente investigación y las fuentes de información (fuentes primarias y fuentes secundarias), sobre las cuales se ha definido el mercado potencial, el mercado disponible, mercado meta y realizado la proyección de la oferta y demanda del Hotel.

En el capítulo VI se diseña el plan estratégico del hotel, donde redefinimos la visión, misión y valores de la empresa. Además, definimos los objetivos estratégicos, los cuales son claves para el desarrollo de los planes funcionales de cada unidad de negocio. Asimismo, el presente capítulo plantea las estrategias a desarrollar como parte del análisis de la matriz FODA a fin de alcanzar la meta propuesta para el 2025. Se analiza adicionalmente, en este capítulo las ventajas y la estrategia competitiva que permitirán al Hotel fortalecer su participación en el sector.

En el capítulo VII, VIII, IX y X analizamos cada una de las áreas involucradas en el hotel, desarrollando los objetivos específicos alineados al objetivo general realizado en el plan estratégico (capítulo VI). En este capítulo profundizamos sobre las funciones y el papel importante que desempeña cada área para que los objetivos propuestos se puedan tangibilizar y

sean alcanzados, tales como, en el plan de marketing que busca potencializar la marca y mejorar la comunicación a través de canales más oportunos y eficientes. En el plan de operaciones se proponen mejoras en los procesos y servicios del Hotel; mientras que, en el plan de recursos humanos, se busca fortalecer la relación entre la empresa y sus colaboradores, haciendo énfasis en la capacitación constante, el trabajo en equipo y el excelente clima laboral que se traduzca en la mejor atención de los huéspedes y clientes. En el plano financiero, se presentará la vista económica de los supuestos planteados, acompañado del análisis de las variables consideradas a fin de evidenciar la viabilidad y rentabilidad de la solución prevista. Esto por citar algunas de las estrategias que desarrollaremos a profundidad en cada capítulo.

Finalmente, cerramos la investigación con las conclusiones y recomendaciones que brindamos en el presente trabajo, el cual, debe ser ejecutado en el periodo propuesto del 2023 hasta el 2026.



## **CAPÍTULO II. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA**

En este capítulo se describe la historia del Hotel Sumaq, sus antecedentes y características de este para conocer su identidad organizacional y así entender su trayectoria y valor de la marca.

### **1. Historia del Hotel SUMAQ**

El Hotel Sumaq, de cuatro estrellas ubicado en el distrito de Miraflores, con vasta trayectoria en el rubro turístico y hotelero de nuestro país. Su nombre, palabra quechua que significa “hermoso y bello”, se instauró desde su fundación a inicios de la década de los 20s cuando era un hotel exitoso y contaba con casi el 100% de sus habitaciones reservadas durante todo el año. Sus clientes fueron personajes conocidos e ilustres de aquella época, sin embargo, con el pasar de los años, el cambio de las necesidades de los nuevos clientes, la mala gestión gerencial, añadido al impacto de la pandemia, hicieron que el hotel pierda presencia en el mercado hotelero.

Esta difícil situación ha llevado a los accionistas a requerir contratar a una empresa de consultoría experta en el sector turismo y hotelería a fin de que, a través de una nueva propuesta estratégica y la gestión directa de las operaciones del Hotel, puedan consolidar el repotenciamiento del mismo, rentabilizar el negocio y posicionar la marca como uno de los mejores hoteles frente a sus principales competidores.

El Hotel Sumaq, desde sus inicios y en la actualidad, ha estado enfocado principalmente al turismo vacacional y de negocios, atendiendo al público nacional e internacional, en torno a una temática cultural y bajo la premisa de servicios de calidad, ambiente de gran confort y elegancia en su infraestructura para sus clientes durante todo el periodo de estancia en el hotel.

#### **1.1 Características del Hotel:**

- **Categoría:** Hotel – 4 Estrellas
- **Ubicación:** Miraflores, Lima-Perú.
- **Concepto:** Tradicional y cultural. Es un hotel con motivos, diseño y decoración que evocan la cultura milenaria peruana con un estilo contemporáneo. Bajo esta propuesta de negocio se da origen al nuevo nombre del hotel, llamado Hotel Sumaq, palabra quechua que significa “hermoso, bello” el cual guarda relación con la arquitectura e identidad del hotel.

## 1.2 Servicios del Hotel

El Hotel Sumaq a fin de brindar una experiencia única y satisfactoria a sus huéspedes pone a su disposición distintos servicios, tales como:

- **Alojamiento:** Cuenta con 50 habitaciones entre simples, dobles, triples, matrimoniales y suites, equipadas con aire acondicionado, calefacción, caja de seguridad, minibar, TV, bañera, jacuzzi (habitaciones suite) y WIFI.
- **Servicios complementarios:** Sauna, Spa, piscina, salas de cómputo, salas de reunión y servicio de restaurante con horario limitado. El cliente podrá complementar su experiencia a través de estos servicios diferenciados.

## 2. Descripción del problema

A partir de las 12 rondas ejecutadas en el simulador Cesim On service, se pudo observar que la empresa obtuvo resultados positivos, pero, con una notable pérdida en la participación de mercado comparado a sus más cercanos competidores, esto ocasionado principalmente por el decaimiento en el estándar de atención que se tenía acostumbrado en el hotel, como lo veremos más adelante en la matriz VRIO, perdiendo las fortalezas en sus capacidades, lo cual evidencia que el equipo gerencial saliente no logró mantener el posicionamiento en los últimos años pese a los esfuerzos realizados y a sus recursos potenciales existentes tales como la infraestructura del hotel.

En el presente año 2022, surgen nuevos inconvenientes debido a que los tiempos en que se viven son de mucha incertidumbre, esto dada la coyuntura política del país, la lenta recuperación de la economía mundial post pandemia y la guerra entre Ucrania y Rusia, que ha traído como consecuencia una atenuación sobre el crecimiento económico, impactando principalmente a los países emergentes y en vías de desarrollo.

Bajo este panorama, el principal problema que afronta la operación del hotel es la reducción de sus capacidades por el deterioro en su nivel de atención, reducción de ingresos y la pérdida del posicionamiento de mercado, por lo que en los siguientes capítulos se describirán los planes orientados a mejorar dicho escenario.

### 2.1. Enfoque y descripción de la solución prevista.

De acuerdo con el planteamiento de M. Porter (1986), el objetivo está basado en una estrategia de diferenciación, la cual propone distinguirnos de nuestros competidores, generando un valor competitivo a nuestros servicios brindados. Como ya se mencionó anteriormente, se busca

diferenciar al hotel a través de una correcta y renovada propuesta que impacta en nuestras áreas de Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Finanzas y que se verá reflejada a través de un mejor nivel de atención hacia el usuario, una placentera estadía en las instalaciones del hotel y una excelente impresión con sus servicios complementarios. Además, se buscará reforzar el servicio en el restaurante - bar el cual formaba parte de los otros servicios complementarios del hotel, incrementando su variedad por la creatividad de sus platos, haciendo sentir una experiencia culinaria atractiva y exquisita ampliando su horario de atención, además, se busca transmitir un lugar agradable para departir y degustar de las bebidas y los tragos que la casa ofrece brindando un excelente servicio, ideal para reuniones sociales, eventos de camaradería y otros, generando de esa manera una nueva propuesta de valor que le permita alcanzar un posicionamiento en el sector gastronómico en el mediano plazo y le brinde un valor adicional al Hotel Sumaq.

## **2.2. Objetivos de la solución prevista.**

Al asumir la nueva dirección y gerencia del Hotel Sumaq, el nuevo equipo directivo busca conocer a profundidad los factores que han afectado el crecimiento del hotel en los años anteriores, plantear acciones que le permitan superar los mismos y desarrollar estrategias que se puedan mantener en el tiempo, a mediano y largo plazo, logrando alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado hotelero.

## **2.3. Alcance de la propuesta**

La presente investigación tiene como alcance poder ejecutar las estrategias planteadas en cada una de las áreas involucradas (Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Finanzas) que le permitan destacar entre sus competidores. El hotel debe aprovechar muy bien su ubicación turística en el distrito de Miraflores, ya que es uno de los distritos con mayor afluencia de turistas (El Comercio, 2020). Este plan está diseñado para un plazo de cuatro años, el cual estaría ejecutándose a partir del año 2023 hasta el 2026, tiempo en el que el desarrollo del plan generaría el liderazgo del hotel.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO

### 1. Análisis del macro entorno

#### 1.1 Análisis PESTELG

Para poder analizar cómo se encuentra el contexto actual (mercado, productos, competencia, etc.), y antes de poder implementar algún plan táctico o estratégico para nuestro hotel, es necesario realizar un análisis del macroentorno y para esto nos valdremos de la matriz PESTELG.

##### 1.1.1 Análisis Político

Tabla 1. Análisis Político

Variable	Sucesos	Impacto en el Sector	Fuente
Régimen Político Nacional	El Perú mantiene un régimen político democrático, marcado por una inestabilidad general que se da a raíz de los constantes cambios de gobierno en la última década y a los conflictos entre y dentro de los grupos de poder.	Freno de las inversiones locales e internacionales que provocan la ralentización de la reactivación de diversos sectores económicos; entre ellos, el sector hotelero; la subida general de los precios de materias primas, alimentos, fletes, combustible, está haciendo que un buen sector de la población priorice sus gastos, relegando los destinados al ocio, viajes o vacaciones a los últimos lugares en su horizonte de necesidades.	Instituto Peruano de Economía 2022
Elecciones Regionales y Municipales 2022	En el año 2022, se realizarán las nuevas elecciones regionales y municipales 2022. El partido de gobierno se perfila a tener varias posiciones de gobernación, frente a la fragmentación de la derecha y a la no participación de partidos como el APRA y el PPC.	De darse esta posibilidad tan grande de que el partido de gobierno se alze como ganador en estas elecciones, la inestabilidad del país se agravaría así como la reactivación de los principales sectores económicos.	Convoca 2022
Normas para impulsar el sector	MINCETUR viene trabajando un decreto para la simplificación administrativa para el inversionista, este decreto busca reducir el monto mínimo de inversión que es susceptible a la devolución de IGV (régimen especial de recuperación anticipada RERA).	El RERA ya ha promovido la ejecución de 28 proyectos hoteleros, por una inversión de más de US\$ 594 millones. Demuestra ser una excelente herramienta para contrarrestar el miedo del inversionista.	Decreto Legislativo N°973

Fuente: Instituto Peruano de Economía, 2022; Convoca, 2022; Decreto Legislativo N° 973, 2021. Elaboración Propia, 2022.

##### 1.1.2 Análisis Económico

Nuestro país tiene solvencia macroeconómica, una deuda nacional baja con respecto al PBI, sólidas reservas internacionales y un banco central bien llevado. La economía post pandemia ha tenido un fuerte repunte impulsada por los precios favorables de exportación, y la reactivación de muchas industrias a nivel nacional. Las proyecciones nos dicen que el crecimiento del PBI regresará a su tendencia pre pandémica de 2.3% para el año 2022.

**Tabla 2. Análisis Económico**

Variable	Sucesos	Impacto en el Sector	Fuente
Riesgo País	Perú reportó el riesgo país más bajo de la región con 1.77, demostrando que a pesar de sus conflictos internos, los asuntos regulatorios, legales y jurídicos, no podrían afectar la voluntad de pago de las empresas.	Mantener el riesgo país más bajo de la región es una invitación a los inversionistas a apostar por nuestro país y por el segmento. En los últimos años hemos visto como más cadenas internacionales de hoteles, aperturan operaciones en el Perú.	BCRP 2022
Tipo de Cambio	Nuestra moneda ha tendido a apreciarse en lo que va del año (-7.47% YTD de acuerdo al BCRP), de acuerdo a los expertos, el tipo de cambio cerraría entre 3.80 3.95 por dólar, motivado principalmente por una mayor demanda de dólares por parte de los importadores ante el aumento de los precios de los insumos a nivel internacional.	La subida del dólar de cara al sector turismo podría jugar a favor, los turistas que vengan de afuera trayendo dolares, encontrarán una economía donde su moneda tendrá una mayor capacidad adquisitiva. Y al mismo tiempo la inyeccion de dólares en la economía podría ayudarnos a contrarrestar esta alza.	BBVA Research 2022 BCRP 2022
Inflación	La tasa de inflación YTD Julio 2022 llega a 5.64%; Dentro de los principales factores para el alza de este indicador en nuestro país tenemos los siguientes: Incremento de costos de insumos, materias primas, energía; que de cierta manera vienen siendo afectados por todo lo que nos dejó la pandemia a nivel mundial y en nuestro país se traducen en alza de precios, sobre todo de alimentos (crisis de fertilizantes) y energía.	La subida del dólar de cara al sector turismo podría jugar a favor, los turistas que vengan de afuera trayendo dolares, encontrarán una economía donde su moneda tendrá una mayor capacidad adquisitiva. Y al mismo tiempo la inyeccion de dólares en la economía podría ayudarnos a contrarrestar esta alza.	BBVA Research 2022
PBI	Se espera un crecimiento mayor al 2% en el PBI de cara al 2023.	Económicamente hablando, Perú se posiciona como un país atractivo para las inversiones.	BCRP 2022

Fuente: BCRP, 2022; BBVA Research, 2022. Elaboración Propia, 2022.

### 1.1.3 Análisis Social

Movilizaciones, huelgas, bloqueos de carreteras como consecuencia de la convulsión política, están marcando un grave precedente para el turismo. No hay confianza por parte de los turistas, lo único que se muestra son violencia en las calles, manifestaciones en las carreteras, impedimento de libre circulación por el territorio nacional.

**Tabla 3. Análisis Social**

Variable	Sucesos	Impacto en el Sector	Fuente
Convulsión Social	Paros de transportistas por alza de combustibles, huelgas al interior del país por el alza de los productos de la canasta básica, y por rechazos a la actual gestión del presidente Pedro Castillo.	Turismo nacional afectado por las alzas de las tarifas en consecuencia del alza sostenida del combustible.	El País 2022
Ingreso promedio y PEA	La tasa de ingreso promedio en el País subió 13.2% en el área urbana (llegando a S/. 1,505 por persona), y la PEA por su parte lo hizo en 7.3% (aumentando en 1,185,100 personas).	Mayores ingresos y una masa laboral mayor, benefician a la reactivación del sector.	Andina 2022
Tendencias del nuevo consumidor Peruano	Luego de 2 años de pandemia, el consumidor peruano lo primero que tiene en su lista de deseos es salir de viaje, y a continuación llenarse de experiencias nuevas, novedosas, aquellas que nacieron de la pandemia, y llegaron para quedarse.	Oportunidad para los espacios que siempre se tuvieron pero nunca se explotaron: Los rooftops de los hoteles y convertir en toda una experiencia el estar ahí.	Entrevista a Experto

Fuente: El País, 2022; Andina, 2022; Comunicación personal, 2022. Elaboración Propia, 2022.

### 1.1.4 Análisis Tecnológico

La pandemia brindó nuevas herramientas a los individuos, desarrolló nuevas capacidades, posibilidades, hasta negocios. Todos estos aprendizajes se vienen capitalizando en una realidad post pandémica que ha encontrado en estos avances tecnológicos (forzados), nuevas y más eficientes formas de hacer las cosas. Nuestro país no se ha mantenido al margen de esta creciente ola de avance tecnológico y esto lo podemos evidenciar en la cada vez más creciente aparición de aplicaciones y soluciones digitales principalmente en el mundo de las finanzas, “el 56% de capital para emprendimientos fue a empresas *tech* y de finanzas, según la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor. Esto significó un aproximado de 11.5 millones de dólares. Gracias a ello, hoy en día existe una mayor oferta de productos digitales en los cuales los inversionistas interesados pueden apostar y, en consecuencia, generar mayores ganancias” (Promperú 2021). No obstante, aún estamos muy lejos de las potencias mundiales, incluso a nivel latinoamérica, “actualmente el Perú invierte en CTI 0.13 % de nuestro PBI, cuando casi todos los países desarrollados están por encima del 2% de su PBI, y Corea del Sur e Israel están en 4%; deberíamos estar como Chile que invierte 0.4% de su PBI, y luego empezar a subir a 1% y eventualmente llegar a un 2% para poder ser una economía competitiva, sino no vamos a poder diversificar, desarrollar nuevos productos, vamos a tener productividad baja y eso nos va traer siempre limitaciones” (Agencia Peruana de Noticias 2022).

**Tabla 4. Análisis Tecnológico**

Variable	Sucesos	Impacto en el Sector	Fuente
Trabajo Híbrido	El Perú adoptó esta medida en función a lo que necesitaba a raíz de la pandemia, y los resultados han sido muy buenos. Existen intenciones de brindarle un carácter más serio y parametrado legalmente a partir del año 2023.	Mayor flexibilidad y una invitación a adaptarse a nuevos entornos, en algunos casos se rentabilizaron operaciones se volvieron más eficientes los procesos.	Gestión 2022
Transformación Digital / IOT	Para el 2023, en Latinoamérica habrán 996 millones de dispositivos conectados de acuerdo a Statista(2022). La conexión entre personas, ordenadores, programas en todo el mundo, es una realidad que está brindando soluciones en todos los campos empresariales.	La transformación digital nos trae soluciones como nuevos softwares de gestión, gestiones eficientes de inventarios, proyecciones de necesidades a través de algoritmos, etc.	BGH Tech Partners 2022
Marketing Digital / Canales Electrónicos de Venta	La pandemia ha llevado a que las marcas, a través de las plataformas digitales, logren un posicionamiento nunca antes visto.	Oportunidad para explotar canales de comunicación y ventas alternativos a los cuales no se les tanta atención o que no existían (redes sociales, tik tok, etc).	Merca 2.0 2022

Fuente: Gestión, 2022; BGH Tech Partners, 2022; Merca 2.0,2022. Elaboración propia,2022.

### 1.1.5 Análisis Ecológico

En el marco del sector hotelero en nuestro país, el ministerio de ambiente está apostando por una política de sostenibilidad a través de la medición de la huella de carbono; esta política busca que el modelo de negocio de los hoteles oriente sus esfuerzos hacia la sostenibilidad de sus actividades, aportando a la reducción del impacto negativo de las actividades humanas en el ambiente (Ministerio de Ambiente 2021).

**Tabla 5. Análisis Ecológico**

Variable	Sucesos	Impacto en el Sector	Fuente
Tendencia sustentable	Cada vez más empresas son las que implementan una "memoria de sustentabilidad" dentro de sus operaciones, buscando un triple impacto positivo en 3 frentes: el económico, el social, y el ecológico.	Hay un impacto positivo reputacional, y además refuerza el supuesto de que se pueden hacer negocios que ayuden a la sociedad y el medio ambiente.	Gestión 2022
Turismo Ecológico	Supone una rama del turismo habitual, que se basa en la gran variedad ecológica y geográfica para ofrecer actividades a los turistas, que los permitan conectar con la naturaleza.	Con un correcto plan de comunicación, puede convertirse en un diferencial atractivo.	Andina 2022

Fuente: Gestión, 2022; Andina, 2022. Elaboración propia,2022.

### 1.1.6 Análisis Global

Casi el planeta en su mayoría ya se encuentra retomando a la normalidad pre pandémica, aparentemente están apareciendo nuevas células de contagio en los países donde todo se inició, y hay algunos líderes de opinión que consideran que aún falta mucho de la pandemia por llegar, al momento aparentemente no existen señales de que eso vaya a suceder. Estas células de contagio se están dando a mediana escala, con proyección a aumentar, pero, lo que está sucediendo y que muchos expertos consideran que es lo esperado, es que la mortalidad está bajando considerablemente y muy probablemente el covid cambie su categoría de pandemia a endemia.(BBC 2022).

Tabla 6. Análisis Global

Variable	Sucesos	Impacto en el Sector	Fuente
Reactivación Post Pandémica	Muchos sectores económicos están teniendo grandes resultados y crecimientos por encima de lo proyectado. Pero la pandemia sigue ahí, mutando aún. Se habla de una condición "Post Covid"	La pandemia continúa siendo una realidad, y existe población que aún no realiza sus actividades de manera normal debido a ella.	OMS 2022
Nuevos Casos Covid 19	Incrementos de contagios del 13.9% semana tras semana en el continente americano. La OMS, exhorta a los países a preparar sus respectivos sistemas de salud para enfrentar el impacto de la condición <i>post covid</i> .	De llegarse a dar esto, el sector ralentizaría su reactivación.	OMS 2022

Fuente: OMS,2022. Elaboración propia, 2022.

## 2. Análisis del micro entorno

### 2.1 Competitividad turística del Perú

En el informe de Competitividad de viajes y turismo 2019<sup>1</sup> realizado por el Foro Económico Mundial, nuestro país se ubicaba entre los cinco países latinoamericanos con mejor calificación a nivel global, detrás de países como México, Brasil, Costa Rica y Panamá. De este informe, resalta el avance de nuestro país en el ranking en los últimos años; es así como, durante el ranking del 2019, nuestro país se encontró en el puesto 49, y en los reportes de años previos se encontraba en los puestos 51 (2017), 58 (2015) y 73 (2013), es decir cada año se evidenciaba una mejor calificación a nivel de competitividad turística.

Esta calificación es realizada en base al análisis de distintas variables y atributos que posee el país, entre ellos: se obtuvieron resultados favorables en la evaluación de la infraestructura de

---

1



servicios turísticos, competitividad de precios, subíndice de recursos naturales y culturales. Cabe precisar, que, también se identificaron puntos por mejorar, entre ellos figuran la seguridad turística, infraestructura terrestre y portuaria, entorno empresarial, disponibilidad de TIC, salud e higiene.

**Tabla 7. Índice de competitividad turística**

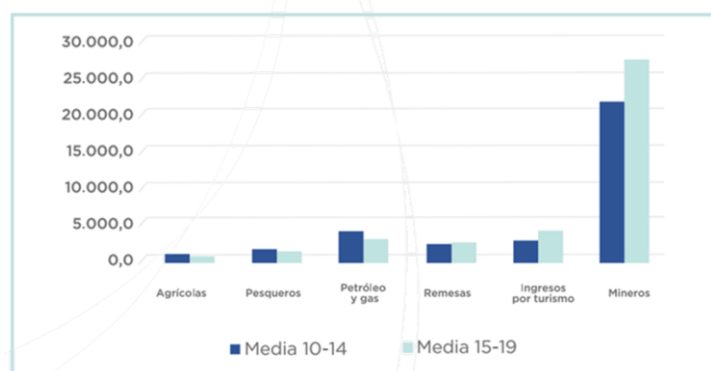
<b>Índice de competitividad turística, Perú</b>			
<b>Año</b>	<b>Puesto</b>	<b>Países</b>	<b>Puntuación</b>
2019	49	140	4.2
2015	58	141	3.8
2009	74	133	3.9

Fuente: Evolución del turismo en Perú, (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).  
Elaboración propia.

## 2.2 Sector Turismo en Perú:

Según cifras del Banco Central de Reserva, desde el 2015 los ingresos generados por la actividad turística se han convertido en la segunda fuente de divisas del país, superando a productos más tradicionales como los pesqueros o agrícolas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

**Gráfico 1. Ingreso de divisas por fuente, 2010-2019 (en Millones de USD)**



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú  
Elaboración: Banco Interamericano de Desarrollo

El turismo ha contribuido notablemente al crecimiento de la economía peruana y ha aportado en el desarrollo del país. Asimismo, ha permitido consolidar la posición de nuestro país como un destino turístico, incentivando la llegada de más turistas internacionales y también propiciando el movimiento de turistas nacionales.

### 2.3 Impacto del sector turismo en el PBI de la última década

El sector turismo es importante dentro la economía del país por su aporte al PBI, ya que es generador de trabajo y de ingresos por las actividades ligadas a este sector (MINCETUR, 2016). Este indicador macroeconómico, es medido a través del PBI turístico, el cual, está conformado por el Valor Agregado Bruto (VAB) que se refiere a las actividades ligadas al turismo, tales como alojamiento para visitantes, transporte de pasajeros a través de medios terrestre, aéreos y acuáticos, la industria de provisión de alimentos y bebidas, la industria cultural, la industria recreativa y deportiva, las agencias de viajes, servicios de reserva, producción y comercios de artesanías y otras actividades ligadas al sector, incluyendo los impuestos a los productos nacionales y derechos de importación para bienes adquiridos desde el exterior (MINCETUR, 2021). En tal sentido, la evolución que ha tenido el PBI turístico desde el 2011 hasta el 2020 se muestra en el siguiente cuadro, según datos recogidos de MINCETUR.

Tabla 8. PBI total y PIB turístico

<b>PBI TOTAL Y PBI TURÍSTICO</b> <b>Miles de millones de S/ y porcentaje)</b>			
<b>AÑO</b>	<b>PBI PERÚ</b>	<b>PBI TURÍSTICO</b>	<b>APORTE AL PBI TOTAL</b>
2011	466,7	16,8	3,6%
2012	511,1	18,4	3,6%
2013	545,9	20,2	3,7%
2014	568,4	21,6	3,8%
2015	604,3	23,5	3,9%
2016	647,7	25,0	3,9%
2017	688,0	26,6	3,9%
2018	731,5	28,2	3,9%
2019	762,5	29,4	3,9%
2020	706,0	10,3	1,5%

Fuente: (MINCETUR, 2016) - (INEI, 2022). Elaboración propia.

Para fines del 2022, se proyecta que el turismo representa aproximadamente el 2.5% del producto bruto interno, recuperando de cierta manera lo alcanzado en años anteriores previo a la pandemia (ver tabla 9) y generando así un aporte de un millón de puestos de trabajo. Se estima que el crecimiento del turismo, durante el año 2022, será a través del turista nacional y del turista extranjero proveniente principalmente de la región: Chile, Colombia, Ecuador y Brasil (gob.pe, 2022).

De manera particular, en la industria hotelera, según un estudio realizado por Promperú (2022) señala que los tipos de alojamientos más visitados durante el 2021 son los correspondientes a hoteles de cuatro y cinco estrellas, esto debido a la percepción de un mayor control en referencia a las medidas de seguridad sanitaria para prevención del COVID-19. Teniendo en cuenta esta

información y para fines de estrategia, el hotel debe capitalizar sus esfuerzos y exponer sus fortalezas para la captación de turistas en su respectiva sede.

## **2.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter nos arroja que preliminarmente, existe un entorno difícil pero positivo para desarrollar nuestro negocio, si bien es cierto a raíz de la pandemia por COVID-19 el sector turismo fue uno de los más afectados a nivel mundial y con ello el rubro hotelero dado a las constantes restricciones ha ocasionado una reducción representativa de visitas en turistas nacionales y extranjeros, sin embargo muchos sectores empiezan a reactivarse, en Perú, se ha incrementado el aforo de los negocios, COMEXPERU propuso medidas de corto y mediano plazo con el objetivo de reactivar el sector turismo, como por ejemplo abrir las fronteras terrestres, ampliar números de vuelos, ampliación de aeropuertos ya concesionados, en la aceleración de la modernización del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y en su conexión con la zona hotelera mediante una vía rápida y en mejorar las carreteras de los circuitos turísticos del norte y sur del país.

El Perú es un país particularmente turístico y existe mercado y oportunidad para todas las propuestas debido a las pocas barreras de entrada que existen; no apuntamos a ser los líderes en el corto plazo, pero a través de nuestro plan de negocios consideramos que vamos a poder llegar a ser un jugador importante.

### **2.4.1 Poder de negociación de los proveedores**

De acuerdo con los cambios constantes en las normativas por parte del gobierno y el impacto logístico a nivel mundial, muchos suministros como limpieza, accesorios y alimentos se vieron limitados o por su alta demanda y poco stock los precios se incrementaron ocasionando que los proveedores tuvieran un alto poder de negociación sin brindar flexibilidad a mantener sus precios o condiciones de créditos.

Al ser un hotel con un alto estándar de calidad, nuestros productos tienen muchos detalles personalizados (diseño de logo, insumos especiales para la línea de aseo y limpieza, etc) el cual no nos va a permitir sustituir de manera rápida un nuevo proveedor que cumpla en el corto tiempo los cambios requeridos.

**Tabla 9. Matriz de poder de negociación de los proveedores**

Criterios y Variables	Escala	1	2	3	4	5	Escala	
Diferenciación de los insumos	Bajo						Alto	
Costos fluctuantes de proveedores y empresas en la industria	Bajo						Alto	
Presencia de insumos sustitutos	Bajo						Alto	
Concentración del proveedor	Bajo						Alto	
Importancia del volumen para el proveedor	Bajo						Alto	
Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	Bajo						Alto	
<b>Promedio</b>		<b>4</b>						

Fuente: González Zavaleta, Edmundo, 2011. Elaboración Propia, 2022

#### 2.4.2 Poder de negociación de los clientes

La situación coyuntural de la COVID-19, política y económica, nos exige cumplir con estándares muy altas en relación con los cuidados de salubridad, nuestros clientes aceptan nuestros costos dado que cumplimos lo que buscan en relación a los cuidados mínimos durante su estadía, siendo nuestra principal estrategia *revenue management*. Sin embargo, cada día se vuelven más exigentes y buscan que el servicio sea mucho mejor con nuevos productos o servicios, de acuerdo a nuestros criterios y variables nos encontramos en un escenario de poder de negociación de los clientes de escala medio, es decir el cliente obtiene un buen servicio de calidad y el hotel no tiene el riesgo de la toma de decisión del cliente en relación a sus precios.

**Tabla 10. Matriz de poder de negociación de los clientes**

Criterios y Variables	Escala	1	2	3	4	5	Escala	
Volumen del comprador relativo a costos fluctuantes de la empresa	Bajo						Alto	
Importancia de las referencias para adquirir el servicio	Bajo						Alto	
Diferenciación del servicio	Bajo						Alto	
Poder adquisitivo de los compradores	Bajo						Alto	
Identidad de marca	Bajo						Alto	
Alternativas de servicios sustitutos	Bajo						Alto	
Información que maneja el cliente sobre el rubro	Bajo						Alto	
<b>Promedio</b>		<b>3</b>						

Fuente: González Zavaleta, Edmundo 2011. Elaboración Propia, 2022

#### 2.4.3 Amenaza de nuevos competidores

Nuestros competidores también buscan nuevas formas de reactivar sus negocios, ya sea innovando con nuevos servicios o buscando alianzas con cadenas de negocios más grandes o

adoptando nuevas tecnologías para el desarrollo de su estrategia comercial (Software de ventas, redes sociales, mejora del sitio web, etc).

En el presente año 2022, el rubro hotelero se viene recuperando de manera progresivamente, las nuevas inversiones privadas no se definen dado a la situación política nacional y otros factores, bajo este escenario podemos decir que esta fuerza representa un riesgo medio dado que 10 proyectos hoteleros muy importantes están próximos a reactivarse con el apoyo del gobierno (Hosteltur, 2022).

**Tabla 11. Matriz de Amenazas de nuevos competidores**

<b>Criterios y Variables</b>	<b>Escala</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Escala</b>	
Economías de escala	Bajo						Alto	
Diferencias patentadas en productos	Bajo						Alto	
Identidad de marca	Bajo						Alto	
Costos fluctuantes	Bajo						Alto	
Acceso a los canales de distribución	Bajo						Alto	
Acceso a los insumos necesarios	Bajo						Alto	
Política gubernamental	Bajo						Alto	
Reacción esperada	Bajo						Alto	
<b>Promedio</b>		<b>3</b>						

Fuente: González Zavaleta, Edmundo, 2011. Elaboración Propia, 2022.

#### **2.4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

El riesgo de una oferta alternativa a la que nosotros ofrecemos pasa por las nuevas modalidades de alquiler de espacios, habitaciones, viviendas, etc, que a raíz del contexto actual están apareciendo; no referimos a los alquileres por días, semanas, meses a precios muy competitivos y hasta a veces menores que los manejados en la oferta hotelera. Adicionalmente como parte integradora a esta nueva oferta, tenemos a aquellos alquileres que se ofrecen mediante webs como Airbnb.

Los clientes no solo comparan precios, ahora tienen una mayor exigencia con la calidad del servicio, considerando protocolos de seguridad e higiene, servicios complementarios como el uso de zonas comunes, implementación de tecnología, entre otros. Este escenario tiene un riesgo alto dado a las diferentes alternativas que se pueden encontrar en hoteles de menores categorías.

**Tabla 12. Matriz de Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Criterios y Variables	Escala	1	2	3	4	5	Escala
Desempeño relativo en precios de los sustitutos	Bajo						Alto
Costos fluctuantes	Bajo						Alto
Tendencia del comprador al sustituto	Bajo						Alto
Facil acceso para el comprador de encontrar un sustituto	Bajo						Alto
<b>Promedio</b>		<b>4</b>					

Fuente: González Zavaleta, Edmundo, 2011. Elaboración Propia, 2022.

#### 2.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Esta fuerza representa una escala alta dado que en el mercado hotelero existe una competencia alta por mantener y conseguir la mayor cantidad de clientes, siendo el crecimiento lento en el sector industrial, los costos fijos y las fuertes barreras de salida lo que lleva a la competencia a dar un giro a su servicio poniendo mayores tácticas en la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente.

**Tabla 13. Matriz de Rivalidad entre los competidores existentes**

Criterios y Variables	Escala	1	2	3	4	5	Escala
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto
Costos fijos (o de almacenamiento)	Bajo						Alto
Costo/valor agregado	Bajo						Alto
Diferencias en productos	Bajo						Alto
Identidad de marca	Bajo						Alto
Costos fluctuantes	Bajo						Alto
Complejidad informativa	Bajo						Alto
Diversidad de competidores	Bajo						Alto
Barreras a la salida	Bajo						Alto
<b>Promedio</b>		<b>4</b>					

Fuente: González Zavaleta, Edmundo, 2011. Elaboración Propia, 2022.

Nuestra competencia busca diferenciarse con una característica especial ya sea en infraestructura, precios, servicios adicionales como uso de zonas comunes al público en general, ubicación geográfica, entre otros y de acuerdo a los criterios y variables evaluados en este análisis, nuestros competidores en la categoría de 4 estrellas son:

**Tabla 14. Ranking de Hoteles 4 estrellas en Lima, Perú**

Hotel	Ubicación	Característica especial	Clasificación
Kingdom Hotel	Lince, Lima, Perú	En sus habitaciones, podrás encontrar un escritorio, caja fuerte digital, aire acondicionado; el baño contiene una bañera y las suites hidromasajes para relajarse de mejor manera.	★★★★
Costa del Sol Wyndham Lima Airport	Callao, Lima, Perú	Entre los servicios del establecimiento se encuentran sauna, servicio de guarda equipaje gratis y servicio de masajes.	★★★★
BTH Hotel	San Borja, Lima, Perú	Se encuentra el famoso Restaurante Quimera, este lugar ofrece un menú a la carta elaborado con productos cultivados en la huerta orgánica del mismo hotel. Podrás degustar en tu estadía de un desayuno buffet que está incluido en la tarifa.	★★★★
Radisson Decapolis	Miraflores, Lima, Perú	Entre los servicios ofrecidos por nuestro hotel encontrará una sala de fitness, un centro de negocios, conexión inalámbrica a Internet en todas las zonas comunes y diversos restaurantes. Combina un diseño elegante y moderno con el arte de inspiración peruana, un ambiente animado e instalaciones, comodidades y servicios de calidad superior.	★★★★
Hotel Aloft	Miraflores, Lima, Perú	El hotel ofrece habitaciones en una ubicación bien conectada, a 10 km del centro de Lima. Restaurantes y cafeterías están a pocos pasos del alojamiento. Los huéspedes pueden encontrar un centro comercial y tiendas en las cercanías del hotel.	★★★★
Pardo DoubleTree by Hilton Hotel	Miraflores, Lima, Perú	Tiene una piscina en su interior, sus habitaciones son muy cómodas y cuentan con Wifi gratis en sus instalaciones, TV con cable, un minibar, entre otros servicios.	★★★★
Hotel Jose Antonio Lima	Miraflores, Lima, Perú	Cuenta con gimnasio, desayuno incluido y servicio de habitaciones para que la estancia sea más agradable.	★★★★
Arawi Miraflores Hotel	Miraflores, Lima, Perú	Es un moderno hotel con diseño arquitectónico contemporáneo y arte peruano.	★★★★
Casa República Barranco Hotel	Miraflores, Lima, Perú	Este hotel ofrece a sus huéspedes un servicio de enlace con el aeropuerto por un suplemento, además de la buena atención, sus habitaciones son muy cómodas y cuenta con todo lo necesario para pasar una noche increíble.	★★★★
Mercure Ariosto Lima	Miraflores, Lima, Perú	En el interior, verás las habitaciones muy confortantes, con pantallas de TV, Wifi gratis, minibar, baño privado, entre otros servicios. Sus huéspedes disfrutan de una buena vista a la ciudad y las suites también incluyen zona de estar.	★★★★
Hotel Novotel Lima	San Isidro, Lima, Perú	Las habitaciones poseen decoración moderna y están equipadas con aire acondicionado, un minibar, acceso a Internet Wifi gratis, TV con cable y baño privado.	★★★★
Hotel Exe Conquistadores	San Isidro, Lima, Perú	Cuenta también con el Restaurante La Terraza Café, donde podrás degustar de la deliciosa comida peruana disfrutando al mismo tiempo de fabulosas vistas de Lima.	★★★★
Casa Andina Select	Miraflores, Lima, Perú	Ubicado en una zona de acceso rápido a centros comerciales y restaurantes. Un hotel con diseño contemporáneo que cuenta con servicio a la habitación, cajero automático, estacionamiento, jacuzzi y gimnasio.	★★★★

Fuente: Machu Picchu Peru tours, 2022. Elaboración Propia, 2022.

### 3. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)

El análisis de los factores externos a través de la matriz EFE, nos muestra que existe un entorno favorable para la organización: Ponderación Oportunidades 1.94 > Ponderación Amenazas 0.63. Además de esto, nos encontramos por encima del promedio (>2.5) lo cual nos explica que nuestra empresa tiene una tendencia positiva con respecto a los factores externos.

Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores Determinantes de Éxito			
Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Desafíos de innovación para realizar transformación digital en hoteles o cadenas	0.07	3	0.21
Apoyo del gobierno con la reactivación del sector Turismo	0.09	3	0.27
Oportunidad de rentabilizar los servicios del hotel, como el restaurante	0.13	4	0.52
Los turistas extranjeros se ven favorecidos por el tipo de cambio	0.06	3	0.18
El PBI pronostica recuperarse en en año 2023	0.1	4	0.4
Apertura de nuevos nicho de mercado dado a los nuevos servicios complementarios	0.08	3	0.24
Preferencias de los turistas por un hotel que ofrezca mejor servicio y cuidado de la limpieza	0.04	3	0.12
<b>Total Oportunidades</b>			<b>1.94</b>
Amenazas			
Incertidumbre Política	0.1	2	0.2
Incremento del desempleo	0.05	1	0.05
Poca demanda nacional dado a las condiciones del gobierno en el cuidado de la salud	0.06	1	0.06
Preocupación por la inseguridad ciudadana	0.06	1	0.06
Incremento de los productos sustitutos (Airbnb)	0.1	2	0.2
Nuevas estrategias de la competencia	0.06	1	0.06
<b>Total Amenazas</b>			<b>0.63</b>
<b>Total</b>			<b>2.57</b>

Fuente: David, Fred R., 2013. Elaboración Propia, 2022.

#### 4. Conclusiones

- Pese a que la pandemia permanece desarrollándose, el sector turismo eventualmente se reactivará por completo en el mediano plazo. Es conveniente apostar por el modelo de negocio.
- Existe una oportunidad para nuestra lista de precios en dólares por la fluctuación del TC.
- La punta de lanza de la estrategia del negocio debe ser la propuesta de valor y el servicio al cliente.
- Oportunidad de potenciar y rentabilizar los servicios adicionales del hotel. Nueva línea de negocio: Restaurante.
- Los competidores continúan reinventándose, y ese valor podrá capitalizarse más adelante a través de ideas innovadoras producto del contexto actual.



## CAPITULO IV. ANÁLISIS INTERNO

### 1. Modelo de Negocio por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

De acuerdo con el Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur 2019), presentamos el funcionamiento de la empresa en los años anteriores, el cual nos permitirá describir y conocer, a fin de evaluar el modelo de negocio que se manejaba antes de nuestra gestión.

Según lo indicado, nuestro modelo de negocio se define de la siguiente manera:

Gráfico 2. Modelo de Negocio



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2019. Elaboración propia,2022.

#### 1.1 Propuestas de valor:

Dentro de las características que consideramos hacen único y valorable el hotel, se encuentran:

- Calidad y diversidad en los servicios de hospedaje: El hotel se identifica en no ser solo un lugar de alojamiento, sino que, busca sobrepasar las expectativas de los clientes en cuanto a los servicios que ofrece. Además, el hotel cuenta con restaurante, bar, sauna, spa, salas de reunión, herramientas tecnológicas, paquetes todo incluido, entre otros.
- Excelente nivel profesional del personal y servicio personalizado: Se considera a los clientes como parte de una familia y como tal se busca personalizar su estadía, celebrando fechas importantes como cumpleaños, aniversarios, entre otras

actividades. Se ofrecen beneficios y programas de fidelización para brindar la mejor de las experiencias.

- Infraestructura del hotel: el hotel cuenta con diseño funcional, único y creativo además con instalaciones modernas. Busca ser un hotel tradicional que transmite modernidad, pero también tradición y cultura de nuestra ciudad y país.

### **1.2 Segmentos de clientes:**

Su target y público objetivo tiene las siguientes características:

- Turista vacacional o de ocio: Compuesto por familias, parejas, grupo de amigos que buscan servicios de calidad, experiencia única, comodidad y confort (tanto clientes nacionales e internacionales). Adicionalmente, el turista de negocios que busca contar con la infraestructura tecnológica adecuada (wifi, soporte tecnológico, salas de reuniones y privacidad) y al mismo tiempo disfrutar de su estadía.

### **1.3 Canales:**

Los canales que nos permitirán llegar al público objetivo son:

- Canales electrónicos: su página web, redes sociales, plataformas de viajes (Tripadvisor, Booking, etc.)
- Otros canales propios: ventas en mostrador, atención por call center.
- Canales terceros: Publicidad en establecimientos comerciales, medios de comunicación (diarios, tv, paneles, otros), difusión a través de operadores turísticos (agencias de viajes, operadores)

### **1.4 Relación con clientes:**

A fin de atraer nuevos clientes, mantenerlos y ampliar las referencias positivas del hotel, las tácticas y relación con ellos se resumen en:

- Asistencia personalizada: Personal calificado del rubro turístico y hotelero
- Feedback de clientes por medios de encuestas de satisfacción a fin de conocer sus necesidades y mejorar los servicios constantemente.

- Generar confianza: estar presentes en buscadores turísticos: Tripadvisor, booking y otros, donde el cliente podrá leer recomendaciones y experiencias vividas de otros huéspedes
- Programa de fidelización y reconocimientos a los clientes frecuentes, teniendo presente fechas especiales.

### **1.5 Fuente de ingresos:**

Dentro de las diferentes fuentes de ingreso y formas de pago, están:

- Tarifas por alojamiento según el tipo de habitación (simple, doble, suite, etc).
- Tarifas por servicios en restaurante y bar.
- Tarifas por paquetes all inclusive, paquetes familiares, paquetes románticos, etc.
- Ventas directas: Pagos adelantados por reservas y pagos al término del servicio.
- Formas de pagos: efectivo, con tarjetas de débito, crédito, transferencias electrónicas, entre otros.

### **1.6 Recursos clave:**

Los recursos que permitirán operar y llegar a los clientes, están:

- Infraestructura local e internacional: habitaciones e instalaciones
- Talento humano especializado con vocación de servicio
- Plana gerencial calificada
- Software hotelero y de reservas
- Capital de trabajo y fuentes de financiamiento (aportación de socios y bancos)

### **1.7 Actividades clave:**

Dentro de las actividades más importantes que se realiza para que el modelo de negocio sea exitoso, está:

- Comercial y ventas: Encargados de comunicar la oferta de valor y permitir llegar al cliente objetivo.
- Operaciones: Aseguran las condiciones óptimas en la prestación del servicio (check in, check out, housekeeping, etc).
- Experiencia del cliente: Evalúan los trayectos del cliente a fin de lograr la mejor experiencia.

- Gestión del talento humano: Seleccionan y preparan al staff.
- Otros: Finanzas, Soporte TI, etc.

### **1.8 Socios clave:**

Dentro de los proveedores clave que consideramos importantes para que el modelo de negocio sea sostenible están:

- Proveedores locales de productos de limpieza.
- Proveedores de alimentos y bebidas.
- Proveedores de suministros para habitaciones.
- Alianzas con empresas de taxi y transporte.
- Alianzas con agencias de viajes y tour operadores.
- Alianza con AHORA (Asociación peruana de hoteles, restaurantes y afines).
- Redes sociales (facebook, instagram).

### **1.9 Estructura de costos:**

Hemos analizado nuestros costos fijos a fin de minimizarlos y lograr un modelo de negocio rentable, entre ellos están:

- Gastos de Mantenimiento de instalaciones e infraestructura en general.
- Gastos de personal (planillas permanentes y temporales, capacitaciones, etc.)
- Marketing, Gastos de limpieza, Pagos de alquiler (infraestructura por habitación).
- Pago de impuestos.

## **2. Cadena de Valor**

Como parte de nuestro análisis de planificación estratégica, la cadena de valor de Michael E. Porter (Porter, 2010), es una herramienta que nos permitirá evaluar nuestras actividades principales y actividades de apoyo, a fin de desarrollar estrategias diferenciadoras y procesos que logren crear una experiencia única para nuestros clientes, siendo parte de las actividades lo siguiente:

## 2.1 Actividades de Soporte:

Con las cuales buscamos la efectividad de nuestros procesos principales, entre ellos se encuentran: Gestión del talento humano, Mantenimiento y limpieza, Finanzas, Alianzas y convenios, entre otros.

## 2.2 Actividades principales:

Actividades con las cuales buscamos fortalecer nuestra ventaja competitiva, e interactuar con el cliente, entre ellos se encuentran: Proceso de Marketing y publicidad, Comercial y ventas, Atención al cliente, Experiencia y servicios de Post venta:

Gráfico 3. Cadena de valor



Fuente: Porter, 2010. Elaboración propia, 2022.

## 3. Análisis de la Matriz VRIO

En nuestro análisis VRIO, hemos partido analizando nuestros recursos y capacidades (materiales, financieros, no materiales y humanos) de acuerdo a los factores de éxito considerados, a fin de determinar cuáles de ellos nos permitirán crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, a través de su respectiva identificación y jerarquización de importancia en la cadena de valor.

Tabla 16. Matriz VRIO para el Hotel SUMAQ

Tipo	Recursos y Capacidades	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	Comentario
Recursos materiales	Infraestructura moderna	✓	✓	✗	✗	Ventaja competitiva temporal
	Diseño y decoración	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
	Equipos (Software Hotelero y otras herramientas)	✓	✗	✗	✗	Igualdad competitiva
Recursos financieros	Capacidad de endeudamiento con bancos	✓	✗	✗	✗	Igualdad competitiva
	Disponibilidad de recursos económicos (caja)	✓	✗	✗	✗	Igualdad competitiva
Recursos no materiales	Innovación	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
	Atención al cliente y servicio personalizado	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
	Calidad y variedad de opciones en Bar y restaurante	✓	✓	✗	✗	Ventaja competitiva temporal
	Marca	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
	Satisfacción por servicios adicionales para mejorar el confort (Sauna y spa)	✓	✓	✗	✗	Ventaja competitiva temporal
	Relación con proveedores	✓	✗	✗	✗	Igualdad competitiva
	Alianzas y convenios	✓	✗	✗	✗	Igualdad competitiva
	Relación con clientes	✓	✓	✗	✗	Ventaja competitiva temporal
Recursos Humanos	Conocimiento y especialización del personal	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
	Equipo Gerencial	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Barney y Wright, 1998. Elaboración Propia, 2022.

De la matriz elaborada podemos obtener el siguiente diagnóstico:

- **Recursos con ventaja competitiva sostenible:** Son nuestros recursos valiosos, raros, inimitables y organizados, entre ellos tenemos a nuestro equipo gerencial, la innovación constante propia en cada uno de nuestros procesos y nuestra atención al cliente y servicio personalizado por parte de nuestro equipo.
- **Recursos con ventaja competitiva por explotar:** Son aquellos recursos valiosos, raros, inimitables y aún no organizados, es decir fortalezas que aún no han sido aprovechadas, entre ellos figuran: el diseño y decoración de nuestras instalaciones, nuestra Marca, el Conocimiento y especialización del personal
- **Recursos con ventaja competitiva temporal:** Son recursos valiosos y raros, pero propensos a ser imitables por los competidores entre ellos tenemos: Infraestructura moderna, calidad y variedad de opciones en bar y restaurante y relación con clientes. En esta clasificación tenemos oportunidades de mejora a fin de convertir estos recursos en inimitables y organizados y que signifiquen ventajas competitivas para nuestra empresa.

- **Recursos con igualdad competitiva:** Estos recursos nos ubican en igualdad con nuestros competidores, entre ellos están: Nuestros equipos tecnológicos, nuestra capacidad de endeudamiento y caja, relación con proveedores, alianzas y convenios.

#### 4. Matriz de la evaluación de Factores Internos (EFI)

A través de la matriz EFI hemos profundizado en el entendimiento de nuestras fortalezas y debilidades a fin de tenerlas en cuenta en el desarrollo de nuestra estrategia de diferenciación y en la toma de decisiones gerenciales.

**Tabla 17. Matriz EFI - Análisis de Factores Internos**

TIPO	Nº	FACTORES CLAVE INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN (*)	VALOR PONDERADO
Fortalezas	1	Instalaciones modernas y diseño novedoso	11%	4	0.44
	2	Atención al cliente personalizada y calidad en la atención	11%	4	0.44
	3	Profesionales del sector con preparación y constante capacitación	10%	4	0.40
	4	Variedad de servicios en el hotel (Bar, restaurante, sauna, spa, salón de eventos, sala de cómputo, etc.)	8%	4	0.32
	5	Alianzas estratégicas con empresas de servicios complementarios	3%	3	0.09
	6	Ingresos diversificados por diferentes segmentos objetivos (turistas vacacionales, de negocios, eventos, etc.)	5%	3	0.15
	7	Equipo gerencial dinámico e innovador	5%	4	0.20
	8	Marca asociada a la cultura local	3%	3	0.09
	9	Ventas generalmente al contado (Caja disponible)	6%	4	0.24
Debilidades	1	Rotación de personal por cambio de temporadas y costos asociados por contratación y desvinculación	6%	1	0.06
	2	Nivel de estrés de personal	3%	2	0.06
	3	Precios altos asociados a un Hotel Sumaq (Competencia tiene precios para públicos masivos)	5%	1	0.05
	4	Sector susceptible a cambios económicos, sociales u otros de índole macro	3%	2	0.06
	5	Nuestra demanda es estacional	8%	1	0.08
	6	Rentabilidad para accionistas disminuye por inversión en personal, servicios y coyuntura COVID, político y económico.	8%	1	0.08
	7	Sistemas de información, gestión de comunicaciones e Innovaciones tecnológicas y desarrollo en la competencia y en el sector.	5%	1	0.05
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>		<b>2.81</b>

(\*) Interpretación de puntos: una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fuerza menor (calificación=3), una fuerza mayor (calificación=4)

Fuente: Fred, 2013. Elaboración Propia, 2022.

El análisis realizado nos permitió obtener un resultado de 2.81 lo cual nos indica que nuestra empresa cuenta con una tendencia positiva (>2.5); no obstante, se precisa en seguir trabajando en nuestras debilidades y repotenciar nuestros puntos fuertes, a fin de lograr ser la mejor opción entre los hoteles tradicionales de nuestro medio.

#### 5. Matriz de perfil competitivo

Utilizamos la matriz de perfil competitivo, para poder identificar a los competidores de nuestro hotel, por ello, en esta elección hemos considerado a los mejores hoteles de turismo 4 estrellas

que se encuentran ubicados dentro del distrito de Miraflores, según la calificación de la página de turismo (Tripadvisor, 2022), y hemos decidido incluir al hotel Casa Andina Select de Miraflores, debido a que es un competidor que se asemeja al estilo cultural que proponemos también en nuestra propuesta de valor. En el presente cuadro, definimos los factores que de acuerdo a nuestra investigación consideramos claves y críticos, es decir, de nuestras fortalezas y debilidades, tanto internas como externas de nuestro hotel, en comparación con los demás hoteles incluidos en el cuadro, en el que queremos indicar lo siguiente, según lo indicado por el autor mencionado anteriormente, siendo 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal para el éxito en este negocio. Entonces, como se indicó, hemos optado por escoger 2 de los hoteles más representativos de nuestra zona de operaciones y uno que representa una competencia directa.

**Tabla 18. Matriz de perfil competitivo**

Factores Críticos para el éxito	Peso	Hotel SUMAQ		Radisson Hotel Decapolis Miraflores		Hotel Aloft By Marriot		Casa Andina Select Miraflores	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
Infraestructura	10.50%	4	0.46	4	0.46	4	0.4	4	0.46
Diseño de instalaciones	11.00%	4	0.46	3	0.35	4	0.4	4	0.5
Ubicación	10.50%	4	0.32	4	0.32	4	0.3	4	0.32
Marca	9.50%	3	0.29	4	0.38	4	0.4	4	0.4
Atención al cliente	10.50%	4	0.46	3	0.35	4	0.5	4	0.4
Precio	7%	4	0.35	3	0.29	3	0.3	3	0.2
Tecnología	10%	3	0.24	3	0.24	3	0.225	2	0.2
Propuesta de valor	11.00%	4	0.38	3	0.29	4	0.5	3	0.4
Calidad de servicio	11.00%	4	0.46	3	0.35	4	0.5	3	0.3
Seguridad	9%	4	0.38	4	0.38	4	0.3	2	0.38
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.8</b>		<b>3.41</b>		<b>3.825</b>		<b>3.56</b>

Fuente: Fred, 2013. Elaboración Propia, 2022.

De acuerdo con las puntuaciones obtenidas, observamos que nuestro Hotel Sumaq se ubica segundo de acuerdo a los factores de éxito identificados, estos factores bien trabajados en suma a la identificación de los recursos y capacidades necesarios para ponerlos en marcha (para esto nos ayudamos de la matriz VRIO), pueden llegar a convertirse en ventajas competitivas en el mediano plazo.

Cabe mencionar que los hoteles utilizados para el bench, son hoteles que ya se encuentran de alguna manera consolidados en nuestro país y con varios años ya de operación con relativo éxito, y además pertenecen a importantes holdings con presencia mundial.

## 6. Conclusiones

Del análisis interno realizado hemos obtenido las siguientes conclusiones:



- El Hotel Sumaq es un hotel con alto potencial para lograr el posicionamiento esperado, sus ventajas competitivas le permiten distinguirse de entre sus competidores.
- El aumento de la demanda por la recuperación económica y las preferencias por hoteles de categoría alta nos alienta a mantener altos estándares de atención y salubridad en el hotel.
- La empresa cuenta con sólidas fortalezas como lo son: su Infraestructura, servicio personalizado, personal capacitado y diversidad de servicios, los cuales, aunque son factores distintivos, éstos podrían ser replicados o imitados por sus competidores a mediano o largo plazo, es así que, se vuelve realmente importante el constante monitoreo y enfoque en mantener estas cualidades y crear nuevas ventajas competitivas que le permitan seguir distinguiéndose de la competencia.
- La empresa cuenta con cualidades aún por aprovechar, tales como su Marca, al ser un hotel con motivos tradicionales peruanos, existen grandes oportunidades de poder comunicar el sentido de su marca y su razón de ser, a fin de lograr un posicionamiento sólido y diferenciado.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO

### 1. Objetivo General:

Identificar las principales características del mercado y determinar el perfil de cliente al cual debe enfocarse su estrategia el Hotel Sumaq.

### 2. Objetivos específicos:

Consideramos como objetivos específicos los siguientes:

- Profundizar en el análisis de información obtenida de las fuentes primarias (entrevistas a expertos y encuestas a turistas) y fuentes secundarias a fin de conocer las características y perfil del turista sobre el cual se enfocará la propuesta de valor del Hotel Sumaq, se desarrollará el plan estratégico y proyectará la demanda.
- Conocer la oferta hotelera de nuestro mercado potencial a fin de identificar variables, como la cantidad de competidores, números de arribos, disponibilidad de habitaciones, entre otras, que nos permita crear una propuesta atractiva y diferenciadora para nuestro mercado objetivo.
- Analizar las variables del mercado, para poder establecer el tamaño de mercado meta y la estrategia de crecimiento más adecuada para el Hotel Sumaq.
- Medir el impacto que ha tenido la COVID-19 en las actividades del sector de alojamiento y la reactivación del sector turismo, considerando que los usos y costumbres de los usuarios se han visto afectados por esta pandemia, por ende, buscamos identificar oportunidades que nos permitan, a través del plan estratégico, cubrir las nuevas necesidades del mercado y atenderlas a través de nuestra propuesta de valor.

### 3. Metodología

De acuerdo con la metodología de investigación de mercados definida por Malhotra (Malhotra, 2008), hemos planteado los siguientes pasos:

- **Paso 1: Definición del problema de investigación:** El problema sustancial sobre el cual se desarrolla la investigación de mercado, ha sido: Determinar las preferencias de los consumidores y las intenciones de compra, a fin de que, con esta información se defina el segmento y la propuesta de valor del Hotel Sumaq.
- **Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema:** El método o enfoque aplicado para resolver el problema han sido preguntas de investigación y definición del tipo de

información que se revisará a fin de formar parte del análisis, tales como investigaciones y estudios de fuentes oficiales de turismo como Promperú, Mincetur, entre otros.

- **Paso 3: Formulación del diseño de investigación:** Como parte del diseño, hemos empleado los tipos de investigación *exploratoria*, la cual implica evaluación de datos secundarios e investigación cualitativa. Asimismo, el tipo de investigación *descriptiva* la cual emplea técnicas de encuesta y observación.
- **Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos:** La recopilación de datos ha estado a cargo de los 4 integrantes de este trabajo de investigación. Tanto las encuestas y entrevistas han sido realizadas de forma virtual, haciendo uso de medios digitales como google formulario (para las encuestas) y videollamadas por Zoom y Teams (para las entrevistas).
- **Paso 5: Preparación y análisis de datos:** Este punto involucró la revisión, evaluación e interpretación de la información obtenida desde las diferentes fuentes.
- **Paso 6: Elaboración y presentación del informe:** En los siguientes numerales mencionaremos el detalle de la información obtenida. (Malhotra, 2008, pág. 10-11),

#### **4. Fuentes de información**

Presentamos a continuación la información resaltante obtenida en el proceso de investigación:

##### **4.1 Levantamiento de Fuentes primarias**

Como parte de las fuentes primarias levantadas, hemos realizado entrevistas a expertos a fin de conocer sus expectativas y opiniones de cara a la recuperación del sector turismo en nuestro país, asimismo hemos realizado encuestas a turistas nacionales e internacionales a fin de poder conocer sus preferencias e intenciones de compra respecto a la propuesta de valor del Hotel.

###### **4.1.1 Entrevista a expertos**

Las entrevistas han sido desarrolladas con el objetivo de conocer las expectativas de expertos del sector turismo, respecto a la reactivación del turismo en el país y conocer su opinión y/o recomendaciones acerca del repotenciamiento de un hotel de cuatro estrellas en el distrito de Miraflores.

La primera entrevista fue realizada a Fredy Gamarra, presidente de la Asociación de Hoteles, restaurantes y afines (AHORA), importante institución peruana que busca promover la hospitalidad, difundir la gastronomía y cultura de nuestro país. El Sr. Gamarra, desde su vista experto, nos compartió sus expectativas sobre la reactivación de la actividad en hoteles y restaurantes en nuestro país, señalando que, para este año (2022) aunque se espera que haya una

recuperación significativa respecto a los dos años anteriores, esta recuperación se percibirá más en destinos turísticos como Cusco, Puno y Arequipa; por su lado, Lima aún tendrá una recuperación más lenta, esta condición, principalmente por ser un destino más de negocios que turístico. Desde su percepción, el sector hotelero recuperará niveles pre pandemia aproximadamente entre el 2024 o 2025; en ese sentido, nos reafirmó el reto que como institución hoy asumen, el de lograr comunicar y difundir los atributos de nuestro país, a fin de incentivar el turismo interno y también el receptivo. Respecto a Lima, el reto consiste en lograr reforzar su posicionamiento como destino turístico y no sólo de negocios o como un “destino de paso”. Asimismo, recalcó la importancia de complementar la propuesta de valor de los hoteles con servicios complementarios, tales como restaurante, bar, spa, gimnasio, entre otros a fin de lograr brindar al público una experiencia completa y atractiva, que al mismo tiempo permita al hotel hacerle frente a la baja demanda y alta competencia que se vive en el sector y que se acentúa en distritos como Miraflores (F. Gamarra, comunicación personal, 21 de julio, 2022) (Ver anexo 1).

La segunda entrevista fue realizada a Myrna Velasquez, gerente del área de Housekeeping del Hotel Hyatt Centric San Isidro, quien nos compartió sus expectativas en torno a la reactivación de la actividad turística y sus recomendaciones acerca del repotenciamiento del Hotel de acuerdo con el plan propuesto. Nuestra entrevistada estima que durante este año y los siguientes períodos los niveles de ocupación hotelera mejorarán, dando paso a niveles prepandemia, no obstante, espera que esto se de en el mediano y largo plazo (alrededor del año 2025) mientras tanto, en el corto plazo, nos recalca la importancia de definir factores diferenciadores a fin de resaltar entre la competencia, teniendo en cuenta que el sector hotelero en Lima se desarrolla en un entorno muy competitivo y teniendo como desventaja los niveles de baja ocupación actuales. Asimismo, como parte de las recomendaciones indicadas para el repotenciamiento del Hotel, desde su experiencia, deberíamos repotenciar no sólo el hotel, como tal, sino además acompañar la propuesta de valor de servicios complementarios como restaurante y bar, que sean capaces de brindar un producto atractivo a huéspedes y atraer más clientes (no huéspedes), que perciban nuestra propuesta como innovadora, sofisticada y juvenil (M. Velásquez, comunicación personal, 2022) (ver anexo 1).

#### **4.1.2 Encuestas**

Las encuestas fueron desarrolladas a un total de 127 turistas entre nacionales y extranjeros (ver anexo 2). El objetivo de la encuesta fue recoger las expectativas y opiniones de turistas en torno a la propuesta de valor del Hotel Sumaq. Asimismo, se buscó conocer las intenciones de viaje de los turistas encuestados en un escenario post pandemia, consideraciones respecto a la temática cultural del hotel y conocer sobre cualidades que deberíamos considerar a fin de ser un Hotel que el público elija y recomiende. Al ser una muestra no representativa la información obtenida será

tomada referencialmente en la elaboración del presente Plan estratégico. Presentamos los principales hallazgos:

- Respecto al país origen de los encuestados, participaron en la encuesta un 87% nacionales y 13% extranjeros.
- Del total de encuestados, el 60.6% se encuentra en el rango de edad de entre 27 a 40 años y principalmente son de género masculino (66.1%).
- Del total de encuestados la mayoría suele elegir hoteles de 4 y 3 estrellas para hospedarse cuando vacaciona: el 41.7% suele elegir hoteles de cuatro estrellas y el 37% generalmente elige hoteles de 3 estrellas.
- Dentro de las cualidades que los encuestados valoran más al seleccionar un hotel se encuentran en orden de prioridad:
  - La ubicación (la accesibilidad y variedad de opciones en los alrededores son atributos que se valoran mayoritariamente).
  - La calidad de la atención
  - Conectividad e internet
  - Servicios complementarios como restaurante y bar.

Cualidades con las que el Hotel Sumaq cuenta y las cuales el plan estratégico busca repotenciar.

- Respecto al nivel de aceptación o preferencia hacia un hotel con temática cultural peruana (decoración, diseños, ambiente, música que le permita vivir una experiencia distinta, inmersa en la cultura peruana), el 48% indicó que “Sí” se hospedaría en un hotel que contenga estas características y el 39.4% respondió “Sí, me encantaría” hospedar en un hotel como el Hotel Sumaq; respuestas que refuerzan la propuesta temática del hotel que busca difundir la cultura peruana.
- En un escenario post pandemia, como el que actualmente vivimos, el 43% de los encuestados indicó que la pandemia sí influye en su decisión de elección de hospedaje y el 57% cree que por influencia de la pandemia estará saliendo de viaje entre 1 a 2 veces por año.
- Como factores diferenciadores que debe tener un hotel para ser considerado como su favorito los entrevistados indicaron que cuente con servicios complementarios modernos y atractivos como restobar, que provea de herramientas tecnológicas, calidad en la atención, decoración distintiva y excelente ubicación. Factores diferenciadores sobre los cuales el Plan estratégico está trabajando e incorporando a fin de lograr el impacto esperado para los accionistas.

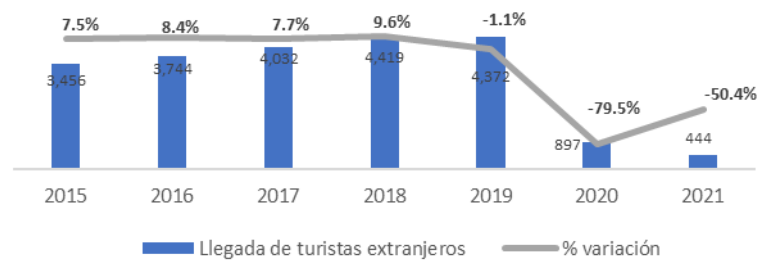
## 4.2 Levantamiento de Fuentes secundarias

A continuación, presentamos el detalle de las fuentes secundarias recopiladas.

### 4.2.1. Turismo receptivo en Perú:

“El turismo receptivo es el conjunto de actividades realizadas por las personas durante sus visitas a países distintos de su lugar de residencia” (Promperú, 2019). En los últimos años pre pandemia<sup>2</sup> el turismo receptivo en nuestro país presentó una tasa de crecimiento promedio anual de 6.4%, con grandes expectativas de crecimiento para los siguientes años, los cuales se vieron interrumpidos por el efecto de la pandemia, tal como se observa en el siguiente gráfico, durante los años 2020 y 2021 producto del impacto de la crisis sanitaria producida por la COVID 19, la llegada de turistas internacionales descendió en 79.5% y 50.4% respectivamente (Mincetur, 2022)

Gráfico 4. Evolución de la llegada de turistas extranjeros a Perú (miles)



Fuente: Mincetur, 2022. Elaboración propia, 2022

De acuerdo con la clasificación detallada por el BID<sup>3</sup> en el informe Evolución de turismo en Perú (Daries et al., 2021) estas son las principales características del turismo receptivo en nuestro país:

- Concentración espacial: Se concentra en tres regiones principalmente: Lima, Cusco y Tacna.
- Concentración de mercados: Los turistas extranjeros provienen mayoritariamente de cinco países: Chile, EEUU, Colombia, Argentina y Ecuador los cuales representan alrededor del 60% del total.
- Concentración temática: El turismo receptivo, enfatiza básicamente los recursos históricos y culturales.

<sup>2</sup> Años prepandemia: años previos al 2020

<sup>3</sup> Banco Interamericano de desarrollo

#### **4.2.2 Turismo interno en Perú**

En el ámbito de los viajes nacionales, en nuestro país se ha evidenciado una marcada tendencia de crecimiento durante los años prepandemia. En el 2019, el 92% de los viajes realizados en nuestro país fueron por viajes internos (48.6 millones de viajes realizado por turistas internos), mientras que en el 2020 los viajes por turismo nacional representaron el 94% del total de viajes en Perú (14.4 millones de viajes nacionales por turismo) (Promperú, 2021). Dentro de las características de la demanda de turismo interno, se encuentran:

- El principal factor de motivación de viaje es el de vacaciones. Cada vacacionista realiza en promedio 3 viajes al año.
- La mayoría de los viajes por vacaciones se hicieron desde Lima, representando el 84% del total de los turistas internos. Otras ciudades principales emisoras de turistas internos son Arequipa (6%) y Trujillo (4%). (Promperú, 2021).

#### **4.2.3 Turismo en el marco post pandemia**

De acuerdo con el informe del BID (Daries et al., 2021) respecto a las tendencias claves del sector turismo en un escenario post pandemia, se detallan las siguientes:

- El turismo se va a recuperar lentamente y se explica principalmente por elementos como el miedo a contagiarse por parte de los turistas, la reducción de ingresos para actividades de ocio y vacaciones debido a la reducción del empleo, la contención del gasto por la incertidumbre futura y el ahorro limitado.
- La recuperación comenzará por el turismo doméstico: Producto de los esfuerzos locales y regionales de incentivar el turismo en el país o región,
- Se incrementarán las vacaciones en proximidad, asociado a las actividades que se vienen desarrollando para incentivar el turismo local y en la región.
- Se pondrá más énfasis al uso del internet para conseguir información y programar viajes.
- La bioseguridad va a ser un factor decisivo considerado como ventaja o desventaja de competencia entre los destinos.
- Los segmentos de turismo de lujo y de negocios, son los que tendrán mayor potencial de acelerar su recuperación, principalmente por su nivel de aislamiento.
- Respecto a la evolución de los precios, esto resulta incierto, pero se espera un aumento de ofertas y descuentos a fin de incentivar los viajes,
- Creciente importancia de destinos de naturaleza, al desarrollarse principalmente en lugares rurales o ciudades poco pobladas, permite evitar la aglomeración, y disfrutar al aire libre del atractivo.

#### 4.2.4 Análisis del sector hotelero y capacidad de la oferta.

Presentamos el análisis del sector hotelero desde el 2019 al 2021 (no se considera el año 2022 al ser un año aún en ejecución) y la capacidad de la oferta a nivel nacional, Lima y Miraflores.

- **Evolución de la oferta desde el 2019 al 2021:** El sector de alojamiento a lo largo de las últimas décadas ha venido presentando un crecimiento sostenido producto del desarrollo de nuestra economía y el mayor flujo de turistas nacionales y extranjeros. No obstante, en los últimos años, éste ha sido uno de los rubros más afectados producto de la pandemia y la serie de restricciones establecidas en torno a las actividades turísticas y de entretenimiento. A continuación, mostramos la evolución de la oferta hotelera de los últimos 3 años previos a la elaboración de esta investigación (2019 al 2021) a nivel Perú y a nivel Lima, dado que el Hotel Sumaq se encuentra en esta región.

**Tabla 19. Evolución de la oferta hotelera en Lima y Perú.**

Área geográfica	Descripción	2019	2020	2021	Variación	
					2020 vs 2019	2021 vs 2020
Perú	Nro. De establecimientos	23,908	16,893	23,104	-29.3%	36.8%
	Nro. De habitaciones	311,007	234,457	293,383	-24.6%	25.1%
	Nro. De plazas cama	541,555	407,092	505,867	-24.8%	24.3%
Lima	Nro. De establecimientos	6,118	6,603	6,347	7.9%	-3.9%
	Nro. De habitaciones	75,720	76,393	76,436	0.9%	0.1%
	Nro. De plazas cama	134,787	135,498	136,009	0.5%	0.4%

Fuente: Mincetur, 2022. Elaboración propia, 2022.

- **Capacidad de la oferta hotelera a nivel nacional y a nivel Lima:** De acuerdo con las cifras reportadas por Mincetur (2021) la capacidad hotelera ofertada en Lima a nivel de establecimientos, habitaciones y plazas cama, durante el 2021, concentró en promedio, el 26.8% del total ofertado a nivel nacional, reafirmando lo ya conocido, que Lima será siempre un lugar con una oferta hotelera significativa (versus otras regiones) por el constante flujo de turistas nacionales y extranjeros.

**Tabla 20. Capacidad de la oferta hotelera a nivel nacional y a nivel Lima**

Descripción	Perú	Lima	Lima/Perú
Nro. De establecimientos	23,104	6,347	27.5%
Nro. Habitaciones	293,383	76,436	26.1%
Nro. De Plazas-cama	505,867	136,009	26.9%

Fuente: Mincetur, 2022. Elaboración propia, 2022.



- **Capacidad de la oferta Hotelera en el distrito de Miraflores:** del total de establecimientos de hospedaje categorizados y registrados en Mincetur, 114 de ellos se encuentran en el distrito de Miraflores, donde principalmente, la oferta hotelera se encuentra concentrada en hoteles de categoría de 3 y 4 estrellas (63%).

**Tabla 21. Capacidad de la oferta Hotelera en el distrito de Miraflores**

Categorías	Establecimientos		Habitaciones	Plazas/cama
Hotel 1 estrella	0	0%	0	0
Hotel 2 estrellas	8	7%	293	391
Hotel 3 estrellas	51	44%	2,967	5,895
Hotel 4 estrellas	17	15%	1,717	3,517
Hotel 5 estrellas	9	8%	1,514	2,690
Hostales	16	14%	250	449
Albergue	4	4%	48	76
Apart Hotel	9	8%	459	728
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>7,248</b>	<b>13,746</b>

Fuente: Mincetur, 2022. Elaboración propia, 2022.

### 4.3 Categorías de hospedajes

Los establecimientos de hospedajes se categorizan, tal como se explica a continuación:

**Tabla 22. Categorías de hospedajes**

Nº	Categorías	Categorías
1	Hotel	Una a cinco estrellas
2	Apart Hotel	Tres a cinco estrellas
3	Hostal	Una a tres estrellas
4	Albergue	NA

Fuente: Mincetur, 2015. Elaboración propia, 2022.

Presentamos las condiciones mínimas requeridas para los hoteles de 4 estrellas:

- **Obligatorio:** Ingreso para los huéspedes independiente del ingreso para el personal del hotel. Debe además contar con área de Recepción, restaurante, bar, personal como conserjes, contar con servicios higiénicos en la habitación, sistema de ventilación y/o de climatización, disponibilidad de agua fría y caliente, intercomunicador en la habitación, sistema de video vigilancia, ascensores, estacionamiento, entre otros.
- **Habitaciones:** Número mínimo 30 habitaciones.

- Para mayor detalle, revisar el anexo 3 de requisitos técnicos para hospedajes.

#### 4.4 Principales rivales:

Para determinar a los principales rivales y competidores del Hotel Sumaq, hemos evaluado a los principales establecimientos de hospedajes a nivel de Lima, bajo la categoría de 4 estrellas, que registraron mayor cantidad de arribos de acuerdo con las cifras oficiales de Mincetur en el año previo a la pandemia (2019).

Entre los establecimientos de hospedajes de 4 estrellas con mayor cantidad de arribos figuran el Hotel Wimbledon y Casa Andina Select (Mincetur, 2020) Dentro de los establecimientos bajo esta categoría, y que cuentan con diseño y decoración exclusiva, y además prestan servicios con un estándar elevado y tecnología de primer nivel, podemos mencionar además a Novotel, Business tower, entre otros.

**Tabla 23. Principales Hoteles de 4 estrellas**

Nº	Establecimientos - Hoteles 4 estrellas	Distrito
1	Hotel Wimbledon	San Miguel
2	Casa Andina Select	Miraflores
3	Novotel, Hotel & Resorts	San Isidro
4	José Antonio, Hoteles deluxe	Miraflores
5	Business tower, Lima Hotel	San Borja
6	José Antonio, Hoteles	Miraflores
7	Costa del Sol. Wyndham	Magdalena del Sur
8	Hotel San Agustín exclusive	Miraflores
9	Kingdom Hotel	Lince
10	Hotel La Princesa	Lince
11	Hoteles La Hacienda	Miraflores
12	Radisson	Miraflores

Fuente: Mincetur, 2020. Elaboración propia, 2022.

#### 4.5 Perfil del turista

Conocer el perfil del turista será muy importante para crear o mejorar los servicios ofrecidos por el Hotel Sumaq. Al conocer los gustos, preferencias, expectativas y necesidades de los turistas podremos enfocar los esfuerzos en construir una propuesta que entregue valor a nuestro mercado objetivo de forma más eficaz.

A continuación, detallaremos el perfil de turista extranjero, nacional y perfil de turista nacional post cuarentena.

- **Perfil del turista extranjero:**

El turista extranjero principalmente se compone por turistas de género masculino, de Latinoamérica, pertenecientes a la edad de entre 25 a 40 años (millennials). Tal como se detalla a continuación:

**Tabla 24. Perfil del turista extranjero**

Perfil del turista extranjero		
Tipo	Descripción	%
Género	Hombre	60%
	Mujer	40%
Situación actual	Tienen pareja	56%
	No tienen pareja	42%
	No precisa	2%
Edad	Centennials (15-24 años)	13%
	Millennials (25-40 años)	46%
	Generación X (41-56 años)	23%
	Baby boomers (57-73 años)	17%
	Gen. Silenciosa (74-94 años)	1%
Región	Latinoamérica	60%
	Anglosajón	19%
	Europa	15%
	Asia	4%
	África y Oceanía	2%

Fuente: Promperú, 2019. Elaboración propia, 2022.

Las tendencias que caracterizan a este tipo de turista son:

- El motivo de viaje obedece a vacaciones, recreación u ocio (65%), seguidas de Negocios (18%).
- El gasto promedio por turista es de \$932 (gasto promedio por día: \$93).
- Las principales actividades realizadas son: Cultura, naturaleza y diversión.
- Los turistas vacacionistas extranjeros, principalmente provienen de: Chile 32%, EEUU (15%), Ecuador (7%), entre otros.

- Los departamentos mayormente visitados son Lima (68%), Cusco (51%) y Tacna (33%).
- El vacacionista extranjero, en promedio permanece diez noches en nuestro país, suele visitar 3 departamentos y suele alojarse en hoteles de 3 estrellas (40%), hoteles 1 a 2 estrellas (30%) y hoteles de 4 y 5 estrellas (18%) (Promperú, 2019).

- **Perfil del turista nacional:**

Del total de turismo interno generado en nuestro país, tenemos que el turista interno viajó principalmente por motivos vacacionales, siendo turistas que reúnen las siguientes características:

**Tabla 25. Perfil del turista nacional**

Perfil del turista nacional (vacacionista)		
Tipo	Descripción	%
Género	Hombre	48%
	Mujer	52%
Situación actual	Tienen pareja	51%
	No tienen pareja	49%
Edad	Centenials (15-24 años)	21%
	Millenials (25-40 años)	42%
	Generación X (41-56 años)	27%
	Baby boomers (57-73 años)	10%
NSE	NSE AB	48%
	NSE C	52%
Grado de instrucción	Básica	33%
	Técnica	42%
	Universitaria	24%
	Posgrado	1%

Fuente: Promperú, 2019. Elaboración propia, 2022.

Las tendencias predominantes de este tipo de turista, de acuerdo a lo indicado por Promperú (2019) son:

- El motivo principal de viaje es el de vacacionar, con el objetivo de descansar y relajarse (33%), compartir en familia (27%) y conocer nuevos lugares (20%).
- Los aspectos considerados para elegir el destino son: Los paisajes y naturaleza (53%), la variedad de atractivos turísticos (31%).

- Los medios que los motiva a viajar son: comentarios y experiencias de amigos y familiares (44%) e internet (páginas web) 25%.
- El 82% de este tipo de turista interno planifica su viaje con tiempo anticipado de aproximadamente entre dos semanas a una semana (60%).
- Principalmente se traslada hacia el destino en bus (60%) y avión (15%).
- El top 5 de las regiones más visitadas se compone por departamentos como: Lima región (30%), Ica (13%), Piura (7%), Cusco (6%) y Junin (6%).
- Las actividades predominantes para realizar son: turismo urbano, turismo de naturaleza, Diversión y entretenimiento y turismo cultural.
- El tipo de hospedaje más utilizado por este segmento es: Hotel de 1 o 2 estrellas (24%), hotel de 3 estrellas (17%) y hotel de 4 o 5 estrellas (2%).
- El promedio de gasto por persona durante el viaje es de S/476.

- **Perfil del turista nacional post cuarentena**

Con la pandemia, los hábitos, intereses y prioridades han cambiado, por tanto, será importante entender qué nuevos motivos influyen en el comportamiento del turista nacional en la actualidad. En el Perfil del vacacionista nacional post cuarentena, identificamos que el turista nacional bordea la edad de entre 18 a 64 años, su principal motivo de viaje es la recreación o el ocio, entre otras características que revisamos a continuación (Promperú, 2021).

**Tabla 26. Perfil del turista nacional post cuarentena**

Perfil del vacacionista nacional post cuarentena		
Tipo	Descripción	%
Género	Hombre	47%
	Mujer	53%
Situación actual	Tienen pareja	75%
	No tienen pareja	25%
Generación	Generación Z (18-26 años)	16%
	Generación Y (27-40 años)	51%
	Generación X (41-56 años)	25%
	Baby boomers (57-64 años)	8%
NSE	NSE AB	41%
	NSE C	59%
Región de residencia	Lima	55%
	Norte	13%
	Centro	12%
	Sur	20%

Fuente: Promperú, 2021. Elaboración propia, 2022.

- Las tendencias están marcadas por grupos reducidos (75%), de mayor grado de confianza entre sí.

- Los turistas internos principalmente buscaron información antes de viajar (77%), hicieron uso de redes sociales (Facebook e Instagram), Página web *Y tú qué planes* y buscaron recomendación entre familiares y amigos.
- Los principales destinos visitados fueron Cusco (14%), Arequipa (12%) , Ica (11%) y Lima (8%).
- Entre los alojamientos pagados el principalmente demandado es el de: Hotel 3 estrellas (32%), Hotel de 4 y 5 estrellas (14%). Asociando la categoría a mayor seguridad sanitaria.
- El tipo de transporte más empleado es el de Bus (38%) y avión (36%).
- Principales actividades realizadas durante su viaje: son el turismo de naturaleza, urbano, gastronómico y cultural.
- Las motivaciones que impulsan el viaje suelen ser: promociones “on line”, feriados largos,
- El segmento reactivador se concentra en los jóvenes (generación Z y Y), la generación X se mantiene más conservadora en su intención de viaje. Por su lado los baby boomers han mostrado más seguridad en su intención de viaje producto también de las vacunas suministradas a este segmento (Promperú, 2021).

## 5. Selección de mercados

### 5.1 Mercado potencial

Como se afirma en el libro Dirección de marketing (Kotler y Keller, 2012), el mercado potencial está compuesto por consumidores que presentan alto interés por la oferta de mercado y que además presentan suficiente ingreso y acceso al producto. Estos factores son clave para determinar el mercado potencial.

Para efectos de esta investigación, hemos determinado que el Mercado potencial, estará compuesto por los huéspedes que han hecho uso del servicio de hospedaje a nivel de hoteles en Lima bajo las categorías de 3, 4 y 5 estrellas durante el 2021, año previo a la elaboración de esta investigación.

La demanda durante el 2021 fue de 2'531,589 noches.

**Tabla 27. Oferta Hotelera en Lima durante el 2021.**

Oferta por categoría - Lima								
Descripción	Hotel 3 estrellas		Hotel 4 estrellas		Hotel 5 estrellas		Total	
Número de establecimiento	128		38		19		185	
Número de habitaciones	6,735		3,796		3,636		14,166	
Número de plazas-cama	12,230		6,640		6,522		25,392	
INDICADORES								
TNOH en el mes(%)	31		33		50		38	
TNOC en el mes(%)	25		25		33		28	
Promedio de permanencia(días)	2		2		2		2	
Nacionales(días)	2		2		2		2	
Extranjeros(días)	2		2		3		3	
Total de arribos en el AÑO	630,590	100%	293,049	100%	382,691	100%	1,306,330	100%
Nacionales	518,733	82%	221,511	76%	285,495	75%	1,025,739	79%
Extranjeros	111,857	18%	71,538	24%	97,196	25%	280,591	21%
Total pernoctaciones AÑO	1,136,255	100%	618,358	100%	776,976	100%	2,531,589	100%
Nacionales(días)	886,660	78%	443,383	72%	510,878	66%	1,840,921	73%
Extranjeros(días)	249,595	22%	174,975	28%	266,098	34%	690,668	27%
<b>Ofertas # Noche</b>	<b>4,502,397</b>		<b>2,445,714</b>		<b>2,383,301</b>		<b>9,331,412</b>	

Fuente: Mincetur, 2022. Elaboración propia, 2022.

## 5.2 Mercado disponible

De acuerdo con Kotler & Keller (2012) el mercado disponible está conformado por consumidores que cuentan con intereses e ingresos similares y además cuentan con acceso a una determinada oferta. Estas características los califica para adquirir la oferta presentada.

Consideramos como mercado disponible a la cantidad demandada de servicios de hoteles de categoría de 3, 4 y 5 estrellas en los distritos de Miraflores y San Isidro, durante el 2021. Consideramos como parte del análisis a los hoteles ubicados en estos distritos debido a que guardan similitudes con el Hotel Sumaq.

El mercado disponible durante el 2021 fue de 1'645,269 noches.

**Tabla 28. Oferta Hotelera en Miraflores y San Isidro durante el 2021**

Descripción	Oferta por categoría - Miraflores				Oferta por categoría - San Isidro				Total
	3*	4*	5*	Total	3*	4*	5*	Total	
Número de establecimientos	51	17	9	77	12	11	8	31	108
Número de habitaciones	2,967	1,717	1,514	6,198	582	1,218	1,660	3,461	9,659
Número de plazas-cama	5,309	2,940	2,489	10,738	1,010	2,076	3,110	6,195	16,933
TNOH en el mes (%)	31	37	40	36	33	26	48	36	36
TNOC en el mes (%)	24	27	33	28	25	21	29	25	26
Promedio de permanencia(días)	2	3	3	3	2	2	2	2	2
Total de arnbos en el AÑO	219,326	116,979	114,330	450,635	42,175	73,579	153,127	268,881	719,516
Nacionales	141,873	81,641	49,805	273,319	35,483	57,193	121,838	214,514	487,833
	65%	70%	44%	61%	84%	78%	80%	80%	68%
Extranjeros	77,453	35,338	64,525	177,316	6,692	16,386	31,289	54,367	231,683
	35%	30%	56%	39%	16%	22%	20%	20%	32%
Total pernctaciones AÑO	469,164	295,912	300,594	1,065,670	91,718	159,780	328,101	579,599	1,645,269
Nacionales (días)	293,301	205,167	127,067	625,535	67,565	117,243	240,089	424,897	1,050,432
	63%	69%	42%	59%	74%	73%	73%	73%	64%
Extranjeros (días)	175,863	90,745	173,527	440,135	24,153	42,537	88,012	154,702	594,837
	37%	31%	58%	41%	26%	27%	27%	27%	36%
<b>Ofertas # Noche</b>	<b>1,964,673</b>	<b>1,084,987</b>	<b>916,725</b>	<b>3,966,385</b>	<b>374,245</b>	<b>771,232</b>	<b>1,135,330</b>	<b>2,280,807</b>	<b>6,247,192</b>

Fuente: Mincetur, 2022. Elaboración propia, 2022.

### 5.3 Mercado Meta:

Se refiere a la parte del mercado elegible que la empresa decide enfocar sus esfuerzos (Kotler & Keller, 2012), bajo esta definición consideramos que, los turistas que tendrán un mayor nivel de receptividad de la propuesta de valor del hotel reúnen las siguientes características:

- Turista nacional: cuyo principal motivo de viaje sea la cultura, que priorice la comodidad y la seguridad (incluyendo normas sanitarias) y que principalmente pertenezca al sector socioeconómico A/B.
- Turista internacional: de forma similar al turista nacional, el turista extranjero, que forma parte del mercado meta del Hotel, será aquel cuyo principal motivo de viaje sea conocer acerca de la cultura de nuestro país, que valore la comodidad, la seguridad (incluyendo normas sanitarias) y accesibilidad a atractivos y sitios turísticos del distrito y Lima metropolitana.

### 5.4 Proyección de la Oferta y demanda del Mercado disponible.

Consideramos la opinión de expertos para la proyección de la Oferta y la demanda,

#### Proyección de la Oferta:



- Hemos considerado un índice de crecimiento del 7% en la oferta hotelera en nuestro mercado disponible (hoteles de categoría de 3, 4 y 5 estrellas en Miraflores y San Isidro) a partir del 2022, teniendo como referencia lo indicado por Carlos Canales, director ejecutivo de la Cámara Nacional de turismo de Perú, quien en el programa “Perú construye” (2022) compartió sus expectativas respecto a las inversiones en el sector hotelero, indicando que, muchos de los proyectos hoteleros que fueron paralizados por la pandemia, están siendo retomados y puestos en valor durante el 2022 y 2023 con lo cual se espera que la inversión hotelera no se detenga, sino pueda alcanzar recuperarse para fines 2023 y 2024 de forma progresiva. Por tanto, consideramos que al 2025 y 2026 el ratio de crecimiento alcanzará el nivel de crecimiento obtenido durante los 5 años pre pandemia (2015 - 2019: 10.4%)
- Como parte del crecimiento de la Oferta que se dará en los siguientes años, tomamos en cuenta la nota de prensa del diario Gestión (2021) donde se informa que durante el 2022, grandes proyectos hoteleros estarán abriendo puertas al público, tales como: Intercontinental Miraflores, el Nhow Hotel Miraflores , Tapestry Collection by Hilton, Indigo Miraflores, Moxy Hotels Lima Parque Kennedy, entre otros.

#### **Proyección de la demanda:**

- Para efectos de la proyección de la demanda, hemos considerado que, durante la pandemia, aunque esta se vio afectada por la disminución de viajes internos, se pudo sostener e incluso optimizar debido a la adaptación de la propuesta de valor y nuevos productos ofrecidos por parte de los hoteles. Como sabemos se brindaron servicios de cuarentena en hoteles, co-working, entre otros servicios, que permitieron que las cifras de pernoctación se incrementen, tal como lo afirma Carlos Canales, a nivel de la región durante la pandemia, nuestro país presentó cifras de ocupación de alrededor 35%, a diferencia de países como Chile o Argentina que no llegaron ni al 10% de ocupación interna (Rpp Noticias, 2021) En nuestro mercado disponible las pernoctaciones nacionales se incrementaron en promedio en un 300% respecto al 2019. Hemos tomado esta información como base para la proyección de los años siguientes, teniendo en cuenta que, dada la flexibilidad en las medidas restrictivas por pandemia, y el cada vez menor nivel de cuarentenas efectuados, consideramos que por estos criterios, el nivel de pernoctaciones debería disminuir, no obstante, desde las diferentes entidades públicas y privadas se vienen realizando una serie de campañas que buscan promover e impulsar el turismo interno para lograr una reactivación más rápida, cercana y descentralizadora; se espera que los años 2022 y 2023 sean años donde se logre consolidar el turismo interno, por lo cual consideramos que el nivel de pernoctaciones debería, en promedio, sostenerse.

- Respecto a la proyección de la demanda internacional: Se espera que para este 2022 se reciba al menos un 27% (1.2MM) de turistas extranjeros respecto a los que recibimos durante el 2019 (4.4MM), según lo indicado por el director de CANATUR en entrevista para RPP Noticias (2021). Para los siguientes años (al 2026) consideramos el promedio de crecimiento de los años pre pandemia de forma progresiva, teniendo en consideración las expectativas de recuperación del sector.

**Tabla 29. Proyección de la oferta y demanda del mercado disponible**

Año	Proyección de la Oferta		Proyección de la demanda						
			Pernoctaciones nacionales		Pernoctaciones extranjeras		Total Pernoctaciones		
	Oferta # Noches	%	Pernoctaciones nacionales		Pernoctaciones extranjeras		Total Pernoctaciones demanda de noches	%	Ocupación Promedio
2015	3,667,813	6.6%	248,128	12.6%	1,713,946	87.4%	1,962,074	4.4%	53%
2016	3,940,845	7.4%	264,043	12.7%	1,809,938	87.3%	2,073,981	5.7%	53%
2017	4,308,490	9.3%	290,656	12.8%	1,982,513	87.2%	2,273,169	9.6%	53%
2018	4,802,283	11.5%	332,294	13.1%	2,210,996	86.9%	2,543,290	11.9%	53%
2019	5,636,704	17.4%	374,303	13.1%	2,481,721	86.9%	2,856,024	12.3%	51%
2020	5,880,350	4.3%	1,269,871	70.1%	542,341	29.9%	1,812,212	-36.5%	31%
2021	6,247,192	6.2%	1,050,432	63.8%	594,837	36.2%	1,645,269	-9.2%	26%
2022	6,684,495	7.0%	1,050,432	44.5%	1,308,641	55.5%	2,359,073	43.4%	35%
2023	7,152,410	7.0%	1,050,432	37.3%	1,766,666	62.7%	2,817,098	19.4%	39%
2024	7,653,078	7.0%	1,050,432	32.2%	2,208,332	67.8%	3,258,764	15.7%	43%
2025	8,188,794	7.0%	1,050,432	27.6%	2,760,415	72.4%	3,810,847	16.9%	47%
2026	8,762,009	7.0%	1,050,432	23.1%	3,505,728	76.9%	4,556,160	19.6%	52%

Fuente: Mincetur, 2022. Elaboración propia, 2022.

### 5.5 Proyección de la Oferta, demanda del Hotel

Teniendo como base el promedio de ocupación del mercado disponible, el cual considera un crecimiento gradual del 2023 al 2026 y considerando las cifras históricas de pernoctaciones del hotel obtenidas del Simulador, estimamos la ocupación promedio del hotel para los siguientes períodos obteniendo un nivel de ocupación en promedio del 35% para el 2023 y del 57% para el 2026 (con la aplicación de la estrategia).

**Tabla 30. Proyección de la Oferta, demanda y ocupación del Hotel**

Año	Oferta # Noches	Total Pernoctaciones demanda de noches	Ocupación Promedio del Mercado	Proyección Hotel			
				# Habitaciones	Oferta # Noches	Pernoctaciones demanda de noches	Ocupación Promedio del Hotel
2015	3,667,813	1,962,074	53%	50	18,000	7,200	40%
2016	3,940,845	2,073,981	53%	50	18,000	7,020	39%
2017	4,308,490	2,273,169	53%	50	18,000	6,840	38%
2018	4,802,283	2,543,290	53%	50	18,000	6,660	37%
2019	5,636,704	2,856,024	51%	50	18,000	6,690	37%
2020	5,880,350	1,812,212	31%	50	18,000	4,500	25%
2021	6,247,192	1,645,269	26%	50	18,000	3,780	21%
2022	6,684,495	2,359,073	35%	50	18,000	5,901	33%
2023	7,152,410	2,817,098	39%	50	18,000	6,931	39%
2024	7,653,078	3,258,764	43%	50	18,000	7,733	43%
2025	8,188,794	3,810,847	47%	50	18,000	8,897	49%
2026	8,762,009	4,556,160	52%	50	18,000	10,109	56%

Fuente: Mincetur, 2022. Elaboración propia, 2022.

## 6. Conclusiones del capítulo.

La recuperación del sector turismo se viene dando lentamente, sin embargo, los grandes atractivos de nuestro país y reconocimientos internacionales hacen que el Perú siga teniendo un potencial muy grande en el crecimiento del sector turismo, por lo que se considera fundamental la participación de entidades estatales como privadas a fin de lograr la reactivación tan esperada por el sector.

En cuanto a las variables del mercado: Demanda y oferta, el impacto de la COVID, seguirá siendo un factor presente en el comportamiento del sector, y serán variables consideradas en nuestra proyección de actividades y plan estratégico.

Del análisis realizado, consideramos que existe un fuerte desafío para las empresas hoteleras en torno a reformular y/o reforzar sus propuestas de valor, considerando que tanto el mercado como el turista ya no es el mismo que dos años atrás; tanto el efecto de la pandemia como las nuevas tendencias que han surgido en el mundo, exigen que las empresas se reinventen para lograr sobrevivir y el reto va más allá, dado que no basta con sobrevivir sino lograr tener modelos de negocios rentables y sostenibles en el tiempo. En ese sentido, consideramos sumamente importante el repotenciamiento de los servicios del hotel (hospedaje y servicios complementarios como su restaurante) a fin de lograr brindar una propuesta diferenciadora que permita atender de manera efectiva las exigencias de su mercado meta.

## **CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1. Visión**

Ser reconocidos como uno de los mejores hoteles con temática cultural en el mercado local, siendo distinguidos por su servicio personalizado, instalaciones modernas y la grata experiencia brindada a nuestros huéspedes y clientes, fomentando de manera constante el desarrollo empresarial y turístico de nuestro país.

### **2. Misión**

Brindar un servicio de calidad y confort acompañados de una experiencia cultural que permita acercar a nuestros huéspedes y clientes a las tradiciones y cultura milenaria de nuestro país.

### **3. Valores**

Los valores que rigen nuestras decisiones y comportamiento a diario son:

- **Hospitalidad:** Buscamos transmitir a nuestros clientes la calidez y comodidad de sus hogares.
- **Integridad:** Actuamos con integridad y honestidad, siendo leales a nuestros deberes como miembros de la sociedad.
- **Trabajo en equipo:** Estamos convencidos que el trabajo en equipo multiplica los resultados y como tal nos permite alcanzar la excelencia.

### **4. Objetivos Estratégicos al 2026**

En el plan estratégico del Hotel Sumaq, se han definido tres objetivos generales, sobre los cuales se desprenden las estrategias a desarrollar en cada área operativa. A continuación, presentamos el detalle de los objetivos estratégicos de la empresa:

#### **4.1 Objetivos de rentabilidad**

Los objetivos de rentabilidad apuntan a maximizar los ingresos de la empresa en función a la correcta gestión de sus recursos.

**Tabla 31. Objetivos de rentabilidad**

Rentabilidad	
<b>Objetivo 1 (O1):</b>	Optimizar la utilidad del capital invertido
<b>Indicador:</b>	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)
<b>Meta:</b>	16% al 2026
<b>Objetivo 2 (O2):</b>	Maximizar la rentabilidad operativa y Rentabilidad Neta
<b>Indicador:</b>	EBITDA / Ventas Utilidad neta/ Ventas
<b>Meta:</b>	Rentab. EBITDA: 58% al 2026 Rentab. Neta: 32% al 2026

Fuente: Elaboración propia, 2022

## 4.2 Objetivos de Crecimiento

Los objetivos de crecimiento están alineados a las expectativas de la empresa de seguir creciendo a través de su propuesta de valor para el cliente, brindando un servicio diferenciado con una experiencia única. Los objetivos estratégicos de crecimiento impulsan a la empresa a lograr mayor participación en el mercado hotelero y atraer nuevos y más clientes haciendo uso de sus canales alternativos.

**Tabla 32. Objetivos de Crecimiento**

Crecimiento	
<b>Objetivo 3 (O3):</b>	Incrementar los niveles de ocupación
<b>Indicador:</b>	Ocupación mensual y anual
<b>Meta:</b>	Ocupación del 56% al 2026 (LB 33%)
<b>Objetivo 4 (O4):</b>	Incrementar los ingresos del Bar/restaurante respecto a los ingresos totales del Hotel
<b>Indicador:</b>	Ingresos Bar y Restaurante /ingresos totales
<b>Meta:</b>	25% del total de ingresos al 2026 (LB 15%)

Fuente: Elaboración propia 2022

## 4.3 Objetivos de Sostenibilidad:

Los objetivos de sostenibilidad están asociados a la aspiración de la empresa de lograr generar un impacto positivo en sus diferentes *stakeholders*, entre ellos: clientes externos, clientes internos y entorno.

**Tabla 33. Objetivos de Sostenibilidad**

Sostenibilidad	
<b>Objetivo 5 (O5):</b>	Contar con capital humano motivado que sea capaz de crear una experiencia memorable para nuestros clientes
<b>Indicador:</b>	Clima laboral
<b>Meta:</b>	Entre 80% a 100% grado de satisfacción de los colaboradores
<b>Objetivo 6 (O6):</b>	Contar con personal satisfecho en su puesto de trabajo
<b>Indicador:</b>	Rotación de personal
<b>Meta:</b>	+/- 5%
<b>Objetivo 7 (O7):</b>	Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros huéspedes y clientes
<b>Indicador:</b>	NPS / Calidad de la atención
<b>Meta:</b>	NPS crecimiento del 3% anual / Índice de Calidad entre 95% a 100%
<b>Objetivo 8 (O8):</b>	Ser eficientes en la gestión de los gastos
<b>Indicador:</b>	Eficiencia: Gastos/ Ingresos
<b>Meta:</b>	≈ 42% al 2026
<b>Objetivo 9 (O9):</b>	Optimizar el nivel de endeudamiento patrimonial
<b>Indicador:</b>	Ratio endeudamiento patrimonial
<b>Meta:</b>	28% al 2026 (LB: 51%)

Fuente: Elaboración propia 2022

## 5. Estrategia competitiva para el período 2023 – 2026

De acuerdo con la concepción del plan de negocio y tomando en cuenta las iniciativas a llevar a cabo para que éste sea exitoso, hemos decidido implementar una estrategia de diferenciación. Buscamos ofrecer un servicio único y original a lo que ya existe en el mercado, donde esa originalidad sea una de nuestras principales ventajas competitivas y distintivas.

Elementos:

- **Experiencia de Compra:** A través de una correcta implementación de SEM, nos volveremos una de las principales opciones de hospedaje, a través de palabras clave perfectamente estudiadas. Acto seguido la interacción con la plataforma será mucho más directa y amigable reduciendo el tiempo de decisión de compras (estudio de tiempos y movimientos), mostrando además en primer plano las características únicas de nuestro hotel.
- **Temática Peruana:** No hay más de 2 habitaciones que cuentan una misma historia, ya que la historia de nuestro país es muy rica. Todas sin excepción representarán partes de nuestra cultura, y les darán aún más razones a nuestros huéspedes para amar nuestro país.

- **Revenue Management:** El ingreso al mercado será a través de una agresiva campaña de precios y medios, dando a conocer los beneficios de nuestro hotel, así como las distintas opciones que tenemos y los servicios adyacentes: restaurante, bar, *rooftop*, etc.
- **Atención personalizada de primer nivel:** A través de un *concierge*, quien estará al tanto de las necesidades que pueda tener nuestro huésped y que estas no puedan ser cubiertas por nosotros. Ofreceremos calendarios de actividades de acuerdo a los días de hospedaje (fechas de eventos importantes, fiestas costumbristas, conciertos, etc). La idea es que los huéspedes que vengan una vez, nos elijan para siempre.
- **CRM:** Emplear a favor del hotel y de manera efectiva toda la información proporcionada por los clientes a través de iniciativas de *loyalty*, generar una relación de largo plazo, aun cuando la estadía del cliente haya finalizado. Noches de alojamiento gratuito por cumpleaños, aniversarios, fechas especiales.
- **Servicios Adicionales:** El hotel contempla que el cliente encuentre ahí todos los servicios que podría imaginar necesitar dentro de un hotel; de aquí es que aparece la necesidad imperante de posicionar nuestro restaurante como uno de los mejores en lo que a hoteles respecta; desde tener un servicio de calidad, pasando por una exquisita sazón, y lograr un posicionamiento en la mente del consumidor como *“el lugar para estar”*.

## 5.1 Estrategia de Crecimiento

**Tabla 34. Matriz de Ansoff y Estrategia Adoptada**

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

La estrategia que está adoptando el Hotel Sumaq es la de penetración de mercado, venimos a un mercado ya existente con un servicio ya existente, pero con muchas particularidades. Buscamos una cuota de mercado en uno ya en marcha hace muchos años, pero con una propuesta de valor diferente, robustecida por nuestras líneas de negocio adicionales que potencian la oferta hotelera.

## 5.2 Matriz FODA

**Tabla 35. Matriz FODA**

Fortalezas		Debilidades	
F1	Infraestructura moderna	D1	Marca con reconocimiento limitado vs la competencia
F2	Diseño y decoración representativo y auténtico	D2	No somos una cadena de hoteles
F3	Contamos con equipo y tecnología adecuada (Software hotelero)	D3	Alta Rotación de nuestro personal de servicios
F4	Atención al cliente y servicio personalizado	D4	Personal asignado a varias funciones
F5	Servicios complementarios para mejorar el confort	D5	Procesos manuales y poco claros para el personal
F6	Oferta de valor innovadora	D6	Servicio de TI tercerizado no disponible en situaciones de fallas del sistema
F7	Ubicación estratégica (Miraflores)	D7	Capacidad instalada ociosa en periodos estacionarios
F8	Relación con clientes (Fidelización)	D8	Altos costos por personal, marketing y mantenimiento
F9	Protocolos de Higiene y salubridad	D9	
F10	Precios competitivos acorde al mercado	D10	
Oportunidades		Amenazas	
O1	Valor y reconocimiento de la cultura y tradición peruana	A1	Competencia: Hoteles reconocidos con trayectoria y presencia a nivel nacional
O2	Reactivación del sector turismo	A2	Impacto de la pandemia en la actividad turística
O3	Lima como ciudad de conexión hacia las diferentes regiones del país	A3	Mejores estrategias de la competencia
O4	Rentabilizar otros servicios del hotel	A4	Poca atracción turística por la incertidumbre política del País
O5	Oferta laboral disponible	A5	Dificultad para cubrir Costos fijos producto de las ventas durante pandemia
O6	Uso de la tecnología para servicios hoteleros	A6	Mayores costos de los alimentos en la sección de restaurante por la coyuntura mundial debido a la escasez de los insumos básicos
O7	Cercanía a las zonas turísticas, bancarias y centros comerciales	A7	Barreras para la obtención de permisos y licencias
O8	Rápida adaptación a los hábitos de nuestros clientes	A8	Sustitución de servicios a menores precios (airbnb)
O9	Alianzas estratégicas con agencias de turismo	A9	Incremento de índice de inseguridad en el País
O10		A10	

Fuente: Elaboración propia, 2022

### 5.2.1 Estrategias Ofensivas

- Impulsar nuestra cultura dentro de nuestras instalaciones a través de pinturas artísticas, música tradicional durante los espectáculos que se les brinda los clientes (F1, O1).
- Buscar sinergias con los representantes de los principales lugares turísticos de la zona (F7, O7, O9).
- Evaluar constantemente mediante encuestas las opiniones de nuestros clientes en busca de oportunidad para mejorar el servicio (F4, O8).
- Capacitar de manera permanente a nuestro personal para una atención de calidad (F4, O4, O8).
- Atención personalizada y altamente calificada en todos los procesos en el que el cliente interactúa con el negocio (informes, check in, check out). (F4, F5, F6, F8, F9, F10, O7, O9).
- Convenios con instituciones educativas del sector para promover el aprendizaje de los colaboradores y mantenerse actualizados en las vanguardias del sector. (F9, F10, O2, O9).
- Comunicación interna de manera horizontal y en tiempo real para todos los colaboradores a través de medios tecnológicos. (F1, F3, F9, F10, O6, O8, O10).

### 5.2.2 Estrategias Reactivas

- Evaluar nuevas opciones en tecnología especializada en hoteles para fidelizar a nuestros clientes (D6, O6).
- Certificaciones que consoliden el alto estándar de calidad y bioseguridad del hotel. (F5, F6, A1, A2, A3).
- Estrategia de diferenciación por temática cultural en la infraestructura y confort en las habitaciones. (F1, F2, F3, F4, A1, A3).
- Estrategia del desarrollo y potencialización de los servicios complementarios como parte de nuestra oferta diferenciadora: restaurante con terraza. (F1, F2, F4, F5, F6, F7, A1, A3).



- Innovación en propuestas para etapas de baja afluencia, rooftop en invierno, cata de vinos, etc. (D7, O7, O8, O9).

### **5.2.3 Estrategias Adaptativas**

- Fidelizar a nuestros clientes brindando un asesoramiento personalizado y un sistema de loyalty (F4, F6, F8, A3, A4, A5, A8).
- Desarrollar un programa intensivo de publicidad a través de medios escritos, radiales y redes sociales (F5, F6, A1, A3, A4, A8).
- Reforzar la seguridad del hotel para la comodidad de nuestros clientes (F7, A9).
- Fortalecimiento de la marca a través de la presencia en diferentes medios de comunicación masiva (D1, D2, A1, A3).
- Retención de personal talentoso a través de un constante trabajo de cultura organizacional medido en la en cuenta de clima laboral (D3, D4, D5, A1, A3).
- Creación de incentivos extrínsecos e intrínsecos para fortalecimiento de nuestra propuesta de retención de talento (D3, D4, A3).

### **5.2.4 Estrategias Defensivas**

- Hacer sinergias con empresas turísticas para que nuestros clientes puedan realizar actividades durante su estadía (tours full day) (D2, A1, A2, A3, A8)
- Fomentar los valores institucionales e incentivar a través de programas de retención a los colaboradores más destacados (D3, D4, D5, O7, O9)
- Creación de indicadores y plantilla de desempeño para medir el cumplimiento óptimo del servicio (D4, D6, O10)
- Explotar nuestro concepto de "únicos", percepción de exclusividad (D2, A1)

## CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO DE MARKETING

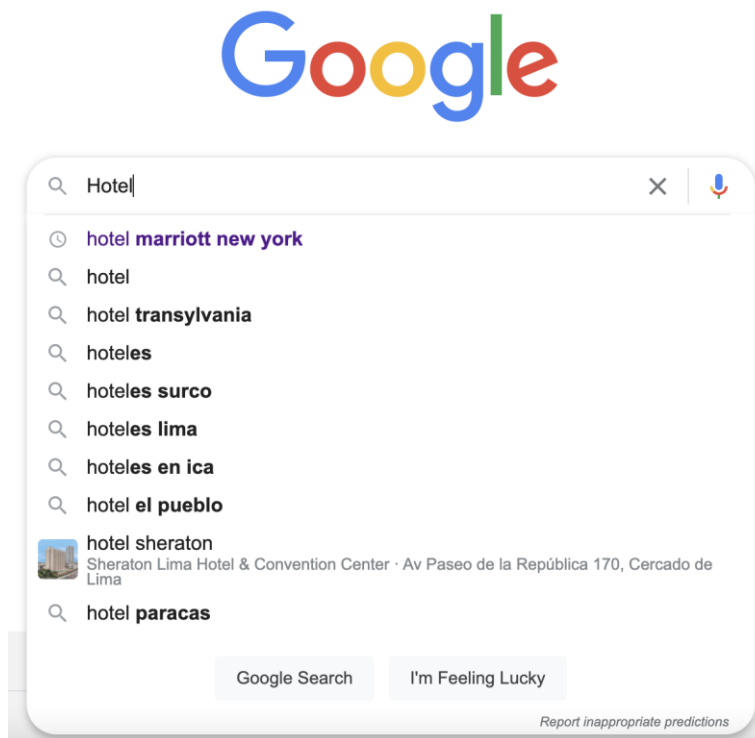
El plan de marketing diseñado para el Hotel Sumaq, toma en consideración tanto las variables recogidas en el análisis interno, como en el análisis externo, y su principal propósito es brindar los lineamientos, proponer y llevar a cabo acciones y estrategias para el despliegue adecuado de nuestra propuesta de valor y en consecuencia el logro de todos los objetivos propuestos.

Para el logro de estos objetivos decidimos tomar acción en estos frentes, tomando en cuenta las 7p's del Marketing Mix:

- Fortalecimiento del equipo de Marketing: Buscar talento con el perfil adecuado para todas las acciones que buscamos desplegar: estrategias de comunicación y posicionamiento de marca, *revenue management* y *pricing*, innovación, *customer experience(cx)*. Definición de que parte del equipo es tercerizado(agenzia de marketing) y que parte del equipo es in house.
- Entendimiento del mercado: Para poder entender el mercado o posible mercado a trabajar, primero debemos entender la percepción del mismo, si es que esta existiese. En un país en donde el concepto de “darle valor agregado” a acciones tan básicas como la pernoctación, sólo permanece presente dentro de los mercados socioeconómicos altos, y a la vez en pequeños nichos, debido a las consecuencias de la pandemia, se debe pensar hacia dónde apunta la marca y en dónde puede, o debe calar.
- Estrategia de Canales: Inversión en motores de búsqueda, Buscar un fuerte posicionamiento en OTA's a través de una correcta negociación de tarifas, con la finalidad de ir metiéndonos poco a poco en la mente del consumidor final. Incurrir en los canales no tradicionales, principalmente los bancos, negociar tarifas de una manera muy parecida a la que se realiza con las OTA's, buscando ganar terreno en un segmento del mercado poco explorado. Adicionalmente existe una oportunidad en los bancos transnacionales donde esta negociación puede ir inclusive hacia los potenciales clientes de otros países interesados en venir al Perú por negocios o vacaciones.
- Estrategia de Comunicación y Posicionamiento de Marca: Creación de un manual de marca con una tipografía y paleta de colores que nos represente, ideación de una estrategia de posicionamiento de marca, lograr ser reconocidos no solo por lo que representamos como hotel, sino también por la excelencia de nuestros servicios adicionales como el restaurante “Milenaria”. La estrategia de comunicación ahora, en tiempos de *fast content*, y micro-micro segmentaciones, ya no es una estrategia, es un *commodity*, una necesidad. Entonces, ¿cómo es que miles de marcas nuevas ingresan al *top of mind* de los consumidores para luego volverse necesidades de consumo?, gracias a la data y al CRM.

- Gestión de Clientes y CRM: Toma de decisiones en base a data, pero no data amasada o almacenada, si no, data analizada, correctamente manejada; la data y su procesamiento cambiaron no sólo las formas de cómo poder mejorar los porcentajes de conversión (clicks en ocupación), sino ayudaron a entender el comportamiento del consumidor y entender, dentro de su conducta, los verdaderos patrones de compra. Y es que, la comunicación efectiva no se centra únicamente en entregar un mensaje; sino más bien, en lograr un *outcome* del mismo.
- Estrategias de SEM y SEO: Google es el motor de búsqueda más importante en la actualidad y por los últimos 20 años; su éxito recae en una sola palabra: algoritmos. La secuencia lógica de fórmulas matemáticas detrás del gran buscador se centra en pilares clave como la relevancia, el contenido nuevo, y ortografía; claro, a esto hoy por hoy se le llama posicionamiento. Las *cookies*, son un método utilizado por diversas páginas web para poder recopilar información de todos aquellos usuarios que visitan sus webs; poder crear perfiles y en base a estos, campañas que permitan trabajar *lead hunting*: búsqueda de clientes o prospectos a los cuales direccionar las ofertas.

Gráfico 5. Método de las cookies



Ahondando más en el comportamiento del consumidor, mediante algoritmos basados en la concentración de patrones de búsqueda, podemos encontrar los 3 pilares del *awareness*: cómo, cuándo, y cuál. Las preguntas del mercado peruano son completamente racionales:

- ¿Cuáles servicios incluye el hotel?
  - ¿Cuánto cuesta la noche?
  - ¿Cuál es su ubicación?
  - ¿Cómo puedo acceder al descuento?
- One Stop Hotel - Fidelización: Buscamos que nuestro huésped encuentre en nuestro hotel todo lo que necesite, inclusive antes de saber que lo necesita; uno de los drivers de decisión debe ser la propuesta de valor integral que se le ofrece; y después de haber vivido la experiencia de asistencia personalizada, calidad total, infraestructura de primer nivel y personal calificado, entre otros, contar con un huésped que la próxima vez que necesite el servicio de hospedaje, no piense dos veces en regresar al Hotel Sumaq.

**Tabla 36. Alineamiento estratégico del plan de marketing**

Plan estratégico 2023 -2026		Indicador:	Meta:	Objetivos del área
<b>Rentabilidad</b>				
O1	Optimizar la utilidad del capital invertido	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	11% al 2026	Alcanzar un 20% vía Canal no Tradicional / Generar un incremento en el Ticket Promedio anual de +5%
O2	Maximizar la rentabilidad operativa y Rentabilidad Neta	EBITDA / Ventas Utilidad neta/ Ventas	Rentab. EBITDA: 56% al 2026 Rentab. Neta: 28% al 2026	
<b>Crecimiento</b>				
O3	Incrementar los niveles de ocupación	Ocupación mensual y anual	Ocupación mayor al 50% al 2026 (LB 25%)	Lograr un SOM de +10% en el primer año de proyecto
O4	Crecimiento de la participación del Mercado	Participación de Mercado (PdM)	Incrementar la PdM en 5% anual	
<b>Sostenibilidad</b>				
O5	Contar con capital humano motivado que sea capaz de crear una experiencia memorable para nuestros clientes	Clima laboral	Entre 80% a 100% grado de satisfacción de los colaboradores	Colocar objetivos retadores pero alcanzables y que sean SMART / Establecimiento de una convención anual comercial / Implementación de la Política Corporativa de Beneficios en el primer año de proyecto / Lograr un posicionamiento importante (entre los 5 primeros) en los principales medios de opinión sobre los servicios hoteleros (Trip Advisor, Booking, Google Review, City Guides, etc)
O6	Contar con personal satisfecho en su puesto de trabajo	Rotación de personal	+/- 5%	
O7	Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros huéspedes y clientes	NPS / Calidad de la atención	NPS crecimiento del 3% anual / Índice de Calidad entre 95% a 100%	
O8	Ser eficientes en la gestión de los gastos	Eficiencia: Gastos/ Ingresos	≈ 44% al 2026	
O9	Optimizar el nivel de endeudamiento patrimonial	Ratio endeudamiento patrimonial	28% al 2026 (LB: 51%)	

Fuente: Elaboración propia, 2022

**Tabla 37. Presupuesto Plan de Marketing**

Conceptos	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Gastos</b>					
Agencia de Marketing	108,000	147,000	166,000	168,000	180,000
Campañas de Marketing	50,000	120,000	120,000	120,000	129,000
Merchandising	24,000	24,000	24,000	24,000	30,000
Pauta de Marketing	19,599	45,101	58,952	63,570	90,001
Estrategias SEM - SEO	13,066	30,068	39,302	42,380	60,001
<b>Totales</b>	<b>214,665</b>	<b>366,169</b>	<b>408,254</b>	<b>417,950</b>	<b>489,002</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

## CAPÍTULO VIII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El presente plan tiene como finalidad establecer objetivos alineados al plan estratégico de la empresa, el cual tiene como propósito potenciar el talento humano con miras a promover una mejor percepción de clima laboral, incrementar el nivel de compromiso y generar con ello la excelencia en la atención al cliente.

### 1. Objetivo general

Alcanzar el desarrollo del talento humano, velar por el bienestar de los colaboradores generando en ellos un alto grado de motivación, de manera que se promuevan los valores corporativos de la empresa en concordancia con los objetivos trazados por la misión y visión de la organización.

#### 1.1 Alineamiento estratégico del plan de recursos humanos

A través de los objetivos, tácticas y acciones operativas de cada plan se busca cumplir con el plan estratégico planteado por el equipo gerencial. En tal sentido, se han planteado los objetivos del área las cuales, a través de las estrategias a desarrollar, nos permitirán alcanzar las metas propuestas al 2026.

#### 1.2 Formulación de las estrategias del área de recursos humanos

Para lograr los objetivos específicos del área de recursos humanos, se establecen dos departamentos, que estarán encargados de aplicar y promover las estrategias planteadas.

**Tabla 38. Alineamiento estratégico de Recursos Humanos**

Plan estratégico 2023 -2026		Indicador:	Meta:	Objetivos del área
<b>Rentabilidad</b>				
O1	Optimizar la utilidad del capital invertido	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	11% al 2026	- Diseñar la políticas de remuneraciones que este alineadas a contribuir con el ROE.
O2	Maximizar la rentabilidad operativa y Rentabilidad Neta	EBITDA / Ventas Utilidad neta/ Ventas	Rentab. EBITDA: 56% al 2026 Rentab. Neta: 28% al 2026	- Implementar el uso de plataformas en los procesos de selección.
<b>Crecimiento</b>				
O3	Incrementar los niveles de ocupación	Ocupación mensual y anual	Ocupación mayor al 50% al 2026 (LB 25%)	NA.
O4	Crecimiento de la participación del Mercado	Participación de Mercado (PdM)	Incrementar la PdM en 5% anual	
<b>Sostenibilidad</b>				
O5	Contar con capital humano motivado que sea capaz de crear una experiencia memorable para nuestros clientes	Clima laboral	Entre 80% a 100% grado de satisfacción de los colaboradores	- Seleccionar al mejor talento. - Desarrollo de estrategias para mejorar el clima laboral y evitar la rotación de personal.
O6	Contar con personal satisfecho en su puesto de trabajo	Rotación de personal	+/- 5%	
O7	Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros huéspedes y clientes	NPS / Calidad de la atención	NPS crecimiento del 3% anual / Índice de Calidad entre 95% a 100%	Seguimiento semestral del desempeño del personal a través de métricas que sean enfocadas especialmente a la satisfacción del cliente.
O8	Ser eficientes en la gestión de los gastos	Eficiencia: Gastos/ Ingresos	≈ 44% al 2026	NA.
O9	Optimizar el nivel de endeudamiento patrimonial	Ratio endeudamiento patrimonial	28% al 2026 (LB: 51%)	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### **1.2.1. Departamento de gestión administrativa del personal**

Encargado del clima, cultura y comunicación interna, de donde se monitorea la motivación de los colaboradores de manera positiva y que está a su vez, se vea reflejada en el indicador de clima laboral. Esta función será posible con el cumplimiento de ciertas estrategias:

- E1: Diseño de una política de remuneraciones y compensaciones, a través de un *benchmark* de bandas salariales para comparar las mismas en el mercado laboral dentro del rubro hotelero evitando tener un mayor gasto presupuestal innecesario. Asimismo, analizar con cada jefe de área el nivel de responsabilidad de cada puesto, impacto de las funciones realizadas, alcance de la posición, entre otros factores para determinar el valor remunerativo justo para cada posición, así como ajustar el de la empresa según corresponda (O1).
- E2: Inversión en plataformas de evaluación de competencias para mejorar los procesos de reclutamiento, de esa manera, nos aseguramos de poder contratar a candidatos que cumplan el perfil de puesto solicitado (Kuder, Multitest, Evaluar.com) (O2).

### **1.2.2. Departamento de selección, capacitación y desarrollo del personal**

Encargada de la selección, capacitación y desarrollo de los colaboradores de toda la organización. Su labor será la de ejecutar y programar las capacitaciones para los puestos claves del negocio, tales como, *onboarding*, inducción a personal nuevo, capacitaciones de seguridad, talleres de atención al cliente, liderazgo, manejo de objeciones, entre otros, para el adecuado desempeño de las funciones. Promover el desarrollo de la línea de carrera interna, que promueva el crecimiento profesional de los colaboradores. Mantener un control adecuado de las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la empresa a través de la medición de KPI's, los mismos que serán planteados de acuerdo con los objetivos de cada área. De esa manera, las estrategias del departamento en mención son:

- E3: Establecer políticas de reclutamiento y selección para captar a los mejores talentos del mercado y ejecutar talleres para el desarrollo de habilidades blandas de los colaboradores (O5).
- E4: Aplicar una encuesta de clima laboral anual para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores con los diversos aspectos de la organización (salarios, cultura organizacional, relación con jefes; línea de carrera, comunicación, entre otros) y poder trabajar planes sobre ello. Adicionalmente, Implementar la entrevista de salida como herramienta para conocer los motivos por los cuales los colaboradores toman la decisión de desvincularse y poder trabajar los planes sobre ello. (O5 y O6).

- E5: Coordinar actividades que promuevan la integración entre los colaboradores, tales como las reuniones de camaradería para el día de la madre, día del padre, navidad, aniversario corporativo; entre otros. (O6).
- E6: Generar métricas para medición y seguimiento semestral del desempeño del personal enfocado principalmente a la competencia de atención al cliente (O7).

## **2. Estructura organizacional**

El organigrama de la empresa está comprendido por la gerencia general y cuatro áreas que reportan a esta, las cuales son el área de recursos humanos, área de marketing y comercial, área de finanzas y el área de operaciones las cuales son lideradas por jefaturas cuyo cargo de responsabilidad se distribuye de manera jerárquica entre ellas (ver anexo 4); Además, se diseña la política de remuneraciones de cada uno de los puestos de la organización (ver anexo 6).

## CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

### 1. Alineamiento estratégico del plan de operaciones

Nuestro plan de operaciones está enfocado a los objetivos y estrategias que queremos lograr en este periodo 2023-2026, donde desarrollaremos nuestro presupuesto enfocado en un servicio de diferenciación a nuestros clientes.

A continuación, presentamos acciones específicas que van a permitir lograr los objetivos estratégicos, de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

**Tabla 39. Alineamiento estratégico del plan de operaciones**

Plan estratégico 2023 -2026		Indicador:	Meta:	Objetivos del área
<b>Rentabilidad</b>				
O1	Optimizar la utilidad del capital invertido	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	11% al 2026	Optimización y gestión eficiente de los costos.
O2	Maximizar la rentabilidad operativa y Rentabilidad Neta	EBITDA / Ventas // Utilidad neta/ Ventas	Rentab. EBITDA: 56% al 2026 Rentab. Neta 28% al 2026	
<b>Crecimiento</b>				
O3	Incrementar los niveles de ocupación	Ocupación mensual y anual	Crecimiento del Nivel de ocupación mayor al 50% al 2026	Incremento de la tasa de porcentaje de ocupación en base a 50 habitaciones en el año.
O4	Crecimiento de la participación del Mercado	Participación de Mercado (PdM)	Incrementar la PdM del 5% actual (LB)	Innovación de servicios de acuerdo a las exigencias de nuestros clientes.
<b>Sostenibilidad</b>				
O5	Contar con capital humano motivado que sea capaz de crear una experiencia memorable para nuestros clientes	Clima laboral	Entre 80% a 100% grado de satisfacción de los colaboradores	Talleres, capacitaciones y programas de reconocimiento para que el personal desarrolle sus habilidades aumentando su productividad y su nivel de calidad de servicio a los clientes.
O6	Contar con personal satisfecho en su puesto de trabajo	Rotación de personal	+/- 5%	
O7	Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros huéspedes y clientes	NPS / Calidad de la atención	NPS crecimiento del 3% anual / Índice de Calidad entre 95% a 100%	Brindar servicios de calidad y soporte permanente.
O8	Ser eficientes en la gestión de los gastos	Eficiencia: Gastos/ Ingresos	≈ 44% al 2026	Implementación de tecnología para la mejora de procesos con un valor añadido.

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

### 2. Objetivos

Proporcionar un servicio de calidad a nuestros clientes, buscando de manera permanente la eficiencia operativa en todos los servicios que ofrecemos como alojamiento, gimnasio, spa, zona de auditorios para eventos, restaurantes y bares. El área de operaciones gestionará y optimizará los recursos para el logro de los objetivos de acuerdo al presupuesto establecido.



### 3. Estrategia del plan de operaciones

Se orienta a la ejecución de nuestros objetivos mediante actividades que generarán valor a la cadena de suministro de nuestro hotel. Nuestra estrategia se medirá con ciertos indicadores que reflejarán la evolución de los puntos mencionados permitiéndonos tener una mejor visibilidad para la toma rápida de decisiones.

**Tabla 40. Acciones para el Plan de Operaciones**

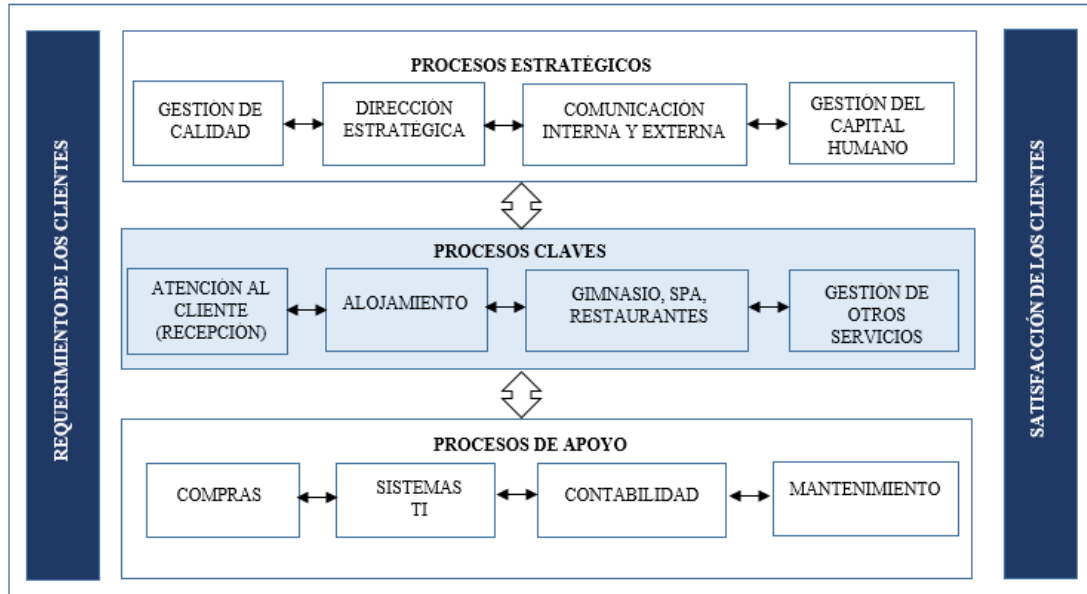
Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Indicador	2023-2026
Rentabilidad	Optimización y gestión eficiente de los costos.	Minimizar costos operativos	11%
Crecimiento	Incremento de la tasa de porcentaje de ocupación en base a 50 habitaciones en el año.	% Ocupación Anual (Aprox. 18,000 noches / año)	50%
	Innovación de servicios de acuerdo a las exigencias de nuestros clientes.	Cantidad de proyectos ejecutados	4
Sostenibilidad	Talleres, capacitaciones y programas de reconocimiento para que el personal desarrolle sus habilidades aumentando su productividad y su nivel de calidad de servicio a los clientes.	% de encuestas de satisfacción a los clientes	95%
	Brindar servicios de calidad y soporte permanente	% de reclamos reducidos	10%
	Implementación de tecnología para la mejora de procesos con un valor añadido.	Cantidad de procesos auditados al año	2

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

### 4. Procesos

El siguiente mapa de procesos muestra la secuencia de los procesos de nuestro Hotel Sumaq.

**Gráfica 6. Flujo de interacción de procesos en el Hotel Sumaq**

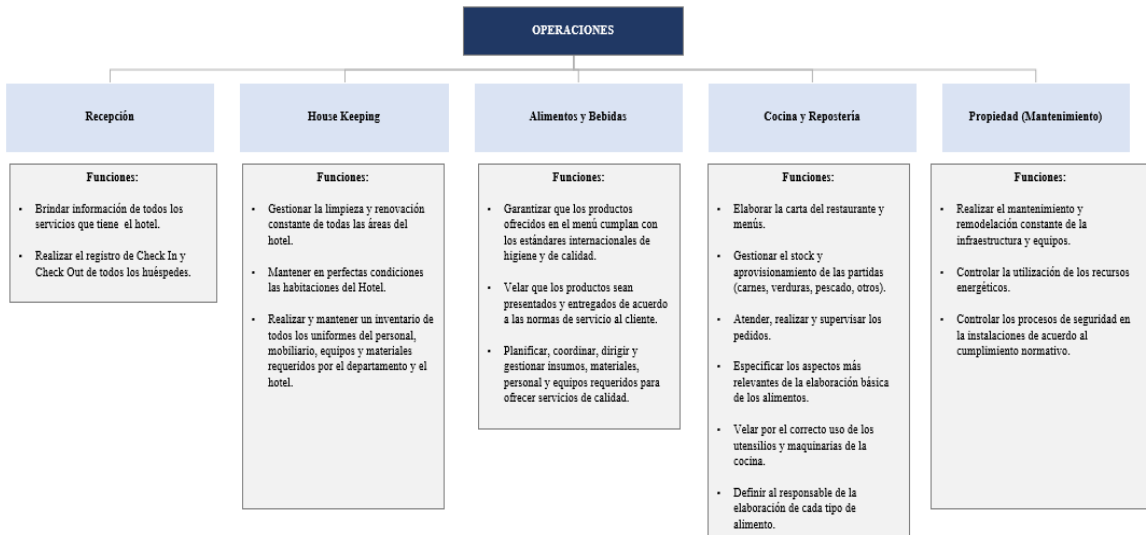


Fuente: Elaboración Propia, 2022.

## 5. Organigrama funcional de la gerencia de operaciones

La estructura organización de la gerencia de operaciones está conformada por diversas áreas, quienes tendrán determinadas funciones y responsabilidades para el funcionamiento y logro de los objetivos.

Gráfica 7. Organigrama de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia, 2022.

## **6. Capacidad**

Para este año 2022 solo conservaremos 5 habitaciones para servicio de *co-working*, el cual fue implementado dado a las restricciones que tuvimos por todo el periodo de pandemia, sin embargo, la reactivación del sector turismo ha generado que se apertura de manera progresiva el turismo, el cual va a generar la llegada de clientes en busca del servicio de alojamiento por varios días.

Para el año 2023, todas nuestras habitaciones serán solo de alquiler de habitaciones es decir retomaremos en su totalidad nuestro principal *core* del servicio, a ello sumado los servicios complementarios disponibles al público general como nuestro gimnasio, spa, salas de auditorios para eventos y restaurantes con una carta atractiva de la comida peruana más representativa.

También implementaremos una terraza para reuniones al aire libre acompañado de un bar con una variedad de bebidas alcohólicas donde nuestros clientes puedan pasar un momento de relax después de salir de sus actividades laborales o simplemente reuniones de amigos por alguna celebración.

Finalmente, para el cierre del año 2026 nuestro objetivo es cerrar con un nivel de ocupación del 50%, el cual se logrará con la estrategia del plan de marketing mencionado en el capítulo anterior y con el apoyo del gobierno incentivando el turismo a nivel nacional.

## **7. Diseño de las instalaciones**

El diseño de nuestro hotel tiene un concepto tradicional y cultural que evoca la cultura milenaria peruana con un estilo contemporáneo, conformado por 50 habitaciones entre (10 Suites, 10 matrimoniales, 15 dobles y 15 simples), un restaurante con una capacidad de 40 comensales, spa con una atención de hasta 3 personas cada 2 horas, también cuenta con áreas comunes como gimnasio, piscina y terraza.

## **8. Presupuesto del Plan Operaciones**

La reactivación del turismo está generando nuevamente la llegada de turistas, pero con más exigencias en estándares de calidad, buscando alternativas frente a nuestros competidores, por esta razón proyectamos un incremento de compras y mejoras para el logro de nuestros objetivos.

**Tabla 41. Presupuesto del Plan de Operaciones**

Conceptos	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Gastos</b>					
Lencería para las habitaciones	50,000	50,000	50,000	50,000	57,000
Menajes para el área de restaurante y bar	28,000	28,000	28,000	28,000	36,000
Insumos de aseo para las habitaciones y baños	22,000	21,743	18,233	22,000	32,000
Insumos de limpieza general	19,000	19,000	19,000	19,000	28,186
Insumos para lavandería	30,000	30,000	30,000	30,000	35,000
Uniformes	22,000	22,000	22,000	22,000	27,000
Arbitrios	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Mantenimiento en reparaciones de emergencia	42,000	42,000	42,000	42,000	47,000
<b>Inversión</b>					
Equipos de seguridad de vigilancia	21,958	21,958	21,958	21,958	26,958
Activos generales	150,000	145,000	150,000	150,000	154,000
Software de atención al cliente	55,000	42,000	55,000	53,285	55,000
<b>Totales</b>	<b>459,958</b>	<b>441,701</b>	<b>456,191</b>	<b>458,243</b>	<b>518,144</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

## **CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO**

### **1. Objetivos del Plan financiero:**

#### **1.1 Objetivos generales:**

El plan financiero tiene como objetivo comprobar la factibilidad del Plan estratégico propuesto para el Hotel Sumaq. Asimismo, busca dar visibilidad a las estrategias planteadas por cada unidad operativa (Marketing, Recursos Humanos y Operaciones) a través de la proyección de ingresos, gastos e inversión.

#### **1.2 Objetivos específicos.**

Dentro de los objetivos específicos, se encuentran:

- Incrementar el ROA del Hotel a 22% al 2026.  
Indicador: ROA
- Incrementar el margen operativo (EBITDA) a 58% al 2026.  
Indicador: EBITDA/ ventas
- Incrementar la participación de las ventas del Bar restaurante sobre el total de ingresos del Hotel. 25% del total de ingresos al 2026.  
Indicador: Ventas de bar restaurante / ventas totales.

### **2. Supuestos y condiciones**

Los supuestos y condiciones considerados en la elaboración de los EEFF son los siguientes:

#### **2.1 Consideraciones generales:**

##### **2.1.1 Proyecciones para el escenario con estrategia:**

- El análisis se desarrollará en dos escenarios: con estrategia y sin estrategia.
- Se considera una proyección de 4 años desde el 2023 al 2026. Las tablas incluyen información del 2022 como parte del análisis de la línea base (LB) y a partir del cual se han realizado las proyecciones.
- Los componentes de los EEFF (Estados de resultados y Estado de situación financiera) y Flujo de caja han sido proyectados tomando como base referencial los resultados del último año del simulador y aplicando ajustes que permitan acercarlo a la realidad del mercado turístico nacional.

- Los estados financieros están expresados en moneda nacional (soles).
- Las tarifas del Hotel como del restaurante fueron definidas como parte de las estrategias considerando temporadas alta y baja, tipo de servicios, promociones, entre otros factores.
- Los gastos de personal han sido calculados considerando el personal total y los sueldos promedios por cada perfil, y consideraciones definidas en la estrategia del Plan de Recursos Humanos.
- Los gastos de Marketing fueron tomados del Plan funcional de Marketing. Como parte de la estrategia planteada, los gastos de marketing oscilarán entre el 5% y 6% de las ventas de cada período.
- Los gastos de mantenimiento fueron obtenidos del Plan de Operaciones. Como parte de la estrategia planteada los gastos de mantenimiento oscilarán entre el 4% y 6% de las ventas de cada período.
- Como parte de la política establecida por los accionistas del Hotel, se dará la repartición de dividendos a partir del 2025, se repartirá el 30% de la utilidad neta (en escenario con y sin estrategia).
- Como parte de la proyección del CAPEX, se considera que la empresa incurrirá en nuevas inversiones como parte de su estrategia de posicionamiento, que involucra: remodelaciones, redecoración de habitaciones, mejoras tecnológicas, entre otros.
- Para la ejecución del Plan y remodelaciones propuestas en el Bar restaurante del hotel, se asume que la empresa adquirirá deuda por S/800,000 con una TEA estimada es de 7.64% por el plazo de 4 años
- El impuesto a la renta considerado para todos los periodos es de 29.5%

### **2.1.2 Proyecciones sin estrategia:**

- Las ventas, gastos e inversiones han sido proyectados tomando como referencia los resultados de los últimos años del simulador, en el que la empresa venía perdiendo participación de mercado. Asimismo, hemos incorporado el impacto de la pandemia, asumiendo que, de no aplicar una nueva estrategia, los resultados para los próximos años presentarán un crecimiento desacelerado.

## **3. Proyecciones financieras**

### **3.1 Estado de resultados:**

Basándonos en los supuestos explicados en el punto anterior a continuación presentamos el detalle de los elementos que conforman el Estado de resultados:

### 3.1.1 Proyección de ingresos por ventas:

Partiendo de la proyección del nivel de ocupación del Hotel para los siguientes años, y teniendo en cuenta los supuestos considerados en el Plan de Marketing respecto a la estrategia de crecimiento del Hotel y restaurante, hemos realizado la proyección de ingresos y costo de ventas para los periodos 2023 -2026. Así, en la siguiente tabla se evidencia que, como resultado de la estrategia propuesta se logrará un crecimiento sostenido, obteniendo un margen bruto de en promedio del 25% para los siguientes períodos.

**Tabla 42. Proyección de ingresos por ventas totales (Hotel y Bar Restaurante)**

	Con Estrategia					Sin Estrategia				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	4,076,646	5,261,691	6,333,179	7,820,719	9,535,741	4,076,646	4,318,198	4,552,529	4,686,735	4,950,941
Costo de Ventas	-1,238,176	-1,514,912	-1,707,239	-1,916,622	-2,144,677	-1,238,176	-1,256,090	-1,274,460	-1,293,304	-1,312,642
<b>Margen Bruto</b>	<b>2,838,470</b>	<b>3,746,779</b>	<b>4,625,940</b>	<b>5,904,097</b>	<b>7,391,064</b>	<b>2,838,470</b>	<b>3,062,107</b>	<b>3,278,069</b>	<b>3,393,431</b>	<b>3,638,299</b>

Análisis Horizontal	Con Estrategia					Sin Estrategia				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas			20%	23%	22%			5%	3%	6%
Costo de Ventas			13%	12%	12%			1%	1%	1%
<b>Margen Bruto</b>			<b>23%</b>	<b>28%</b>	<b>25%</b>			<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>

Análisis Vertical	Con Estrategia					Sin Estrategia				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas		100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%
Costo de Ventas		-29%	-27%	-25%	-22%		-29%	-28%	-28%	-27%
<b>Margen Bruto</b>		<b>71%</b>	<b>73%</b>	<b>75%</b>	<b>78%</b>		<b>71%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>73%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 3.1.2 Proyección de gastos operativos:

La proyección de los gastos operativos fue realizada tomando en cuenta las estrategias definidas por cada área funcional en los planes estratégicos de Marketing, Recursos Humanos y Operaciones.

**Tabla 43. Proyección de gastos operativos totales (Hotel y Bar Restaurante):**

	Con Estrategia					Sin Estrategia				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos Operativos	-1,272,955	-1,514,884	-1,588,331	-1,723,577	-1,853,640	-1,272,955	-1,325,740	-1,380,928	-1,438,633	-1,498,977

Análisis Horizontal	Con Estrategia					Sin Estrategia				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos Operativos			5%	9%	8%			4%	4%	4%

Análisis Vertical	Con Estrategia					Sin Estrategia				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos Operativos		-29%	-25%	-22%	-19%		-31%	-30%	-31%	-30%

Fuente: Elaboración propia 2022.

### 3.1.3 Proyección del Estado de resultados:

Se realizó la proyección del estado de resultados de los años 2023 – 2026 incluyendo los factores sugeridos en la estrategia y se comparó con el escenario sin estrategia, teniendo como resultado el siguiente:

**Tabla 44. Estado de resultados:**

	Con Estrategia					Sin Estrategia				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	4,076,646	5,261,691	6,333,179	7,820,719	9,535,741	4,076,646	4,318,198	4,552,529	4,686,735	4,950,941
Costo de Ventas	-1,238,176	-1,514,912	-1,707,239	-1,916,622	-2,144,677	-1,238,176	-1,256,090	-1,274,460	-1,293,304	-1,312,642
<b>Margen Bruto</b>	<b>2,838,470</b>	<b>3,746,779</b>	<b>4,625,940</b>	<b>5,904,097</b>	<b>7,391,064</b>	<b>2,838,470</b>	<b>3,062,107</b>	<b>3,278,069</b>	<b>3,393,431</b>	<b>3,638,299</b>
Gastos Operativos	-1,272,955	-1,514,884	-1,588,331	-1,723,577	-1,853,640	-1,272,955	-1,325,740	-1,380,928	-1,438,633	-1,498,977
<b>EBITDA</b>	<b>1,565,516</b>	<b>2,231,895</b>	<b>3,037,608</b>	<b>4,180,519</b>	<b>5,537,425</b>	<b>1,565,516</b>	<b>1,736,368</b>	<b>1,897,141</b>	<b>1,954,798</b>	<b>2,139,323</b>
Depreciación & Amortización	-687,788	-755,260	-772,671	-774,603	-786,734	-687,788	-702,887	-694,754	-677,464	-677,808
Intereses	-533,866	-558,139	-504,009	-445,743	-383,025	-533,866	-496,379	-456,027	-412,593	-365,841
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>343,862</b>	<b>918,497</b>	<b>1,760,929</b>	<b>2,960,173</b>	<b>4,367,666</b>	<b>343,862</b>	<b>537,102</b>	<b>746,360</b>	<b>864,741</b>	<b>1,095,674</b>
Impuesto a la Renta	-101,439	-270,957	-519,474	-873,251	-1,288,461	-101,439	-158,445	-220,176	-255,099	-323,224
<b>Margen Neto</b>	<b>242,422</b>	<b>647,540</b>	<b>1,241,455</b>	<b>2,086,922</b>	<b>3,079,204</b>	<b>242,422</b>	<b>378,657</b>	<b>526,184</b>	<b>609,642</b>	<b>772,450</b>
Dividendos	-	-	-	-626,077	-923,761	-	-	-	-182,893	-231,735
<b>Utilidad retenida</b>	<b>242,422</b>	<b>647,540</b>	<b>1,241,455</b>	<b>1,460,846</b>	<b>2,155,443</b>	<b>242,422</b>	<b>378,657</b>	<b>526,184</b>	<b>426,750</b>	<b>540,715</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Observamos que, en el escenario con estrategia, el Hotel estaría percibiendo cifras incrementales debido a los esfuerzos desarrollados en cada una de sus áreas y detallados en los planes funcionales de Marketing, Recursos humanos y Operaciones.

Para mayor detalle del Estado de resultados con estrategia ver anexo 9.

### 3.2. Estado de Situación financiera

Se elaboró la proyección del estado de Situación financiera para los años 2023 -2026 y se observa que, con la estrategia propuesta, el Hotel podrá alcanzar sus objetivos estratégicos de mejora en el ROA pasando de 7% a 22% en el 2026. Asimismo, se observan mejoras en el nivel de endeudamiento patrimonial pasando de 51% en el 2022 a 27% en el 2026.

**Tabla 45. Estado de Situación Financiera:**

	Con Estrategia					Sin Estrategia				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
Activos	21,464,583	22,463,671	23,018,068	23,760,383	25,138,729	21,464,583	21,381,509	21,399,824	21,231,974	21,204,156
Deuda	7,212,658	7,564,206	6,877,147	6,158,617	5,381,520	7,212,658	6,750,927	6,243,058	5,648,459	5,079,925
Patrimonio	14,251,925	14,899,465	16,140,920	17,601,766	19,757,209	14,251,925	14,630,582	15,156,766	15,583,515	16,124,231
<b>Deuda/Patrimonio</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>	<b>43%</b>	<b>35%</b>	<b>27%</b>	<b>51%</b>	<b>46%</b>	<b>41%</b>	<b>36%</b>	<b>32%</b>
<b>ROA</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>



Fuente: Elaboración propia 2022.

Para mayor detalle del Estado de Situación financiera con estrategia ver anexo 10.

### 3.3 Evaluación económico-financiera:

Considerando las proyecciones previas, hemos efectuado el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) y la proyección del flujo de caja libre, a fin de evaluar el impacto de la estrategia sobre la empresa.

### 4. Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Para efectos del cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) se ha compilado información de diferentes fuentes. Mencionamos los coeficientes considerados:

- Beta desapalancado: Sector Hotel/Gaming 2022, Damodaran.
- Rf Tasa Libre de riesgo: BCRP 2022.
- Rm-Rf: Prima riesgo de mercado, Damodaran.
- Riesgo País: Equity EBIG JP Morgan.

**Tabla 46. Cálculo del Costo Ponderado de Capital (WACC)**

Cálculo WACC	2022	2023	2024	2025	2026
Tasa Impuesto a la renta	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
Beta Desapalancado	1.34	1.34	1.34	1.34	1.34
<b>Estructura de capital</b>					
Deuda (D)	7,212,658	7,564,206	6,877,147	6,158,617	5,381,520
Patrimonio (E)	14,251,925	14,899,465	16,140,920	17,601,766	19,757,209
<b>D+E</b>	<b>21,464,583</b>	<b>22,463,671</b>	<b>23,018,068</b>	<b>23,760,383</b>	<b>25,138,729</b>
D/E	0.51	0.51	0.43	0.35	0.27
Beta Apalancado (2)	1.82	1.82	1.74	1.67	1.60
Rf: tasa libre de riesgo (1)	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%
Prima Riesgo de Mercado (Rm - RF) (3)	6.43%	6.43%	6.43%	6.43%	6.43%
Riesgo País	1.43%	1.43%	1.43%	1.43%	1.43%
<b>Re (COK - tasa mínima del accionista)</b>	<b>15.54%</b>	<b>15.55%</b>	<b>15.05%</b>	<b>14.59%</b>	<b>14.12%</b>
Rd (costo de la deuda)	7.40%	7.38%	7.33%	7.24%	7.12%
D/ (D+E)	33.60%	33.67%	29.88%	25.92%	21.41%
E/(D+E)	66.40%	66.33%	70.12%	74.08%	78.59%
Tasa Impuesto a a la renta	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
<b>WACC (tasa mínima para la empresa)</b>	<b>12.07%</b>	<b>12.06%</b>	<b>12.10%</b>	<b>12.13%</b>	<b>12.17%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 5. Análisis del flujo de caja libre

A continuación, presentamos la proyección del Flujo de caja libre calculado en función a los resultados obtenidos en los puntos anteriores. Se detalla el Flujo de caja económico y flujo de caja financiero con estrategia y sin estrategia. Asimismo, presentamos el Flujo de Caja incremental a fin de evidenciar el impacto de la estrategia planteada en el presente plan estratégico.

**Tabla 47. Flujo de caja libre y flujo de caja incremental**

Flujo de Caja	Con Estrategia					Sin Estrategia				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA	1,565,516	2,231,895	3,037,608	4,180,519	5,537,425	1,565,516	1,736,368	1,897,141	1,954,798	2,139,323
Impuestos	-101,439	-270,957	-519,474	-873,251	-1,288,461	-101,439	-158,445	-220,176	-255,099	-323,224
CAPEX	0	-1,410,752	-746,296	-198,283	-619,580	0	-149,313	-166,538	-113,044	-168,638
<b>Flujo de Caja económico</b>	<b>1,464,076</b>	<b>550,187</b>	<b>1,771,838</b>	<b>3,108,985</b>	<b>3,629,383</b>	<b>1,464,076</b>	<b>1,428,609</b>	<b>1,510,428</b>	<b>1,586,655</b>	<b>1,647,461</b>
Préstamo	0	800,000	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización de deuda financiera	-485,587	-701,170	-754,740	-812,402	-874,469	-485,587	-522,686	-562,619	-605,603	-651,872
Gastos financieros	-533,866	-558,139	-504,009	-445,743	-383,025	-533,866	-496,379	-456,027	-412,593	-365,841
Ahorro fiscal	157,491	164,651	148,683	131,494	112,992	157,491	146,432	134,528	121,715	107,923
Pago de dividendos	0	0	0	-626,077	-923,761	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>602,113</b>	<b>255,529</b>	<b>661,773</b>	<b>1,356,259</b>	<b>1,561,120</b>	<b>602,113</b>	<b>555,976</b>	<b>626,309</b>	<b>690,174</b>	<b>737,672</b>
WACC	12.07%	12.06%	12.10%	12.13%	12.17%	12.07%	12.06%	12.10%	12.13%	12.17%
VAN Económico		7,185,841					5,210,498			
VAN Financiero		3,035,309					2,188,602			

Flujo de Caja Incremental					
	2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA	0	495,528	1,140,467	2,225,722	3,398,102
Impuestos	0	-112,512	-299,298	-618,153	-965,237
CAPEX	0	-1,261,439	-579,758	-85,239	-450,943
<b>Flujo de Caja económico</b>	<b>0</b>	<b>-878,422</b>	<b>261,411</b>	<b>1,522,330</b>	<b>1,981,922</b>
Préstamo	0	800,000	0	0	0
Amortización de deuda financiera	0	-178,484	-192,120	-206,798	-222,598
Gastos financieros	0	-61,760	-47,981	-33,149	-17,185
Ahorro fiscal	0	18,219	14,154	9,779	5,069
Pago de dividendos	0	0	0	-626,077	-923,761
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>0</b>	<b>-300,447</b>	<b>35,464</b>	<b>666,085</b>	<b>823,448</b>
WACC	12.07%	12.06%	12.10%	12.13%	12.17%
VAN Económico		1,975,343			
VAN Financiero		846,707			

Fuente: Elaboración propia 2022.

Como resultado de la estrategia planteada se obtendrá un VAN económico incremental de S/1'975,343 y VAN financiero incremental de S/ 846,707.

## 6. Indicadores financieros

Se detalla el resultado de los indicadores de liquidez, solvencia, gestión del negocio y rentabilidad, evidenciando los resultados obtenidos en el escenario con estrategia versus el escenario sin estrategia.

**Tabla 48. Indicadores financieros**

Indicadores	Con Estrategia					Sin Estrategia				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Liquidez:</b>										
Liquidez General	9.8	7.5	6.6	7.4	8.6	9.8	8.4	7.6	7.4	6.0
Capital De Trabajo	2,621,831	2,173,032	1,967,021	2,474,844	3,198,305	2,621,831	2,365,588	2,202,548	1,953,634	1,720,108
<b>Solvencia:</b>										
Endeudamiento del Activo	34%	34%	30%	26%	21%	34%	32%	29%	27%	24%
Endeudamiento Patrimonial	51%	51%	43%	35%	27%	51%	46%	41%	36%	32%
Endeudamiento del Activo Fijo	77%	75%	78%	84%	92%	77%	78%	80%	82%	84%
Apalancamiento	151%	151%	143%	135%	127%	151%	146%	141%	136%	132%
Apalancamiento Financiero	59%	94%	111%	117%	117%	59%	76%	88%	92%	99%
<b>Gestión Del Negocio:</b>										
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	2.9	4.7	4.5	5.6	6.0	2.9	3.9	3.9	3.8	3.9
Rotación de cuentas por cobrar (días)	128	78	80	65	60	128	94	94	96	95
Rotación de cuentas por pagar (veces)	4.2	4.5	4.9	5.0	5.1	4.2	3.9	3.8	4.3	3.8
Rotación de cuentas por pagar (días)	88	81	75	73	71	88	93	96	86	95
Rotación del capital de trabajo (veces)	1.6	2.4	3.2	3.2	3.0	1.6	1.8	2.1	2.4	2.9
Rotación del capital de trabajo (días)	235	151	113	116	122	235	200	177	152	127
Rotación del activo fijo (veces)	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3
Rotación del activo fijo (días)	1,660	1,384	1,193	975	824	1,660	1,580	1,512	1,478	1,411
Rotación de las ventas (veces)	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Rotación de las ventas (días)	1,922	1,558	1,327	1,109	962	1,922	1,807	1,716	1,654	1,563
Ratio de Eficiencia	62%	58%	52%	47%	42%	62%	60%	58%	58%	57%
<b>Rentabilidad:</b>										
ROS (Rentabilidad de las ventas)	6%	12%	20%	27%	32%	6%	9%	12%	13%	16%
ROE (Rendimiento sobre el Patrimonio)	2%	4%	8%	12%	16%	2%	3%	3%	4%	5%
ROA (Rendimiento de los Activos Totales)	7%	10%	13%	18%	22%	7%	8%	9%	9%	10%
Margen bruto	70%	71%	73%	75%	78%	70%	71%	72%	72%	73%
Margen EBITDA	38%	42%	48%	53%	58%	38%	40%	42%	42%	43%
Margen Neto	6%	12%	20%	27%	32%	6%	9%	12%	13%	16%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como conclusión se observa que la estrategia planteada agrega valor al hotel, tal como se observa en la evolución de los indicadores financieros.

## 7. Estructura de capital

Presentamos la estructura del capital en el escenario con y sin estrategia.

**Tabla 49. Estructura de capital**

Estructura de capital	Con Estrategia					Sin Estrategia				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de Caja Económico	1,464,076	550,187	1,771,838	3,108,985	3,629,383	1,464,076	1,428,609	1,510,428	1,586,655	1,647,461
Financiamiento Neto	-861,963	-294,658	-1,110,066	-1,752,727	-2,068,263	-861,963	-872,633	-884,119	-896,482	-909,789
Flujo de Caja Financiero	602,113	255,529	661,773	1,356,259	1,561,120	602,113	555,976	626,309	690,174	737,672

Fuente: Elaboración propia 2022.

## 8. Resultados de la evaluación financiera:

Tras el análisis de las variables presentadas y el valor incremental del VAN del escenario con estrategia, es posible afirmar que el Plan estratégico propuesto es viable a nivel económico - financiero y permitirá a la empresa obtener mejores resultados para los siguientes períodos. Asimismo, es posible afirmar que las propuestas detalladas en los planes estratégicos de Marketing, Recursos Humanos y Operaciones permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Se espera que durante los próximos años (2023 -2026) el sector turismo recupere los niveles de ocupación y actividad turística reportados antes de la pandemia. En ese sentido, se estima que esta es una gran oportunidad para el Hotel para poder recuperar sus niveles de venta pre pandemia.
- Además de las oportunidades consideradas en el crecimiento del sector para los siguientes periodos, se considera que, el Plan estratégico como las iniciativas tácticas especificadas en cada Plan funcional (Marketing, Recursos Humanos y Operaciones) permitirán repotenciar los servicios de hospedaje y restaurante del Hotel Sumaq a fin de alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado y volver a ser valorado como uno de los mejores hoteles de 4 estrellas de Lima.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda la implementación de las estrategias y medidas propuestas en este Plan estratégico para los años 2023 -2026 a fin de asegurar el crecimiento y sostenibilidad de los resultados del Hotel.
- Para lograr los objetivos planteados, la dirección estratégica de la empresa debe orientarse a la optimización de costos y gastos para lograr una gestión eficiente. Asimismo, debe enfocar esfuerzos en la gestión de marketing para lograr comunicar de manera óptima la propuesta de valor del Hotel; gestionar adecuadamente al capital humano asegurando la excelencia en los servicios prestados y además garantizar el correcto estado de sus instalaciones y demás consideraciones en la gestión de operaciones.

## Bibliografía

- Andina Agencia Peruana de Noticias. (15 de Mayo de 2022). Ingreso mensual creció 4.9% en últimos tres meses luego de promediar S/ 1,632. Andina Agencia Peruana de Noticias. Obtenido de: <https://andina.pe/agencia/noticia-ingreso-mensual-crecio-49-ultimos-tres-meses-luego-promediar-s-1632>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Agosto de 2021). ;. Recuperado el 30 de August de 2022, de ; - Wiktionary: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evolucion-del-turismo-en-Peru-2010-2020-la-influencia-del-COVID-19-y-recomendaciones-pos-COVID-19-nota-sectorial-de-turismo.pdf>
- Barney, Jay B., & Wright, Patrick M., Human Resource Management, Sprint (1998), Documento digital.
- BBVA Research. (Abril de 2022). ;. Recuperado el 30 de August de 2022, de ; BBVA Research ajusta previsión de crecimiento de la economía peruana para 2022 y 2023 <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-ajusta-prevision-de-crecimiento-de-la-economia-peruana-para-2022-y-2023/>
- Booking.com | Official site | The best hotels, flights, car rentals & accommodations. Retrieved August 30, 2022. <http://www.booking.com>
- Código Civil. Decreto Legislativo Nº 973, 08 de Marzo de 2021 (Perú) (Código Civil, 1992)
- Daries, J., Jaime, V., & Bucaram, S. (Agosto de 2021). Evolución del turismo en Perú 2010-2020, la influencia del COVID-19 y recomendaciones pos-COVID-19: nota sectorial de turismo. Obtenido de Banco Interamericano de desarrollo: <https://publications.iadb.org/es/evolucion-del-turismo-en-peru-2010-2020-la-influencia-del-covid-19-y-recomendaciones-pos-covid-19>
- El Comercio. (7 de December de 2020). Miraflores: ¿Por qué es uno de los principales distritos turísticos del país? Recuperado el 29 de August de 2022, de El Comercio Perú: <https://elcomercio.pe/respuestas/por-que/turismo-en-lima-miraflores-por-que-es-uno-de-los-principales-districtos-turisticos-del-pais-pandemia-coronavirus-noticia/>
- El País. (27 de Julio de 2022). Pedro Castillo: un año sin rumbo en Perú. El País. Obtenido de: <https://elpais.com/internacional/2022-07-28/pedro-castillo-un-ano-sin-rumbo-en-peru.html>
- France24. (12 de Julio de 2022). Ginebra: La OMS advierte que la pandemia de Covid-19 está "lejos de haber terminado". France 24. Obtenido de <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20220712-la-oms-advierte-que-la-pandemia-de-covid-19-est%3%A1-lejos-de-haber-terminado>
- Fred R., D. (2013). Conceptos de administración estratégica (Decimocuarta ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Gamarra, F. (21 de julio de 2022). comunicación personal.
- Gestión. (21 de agosto de 2021). Cuatro proyectos hoteleros abrirán este año tras retraso por pandemia. Gestión. Obtenido de [https://gestion.pe/economia/empresas/cuatro-proyectos-hoteleros-abriran-este-ano-tras-retraso-por-pandemia-noticia/?ref=gesr893142.aspx#:~:text=Seg%C3%BAAn%20sexo%2C%20el%20ingreso%20promedio,1.8%25%20\(%2D24.4%20soles\).](https://gestion.pe/economia/empresas/cuatro-proyectos-hoteleros-abriran-este-ano-tras-retraso-por-pandemia-noticia/?ref=gesr893142.aspx#:~:text=Seg%C3%BAAn%20sexo%2C%20el%20ingreso%20promedio,1.8%25%20(%2D24.4%20soles).)
- gob.pe. (31 de May de 2022). Una gran noticia: más de medio millón de turistas internacionales llegaron al Perú en lo que va del 2022. Recuperado el 29 de August de 2022, de Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/es/n/612849>
- González Zavaleta, Edmundo (2011). Guía para elaborar un Plan Estratégico (1ra. edición). Lima. Documento digital.
- INEI. (15 de February de 2022). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2021. Recuperado el 29 de August de 2022, de INEI: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2021.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de Marketing. Recuperado el 05 de febrero de 2022, de <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Los diez hoteles que se construirán en Perú en 2022 con apoyo estatal | Hoteles y Alojamientos. (2022, January 7). Hosteltur. Retrieved August 30, 2022. [https://www.hosteltur.com/lat/149063\\_los-diez-hoteles-que-se-construiran-en-peru-en-2022-con-apoyo-estatal.html](https://www.hosteltur.com/lat/149063_los-diez-hoteles-que-se-construiran-en-peru-en-2022-con-apoyo-estatal.html)
- Los 10 mejores hoteles 4 estrellas en Lima. (n.d.). Machu Picchu Peru Tours. Retrieved August 30, 2022. <https://www.machupicchuperutours.com/guia-de-viajes/mejores-hoteles-4-estrellas-en-lima/>
- Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados (Quinta edición ed.). Pablo Miguel Guerrero Rosas.
- Mincetur. (09 de junio de 2015). Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR, 09.06.2015,. Recuperado el 14 de febrero de 2022, de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones\\_y\\_normatividad/normatividad/pres-tadores\\_servicios\\_turisticos/Decreto\\_Supremo\\_NRO\\_001\\_2015\\_MINCETUR\\_REH.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/pres-tadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_NRO_001_2015_MINCETUR_REH.pdf)
- MINCETUR. (julio de 2016). Medición económica del Turismo. Recuperado el 29 de August de 2022, de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)
- Mincetur. (2020). Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje. Recuperado el 05 de febrero de 2022, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1466816/Per%C3%BA%3A%20Oferta%20y%20Demanda%20de%20Establecimientos%20de%20Hospedaje%202019.pdf>

- MINCETUR. (29 de diciembre de 2021). Perú: Cuenta Satélite de Turismo, 2015 - 2020. Recuperado el 29 de August de 2022, de Libro Cuenta Satélite - Baja resolución.: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2663151/Per%C3%BA%3A%20Cuenta%20Sat%C3%A9lite%20de%20Turismo%2C%202015-2020.pdf>
- Mincetur. (2022). Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento. Recuperado el 05 de febrero de 2022, de <https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>
- Mincetur. (2022). Llegada de turistas internacionales. Obtenido de Sistema de inteligencia turística de Mincetur: [https://www.mincetur.gob.pe/centro\\_de\\_Informacion/mapa\\_interactivo/llegadaTuristasPais.html](https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/llegadaTuristasPais.html)
- Mincetur. (2022). Sistema de información Estadística de turismo. Recuperado el 01 de febrero de 2022, de Datos Turismo: <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2019). Generación de modelos de negocio (Abril, 2019 ed., Vol. 2000). Editorial Planeta Perú S.A.
- Perú Construye TV. (10 de enero de 2022). Inversiones en el sector hotelero con nueva infraestructura. Obtenido de [Video]. Youtube.: <https://www.youtube.com/watch?v=IHXhpha1Xz8>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (10 de enero de 2019). Resolución Ministerial N° 005-2019-VIVIENDA. Recuperado el 01 de julio de 2022, de gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/vivienda/normas-legales/257235-005-2019-vivienda>
- Porter, M. E. (2010). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior (1 Marzo 2010 ed.). Ediciones Pirámide.
- Promperú. (2019). Perfil del turista extranjero 2019. Lima, Lima, Perú. Obtenido de [https://institucional.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/perfiles\\_extranjeros/43/Publicaci%C3%B3n\\_PTE\\_2019.pdf](https://institucional.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/perfiles_extranjeros/43/Publicaci%C3%B3n_PTE_2019.pdf)
- Promperú. (2019). Perfil del Vacacionista Nacional 2019. Obtenido de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202019&url=~/Uploads/perfiles\\_vacac\\_nac/1041/PVN%202019%20-%20Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202019&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1041/PVN%202019%20-%20Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac)
- Promperú. (2021). Perfil de vacacionista nacional poscuarentena. Obtenido de <https://www.promperu.gob.pe/turismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=PERFIL%20DEL%20VACACIONISTA%20NACIONAL%20POSCUARENTENA&url=~/Uploads/infografias/1108/Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20Poscuarentena.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas>
- Promperú. (2021). Perfil del vacacionista nacional. Obtenido de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conoce%20al%20vacacionista%20nacional:%20Enero%20->



%20Diciembre%202021&url=Uploads/infografias/1110/Perfil%20Vac%20Nacional%202021%20para%20TURISMO%20IN%20ABRIL3%20(1).pdf&nombObjeto=Bibliot

Rpp Noticias. (24 de diciembre de 2021). Perú: El turismo "sobrevive" gracias a los viajes internos y va por la recuperación en el 2022. Recuperado el 15 de marzo de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=VA1fTuU5MrE>

Tripadvisor. (2022). Los 10 mejores hoteles de 4 estrellas en Miraflores (Lima) - Tripadvisor - Precios y opiniones sobre hoteles en Miraflores, Lima. Recuperado el 30 de August de 2022, de TripAdvisor: [https://www.tripadvisor.com.pe/Hotels-g294316-zfc4-zfn21002094-Lima\\_Lima\\_Region-Hotels.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Hotels-g294316-zfc4-zfn21002094-Lima_Lima_Region-Hotels.html)

Velásquez, M. (15 de julio de 2022). Comunicación personal.

Un informe de la situación del sector hotelero en Perú. (2022, January 22). Expreso.info. Retrieved August 30, 2022. [https://www.expreso.info/noticias/hoteles/86907\\_un\\_informe\\_de\\_la\\_situacion\\_del\\_sector\\_hotelero\\_en\\_peru](https://www.expreso.info/noticias/hoteles/86907_un_informe_de_la_situacion_del_sector_hotelero_en_peru)

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevistas a expertos

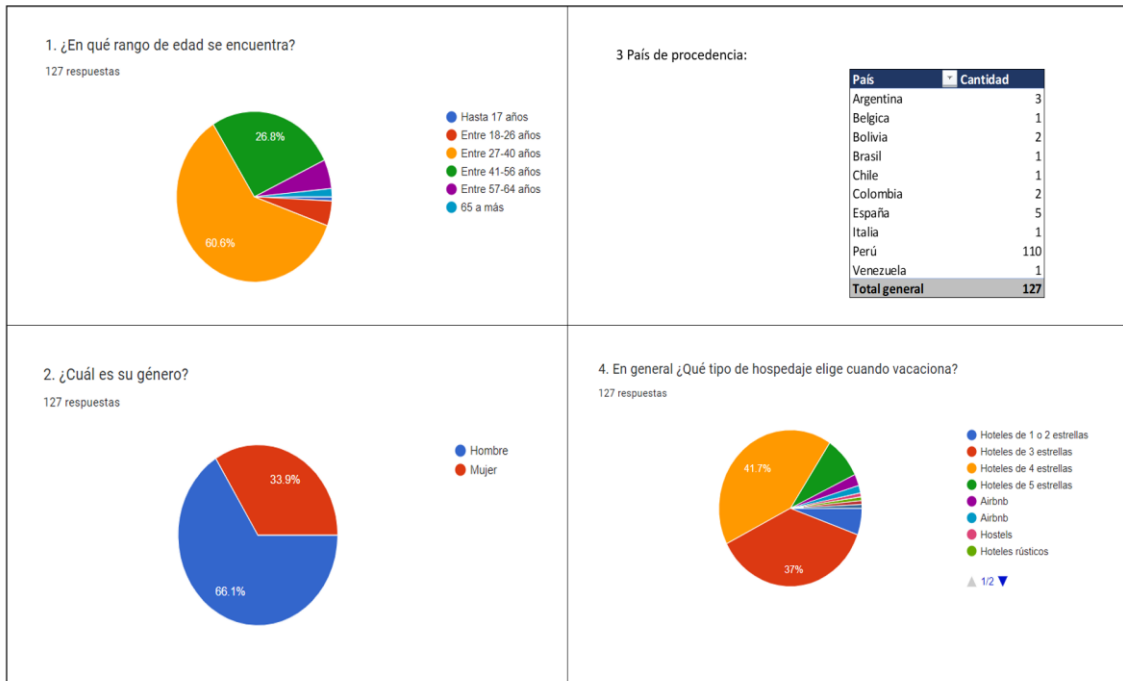
Entrevista a expertos	
<b>Objetivo de la entrevista</b>	Conocer las expectativas de expertos del sector turismo, respecto a la reactivación de la actividad turística en el país y conocer su opinión y/o recomendaciones acerca del repotenciamiento de un hotel de 4 estrellas en el distrito de Miraflores
<b>Nombre</b>	Fredy Camarra
<b>Cargo o puesto</b>	Gerente de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y afines (AHORA)
<b>Rubro</b>	Asociación de servicios turísticos
<b>Pregunta 1</b>	Desde el rubro al cual pertenece ¿Cómo afrontó la pandemia? ¿Qué medidas se desplegaron para hacerle frente?
	Como sabemos, el sector hotelero se vió muy afectado, muchos de los hoteles adecuaron sus productos para poder hacerle frente a la crisis, atendieron repatriados, personas en cuarentena, etc. Aunque con tarifas solidarias, se idearon diversas formas para sobrellevar la difícil situación.
<b>Pregunta 2</b>	¿Qué medidas considera se deberían implementar a fin de acelerar la reactivación del turismo interno y receptivo?
	De cara a la actividad turística en Lima, desde nuestra posición, sabemos que será muy importante promocionar Lima como un destino turístico, a fin de que los turistas dejen de percibir la como un destino de paso, y que encuentren cosas que les haga quedarse. Respecto a los turistas extranjeros, será importante garantizar seguridad integral sanitaria, ciudadana; implementación y cumplimiento de protocolos, esto por un lado, y por otro, poder comunicar más nuestra propuesta turística.
<b>Pregunta 3</b>	¿Qué expectativas tiene del sector hotelero para los siguientes años? A nivel mundial y/o local
	Creemos que la situación va a mejorar, pero en el mediano y largo plazo, en aprox. 4 o 5 años más estimamos que volveremos a reportar cifras pre pandemia. Mientras tanto nos queda seguir promoviendo activamente la actividad turística.
<b>Pregunta 4</b>	¿Qué opina de fortalecer la propuesta de valor de un hotel a través de su restobar?
	Es una buena idea diversificar la propuesta de valor de un hotel, de hecho el rubro de alimentos y bebidas es un rubro muy fuerte, junto al de eventos, permiten generar más ingresos, la clave será darlo a conocer para lograr que la idea dure en el tiempo.
<b>Pregunta 5</b>	¿Qué factores considera son decisivos en la elección de un hospedaje por parte de los turistas?
	Será muy importante conocer al segmento y ofrecerle lo que espera, por ejemplo a un turista de negocios, le interesará bastante poder ir al gimnasio, spa, salas de reuniones, videoconferencias. Los turistas en general, se guían mucho de las recomendaciones como comentarios en Tripadvisor, así que será muy importante manejar muy bien la comunicación por estos medios.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

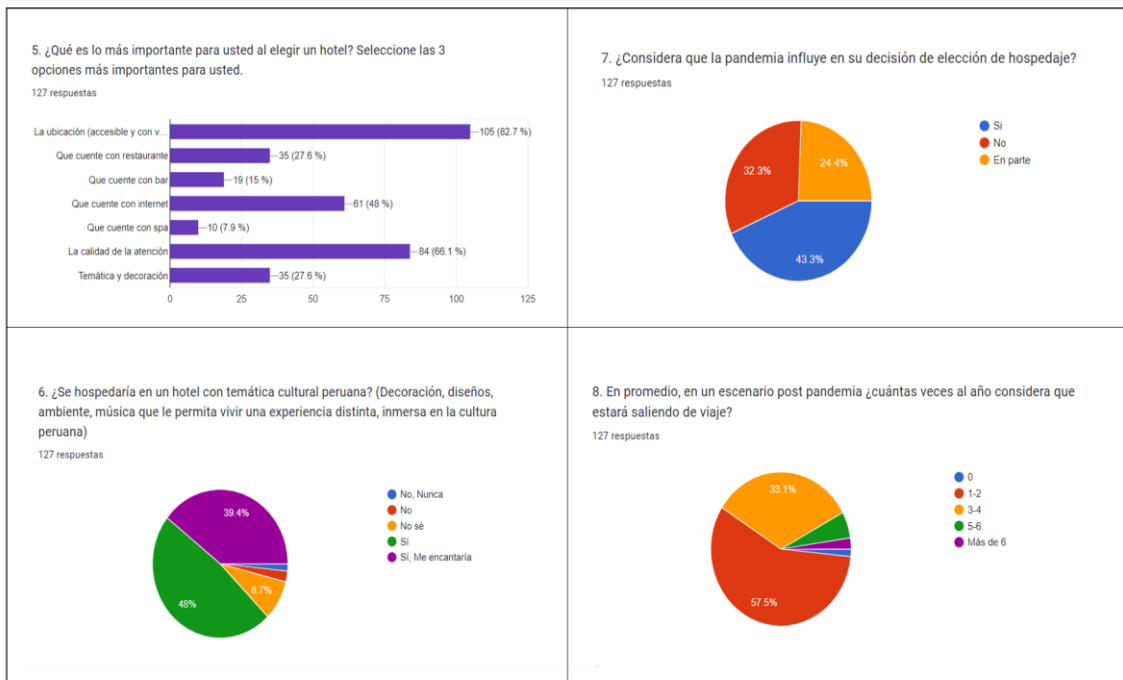
Entrevista a expertos	
<b>Objetivo de la entrevista</b>	Conocer las expectativas de expertos del sector turismo, respecto a la reactivación de la actividad turística en el país y conocer su opinión y/o recomendaciones acerca del repotenciamiento de un hotel de 4 estrellas en el distrito de Miraflores
<b>Nombre</b>	Mýrna Velásquez Tolentino
<b>Cargo o puesto</b>	Gerente del área de Housekeeping - Hotel Hyatt Centric San Isidro
<b>Rubro</b>	Hoteles
<b>Pregunta 1</b>	Desde el rubro al cual pertenece ¿Cómo afrontó la pandemia? ¿Qué medidas se desplegaron para hacerle frente? ¿Adaptó y/o modificó su modelo de negocio?
	La Hotelería, como sabemos, se vió muy afectada, la afluencia disminuyó drásticamente en nuestro hotel Para poder hacerle frente a la pandemia de forma inmediata nos alineamos a las exigencias del gobierno a nivel de normas sanitarias y medidas de prevención contra la Covid, la limpieza se volvió a un nivel de cuidado hospitalario. Respecto a nuestro modelo de negocio, este se mantuvo, buscamos mantener el enfoque corporativo.
<b>Pregunta 2</b>	¿Qué opina de las medidas adoptadas por el gobierno para incentivar la activación de la actividad turística?
	Considero que las medidas desplegadas han sido lentas e inexactas. A inicios de la pandemia vivimos mucha inestabilidad, desorganización, se vivió falta de asistencia por parte del Estado. No obstante, como parte de la reactivación hemos venido mejorado nuestros niveles de ocupación, por ejemplo en marzo (2022) se tuvo la mejor ocupación desde que inició la pandemia.
<b>Pregunta 3</b>	¿Qué medidas considera se deberían implementar a fin de acelerar la reactivación del turismo interno y receptivo?
	Todo sirve, pero es importante planificar y poder tener en cuenta todo el ecosistema de turismo, porque somos un todo y es importante que el Estado se involucre.
<b>Pregunta 4</b>	¿Qué expectativas tiene del sector hotelero para los siguientes años? A nivel mundial y/o local
	Tenemos mucho optimismo de que el panorama viene mejorando y continuará así, nosotros por ejemplo estamos considerando una meta de presupuesto de ventas muy similar a la del 2019. Apuntamos que este año será distinto a los dos años anteriores
<b>Pregunta 5</b>	¿Cuáles cree que serán las preferencias de los turistas post pandemia? Nacionales e internacionales ¿Cómo ha modificado la COVID19 el comportamiento de los consumidores?
	Aunque los niveles de seguridad y limpieza seguirán siendo parte de las necesidades del día a día de los turistas locales e internacionales, vemos a muchos de nuestros huéspedes que ya no sienten la necesidad del uso de mascarilla, estas condiciones nos hacen pensar que los factores de miedo frente al contagio ya no serán restricciones para viajar, la mayoría de personas además ya cuentan con las vacunas. Por otro lado, creemos que las exigencias de los turistas girarán en torno a la disponibilidad de los medios digitales y la inmediatez en la atención de servicios, evitando colas, lugares aglomerados, o exposición.
<b>Pregunta 6</b>	¿Cómo ha cambiado el coronavirus la visión de las empresas? Desde las diferentes perspectivas ya sean digitales, infraestructura, etc.
	A fin de poder garantizar seguridad a nuestros huéspedes, hemos tenido que alinearnos a las diferentes medidas, contar con certificaciones de bioseguridad, protocolos de medidas sanitarias. Asimismo hemos adaptado muchos de nuestros procesos de tal forma que den mayor confianza al cliente, tales como nuestro proceso de intermediación Check In virtual, procesos para ingresar sin usar llave física, sino de forma virtual Hemos reforzado la conectividad, implementado nuevos aplicativos para reuniones, hemos dado facilidades de préstamo de equipos (laptops, mouses), hemos adaptado productos como el de trabajar en habitación, entre otras cosas.
<b>Pregunta 7</b>	¿En cuántos años considera usted, volveremos a reportar las cifras prepandemia (2019)?
	Considero que en unos 5 años más. Actualmente (junio 2022) el promedio de ocupación en Lima es aproximadamente de 36% (hoteles lifetime) en marzo y abril hemos tenido niveles de 45% . La realidad es que hoy por hoy hemos visto mucha competencia en el sector, muchos hoteles están reduciendo tarifas para poder atraer clientes y vemos que la demanda aún no se regulariza.
<b>Pregunta 8</b>	¿Considera que es una buena decisión invertir en repotenciar un hotel de 4 estrellas en el distrito de Miraflores? ¿Qué consideraciones deberían ser observadas por los inversionistas?
	Considero que aunque sea una buena ubicación, será importante buscar diferenciarse ya que es un mercado muy competitivo, deben evaluar el concepto que quieren transmitir, pensar no sólo en el hotel sino además pensar en servicios complementarios como un restaurante o bar que atraiga a un público joven, valerse de redes sociales y lograr atender un mercado no atendido.
<b>Pregunta 9</b>	¿Qué factores considera son decisivos en la elección de un hospedaje por parte de los turistas?
	Considero que la ubicación y la calidad en atención son claves, pero además los servicios complementarios que atraiga al público en general, pero en especial a millenials que lleguen y compartan con sus amigos la experiencia vivida.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 2. Encuesta para conocer las expectativas de turistas en torno a la propuesta de valor de un hotel de 4 estrellas en Miraflores.



Fuente: Elaboración propia, 2022.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

9. ¿Qué característica debería tener un hotel para convertirse en su favorito?

127 respuestas

Vivir una experiencia única y diferente dentro del hotel. Excelencia en el servicio.	Buen desayuno y comida. Instalaciones novedosas
Que tenga excelente servicio en la atención. Que sea súper cómoda la habitación.	Espacios amplios
Habitaciones limpias y cómodas	Limpio, baños impecables, buena atención
Ser tecnologico	contacto al.minimo
Buena atención, habitaciones cómodas, internet y buena sazón en la cocina	Tener lo básico agua caliente internet que sea limpio y trato bueno
Atención Rápida y confort	Excelente atención, limpieza a detalle y buen restaurante
Desayuno incluido, piscina, buen restaurante, buen bar, ventilación y ser accesible al centro de la ciudad	Buena, Bonito y Barato
Atención y limpieza	Limpio, y con buen desayuno.
Céntrico y con muy buena atención	Que sea rústico , que tenga atractivos naturales

Fuente: Elaboración propia, 2022.

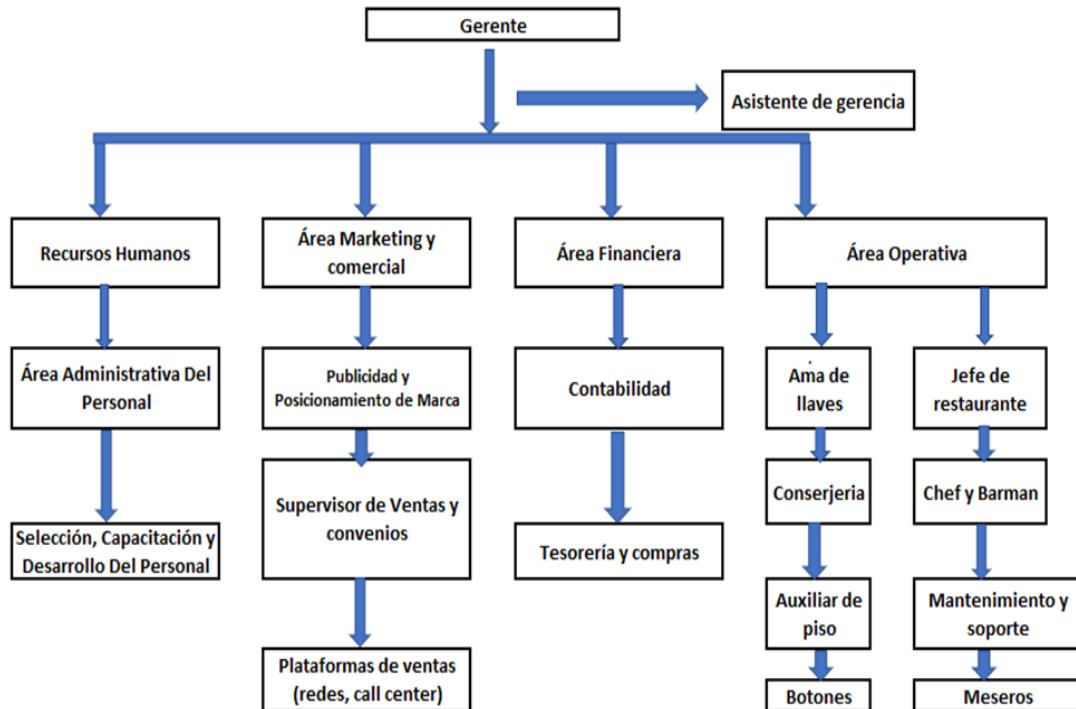
**Anexo 3. Requisitos técnicos mínimos obligatorios para un establecimiento de hospedaje clasificado como Hotel**

REQUISITOS MÍNIMOS	5*****	4****	3***	2**	1*
Ingreso para huéspedes separado del personal de servicio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Recepción (1) y/o Conserjería (2) <sup>1</sup>	Obligatorio (1) y (2)	Obligatorio (1) y (2)	Obligatorio (1) y (2)	Obligatorio (1)	Obligatorio (1)
Cocina	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Comedor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Cafetería	No requiere	No requiere	No requiere	Obligatorio	Obligatorio
Bar	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere	No requiere
Habitaciones <sup>2</sup> (Número mínimo)	40	30	20	20	20
Habitación <sup>3</sup> (Área mínima en m <sup>2</sup> )					
Simple	13.00	12.00	11.00	9.00	8.00
Doble	18.00	16.00	14.00	12.00	11.00
Suite (Sala integrada a la habitación)	28.00	26.00	24.00	No requiere	No requiere
Suite (Sala separada de la habitación)	32.00	28.00	26.00	No requiere	No requiere
Closet o guardarropa (dentro de habitación)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicios Higiénicos (dentro de la habitación) <sup>4</sup>					
Tipo	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha).
Área mínima (m <sup>2</sup> )	5.00	4.00	3.00	2.50	2.50
<b>Servicios y equipos para todas las habitaciones:</b>					
Sistemas de ventilación y/o de climatización <sup>5</sup>	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Ver Nota al pie <sup>7</sup>	Ver Nota al pie <sup>7</sup>
Sistema de agua (fría y caliente) y desagüe <sup>6</sup>	Obligatorio para duchas o tinas y lavatorios	Obligatorio para duchas o tinas y lavatorios	Obligatorio para duchas y lavatorios	Obligatorio para duchas	Obligatorio para duchas
Sistema de comunicación telefónica	En habitación y baño	En habitación y baño	En habitación	En habitación	En habitación
Sistema de video vigilancia	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

REQUISITOS MÍNIMOS	5****	4****	3***	2**	1*
<b>Electricidad<sup>8</sup></b>	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
<b>Ascensores</b>					
Ascensor de uso público	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos
Ascensor de servicio distinto a los de uso público (con parada en todos los pisos e incluyendo paradas en sótanos o semisótano)	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	No requiere	No requiere	No requiere
<b>Estacionamientos<sup>9</sup></b> (porcentaje por el N° de habitaciones)	25 %	20 %	15 %	No requiere	No requiere
Estacionamientos para vehículos en tránsito	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere	No requiere
<b>Servicios básicos de emergencia</b>					
Ambientes separados para equipos de generación de energía eléctrica y almacenamiento de agua potable <sup>10</sup>	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua potable	Obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua potable
<b>Servicios higiénicos de uso público<sup>11</sup></b>	Obligatorio Diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro	Obligatorio Diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro	Obligatorio Diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.
<b>Sistema o proceso de recolección, almacenamiento y eliminación de residuos sólidos<sup>12</sup></b>	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
<b>Servicio de Teléfono para uso público</b>	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
<b>Depósito</b>	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
<b>Oficio(s)</b>	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

Fuente: Plataforma digital única del Estado Peruano, 2019. Elaboración propia, 2022.

## Anexo 4. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2022.



## Anexo 5. Número de colaboradores del hotel

Área	Cargo	Puesto	Cantidad de personal
Gerencia	Director	Gerente	1
Gerencia	Asistente	Asistente de Gerencia	1
Recursos Humanos	Jefatura	Jefe de área	1
Recursos Humanos	Especialista	A. administrativo de personal	1
Recursos Humanos	Especialista	A. de Selección, Cap. Y desarrollo	1
Marketing y Comercial	Jefatura	Jefe de área	1
Marketing y Comercial	Analista	A. Publicidad y marca	1
Marketing y Comercial	Supervisor	S. de ventas y convenios	1
Marketing y Comercial	Vendedor	Promotor de ventas	1
Finanzas	Jefatura	Jefe de área	1
Finanzas	Asistente	A. de Contabilidad	1
Finanzas	Asistente	A. de tesorería y compras	1
Operaciones	Jefatura	Jefe de área	1
Operaciones	Jefatura	Ama de llaves	1
Operaciones	Jefatura	Jefe de restaurante	1
Operaciones	Supervisor	Conserje	1
Operaciones	Supervisor	Chef	1
Operaciones	Supervisor	Bartender	1
Operaciones	Auxiliar	Auxiliar de piso	1
Operaciones	Auxiliar	A. de mantenimiento y soporte	1
Operaciones	Operarios	Botones	2
Operaciones	Operarios	Meseros	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>24</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 6. Política de remuneraciones

Área	Cargo	Puesto	Sueldo	Cantidad de personal	Costo por planilla mensual	Costo de planilla 2022	Costo de planilla 2022	Costo de planilla 2023	Costo de planilla 2024	Costo de planilla 2025
Gerencia	Director	Gerente	7,000	1	7,000	84,000	109,588	127,277	146,423	167,148
Gerencia	Asistente	Asistente de Gerencia	2,800	1	2,800	33,600	43,835	50,911	58,569	66,859
Recursos Humanos	Jefatura	Jefe de área	4,800	1	4,800	57,600	75,146	87,276	100,404	114,616
Recursos Humanos	Especialista	A. administrativo de personal	3,500	1	3,500	42,000	54,794	63,638	73,212	83,574
Recursos Humanos	Especialista	A. de Selección, Cap. Y desarrollo	3,500	1	3,500	42,000	54,794	63,638	73,212	83,574
Marketing y Comercial	Jefatura	Jefe de área	4,800	1	4,800	57,600	75,146	87,276	100,404	114,616
Marketing y Comercial	Analista	A. Publicidad y marca	3,200	1	3,200	38,400	50,097	58,184	66,936	76,411
Marketing y Comercial	Supervisor	S. de ventas y convenios	3,500	1	3,500	42,000	54,794	63,638	73,212	83,574
Marketing y Comercial	Vendedor	Promotor de ventas	1,800	1	1,800	21,600	28,180	32,728	37,652	42,981
Finanzas	Jefatura	Jefe de área	4,710	1	4,710	56,520	73,737	85,639	98,522	112,467
Finanzas	Asistente	A. de Contabilidad	3,000	1	3,000	36,000	46,966	54,547	62,753	71,635
Finanzas	Asistente	A. de tesorería y compras	3,000	1	3,000	36,000	46,966	54,547	62,753	71,635
Operaciones	Jefatura	Jefe de área	4,000	1	4,000	48,000	62,622	72,730	83,670	95,513
Operaciones	Jefatura	Ama de llaves	4,000	1	4,000	48,000	62,622	72,730	83,670	95,513
Operaciones	Jefatura	Jefe de restaurante	4,000	1	4,000	48,000	62,622	72,730	83,670	95,513
Operaciones	Supervisor	Conserje	3,750	1	3,750	45,000	58,708	68,184	78,441	89,544
Operaciones	Supervisor	Chef	3,750	1	3,750	45,000	58,708	68,184	78,441	89,544
Operaciones	Supervisor	Bartender	3,200	1	3,200	38,400	50,097	58,184	66,936	76,411
Operaciones	Auxiliar	Auxiliar de piso	1,350	1	1,350	16,200	21,135	24,546	28,239	32,236
Operaciones	Auxiliar	A. de mantenimiento y soporte	1,350	1	1,350	16,200	21,135	24,546	28,239	32,236
Operaciones	Operarios	Botones	1,200	2	2,400	28,800	37,573	43,638	50,202	57,308
Operaciones	Operarios	Meseros	1,200	2	2,400	28,800	37,573	43,638	50,202	57,308
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>73,410</b>	<b>24</b>	<b>75,810.00</b>	<b>909,720</b>	<b>1,186,841</b>	<b>1,378,408</b>	<b>1,583,763</b>	<b>1,810,213</b>

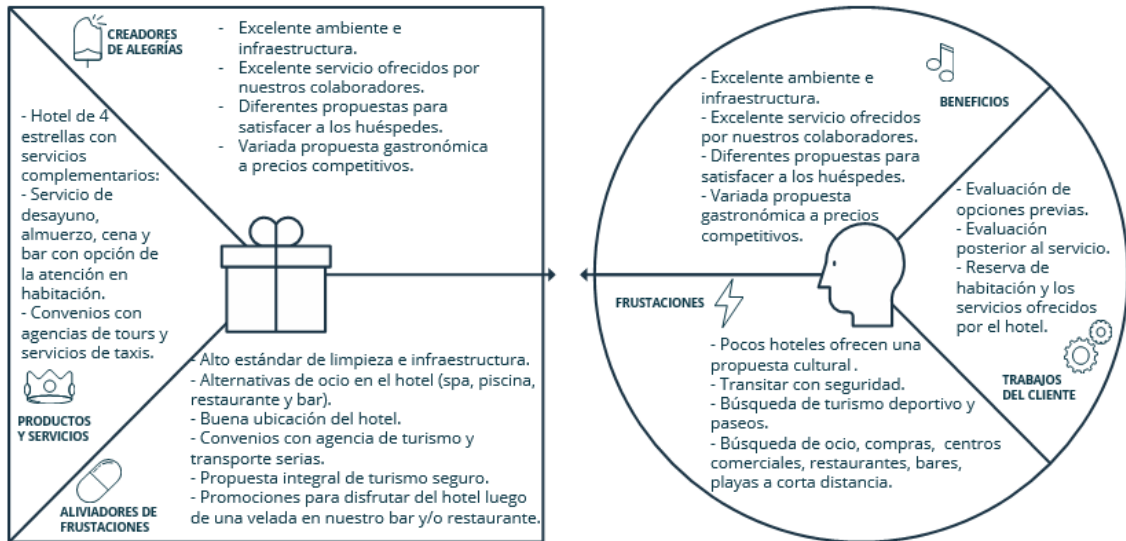
## Anexo 7. Presupuesto proyectado para capacitaciones en los talleres.

		TALLERES													
		1er Trimestre		2do Trimestre		3er Trimestre		4to Trimestre		Total de horas capacitadas (s/60 X hora)					
Niveles	Cantidad Colaboradores	Liderazgo	Habilidades Blandas	Seguridad en el trabajo	Ventas	Orientación al Cliente	Cultura Organizacional	Idiomas	Manejo de Objeciones	Total de horas	Presupuesto anual 2022	Presupuesto anual 2023	Presupuesto anual 2024	Presupuesto anual 2025	Presupuesto anual 2026
Gerencias y Jefaturas	4	8	0	4	0	2	6	0	1.5	25.50	\$/ 6,120.00	\$/ 4,500.00	\$/ 5,400.00	\$/ 4,300.00	\$/ 5,200.00
Mandos medios (analistas y especialistas)	15	0	6	12	6	4	6	2.3	3	54.30	\$/ 48,870.00	\$/ 45,000.00	\$/ 43,000.00	\$/ 46,000.00	\$/ 44,000.00
Operativos (auxiliares, asistentes) (N=14)	14	0	6	12	2	4	4	4	3	49.00	\$/ 41,160.00	\$/ 39,517.00	\$/ 43,587.00	\$/ 44,747.00	\$/ 48,998.00
<b>TOTAL</b>										<b>129</b>	<b>\$/ 96,150.00</b>	<b>\$/ 89,017.00</b>	<b>\$/ 91,987.00</b>	<b>\$/ 95,047.00</b>	<b>\$/ 98,198.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

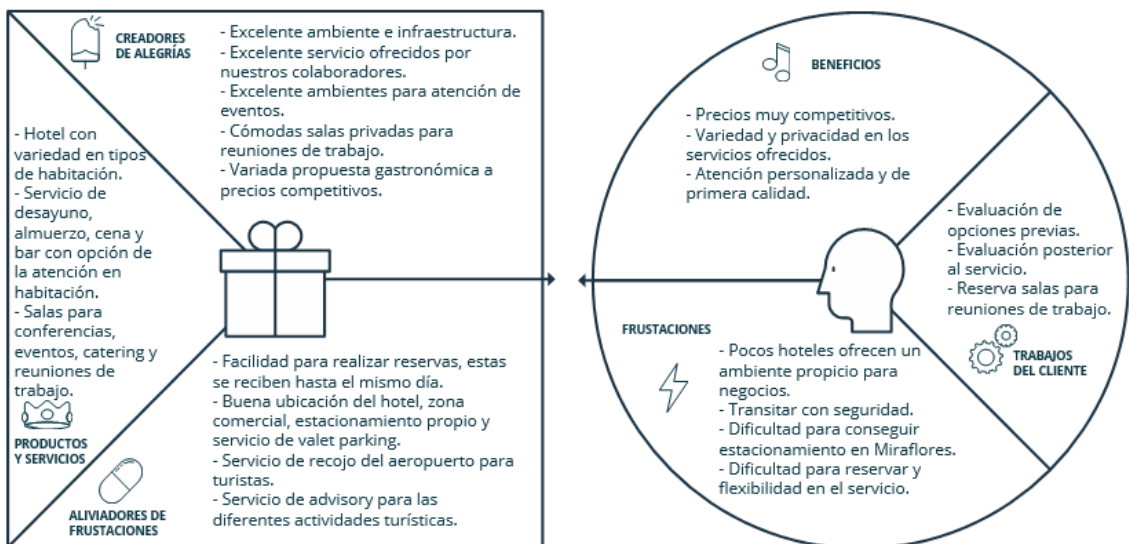
## Anexo 8. Lienzo de turista de vacacional y de negocio

### TURISTA VACACIONAL



Fuente: Elaboración propia adaptado al lienzo de propuesta de valor de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

### TURISTA DE NEGOCIOS



Fuente: Elaboración propia adaptado al lienzo de propuesta de valor de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

## Anexo 9. Estado de resultados proyectado (con estrategia).

Supuestos	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad de Habitaciones	50	50	50	50	50
Noches	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Ocupación	33%	39%	43%	49%	56%
Noches vendidas	5,901	6,931	7,733	8,897	10,109
Tarifa promedio en SOL	585.00	614.25	644.96	677.21	711.07
Ingresos del Hotel	3,452,250	4,257,438	4,987,702	6,025,111	7,187,880
<b>Estado de resultados</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ingresos por ventas:</b>					
Ingresos por habitaciones Hotel	3,452,250	4,257,438	4,987,702	6,025,111	7,187,880
Ingresos por bar - restaurante	624,396	1,004,254	1,345,477	1,795,608	2,347,861
<b>Total ingresos</b>	<b>4,076,646</b>	<b>5,261,691</b>	<b>6,333,179</b>	<b>7,820,719</b>	<b>9,535,741</b>
<b>Costos operativos Hotel y Restaurante</b>					
Gastos de personal	-1,099,864	-1,355,854	-1,524,322	-1,706,268	-1,902,769
Costos directos	-138,312	-159,058	-182,917	-210,355	-241,908
<b>Total Costos</b>	<b>-1,238,176</b>	<b>-1,514,912</b>	<b>-1,707,239</b>	<b>-1,916,622</b>	<b>-2,144,677</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,838,470</b>	<b>3,746,779</b>	<b>4,625,940</b>	<b>5,904,097</b>	<b>7,391,064</b>
Margen Bruto	70%	71%	73%	75%	78%
<b>Gastos de administración y ventas</b>					
Administración	-609,989	-730,987	-754,086	-779,495	-807,444
Marketing	-204,665	-306,169	-338,254	-427,950	-509,002
Capacitación de personal	-96,133	-100,017	-101,987	-105,047	-108,198
Mantenimiento	-298,000	-312,900	-328,545	-344,972	-362,221
Esfuerzos de reducción de costos	-64,169	-64,811	-65,459	-66,113	-66,774
<b>Total gastos</b>	<b>-1,272,955</b>	<b>-1,514,884</b>	<b>-1,588,331</b>	<b>-1,723,577</b>	<b>-1,853,640</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1,565,516</b>	<b>2,231,895</b>	<b>3,037,608</b>	<b>4,180,519</b>	<b>5,537,425</b>
Margen EBITDA	38%	42%	48%	53%	58%
Depreciación	-687,788	-755,260	-772,671	-774,603	-786,734
<b>EBIT</b>	<b>877,728</b>	<b>1,476,636</b>	<b>2,264,938</b>	<b>3,405,916</b>	<b>4,750,691</b>
EBIT %	22%	28%	36%	44%	50%
<b>Financiación y gastos</b>					
Intereses de préstamos a largo plazo	-533,866	-558,139	-504,009	-445,743	-383,025
<b>Total intereses</b>	<b>-533,866</b>	<b>-558,139</b>	<b>-504,009</b>	<b>-445,743</b>	<b>-383,025</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>343,862</b>	<b>918,497</b>	<b>1,760,929</b>	<b>2,960,173</b>	<b>4,367,666</b>
Márgen antes de Impuestos	8%	17%	28%	38%	46%
Impuesto a la Renta	-101,439	-270,957	-519,474	-873,251	-1,288,461
<b>Utilidad Neta</b>	<b>242,422</b>	<b>647,540</b>	<b>1,241,455</b>	<b>2,086,922</b>	<b>3,079,204</b>
<b>Margen neto</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>	<b>20%</b>	<b>27%</b>	<b>32%</b>
Dividendos	0	0	0	-626,077	-923,761
<b>Utilidad retenida</b>	<b>242,422</b>	<b>647,540</b>	<b>1,241,455</b>	<b>1,460,846</b>	<b>2,155,443</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 10. Estado de Situación financiera proyectado (con estrategia)

Estado de Situación Financiera	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Activo circulante:</b>					
Cuentas por cobrar	1,426,667	1,124,415	1,393,741	1,390,262	1,580,003
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,492,457	1,383,046	921,820	1,469,331	2,038,357
<b>Total activo circulante</b>	<b>2,919,124</b>	<b>2,507,461</b>	<b>2,315,561</b>	<b>2,859,593</b>	<b>3,618,359</b>
<b>Activo no circulante:</b>					
Propiedad, planta y equipo	18,545,459	19,956,211	20,702,507	20,900,790	21,520,370
<b>Total activo no circulante</b>	<b>18,545,459</b>	<b>19,956,211</b>	<b>20,702,507</b>	<b>20,900,790</b>	<b>21,520,370</b>
<b>Total activos</b>	<b>21,464,583</b>	<b>22,463,671</b>	<b>23,018,068</b>	<b>23,760,383</b>	<b>25,138,729</b>
<b>Pasivo circulante</b>					
Cuentas por pagar	297,293	334,428	348,540	384,749	420,054
<b>Total Pasivo circulante</b>	<b>297,293</b>	<b>334,428</b>	<b>348,540</b>	<b>384,749</b>	<b>420,054</b>
<b>Pasivos no circulantes</b>					
Préstamos a largo plazo	6,915,365	7,229,778	6,528,608	5,773,868	4,961,466
<b>Total pasivo no circulante</b>	<b>6,915,365</b>	<b>7,229,778</b>	<b>6,528,608</b>	<b>5,773,868</b>	<b>4,961,466</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>7,212,658</b>	<b>7,564,206</b>	<b>6,877,147</b>	<b>6,158,617</b>	<b>5,381,520</b>
Capital social	7,553,002	7,553,002	7,553,002	7,553,002	7,553,002
Ganancias acumuladas	6,456,501	6,698,923	7,346,464	8,587,919	10,048,764
Beneficio neto del período	242,422	647,540	1,241,455	1,460,846	2,155,443
<b>Total Capital social</b>	<b>14,251,925</b>	<b>14,899,465</b>	<b>16,140,920</b>	<b>17,601,766</b>	<b>19,757,209</b>
<b>Total pasivos y capital social</b>	<b>21,464,583</b>	<b>22,463,671</b>	<b>23,018,068</b>	<b>23,760,383</b>	<b>25,138,729</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## **Notas biográficas**

### **Viky Agüero Meza**

Nació en Huancayo. Es Licenciada en Administración, con estudios en la universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con más de 8 años laborando en el área de Compras y Almacenes. Actualmente se desempeña como Jefe de Adquisiciones en la empresa Trabajos Marítimos SA.

### **John Arthur Alvarez Vásquez**

Nació en Lima. Es Titulado en Economía, con estudios realizados en la Universidad Nacional Del Callao. Laboró más de diecisiete años en el área Comercial del BCP; asimismo, ha trabajado para empresas de consultoría y actualmente se desempeña como administrador de APROFIN, la Asociación Peruana de Productos Financieros para las Mipymes.

### **Sebastián Montes Vásquez**

Nació en Lima. Es Bachiller en Administración, con estudios en la Universidad de Lima y la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile. Cuenta con más de 8 años de experiencia desempeñando diferentes funciones en áreas comerciales y de desarrollo de negocios. Actualmente se desempeña como Gerente de Negocio en Centro Veda - Grupo Wiese.

### **Milagros del Pilar Pajuelo Araujo**

Nació en Lima. Es Licenciada en Administración, con estudios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de nueve años de experiencia laborando en el área de Planeamiento Financiero y Eficiencia. Actualmente se desempeña como Sub-Gerente de Eficiencia en el Banco de Crédito del Perú.