



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA EL HOTEL HAWAI & LITUS
PARA EL PERIODO 2023-2027”**

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

Presentado por

Sr. Albert José Levi Díaz Chunga

Srta. Geraldine Patricia Fox Medina

Srta. Mariel Yanira Girao La Rosa

Sr. Renzo Maurizio Uribe Briceño

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, mayo 2022

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias, por su apoyo incondicional y paciencia, el cual nos sirvió de estímulo para terminar nuestro plan de negocio.

Agradecemos de manera especial a nuestro asesor de tesis, profesor Juan Alejandro Flores Castro, por su dedicación y asesoramiento, y a nuestros profesores de la Maestría por cada aprendizaje que nos generó mucho valor.

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios tiene como objetivo crear una nueva oferta hotelera como es el hotel Hawai & Litus, con categoría cuatro estrellas, que iniciará sus actividades el año 2023 en el distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar, aproximadamente a 28 km de la ciudad de Tumbes (Perú).

Hawai & Litus brinda una experiencia de cultura hawaiana, centrada en el cliente y ofreciendo una experiencia inolvidable gracias a la atención personalizada de colaboradores con altos estándares de servicio. El hotel ofrece un servicio basado en una estrategia de enfoque en diferenciación apoyado en fuentes de ventajas competitivas como son ubicación, servicio al cliente e infraestructura basados en la cultura hawaiana.

El plan de negocios desarrolla el análisis externo e interno del hotel en estudio. El macroentorno muestra una condición favorable mientras que el análisis del microentorno realizado mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter indica que el hotel se desenvuelve con un grado de competitividad medio. Posteriormente se desarrolla la investigación de mercados para conocer el perfil del cliente y las características de demanda y oferta, para alinear la propuesta del negocio con los objetivos del hotel y los planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Finanzas.

Finalmente, se analizan los flujos y ratios financieros del plan de negocios en el periodo 2023-2027 que demandan una inversión inicial de S/ 9'505,205.43 y se genera un Valor Actual Neto (VAN) económico y financiero que asciende a S/ 2'648,485.95 y S/ 2'315,593.96, respectivamente. La Tasa Interna de Retorno (TIR) económica y financiera asciende a 21.53% y 27.82%, respectivamente. Se comprobó la rentabilidad del hotel y se concluye que el plan de negocios es viable para ser desarrollado.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Idea del negocio	2
Capítulo III. Estudio del entorno.....	3
1. Estudio del macroambiente.....	3
1.1 Aspectos económicos.....	3
1.2 Aspectos políticos.....	3
1.3 Aspectos sociales	4
1.4 Aspectos legales	4
1.5 Aspectos globales	4
2. Estudio de las fuerzas competitivas	5
2.1 Análisis del sector.....	5
2.1.1 Rivalidad entre competidores existentes (moderado).....	5
2.1.2 Poder de negociación de los proveedores (moderado)	5
2.1.3 Poder de negociación de los clientes (alto)	5
2.1.4 Amenaza de nuevos competidores (moderado).....	5
2.1.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos (alto)	6
2.1.6 Regulación.....	6
2.1.7 Evaluación general de las Cinco Fuerzas de Porter.....	8
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	8
4. Conclusiones del análisis externo	8
Capítulo IV. Investigación de mercado	10
1. Objetivos	10
2. Diseño de investigación de mercado.....	10
2.1 Fuente de información primaria.....	10
2.1.1 Investigación cualitativa (entrevista)	10
2.1.2 Investigación cuantitativa	11

2.2 Fuente de información secundaria	11
2.2.1 Perfil del consumidor.....	11
2.2.2 Comportamiento del consumidor.....	12
3. Oferta.....	12
3.1 Evolución de la oferta durante los tres años anteriores	12
3.2 Análisis de la oferta	13
4. Demanda.....	14
4.1 Evolución de la demanda en los últimos años.....	14
4.2 Arribos y pernoctaciones - Tumbes	14
5. Mercado meta	16
5.1 Tasa de crecimiento del mercado meta	16
5.2 Proyecciones y crecimiento futuro - Tumbes.....	17
5.3 Análisis del mercado meta	18
5.4 Hotel – Capacidad del Hotel Hawai & Litus.....	18
Capítulo V. Plan de negocio	20
1. Propuesta del negocio	20
2. Visión	20
3. Misión.....	20
4. Valores.....	20
5. Objetivos	20
5.1 Objetivos estratégicos.....	20
6. Modelo de negocio	21
7. Propuesta de valor.....	21
8. Cadena de valor	21
9. Formulación estratégica.....	23
10. Ventaja competitiva.....	23
10.1 Definición de la ventaja competitiva	23
10.2 Fuentes de ventajas competitivas	24
10.3 Estrategia de crecimiento	24
Capítulo VI. Plan de Marketing	25
1. Objetivos	25
2. Estrategias de marketing.....	25
2.1 Segmentación de mercado	25
2.2 Estrategia de posicionamiento	26
2.2.1 Mantra	26

3. Marketing mix	27
3.1 Producto.....	27
3.1.1 Marca.....	27
3.1.2 Atributos.....	27
3.2 Precio.....	29
3.3 Plaza	29
3.4 Promoción.....	30
3.5 Personas.....	31
3.6 Procesos.....	31
3.7 Prueba física	31
4. Presupuesto de marketing	31
Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos	32
1. Estructura organizacional.....	32
2. Objetivos de Recursos Humanos	33
3. Descripción de puestos	33
4. Política de Recursos Humanos.....	33
4.1 Reclutamiento	33
4.2 Selección	33
4.3 Inducción	33
4.4 Evaluación de desempeño.....	34
4.5 Capacitación y desarrollo.....	34
4.6 Sistema de compensaciones.....	35
5. Clima laboral	35
6. Cultura organizacional.....	35
7. Presupuesto de Recursos Humanos.....	36
Capítulo VIII. Plan de Operaciones	38
1. Objetivos	38
2. Estrategia de operación.....	38
2.1 Procesos operativos	39
2.2 Calidad.....	39
2.3 Infraestructura.....	39
3. Políticas de operación	40
3.1 Política de calidad.....	40
3.2 Políticas del hotel.....	40
4. Diseño del proceso.....	41

5. Descripción de procesos	42
6. Servicio.....	43
7. Instalaciones	43
8. Programa de actividades	43
9. Presupuesto operativo	44
Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social.....	46
1. Objetivos	46
2. Acciones estratégicas.....	46
3. Presupuesto de Responsabilidad Social	46
Capítulo X. Plan financiero.....	47
1. Consideraciones generales previas.....	47
1.1 Objetivos	47
2. Consideraciones tributarias.....	47
3. Consideraciones contables.....	47
4. Consideraciones financieras.....	48
4.1 Políticas	48
5. Presupuestos y cuadros informativos.....	49
5.1 Presupuesto de inversiones	49
5.2 Presupuestos operativos.....	49
6. Cálculo del Costo de Capital del Accionista (CAPM) y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	50
6.1 CAPM.....	50
6.2 WACC.....	51
7. Flujo y valorización del proyecto.....	53
8. Resultados financieros	55
8.1 Estado de situación financiera.....	55
8.2 Estado de resultados	55
9. Evaluación financiera	55
9.1 Plan de contingencia del primer año	55
9.2 Punto de equilibrio.....	55
9.3 Ratios financieros	56
10. Análisis de sensibilidad	57
11. Conclusiones.....	57

Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	58
Referencias	59
Anexos	65
Notas biográficas	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Rivalidad entre competidores existentes	7
Tabla 2.	Poder de negociación de los proveedores.....	7
Tabla 3.	Poder de negociación de los clientes.....	7
Tabla 4.	Amenaza de nuevos competidores.....	7
Tabla 5.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	7
Tabla 6.	Regulación.....	7
Tabla 7.	Evaluación general de las Cinco Fuerzas de Porter.....	8
Tabla 8.	Entrevistas a expertos en el sector turismo	10
Tabla 9.	Tasa de crecimiento del mercado meta	16
Tabla 10.	Tasa de crecimiento promedio del mercado meta	17
Tabla 11.	Proyecciones y crecimiento futuro en Tumbes	17
Tabla 12.	Cálculo del mercado meta.....	18
Tabla 13.	Capacidad del hotel Hawai & Litus	18
Tabla 14.	Ingreso anual hotel Hawai & Litus	19
Tabla 15.	Modelo de negocio	22
Tabla 16.	Cadena de Valor	22
Tabla 17.	Ventaja competitiva	23
Tabla 18.	Segmento de mercado.....	25
Tabla 19.	Atributos.....	28
Tabla 20.	Precio según temporada del año (en S/)... ..	29
Tabla 21.	Precio según año (en S/)... ..	29
Tabla 22.	Descuentos promocionales (en S/)... ..	30
Tabla 23.	Evolución de los canales de venta.....	30
Tabla 24.	Presupuesto de Marketing (en S/)... ..	31
Tabla 25.	Costos laborales (en S/)... ..	37
Tabla 26.	Presupuesto de sueldos anuales (en S/)... ..	37
Tabla 27.	Presupuesto de capacitaciones y tácticas (en S/)... ..	37
Tabla 28.	Cantidad y tipo de habitaciones	40
Tabla 29.	Inversión pre-operativa (en S/)... ..	45
Tabla 30.	Gastos operativos (en S/)... ..	45
Tabla 31.	Presupuesto de Responsabilidad Social (en S/)... ..	46
Tabla 32.	Consideraciones contables	48
Tabla 33.	Presupuesto de inversiones (en S/)... ..	49
Tabla 34.	Presupuestos (en S/)... ..	50
Tabla 35.	CAPM.....	51

Tabla 36.	Análisis del proyecto con WACC dinámico	52
Tabla 37.	Flujo y valorización del proyecto.....	54
Tabla 38.	TIR y VAN.....	55
Tabla 39.	Punto de equilibrio.....	56
Tabla 40.	Ratios financieros	56

Índice de figuras

Figura 1.	Tumbes: Establecimientos de hospedaje según año	12
Figura 2.	Número de establecimiento de hospedaje	13
Figura 3.	Análisis de la oferta considerando precio versus calidad	14
Figura 4.	Arribo de visitantes nacionales y extranjeros en hospedajes de Tumbes (2009-2021).....	15
Figura 5.	Pernoctaciones de visitantes nacionales y extranjeros en establecimientos de hospedaje en Tumbes (2009-2021)	15
Figura 6.	Arribos y pernoctaciones establecimientos de hospedajes en Tumbes.....	16
Figura 7.	Proyecciones y crecimiento futuro en Tumbes	17
Figura 8.	Propuesta de valor.....	22
Figura 9.	Mantra	26
Figura 10.	Marca.....	27
Figura 11.	Organigrama 2023-2027	32
Figura 12.	Proceso de evaluación de desempeño	34
Figura 13.	Mapa de procesos del Hotel Hawai & Litus.....	42

Índice de anexos

Anexo 1.	Mapa de ubicación de Zorritos con respecto a Perú	66
Anexo 2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	66
Anexo 3.	Resultados de la encuesta.....	66
Anexo 4.	Perfil del turista internacional	68
Anexo 5.	Perfil del turista nacional	68
Anexo 6.	Detalle de hoteles de Tumbes	68
Anexo 7.	Detalle de los servicios que ofrecen los hoteles de Tumbes.....	68
Anexo 8.	Estructura porcentual de arribos en Tumbes	69
Anexo 9.	Decoración del hotel	69
Anexo 10.	Zona de Zorritos	69
Anexo 11.	Descripción de puestos	70
Anexo 12.	Cantidad de colaboradores.....	70
Anexo 13.	Formatos	70
Anexo 14.	Flujograma de procesos	71
Anexo 15.	Detalle de infraestructura	72
Anexo 16.	Acciones estratégicas del Plan de Responsabilidad Social.....	72
Anexo 17.	Situación financiera	72
Anexo 18.	Estado de resultados (en S/)... ..	73
Anexo 19.	Análisis de sensibilidad.....	73
Anexo 20.	Plan de contingencia del primer año (en S/)... ..	73
Anexo 21.	Punto de equilibrio.....	74

Capítulo I. Introducción

El presente plan de negocios tiene como objetivo ofrecer un servicio hotelero en Zorritos (Tumbes) para el periodo 2023-2027, para lo cual se desarrollarán planes y estrategias para asegurar la puesta en marcha del negocio y que sea sostenible en el tiempo.

El plan se divide en nueve capítulos. En el capítulo I, se exponen los antecedentes del proyecto y la idea del negocio; en el capítulo II, se estudia el entorno externo que está compuesto por el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales y Globales (PESTELG) (David, 2013) y de las fuerzas competitivas (Porter, 2008) para identificar variables que impactan directamente en el entorno del hotel.

En el capítulo III se realiza la investigación cualitativa y cuantitativa mediante entrevistas y encuestas que permitieron conocer el perfil del cliente y ajustar variables que el hotel necesitaba. Posteriormente se estudió la oferta y demanda de Tumbes para el periodo 2023-2027.

En el capítulo IV se presenta el plan de negocio explicando la propuesta, visión, misión, objetivos, modelo de negocio usando la herramienta Business Model Canvas de Osterwalder & Pigneur (2011), se elabora la Cadena de Valor de Porter (1985) y, finalmente, la ventaja competitiva del negocio que será sostenible en el tiempo.

Finalmente, en los capítulos del V al IX se explican los planes del hotel que se encuentran alineados con la propuesta del negocio. En el capítulo V se expone el plan de Marketing; en el capítulo VI, el plan de Recursos Humanos; en el capítulo VII, el plan de Operaciones; en el octavo capítulo se presenta el plan de Responsabilidad Social, mientras que en el noveno capítulo se presenta el plan financiero donde se examinan los flujos de cajas e indicadores financieros, comprobándose la rentabilidad del negocio. El documento finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo II. Idea del negocio

La pandemia del COVID-19 es la mayor crisis mundial que ha traído recesión incluso a las economías avanzadas. El Perú ha sido uno de los países más afectados en el mundo, con impacto directo en la economía, servicios de salud, educación, pobreza (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2021). Sin embargo, a pesar de ello el sector turismo se está recuperando, y la región Tumbes no es la excepción ya que se tiene un 149.1% más de arribos con respecto al año pasado (periodo agosto del 2021 - agosto del 2020) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2020).

La idea de negocio es operar el hotel llamado Hawai & Litus, de cuatro estrellas, ubicado en el distrito de Zorritos; localizado en la provincia de Contralmirante Villar, en el departamento de Tumbes, al norte del Perú, en la latitud (3°40'50" S) y longitud (80°40'41" O) (INEI – Dirección Nacional de Estadística e Informática Departamental, 2000), uno de los balnearios más bellos del norte del Perú según el portal canadiense Flight Networks que lo cataloga como uno de las mejores 50 de Sudamérica y en el top 5 de Perú (Ortega, s.f.).

El hotel Hawai & Litus estará enfocado en la cultura hawaiana, a través de la cual se centrará en el cliente, expresándole simpatía, amabilidad y afecto para que se sienta feliz de estar en familia. Además, esta cultura se centra en brindarles un servicio de calidad excepcional, la mejor infraestructura y asegurar un personal altamente calificado. Finalmente, los valores del hotel destacarán de forma significativa mediante el trato amable a los demás y entre el personal, comportamiento que se cumplirá en todas las interacciones que tengan clientes y colaboradores, buscando que los huéspedes tengan una experiencia inolvidable de bienestar y relajación, rompiendo con sus rutinas diarias, y pasando un momento agradable.

Capítulo III. Estudio del entorno

Se realizó el análisis del macroentorno apoyado en el análisis PESTELG (David, 2013), y del microentorno en las Cinco Fuerzas de Porter (2008) en el sector turismo. Para finalizar se elaboró la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (David, 2013), ponderando las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno externo.

1. Estudio del macroambiente

1.1 Aspectos económicos

La pandemia originada por el COVID-19, que inició en el mes de marzo del año 2020, generó una contracción en el Producto Bruto Interno (PBI) de -11.1% durante el 2020 y dejó al Perú muy afectado con una alta tasa de desempleo en el año 2021 (Andina, 2021a).

En el año 2021, el Perú ha ido mejorando paulatinamente tras las reactivaciones de varios sectores, pero el escenario futuro es incierto dependiendo de la gestión que realice el nuevo gobierno de Pedro Castillo, con un plan económico orientado hacia la izquierda política (Barría, 2021). Los discursos realizados por los líderes del partido Perú Libre han generado incertidumbre, pérdida de la estabilidad en las inversiones, caídas del mercado de acciones, y que el tipo de cambio se dispare y llegue a máximos históricos (Agencia AFP, 2021). Sin embargo, para el año 2022 en adelante se proyecta un crecimiento del PBI superior al 4%, lo que augura un escenario con oportunidades para las inversiones. Además, el tipo de cambio se ha reducido, llegando a su punto mínimo de los últimos 8 meses en febrero del 2022 (Andina, 2022).

1.2 Aspectos políticos

El Perú se encuentra actualmente gobernado por Pedro Castillo del partido político Perú Libre. Su elección dividió políticamente a todo el país debido a sus discursos sobre cambios radicales en la Constitución y su política de extrema izquierda. Este gobierno está enfrentando varios desafíos, entre ellos, el impacto de la pandemia que comenzó en el 2020, los líos judiciales del líder de su partido por el caso “Los dinámicos del Centro”, la falta de un gabinete de gobierno sólido, el índice de aprobación presidencial, y el temor en los mercados financieros desde su elección (Reuters, 2021). En abril de 2021 el MINCETUR aprobó la estrategia nacional para reactivar el turismo, sector que fue impactado negativamente por la pandemia del COVID-19. (Andina, 2021b). Con ello se busca consolidar e incrementar oferta de destinos, mejorar la competitividad del sector y atraer a turistas.

1.3 Aspectos sociales

El Perú tiene una población que supera los 33 millones de habitantes. La pandemia del COVID-19 tuvo grandes efectos en la población: el primero de ellos es que se registró la mayor tasa de mortalidad del mundo por cada 100,000 habitantes, teniendo más de 180,000 defunciones a mayo del 2021 (Fowks, 2021). La pobreza alcanzó al 30% de los peruanos, una cifra muy alta en comparación de como venía evolucionando en los últimos años (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021a). También se paralizaron casi todas las actividades económicas, salvo las esenciales, debido a las disposiciones dictadas por el Estado de Emergencia y aislamiento social obligatorio que hubo en el Perú (D. S. No 184-2020-PCM, 2020). Es preciso señalar que los mayores niveles de pobreza se registraron en la parte rural de la Sierra, donde alcanzó un 50.4%, seguido de la Selva Rural con un 39.2% (Diario Oficial El Peruano, 2021a). El gasto real mensual promedio por persona fue de S/ 673, 16% menos que el periodo anterior (Andina, 2021c). A pesar de ello, actualmente el Perú se encuentra en recuperación del empleo a través de subsidios y programas de empleabilidad (Diario Oficial El Peruano, 2021b).

1.4 Aspectos legales

Con el inicio de la pandemia en Perú en marzo del 2020, se dictaminaron disposiciones legales para frenar los impactos económicos y tratar de ayudar a los negocios frente a la paralización de sus actividades, además de dictar medidas de aislamiento y de estado de emergencia para frenar el COVID-19. Muchas de estas normas siguen vigentes, aunque en los últimos meses del 2021 se han ido flexibilizando, ampliando el aforo de hoteles y restaurantes debido al avance del proceso de vacunación nacional.

1.5 Aspectos globales

La pandemia originada por el COVID-19 es la mayor crisis mundial de los últimos años y ha ocasionado recesión incluso en economías avanzadas. El Perú ha sido uno de los países más afectados en el mundo, con impacto directo en la economía, servicios de salud, y educación, empeorando los índices de pobreza y aumentando la tasa de desempleo (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2021).

En el 2021, para frenar los altos picos de contagio, se realizaron cuarentenas focalizadas y acciones diferenciadas según el nivel de contagio de la región (moderado, alto o muy alto). El turismo fue el gran afectado debido a las restricciones de viajes y al cierre de fronteras de muchos países, lo que generó que Perú sea el país sudamericano más afectado con el declive del turismo internacional, la actividad turística sufrió una caída de 73% (Redacción RPP, 2021). El presente año 2022, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) lanzará campañas para contribuir a la reactivación de este sector, buscando la recuperación económica, medidas que irán incrementándose debido al avance de la vacunación.

2. Estudio de las fuerzas competitivas¹

2.1 Análisis del sector

2.1.1 Rivalidad entre competidores existentes (moderado)

De acuerdo con el análisis realizado, la rivalidad entre competidores existentes se identifica un nivel moderado en la industria (3.1). Con el inicio de la pandemia la demanda por las playas del norte se incrementó en todas las estacionalidades con clientes principales que viven en zonas urbanas y quienes buscan despejarse, disfrutar de vacaciones, *home office*, y conectar con la naturaleza. Además, los programas incentivados por PROMPERU y MINCETUR vuelven más atractiva la zona del norte hacia turistas nacionales y extranjeros, lo cual tuvo incidencia en la oferta de los hoteles de Zorritos (ver tabla 1).

2.1.2 Poder de negociación de los proveedores (moderado)

De acuerdo con el análisis realizado, los proveedores poseen un poder de negociación que identificamos de nivel moderado en la industria (3.0). Ofrecen servicios al hotel contribuyendo a impactar en la calidad del hotel por tener personal bajo modalidad tercerizada que se visualiza en la limpieza, servicio al cliente, mantenimiento, cocina, disponibilidad de alimentos y bebidas, entre otros servicios básicos (ver tabla 2).

2.1.3 Poder de negociación de los clientes (alto)

De acuerdo con el análisis realizado, los clientes poseen un poder de negociación que identificamos de nivel alto en la industria (4.5), el poder de decisión de los clientes tiene un riesgo importante frente a las decisiones que se toman en el Hotel y actualmente en la reactivación del turismo donde hay altos y bajos en la demanda de la industria hotelera es importante enfocarnos en la confianza que podamos generar en ellos dándoles una experiencia inolvidable para que puedan regresar (ver tabla 3).

2.1.4 Amenaza de nuevos competidores (moderado)

De acuerdo con el análisis realizado, la amenaza de nuevos competidores la consideramos moderada en la industria (3.2), los clientes piden una experiencia del servicio muy alta que cubra todas sus necesidades sobre todo si el precio que han pagado es alto. Debido a ello, la amenaza por el ingreso a nuevos competidores en Zorritos (Tumbes) es mediana por la limitación del requerimiento de capital el cual es alto en un hotel de cuatro o cinco estrellas que se enfoque en servicio al cliente (ver tabla 4).

¹ Porter, 2008.

2.1.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos (alto)

De acuerdo al análisis realizado, la amenaza de productos o servicios sustitutos la consideramos alto en la industria (4.3), actualmente y con el inicio de la pandemia, diversas plataformas de viaje, en modalidad de alquiler de casa mejoraron las experiencias de viaje para captar a más turistas por una estadía más prolongada de tiempo que incluya trabajar desde cualquier parte ofreciendo departamentos o casas a bajos costos, el principal sustituto es Airbnb, que ofrece espacios de acuerdo a la necesidad de cada cliente (ver tabla 5).

2.1.6 Regulación

De acuerdo con el análisis realizado, la amenaza de la regulación la consideramos moderada en la industria (3.3), por la protección y coherencia de políticas respecto al sector turismo (ver tabla 6).

Tabla 1

Rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre competidores existentes	Muy poco atractivo	Puntaje					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
Número de competidores iguales	Pocos				4		Muchos	4
Crecimiento de la industria	Baja			3			Alto	3
Diversidad de competidores	Baja				4		Alto	4
Diferenciación del servicio	Baja			3			Alto	3
Características del servicio	Baja			3			Alto	3
Costos fijos	Baja		2				Alto	2
Incremento de capacidad	Baja			3			Alto	3
							Promedio	3.1

Nota: Adaptado de Porter, 2008.

Tabla 2

Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Muy poco atractivo	Puntaje					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
Número de proveedores importantes	Pocos			3			Muchos	3
Impacto del costo de los insumos de alimentos y bebidas	Baja				4		Alta	4
Colaboración de los proveedores en la calidad del servicio	Baja			3			Alta	3
Amenaza de proveedores por integrarse hacia adelante	Baja		2				Alta	3
Disponibilidad de sustitutos de productos	Baja				3		Alta	3
							Promedio	3.0

Nota: Adaptado de Porter, 2008.

Tabla 3

Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Muy poco atractivo	Puntaje					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
Número de clientes importantes	Pocos					5	Muchos	5
Sustitución del servicio	Baja				4		Alta	4
Confianza en la marca	Baja				4		Alta	4
Costo de oportunidad por perder un cliente	Baja					5	Alta	5
							Promedio	4.5

Nota: Adaptado de Porter, 2008.

Tabla 4

Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	Muy poco atractivo	Puntaje					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
Diferenciación del servicio	Baja			3			Alta	3
Acceso a última tecnología	Restringido			3			Alta	4
Economías de escala	Baja			3			Alta	3
Requerimiento de capital	Baja		2				Alta	2
Experiencia del servicio	Baja				4		Alta	5
Identificación de la marca	Baja				4		Alta	5
							Promedio	3.2

Nota: Adaptado de Porter, 2008.

Tabla 5

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Amenaza de productos o servicios sustitutos	Muy poco atractivo	Puntaje					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Baja					5	Alto	5
Valor del sustituto	Baja				4		Alto	4
Costo de cambio del cliente	Baja				4		Alto	4
Rentabilidad y agresividad de los sustitutos	Baja				4		Alto	4
							Promedio	4.3

Nota: Adaptado de Porter, 2008.

Tabla 6

Regulación

Regulador	Muy poco atractivo	Puntaje					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
Regulación de la industria	Baja				4		Alto	4
Protección de la industria	Baja			3			Alto	3
Congruencia de políticas	Baja			3			Alto	3
							Promedio	3.3

Nota: Adaptado de Porter, 2008.

2.1.7 Evaluación general de las Cinco Fuerzas de Porter

El sector en el que se desenvuelve el hotel cuenta con un grado de atractividad medio (3.6), debido principalmente a un equilibrio entre puntuaciones altas de poder de negociación de los clientes (4.5), amenaza de productos sustitutos (4.3), seguido de un resultado neutro a bajo en: regulador (3.3), amenaza de nuevos competidores (3.2), rivalidad entre competidores existentes (3.1) y poder de negociación de los proveedores (3.0) (ver tabla 7).

Tabla 7

Evaluación general de las Cinco Fuerzas de Porter

Evaluación de la industria bajo las Cinco Fuerzas de Porter	Puntaje
Amenaza de nuevos competidores	3.2
Poder de negociación de los proveedores	3.0
Poder de negociación de los clientes	4.5
Amenaza de productos sustitutos	4.3
Rivalidad entre competidores existentes	3.1
Regulador	3.3
Total	3.6

Nota: Adaptado de Porter, 2008.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En el análisis de la matriz EFE (David, 2013) se resumen y evalúan los factores externos del análisis PESTELG para ponderar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno externo dentro del plan estratégico. Cada factor tiene una calificación de 1 a 4, donde 1 = nada importante, 2 = poco importante, 3 = importante y 4 = muy importante.

El resultado de 2.24 indica una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. Los valores 1 y 2 deberían de enfocarse más en la organización en base al peso del porcentaje que representan para neutralizar las amenazas del entorno que no se controlan (ver anexo 2).

4. Conclusiones del análisis externo

En el análisis del macroentorno se identificó que la crisis originada por el COVID-19 afectó la industria hotelera en todos los sectores: político, económico, social, legal y global. La industria está reactivándose con la apertura de fronteras, suspensión de cuarentenas y proceso de vacunación desde el 2020.

En el 2022 MINCETUR y PROMPERÚ están incentivando programas que dan atractividad al sector turismo, buscando incrementar la demanda de turistas en distintas zonas del país, siendo necesario que el hotel aproveche las oportunidades para neutralizar las amenazas del entorno. En

el análisis del microentorno realizado con las Cinco Fuerzas de Porter se aprecia que el hotel se desenvuelve en un sector con grado de atraktividad medio (3.6).

Capítulo IV. Investigación de mercado

En el presente capítulo se analizarán las variables del mercado, oferta, demanda, así como conocer el perfil del turista nacional y extranjero (consumidores), lo que permitirá identificar las oportunidades comerciales para realizar un planteamiento óptimo que satisfaga las necesidades de los clientes finales y beneficie al hotel.

1. Objetivos

En el presente capítulo se describirá el perfil de los turistas que visitan el país tanto extranjeros como nacionales, así como sus segmentos (millennials y generación X); se definirá su tiempo estimado de viaje, gastos y los canales mediante los cuales contratan los servicios.

2. Diseño de investigación de mercado

2.1 Fuentes de información primaria

2.1.1 Investigación cualitativa (entrevista)

Se realizaron entrevistas a expertos en el sector turismo con la finalidad de actualizar la información de la industria hotelera y tener una mirada de primera mano de las necesidades del consumidor.

Tabla 8

Entrevistas a expertos en el sector turismo

Entrevistado	Resultados de la entrevista
Entrevistado 1. Rodrigo Melgar Belmont, administrador de empresas e inversionista, dueño de Hotel Boutique Samay.	<ul style="list-style-type: none">• Cliente. Es importante que sea la capacitación al personal para asegurar transmitir la cultura de la empresa y asegurar un buen servicio a los clientes, lo que busca el público que visita Tumbes busca disfrutar, relajarse y descansar.• Ocupabilidad. En un hotel de 30 habitaciones para arriba en enero, febrero, marzo, abril, julio, octubre noviembre y diciembre tiene una ocupabilidad del 100% y en mayo, junio, agosto y septiembre una ocupabilidad de 60%, esto genera una ocupabilidad promedio al año de 87%.• Personal. Es importante contar con personal tanto de la zona como personal de otros lugares, porque el ausentismo más alto se presenta con personal que vive en el pueblo.• Demanda. La pandemia en el norte ha fortalecido la zona incrementando negocios porque las personas han viajado mucho a hacer <i>home office</i>. Se espera que cuando comiencen las clases presenciales baje un poco la demanda.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 8*Entrevistas a expertos en el sector turismo* (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Resultados de la entrevista
Entrevistado 2. Roberto Mezarina Peralta, ingeniero industrial e inversionista con 20 años de experiencia en el sector hotelero.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciente. Los huéspedes en la mayoría de los casos buscan tranquilidad y relax, por ese motivo es importante tener personal capacitado para poder asegurar que ello ocurra, ya que son puntos tácitos pero muy importantes en un hotel. • Ocupabilidad. Durante el 2020 la ocupabilidad en sus hoteles fue del 30% pero en el 2021 llegaron a 80% y esperan que en el 2022 se encuentre cerca. • Personal. Dentro de su experiencia para hoteles de 30 habitaciones tienen 2 <i>housekeeping</i> que se encargan de la limpieza diaria de los cuartos y del hotel, 1 personal de recepción, 1 de vigilancia, en cocina deben ser 3 meseros y 1 cocinero. • Demanda. Las ventas se realizan a través de canales digitales, en la actualidad es el medio que brinda mayor alcance, y también a través de ventas directas en los hoteles y sus páginas <i>web</i>.
Entrevistado 3. Lyda Devettori, administradora hotelera con 10 años de experiencia en el sector comercial hotelero.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciente. Existen diferentes tipos de clientes que visitan el norte, en especial Tumbes, son personas que buscan un lugar donde relajarse y que no tenga bulla en las noches. • Ocupabilidad. Los hoteles proyectan estar recuperados en dos años, con la ocupabilidad que tenían en el año 2019. • Demanda. La forma como se canalizan las ventas es a través de la página <i>web</i> del mismo hotel, los canales digitales y a través de agencias de viaje.

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.1.2 Investigación cuantitativa

Según la encuesta realizada las personas que visitan Tumbes están en el rango de edad de 25 a 56 años que representan el 85% de viajeros nacionales. Planifican su viaje entre 2 a 4 meses antes (67.1%), siendo el principal origen Lima con un 80%. El consumidor valora tres puntos clave en un hotel que son la hospitalidad y trato de personal, la calidad del restaurante y la calidad de bar, eso son puntos vitales que inclinan su decisión de compra, la cual se realiza principalmente a través de plataformas digitales de viajes (43.6%). El tiempo de estadía del consumidor es de 3 a 5 días (85%). El 55.6% son solteros, del total de visitantes a Tumbes el 85% son millennials, el promedio del gasto diario es de S/ 700 a S/ 949 (mayor detalle se presenta en el anexo 3).

2.2 Fuentes de información secundaria

2.2.1 Perfil del consumidor

- **Turismo extranjero.** El perfil del turista extranjero según PROMPERU (s.f.a) se presenta en el anexo 4.
- **Turismo nacional.** El perfil del turista nacional según PROMPERU (s.f.b) se presenta en el anexo 5.

2.2.2 Comportamiento del consumidor

PROMPERÚ - Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía (2020) aplicó una encuesta a turistas peruanos y extranjeros mayores de 15 años. Se planteó una calificación de 0 a 100 puntos, donde la comodidad de la habitación fue lo más valorado con 79.9 puntos, seguido por la infraestructura (presentación del local, instalaciones) con 79.6 puntos; servicio de Internet Wifi, con 77 puntos; limpieza e higiene, con 77.7 puntos; atención y servicio al personal, 77.8 puntos; restaurante y alojamiento, 78.6 puntos; y seguridad, con 76.6 puntos. El 50% de las personas buscan viajar en cualquier mes del año y el otro 50% prefiere realizarlo durante la temporada de verano de enero a marzo.

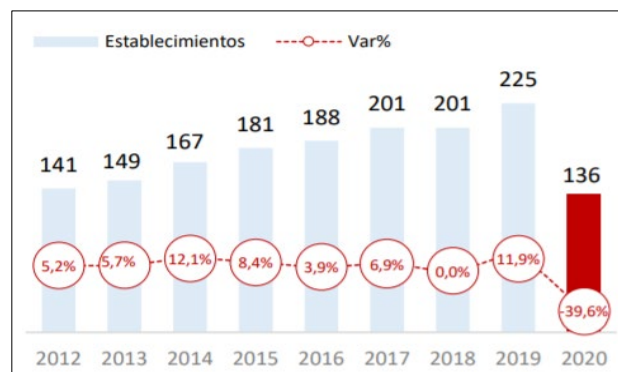
3. Oferta

3.1 Evolución de la oferta en los tres años anteriores

Según el Reporte Regional de Turismo de Tumbes (MINCETUR, 2020), la oferta de establecimientos de hospedaje en dicha región se redujo un 39,6% en el año 2020. Pasó de 225 establecimientos de hospedaje a solo 136 debido a la pandemia por el COVID-19. Desde el 2012 hasta el 2019, la oferta hotelera había incrementado en promedio en un 6.76% anual.

Figura 1

Tumbes: Establecimientos de hospedaje según año

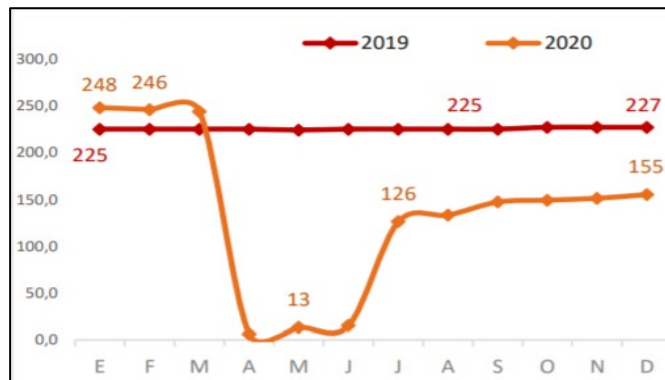


Nota: Adaptado de MINCETUR, 2021.

Si se analiza el detalle mensual de los últimos dos años, se aprecia que los meses de abril, mayo y junio del 2020 fueron los de mayor impacto para el sector. Sin embargo, en julio se ve una clara recuperación con expectativas altas de crecimiento. En el año 2019 la oferta se mantuvo constante todo el año.

Figura 2

Número de establecimientos de hospedaje



Nota: Adaptado de MINCETUR, 2021.

3.2 Análisis de la oferta

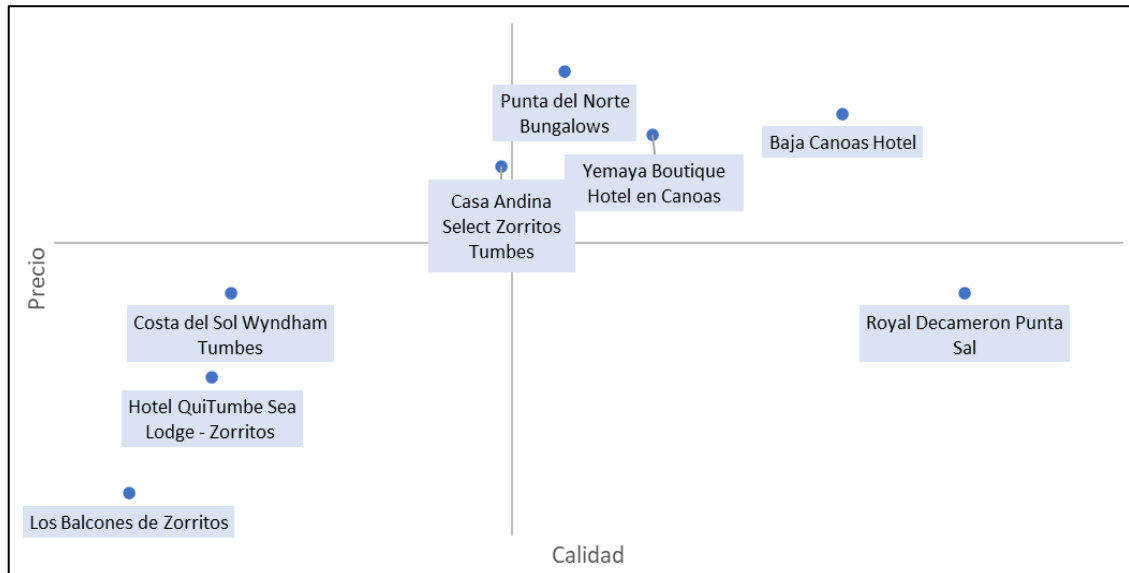
Con el objetivo de analizar a los competidores directos en la zona de Zorritos, Contralmirante Villar, se examinaron las páginas *web* de Booking, Google Maps y Tripadvisor buscando hoteles de 3 y 4 estrellas durante el mismo periodo de hospedaje (del 02 al 05 de diciembre del 2021) y comparándolos en precio y calidad. Es preciso señalar que el número de estrellas de un hotel no necesariamente correlaciona con su calidad. La categoría del hotel se consigue cumpliendo los requisitos de infraestructura exigidos en los anexos de la R. M. No 005-2019-VIVIENDA (2019), y los requisitos de equipamiento, servicios y personal señalados en los anexos del D. S. No 001-2015-MINCETUR (2015).

En cambio, la calidad del hotel está definida por el nivel del servicio y la experiencia del cliente, por lo que se ha calculado la calidad del hotel mediante el promedio de las calificaciones realizadas en las principales plataformas *web* (Booking, Tripadvisor y Google Maps). De esta forma, un hotel de 3 estrellas puede tener una mejor calidad que uno de 4 estrellas y con ello puede lograr un precio más alto (el detalle de hoteles en Tumbes con el precio promedio y calificación se presenta en el anexo 6).

En la figura 3 se muestra un mapa de competencia de los principales hoteles de la zona, que ha sido construido al estandarizar el precio y la calidad en función del promedio y la desviación estándar.

Figura 3

Análisis de la oferta hotelera considerando precio versus calidad



Nota: Elaboración propia, 2022.

Los servicios que ofrece cada hotel se encuentran en el anexo 7. Finalmente, se muestran las principales rutas para llegar a Zorritos. La ruta principal y más usada es mediante el aeropuerto internacional Pedro Canga Rodríguez en Tumbes. Desde ahí se puede llegar a Zorritos en auto en una hora, aproximadamente. La ruta alterna sería ir desde el aeropuerto internacional Capitán FAP Víctor Montes Arias en Talara, Piura; desde allí se puede llegar a Zorritos en auto en 2 horas y media aproximadamente. Esta ruta es más común para ir a otras playas como Vichayito, Máncora o Punta Sal.

4. Demanda

4.1 Evolución de la demanda en los últimos años

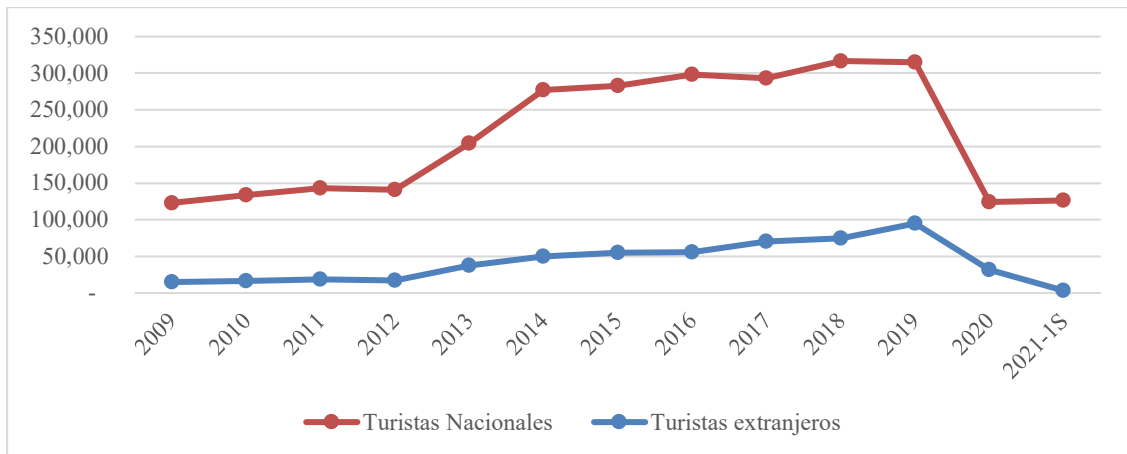
Según el Reporte Regional de Turismo de Tumbes (MINCETUR, 2020), desde el 2013 hasta el 2019 la demanda hotelera había incrementado en promedio en un 15.93% anual. Además, durante el 2020 el 80% del total de arribos tuvieron origen nacional y 20% extranjero (ver anexo 8). En años anteriores la tendencia era el incremento de los arribos extranjeros, siendo Ecuador el principal país de origen. De los arribos que vienen del ámbito nacional, 52.7% son de Lima, seguido de Piura con un 13.8%.

4.2 Arribos y pernотaciones - Tumbes

En relación con los visitantes que llegaron a hospedajes en Tumbes se puede identificar la cantidad de visitantes nacionales y extranjeros desde el 2009 a 2020, lo cual permitirá establecer las tendencias proyectadas en la demanda:

Figura 4

Arribo de visitantes nacionales y extranjeros en hospedajes de Tumbes (2009-2021)

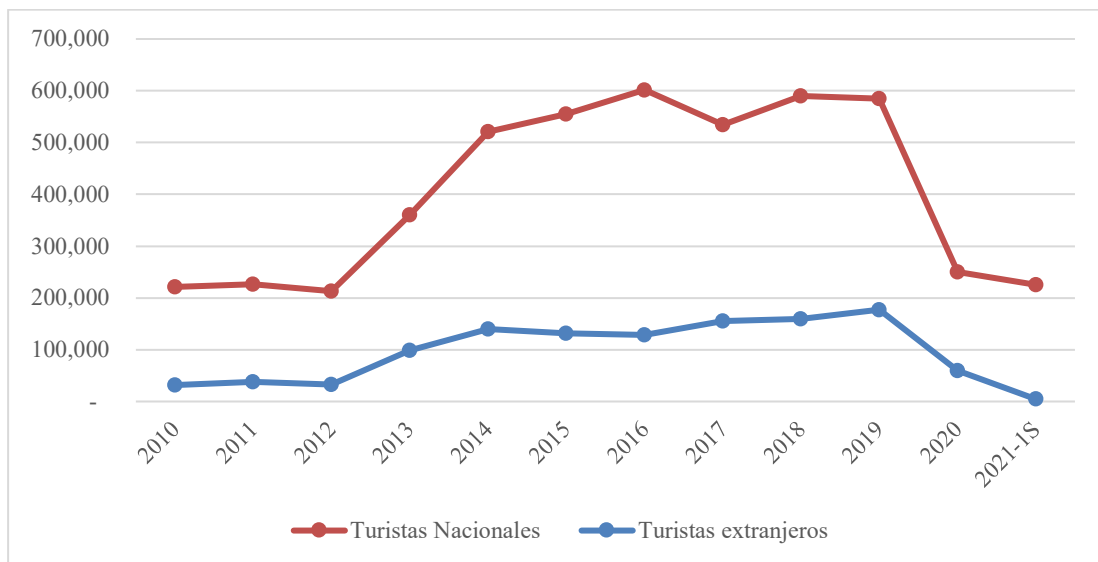


Nota: Elaboración propia, 2022.

También se detallan las pernoctaciones de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedajes en Tumbes:

Figura 5

Pernoctaciones de visitantes nacionales y extranjeros en establecimientos de hospedaje en Tumbes (2009-2021)

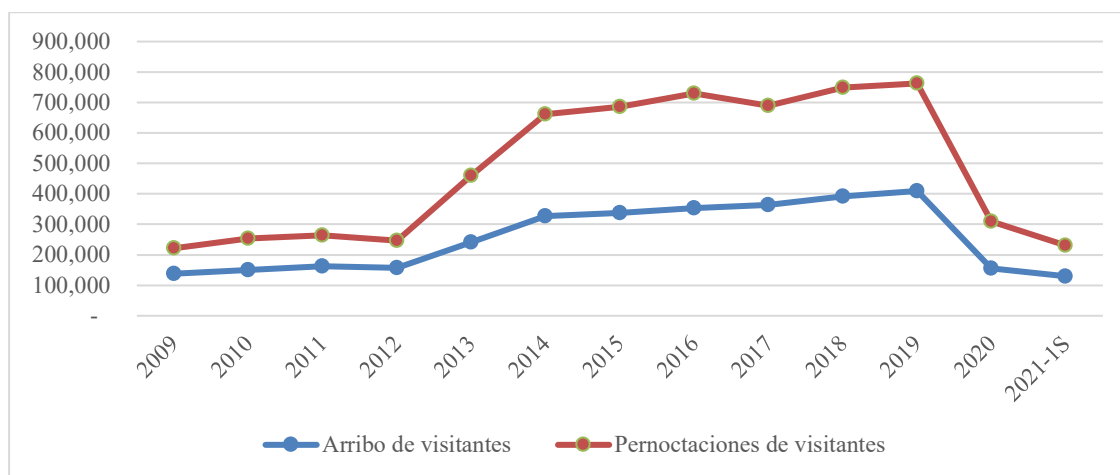


Nota: Elaboración propia, 2022.

En relación con una comparación de arribo de visitantes y pernoctaciones en hoteles de Tumbes se puede identificar que la cantidad de pernoctaciones es mayor que la cantidad de personas que arriban a los hoteles de esta ciudad; esto significa que hay turistas que se quedan más noches pernoctando, a diferencia de otras ciudades donde los arribos son mayores que las pernoctaciones en las cuales usan a los hoteles como descanso por horas.

Figura 6

Arribos y pernoctaciones establecimientos de hospedajes en Tumbes



Nota: Elaboración propia, 2022.

El funcionario a cargo de la Dirección Regional de Turismo (DIRCETUR) de Piura, José Miguel Alzamora, señaló para El Comercio que las casas de hospedaje y hoteles de Tumbes y Piura han alcanzado entre el 70% y 100% de ocupación durante los fines de semana; Máncora, Los Órganos y Vichayito, en Piura, y Punta Sal y Zorritos, en Tumbes, lideran las preferencias de los viajeros (Ruesta, 2020).

5. Mercado meta

5.1 Tasa de crecimiento del mercado meta

Se realizó la estimación de tasa de crecimiento del mercado meta en base a información cuantitativa, considerando las variables de arribos y pernoctaciones de turistas nacionales y extranjeros a hoteles de Tumbes, expuestos en el punto anterior.

Tabla 9

Tasa de crecimiento del mercado meta

Hospedajes en Tumbes	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Semestre – 2021-1
Total de arribos	337,780	353,668	363,606	391,695	409,542	155,436	129,744
% crecimiento anual arribos	3%	5%	3%	8%	5%	-62%	-17%
Total de pernoctaciones	686,551	730,003	689,289	749,647	762,540	309,345	230,292
% crecimiento anual pernoctaciones	4%	6%	-6%	9%	2%	-59%	-26%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Considerando la variación porcentual de los arribos y pernoctaciones de los turistas en hospedajes por los años 2015 al 2019, se extrajo un promedio cuyo resultado indica que la

tasa de crecimiento del mercado meta oscilaría en arribos (4.6%) y en pernoctaciones (3%). Se excluyó el año 2020 de este análisis ya que supone un punto de inflexión por la pandemia del COVID-19. Cabe resaltar que este dato se ha realizado de forma subjetiva con información de fuente secundaria obtenida de Comex Perú (s.f.) y MINCETUR (2020).

Tabla 10

Tasa de crecimiento promedio del mercado meta

Arribo de visitantes en hoteles de Tumbes	
Años	Variación % crecimiento de pernoctaciones
Promedio (2015-2019)	2%

Nota: Adaptado de MINCETUR, 2020; Comex Perú, s.f.

5.2 Proyecciones y crecimiento futuro - Tumbes

Para la proyección de crecimiento del 2023 hasta el 2027 se considera la reactivación del turismo incentivada por el MINCETUR, aprobadas en octubre del 2021 (Resolución Viceministerial N° 0004-2021-MINCETUR/VMT, 2021). Las entrevistas realizadas a expertos del sector también permiten confirmar el crecimiento de demanda en +2% en este periodo. Para ello, se ha analizado la demanda de arribos en hoteles de Tumbes en el periodo 2015 al 2020, lo que incluye la demanda de turistas extranjeros y nacionales. Adicionalmente, cabe indicar este crecimiento se vio interrumpido en el 2017 por los acontecimientos suscitados por el fenómeno de El Niño Costero y en el 2020, por la pandemia del COVID-19. Según lo analizado, en la tabla 15 se muestra la proyección de la demanda para el periodo 2022-2026 sin efectos del COVID-19.

Tabla 11

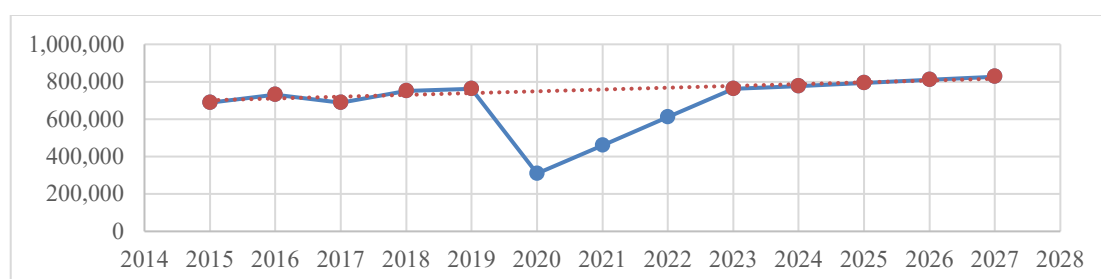
Proyecciones y crecimiento futuro en Tumbes

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total de pernoctaciones	686,551	730,003	689,289	749,647	762,540	309,345	460,584
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Total de pernoctaciones	611,823	762,540	775,091	792,253	809,415	826,577	

Nota: Elaboración propia, 2022.

Figura 7

Proyecciones y crecimiento futuro en Tumbes



Nota: Elaboración propia, 2022.

Por último, según el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) 2019-2025 (MINCETUR, s.f.a), la Región Tumbes será reconocida a nivel nacional por ser un destino turístico competitivo con importantes productos turísticos para los segmentos de sol, playas y naturaleza, que se caracteriza por la hospitalidad de su población, con servicios de calidad y desarrollados bajo un modelo de gestión público y privado que promueve el desarrollo turístico sostenible.

5.3 Análisis del mercado meta

Para calcular cuál es el tamaño del mercado meta se aplicaron factores claves, según la definición del segmento de mercado. A continuación, se muestra el cálculo a detalle:

Tabla 12

Cálculo del mercado meta

Descripción	Cantidad de noches
Número de clientes que se hospedan en Tumbes al año (proyectadas para el año 2023)	381,270
Que sean millennials y generación X (edad entre 25 a 60 años) Aproximadamente un 47% según INEI (s.f.).	179,197
Que pertenezcan a los niveles económicos (NSE) A y B Aproximadamente un 12% según Ipsos (2020).	21,504

Nota: Adaptado de INEI, s.f.; Ipsos, 2020.

Como se observa, en el caso del segmento de mercado al que se dirigirá el hotel, habría una demanda total anual de 21,504 clientes al año, lo cual es equivalente a 86,016 noches al año, muy por encima de la capacidad máxima del hotel (30 habitaciones por 365 noches: 10,950 noches). Sin embargo, para tener la ocupabilidad al 100% del hotel es necesario lograr una participación del 12.73% del mercado, por lo que será clave en los primeros años la estrategia de marketing y posicionamiento de mercado.

5.4 Hotel – Capacidad del Hotel Hawai & Litus

La capacidad instalada al 100% del hotel se consigue pernoctando 75 huéspedes por noche:

Tabla 13

Capacidad del hotel Hawai & Litus

Tipo de habitación	Cantidad de habitaciones	Huéspedes por habitación	Huéspedes en total por noche	
Superior simple	5	1	5	
Superior doble	10	2	20	
Superior familiar	10	4	40	
Suite matrimonial	5	2	10	
Total	30	3	75	Capacidad instalada: 100%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Teniendo la información del máximo de la capacidad instalada se puede identificar en qué momento es conveniente ofertar a precio más alto o disminuir precio, de acuerdo con la proyección de ocupabilidad de habitaciones y estaciones. Con una capacidad de ocupada de 75% a 100% es conveniente ofertar aumentando precio, y con una capacidad ocupada menor a 74% es conveniente ofertar disminuyendo precio. Según el director de PROMPERÚ, la ocupabilidad de hoteles del norte es de 85% (MINCETUR, 2019).

Para el presente plan de negocios se considera un escenario conservador con ocupabilidad inicial de 55%, proyectándose un ingreso anual en el primer año de S/ 4'032,666.

Tabla 14

Ingreso anual del hotel Hawai & Litus

Ingreso anual	
Ingreso ocupabilidad máxima 100%	Ingreso proyectado ocupabilidad 55%
S/ 7'332,120	S/ 4'032,666

Nota: Elaboración propia, 2022.

Capítulo V. Plan de negocio

1. Propuesta del negocio

Crear una nueva oferta hotelera de cuatro estrellas para el segmento de clientes entre 25 y 60 años pertenecientes a los NSE A/B. El alojamiento está situado frente al mar (a menos de 150 m), en el distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar, aproximadamente a 28 km de la ciudad de Tumbes.

2. Visión

Ser el hotel líder en el distrito de Zorritos para el año 2027 para el segmento *premium* y que sea reconocido por su servicio de alta calidad e innovación.

3. Misión

Brindar a cada cliente una experiencia memorable de alojamiento durante su estadía a través de la cultura hawaiana, con un servicio de calidad, comodidad y seguridad, que lo fidelice para que retorne siempre que lo necesite. Dar a los colaboradores y proveedores un ambiente cálido y positivo con procesos eficientes que generen valor para los accionistas.

4. Valores

Los valores con los que cuenta el hotel Hawai & Litus son familia, seguridad, empatía, respeto, excelencia y comodidad.

5. Objetivos

5.1 Objetivos estratégicos

- **De rentabilidad.** Alcanzar Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA²) de la compañía no menor de 40% para el último año, asegurando una correcta gestión de gastos y costos.
- **De crecimiento.** Lograr una ocupabilidad promedio no menor al 60% en el último año (2027).
- **De sostenibilidad**
 - Mantener el índice de rotación del personal menor a 10% en el quinto año.
 - Alcanzar el 90% de calidad de servicio al cliente al quinto año.

² EBITDA es un indicador financiero, acrónimo del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

6. Modelo de negocio

Con la finalidad de identificar los aspectos más importantes del negocio y generar la propuesta y generación de valor actual para los clientes, se desarrolló el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2011). Gracias a esta herramienta se ha descrito de manera lógica cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor en el mercado

7. Propuesta de valor

En la figura 8 se presenta el detalle de las necesidades del cliente y cómo son atendidas por el servicio propuesto. Así se definió la propuesta de valor de la siguiente manera: Brindar un concepto distinto basado en la cultura hawaiana, centrado en el cliente, ofreciendo una experiencia inolvidable a través de la atención personalizada de colaboradores muy motivados y con altos estándares de servicio, dentro de un ambiente con instalaciones acogedoras que permitan al cliente estar en el lugar de sus sueños.

La cultura hawaiana en el hotel estará representada por la cultura organizacional Aloha³, además de la música, la danza, eventos temáticos, una carta de comidas y bebidas peruanas con nombres hawaianos, y la decoración de las habitaciones y áreas comunes del hotel⁴. La información detallada del modelo de negocio se presenta en la tabla 19.

8. Cadena de valor

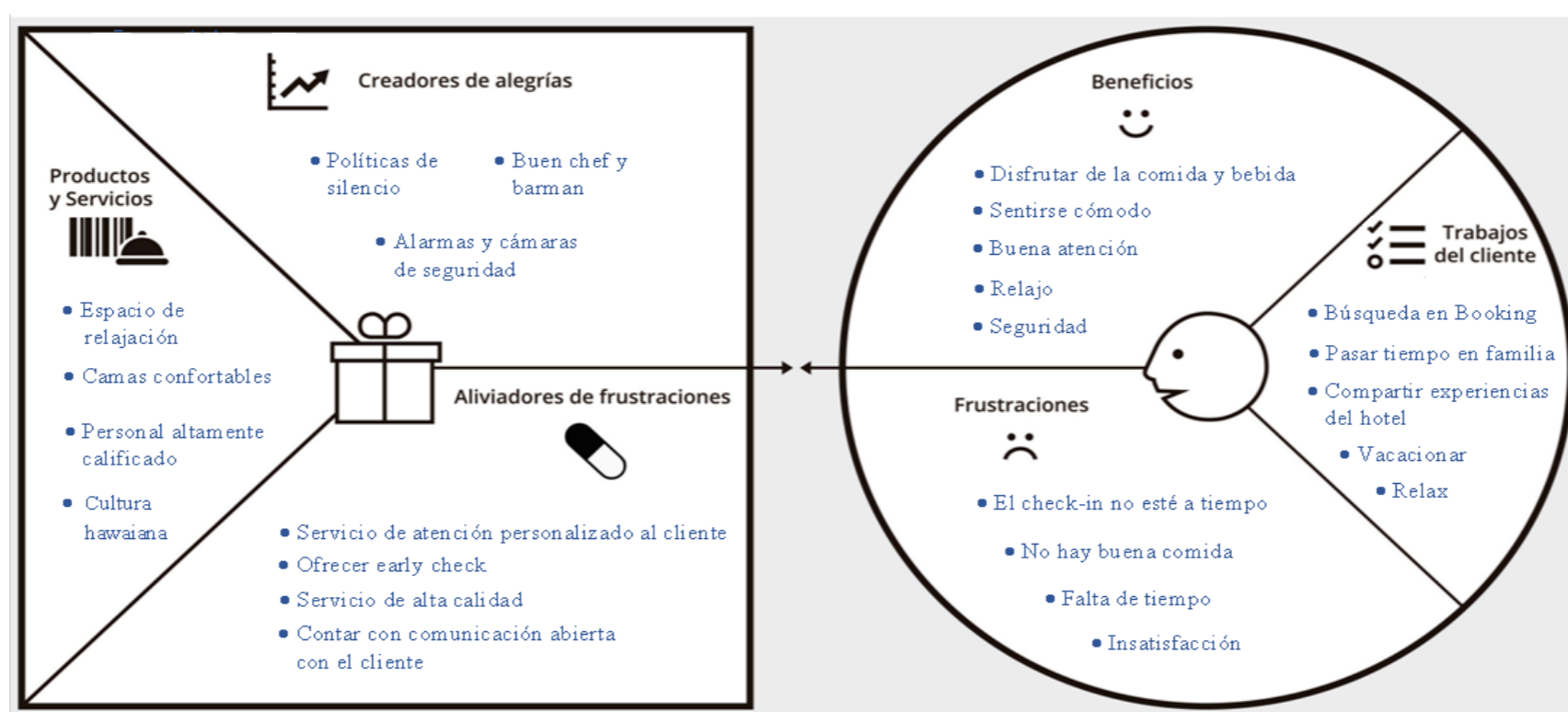
Con el fin de realizar el análisis estratégico se ha diseñado la cadena de valor de servicios del hotel, herramienta desarrollada por Porter (2013). Las actividades primarias otorgan valor al cliente, y las de apoyo refuerzan a las actividades primarias (ver figura 9).

³ La cultura Aloha se explica con más detalle en el capítulo VII: Plan de Recursos Humanos.

⁴ Para mayor detalle de la decoración hawaiana del hotel, revisar el anexo 9.

Figura 8

Propuesta de valor



Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

Tabla 15

Modelo de negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Agencias de viaje Agencias de servicios turísticos (tours) Proveedores Alimentos Mercadería Servicios contables, administrativos, legales y de tecnología de información Alianzas con hoteles 	<ul style="list-style-type: none"> Administración hotelera Atención y fidelización a los clientes Capacitación a los empleados Infraestructura y operaciones: mantenimiento, calidad, limpieza, seguridad en las instalaciones y control de servicios Servicios de ventas Traslados al aeropuerto Protocolos de bioseguridad 	<p>Brindar un concepto distinto basado en la cultura hawaiana, centrado en el cliente, ofreciendo una experiencia inolvidable a través de la atención personalizada de colaboradores muy motivados y con altos estándares de servicio, dentro de un ambiente con instalaciones acogedoras que permitan al cliente estar en el lugar de sus sueños.</p> <p>La cultura hawaiana en el hotel estará representada por la cultura organizacional ALOHA, la música, la danza, los eventos temáticos, una carta de comidas y bebidas peruanas con nombres hawaianos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fidelización y asesoramiento a los clientes con una asistencia personalizada Servicio diferenciado creando conexión en la estadia y que estimule la recompra Almacenamiento en sistema de información que permita guardar y actualizar los datos del cliente para brindarles servicios y promociones oportunas 	<p>Nuestro segmento de clientes son turistas nacionales entre 25 y 60 años pertenecientes a los NSE A/B con un poder adquisitivo para costear una estadia por día entre S/ 470 a S/ 830 que quieren hacer turismo, disfrutar de sus vacaciones en un ambiente con estilo tropical.</p>
Recursos Clave			Canales	
<ul style="list-style-type: none"> Equipamiento e infraestructura Empleados motivados y capacitados Sistemas y tecnología Capital de trabajo Transporte 			<ul style="list-style-type: none"> Directo: web, redes sociales, correo, central telefónica y WhatsApp. Indirecto: agencias de viaje 	
Estructura de costos		Estructura de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> Costos de insumos, alimentos y materiales de consumo Costos de mantenimiento Gastos empleados permanentes y empleados temporales Gastos servicios básicos Gastos administrativos Gastos de marketing Gastos servicio de outsourcing (administrativo, contable, tributario, legal) 		<ul style="list-style-type: none"> Ingresos por venta de servicio de hospedaje Ingresos por venta de alimentos y bebidas Ingresos por servicios exclusivos (spa, lavandería) 		

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

Tabla 16

Cadena de valor

Dirección General y de Recursos Humanos					
Administración liderando procesos en Zorritos (Tumbes).					
Finanzas, Comercial y Marketing, Operaciones y Recursos Humanos.					
Programa de capacitación a los empleados enfocados en la atención a los clientes y el nivel de servicio.					
Estimular la cultura organizacional de la empresa.					
Organización interna y Tecnología					
Sistemas de reservas en línea.					
Página web.					
Sistema de control de habitaciones y ratio de ocupación del hotel.					
Libro de reclamaciones virtual para dar soluciones.					
Orientado a buscar un impacto positivo en los stakeholders.					
Infraestructura y Ambiente					
Calidad, servicio y limpieza.					
Abastecimiento					
Evaluación para obtener los mejores proveedores con precios óptimos y de buena calidad.					
Compra de equipamiento.					
Suministros de limpieza.					
Servicio de marketing y merchandising.					
Marketing y Ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Clientes	Otros clientes
<ul style="list-style-type: none"> Publicidad y marketing nacional Promociones y servicios adicionales. Negociación con las agencias de viaje. Alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente. Alimentos y bebidas. Limpieza. Personal de transporte. Personal de Entretenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Habitaciones. Baños. Restaurante. Bar. Piscina. Protocolos de bioseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de atención personalizado, brindando a los clientes una experiencia inolvidable gracias a la atención de un personal capacitado y motivado ofreciéndoles altos estándares de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del cliente. Información de promociones. Atención de cliente. Atención de reclamos. Calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentación de cliente en base a la edad, ingresos económicos y nivel socioeconómico.

MARGEN

Nota: Adaptado de Porter, 2013.

9. Formulación estratégica

El hotel Hawai & Litus tiene como estrategia competitiva la de enfoque en diferenciación, y está enfocada en un nicho específico de mercado. Para ello el hotel estará categorizado como 4 estrellas, diferenciándose gracias al servicio al cliente personalizado, excelentes colaboradores altamente motivados, y la infraestructura idónea.

10. Ventaja competitiva

10.1 Definición de la ventaja competitiva

Para lograr la estrategia competitiva de enfoque en diferenciación la empresa contará con una ventaja competitiva sostenible y esto se debe a que se tendrá una infraestructura moderna y temática basada en Hawai, con personal que usará vestimenta de la misma temática y que brindará un servicio personalizado y de alta calidad. Se realizó el análisis VRIO (Barney & Hesterly, 2010) para conocer los factores que son valiosos para la organización.

Tabla 17

Ventaja competitiva

Recursos y capacidades	Fuente de ventaja competitiva sostenible				Ventaja para la empresa
Recursos físicos	V (Valor)	R (Raro)	I (Inimitable)	O (Organización)	
Infraestructura moderna y temática	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Recursos financieros					
Respaldo financiero	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Liquidez	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Capacidad de inversión	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Control presupuestal	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Programa de capacitación	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Desarrollo de colaboradores	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Evaluación constante a los proveedores	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Clima laboral	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Gestión adecuada de reclutamiento y retención de talento	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Recursos organizativos					
Capacidad directiva	SI	NO	SI	SI	Paridad competitiva
Estructura organizativa	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Cultura organizacional	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Marca	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Alianzas estratégicas	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva

Nota: Adaptado de Barney & Hesterly, 2010.

10.2 Fuentes de ventajas competitivas

Las fuentes de ventaja competitiva son la cultura hawaiana y de familia que tendría el hotel y sus colaboradores, que serían transmitidas a los huéspedes junto con un servicio al cliente personalizado y de alta calidad; así como su ubicación en primera línea en Zorritos, Tumbes.

10.3 Estrategia de crecimiento

Se planteará una estrategia de penetración de mercado, buscando una ocupabilidad del hotel del 55% en el primer año, siendo clave la estrategia de *pricing*. En los primeros años esta estrategia se centrará en descuentos por estacionalidad que permitan incrementar la participación de mercado.

Capítulo VI. Plan de Marketing

En el presente capítulo se detalla el plan de marketing elaborado para el plan de negocio del hotel Hawai & Litus. Este plan inicia con la definición de los objetivos; luego, se detallan las estrategias de marketing (segmentación de mercado, perfilamiento de cliente y posicionamiento). Finalmente, se especifican las 4P del marketing mix.

1. Objetivos

Se plantean los siguientes objetivos de marketing para el hotel Hawai & Litus:

- **Participación de mercado.** Conseguir una participación de mercado inicial de 5% y llegar a 16% para el final del quinto año.
- **Incremento de ventas.** Alcanzar un nivel de ventas que logre una ocupabilidad mayor al 60% al finalizar el quinto año.
- **Posicionamiento.** Ser reconocidos como uno de los cinco mejores hoteles de la localidad de Zorritos al final del quinto año.
- **Eficiencia en marketing.** Reducir el costo de adquisición de clientes y el costo por *lead* en un 5% anual.

2. Estrategias de Marketing

2.1 Segmentación de mercado

Para la segmentación del mercado objetivo se identificaron tres variables clave que permiten perfilar mejor al target: ubicación, generación etaria y NSE. Así, se ha definido al segmento de mercado elegido, tal como se presenta en la tabla 18.

Además, según la investigación de mercado realizada, este segmento tiene las siguientes características relevantes:

- Son profesionales dependientes.
- Tienen estudios de postgrado.
- Mayoritariamente residen en la ciudad de Lima.
- Tienen ingresos más altos que el promedio.
- Viajan en promedio de 3 a 5 noches.
- Viajan en familia.

Tabla 18

Segmento de mercado

Variable	Cantidad de habitaciones
Ubicación	Turistas nacionales (mayoritariamente de la ciudad de Lima)
Generación etaria	Generación Millennials y X (25 a 60 años)
Nivel socioeconómico	Alto (A y B)

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.2 Estrategia de posicionamiento

Según Kotler & Keller (2016), el posicionamiento es el lugar en la mente del consumidor donde está ubicada una marca. Para lograr posicionar el hotel en el mercado de forma exitosa se ha elaborado un mantra de marca que permita comunicarlo al *target*, para que logren entender la promesa de marca y la propuesta de valor de la mejor manera.

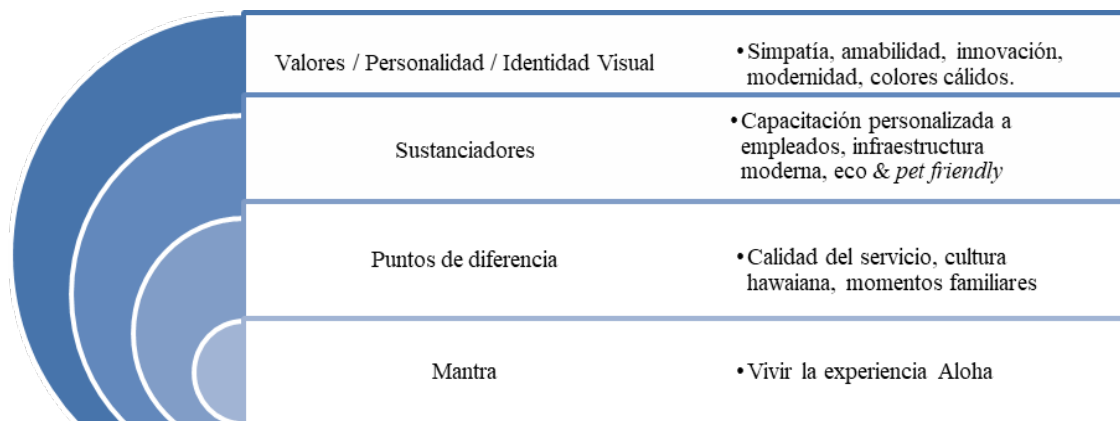
Para ello se utilizará la estrategia de posicionamiento de valor, basada en la estrategia genérica de enfoque en diferenciación. Es así que los autores de la presente investigación desean posicionar el hotel como uno distinto de la competencia, centrados en la cultura hawaiana, siendo percibidos como único en su categoría.

2.2.1 Mantra

El mantra de la marca es una frase corta que representa la promesa de la marca hacia el cliente (D'Alessio, 2008). Para el hotel Hawai & Litus el mantra es “Vivir la experiencia Aloha”, el cual sintetiza la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, expresándoles simpatía, amabilidad y afecto, para que se sientan felices de estar en familia.

Figura 9

Mantra



Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

3. Marketing mix⁵

3.1 Producto

El hotel tiene una propuesta de valor diferenciada centrada en el servicio al cliente y la cultura hawaiana que estará presente en todos sus ambientes, razón por la cual tiene el nombre de Hawaii & Litus: Hawaii, en relación a la isla paradisíaca estadounidense, que trae a la memoria grandes celebraciones y momentos inolvidables, y Litus, un vocablo en latín que significa playa, ya que la playa de Zorritos será el centro de muchos de los servicios ofrecidos por el hotel y donde los huéspedes podrán relajarse al máximo.

3.1.1 Marca

Para identificar a la marca se usará un isologotipo que representará la identidad de la marca, con colores y elementos que evocan a la cultura hawaiana (ver figura 10). Los elementos diferenciadores de logo son las flores *Hibiscus brackenridgei*, la cual es la flor oficial de Hawaii y es una especie originaria de la isla. Es utilizada principalmente para elaborar mermeladas, infusiones de té, y por supuesto como adorno en los famosos collares hawaianos (Fiestas Hawaianas, 2020).

El logo tiene un collar hawaiano con este tipo de flores de tres colores: azul, rojo y naranja, que buscan transmitir los valores de la organización: calidez, comodidad, confianza, seguridad y también contacto con la naturaleza, la playa y la arena.

Figura 10

Marca



Nota: Elaboración propia, 2022.

3.1.2 Atributos

Se define el concepto de Hawaii & Litus como un hotel enfocado en la cultura hawaiana, con materiales ecoamigables, una infraestructura óptima y propia de un hotel de 4 estrellas. Los principales servicios ofrecidos dentro del hotel se presentan en la tabla 19:

⁵ D'Alessio, 2008.

Tabla 19**Atributos**

Servicios principales	Descripción
Recepción	Para recibir a los invitados la recepción estará abierta las 24 horas del día y recibirán un collar hawaiano de cortesía.
Servicio a la habitación	Se brindará un <i>room service</i> desde las 7:00am hasta las 11:00pm con una carta diferenciada del restaurante.
Piscina	La piscina tendrá un horario de atención de 10:00am a 10:00pm, y tendrá acceso al bar del hotel. La entrada a la piscina será por orden de llegada.
Restaurante	El restaurante atenderá desde las 7:00am a 10:00pm. El desayuno se servirá en el restaurante de 7:00am a 10:00am y será servido como buffet. Para el almuerzo y la cena se atenderá por orden de llegada, con una carta enfocada en platos marinos propios de la región, pero con nombres hawaianos.
Spa	Se brindará servicio de masajes, sesiones de relajación, aromaterapia, yoga y meditación evocando la cultura hawaiana. Se atiende por reserva en el horario de 10:00am a 7:00pm.
Lavandería	Se brindará un servicio adicional de lavandería, a demanda en caso el huésped lo requiera.
Bar	El bar del hotel tendrá un horario de atención de 10:00am a 10:00pm, tendrá una carta de bebidas y cócteles con y sin alcohol, con combinaciones innovadoras.
Línea interna para consultas y pedidos	Se contará con una línea interna de Whatsapp para atender consultas, requerimientos y solicitudes de los huéspedes, la cual estará activa las 24 horas. Por este medio se podrá hacer pedidos para la habitación, restaurante, bar y spa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Fiesta Luau. Fiestas que se realizarán cada sábado de 8:00pm a 11:00pm. • Yoga Aloha Sesión de yoga en el Spa que se darán lunes, miércoles y viernes en 2 horarios: de 10:00am a 11:00am y de 4:00pm a 5:00pm. • Danza Hula. Clases de danza hawaiana en la playa que se darán martes, jueves y sábado en 2 horarios: de 10:00am a 11:00am y de 4:00pm a 5:00pm. • Cena romántica Sunset. Servicio a demanda que se podrá reservar con 24 horas de anticipación, donde se podrá tener una cena especial en la playa.
Servicios adicionales con socios estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Nado con tortugas • Avistamiento de tiburón ballena • Pesca deportiva • Motos acuáticas • Cuatrimotos • Kayak • Servicio de traslado al hotel • Opciones de paquetes turísticos

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2 Precio

Para la estrategia de precio se utilizarán los precios de penetración aplicando descuentos promocionales por introducción al mercado. Además, se tendrá en cuenta que el precio será diferente según la temporada. La temporada alta incluye los meses de enero a marzo, y festividades importantes como Año Nuevo, Semana Santa, Fiestas Patrias y vacaciones escolares. Por tanto, la temporada alta representa un 35% del año.

Para fijar los precios se tuvo en consideración los precios de la competencia y el margen sobre los costos unitarios propios de la empresa. En la tabla 20 se detallan los precios por habitación por noche según la temporada del año:

Tabla 20

Precio según temporada del año

Tipo de habitación	Cantidad de habitaciones	Tarifa temporada alta	Tarifa temporada baja	Tarifa promedio anual
Superior simple	5	S/ 539	S/ 431	S/ 469
Superior doble	10	S/ 679	S/ 539	S/ 589
Suite matrimonial	5	S/ 831	S/ 647	S/ 712
Superior familiar	10	S/ 971	S/ 755	S/ 831
Precio promedio		S/ 779	S/ 611	S/ 670

Nota: Elaboración propia, 2022.

Finalmente, se estima que los precios incrementen anualmente un 2.3%, similar al escenario pre pandemia (Hosteltur, 2019).

Tabla 21

Precio según año (en S/)

Tipo de habitación	Cantidad de habitaciones	2023	2024	2025	2026	2027
Superior simple	5	S/ 469	S/ 480	S/ 490	S/ 501	S/ 512
Superior doble	10	S/ 589	S/ 600	S/ 613	S/ 626	S/ 640
Suite matrimonial	5	S/ 712	S/ 727	S/ 743	S/ 759	S/ 775
Superior familiar	10	S/ 831	S/ 849	S/ 867	S/ 887	S/ 906
Precio promedio		S/ 670	S/ 685	S/ 699	S/ 715	S/ 730

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.3 Plaza

El hotel estará ubicado en el distrito de Zorritos, con acceso directo a la playa. En dicha zona no existe una gran oferta de restaurantes, por lo que el restaurante del hotel cobrará más relevancia. Además, los transportes más utilizados son los colectivos y los mototaxis. Por ello, para acceder

al hotel, se recomendará hacerlo mediante el servicio de traslado que se ofrecerá desde los aeropuertos de Tumbes y Talara.

Adicionalmente, es preciso indicar que muy cerca de Zorritos están distintos atractivos turísticos como paseos en bote, nado con tortugas, avistamiento de ballenas y del tiburón ballena (ver anexo 10).

3.4 Promoción

Con el objetivo de incrementar las ventas se ofrecerán campañas de descuentos promocionales agresivas para el primer año, realizando una estrategia de penetración del mercado. Se estima que al tener el mercado un comportamiento elástico, descuentos del 35% en los precios del primer año podrían asegurar un incremento en el volumen que permita crecer a un ritmo sostenible. Además, una de las herramientas que se utilizarán para publicitar el hotel se contará con *influencers* que tengan un gran poder en las redes sociales de Lima, donde se ubica mayoritariamente el público objetivo. En la tabla 22 se presentan los descuentos promocionales que se ofrecerán al mercado:

Tabla 22

Descuentos promocionales

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Descuento promocional	35%	30%	25%	20%	15%
Tarifa con descuento	S/ 435	S/ 479	S/ 524	S/ 572	S/ 621
Tarifa sin descuento	S/ 670	S/ 685	S/ 699	S/ 715	S/ 730

Nota: Elaboración propia, 2022.

Por otro lado, aunque el hotel estará ubicado en la playa de Zorritos, se aplicará la estrategia de marketing digital, enfocando esfuerzos en el segmento de mercado que mayoritariamente reside en la ciudad de Lima. Para recibir reservas se contará con dos canales distintos: canal directo (*e-mail*, *web* propia, redes sociales, llamada telefónica), y canal indirecto (plataformas *web*). En un inicio, el principal canal de venta será el indirecto con una participación del 80%. Sin embargo, con el paso de los años y la mejora del posicionamiento del hotel, se espera un mayor desarrollo de los canales directos. En la tabla 23 se muestra la evolución de los canales de venta:

Tabla 23

Evolución de los canales de venta

Año	2023	2024	2025	2026	2027
% Venta canal directo	20%	30%	40%	50%	60%
% Venta por plataforma	80%	70%	60%	50%	40%

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.5 Personas

La comunicación estará centrada en el cliente, tratando de entender sus necesidades. Es por ello que es relevante impulsar la cultura Aloha⁶ en los colaboradores para personalizar la atención al cliente y asegurar un nivel del servicio de calidad.

3.6 Procesos

El proceso general de atención al cliente comienza con la recepción de su información a través de algunos de los canales establecidos. Posteriormente, se le contacta al cliente para ofrecerle una estadía o para asegurar la venta. Finalmente, es importante brindarle al cliente todo lo que necesite para que su estadía sea lo más placentera posible: opciones de paquetes turísticos, opciones de traslado, opciones de comida y bebidas, opciones de tratamientos en el spa, etcétera⁷.

3.7 Prueba física

En este punto toma relevancia el concepto hawaiano del hotel. El personal estará vestido de forma temática, las habitaciones tendrán también nombres en hawaiano y la idea es que la cultura Aloha pueda ser vivenciada por los clientes y puedan disfrutar de la mejor experiencia de playa, generando un momento inolvidable.

4. Presupuesto de marketing

Tabla 24

Presupuesto de marketing

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Agencia de pauta digital.		49,200	50,922	52,704	54,549	56,458
Campañas de <i>ads</i> en redes sociales y <i>web</i> (SEM).		300,300	315,315	331,081	347,635	365,017
Posicionamiento SEO.		24,600	25,461	26,352	27,274	28,229
Gestión de contenido (<i>web</i> , <i>blog</i> y redes sociales).		11,448	11,849	12,263	12,693	13,137
Gestión de redes sociales (<i>community manager</i>).		15,285	15,820	16,374	16,947	17,540
Mantenimiento del sitio <i>web</i> .		18,000	18,630	19,282	19,957	20,655
Producción gráfica y audiovisual.		15,600	16,146	16,711	17,296	17,901
Descuentos promocionales.		282,310	256,441	225,734	191,037	151,105
Comisión por plataforma.		450,083	421,846	386,006	343,867	293,143
Gastos prepromocionales lanzamiento.	349,067					
Total	349,067	1'166,825	1'132,429	1'086,507	1'031,254	963,184

Nota: Elaboración propia, 2022.

⁶ Para más información revisar el capítulo VII, Plan de Recursos Humanos.

⁷ Para más información, revisar el capítulo VIII, Plan de Operaciones.

Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos

Para el hotel Hawai & Litus se ha considerado como uno de sus principales objetivos es brindar un servicio que asegure la satisfacción total del cliente basado en altos estándares de calidad, y acompañado de una cultura organizacional que tenga como principal protagonista a sus clientes.

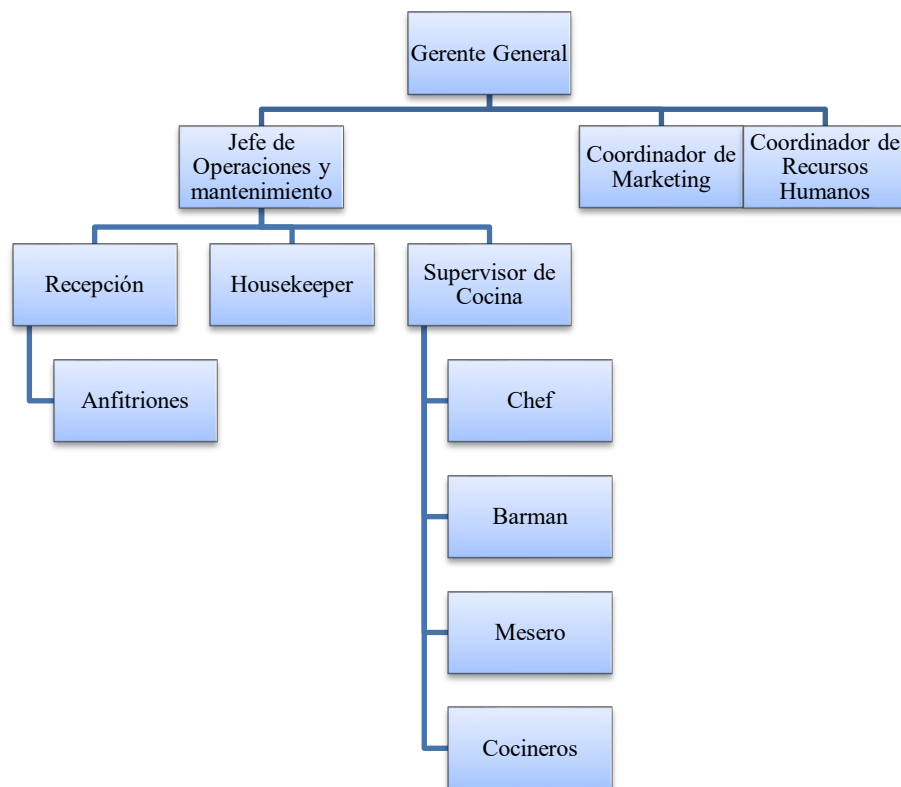
Por ello se desarrollará el plan de Recursos Humanos que velará por el cumplimiento de los planes de Operaciones y Marketing, ya que los colaboradores son el principal factor humano que harán posible el cumplimiento de los objetivos trazados. El área de Recursos Humanos tiene como función principal formar una relación saludable entre los colaboradores, estableciendo condiciones que propicien la motivación y, sobre todo, que busquen el crecimiento profesional de todos y cada uno de los colaboradores que son parte del recurso humano del hotel.

1. Estructura organizacional

En el plan de cinco años, el hotel Hawai & Litus tiene una estructura funcional que se presenta en la figura 11.

Figura 11

Organigrama 2023-2027



Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Objetivos de Recursos Humanos

Los objetivos que se tomarán en cuenta para el plan son los siguientes

- Definir el perfil de competencias de cada puesto.
- Desarrollar un programa de capacitación para los colaboradores durante el primer año.
- Desarrollar un plan de adopción de la cultura ALOHA para el primer año.
- Mantener el índice de rotación del personal menor a 10% a partir de tercer año.
- Alcanzar el *top to box* en el clima laboral mayor a 90% a partir de tercer año.

3. Descripción de puestos

En el anexo 11 se describe cada puesto presentado en la estructura organizacional para el periodo 2023-2027, y en el anexo 12 se detalla la cantidad de colaboradores.

4. Política de Recursos Humanos

4.1 Reclutamiento

En el hotel el proceso de reclutamiento será tercerizado. Sin embargo, se tiene como política garantizar que los perfiles sean los adecuados, asegurando que se cumpla condiciones laborales adecuadas y dignas, con sueldo promedio del mercado. Las competencias y perfiles solicitados para cada puesto dentro del hotel estarán definidos y actualizados, y serán la base para la evaluación de los candidatos. Se dará preferencia al personal interno para cubrir los puestos solicitados siempre y cuando cumplan con los requisitos; para ello se difundirá de manera transparente las vacantes solicitantes a través de diferentes medios, garantizando la igualdad de oportunidades, evitando la discriminación o preferencia durante todo el proceso de reclutamiento.

4.2 Selección

El proceso de selección será subcontratado, buscando que los diferentes candidatos sean idóneos para los puestos y que cuenten con las competencias necesarias. La selección se realizará mediante una pre-selección a través de un análisis del perfil del aspirante. Las personas seleccionadas pasarán por una prueba donde se medirán las habilidades, capacidades y aptitudes del postulante. Finalmente, pasarán por una entrevista con el jefe directo donde se evaluará el desempeño del postulante.

4.3 Inducción

El proceso de inducción tendrá dos subprocesos:

- El coordinador de Recursos Humanos le brinda al colaborador toda la información necesaria acerca del hotel (cultura, valores, historia, políticas, etcétera), y le explicará las consideraciones del puesto que va a desempeñar.
- Inducción realizada por el jefe inmediato o encargado, donde le explica al colaborador el detalle de las funciones del puesto; lo presentará al equipo de trabajo con el cual va a interactuar para cumplir dichas funciones y, finalmente, le presentará las instalaciones donde desempeñará el puesto.

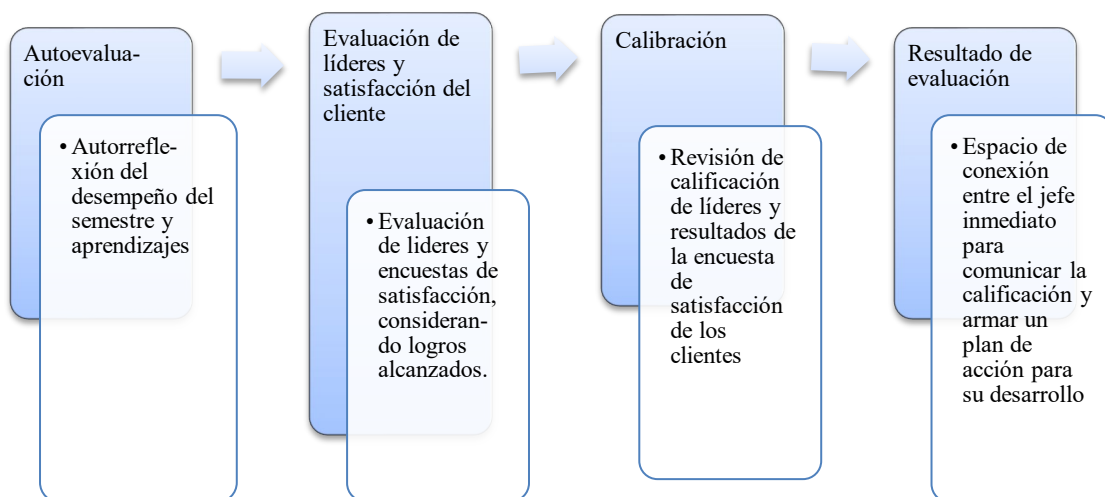
Posteriormente se hará un seguimiento entre el jefe inmediato y el área de Recursos Humanos para verificar que el nuevo colaborador haya comprendido toda la información brindada y la esté aplicando.

4.4 Evaluación de desempeño

En el proceso de evaluación de desempeño se hará a cada empleado cada seis meses y esta se basará en una evaluación de 360°:

Figura 12

Proceso de evaluación de desempeño



Nota: Elaboración propia, 2022.

4.5 Capacitación y desarrollo

La capacitación consiste en otorgar a todos los colaboradores diferentes métodos para mejorar la calidad en el servicio y así aportar al desarrollo y crecimiento económico del hotel; adicionalmente, serán capacitados en cursos de Defensa Civil, primeros auxilios, liderazgo.

Se brindará capacitaciones sobre la cultura, objetivos y valores para que se logre inspirar una filosofía de compromiso con el hotel, logrando que los colaboradores se pongan la camiseta, se identifiquen con el hotel y puedan lograr los objetivos trazados. Se realizarán actualizaciones sobre responsabilidad social, turismo, tendencias de la industria, entre otros temas que puedan

proponer los propios colaboradores. Finalmente, se considerarán capacitaciones *ad hoc* para cada área específica, conforme se necesite.

4.6 Sistema de compensaciones

Para el sistema de compensaciones se considera el sueldo, así como todos los beneficios acordes a la ley: dos gratificaciones al año, Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), vacaciones con goce de haber, y seguro. Según el desempeño del colaborador este recibirá un incentivo basado en el resultado de la evaluación que resulte.

El hotel fomentará el crecimiento profesional de sus colaboradores, dándoles la oportunidad de ocupar nuevos puestos en base a los resultados obtenidos en su desempeño.

Adicionalmente, el colaborador y su familia directa recibirán descuentos en los servicios del hotel.

5. Clima laboral

El hotel buscará mantener un buen clima laboral y saludable con sus colaboradores, consolidando su cultura organizacional, para ello se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Asegurar el alineamiento de prioridades reforzando el objetivo que tiene cada área y como aporta al objetivo del hotel.
- Fomentar el trabajo en equipo para así mantener la unión entre todos.
- Fomentar el aprendizaje y crecimiento de las personas brindándoles *feedback* constantemente.
- Mantener una comunicación honesta, abierta y directa con los colaboradores.
- Fomentar el respeto incondicional sin importar las diferencias.
- Fomentar la integración entre los colaboradores

Se realizarán encuestas de clima laboral trimestralmente, donde el colaborador tendrá la oportunidad de compartir su opinión y sugerencias sobre la organización y así llegar a ser el hotel esperado.

6. Cultura organizacional

La cultura organizacional se basa en la cultura hawaiana, la cual está relacionada con el espíritu Aloha. Éste se define como la motivación y se expresa a través de simpatía, amabilidad y afecto, lo que está relacionado con la misión de la organización.

En la cultura hawaiana la felicidad es una actitud, por eso se desea compartir esta cultura explicando el significado de la palabra Aloha. Aloha es utilizada como un saludo tanto para recibir

como para despedir a una persona, pero al dividir dicha palabra se obtiene “Alo”, que significa estar presente, y el “ha” que está relacionado a la respiración y energía. Por lo tanto, cuando se dice Aloha se está deseando que el interlocutor sea feliz con alguien y nos alegramos de brindar esa energía. Es una forma de desear amor y felicidad y mostrar respeto (Aloha Poké, 2020).

Es por ello que, el propósito de la cultura del hotel es estar siempre unidos, alentando y siendo siempre amables y felices con los clientes. Contar con una cultura de espíritu Aloha ayuda a conectar entre sí a los colaboradores y que para trabajar traigan consigo su ser auténtico.

Para vivir la cultura hawaiana se plantean los siguientes principios, los cuales expresan la forma en que se harán las cosas y serán los aliados para convertir al hotel en el líder del segmento *premium* para el 2027:

- **Estar en modo Manawa.** Significa mantenerse siempre presentes. Los huéspedes son el centro de las decisiones, por ello cada servicio y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes, buscando entregarles una experiencia basada en un excelente servicio.
- **Tener una mentalidad Ohana.** Significa familia. Todo el hotel es un equipo único y los colaboradores se organizan para brindar la mejor experiencia, compartiendo con generosidad y sumando sus talentos para brindar el mejor servicio a los huéspedes, y así ellos se sientan como en casa.
- **Siempre ser Mana.** Significa confía en ti. El hotel busca sacar lo mejor de cada uno de los colaboradores al retarlos, reconocerlos, aprendiendo y compartiendo entre todos. Es por ello que el compromiso con la excelencia es parte del día a día.

7. Presupuesto de Recursos Humanos

A continuación, se detalla el presupuesto de Recursos Humanos para el periodo 2023-2027. Para ello, se han tomado como supuestos los siguientes:

- Incremento anual a partir del tercer año.
- A partir del año 2025 se incorporarán los puestos de un anfitrión, un cocinero y un mesero.
- Se considera un costo laboral de anual de 44.81%, el cual se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 25**Costos laborales**

Concepto	Tasa
Gratificación	16.67%
CTS	8.56%
Vacaciones	8.33%
Essalud - SIS	9.75%
Bonificación Gratificación	1.50%

Nota: Adaptado de Cruz, s.f.

Tabla 26**Presupuesto de sueldos anuales (en S/)**

Puestos	2023	2024	2025	2026	2027
Gerente general	152,924.44	152,924.44	155,982.93	159,102.59	162,284.64
Jefe de Operaciones	78,200.00	78,200.00	79,764.00	81,359.28	82,986.47
Recepcionista	52,133.33	52,133.33	53,176.00	54,239.52	55,324.31
Anfitrión	17,377.78	17,377.78	35,450.67	36,159.68	36,882.87
Housekeeper	78,200.00	78,200.00	79,764.00	81,359.28	82,986.47
Masajista (spa)	26,066.67	26,066.67	26,588.00	27,119.76	27,662.16
Chef	41,706.67	41,706.67	42,540.80	43,391.62	44,259.45
Cocinero	22,591.11	22,591.11	46,085.87	47,007.58	47,947.74
Barman	19,115.56	19,115.56	19,497.87	19,887.82	20,285.58
Meseros	34,755.56	34,755.56	53,176.00	54,239.52	55,324.31
Coordinador de Marketing	43,444.44	43,444.44	44,313.33	45,199.60	46,103.59
Coordinador de Recursos Humanos	43,444.44	43,444.44	44,313.33	45,199.60	46,103.59
Total	609,960.00	609,960.00	622,159.20	634,602.38	647,294.43

Nota: Elaboración propia, 2022.

Adicionalmente, se tomarán en cuenta los siguientes gastos que suponen un incremento anual de 10% en capacitación e integración.

Tabla 27**Presupuesto de capacitaciones y tácticas (en S/)**

Ítems	2023	2024	2025	2026	2027
Capacitación	34,500.00	37,950.00	41,745.00	45,919.50	50,511.45
Integración	5,000.00	5,500.00	6,050.00	6,655.00	7,320.50
Aguinaldo	3,200.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00
Total	42,700.00	47,200.00	51,545.00	56,324.50	61,581.95

Nota: Elaboración propia, 2022.

Capítulo VIII. Plan de Operaciones

1. Objetivos

- **Atención al cliente.** Dentro de este punto lo que se busca es medir el nivel de servicio que se brindará al cliente. Para ello se han considerado los siguientes indicadores en la encuesta de satisfacción al cliente:
 - Lograr un 90% de satisfacción del cliente en la atención en el restaurante.
 - Proporcionar un servicio de calidad minimizando el número de reclamos al 0.5% dividido entre el número de clientes.
 - Lograr un 90% de satisfacción del cliente con la atención de recepción (*check in*, requerimientos, *check out*).
 - Lograr un 90% de satisfacción al cliente en amabilidad y trato del personal.
- **Productividad y eficiencia.** Dentro de este punto se busca el cumplimiento de las labores del personal, logrando el correcto uso de los recursos, lo que será evaluado en la encuesta de satisfacción del cliente.
 - Lograr un 90% de satisfacción del cliente por la limpieza en el hotel.
 - Lograr un 90% en el cumplimiento del programa de limpieza diario.
 - Lograr un 90% en asistencia del personal para realizar las labores de todas las áreas del hotel.
 - Lograr el abastecimiento interno oportuno en un plazo no mayor a cuatro días.
- **Infraestructura.** Dentro de este punto se busca mantener en funcionamiento los equipos del hotel y preservar la calidad de las instalaciones
 - Realizar mantenimientos preventivos a los equipos de aire acondicionado y piscina al 100% cada año.
 - Mantener los equipos de lavandería, limpieza y cocina operativos al 98%.
 - Lograr un 98% de satisfacción de los clientes con la infraestructura y la temática hawaiana.

2. Estrategia de operación

Se está planteando una estrategia de operación soportada en cuatro pilares:

- **Temática diferenciadora.** Tener una infraestructura diseñada con la temática de Hawai en la terraza, *lobby*, y áreas verdes, que reflejen un área tropical, además de contar con programas de actividades recreativas de bailes, juegos y temas de recreación
- **Eficiencia.** Establecer un programa preventivo de mantenimiento en toda la instalación, controlando y supervisando los procesos de atención al cliente, reserva, restaurante, lavandería, mantenimiento, *check in*, *check out*.
- **Calidad.** Establecer procesos claros y ágiles que garanticen un alto nivel de servicio.
- **Productividad.** Realizar la medición del desempeño de los procesos operativos a través de objetivos anuales con seguimientos mensuales, y estandarizar procesos gracias al uso de manuales para minimizar los errores.

2.1 Procesos operativos

Los procesos operativos de la compañía son importantes para definir un orden y estándar; puedan ser el camino para el cumplimiento de la estrategia de la compañía.

2.2 Calidad

Los servicios en el hotel se brindarán siendo soportados en el modelo SERVQUAL. Zeithman *et al.* (1993) explican que existen cinco parámetros por cumplir con este modelo:

- **Confianza.** Es la capacidad para desempeñar el servicio que el hotel promete, de manera eficiente, segura y precisa.
- **Responsabilidad.** Es la disponibilidad de los empleados para apoyar y ayudar a los clientes, promoviendo un servicio rápido y eficaz.
- **Seguridad.** Es la habilidad, cortesía y conocimiento de los trabajadores para inspirar buena fe y confianza.
- **Empatía.** La empatía debe ser parte de todos los empleados para brindar a los clientes una atención individualizada y cuidadosa.
- **Tangible.** Es la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

Son cinco pilares que el hotel Hawai & Litus debe tener como mínimo para asegurar la calidad del servicio que quiere brindar a sus clientes.

2.3 Infraestructura

El hotel estaría compuesto por 30 habitaciones divididas en cuatro tipos: familiar, doble, matrimonial y simple.

Tabla 28

Cantidad y tipo de habitaciones

Tipo de habitación	Cantidad de habitaciones
Superior familiar	10
Superior doble	10
Suite matrimonial	5
Superior simple	5
Total	30

Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Políticas de operación

3.1 Política de calidad

Como el hotel busca la satisfacción de sus clientes se ha elaborado una política de calidad de acuerdo con los cinco pilares de calidad:

- Asegurar que el personal del hotel cumpla correctamente con los procesos y brindar el servicio prometido.
- Correcta y constante capacitación para promover respuestas ágiles y brindar apoyo constante a los clientes.
- Asumir el compromiso de difundir la política de calidad en todas las áreas y a todo nivel, así como a los proveedores, con los que se deberán conformar alianzas estratégicas para cumplir con la dicha política.
- Cumplimiento de los procesos con evaluaciones constantes, así se podrán identificar acciones de forma preventiva y corregir los procesos si fuera necesario; así el hotel estará en constante mejora continua.
- Brindar a los líderes capacitaciones constantes que promuevan el compromiso de los colaboradores y la participación en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

3.2 Políticas del hotel

- **Check in.** El ingreso al hotel será a partir de las 15:00 horas, previa coordinación y aprobación por personal de admisión del hotel. En caso el huésped quisiera ingresar antes se cobrará un *early check in* entre las 6:00 a 15:00 horas pagando la mitad de la tarifa de la habitación. El huésped deberá llenar y firmar el formato respectivo (ver anexo 13), haciendo entrega de su documento de identidad (DNI; carnet de extranjería o pasaporte) para corroborar la identidad de las personas y garantizar la seguridad del hotel y de los huéspedes. El huésped recibirá un collar de flores al estilo hawaiano como cortesía. El hotel debe asegurar las medidas que procuren el respeto a la moral y las buenas costumbres; por tal motivo, se reservará el derecho de ingreso al establecimiento.

- **Check out.** La salida del hotel será a las 12:00 horas. Si es el huésped lo requiere podría ampliar la hora de su salida, para ello se cobrará un *day use*, el cual permitirá mantener la misma habitación hasta las 21:00 hora, el monto es el 50% del valor de la habitación pagada. No aplica el cambio de habitación y se mantendrá la misma cantidad de personas y la misma habitación en la que estuvieron hospedados.
- **Reservas.** Los medios oficiales para realizar las reservas son comunicándose directamente con el hotel, mediante llamada telefónica, e-mail o Whatsapp, o a través de plataforma digitales. La persona de atención al cliente llenará el sistema del hotel con la información del huésped (nombre, documento de identidad, nacionalidad, teléfono), sin importar la forma cómo se realizó la contratación del servicio. El pago de la habitación será por adelantado; luego de ello se procederá con el envío del código de la reserva.
- **Custodia de valores.** La entrega de las prendas de valor deberá hacerse en la recepción a la persona de admisión de turno, lo que será registrado en el sistema del hotel. Se realizará la descripción de mercadería, estado físico de la misma y valor referencial para luego ser guardada en la caja fuerte. Se le informará al cliente que las prendas e información de valor no declaradas para su custodia no serán responsabilidad de hotel.
- **Lavandería.** Un servicio adicional que podrían tomar los huéspedes si lo creen necesario es el de lavandería, que es brindado por el personal. Para hacer uso de este el huésped deberá comunicarse con la recepción y solicitar el servicio, y luego continuar con el proceso descrito en el anexo 13. Para ello es importante que el personal de lavandería valide el estado de las prendas. Las tarifas del servicio serán brindadas por el área de recepción. El hotel no se hará responsable por el deterioro de la ropa ni por prendas en mal estado que puedan dañarse más a la hora del servicio, asimismo, el hotel no se hace responsable si es que el servicio es realizado por terceras personas.
- **Desayuno.** El desayuno está incluido dentro del servicio y será brindado en el restaurante del hotel, siendo posible solicitarlo a la habitación. El horario será de 7.00 a las 10.00 horas; luego de ese horario se pierde el derecho de tomar el servicio.
- **Pérdida o robo.** El hotel no es responsable por las pérdidas o robos ocurridos en las habitaciones o áreas comunes del hotel. Sin embargo, se darán todas las facilidades para realizar las investigaciones pertinentes que permitan identificar a los responsables y sean llevados ante las autoridades.

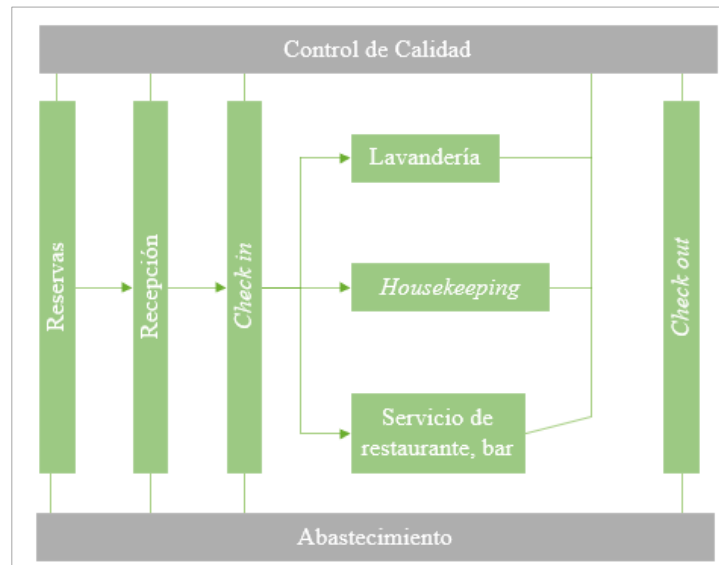
4. Diseño del proceso

Los servicios tienen tres componentes básicos: instalaciones físicas, procesos y procedimientos; comportamiento de los empleados, y juicio profesional de los empleados. (Evans & Lindsay, 2008). Por ese motivo en el hotel se busca brindar un servicio de calidad a los huéspedes, teniendo

flexibilidad, agilidad y capacidad de adaptación para la generación de valor y diseño de los procesos.

Figura 13

Mapa de procesos del hotel Hawai & Litus



Nota: Elaboración propia, 2022.

5. Descripción de procesos

- **Reserva.** El proceso inicia con la solicitud del cliente para la reserva la cual se realizará mediante una llamada telefónica, donde se le ofrecerá alternativas y, luego de la aceptación de la opción, se procede con el llenado de los datos del huésped. El proceso termina con el envío de las reservas con un código único vía correo electrónico por el ejecutivo de ventas (ver anexo 14).
- **Recepción.** El proceso inicia cuando el cliente ingresa a las instalaciones del hotel y se apersona a recepción. El cliente deberá informar si cuenta con código de reservas; en caso sea positivo se continua con el proceso de *check in*; en caso sea negativo el recepcionista verifica la disponibilidad de habitaciones y brinda alternativas al cliente. Si una de ellas es aceptada se procede con el proceso de *check in*. Mayor detalle se presenta en el anexo 14.
- **Check in.** El proceso inicia con la llegada del huésped a las instalaciones del hotel, luego de ello debe presentar al personal de recepción el código de la reserva, y llenar el formato de check in, que culmina con su firma. Mayor detalle se presenta en el anexo 14.
- **Lavandería.** El proceso inicia cuando un huésped se comunica con el área de Housekeeping para solicitar el servicio de lavandería. Para ello deberá llenar el formato

de requerimiento de lavado, y la entrega de la ropa limpia se realizará en 24 horas. Mayor detalle se presenta en el anexo 14.

- **Proceso de housekeeping.** El proceso inicia cuando el huésped se acerca a recepción para anunciar que se va a retirar del hotel o su estadía ya culminó; por lo tanto, el área de housekeeping valida que la habitación se encuentra en buen estado y hace un *check list* del consumo. Luego de ello reporta a recepción que todo está conforme y procede a notificar a la ama de llaves para que inicie con la limpieza del cuarto; se emite un informe de habitación limpia y lista para ser ocupada por otro huésped (ver anexo 14).
- **Abastecimiento.** El proceso inicia con el requerimiento de compra que tendrá cada área, las cuales serán consolidadas por el área de mantenimiento. Se debe tener en cuenta que existen diferentes *leads times* según cada material.
- **Servicio de restaurante y bar.** El proceso de servicio de alimentación y bebidas comienza con el requerimiento del cliente a los mozos, los cuales tomarán el pedido tanto de alimentos como de bebidas no alcohólicas y/o alcohólicas, y canalizarán el requerimiento a la cocina o al bar, según corresponda. Luego de la entrega de lo solicitado por los clientes, los mozos estarán atentos a cualquier requerimiento adicional. En caso el cliente dé por terminado el requerimiento, se procederá a cargar el monto a la cuenta de la habitación, lo que será cobrado al momento de la salida del cliente del hotel.
- **Proceso de *check out*.** El proceso inicia con la llegada del huésped a recepción con motivo de su salida. Se valida con el área de cocina, bar y housekeeping todos sus consumos y se contabilizan todos los gastos más el alojamiento, se procede con la facturación y se procesa el pago (ver anexo 14).

6. Servicio

El servicio brindado por el hotel es de alojamiento, que se complementa con otros servicios como bar, restaurantes, *spa*, piscina, servicio de transporte local, atención a la habitación, lavandería, e Internet inalámbrico en todas las instalaciones (ver el punto 5).

7. Instalaciones

El predio tendrá un área de 2,200 m², de las cuales 450 m² serán áreas libres y 1,750 m² serán área construida. Para mayor detalle revisar el anexo 15.

8. Programa de actividades

- **Housekeeping.** Deberá contar con disponibilidad de materiales de limpieza, así como el stock de seguridad para el cumplimiento de actividades. Además, el área debe asegurar que todo el personal cuente con uniformes y utensilios para que puedan realizar

adecuadamente las actividades asignadas. Por último, el área debe planificar el horario del personal, así como las áreas asignadas a limpiar por día.

- **Recepción.** El área debe asegurar que cuenta con todos los implementos de oficina, así como las copias y el *scanner* operativo para la atención a los clientes. Luego, el personal de recepción que guíe a los huéspedes debe tener la capacitación adecuada para transmitir la cultura hawaiana a los clientes.
- **Restaurante.** Se planificarán los horarios y el personal para la atención a los clientes en el restaurante, piscina y playa. Se debe asegurar la correcta presentación del personal, la cual debe transmitir la cultura hawaiana, siendo necesario que los colaboradores tengan todas las capacitaciones de atención al cliente y de cultura hawaiana.
- **Mantenimiento.** Contar con un programa de mantenimiento preventivo de todos los equipos de piscina, eléctricos, seguridad, habitaciones e infraestructura es importante para lograr un mantenimiento predictivo. Esto quiere decir que se deben supervisar los mantenimientos para verificar si el estado de los equipos son los óptimos para continuar operando; por último, tener planes de acción ante mantenimientos correctivos, así como una lista de proveedores para la rápida respuesta.
- **Relajación y diversión.** Contar con personal para ejecutar el programa de actividades de recreación (juegos, cultura hawaiana), y asegurar la atención y programación del *spa*, confirmando que cuente con todos los utensilios para asegurar el correcto servicio.

9. Presupuesto operativo

Se realiza la inversión en el año 0 (ver tablas 29 y 30):

Tabla 29***Inversión pre-operativa (S/)***

Activos fijos	Año 0
Terreno	3,608,000
Infraestructura	3,822,988
Activos de habitaciones	660,730
Activos de terraza, piscina y playa	120,000
Activos de cocina	471,069
Activos de <i>lobby</i>	192,595
Otros activos menores	93,238
Intangibles	
ERP	9,840
Licencias	65,600
Otros menores	S/ 1,540
Total	S/ 9,045,600

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 30***Gastos operativos (S/)***

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros variables	770,519	826,486	885,428	947,483	1,012,797
Servicios básicos	18,580	19,230	19,903	20,600	21,321
Suministros fijos	87,931	91,009	94,194	97,491	100,903
Total	877,030	936,725	999,525	1,065,574	1,135,021

Nota: Elaboración propia, 2022.

Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social

1. Objetivos

Los objetivos del plan de responsabilidad social son:

- Contar con una segregación de desechos al 100% para el 2027.
- Asegurar que al 2027 todo empaque del hotel sea 100% reciclado.
- Contar con una política de ética y buenas prácticas corporativas desde el primer año.

2. Acciones estratégicas

Durante los siguientes cinco años de análisis de este modelo de negocio se realizarán acciones estratégicas de responsabilidad social, buscando las buenas prácticas empresariales y ambientales, cumpliendo con los objetivos de desarrollo sostenibles (ODS). Para mayor detalle revisar el anexo 16.

3. Presupuesto de Responsabilidad Social

Tabla 31

Presupuesto de Responsabilidad Social (S/)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Certificaciones						
ISO 22000					65,600.00	12,300.00
ISO 9001				61,500.00	12,300.00	12,300.00
Capacitaciones						
Talleres		20,500.00	20,500.00	20,500.00	20,500.00	20,500.00
Cursos		20,500.00	20,500.00	20,500.00	20,500.00	20,500.00
Materiales y suministros						
Tachos, bolsas, estantes	19,000.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00
Total	19,000.00	44,800.00	44,800.00	106,300.00	122,700.00	69,400.00

Nota: Elaboración propia, 2022.

Capítulo X. Plan financiero

1. Consideraciones generales previas

El plan financiero ha sido desarrollado en base a supuestos y políticas. Se analizarán los ingresos, egresos y flujos en un plazo de cinco años que se encuentran alineados a los objetivos estratégicos del hotel.

1.1 Objetivos

El principal objetivo del plan financiero es analizar la viabilidad financiera del proyecto, generando valor para los accionistas mediante el uso eficiente de los recursos económicos disponibles.

Los objetivos del plan financiero que se encuentran alineados al plan de negocios de Hawaii & Litus son:

- **Objetivo de rentabilidad.** Obtener un VAN Financiero positivo durante el horizonte del proyecto, creando valor para los accionistas.
- **Objetivo de sostenibilidad.** Lograr un adecuado nivel de apalancamiento que asegure la sostenibilidad del proyecto durante todo el horizonte analizado, no superar el límite máximo de 70% Deuda/Equity (D/E).
- **Objetivo de rentabilidad.** Incrementar el EBITDA del hotel en +5% en los próximos cinco años, asegurando una correcta gestión de gastos y costos.
- **Objetivo de rentabilidad.** Lograr un EBITDA/Ventas no menor a 40% durante el horizonte del proyecto.
- **Objetivo de rentabilidad.** Mantener una Rentabilidad para el Accionista (ROE⁸) superior al 10% durante el horizonte del proyecto.

2. Consideraciones tributarias

- El Impuesto a la renta anual es de 29.5%.
- El Impuesto General a las Ventas (IGV) es de 18%.

3. Consideraciones contables

- Los importes se encuentran expresados en soles (S/).
- El tipo de cambio proyectado es de S/ 4.1.

⁸ ROE es un acrónimo del inglés *Return on Equity*.

- El método de depreciación es de línea recta calculada durante la vida útil del activo:

Tabla 32

Consideraciones contables

Concepto	Años
Edificios	33
Mobiliario y equipo	Entre 8 y 12
Equipos de cómputo	Entre 3 y 5
Unidades de transporte	Entre 3 y 6
Muebles y enseres	Entre 5 y 10

Nota: Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2021.

- Los terrenos no se deprecian.
- Se utiliza el método de margen de contribución para calcular el punto de equilibrio.

4. Consideraciones financieras

- Los flujos proyectados no incluyen impuestos.
- Las instalaciones del hotel son propias, el año 2022 está dedicado a su construcción y equipamiento.
- La inversión del hotel es de S/ 9'505,205.43, se financia con deuda bancaria el 50% de la inversión, afecto a una tasa de interés de 11% y a un plazo de cinco años.
- Se ha considerado el valor residual del proyecto correspondiente a la perpetuidad, con un crecimiento “g” de 1%, escenario conservador.
- En el año 2023 se realizará la apertura del hotel a los clientes.
- La Junta General de Accionistas acordó pagar dividendos a partir del quinto año.
- El principal ingreso del hotel es el servicio de hospedaje, aunque tiene otros ingresos por alimentación, bar y *spa*.
- Se consideró una ocupabilidad inicial del hotel de 55% en un escenario conservador y con un incremento de 2% cada año.

4.1 Políticas

- La política de cobranzas es al contado, las ventas por plataforma e Internet pagan en un plazo máximo de 7 días promedio, y las ventas directas en el hotel se realizan al finalizar la estadía, que en promedio es cuatro días.
- La política de pagos a proveedores es al contado.

- La política de inventarios en el hotel no requiere de un stock de inventarios significativo, ya que se trata de un servicio.
- La política de efectivo es tener un nivel de caja de seguridad mínimo correspondiente a un mes de los gastos administrativos, operativos, y de marketing.
- La política de dividendos en el primer pago realizado en el quinto año es por el 50% del resultado acumulado, y los siguientes años es por el 10% del resultado del ejercicio.

5. Presupuestos y cuadros informativos

El periodo de análisis de flujos financieros es de cinco años.

5.1 Presupuesto de inversiones

Para iniciar el proyecto se requiere una inversión total de S/ 9'505,205.43, donde la infraestructura representa el 43% y el terreno el 40% de la inversión total. Además, se consideran como gastos pre-operativos a todos los egresos relacionados al plan de lanzamiento del hotel al 2022.

A continuación, se muestra el detalle del presupuesto de inversiones:

Tabla 33

Presupuesto de inversiones (en S/)

Concepto	S/	Porcentaje
Infraestructura	3'822,988	40%
Terreno	3'608,000	38%
Habitación	556,300	6%
Cocina	471,069	5%
Gastos preoperativos	326,835	3%
Lobby	167,195	2%
Baños	104,430	1%
Terraza y piscina	67,500	1%
Playa	52,500	1%
SPA	51,968	1%
Otros menores	143,650	2%
Capital de trabajo	132,770	1%
Total general	9'505,205	100%

Nota: Elaboración propia, 2022.

5.2 Presupuestos operativos

Los presupuestos del hotel están discriminados en costo y gasto por los siguientes cinco años (ver la tabla 34):

Tabla 34**Presupuesto (en S/)**

Presupuesto	Expresado en Soles (S/)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operativo	1'141,418	1'210,727	1'283,141	1'358,804	1'437,865
Gasto operativo	87,931	91,009	94,194	97,491	100,903
Costo de venta variable de la operación	1'034,907	1'100,488	1'169,044	1'240,713	1'315,641
Costo de venta variable hospedaje	770,519	826,486	885,428	947,483	1'012,797
Costo de venta variable otros servicios	264,388	274,002	283,616	293,230	302,844
Costo de venta fijo de la operación	18,580	19,230	19,903	20,600	21,321
Administrativo	717,860	722,768	801,228	835,276	800,358
Personal - Costo de ventas (CIF)	318,013	318,013	324,374	330,861	337,478
Personal - Gasto administrativo	334,647	339,147	349,331	360,066	371,398
Responsabilidad Social	44,800	44,800	106,300	122,700	69,400
Otros gastos administrativos	20,400	20,808	21,224	21,649	22,082
Marketing	870,993	860,523	843,319	820,675	790,393
Costo variable de marketing	48,180	51,680	55,365	59,245	63,329
Gasto fijo marketing	822,813	808,844	787,954	761,429	727,063
Total presupuesto	2'730,271	2'794,019	2'927,689	3'014,754	3'028,616

Nota: Elaboración propia, 2022.

6. Cálculo del Costo de Capital del Accionista (CAPM) y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

6.1 CAPM

Se determinó el CAPM, y con esta información se calculó el WACC. Se usaron distintas fuentes para obtener ambas tasas:

- La estructura de Deuda/Equity (D/E) es de 61%.
- Se asume que el activo libre de riesgo son los Bonos del Tesoro (TB) de Estados Unidos a cinco años.
- Para el retorno de activo libre de riesgo y la prima de mercado se consideró un promedio de los últimos 10 años
- Se incluyó una prima por riesgo país Perú de 5.39% (Damodaran, 2022b).
- El Beta desapalancado del sector Hoteles en mercados emergentes fue tomado de Damodaran (2022a).

Tabla 35**CAPM**

Modelo CAPM			Referencia
Análisis del retorno que exigen los accionistas			
CoK =	Rf + B(Rm - Rf) + Rp		
Rf=	Retorno libre de riesgo	1.23%	Damodaran, 2022c.
Rf(h) =	Retorno libre de riesgo histórico	2.15%	Damodaran, 2022c.
B(u) =	Beta desapalancado	0.78	Damodaran, 2022a.
Rm =	Retorno de mercado	12.15%	Damodaran, 2022b.
Rp =	Riesgo país	5.39%	Damodaran, 2022b.
T=	Tasa de Impuesto a la Renta	29.5%	Impuesto a la Renta Perú
Factor			
D/E =	62%		
B(l) =	1.117		
CoK =	17.78%		

Nota: Adaptado de Damodaran, 2022a, 2022b, 2022c.

Dónde:

- D /E = Deuda/Equity.
- B (I) = Beta apalancado.
- CoK = Retorno del accionista.

6.2 WACC

Para el cálculo del WACC se consideró el problema de circularidad, estableciendo un WACC dinámico para cada año (ver tabla 36). Este enfoque se debe a que la estructura de D/E varía en cada periodo analizado. Para el cálculo del WACC dinámico se tomó en cuenta la relación de D/E de cada periodo, valorizando desde el último periodo hacia el año cero. Para determinar el costo del capital propio apalancado se usó la proporción número II de Modigliani & Miller (Enciclopedia Financiera, 2018). El costo de la deuda se obtuvo de las estadísticas publicadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, s.f.).

Tabla 36***Análisis del proyecto con WACC dinámico***

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año residual
FCL (S/)	0	1'304,834	1'358,205	1'471,159	1'635,898	1'844,833	1'863,281
Valor del proyecto (S/)	12'462,060	12'791,796	13'155,882	13'499,188	13'766,967	13'904,636	0
Deuda (S/)	4'752,603	3'802,082	2'851,562	1'901,041	950,521	0	0
Costo de deuda	10.50%	10.50%	10.50%	10.50%	10.50%	10.50%	
Cok (U)	14.40%	14.40%	14.40%	14.40%	14.40%	14.40%	14.40%
Cok (L)	16.08%	15.56%	15.16%	14.85%	14.60%	14.40%	14.40%
WACC	12.75%	13.12%	13.46%	13.79%	14.10%	14.40%	0.00%
Valor equity (S/)	7'709,457	8'989,713	10'304,321	11'598,147	12'816,446	13'904,636	

Nota: Elaboración propia, 2022.

Fórmula del WACC = $K_e * w_e + K_d * w_d * (1 - t)$

Dónde:

- K_e = Costo del capital propio.
- w_e = Peso del capital propio.
- K_d = Costo de la deuda financiera.
- w_d = Peso de la deuda.
- t = tasa del impuesto a la renta.
- FCL = Flujo de caja libre.
- $Cok(U)$ = Costo del capital propio desapalancado.
- $Cok(L)$ = Costo del capital propio apalancado.

7. Flujo y valorización del proyecto

En la tabla 37 se muestra el flujo de caja inversión, operativo y financiero de Hawai & Litus en los cinco años previstos en el plan:

Tabla 37

Flujo y valorización del proyecto (S/)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inversión en activos (incluye IGV)	-9'045,600					
Capex (mejora de instalaciones y equipos)		-120,980	-128,210	-135,430	-143,267	-151,094
Gastos pre-operativos de Marketing	-326,835	0	0	0	0	0
Inversión en capital de trabajo	-132,770	-737	-5,917	-1,808	4,528	0
Flujo de caja de inversiones	-9'505,205	-121,717	-134,127	-137,238	-138,739	-151,094
Flujo de caja operativo		1,426,551	1'492,333	1'608,397	1'774,637	1'995,927
Flujo de caja económico	-9'505,205	1'304,834	1'358,205	1'471,159	1'635,898	1'844,833
Flujo de caja económico + valor residual	-9'505,205	1'304,834	1'358,205	1'471,159	1'635,898	15'749,469
Principal	4'752,603	-950,521	-950,521	-950,521	-950,521	-950,521
Intereses		-499,023	-399,219	-299,414	-199,609	-99,805
Escudo fiscal		149,707	119,766	89,824	59,883	29,941
Flujo de caja del financiamiento	4'752,603	-1'299,837	-1'229,974	-S/1,160,110	-S/1,090,247	-1'020,384
Flujo de caja financiero	-4'752,603	4,997	128,232	S/311,048	S/545,651	14'729,086

Nota: Elaboración propia, 2022.

Se puede observar que todos los años se presenta un flujo positivo, y el primer año el flujo es ajustado. El flujo de caja económico arroja un VAN de S/ 2'648,485.95 millones y una TIR de 21.53%; el flujo de caja financiero arroja un VAN de S/ 2'315,593.96 millones y una TIR de 27.82%, incrementando el atractivo del proyecto. Estos resultados indican que el proyecto es altamente atractivo para los accionistas.

Tabla 38

TIR y VAN

	Económica	Financiera
CoK(u) =	14.40%	14.40%
CoK(L) =		17.78%
WACC =	14.40%	12.75%
VAN =	S/ 2'648,485.95	S/ 2'315,593.96
TIR =	21.53%	27.82%

Nota: Elaboración propia, 2022.

8. Resultados financieros

Los estados financieros de Hawai & Litus que se proyectan en base a los supuestos son los siguientes:

8.1 Estado de situación financiera

Se realizó la proyección desde el año inicial hasta el quinto año (ver el anexo 17).

8.2 Estado de resultado

Se realizó la proyección por cinco años (ver el anexo 18).

9. Evaluación financiera

9.1 Plan de contingencia del primer año

El flujo de caja mensual analizado indica que no se tiene déficit de caja en ningún mes del año 2023, en el cual se inician actividades (ver el anexo 20).

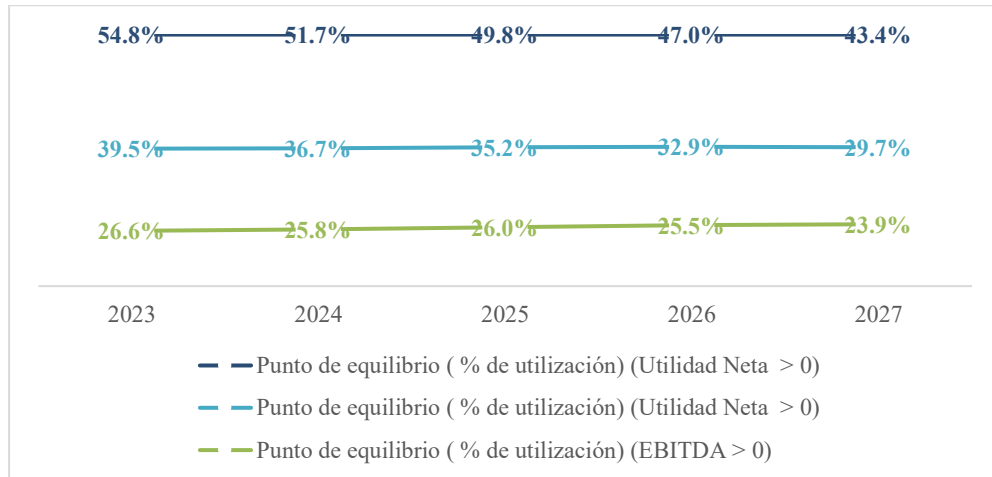
9.2 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio indica que a un nivel de 26.5% en el primer año se cubren todas las cargas fijas, representado por 2,910 pernотaciones al año. Se realizó el punto de equilibrio por los cinco años siguientes, tomando en cuenta las variables de:

- EBITDA > 0.
- Utilidad neta > 0 (sin incluir amortización del préstamo).
- Utilidad neta > 0 (incluyendo amortización del préstamo).

Tabla 39

Punto de equilibrio



Nota: Elaboración propia, 2022.

El cálculo del punto de equilibrio se observa en el anexo 21.

9.3 Ratios financieros

Los ratios financieros obtenidos son los siguientes:

Tabla 40

Ratios financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
EBITDA =	1'760,876	1'990,945	2'155,575	2'391,377	2'705,263
EBITDA / VENTAS =	0.39	0.42	0.42	0.44	0.47
ROE (UTILIDAD NETA / PATRIMONIO) =	0.14	0.14	0.15	0.15	0.19
ROS (UTILIDAD NETA / VENTAS) =	0.17	0.19	0.22	0.25	0.28
ROA (UTILIDAD NETA / ACTIVOS) =	0.08	0.10	0.12	0.14	0.19
APALANCAMIENTO =	0.69	0.44	0.25	0.11	0.00

Nota: Elaboración propia, 2022.

- El EBITDA es positivo todos los años, se incrementa cada año por incremento de la ocupabilidad en el hotel.
- El ratio de EBITDA/Ventas está en un rango de 0.39 a 0.47, lo cual indica un alto margen.
- El ROE (utilidad neta/patrimonio) está en un rango de 0.14 a 0.19, lo cual indica un nivel de rentabilidad aceptable.

- La Rentabilidad de ventas (ROS⁹) (utilidad neta/ventas) está en un rango de 0.17 a 0.28, lo cual indica que el proyecto presenta un margen bastante elevado.
- La Rentabilidad de los Activos (ROA¹⁰) (utilidad neta/activos) está en un rango de 0.08 a 0.19, lo cual indica una alta rotación de los activos.
- El apalancamiento el primer año comienza con un bajo endeudamiento de 0.69 y disminuye cada año.

10. Análisis de sensibilidad

Se consideraron tres escenarios para el análisis de sensibilidad:

- **Presupuestado.** Escenario base tomando en cuenta el análisis anteriormente expuesto.
- **Moderado.** Se considera una reducción del 5% en el precio de venta y la ocupación del hotel; por otro lado, se consideró un incremento en los costos variables del 5%.
- **Pesimista.** Se considera una reducción del 10% en el precio de venta y la ocupación del hotel; por otro lado, se consideró un incremento en los costos variables del 10%.
- **Muy pesimista.** Se considera una reducción del 15% en el precio de venta y la ocupación del hotel; por otro lado, se consideró un incremento en los costos variables del 15%.

En el escenario moderado que tiene una caída de 5% aún se mantiene atractivo con una TIR Financiera de 22% y una TIR Económica de 17%. Sin embargo, en los escenarios pesimista y muy pesimista se considera una caída del 10% y 15%, respectivamente. Se evidencia una importante caída en el valor del proyecto arrojando un VAN financiero negativo de S/ 592,555 y S/ 2'213,249, generando una TIR Financiera de 13% y 8%, respectivamente, por debajo de lo exigido por el accionista (en el anexo 19 se presentan los análisis de sensibilidad).

11. Conclusiones

- El flujo de caja económico arroja un VAN de S/ 2'648,485.95 y una TIR de 21.53%; el flujo de caja financiero arroja un VAN de S/ 2'315,593.96 y una TIR de 27.82%, incrementando el atractivo del proyecto y siendo altamente atractivo para los accionistas.
- El hotel tiene buena estructura de capital y financiamiento.
- Respecto al margen bruto y el EBITDA, se incrementan cada año por el incremento de ocupabilidad del hotel.
- La TIR financiera (27.82%) es mayor al CoK (14.40%), generando valor para el accionista.

⁹ ROS es un acrónimo del inglés *Return on Sales*.

¹⁰ ROA es un acrónimo del inglés *Return On Assets*.

Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Existe una oportunidad de mercado para establecer un hotel de 4 estrellas en la zona de Zorritos debido al crecimiento de la demanda y a la recuperación del sector turismo.
- El turismo interno se ha fortalecido en el norte del País por motivo de la pandemia, esto genera un incremento en la ocupabilidad de los hoteles en el norte, la cual supera el 85%, generando una gran oportunidad para desarrollar el sector en la región.
- El segmento objetivo tiene un perfil digital, altos ingresos económicos y con planes vacacionales frecuentes para su familia.
- Uno de los principales objetivos es brindar un servicio que asegure la satisfacción total del cliente basado en altos estándares de calidad, acompañado de una cultura organizacional que tenga como principal protagonista a sus clientes.
- La atención al cliente y la cultura hawaiana que ofrece el plan de negocio es un diferenciador importante para afrontar la alta competencia de la zona y a las cadenas importantes.
- Se comprobó la rentabilidad del hotel en el periodo de análisis 2023-2027, cumpliendo con objetivos estratégicos de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento, generando un VAN económico y financiero que asciende a S/ 2'648,485.96 y S/ 2'315,593.96, respectivamente. La TIR económica y financiera asciende a 21.53% y 27.82%, respectivamente.

2. Recomendaciones

- Se recomienda a los accionistas la implementación del plan de negocios expuesto, dados los buenos resultados proyectados.
- Se recomienda desarrollar una lista de proveedores confiables para que la operatividad del hotel no se paralice y el nivel de servicio ofrecido pueda cumplirse.
- Sin embargo, se recomienda hacer una evaluación continua de los resultados del hotel con el objetivo de adecuar, si es necesario, los planes funcionales expuestos.
- Además, se recomienda analizar constantemente el comportamiento de la demanda, el cual puede cambiar debido a factores externos, siendo necesario adecuar los planes para obtener buenos resultados.
- Finalmente, se recomienda realizar seguimientos de la industria hotelera para la buena toma de decisiones y mitigar riesgos.

Referencias

Agencia AFP. (2021, 31 de diciembre). Cotización del dólar tuvo un alza de 10.28% durante el 2021. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/el-tipo-de-cambio-tuvo-en-peru-un-alza-de-1028-durante-el-2021-noticia/>

Aloha Poké. (2020, 18 de noviembre). El espíritu Aloha. <https://www.alohapoke.es/blog/2020/11/18/el-espritu-aloha>

Andina. (2021a, 04 de julio). Perú tendrá desempleo menor al promedio de Latinoamérica hasta el 2025. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tendra-desempleo-menor-al-promedio-latinoamerica-hasta-2025-851810.aspx>

Andina. (2021b, 01 de abril). Mincetur aprobó estrategia nacional para la reactivación del sector turismo. *Agencia Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-aprobo-estrategia-nacional-para-reactivacion-del-sector-turismo-839800.aspx>

Andina. (2021c, 14 de mayo). Pobreza monetaria creció en Perú el 2020 por covid-19 y paralización de actividades. *Agencia Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-pobreza-monetaria-crecio-peru-2020-covid19-y-paralizacion-actividades-845183.aspx>

Andina. (2022, 10 de febrero). Dólar baja a su menor nivel en más de ocho meses en Perú pese a ruido político. *Agencia Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-dolar-baja-a-su-menor-nivel-mas-ocho-meses-peru-pese-a-ruido-politico-880570.aspx>

Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.

Barría, C. (2021, 20 de julio). Pedro Castillo: qué es la economía popular con mercados que propone el presidente electo de Perú (y por qué genera incertidumbre). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-57897461>

Céspedes, G. (2020, 06 de octubre). Realizan operativos contra la informalidad en Zorritos. *Diario Hechicera*. <https://diariohechicera.com/region/realizan-operativos-contra-la-informalidad-en-zorritos/>

Comex Perú. (s.f.). Desempeño y competitividad turística en el Perú – Resultados en 2020. Comex Perú. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-004.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (s.f.a). Perfil del Turista Extranjero que visita Tumbes - 2019. [PDF]. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Tumbes&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2688/PTE%202019%20-

%20Visita%20Tumbes.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=197

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (s.f.b). Perfil del Vacacionista Nacional que visita Tumbes - 2019. [PDF]. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/perfiles_vacac_nac/1041/tips/2279/PVN%202019%20-%20Visita%20Tumbes.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) - Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía. (2020). Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Tumbes. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1021372/Tumbes-Nivel-Satisfaccion-Turista-2020.pdf>

Cruz, M. (s.f.). Costos laborales Perú | Comparativo por régimen en Excel. <https://excelnoconvencional.com/costos-laborales-peru-comparado-por-regimen-en-excel/>

D. S. No 001-2015-MINCETUR, Aprueban Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. Diario Oficial El Peruano (2015). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-establecimientos-de-hospedaje-decreto-supremo-n-001-2015-mincetur-1248181-2/>

D. S. No 184-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de las personas a consecuencia de la COVID-19 y establece las medidas que debe seguir la ciudadanía en la nueva convivencia social. Diario Oficial El Peruano (2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-184-2020-pcm-1907451-1/>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Pearson.

Damodaran, A. (2022a). Betas by sector. [Base de datos virtual]. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Damodaran, A. (2022b). Country risk and Market Return. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Damodaran, A. (2022c). Tasa libre de riesgo. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera edición. Editorial Pearson.

Diario Oficial El Peruano. (2021a, 22 de mayo). Los retos frente a la pobreza. Editorial. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/121212-los-retos-frente-a-la-pobreza>

Diario Oficial El Peruano. (2021b, 02 de julio). Ministro Palacios: La PEA ocupada debe crecer alrededor del 7% al finalizar este año. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/123857-ministro-palacios-la-pea-ocupada-debe-crecer-alrededor-del-7-al-finalizar-este-ano>

DreamTrips. (2022). Experience a Luau of a Lifetime in Kona. <https://www.dreamtrips.com/trips/2207us1970>

Enciclopedia Financiera. (2018). Teorema de Modigliani-Miller. <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/teorema-de-Modigliani-Miller.htm>

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning.

Expedia. (2022). Comfortable Hawaiian style home. <https://www.expedia.com.au/Hanalei-Hotels-Comfortable-Hawaiian-Style-Home.h21709266.Hotel-Information>

Fiestas Hawaianas. (2020, 29 de enero). Flores Hawaianas: 3 tipos y sus significados. <https://fiestahawaianas.com/articulos-hawaianos/flores-hawaianas-3-tipos-y-sus-significados/>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2021). *COVID-19: Impacto de la caída de los ingresos de los hogares en indicadores de niñez y adolescencia. Estimaciones 2020-2021*. UNICEF. <https://www.unicef.org/peru/informes/covid19-impacto-de-la-caida-de-los-ingresos-de-los-hogares-en-indicadores-de-ninez-y-adolescencia>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2021, marzo). COVID-19: Impacto de la caída de los ingresos de los hogares en indicadores de niñez y adolescencia. Estimaciones 2020-2021. <https://www.unicef.org/peru/informes/covid19-impacto-de-la-caida-de-los-ingresos-de-los-hogares-en-indicadores-de-ninez-y-adolescencia>

Fowks, J. (2021, 01 de junio). Perú registra la mayor tasa de mortalidad del mundo por la covid. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2021-06-01/peru-eleva-de-68000-a-180000-los-muertos-por-la-pandemia-de-la-covid-19.html>

Gamarra, A. (2017, 26 de noviembre). Viajamos hasta Tumbes para ver de cerca a estos tiburones ballena. *Amaru TV*. <http://amarutv.uterop.pe/2017/11/26/viajamos-a-tumbes-para-ver-de-cerca-a-estos-tiburones-ballena-video/>

Google Maps. (2021). Zorritos. <https://www.google.com/maps/place/24540/@-4.4375652,-94.3201555,4z>

Hosteltur. (2019, 07 de enero). Perú: precios de servicios turísticos aumentan el doble que el IPC en 2018. https://www.hosteltur.com/lat/132280_peru-precios-servicios-turisticos-aumentaron-doble-ipc-2018.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Dirección Nacional de Estadística e Informática Departamental. (2000). *Conociendo Tumbes*. Talleres de la Oficina Técnica de Difusión, Estadística y Tecnología Informática (OTDETI) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). [PDF]. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0437/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021a, 14 de mayo). Pobreza monetaria alcanzó al 30,1% de la población del país durante el año 2020. <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). Estadísticas. Población y vivienda. <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Ipsos. (2020, 14 de febrero). Características de los niveles socioeconómicos en el Perú. <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

MeetHawaii. (2022). Koa Kea Hotel & Resort. <https://www.meethawaii.com/listing/koa-kea-hotel-%26-resort/88021/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2019, julio). PERÚ: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300464/Per%C3%BA_Oferta_y_Demanda_de_Establecimientos_de_Hospedaje_2018.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020). Tumbes. Reporte Regional de Turismo. Año 2020. [PDF]. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1320703/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20Tumbes%20a%C3%B1o%202020%20actualizado%20abril%202021.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (s.f.a). PENTUR. Plan Estratégico Nacional de Turismo. MINCETUR. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2021). Normas Internacionales de Contabilidad Oficializadas (NIC). Versión 2021.

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101379&lang=es-ES&view=article&id=3348

Ortega, D. (s.f.). 5 playas peruanas entre las mejores de Sudamérica. [Página web]. <https://limagallery.com/?p=7543>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". *Harvard Business Review*. Enero 2008. [PDF].

Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva*. Editorial Patria.

R. M. No 005-2019-VIVIENDA, Modifícase la Norma Técnica A.030 "Hospedaje", contenida en el Numeral 111.1 Arquitectura, del Título 111 Edificaciones del Reglamento Nacional de Edificaciones - RNE, aprobada por el Decreto Supremo N° 011-2006-VIVIENDA modificada por los Decretos Supremos N°s. 010-2009-VIVIENDA y 006-2014-VIVIENDA, que forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial. Diario Oficial El Peruano (2019). <https://www.gob.pe/institucion/vivienda/normas-legales/257235-005-2019-vivienda>

Redacción RPP. (2021, 21 de abril). Perú fue el país sudamericano más afectado con el declive del turismo internacional. *RPP*. Sección Economía. <https://rpp.pe/economia/economia/peru-fue-el-pais-sudamericano-mas-afectado-con-el-declive-del-turismo-internacional-coronavirus-en-peru-crisis-economica-noticia-1332800>

Resolución Viceministerial N° 0004-2021-MINCETUR/VMT. Aprueba la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021-2023. (2021, 26 de marzo). *Diario Oficial El Peruano*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1764327/RVM%20N%20004-2021-MINCETUR-VMT%20%2B%20Anexo.pdf.pdf>

Reuters. (2021, 20 de julio). Fitch advierte que la victoria de Pedro Castillo aumenta la incertidumbre política en Perú. *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/fitch-advierte-que-la-victoria-de-pedro-castillo-aumenta-la-incertidumbre-politica-en-peru>

Ruesta, A. (2020). Playas de Piura y Tumbes experimentan un "boom" de turismo interno. *Infomercado*. <https://infomercado.pe/playas-de-piura-y-tumbes-experimentan-un-boom-de-turismo-interno-noticia-ar/>

Siancas, W. (2020, 21 de noviembre). Construyen el primer muelle flotante en Playa Zorritos. *Diario La República*. <https://larepublica.pe/sociedad/2020/11/21/construyen-el-primer-muelle-flotante-en-playa-zorritos-de-tumbes-lrnd/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.). Reportes del Sistema Financiero. https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_

TurismoI. (2022). Tour Avistamiento de Ballenas y Tortugas Marinas. <https://turismoI.pe/tours/tour-avistamiento-de-ballenas-y-tortugas-marinas>

Zeithman, V.; Parasuman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Díaz de Santos.

Anexos

Anexo 1. Mapa de ubicación de Zorritos con respecto a Perú



Coordenadas de Perú: Latitud: 10° 00 S, Longitud: 76° 00 O

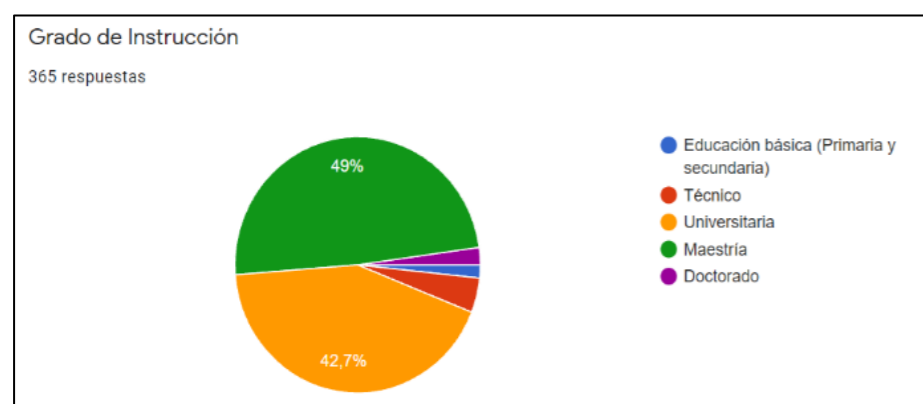
Nota: Adaptado de Google Maps, 2021.

Anexo 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

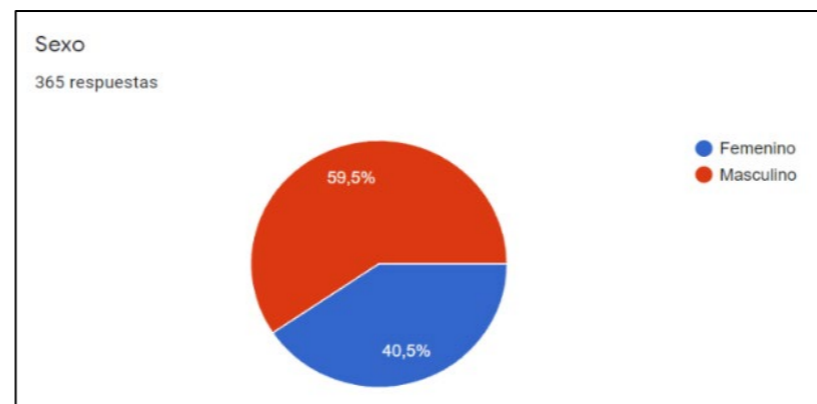
		Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Global	Protocolos de bioseguridad, sello mundial Safe Travels al norte peruano que contribuye a la seguridad frente a las normas de higiene anti COVID-19.	6%	4	0.24
2	Económico	Ampliación de líneas de crédito al sector mediante el FAE Turismo.	5%	3	0.15
3	Social	Cuarentenas obligatorias en hoteles a pasajeros provenientes de Sudáfrica, Brasil y/o India.	6%	4	0.24
4	Tecnológico	Tendencia a usar el <i>home office</i> a largo plazo, trabajando desde cualquier parte del país.	6%	3	0.18
5	Tecnológico	Enfoque en transformación digital en los negocios, uso del marketing digital, seguridad de pagos virtuales, inversión en tecnología 4G, generando atraktividad para los clientes.	3%	3	0.09
6	Legal	Avance exponencial de la vacuna en el Perú que contribuya a la reactivación económica.	10%	3	0.3
7	Ecológico	Promoción de las Áreas Naturales del Perú (ANP) que incentiva la promoción del turismo incluido los atractivos del norte peruano.	7%	3	0.21
Amenazas					
1	Global	Incremento de nuevos rebrotes y variantes derivadas del COVID-19, ocasionando posibles pandemias.	12%	2	0.24
2	Económico	Se prevé la desvalorización del sol frente al dólar por inestabilidad de cambio de gobierno a izquierda.	11%	1	0.11
3	Social	Intensificación de conflictos sociales por cambio de gobierno, generando menor atraktividad a inversionistas.	8%	2	0.16
4	Tecnológico	Mayores productos sustitutos de distintas plataformas de viaje como Airbnb, Selina, que ofrecen espacios de <i>home office</i> , captando a turistas con un mayor tiempo de estadía a precios bajos	6%	2	0.12
5	Político	Inestabilidad política por inicio de gobierno con propuestas que dan incertidumbre a los inversionistas y carencia de respaldo social.	11%	1	0.11
6	Económico	Perspectiva negativa de calificación crediticia a Perú por Moody's, desalentando la inversión extranjera.	9%	1	0.09
Total			100%		2.24

Nota: Adaptado de David, 2013.

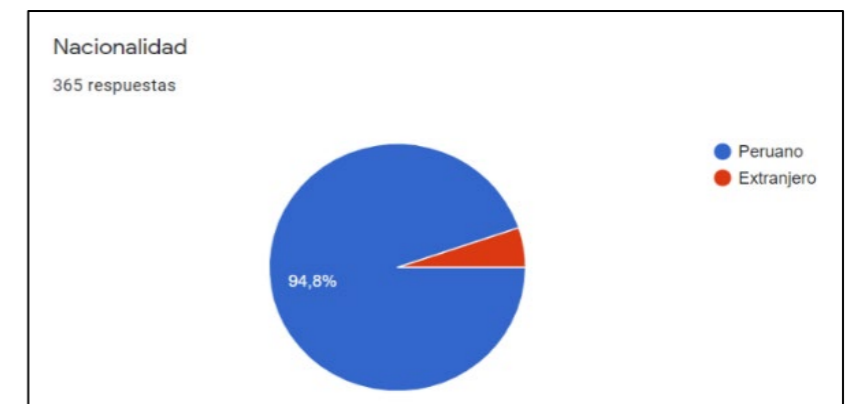
Anexo 3. Resultados de la encuesta



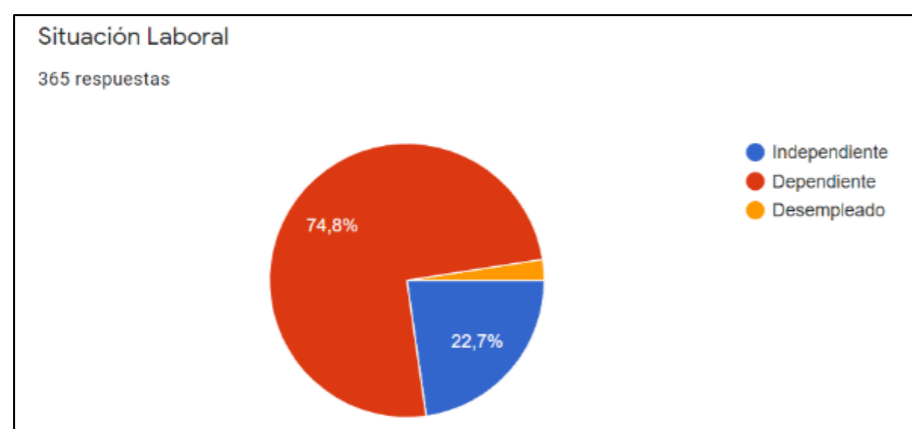
Nota: Elaboración propia, 2022.



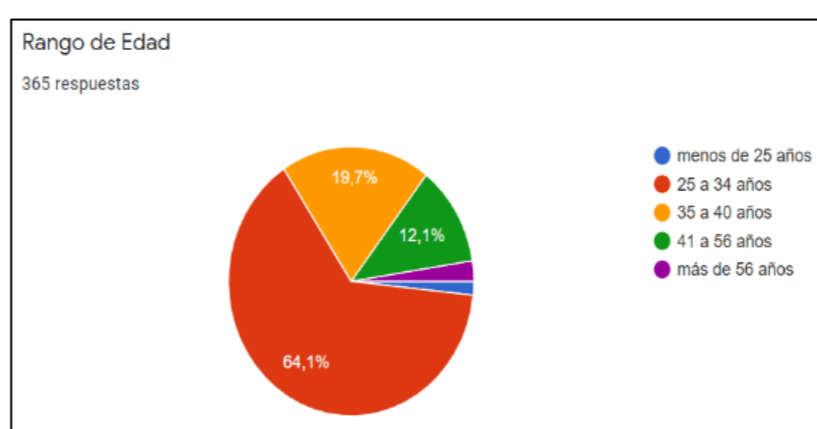
Nota: Elaboración propia, 2022.



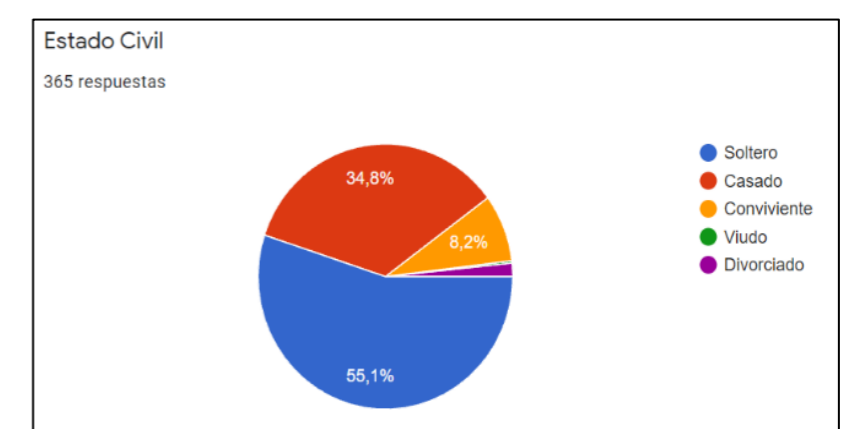
Nota: Elaboración propia, 2022.



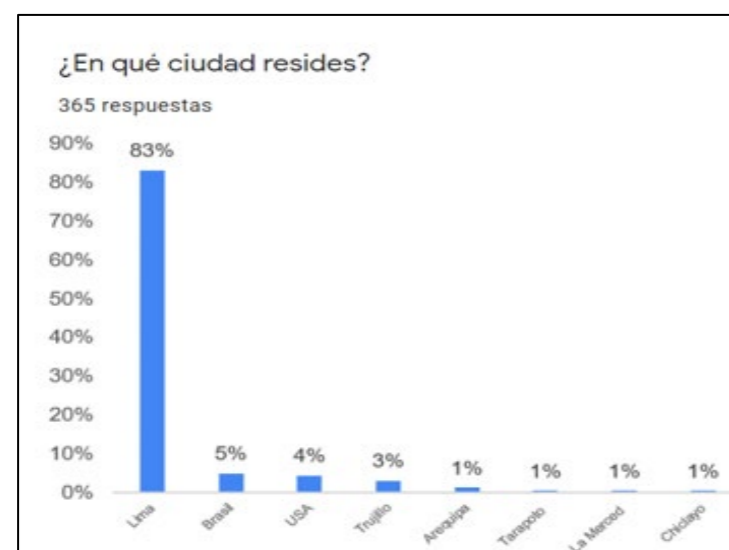
Nota: Elaboración propia, 2022.



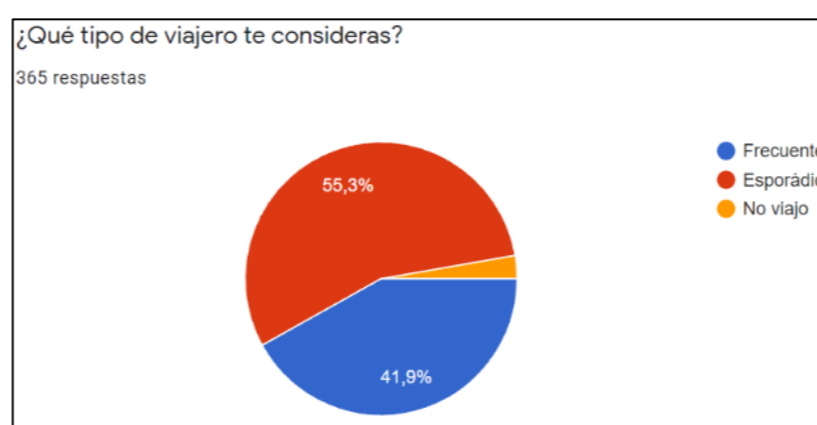
Nota: Elaboración propia, 2022.



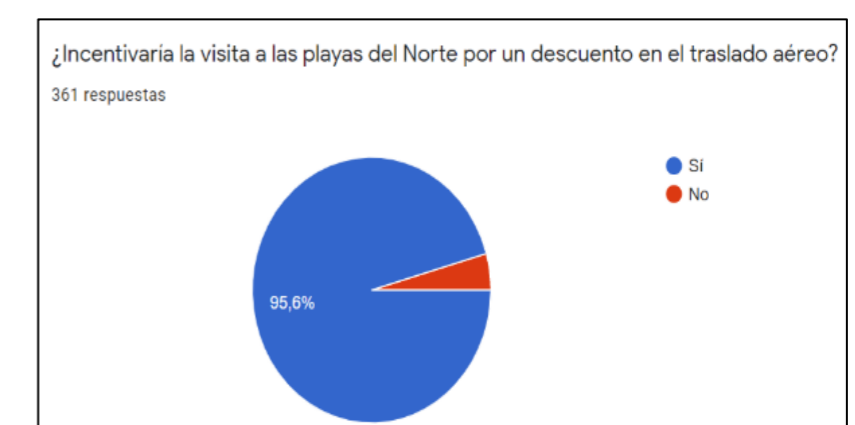
Nota: Elaboración propia, 2022.



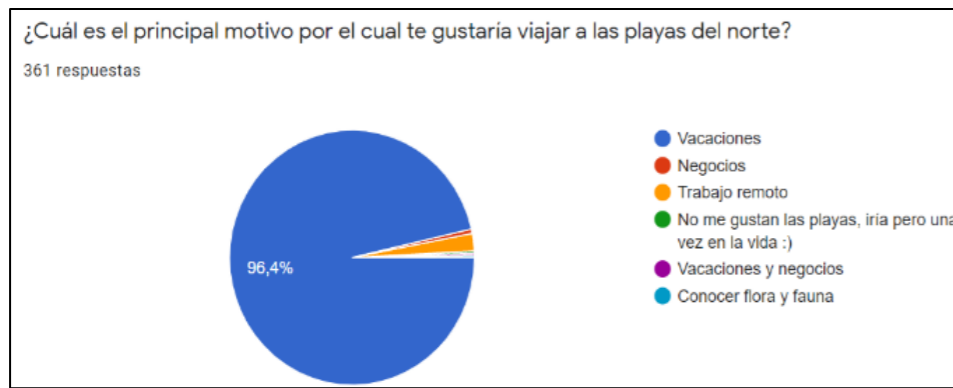
Nota: Elaboración propia, 2022.



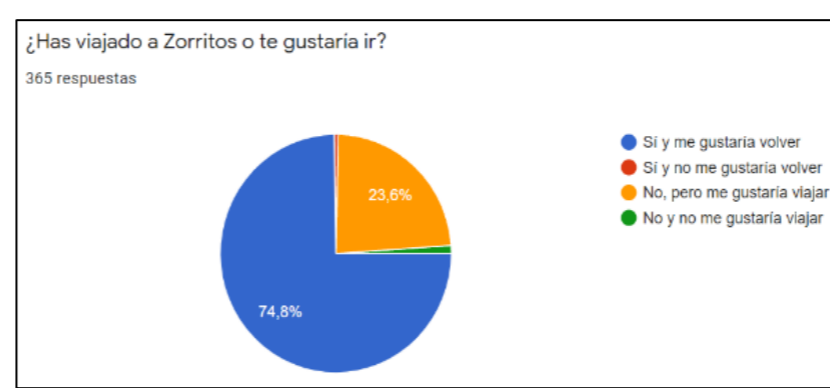
Nota: Elaboración propia, 2022.



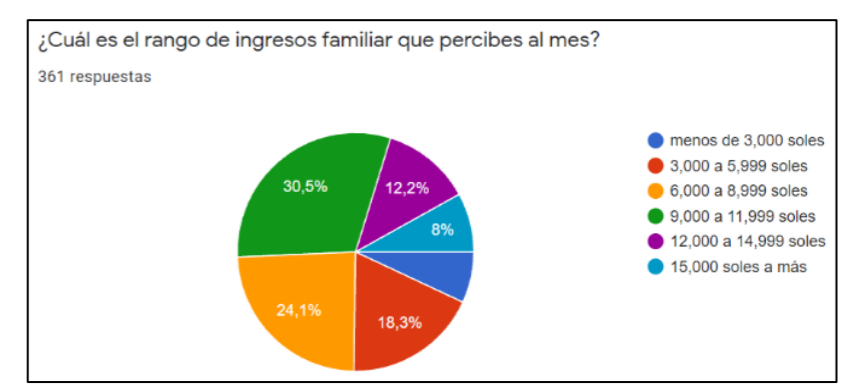
Nota: Elaboración propia, 2022.



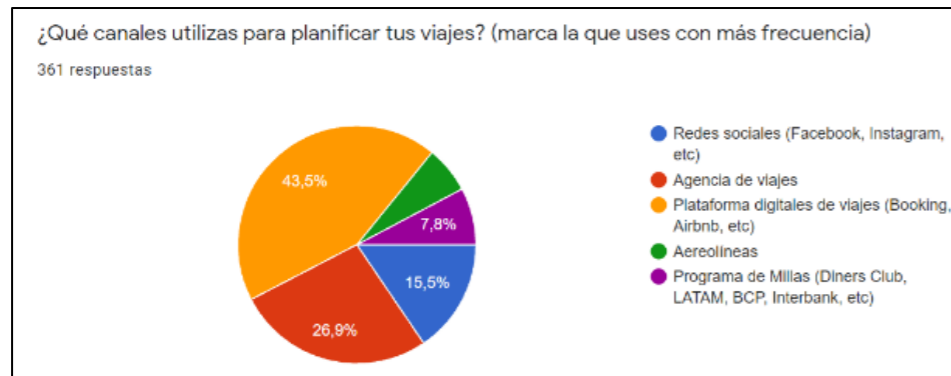
Nota: Elaboración propia, 2022.



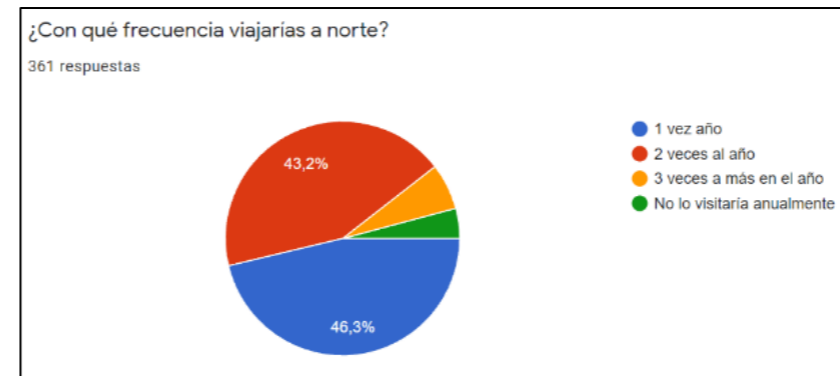
Nota: Elaboración propia, 2022.



Nota: Elaboración propia, 2022.



Nota: Elaboración propia, 2022.



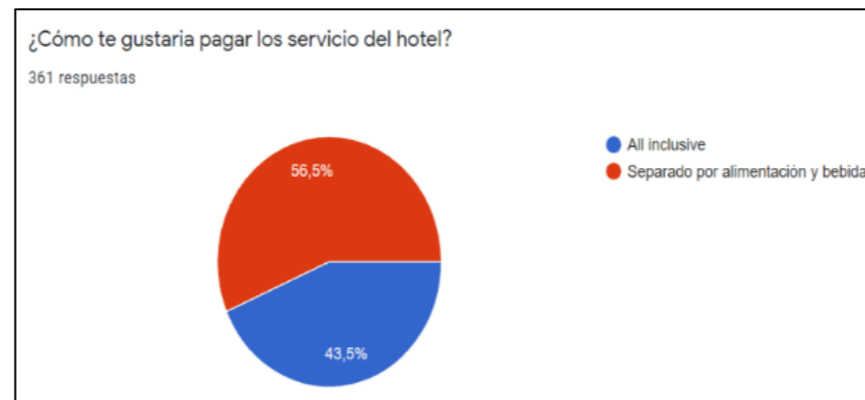
Nota: Elaboración propia, 2022.



Nota: Elaboración propia, 2022.



Nota: Elaboración propia, 2022.



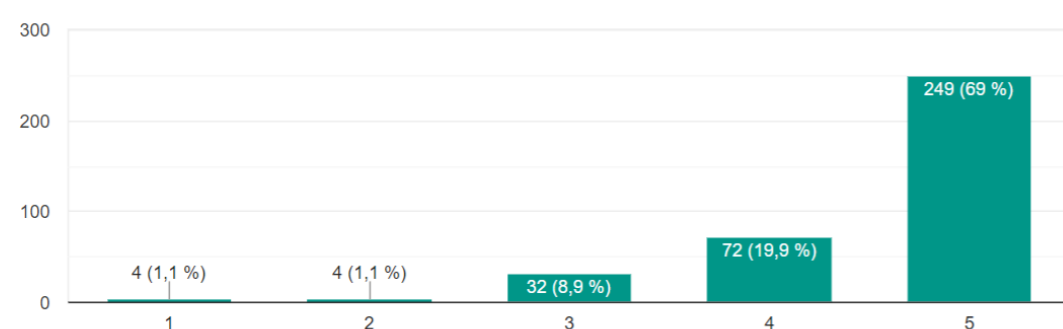
Nota: Elaboración propia, 2022.



Nota: Elaboración propia, 2022.

¿Estarías dispuesto a hospedarte en un hotel nuevo de 4 estrellas en Zorritos (Tumbes) con una tarifa de rango entre S/400 a S/700 soles que tiene como elemento diferenciador un personal que brinde una alta calidad de servicio y cuente con buenas instalaciones? (donde 1 representa el puntaje más bajo y el 5 más alto)

361 respuestas



Nota: Elaboración propia, 2022.

¿Qué atributos valorarías dentro del hotel? (1 es la puntuación más baja y 6 es la más puntuación más alta)

Pond.	Hospitalidad y trato del personal	Actividades de recreación (shows, actividades deportivas)	Calidad del restaurante	Calidad del bar	Servicio de transporte	Actividades de relajación (SPA, gimnasio)
1	2%	5%	1%	2%	4%	6%
2	1%	20%	1%	3%	18%	20%
3	8%	19%	9%	11%	18%	20%
4	9%	18%	12%	11%	23%	23%
5	10%	11%	19%	11%	16%	13%
6	70%	27%	59%	62%	21%	19%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Ficha técnica:
Estudio: Perfil de vacacionistas a Zorritos – Tumbes 2021
Universo: Hombres y mujeres de 18 a 60 años de NSE A/B y C. muestreado por conveniencia (a nivel nacional en Lima, Trujillo, Chiclayo, Arequipa y a nivel internacional Brasil y Estados Unidos).
Muestra: 365 personas

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 4. Perfil del turista internacional

Género		Grado de instrucción	
Masculino	54%	Secundaria	22%
		Técnica	16%
		Universitaria	48%
Femenino	46%	Postgrado	4%
		Maestría	5%
		Doctorado	5%
Estado civil		Como adquiero el pasaje	
Casado o conviviente	48%	En una agencia de viaje física	87%
Soltero	42%	A través de internet	7%
Parte de una pareja no casa o conviviente	10%	No lo sé, la empresa lo compra	6%
Contrató algún servicio por Internet para su viaje (opción múltiple)		Rango de edad	
Transporte aéreo internacional	8%	De 15 de 24 años	20%
Transporte aéreo dentro de Perú	4%	De 25 a 34 años	31%
Alojamiento	4%	De 35 a 44 años	24%
Transporte terrestre	2%	De 45 a 54 años	16%
Traslados internos entre ciudades	2%	De 55 a 64 años	7%
No contrato ningún servicio	89%	De 65 años a más	2%
Puntos de ingreso al país		Tiempo de planificación de compra de viaje	
Tumbes (Aguas Verdes)	70%	Menos de 1 mes	26%
Lima (aeropuerto Jorge Chávez)	10%	De 1 a 4 meses	56%
Punto (Desaguadero)	10%	De 5 a 8 meses	10%
Tacna	10%	De 9 a 12 meses	4%
Otros	1%	Más de 12 meses	4%

Nota: Adaptado de PROMPERU, s.f.a.

Motivo de visita al Perú		Tipo de alojamiento utilizado en Tumbes	
Vacaciones	77%	Hotel 4 o 5 estrellas	10%
Visita a familiares	17%	Hotel / Hostal 3 estrellas	18%
Negocios	2%	Hotel / Hostal 1 o 2 estrellas	19%
Educación	2%	Casa de familiares / amigos	7%
Asistir a seminarios	1%	Albergue / hostal	1%
Misiones / trabajos religiosos	1%	Casa propia / departamento	1%
Frecuencia de visita		Permanencia promedio (en días)	
Primera vez	41%	Permanencia promedio Tumbes	2
Más de una vez	59%	Permanencia promedio en Perú	15
Gasto en el Perú (promedio)		Páginas de reservas para alojamiento usado (opción múltiple)	
Menos de US\$ 500	53%	Booking	53%
De US\$ 500 a US\$ 999	23%	Airbnb	29%
De US\$ 1,000 a US\$ 1,499	6%	Hostelworld.com	20%
De US\$ 1,500 a US\$ 1,999	6%	Expedia	15%
De US\$ 2,000 a US\$ 2,499	2%	Tripadvisor	13%
De US\$ 2,500 a más	10%	Skycanner	9%
Gasto promedio por viaje	US\$ 999	Despegar.com	7%

Anexo 5. Perfil del turista nacional

Género		Situación laboral	
Masculino	50%	Trabajo para sector público	8%
		Independiente	37%
		Ama de casa	22%
Femenino	50%	Estudiante	18%
		Trabajo para sector público	15%
Nivel socioeconómico		Qué tipo de viajero te consideras	
A/B	47%	Esporádico	55.30%
C	53%	Frecuente	41.90%
		No viaje	2.70%
Procedencia de visita		Rango de edad	
Lima	47.30%	De 18 de 24 años	24%
Norte	37.70%	De 25 a 34 años	29%
Centro	7.50%	De 35 a 44 años	21%
Sur	5.70%	De 45 a 64 años	26%
Oriente	1.80%	Promedio de años	34
Estado civil		Grado de instrucción	
No forma parte de una pareja	51%	Secundaria completa	38%
Forma parte de una pareja	49%	Técnica	41%
		Universitario	18%
		Post grado/Maestría/Doctorado	3%
Ha viajado a Zorritos		Modo de viaje	
Sí, y me gustaría regresar	74.80%	Salir con la familia	34%
No, pero me gustaría ir	23.60%	Conocer lugares	31%
No, y no me gusta viajar	1.10%	Descansar, relajarse	23%
Sí, y no me gustaría regresar	0.50%	Conocer atractivos turísticos	4%
		Diversión	3%
		Otros	5%

Nota: Adaptado de PROMPERU s.f.b.

Anexo 6. Detalle de hoteles de Tumbes

Nombre del hotel	Número de estrellas	Distrito	Precio promedio por habitación por noche	Calificación (Booking)	Calificación (Google Maps)
Casa Andina Select Zorritos Tumbes	4	Zorritos	447.00	87%	92%
Los Balcones de Zorritos	3	Zorritos	187.00	70%	78%
Hotel QuiTumbe Sea Lodge - Zorritos	3	Zorritos	245.00	79%	80%
Costa del Sol Wyndham Tumbes	4	Tumbes	258.00	83%	84%
Punta del Norte Bungalows	4	Canoas de Punta Sal	491.00	94%	94%
Baja Canoas Hotel	3	Canoas de Punta Sal	685.00	94%	90%
Yemaya Boutique Hotel en Canoas	3	Canoas de Punta Sal	552.00	90%	92%
Royal Decameron Punta Sal	4	Canoas de Punta Sal	770.35	77%	90%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 7. Detalle de los servicios que ofrecen los hoteles de Tumbes

Nombre del hotel	Primera línea de playa	Restaurante	Bar	Piscina	Spa	Wifi	Aire acondicionado	Se admiten mascotas
Casa Andina Select Zorritos Tumbes	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Los Balcones de Zorritos	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No
Hotel QuiTumbe Sea Lodge - Zorritos	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No
Costa del Sol Wyndham Tumbes	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Punta del Norte Bungalows	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No
Baja Canoas Hotel	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No
Yemaya Boutique Hotel en Canoas	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No
Royal Decameron Punta Sal	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 8. Estructura porcentual de arribos en Tumbes



Nota: Tomado de MINCETUR, 2020.

Anexo 9. Decoración del hotel

Imagen referencial de la habitación



Nota: Tomado de Expedia, 2022.

Imagen referencial del bar del hotel



Nota: Tomado de MeetHawaii, 2022.

Anexo 10. Zona de Zorritos

Muelle flotante de Zorritos



Nota: Tomado de Siancas, 2020.

Avistamiento de tiburón ballena



Nota: Tomado de Gamarra, 2017.

Imagen referencial de la piscina



Nota: Tomado de DreamTrips, 2020.

Imagen referencial del hotel



Nota: Tomado de Koa Kea Hotel & Resort, por MeetHawaii, 2022.

Nado con tortugas



Nota: Tomado de TurismoI, 2022.

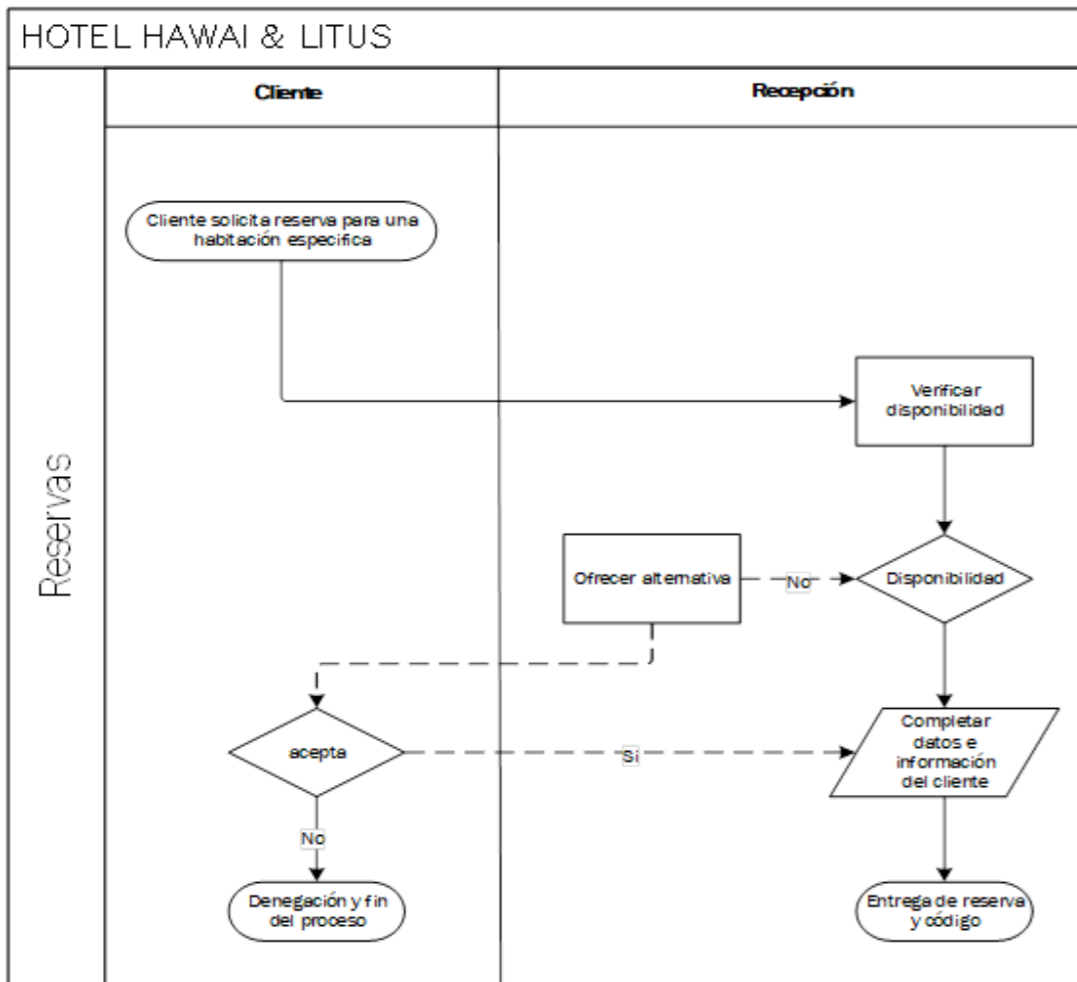
Transporte público de mototaxis



Nota: Tomado de Céspedes, 2020.

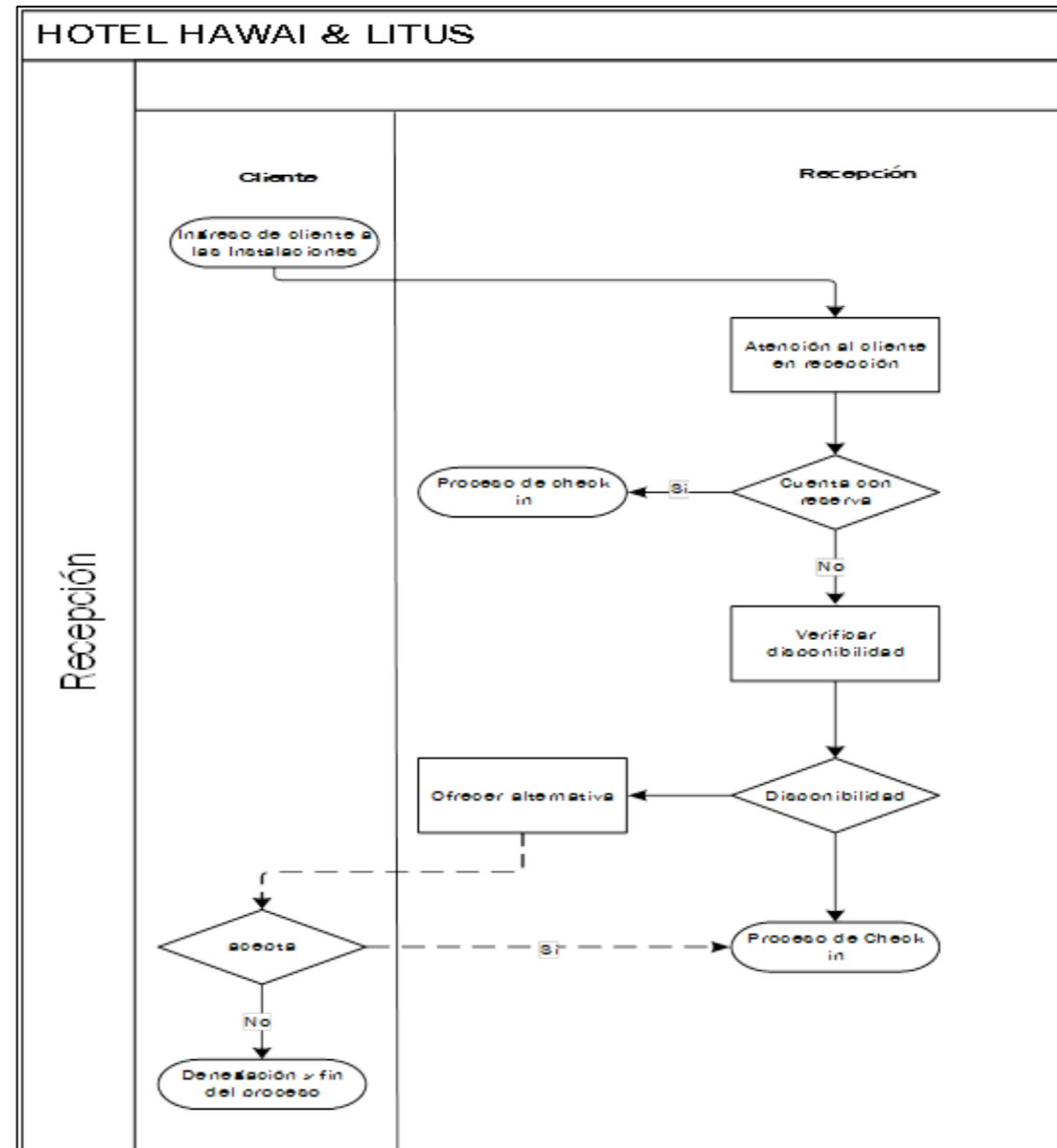
Anexo 14. Flujograma de procesos

Proceso de reservas



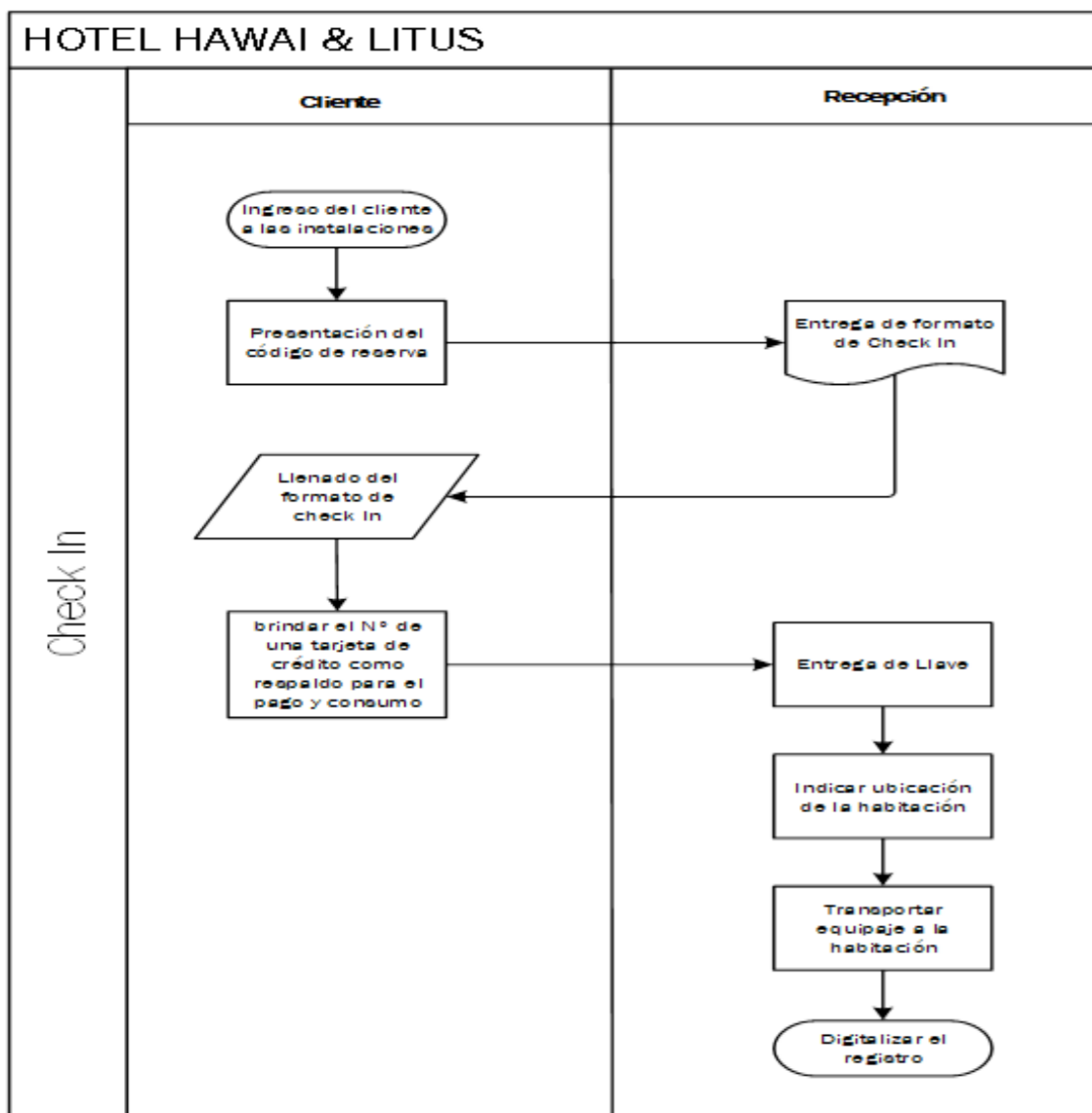
Nota: Elaboración propia, 2022.

Proceso de recepción



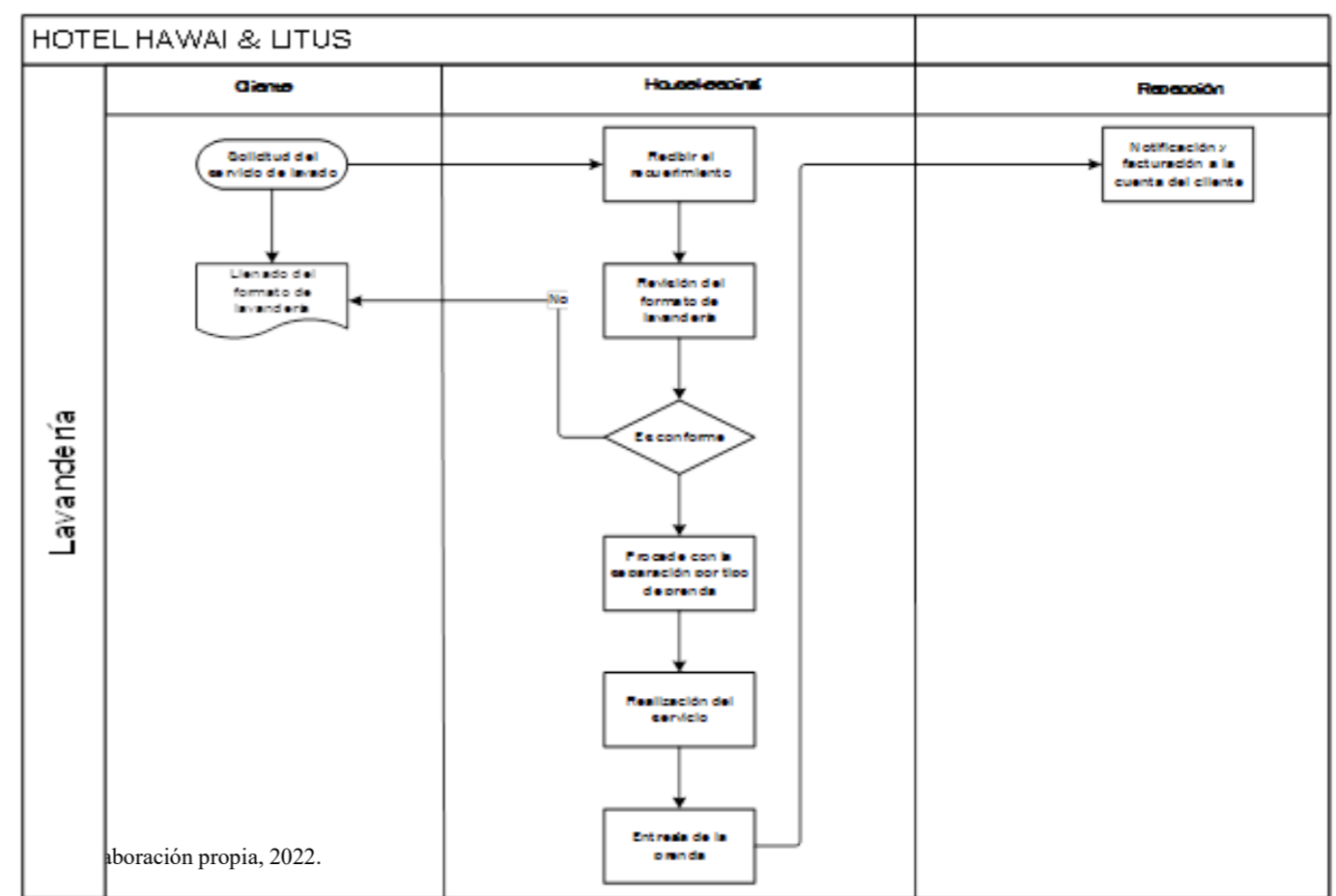
Nota: Elaboración propia, 2022.

Proceso de check-in



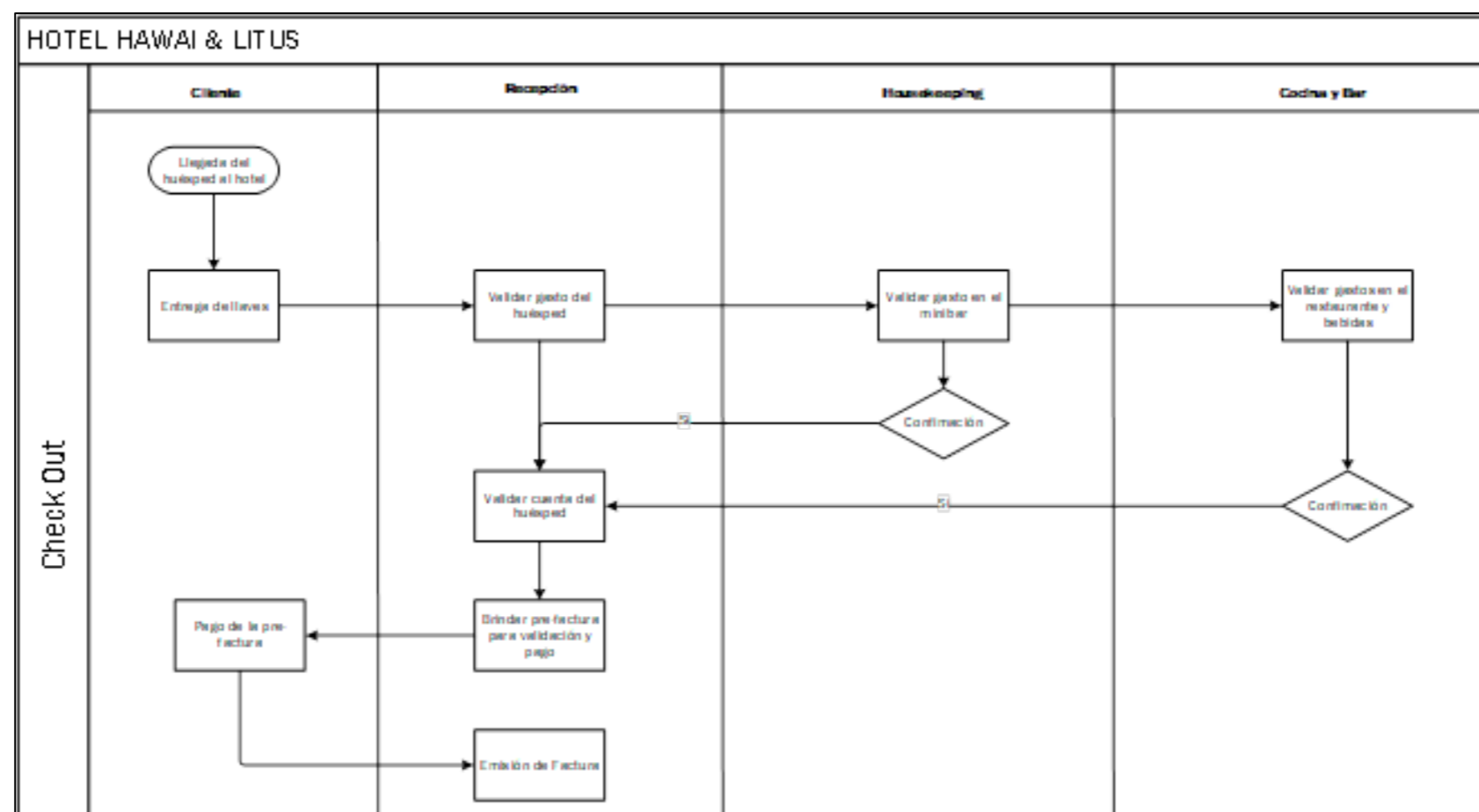
Nota: Elaboración propia, 2022.

Proceso de lavandería



Elaboración propia, 2022.

Proceso de check out



Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 15. Detalle de infraestructura

Item	AREA DE HABITACIONES	Unidades	Área m ²	Área m ²	ALCANCE
01	SUPERIOR SIMPLE	5.00	22.00	110.00	
02	SUPERIOR DOBLE	10.00	28.00	140.00	
03	SUPERIOR FAMILIAR	10.00	32.00	160.00	
04	SUPERIOR MATRIMONIAL	5.00	28.00	70.00	
05	LOBBY DE INGRESO	1.00	70.00	70.00	Se considera una sala de recepción, y hall de ingreso y la zona de recepción administrativa.
06	RESTAURANTE, COCINA Y TERRAZA	1.00	180.00	180.00	La zona de restaurante y terraza con acabado superior ventilado, iluminación natural, parcialmente limpio y abierto.
07	BAR	1.00	35.00	35.00	
08	AREAS DE SERVICIO Y MAESTRANZA	1.00	70.00	70.00	En zonas posteriores al ingreso de servicio, acabados intermedios.
09	INGRESO Y ESTACIONAMIENTO	1.00	200.00	200.00	
10	AREA DE PISCINA Y TERRAZA	1.00	250.00	250.00	Considera la piscina con acabados intermedio superior y terraza abierta, de madera estilo Hawai.
14	AREAS DE CIRCULACION (15% TOTAL)	1.00		219.00	veredas, acceso para circulación acabado Hawai.
15	AREAS VERDES Y LIBRES (30%)	1.00		450.00	

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 16. Acciones estratégicas del Plan de Responsabilidad Social

Stakeholders	Acción	Actividades	ODS
Clientes	Asegurar la protección y el correcto uso de los datos de los clientes.	Proteger los datos de los clientes, solo tendrán acceso a ellos el personal de recepción, tanto en documentación como en el sistema.	ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.
	Asegurar que la publicidad del hotel transmita un mensaje de responsabilidad ambiental y social.	El mensaje que se transmite en la publicidad debe ser mostrando un hotel cuidado, con playas limpias y cuidado del medio ambiente a través de fotos, redes sociales y diferentes canales digitales.	ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.
	Cuidar del bienestar y de la salud de los clientes durante su estancia en el hotel.	<ul style="list-style-type: none"> Con una política de seguridad y bienestar para los clientes se tiene como objetivo mitigar el riesgo de accidentes. Concientizar a los clientes que aun continúa la pandemia y que es necesario protegerse con el lavado de manos, desinfección de los lugares, entre otros. 	ODS 3: Buena salud y bienestar.
Proveedores	Trabajar con proveedores que promuevan el consumo de productos reciclados y biodegradables en toda la cadena de suministro.	<ul style="list-style-type: none"> Buscar, en la medida de lo posible, trabajar con proveedores que tengan un plan de buenas prácticas de manejo de desechos. Proveedores de alimentación que cuentan con una cadena de suministros sustentable. 	ODS 12: Consumo y producción responsables.
	Homologar proveedores que sigan todas las normas y leyes.	Establecer un servicio de certificación de homologación de proveedores dada por una empresa supervisora, que certifique el cumplimiento de la normativa de trabajo.	ODS 8: Crecimiento económico e infraestructura.
	Asegurar el desarrollo de una sociedad comercial transparente y de confianza.	Con el manual de buen gobierno corporativo se llegará al 2026 con una política de transparencia y cero corrupción.	ODS 8: Crecimiento económico e infraestructura.
Colaboradores	No realizar actos de discriminación a colaboradores por su estado civil, género, religión o algún otro tipo.	La cultura de la compañía debe estar basada en el respeto y tolerancia a los compañeros, con cero tolerancia de discriminación.	ODS 5: Igualdad de género.
	Garantizar un uso eficiente del agua.	<ul style="list-style-type: none"> Generar una comunicación interna para el uso eficiente y buen manejo del agua a través de carteles. Taller sobre la consecuencia del mal uso del agua. 	ODS 6: Agua limpia e higiene.
	Concientizar a los colaboradores en la gestión de desechos de alimentos y residuos, así como el cuidado del medio ambiente. Concientizar a los colaboradores sobre el uso y consumo responsables con el medio ambiente y la gestión sostenible de alimentos y desechos.	<ul style="list-style-type: none"> Concientizar a los colaboradores para la no contaminación del agua y del medio ambiente. Segregación de desechos con tachos correctamente identificables. Taller para el manejo adecuado de residuos. 	ODS 12: Consumo y producción responsables.
	Capacitar a los colaboradores para potenciar sus habilidades técnicas y blandas.	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento profesional, incluyendo la formación en igualdad y no discriminación. 	ODS 4: Educación de calidad.
	Generar una cultura que respete el balance entre el trabajo y la familia.	<ul style="list-style-type: none"> Brindar condiciones laborales dignas para los colaboradores. Generar horarios de trabajo que se cumplan. 	ODS 8: Crecimiento económico e infraestructura.
Accionistas	Presentar los resultados anuales de la compañía de forma veraz transparente.	<ul style="list-style-type: none"> Ser transparentes con los colaboradores acerca de los resultados de la empresa. Hacer partícipe a los colaboradores en la toma de decisiones del hotel, incentivándolo en la generación de ideas. 	ODS 8: Crecimiento económico e infraestructura.
	Ejecutar acciones de buenas prácticas corporativas.	Al 2026 contar con un manual sólido de buenas prácticas corporativas.	ODS 8: Crecimiento económico e infraestructura.
Estado	Realizar el pago oportuno de las obligaciones tributarias.	Cumplir con los requerimientos de la ley, contando con empresas que brindarán un soporte para cumplir adecuadamente con este proceso.	ODS 8: Crecimiento económico e infraestructura.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 17. Situación financiera (en S/)

	2023	2024	2025	2026	2027	
Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo circulante						
Efectivo y equivalentes de efectivo	459,605	1'174,423	1,420,808	1'853,185	2'521,076	1'423,468
Cuentas por cobrar	0	61,523	65,547	69,634	74,057	78,546
Inventario	0	56,363	59,085	62,191	65,432	68,813
Otros activos	829,464	0	0	0	0	0
Activo no circulante						
Propiedad, planta y equipo	8'150,898	8'271,878	8'279,109	8'286,328	8'294,165	8'301,992
Depreciación acumulada	0	-299,900	-599,800	-899,699	-1'199,599	-1'499,499
Intangible	65,238	65,238	65,238	65,238	65,238	65,238
Amortización acumulada	0	-834	-1,668	-2,502	-3,336	-4,169
Total activos	9'505,205	9'328,690	9'288,320	9'434,375	9'817,033	8'434,388
Pasivo y capital social						
Pasivos no circulantes						
Préstamos a largo plazo	4'752,603	3'802,082	2,851,562	1'901,041	950,521	0
Total pasivo	4'752,603	3'802,082	2,851,562	1'901,041	950,521	0
Capital						
Capital social	4'752,603	4'752,603	4'752,603	4'752,603	4'752,603	4'752,603
Ganancias acumuladas	0	0	774,005	1'684,155	2'780,731	2'056,955
Beneficio neto del periodo	0	774,005	910,150	1'096,576	1'333,179	1'624,831
Total capital	4'752,603	5'526,608	6'436,758	7'533,334	8'866,513	8'434,388
Total pasivos y capital	9'505,205	9'328,690	9'288,320	9'434,375	9'817,033	8'434,388

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 18. Estado de resultados (en S/)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas					
(+) Ingresos por hospedaje	4'032,666	4'273,680	4'514,339	4'775,575	5'036,457
(+) Otros ingresos	740,768	767,705	794,642	821,579	848,516
Ingresos por ventas bruto	4'773,434	5'041,384	5'308,980	5'597,154	5'884,972
(-) Descuentos por ventas	-282,287	-256,421	-225,717	-191,023	-151,094
Ingresos por ventas neto	4'491,147	4'784,964	5'083,264	5'406,131	5'733,879
(-) Costo de ventas	-1'371,499	-1'437,732	-1'513,320	-1'592,174	-1'674,440
Margen bruto	3'119,647	3'347,232	3'569,943	3'813,957	4'059,439
(-) Gastos operativos	-87,931	-91,009	-94,194	-97,491	-100,903
(-) Gastos administrativos	-399,847	-404,755	-476,855	-504,414	-462,880
(-) Gastos de marketing	-870,993	-860,523	-843,319	-820,675	-790,393
Total gastos	-1'358,771	-1'356,287	-1'414,368	-1'422,581	-1'354,176
EBITDA	1'760,876	1'990,945	2'155,575	2'391,377	2'705,263
(-) Depreciación	-299,900	-299,900	-299,900	-299,900	-299,900
(-) Amortización	-834	-834	-834	-834	-834
EBIT	1'460,143	1'690,211	1'854,841	2'090,643	2'404,529
(-) Gastos por intereses préstamo	-499,023	-399,219	-299,414	-199,609	-99,805
Utilidad antes de impuestos	961,119	1'290,993	1'555,427	1'891,034	2'304,724
(-) Impuestos	-283,530	-380,843	-458,851	-557,855	-679,894
(+) Escudo fiscal de gastos preoperativos	96,416	0	0	0	0
Utilidad neta	774,005	910,150	1'096,576	1'333,179	1'624,831

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 19. Análisis de sensibilidad

Escenarios	Tipo	Indicador	VAN Económico S/	VAN Financiero S/	TIR Económico	TIR Financiero	Ingresos S/	EBITDA S/
Escenario 1	Presupuestado	Escenario base	2'648,486	2'315,594	22%	28%	4'491,147	1'760,876
Escenario 2	Moderado	-5% (venta neta), +5% (costos)	1'028,138	877,393	17%	22%	4'266,590	1'497,793
Escenario 3	Pesimista	-10% (venta neta), +10% (costos)	-592,555	-563,909	13%	15%	4'042,032	1'234,710
Escenario 4	Muy pesimista	-15% (venta neta), +15% (costos)	-2'213,249	-2'005,211	7%	7%	3'817,475	971,626

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 20. Plan de contingencia del primer año (S/)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Estacionalidad (% de ventas)	6%	8%	11%	8%	8%	8%	11%	8%	8%	8%	8%	8%	100%
Pernoctaciones	381	457	670	463	488	482	660	472	465	491	484	510	6023
Ingresos totales netos	S/284,122	S/340,798	S/499,638	S/345,272	S/363,915	S/359,441	S/492,180	S/351,984	S/346,764	S/366,152	S/360,932	S/380,321	S/4,491,147
Costos de venta variable	S/65,471	S/78,531	S/115,133	S/79,562	S/83,858	S/82,827	S/113,414	S/81,108	S/79,906	S/84,373	S/83,171	S/87,638	S/1,034,907
Costos de venta fijo	S/28,049	S/28,049	S/28,049	S/28,049	S/28,049	S/28,049	S/28,049	S/28,049	S/28,049	S/28,049	S/28,049	S/28,049	S/336,593
Margen bruto	S/190,602	S/234,217	S/356,456	S/237,661	S/252,008	S/248,565	S/350,717	S/242,826	S/238,808	S/253,730	S/249,712	S/264,633	S/3,119,647
Total gastos operativos	S/7,328	S/7,328	S/7,328	S/7,328	S/7,328	S/7,328	S/7,328	S/7,328	S/7,328	S/7,328	S/7,328	S/7,328	S/87,931
Total gastos administrativos	S/25,295	S/30,341	S/44,483	S/30,740	S/32,399	S/32,001	S/43,819	S/31,337	S/30,872	S/32,599	S/32,134	S/33,860	S/399,847
Total gastos de marketing	S/55,101	S/66,093	S/96,898	S/66,961	S/70,576	S/69,708	S/95,451	S/68,262	S/67,250	S/71,010	S/69,998	S/73,758	S/870,993
Pago de deuda (amortización + interés)	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/1,449,544	S/1,449,544
Pago a cuenta Impuesto a la Renta (1.5%)	S/0	S/4,262	S/5,112	S/7,495	S/5,179	S/5,459	S/5,392	S/7,383	S/5,280	S/5,201	S/5,492	S/5,414	S/61,668
Flujo de caja antes de PDT anual	S/102,877	S/126,194	S/202,636	S/125,138	S/136,526	S/134,069	S/198,727	S/128,516	S/128,079	S/137,592	S/134,761	-S/1,305,270	S/249,664
Flujo de caja acumulado	S/102,877	S/229,071	S/431,707	S/556,846	S/693,371	S/827,440	S/1,026,167	S/1,154,684	S/1,282,763	S/1,420,355	S/1,555,116	S/249,846	S/499,510

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 21. Punto de equilibrio (S/)

	2023	2024	2025	2026	2027
Precio unitario bruto promedio hospedaje	S/ 670	S/ 685	S/ 699	S/ 715	S/ 730
(-) Descuento hospedaje	S/ 47	S/ 41	S/ 35	S/ 29	S/ 22
Precio unitario neto promedio hospedaje	S/ 623	S/ 644	S/ 664	S/ 686	S/ 708
Precio unitario por ingresos adicionales - Restaurante	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100
Precio unitario por ingresos adicionales - Bar	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50
Precio unitario por ingresos adicionales - Spa	S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45
Costo variable unitario por hospedaje	S/ 136	S/ 141	S/ 146	S/ 151	S/ 156
Costo por servicios adicionales - Restaurante	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 40
Costo por servicios adicionales - Bar	S/ 15	S/ 15	S/ 15	S/ 15	S/ 15
Costo por servicios adicionales - Spa	S/ 14	S/ 14	S/ 14	S/ 14	S/ 14
Margen de contribución unitario por hospedaje	S/ 487	S/ 503	S/ 518	S/ 536	S/ 552
Margen de contribución unitario por restaurante	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60
Margen de contribución unitario por bar	S/ 35	S/ 35	S/ 35	S/ 35	S/ 35
Margen de contribución unitario por spa	S/ 32	S/ 32	S/ 32	S/ 32	S/ 32
Margen de contribución unitario total (por pernoctación)	S/ 566	S/ 582	S/ 597	S/ 615	S/ 631
Cargas fijas totales	S/ 1,647,184	S/ 1,641,851	S/ 1,703,280	S/ 1,714,796	S/ 1,649,645
Costos indirectos de fabricación (CIF)	S/ 336,593	S/ 337,243	S/ 344,277	S/ 351,461	S/ 358,799
Gastos operativos	S/ 87,931	S/ 91,009	S/ 94,194	S/ 97,491	S/ 100,903
Gastos administrativos	S/ 399,847	S/ 404,755	S/ 476,855	S/ 504,414	S/ 462,880
Gasto de marketing	S/ 822,813	S/ 808,844	S/ 787,954	S/ 761,429	S/ 727,063
Punto de equilibrio (N° de pernoctaciones)	2,910.8	2,820.9	2,851.6	2,789.5	2,613.2
Capacidad total	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950
Punto de equilibrio (% de utilización) (EBITDA > 0)	26.58%	25.76%	26.04%	25.47%	23.86%
Cargas financieras y depreciación	S/ 799,757	S/ 699,952	S/ 600,148	S/ 500,343	S/ 400,538
Intereses	S/ 499,023	S/ 399,219	S/ 299,414	S/ 199,609	S/ 99,805
Depreciación y amortización	S/ 300,734	S/ 300,734	S/ 300,734	S/ 300,734	S/ 300,734
Punto de equilibrio (N° de pernoctaciones)	4,324.1	4,023.4	3,856.4	3,603.4	3,247.6
Capacidad total	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950
Punto de equilibrio (% de utilización) (Utilidad neta > 0)	39.5%	36.7%	35.2%	32.9%	29.7%
Incluyendo amortización de préstamo					
Amortización	S/ 950,521	S/ 950,521	S/ 950,521	S/ 950,521	S/ 950,521
Punto de equilibrio (N° de pernoctaciones)	6,003.8	5,656.5	5,447.8	5,149.6	4,753.3
Capacidad total	10,950.0	10,950.0	10,950.0	10,950.0	10,950.0
Punto de equilibrio (% de utilización) (Utilidad neta > 0)	54.8%	51.7%	49.8%	47.0%	43.4%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Notas biográficas

Sr. Albert José Levi Díaz Chunga

Titulado en Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional de Trujillo. Cuenta con una Diplomatura en Economía, Contabilidad y Finanzas por CENTRUM PUCP. Tiene más de 7 años de experiencia en proyectos de analítica avanzada, ciencia de datos, planeamiento y análisis de negocios. Actualmente labora como Senior Data Scientist Translator en Interbank.

Srta. Geraldine Patricia Fox Medina

Titulada en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, y es especialista en Gerencia de Proyectos por la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el rubro bancario y de tecnologías de información, liderando proyectos digitales con metodologías ágiles. Actualmente es Agile Coach en el Banco de Crédito del Perú.

Srta. Mariel Yanira Girao La Rosa

Es Contadora colegiada y Administradora por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con un Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) por la Universidad de Chile. Tiene más de 9 años de experiencia en auditoría financiera, contabilidad y finanzas. Actualmente se desempeña como Subgerente Adjunto de Contabilidad Administración en Mibanco.

Sr. Renzo Maurizio Uribe Briceño

Titulado en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con 10 años de experiencia en la cadena de suministro de operaciones industriales en comercio exterior, almacén, distribución, compras y planificación de la producción. Actualmente, se desempeña como Jefe de Operaciones Industriales en la empresa Industria de Grasas y Aceites S.A.