



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA UN HOTEL BOUTIQUE UBICADO EN  
EL DISTRITO DE LOS ÓRGANOS – EL ÑURO, PIURA”**

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

**Presentado por**

**Sra. Ruth Margarita Félix Guerrero**

**Srta. Magaly Rubí Jayo Vega**

**Sr. Miguel Ángel Torres Castillo**

**Sra. Diana Elvira Zegarra Vargas**

**Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro**

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


**Lima, noviembre 2022**



### REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, FLORES CASTRO JUAN ALEJANDRO, constancia que el trabajo de investigación "PLAN DE NEGOCIO PARA UN HOTEL BOUTIQUE UBICADO EN EL DISTRITO DE LOS ÓRGANOS – EL ÑURO, PIURA" presentado por FELIX GUERRERO RUTH MARGARITA con el DNI 44907712, JAYO VEGA MAGALY RUBI con el DNI 45273218, TORRES CASTILLO MIGUEL ANGEL con el DNI 43082466 y ZEGARRA VARGAS DIANA ELVIRA con el 45468130; para optar al Grado de Magister en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 27 de febrero de 2023, dando el siguiente resultado:

Ruth Felix | FINALMBA090F1 27.02.23



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

"PLAN DE NEGOCIO PARA UN HOTEL BOUTIQUE UBICADO EN EL DISTRITO DE LOS ÓRGANOS – EL ÑURO, PIURA"

**Título de investigación presentado por el Estado Académico de Magister en Administración**

**Presentado por**  
 Srta. Ruth Margarita Félix Guerrero  
 Sr. Jayo Vega Magaly Rubi  
 Sr. Miguel Ángel Torres Castillo  
 Sr. Diana Elvira Zegarra Vargas

**Asesor Postgrado Juan Alejandro Flores Castro**  
 9844403394470

Este es un trabajo de

Resumen de coincidencias

18 %

1	hdl.handle.net <small>Fuente de Internet</small>	6 %
2	repositorio.up.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	2 %
3	repositorio.usil.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	1 %
4	ojs.ac.uk <small>Fuente de Internet</small>	1 %
5	ojs.www.gob.pe <small>Fuente de Internet</small>	1 %
6	www.gidperu.com <small>Fuente de Internet</small>	<1 %
7	exp.info <small>Fuente de Internet</small>	<1 %
8	economica.pe <small>Fuente de Internet</small>	<1 %

Fecha: 27.02.23



Juan Alejandro Flores Castro  
Asesor de T. - ORCID: 0000-0002-7397-1970

A nuestras familias, por su amor incondicional y constante apoyo.

**Equipo Marca ACME**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio tiene como objetivo determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto de expansión en Perú del hotel boutique Le Bonheur de Francia, en adelante la casa matriz, para el periodo 2022-2026.

El estudio inicia con la identificación de la oportunidad de negocio en Perú, específicamente en el distrito de Los Órganos, provincia de Piura, para que la casa matriz pueda abrir un hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique, en adelante, la sucursal, para así diversificar su cartera de productos en un mercado nuevo como el peruano.

Se realizó el diagnóstico de la situación actual del mercado peruano con el análisis de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal, y Global (PESTELG), que nos permitió conocer que, si bien existen amenazas relacionadas principalmente con la inestabilidad política del país, las oportunidades para la reactivación económica de la industria son mayores. Se profundizó en el comportamiento de la industria hotelera con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, concluyendo que el sector es atractivo para la inversión.

Para replicar el modelo de negocio de la casa matriz se identificaron los factores de éxito que asegurarán una correcta entrega del valor a los huéspedes. Por otro lado, se realizó una evaluación del perfil competitivo de la sucursal versus sus principales competidores, obteniendo el mayor puntaje debido al sólido modelo de gestión operativa, atención al cliente e infraestructura, y los precios competitivos que se estarían brindando para esta nueva oferta. Luego de ello, se analizó el comportamiento de la demanda y de la oferta, y del perfil del huésped que se hospedará en la sucursal para ver si existe un espacio en el mercado para desarrollar este nuevo negocio. A continuación, se definió el plan que se ejecutará en el periodo 2022-2026 y los objetivos estratégicos relacionados a crecimiento, rentabilidad y supervivencia para lograr la consolidación en el sector (Sainz, 2003).

Asimismo, se plantearon la visión, misión y valores que soportarán este plan, y los respectivos planes funcionales. Finalmente, se calculó que la implementación de la nueva sucursal requerirá de una inversión total S/ 6,082,360, que incluye la adquisición del terreno y construcción del hotel, amueblamiento y equipamiento; así como los costos de capital de trabajo y gastos preoperativos de constitución y difusión de la nueva sucursal. La casa matriz aportará como capital el 56% del monto total de inversión y el resto será financiado con financiamiento de terceros. La Tasa Interna de Retorno Económico (TIR-E) en el periodo de evaluación del proyecto del 2022 al 2026 es de 30.45%, con un Valor Actual Neto Económico (VAN-E) de S/ 5,392,624, con lo cual se puede concluir que el plan de negocio es viable.

## ÍNDICE

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos .....	xi
Índice de anexos .....	xii
Resumen ejecutivo .....	iii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Antecedentes del problema .....	2
1.1 Breve historia del inversionista.....	2
1.2 Idea del negocio .....	2
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional.....	4
3.1 Análisis del macroentorno (PESTELG) .....	4
3.1.1 Entorno político .....	4
3.1.2 Entorno económico.....	5
3.1.3 Entorno social-cultural y demográfico .....	7
3.1.4 Entorno tecnológico.....	8
3.1.5 Entorno ecológico.....	8
3.1.6 Entorno legal.....	9
3.1.7 Entorno global .....	10
3.2 Análisis del microentorno.....	10
3.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	11
3.2.2 Poder de negociación de proveedores.....	12
3.2.3 Amenaza de producto y servicios sustitutos .....	12
3.2.4 Poder de negociación de los clientes .....	13
3.2.5 Rivalidad entre competidores del sector .....	13
3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	14
3.4 Conclusiones.....	15
Capítulo IV. Factores de éxito.....	16
3.1 Perfil competitivo .....	16

<b>Capítulo V. Estudio de mercado</b> .....	18
5.1 Objetivos.....	18
5.1.1 Objetivo general.....	18
5.1.2 Objetivos específicos.....	18
5.2 Metodología.....	18
5.3 Levantamiento de fuentes secundarias .....	19
5.3.1 El turismo en Piura .....	19
5.3.2 Turismo nacional .....	19
5.3.3 Turismo extranjero.....	20
5.4 Perfil del consumidor de turismo en Piura.....	21
5.4.1 Turista nacional .....	21
5.4.2 Turista extranjero.....	21
5.5 Análisis general del comportamiento del turista.....	21
5.5.1 Turista nacional .....	21
5.5.2 Turista extranjero.....	21
5.5.3 Análisis del comportamiento del turista postpandemia .....	22
5.6 Segmentación y perfil del consumidor del hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique .....	22
5.6.1 Consumidor nacional .....	22
5.6.2 Consumidor extranjero .....	23
5.7 Levantamiento de fuentes primarias .....	23
5.7.1 Investigación.....	23
5.8 Selección de mercados.....	24
5.8.1 Mercado potencial .....	24
5.8.2 Mercado disponible .....	25
5.8.3 Mercado meta .....	25
5.9 Estimación de la demanda .....	26
5.9.1 Incremento de oferta del mercado disponible.....	26
5.9.2 Proyección de oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible .....	27
5.9.3 Proyección de la demanda del proyecto hotelero .....	28
5.10Conclusiones.....	28
<b>Capítulo VI. Plan de negocio</b> .....	30
6.1 Visión, misión y valores .....	30
6.1.1 Visión.....	30
6.1.2 Misión.....	30
6.1.3 Valores.....	30
6.2 Objetivos estratégicos .....	31

6.2.1	Objetivos de rentabilidad.....	31
6.2.2	Objetivos de crecimiento.....	31
6.2.3	Objetivos de supervivencia.....	31
6.3	Estrategias genéricas de Porter.....	31
6.4	Alineamiento de objetivos de los planes funcionales con los objetivos estratégicos.....	32
6.5	Modelo de negocio.....	33
6.6	Cadena de Valor.....	33
 <b>Capítulo VII. Plan de Marketing.....</b>		<b>36</b>
7.1	Objetivos.....	36
7.1.1	Objetivos generales.....	36
7.1.2	Objetivos específicos.....	36
7.2	Estrategias de Marketing.....	37
7.3	Descripción del servicio.....	37
7.4	Formulación estratégica de Marketing.....	38
7.4.1	Estrategia de segmentación.....	38
7.4.2	Estrategia de posicionamiento.....	38
7.5	Estrategia de la mezcla de Marketing.....	39
7.5.1	Servicio.....	40
7.5.2	Elección de la marca.....	41
7.5.3	Estrategia de precio.....	41
7.5.4	Estrategia de plaza – canales.....	41
7.5.5	Estrategia de promoción.....	42
7.5.6	Estrategia de personas.....	42
7.5.7	Estrategia de procesos.....	42
7.5.8	Estrategia de prueba física.....	42
7.5.9	Estrategia de productividad.....	42
7.6	Actividades preoperativas.....	42
 <b>Capítulo VIII. Plan de Operaciones.....</b>		<b>44</b>
8.1	Objetivos.....	44
8.1.1	Objetivos generales.....	44
8.1.2	Objetivos específicos.....	44
8.2	Estrategias de operaciones.....	45
8.3	Mapa de procesos.....	45
8.3.1	Procesos estratégicos.....	45
8.3.2	Procesos operativos.....	46

8.3.3	Procesos de soporte.....	47
8.4	Actividades de soporte y aseguramiento de calidad: Capacitaciones y sistemas de gestión de la calidad.....	49
8.5	Diseño y distribución del hotel (infraestructura) .....	49
8.5.1	Diseño de las instalaciones .....	49
8.5.2	Edificación.....	49
8.5.3	Distribución .....	50
8.5.4	Capacidad .....	50
8.6	Programación de operaciones en el hotel: Sistema efectivo de reservaciones.....	50
8.6.1	Servicio de hospedaje .....	50
8.6.2	Servicio de alimentación.....	50
8.6.3	Servicios adicionales .....	50
8.7	Actividades preoperativas.....	50
8.8	Presupuesto de Operaciones e inversión.....	51
 <b>Capítulo IX. Plan de Recursos Humanos.....</b>		<b>53</b>
9.1	Objetivos.....	53
9.1.1	Objetivos generales.....	53
9.1.2	Objetivos específicos .....	53
9.2	Estrategias de Recursos Humanos .....	53
9.3	Estructura organizacional .....	54
9.4	Requerimiento de personal por área y funciones.....	55
9.5	Diseño de los procesos de reclutamiento y selección y gestión del talento. ....	55
9.5.1	Reclutamiento y selección .....	55
9.5.2	Gestión del talento .....	56
9.6	Descripción del puesto, evaluación de desempeño y línea de carrera .....	57
9.6.1	Evaluación de desempeño.....	57
9.6.2	Establecimiento de objetivos .....	57
9.6.3	Descripción de puesto y línea de carrera .....	58
9.7	Presupuesto de Recursos Humanos .....	58
 <b>Capítulo X. Plan de Responsabilidad Social Empresarial .....</b>		<b>59</b>
10.1	Objetivos .....	59
10.1.1	Objetivo general.....	59
10.1.2	Objetivos específicos .....	59
10.2	Grupos de interés.....	59
10.2.1	Grupos de interés principalmente impactados .....	60



10.3Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.....	60
10.4Presupuesto .....	60
<b>Capítulo XI. Plan de Finanzas .....</b>	<b>62</b>
11.1 Objetivos .....	62
11.1.1Objetivo general.....	62
11.1.2Objetivo específico .....	62
11.2 Premisas .....	62
11.3 Presupuesto.....	63
11.4 Análisis del punto de equilibrio.....	63
11.5 Estructura del financiamiento.....	63
11.6 Proyecciones financieras .....	63
11.7Ratios financieros.....	64
11.8Flujo de caja financiero y económico .....	64
11.9Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	64
11.10Planes de contingencia .....	65
<b>Conclusiones .....</b>	<b>66</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>67</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>68</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>73</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>84</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político .....	5
Tabla 2.	Entorno económico .....	7
Tabla 3.	Entorno social .....	8
Tabla 4.	Entorno tecnológico .....	8
Tabla 5.	Entorno ecológico .....	9
Tabla 6.	Entorno legal .....	9
Tabla 7.	Entorno global .....	10
Tabla 8.	Matriz de barreras de entrada .....	11
Tabla 9.	Poder de negociación de proveedores .....	12
Tabla 10.	Disponibilidad de sustitutos .....	13
Tabla 11.	Poder de negociación de los clientes .....	13
Tabla 12.	Rivalidad entre los competidores existentes .....	14
Tabla 13.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	14
Tabla 14.	Matriz de Perfil Competitivo .....	17
Tabla 15.	Mercado potencial .....	24
Tabla 16.	Mercado disponible .....	25
Tabla 17.	Mercado meta .....	25
Tabla 18.	Estimación de la demanda .....	26
Tabla 19.	Oferta disponible .....	27
Tabla 20.	Estimación de la oferta .....	27
Tabla 21.	Proyección de oferta, demanda y ocupación promedio del mercado .....	28
Tabla 22.	Proyección de la demanda del proyecto hotelero .....	28
Tabla 23.	Matriz de alineamiento de objetivos estratégicos con planes funcionales .....	33
Tabla 24.	Objetivos de Marketing .....	37
Tabla 25.	Segmentación del turista nacional .....	38
Tabla 26.	Segmentación del turista extranjero .....	38
Tabla 27.	Presupuesto de Marketing .....	43
Tabla 28.	Objetivos estratégicos del plan de Operaciones .....	44
Tabla 29.	Detalle de unidades de servicio .....	49
Tabla 30.	Presupuesto de compra del hotel construido para realizar remodelaciones y acabados .....	51
Tabla 31.	Presupuesto de compra de terreno para construir desde cero .....	52
Tabla 32.	Objetivos específicos del plan de Recursos Humanos .....	53
Tabla 33.	Presupuesto de Recursos Humanos .....	58
Tabla 34.	Objetivos específicos del plan de Responsabilidad Social Empresarial .....	59

Tabla 35.	Presupuesto del plan de Responsabilidad Social Empresarial .....	61
Tabla 36.	Objetivos específicos del plan de Finanzas .....	62
Tabla 37.	Resultados financieros .....	64
Tabla 38.	Análisis de sensibilidad .....	65
Tabla 39.	Planes de contingencia.....	65

## Índice de figuras

Figura 1.	Indicadores prospectivos de gasto (confianza empresarial), debilitados por ruido político.....	5
Figura 2.	Tendencia de la tasa de interés de referencia (%) .....	6
Figura 3.	Arribo de huéspedes nacionales a establecimientos de hospedaje - Región .....	20
Figura 4.	Arribo de huéspedes extranjeros a establecimientos de hospedaje - Región Piura .....	20
Figura 5.	Las Cinco Estrategias Genéricas de Porter.....	32
Figura 6.	Business Model Canvas.....	33
Figura 7.	Cadena de Valor del Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique .....	34
Figura 8.	Mapa perceptual de posicionamiento .....	39
Figura 9.	Flor del Servicio .....	40
Figura 10.	Mapa de Procesos del Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique.....	48
Figura 11.	Organigrama general del hotel .....	54
Figura 12.	Proceso de reclutamiento y selección.....	56
Figura 13.	Sistema de gestión de desempeño .....	57

## Índice de anexos

Anexo 1.	Resultados financieros del simulador CESIM - 12 rondas.....	74
Anexo 2.	Datos generales de oferta hotelera distrito Los Órganos - Competencia directa.....	74
Anexo 3.	Servicio y prestaciones de oferta hotelera distrito Los Órganos - Competencia directa .....	75
Anexo 4.	Datos generales de oferta hotelera distrito Los Órganos - Servicio sustituto.....	75
Anexo 5.	Servicio y prestaciones de oferta hotelera distrito Los Órganos - Servicio sustituto .	75
Anexo 6.	Principales resultados de la encuesta.....	76
Anexo 7.	Actividades del plan de Marketing.....	77
Anexo 8.	Plano propuesto de distribución del hotel .....	78
Anexo 9.	Presupuesto de Marketing .....	78
Anexo 10.	Presupuesto de Operaciones - Inversión.....	78
Anexo 11.	Planilla de colaboradores.....	79
Anexo 12.	Cálculo del punto de equilibrio .....	80
Anexo 13.	Estado de resultados .....	81
Anexo 14.	Balance general .....	81
Anexo 15.	Estructura de capital .....	81
Anexo 16.	Ratios financieros .....	82
Anexo 17.	Cálculo de las tasas COK y WACC, y flujos de caja.....	82

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El presente plan de negocios para la expansión del hotel boutique Le Bonheur en Perú, con la creación de una sucursal en el distrito de Los Órganos, provincia de Piura, es viable económica y financieramente, como se demuestra en el presente documento.

A lo largo de todo este plan de negocios diseñado para el periodo 2022-2026 se ha considerado como uno de los pilares para el éxito del proyecto de expansión el uso del modelo de negocio (Business Model Canvas) de la casa matriz, cuyos principales factores de éxito están basados en la gestión operativa, alta calidad en la atención de cliente e infraestructura única que permitirán que la sucursal pueda competir mediante una estrategia de enfoque en el mejor valor. En principio se realizó un análisis de la oportunidad de negocio en el mercado peruano, específicamente en Piura, identificándose un mercado en constante crecimiento y con poca oferta de hoteles de categoría premium, lo que se complementó con un estudio de mercado que permitió un mejor entendimiento de las necesidades del huésped promedio, turista nacional principalmente, y su capacidad de gasto para acceder a una oferta de mayor calidad.

A continuación, se desarrolla el plan de negocios con sus respectivos objetivos estratégicos y los planes funcionales: Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y Finanzas, los mismos que permitirán hacer realidad los objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia que, a su vez, harán viable la creación y operación de la nueva sucursal.

## **CAPÍTULO II. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

### **2.1 Breve historia del inversionista**

Le Bonheur es un hotel boutique europeo que surge a inicios de la década de 1990, y está ubicado en pleno centro de Saint-Tropez, uno de los centros turísticos más importantes de la Riviera Francesa, que en la década de 1950 se convirtió en unos de los centros de referencia del turismo, por la afluencia de los artistas y por ser la residencia de la clase social alta europea y norteamericana que buscaban exclusividad.

El hotel Le Bonheur es conocido un como pequeño paraíso provenzal. En la actualidad es un hotel boutique de 5 estrellas que presenta una decoración elegante, sofisticada y pintoresca, con últimos acabados y tendencias del sector boutique, así cada habitación presenta una decoración exclusiva con vistas impresionantes al mar y a la ciudad.

Teniendo en cuenta los excelentes resultados obtenidos en el periodo prepandemia de 2017 al 2019 en el frente financiero, con un crecimiento de la Rentabilidad para el Accionista (ROE<sup>1</sup>) y Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA<sup>2</sup>) del 600% y 200%, respectivamente, y en el frente comercial, con un crecimiento en la participación de mercado de 8.8% en el mercado local e incursión de nuevos negocios en el mercado internacional (ver anexo 1), la plana directiva del hotel Le Bonheur desea incursionar en América Latina, en el mercado peruano específicamente, al haber identificado una importante oportunidad de negocios en el sector hotelero del país.

### **2.2 Idea del negocio**

La idea de negocio consiste en abrir una sucursal del hotel Le Bonheur en el distrito de Los Órganos, provincia de Piura que, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2020a), es la playa con la segunda ubicación de mayor afluencia de la zona después de la playa de Máncora, y que además ofrece una reducida oferta de hospedajes con categoría premium (4 o 5 estrellas) de solo el 5% según cálculos realizado en base búsquedas de hoteles a través de la web Booking.com (s.f.). Asimismo, y mediante un estudio de mercado, se ha identificado que los usuarios tienen la necesidad de acceder a una mayor oferta de hospedajes premium, donde más del 40% de los entrevistados demuestran capacidad de pago suficiente para contratar este tipo de servicios que actualmente son escasos en la zona, teniendo

---

<sup>1</sup> ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

<sup>2</sup> EBITDA son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*.

en cuenta el alto dinamismo del sector en la provincia de Piura, cuya tasa de crecimiento ha sido de 11% al 2019.

La implementación de esta idea de negocio es importante para la mencionada provincia porque el Producto Bruto Interno (PBI) que aporta el sector de Alojamiento y Restaurantes es de 1.7% (MINCETUR, s.f.a), y la incorporación de nuevos competidores que ofrezcan empleos formales ayuda a combatir los altos índices de informalidad (90%) (Flores, 2018).

Finalmente, el presente plan de negocios evaluará la viabilidad económica y financiera para el periodo 2022 al 2026.



## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El objetivo de este capítulo es analizar el macroentorno del hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique ubicado en el distrito de Los Órganos, provincia de Piura, Perú, utilizando el análisis PESTELG (David, 2013) para identificar las oportunidades y amenazas que presenta el negocio para el periodo 2022-2026. Así también, para el análisis y diagnóstico del sector hotelero en la provincia de Piura se utilizará las Cinco Fuerzas de Porter (1980, pp. 35-40). Con esta información se elaborará la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para diagnosticar si el entorno es favorecedor para la implementación del hotel (Félix *et al.*, 2021).

### **3.1 Análisis del macroentorno (PESTELG)**

A continuación, se analizarán las variables del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global (PESTELG). El diagnóstico se realizará al cierre del año 2021 con proyecciones para el primer trimestre 2022 con el fin de identificar el impacto que tendrán en la propuesta de valor del hotel.

#### **3.1.1 Entorno político**

- En la actualidad existe incertidumbre política por la propuesta de la izquierda sobre la redacción de una nueva constitución mediante una asamblea constituyente. Bajo esta perspectiva la agencia Moody's (BBVA Research, 2022) redujo la calificación de la deuda del Perú de A3 a BAA1, bajo el sustento de la polarización del entorno político, lo que afecta directamente a la atracción de inversiones hacia el Perú. Esta situación, sumada a la poca confianza empresarial, ocasionará que las inversiones privadas sigan contraídas. Además, como consecuencia del aumento del riesgo crediticio se ha encarecido la tasa de interés para acceder a préstamos, tanto para el Estado como para los ciudadanos.
- El gobierno peruano cuenta con la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo, que se desarrolla en estricto cumplimiento de la Ley N° 31103, Ley que declara de interés nacional la reactivación del Sector Turismo y establece medidas para su desarrollo sostenible (2020) (ver tabla 1).

Según estos datos se considera que el entorno político sí representa una amenaza.

**Tabla 1**

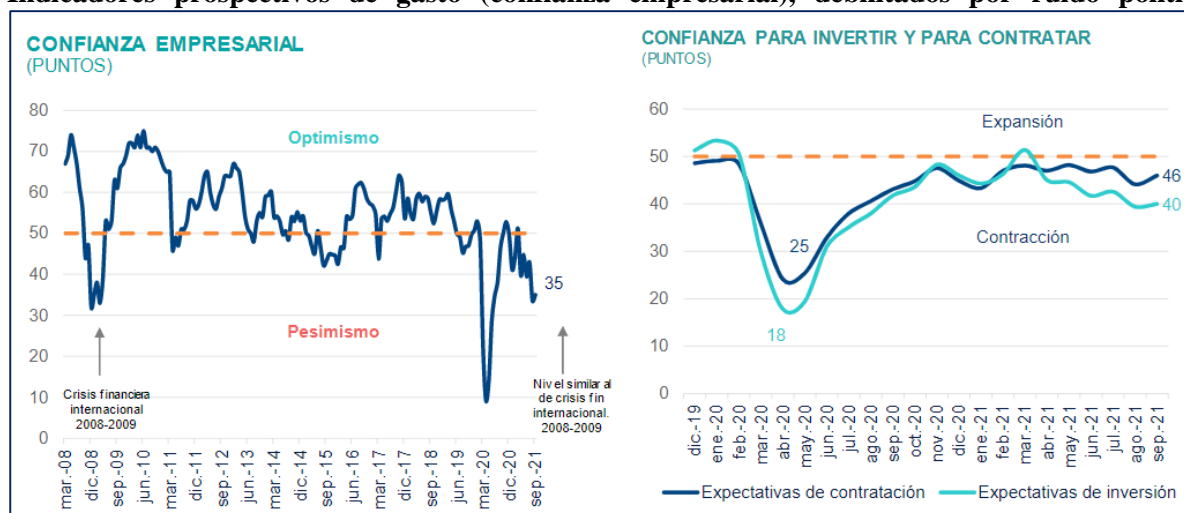
**Entorno político**

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/Oportunidad	Fuente
Incertidumbre política	Incremento de la incertidumbre	No favorece la inversión extranjera	Amenaza	BBVA Research, 2022.
Calificación de la deuda	Reducción de A3 a BAA1	No favorece la inversión extranjera	Amenaza	BBVA Research, 2022.
Confianza empresarial	Disminución	Contracción de la inversión privada	Amenaza	BBVA Research, 2022.
Políticas de promoción del turismo	Incentivar el turismo	Ley N° 31103, Ley que declara de interés nacional la reactivación del Sector Turismo y establece medidas para su desarrollo sostenible.	Oportunidad	Ley N° 31103, 2020.

Nota: Adaptado de David, 2013; BBVA Research, 2022; Ley N° 31103, 2020.

**Figura 1**

**Indicadores prospectivos de gasto (confianza empresarial), debilitados por ruido político**



Nota: Tomado de BBVA Research, 2022.

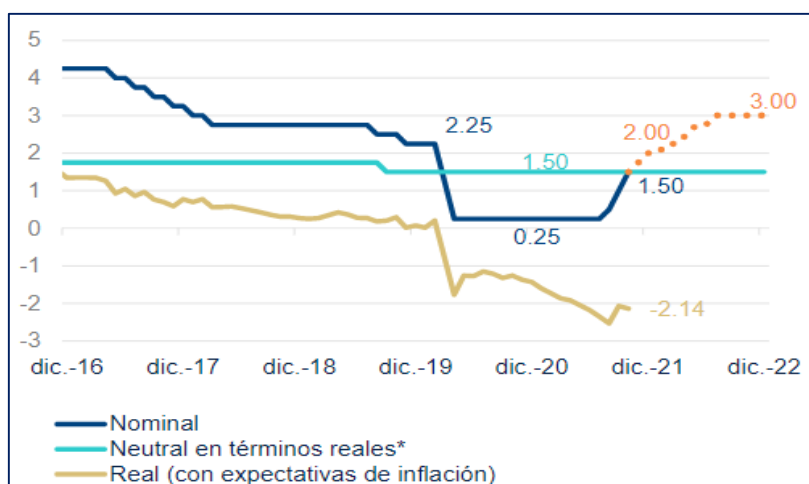
**3.1.2 Entorno económico**

- La economía peruana crecerá 12.2% ( 2021) y 2.3% (2022) y la cotización local del dólar cerró en el 2021 entre S/ 4.00 a S/ 4.10 por dólar, y en el 2022 lo hará entre S/ 4.15 y S/ 4.25 por dólar. Por su parte, las actividades de alojamiento y restaurantes, teniendo en cuenta un índice = 100 con respecto al mismo periodo en el año 2019, se observa que a noviembre de 2021 se encuentra en 89, lo que representa una recuperación de la actividad hotelera (BBVA Research, 2022). La inflación interanual cerró el 2021 en 6.4% y en promedio por encima de 6.5% durante el primer semestre de 2022.
- La tasa de referencia cerrará al 2021 en 2.0% y en 4.5% en el segundo trimestre del 2022. Sin embargo, la posición monetaria seguirá expandiéndose en los próximos meses.

- En los meses de abril y junio del 2021 la tasa de desempleo fue de 5.5% frente al 9.3% que se tenía en el mismo trimestre del 2020 (Redacción RPP, 2021).
- Al cierre de agosto de 2021 el incremento anual acumulado del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue de 4.95%, muy por encima del 2.0% que solía presentar el país en épocas prepandemia, siendo una de las más bajas de la región.
- El MINCETUR proyectó para el 2021 una recuperación de 12.17% en las llegadas internacionales y de 36.3% en el flujo de viajes de turismo interno. Se espera una recuperación de las tarifas promedio diarias de alojamiento de hasta 95% y de la tasa de ocupación de hasta 54% en el 2022, según la Sociedad de Hoteles del Perú (SPH) (Datos Turismo, s.f.).
- El MINCETUR, a través de su Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo, promueve la reactivación económica para garantizar la continuidad y el empleo turístico a través del Fondo de Apoyo Empresarial (FAE) Turismo y Turismo Emprende, y el Régimen de Aplazamiento y/o Fraccionamiento para el Sector Turismo (RAF Turismo) y Régimen Especial de Recuperación Anticipada del IGV (RERA).

**Figura 2**

**Tendencia de la tasa de interés de referencia (%)**



*Nota:* Tomado de BBVA Research, 2022.

En la siguiente tabla se analizan las principales variables y sus posibles efectos.

**Tabla 2****Entorno económico**

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ oportunidad	Fuente
Tasa de crecimiento del PBI.	Crecimiento, luego de la contracción del 2020.	Reactivación de la inversión privada e incremento del consumo.	Oportunidad	BBVA Research, 2022.
Tasa de desempleo.	Disminución.	Reactivación del consumo.	Oportunidad	Redacción RPP, 2021.
Tipo de cambio.	Incremento.	Genera incremento de precio de algunos insumos importados.	Amenaza	BBVA Research, 2022.
Flujo de viajes de turismo interno.	Incremento.	Mayor afluencia de turistas locales.	Oportunidad	Datos Turismo, s.f.

*Nota:* Adaptado de David, 2013; BBVA Research, 2022; Redacción RPP, 2021; Datos Turismo, s.f.

Por lo que se considera que el entorno económico representa una oportunidad.

**3.1.3 Entorno social-cultural y demográfico**

- En una encuesta realizada en enero de 2021 en Perú, más del 50% de los encuestados afirmó que la pandemia de COVID-19 representaba el problema más importante en el país. El segundo problema citado por aproximadamente el 45% de los encuestados estaba relacionado con la delincuencia y la inseguridad ciudadana (IPSOS, 2021). Para las familias peruanas, sin embargo, los principales problemas son la falta de empleo y dinero (Statista, 2022).
- En cuanto al proceso de vacunación contra el COVID-19, el 76.35% de la población meta ha recibido 2 dosis y el 33.75% ya cuenta con la tercera dosis aplicada al cierre del 9 de marzo 2022 (Ministerio de Salud [MINSAL], 2022).
- Por otro lado, el Perú está postulando en el World Travel Awards en el reconocimiento del país con el “mejor destino culinario de Sudamérica 2021” y “mejor destino culinario a nivel mundial 2021”, sumado a ello se prevé el fortalecimiento de la identidad nacional a través de la marca Perú, alineado con la tendencia de orgullo y patriotismo.
- En cuanto a la seguridad, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicó que el mayor porcentaje de ciudadanos que fueron víctimas de algún hecho delictivo se presentó en el sector urbano del departamento de Cusco (26.3%), luego Madre de Dios (24.3%), Junín y Puno (23.3% en cada caso), Lima Metropolitana (23.2%), la Provincia Constitucional del Callao (21.6%) y Tacna (21.5%). Presentaron menores porcentajes los departamentos de San Martín (8.5%), Cajamarca (8.7%), Piura (10.4%) y Huánuco (11%) (Redacción Gestión, 2021).
- En la siguiente tabla se analizan las principales variables y sus posibles efectos.

**Tabla 3****Entorno social**

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ oportunidad	Fuente
Reconocimientos	Incremento	El fortalecimiento de la identidad nacional es atractivo para los turistas extranjeros.	Oportunidad	Agencia AFP, 2021.
Hoteles clasificados	De los 24,000 hospedajes que existen en el Perú solo el 13% está clasificado.	Poco atractivo para clientes que buscan experiencias exclusivas.	Amenaza	MINSA, 2022.

*Nota:* Adaptado de David, 2013; Agencia AFP, 2021; MINSA, 2022.

En base a esto se considera que el entorno social representa una oportunidad.

**3.1.4 Entorno tecnológico**

- Durante la Feria Internacional de Turismo (FITUR 2021) se indicó que el Perú inició el camino para convertirse en un “destino turístico inteligente”, incrementando el uso de tecnología y soluciones innovadoras para la reactivación del sector turismo. Esto es una oportunidad para transformarlo en un sector más competitivo y en línea con la nueva normalidad.
- Una de las tendencias es el Internet de las cosas (IoT). Los dispositivos, electrodomésticos y aparatos dentro del hotel pueden enviar y recibir datos, convirtiéndolos en inteligentes a través de sensores incorporados en ellos.
- Otra tendencia es el control de aforos y monitoreo de temperatura en tiempo real. En la nueva normalidad es clave monitorear en tiempo real el aforo en las instalaciones, la temperatura de los huéspedes y niveles de dióxido de carbono (Tecno Hotel, 2020).

En la siguiente tabla se analizan las principales variables y sus posibles efectos.

**Tabla 4****Entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / oportunidad	Fuente
Uso de tecnología	Incremento	Brinda mejores servicios personalizados a los clientes.	Oportunidad	Tecno Hotel, 2020.
Control de aforos	Incremento	Brinda seguridad a los clientes, con respecto al distanciamiento social.	Oportunidad	Tecno Hotel, 2020.

*Nota:* Adaptado de David, 2013; Tecno Hotel, 2020.

En base a esto se considera que el entorno tecnológico representa una oportunidad.

**3.1.5 Entorno ecológico**

- Con el fin de planificar las acciones estratégicas en la conservación del medio ambiente, el Gobierno central aprobó la Agenda Nacional de Acción Ambiental al

2021 - Agenda Ambiental al Bicentenario (ANAA), la cual establece las prioridades ambientales del país (Ministerio del Ambiente [MINAM]. s.f.).

- El programa Perú Limpio promueve un país libre de residuos sólidos, tanto de las entidades públicas como del sector privado (MINAM, s.f.).
- Perú Natural promociona el uso sostenible de la biodiversidad a través de la inversión privada en todo el proceso de producción de frutos y granos, así como el uso responsable del agua. Por otro lado, la tendencia hacia un consumo más consciente ha ido creciendo durante 10 años por lo menos, así que la sostenibilidad estará en la agenda de país los próximos años. Las empresas introducen cada vez más medidas ecológicas y sostenibles en sus negocios (MINAM, s.f.).

En la siguiente tabla se analizan las principales variables y sus posibles efectos.

**Tabla 5**

### Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ oportunidad	Fuente
Conciencia ambiental.	Incremento	Preferencia de los clientes por hoteles sostenibles y eco amigables.	Oportunidad	MINAM, s.f.
Programas ambientales.	Incremento	Genera conciencia ambiental en los empresarios y clientes.	Oportunidad	MINAM, s.f.

*Nota:* Adaptado de David, 2013; MINAM, s.f.

En base a esto se considera que el entorno ecológico representa una oportunidad.

### 3.1.6 Entorno legal

- En el Perú se cuenta con un Plan de Competitividad Laboral 2019-2030, el cual busca que el Perú se convierta en un país moderno e inclusivo. En respuesta al COVID-19, el Perú cuenta con normas que regulan el ingreso de personas al país, y que se van adecuando según el avance del COVID-19.
- El Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (2015), que establece disposiciones para la clasificación, categorización y operación de los hospedajes; así como las funciones de los órganos competentes, y el cumplimiento de las condiciones mínimas para prestar los servicios.

En la siguiente tabla se analizan las principales variables y sus posibles efectos.

**Tabla 1**

### Entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ oportunidad	Fuente
Normativas contra el COVID-19	Incremento	Brinda seguridad a los clientes con respecto al distanciamiento social.	Oportunidad	MINSA, s.f.

*Nota:* Adaptado de David, 2013; MINSA s.f.

En base a esto se considera que el entorno legal representa una oportunidad.

### 3.1.7 Entorno global

La pandemia del COVID-19 viene afectando a todos los países del mundo, creando una fuerte recesión y destinando importantes recursos al proceso de vacunación e investigación de las nuevas variantes que continúan apareciendo.

El MINCETUR tiene como uno de sus objetivos posicionar al Perú como un destino con productos turísticos de primer nivel a través de la promoción de la Marca Perú.

Las nuevas tendencias del consumidor, que está cada vez más orientado a la responsabilidad social y a la valoración de la sostenibilidad de los negocios, y su interacción y cuidado de los *stakeholders*. Asimismo, existe un incremento en el ritmo de transformación digital e innovación de productos nuevos y existentes, ya que se vive en un entorno VUCA<sup>3</sup>.

El aumento de las enfermedades mentales por una alta exigencia a adaptarse con mayor rapidez a nuevas realidades; una tasa de desarrollo humano mucho más alta y la inestabilidad política en muchos países, han generado electores desencantados de las clases políticas.

Los problemas en las cadenas globales de suministro han contribuido tanto a la moderación del crecimiento como a las mayores presiones inflacionarias, cuellos de botella más significativos y persistentes que lo previsto, en particular en los sectores manufacturero y de transporte. Además, el precio en el sector de la energía ha subido significativamente.

En la siguiente tabla se analizan las principales variables y sus posibles efectos.

**Tabla 7**

#### Entorno global

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ oportunidad	Fuente
Precios de materias primas	Incremento	Incremento en los costos, de energía	Amenaza	BBVA Research, 2022.
Conciencia del consumidor	Incremento	Cada vez más orientados a la responsabilidad social y valoración de la sostenibilidad de los negocios.	Oportunidad	MINAM, s.f.

*Nota:* Adaptado de David, 2013; BBVA Research, 2022; MINAM, s.f.

En base a esto se considera que el entorno global representa una oportunidad.

### 3.2 Análisis de microentorno

El objetivo del estudio del microentorno es identificar las oportunidades y amenazas del Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique en la industria hotelera del distrito de Los Órganos, provincia de Talara, departamento de Piura. Para ello se evaluará la atractividad de la industria

<sup>3</sup> “El entorno VUCA es un reflejo perfecto del mundo en el que vivimos aplicado al ámbito empresarial. Este concepto está formado por las siglas en inglés de volatilidad (*volatility*), incertidumbre (*uncertainty*), complejidad (*complexity*) y ambigüedad (*ambiguity*)” (Bizneo.blog, 2021).

según las Cinco Fuerzas de Porter (1980) a agosto del 2021 con el fin de identificar el impacto que tendrán en la propuesta de valor del hotel boutique. Antes es importante considerar que, según el Reglamento de Establecimientos de Hospedajes expedido por MINCETUR en el año 2018 (MINCETUR, s.f.b), se denomina hotel boutique a los establecimientos de hospedaje de 5 a 50 habitaciones, con diseño y decoración exclusiva, generalmente ubicados en edificaciones coloniales o contemporáneas con alto valor arquitectónico.

### 3.2.1 Amenaza de nuevos competidores

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, la atractividad de la industria es neutral. Como se indica en la tabla 8 y según el Reglamento de Hospedajes emitido por MINCETUR no existen requisitos complejos para la constitución de un nuevo hotel o la integración de hoteles independientes con cadenas hoteleras en el Perú (Noceda, 2021), por lo que este factor no supone una barrera de entrada importante para nuevos competidores en la industria. Esto se ve reflejado en el alto dinamismo que presenta el sector en Piura, dado que en los últimos 3 años previos a la pandemia la oferta hotelera en la región Piura fue de 917, 937 y 991 para los años 2017, 2018 y 2019, respectivamente. Es tanto así el dinamismo de dicho sector que tras haber visto reducida su oferta hotelera en 45.7% en el año 2020 producto de la pandemia del COVID-19 según el reporte regional de turismo del año 2020 (MINCETUR, 2020a). Según Datos Turismo (s.f.), para el año 2021 la cantidad de establecimientos de hospedaje será restablecida y superada, llegando a 1,031 hospedajes, un 3.88% mayor a la oferta del año 2019.

Por otro lado, la industria hotelera en el distrito de Los Órganos presenta bajos niveles de economía de escala al tratarse de servicios no masivos, teniendo en promedio 12 habitaciones por establecimiento (ver anexo 2), y manejando mínimos stocks de artículos de aseo, y limpieza para reposición y el correcto mantenimiento de las habitaciones. Los canales de distribución más usados son de libre uso por todos los competidores y a mínimo costo, por lo que no es una barrera de entrada importante ni tampoco lo es el diseño del servicio diferenciado dado que los servicios y prestaciones entre los hoteles de la zona son muy similares (ver anexo 3).

**Tabla 8**

#### Matriz de barreras de entrada

Criterios y variables	Escala	Valor					Escala	Promedio	Análisis
		1	2	3	4	5			
Economía de escala.	Poco		x				Mucha	2.75	El grado de atracción de la industria es neutral.
Regulación para ingreso de industrias.	Poca		x				Mucha		
Diferenciación de diseño de producto.	Escasa		x				Importante		
Acceso a canales de distribución.	Escasa					x	Mucha		

Nota: Adaptado de Hitt *et al.*, 2014.



### 3.2.2 Poder de negociación de proveedores

La atractividad de la industria es neutral. Debido a que el modelo de negocio de un hotel boutique cuenta con un alto estándar de calidad, existe una baja amenaza de integración vertical hacia adelante por parte de los principales proveedores y, a su vez, existe alta dependencia con proveedores de insumos y productos de calidad en cuanto inciden directamente en la experiencia del cliente con el servicio prestado.

Por otro lado, no se observa concentración de servicios y prestaciones en proveedores grandes en la industria de turismo de Piura; sin embargo, y dado el dinamismo del sector y la importancia que este representa para los proveedores involucrados en las actividades de la cadena de valor del negocio, se puede decir que su poder de negociación es alto.

**Tabla 9**

#### Poder de negociación de proveedores

Grado de atracción de la industria	Escala	Valor					Escala	Promedio	Análisis
		1	2	3	4	5			
Cantidad de proveedores importantes.	Pocos				x		Muchos	3.3	El grado de atracción de la industria es neutral.
Contribución estándares de calidad.	Alta		x				Baja		
Amenaza de integración vertical hacia adelante.	Alta					x	Baja		
Importancia de la industria para beneficio de los proveedores.	Mucha		x				Baja		

*Nota:* Adaptado de Hitt *et al.*, 2014.

### 3.2.3 Amenaza de producto y servicios sustitutos

Referente a la amenaza de productos y servicios sustitutos, la atractividad de la industria es neutral.

Teniendo en cuenta que la necesidad básica que cubre un servicio de hospedaje como el brindado por el hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique, se identifica en el mercado como servicios sustitutos el alquiler de casas o departamentos en playas exclusivas a través de la plataforma Airbnb, que conecta a anfitriones particulares con turistas que desean alquilar un inmueble por varios días o semanas. A diferencia de los hospedajes clasificados, los ofrecidos por Airbnb no cuentan con prestaciones como piscina, servicios de bienestar, restaurantes o desayuno incluido; en su lugar, cuentan con instalaciones como cocina equipada para que el usuario pueda auto servirse y los precios por noche por persona oscilan entre S/ 100 y S/ 300. Esta oferta está más orientada a grupos grandes de huéspedes que viajan en familia o grupos de amigos y, al tener una oferta de valor muy distinta a la de un hotel boutique o 5 estrellas, implica un alto costo de cambio para el usuario.

**Tabla 10****Disponibilidad de sustitutos**

Grado de atracción de la industria	Escala	Valor					Escala	Promedio	Análisis
		1	2	3	4	5			
Servicios similares.	Muchos					x	Pocos	3,3	El grado de atracción de la industria es neutral.
Calidad - precio sustituto.	Alto	x					Bajo		
Costo de cambio del usuario.	Bajo				x		Alto		

Nota: Adaptado de Hitt *et al.*, 2014.

**3.2.4 Poder de negociación de los clientes**

Referente al poder de negociación de los clientes, la atraktividad de la industria es neutral.

Teniendo en cuenta que la oferta de hoteles boutique y de 4 y 5 estrellas se reduce a solo 6 hoteles que tienen servicios diferenciados y con acceso directo a playa (ver anexo 2) donde, además, se observa que los precios oscilan entre S/ 240 y S/ 934, lo cual representa una oferta bastante diferenciada en cuanto precio y a una calidad del servicio similar. De acuerdo con el puntaje de la plataforma Booking.com, entre el hospedaje más económico y costoso (Oceanic Bungalows y Norte Suites Boutique), hay una diferencia de 0.4 puntos, por lo que el costo de cambio de uso es alto para usuario final.

No se considera a grandes clientes porque se trata de un servicio de contratación directa realizado por usuarios finales debido al aforo reducido de estos hospedajes.

**Tabla 11****Poder de negociación de los clientes**

Grado de atracción de la industria	Escala	Valor					Escala	Promedio	Análisis
		1	2	3	4	5			
Cantidad de clientes importantes.	Pocos				X		Muchos	3.3	El grado de atracción de la industria es neutral.
Disponibilidad de sustitutos.	Alta			x			Baja		
Costo de cambio del usuario.	Bajo				X		Alto		
Información que maneja el comprador.	Mucha		x				Poca		

Nota: Adaptado de Hitt *et al.*, 2014.

**3.2.5 Rivalidad entre competidores del sector**

Referente a la rivalidad entre competidores del sector, la atraktividad de la industria es alta.

De los 6 competidores analizados se observa que básicamente compiten en 3 conceptos: precios, descuentos y condiciones de reserva (cancelación gratis y pago por anticipado). El concepto más diferenciador es el precio y las facilidades de pago, permitiendo realizar el pago por anticipado, lo cual ocurre en todos los competidores ya sea de forma permanente o por temporadas, por lo que se considera que existe una baja diferenciación entre los servicios lo que intensifica la competencia.

**Tabla 12****Rivalidad entre los competidores existentes**

Grado de atracción de la industria	Escala	Valor					Escala	Promedio	Análisis
		1	2	3	4	5			
Exclusividad del servicio.	Alta				x		Baja	4	El grado de atracción de la industria es alto.
Crecimiento de la industria en el sector.	Bajo				x		Alto		
Diferenciación de servicio.	Alta				x		Baja		

Nota: Adaptado de Hitt *et al.*, 2014.

**3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE<sup>4</sup>)**

Para la evaluación del macroentorno se evaluarán las oportunidades y amenazas para identificar los factores más relevantes dentro del rubro de hoteles y que facilitarán la definición y alineamiento de la estrategia y de los objetivos del hotel.

En la tabla 13 se observa que existe un entorno externo favorecedor ya que la suma del puntaje ponderado de todas las oportunidades es 2.5, y este valor es mayor que la suma del puntaje ponderado de todas las amenazas que es 0.33; esto muestra un alto grado de atraktividad del negocio.

**Tabla 13****Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Factor crítico de éxito		Valor (peso)	Calificación (0 - 4)	Calificación ponderada	
<b>Oportunidades</b>		<b>2.50</b>			
<b>O1</b>	Planes de apoyo del Estado para nuevas empresas en la industria hotelera.	0.20	4	0.80	
<b>O2</b>	Es un país considerado como primer destino turístico.	0.20	4	0.80	
<b>O3</b>	Tasa de crecimiento del PBI de Perú.	0.15	3	0.50	
<b>O4</b>	Los clientes cada vez son más orientados a la responsabilidad social y valoración.	0.10	2	0.20	
<b>O5</b>	Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de introducir medidas ecológicas y sostenibles en sus negocios.	0.10	2	0.20	
<b>Amenazas</b>		<b>0.33</b>			
<b>A1</b>	Incremento mundial del precio de las materias primas para el servicio del hotel.	0.08	2	0.20	
<b>A2</b>	En el Perú solo el 13% de hoteles está clasificado con estrellas, el resto no tienen clasificación.	0.09	1	0.10	
<b>A3</b>	Resistencia a la vacunación obligatoria del COVID-19 que puede hacerlos propensos de una cuarta ola.	0.07	3	0.21	
<b>A4</b>	No tener una cura definitiva para el COVID-19 y sus variantes que puedan generar nuevas cuarentenas en los países afectados.	0.08	1	0.10	
		<b>1.00</b>			
<b>Oportunidades</b>		<b>2.5</b>			
<b>Amenazas</b>		<b>0.33</b>			

Nota: Adaptado de David, 2013.

<sup>4</sup> David, 2013.

### 3.4 Conclusiones

- En el análisis del macroentorno una de las principales amenazas es el entorno político con alta incertidumbre, debido a la creación de una asamblea constituyente que pueda modificar algunos derechos de los ciudadanos y empresarios.
- Las principales oportunidades son las políticas de reactivación económica que está ofreciendo el gobierno peruano, así como otros organismos internacionales que están brindando las facilidades para reactivar el sector turismo, sumado a la implementación de tecnologías para innovar y para la diferenciación frente a la competencia.
- Analizando el microentorno se concluye que hay un alto poder de negociación de los clientes debido a la amplia oferta de los hoteles en el Perú. La amenaza de ingresos de nuevos competidores es alta, y la cantidad de nuevos establecimientos está restableciéndose e incluso incrementándose luego de la pandemia.
- Luego del análisis se concluye que actualmente hay un entorno externo favorable, donde las oportunidades son mayores a las amenazas. A pesar de la presencia de COVID-19, las fortalezas de la empresa son mayores que sus debilidades; esto es fundamental para desarrollar la estrategia propuesta para la sostenibilidad y continuidad de las actividades del hotel.

## **CAPÍTULO IV. FACTORES DE ÉXITO**

El objetivo de este capítulo es identificar los principales factores de éxito tomando como modelo la casa matriz de Francia, esto ayudará al posicionamiento de la sucursal en Piura, materia del presenta plan de negocios.

Así se identifican los siguientes factores claves de éxito, los cuales se analizarán en la matriz de perfil competitivo:

- Estructura de la organización con recursos humanos profesionales y altamente competitivos.
- Comercio electrónico y canales de ventas.
- Gestión del servicio y alta calidad en la atención.
- Competitividad de precios.
- Publicidad en página *web* y redes sociales.
- Respaldo financiero.
- Establecer alianzas con empresas corporativas y canales indirectos para promoción del servicio.
- Infraestructura moderna, sofisticada y atractiva, con servicios adicionales.
- Política de seguridad, calidad y medio ambiente.
- Experiencia gerencial.

### **4.1 Perfil competitivo**

En base a los factores críticos para el éxito identificados en el proyecto se realizó el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo en la tabla 14, considerando a los 3 principales hoteles de la región como competencia directa bajo los factores de zona de geográfica y categorización de 4 y 5 estrellas. Luego del análisis, el proyecto obtuvo un puntaje de 3.54, que es superior a los 3 hoteles evaluados, demostrando que los principales factores claves para el éxito del hotel son la gestión operativa en general, la infraestructura, y la calidad del servicio al cliente, que sus fortalezas más importantes y sus ventajas competitivas.

**Tabla 14****Matriz de Perfil Competitivo**

Factores claves para el éxito	Pon.	Norte Suite Boutique		La Fragata		Casa Safran Vichayito		Le Bonheur Norte Suites Boutique	
		C	P	C	P	C	P	C	P
Estructura de la organización con recursos humanos profesionales y altamente competitivos.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Comercio electrónico y canales de venta.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Gestión del servicio y alta calidad en la atención.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Competitividad de precios.	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45
Publicidad (página <i>web</i> y redes sociales).	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Respaldo financiero.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Establecer alianzas con empresas corporativas y canales indirectos para la promoción del servicio.	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
Infraestructura moderna, sofisticada y atractiva, con servicios adicionales.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Política de seguridad, calidad y medio ambiente.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Experiencia gerencial.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>2.84</b>		<b>3.14</b>		<b>2.88</b>		<b>3.54</b>	

C: Calificación, P: Puntaje, 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante

*Nota:* Adaptado de David, 2013.

## **CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO**

El presente capítulo tiene por objetivo realizar un análisis del consumidor en el mercado hotelero en Perú, en el departamento de Piura, conformado por clientes nacionales y turistas extranjeros, mediante información pública del Reporte Regional de Turismo de Piura para el año 2020 del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y el Perfil del Vacacionista Nacional y Turista Extranjero 2019 elaborado por PROMPERÚ. Se analizará la perspectiva y las características del comportamiento, así como la oferta y el crecimiento proyectado de la demanda del mercado meta en el sector hotelero.

### **5.1 Objetivos**

#### **5.1.1 Objetivo general**

Identificar y conocer el perfil de la demanda turística en el departamento de Piura y determinar el mercado objetivo con base en el perfil y expectativas del potencial usuario de hotel boutique, para poder determinar el nivel de la demanda que se puede alcanzar.

#### **5.1.2 Objetivos específicos**

- Estudiar el comportamiento del mercado hotelero y de los turistas en Piura.
- Conocer la percepción de los usuarios de hoteles en Perú y usuarios extranjeros, el interés que tienen de visitar playas en Piura, sus motivaciones de viaje, tipo de hospedaje que usan, frecuencia de viaje, qué valoran más, así como el precio que pagan.
- Conocer la aceptación de los clientes para el nuevo modelo del proyecto hotelero boutique en Los Órganos, departamento de Piura.
- Identificar y seleccionar el mercado potencial, disponible y meta del hotel.
- Estimar demanda, oferta y el nivel de ocupabilidad del hotel.

### **5.2 Metodología**

La metodología empleada consiste en levantar información de fuentes secundarias, siguiendo la metodología de Malhotra (2008), información secundaria que luego será analizada.

Así, se han recopilado diversas publicaciones en páginas *web* confiables, estudios e informes realizados en el departamento de Piura, y se complementaron con el uso de fuentes oficiales como MINCETUR; Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú); Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Piura (DIRCETUR

Piura), y diversos informes como el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) Piura 2019-2025, entre otros.

Para complementar, se realizó una investigación primaria aplicando entrevistas a expertos del sector para obtener información importante como el perfil del cliente y el *know how* del manejo del negocio, además de aplicar una encuesta direccionada al segmento potencial para identificar las preferencias de los usuarios huéspedes, según la segmentación y perfil del consumidor del hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique, tanto para el turista nacional como para el extranjero. Así, se realizaron encuestas direccionadas a los clientes objetivos en base a factores claves como la edad, cargo que ocupan, sus preferencias de viajes y nivel socioeconómico (NSE).

### **5.3 Levantamiento de fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias proporcionan información organizada y elaborada, producto del análisis de terceros, traducciones o la adaptación de información obtenida de una fuente primaria (Coll, s.f.). Para esto se tomaron datos de fuentes y estudios confiables que permitieron ampliar los conocimientos sobre el tema a desarrollar.

#### **5.3.1 El turismo en Piura**

La región Piura cuenta con un posicionamiento estratégico importante a nivel nacional, integra regiones naturales de Costa, Sierra y ceja de Selva, con importantes recursos a nivel económico, social, cultural, ambiental, turístico, entre otros (MINCETUR, 2020a). Piura también es conocida como la “Ciudad del Eterno Sol” y “La tierra del verano eterno”, en ella se pueden encontrar balnearios y playas como Máncora, Los Órganos, Vichayito, Colán, Cabo Blanco, y Lobitos. En la región también se puede disfrutar de su variada gastronomía (TurismoI.pe, s.f.).

#### **5.3.2 Turismo nacional**

- Según el Reporte Regional de Turismo para el 2020 del MINCETUR (2020b), el promedio de hospedaje en Piura fue de 538 (3.2% de la oferta de alojamiento nacional), lo que significó una disminución de -45.7% respecto al año anterior.
- Las principales regiones emisoras de turistas a Piura en el año 2020 fueron la propia región de Piura (52.9%) y Lima (32.3%). Cabe resaltar que los viajes al interior de los residentes de Piura fueron principalmente a la misma provincia.
- Durante el 2019 el arribo de huéspedes nacionales fue de 1,220,879 huéspedes, cifra que se vio impactada por la pandemia COVID-19, cayendo durante el 2020 en 51%

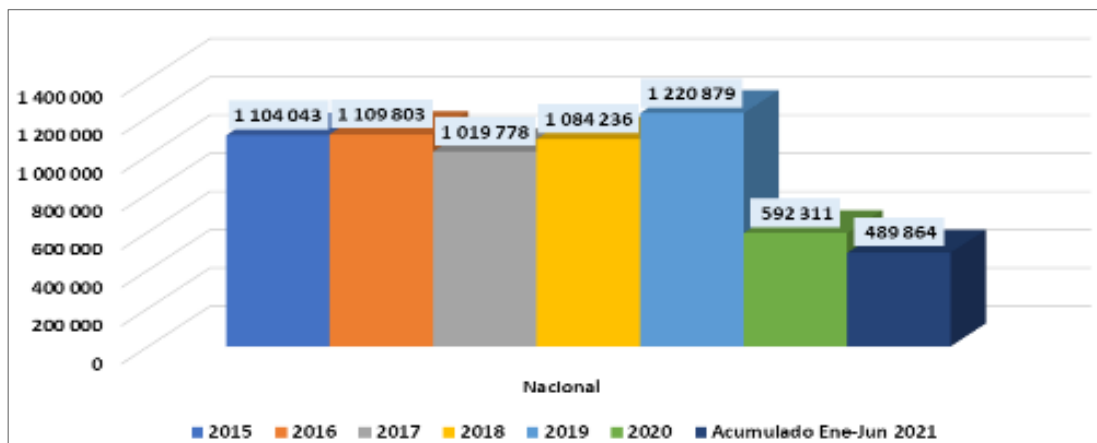


equivalente a un total de 592,311 visitantes, lo que representa una disminución de - 51.5%.

- Durante el primer semestre de 2021 se cuenta con un total de arribos de huéspedes a establecimientos de hospedaje de 489,864, equivalente al 83% de la cifra anual del 2020, esto debido a las medidas para reactivación de la economía e incentivo del turismo en el país.

**Figura 3**

**Arribo de huéspedes nacionales a establecimientos de hospedaje – Región Piura**



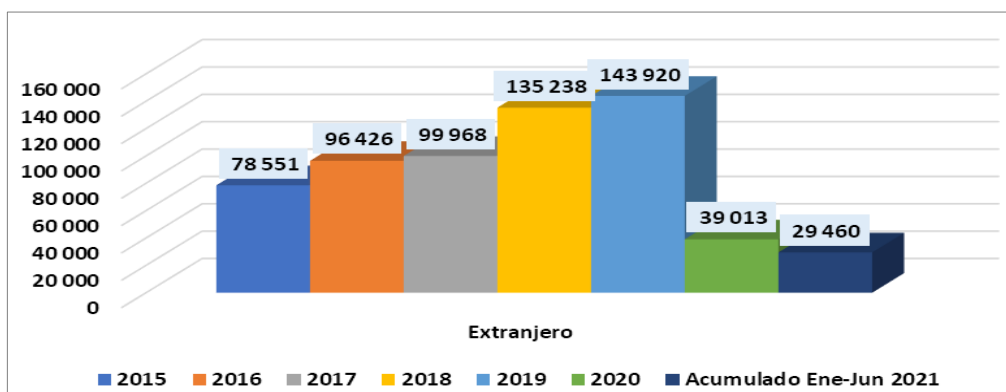
Nota: Tomado de Datos Turismo, s.f.

**5.3.3 Turismo extranjero**

- El 51.6% de los arribos de extranjeros a la provincia de Piura fueron residentes de Ecuador (20.3%), Chile (15.8%) Argentina (7.3%) y Estados Unidos (7.3%).
- Durante el primer semestre de 2021 se cuenta con un total de llegadas de huéspedes a hospedaje de 29,460, equivalente al 76% de la cifra anual del 2020, esto debido a las medidas para reactivación de la economía e incentivo del turismo en el país.

**Figura 4**

**Arribo de huéspedes extranjeros a establecimientos de hospedaje - Región Piura**



Nota: Tomado de Datos Turismo, s.f.

## **5.4 Perfil del consumidor de turismo en Piura**

### **5.4.1 Turista nacional**

Las principales características del perfil demográfico y socioeconómico del turista nacional que visita Piura es el siguiente (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2019a):

- Sexo femenino con un total de 55%, y sexo masculino con un total de 45%
- En promedio de 36 años de ambos sexos, femenino 55% y sexo masculino 45%
- NSE A/B (54%) y NSE C (46%).
- Principal ocupación: trabaja en el sector privado (38%) y son independientes (31%).

### **5.4.2 Turista extranjero**

Las principales características del perfil demográfico y socioeconómico del turista extranjero que visita Piura, según el Perfil del Viajero Extranjero 2019 (PromPerú, 2019a), son:

- Sexo masculino un total de 62% y sexo femenino con un total de 38%.
- Rango de edad entre 25 a 34 años de ambos sexos con un total de 36% del total de visitas a Piura.

## **5.5 Análisis general del comportamiento del turista**

### **5.5.1 Turista nacional**

- Motivos de visita: descanso y relax (32%), como segundo motivador el conocer nuevos lugares (25%), y salir con la familia (19%) (PromPerú, 2019a).
- Las noches de permanencia son en promedio de 5, con gastos de estadía durante el viaje de S/ 604. Un 42% de los viajeros gastan más de S/ 600 durante su viaje.
- Los principales departamentos que visitaron Piura en el 2020 son: Piura (52.9%); le siguen Lima (32.3%), La Libertad (4.1%), y Lambayeque (4%), entre otros.

### **5.5.2 Turista extranjero**

- Motivo de visita, vacaciones, recreación u ocio con un total de 76% y visitar a familiares o amigos 13% (PromPerú, 2019b).
- Las noches de permanencia son en promedio 6, con un gasto promedio de US\$ 1,387 a US\$ 2,500 durante su viaje a Perú.

- El 56% compró su pasaje con una anticipación de 1 a 4 meses y la plataforma digital más utilizada es Booking.com (58%), Airbnb 3(6%) y Tripadvisor (23%) (alternativa múltiple).

### **5.5.3 Análisis del comportamiento del turista postpandemia**

A continuación se presentan los distintos factores del comportamiento del vacacionista nacional postcuarentena (PromPerú & Turismo In, s.f.) para entender las principales características surgidas a consecuencia de la pandemia por COVID-19 y cómo estas influyen en el segmento de clientes objetivo:

- **Organización del viaje**
  - Un 81% organizaría sus vacaciones a través de una agencia de viajes (antes era el 5%).
  - El turista se informa a través de medios digitales, destacando las webs de viajes (59%), redes sociales (56%), y a través de la web ytuqueplanes.com (29%).
- **Características del viaje**
  - Los grupos de viaje serían más reducidos, padres e hijos (38%) y de parejas (34%).
  - Se mantiene la permanencia de 5 noches en el destino visitado.
- **Nuevas tendencias y expectativas para los viajes**
  - Realizar el *home office*. Incentiva a trabajar y viajar en cualquier destino elegido.
  - Cada vez crece más la cantidad de turistas que buscan opciones y actividades sostenibles, que respeten el medioambiente, y que usen productos biodegradables.

### **5.6 Segmentación y perfil del consumidor del hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique**

Conforme al análisis de las principales fuentes secundarias antes mencionadas, y considerando la segmentación de clientes según el modelo Canvas de la casa matriz del hotel Le Bonheur que se desea replicar en el Perú, se concluye que el segmento objetivo son clientes nacionales y extranjeros que cumplan con las siguientes características:

#### **5.6.1 Consumidor nacional**

- NSE A y B.
- Consumidor exigente y sofisticado que otorga alta valoración a la atención de calidad y personalizada.
- Rango de edad de 25 a 56 años.
- Gastan en hospedaje de hotel boutique un monto mayor o igual a S/ 350 por noche.

- Motivos de viaje: por placer, descanso, vacaciones o para hacer *home office*.

## **5.6.2 Consumidor extranjero**

- Turistas exigentes que no desean alojarse en hoteles de 4 o 5 estrellas, sino que buscan un servicio de alta calidad y personalizado, como un hotel boutique.
- Dispuestos a gastar en su estadía en hotel boutique un aproximado de US\$ 91 a más por noche.
- Motivación de viaje al Perú es por recreación u ocio en vacaciones, visita a familiares y amigos o viaje de negocios.
- Rango de edad entre 25 a 56 años.
- Turistas que provienen de Latinoamérica y Norteamérica.

## **5.7 Levantamiento de fuentes primarias**

Se usó una encuesta para obtener información cualitativa y cuantitativa, ya que permite obtener datos de una muestra del total de la población (Paules, s.f.).

### **5.7.1 Investigación**

Se realizó una encuesta para la obtención de datos cualitativos y cuantitativos. La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria, y ayuda a comprender información detallada sobre un tema o asunto (SurveyMonkey, s.f.a). La investigación cuantitativa utiliza datos para recopilar información concreta. Estos datos brindan el respaldo a conclusiones generales de la investigación (SurveyMonkey, s.f.b).

Se realizó la encuesta para conocer los gustos y preferencias de los turistas, sus motivaciones de viaje, deseos al adquirir los servicios, así como tener datos cuantitativos sobre el precio que están dispuestos a pagar, la cantidad de noches de hospedaje, etcétera. La encuesta se aplicó a un grupo de 380 personas, de los cuales 360 fueron peruanos y 20 extranjeros, y se elaboró en un formulario de Google que fue enviado a través de WhatsApp.

Tomando como modelo el Perfil del Turista Nacional y Extranjero para el año 2019 (PromPerú, 2019b), la encuesta fue direccionada hacia los clientes objetivos en base a factores como la edad, los cargos que ocupan en sus trabajos, las preferencias por realizar viajes y el nivel socioeconómico que puedan tener las personas.

Los resultados se encuentran en el anexo 6, donde destacan los siguientes puntos importantes:

- De los encuestados, el 88% son residentes de Lima y un 4.2% del Callao.

- En cuanto a la edad, las personas de 33 a 40 años son el 42.4% de los entrevistados; de 25 a 32 años, 24.9%; y de 41 a 56 años, 27.8%.
- Las principales motivaciones para visitar Piura son descansar y/o relajarse (81.2%), salir de la rutina y conocer nuevos lugares (45.3%), y salir con la familia (27.5%).
- El tipo de hospedaje que usaría para la estadía en Piura son hospedaje especializado (hotel boutique) (44.3%), hotel de 4 a 5 estrellas (43.7%), y hotel de 3 estrellas (35%).
- La cantidad de noches que estarían dispuestos a quedarse en un hospedaje de Piura es la siguiente: de 3 a 5 noches (80.3%) y de 6 a 10 noches (12%).
- La frecuencia de planes de visita a Piura en 1 año es de 1 vez al año (78.9%), de 2 a 3 veces al año (18.8%), y más de 3 veces al año (2.3%).
- Los medios más importantes que utilizan para contratar los servicios de hospedajes son: Internet (página *web*) (67.5%), redes sociales (17.9%), y agencias de viaje y turismo (8.1%).
- En cuanto a la valoración de servicios de mayor relevancia para los clientes destaca contar con piscina (76%), desayuno incluido (74.7%), y restaurante incluido (66.9%).
- El precio promedio que estarían dispuestos a pagar por noche de hospedaje es de S/ 250 a S/ 350 o su equivalente en dólares (56.2%), y más de S/ 350 hasta S/ 1,100 (43.80%) por una habitación doble.

## 5.8 Selección de mercados

Según lo establecido por Kotler & Keller (2012), a continuación se presenta la selección de mercados.

### 5.8.1 Mercado potencial

Este mercado está compuesto por el número de pernотaciones de los turistas nacionales y extranjeros en la región Piura en los hospedajes de 4 y 5 estrellas. Se consideran estas categorías de hoteles debido a su similitud de precio y oferta de servicio con el hotel boutique. Según los datos de la tabla 15 se observa que el mercado potencial es de 394,421 pernотaciones al año 2019. Se utiliza ese año como referencia por no estar afectado por el COVID-19.

**Tabla 15**

#### Mercado potencial

Turista	4 Estrellas	5 Estrellas	Total
Extranjero	18,112	10,645	28,757
Nacional	230,305	135,360	365,664
Total	248,417	146,005	394,421

Nota: Adaptado de Datos Turismo, s.f.

### 5.8.2 Mercado disponible

Una vez dimensionado el mercado potencial en base a las pernoctaciones de los turistas nacionales y extranjeros en hospedajes de categoría 4 y 5 estrellas, se utilizaron los siguientes criterios para dimensionar el mercado disponible.

- El perfil de consumidor es el siguiente: NSE A/B, y zona de afluencia El Ñuro y Los Órganos.
- Datos obtenidos de la encuesta: rango de edad (25 a 56 años) y precio (S/ 351 a más).

Según los datos que se muestran en la siguiente tabla, se observa que el mercado disponible es de 53,969 pernoctaciones al año 2019, que es utilizado por no estar afecto por el COVID-19.

**Tabla 16**

#### Mercado disponible

Turista	4 estrellas	5 estrellas	Total
Extranjero	2,478	1,457	3,935
Nacional	31,513	18,521	50,034
<b>Total</b>	<b>33,991</b>	<b>19,978</b>	<b>53,969</b>

*Nota:* Adaptado de Datos Turismo, s.f.

### 5.8.3 Mercado meta

Para dimensionar el mercado meta se consideraron los siguientes supuestos:

- Los expertos en la industria proyectan un promedio de ocupación de 65% para la categoría boutique. En base a esta estimación se considera un 10% adicional debido a la recuperación que está teniendo el sector de turismo y hotelería postpandemia; es decir, se considerará una ocupación promedio de 75%.
- Luego de un análisis del número de habitaciones promedio en la ciudad contrastado con la demanda histórica se considera que el hotel boutique contará con 20 habitaciones.

Con estos supuestos, se han realizado los cálculos que se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 17**

#### Mercado meta

Datos	Valores
Habitaciones	20
Días	365
Total de oferta	7,300
Total de demanda	5,397
Mercado disponible	53,969
Ocupabilidad	74%
Participación de mercado	10%

*Nota:* Adaptado de Datos Turismo, s.f.

El mercado meta es de 5,397 y esto representaría el 10% de participación de mercado en el 2023.

## 5.9 Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se tomará en cuenta la siguiente información:

- La demanda total de pernoctaciones de hospedaje del mercado objetivo aumentará en los próximos años en base a una tasa promedio de crecimiento de demanda de hoteles de 4 y 5 estrellas en Piura de los últimos 5 años. Tomando como referencia las pernoctaciones desde el 2016 al 2021 según Datos Turismo (s.f.) se han considerado 2 escenarios: el primer escenario llamada optimista pre-pandemia COVID-19, con un 6% de crecimiento, y el segundo es un escenario llamado conservador teniendo en cuenta la pandemia por COVID-19 con un 3% de crecimiento.
- En la tabla 18 se utilizará el promedio de crecimiento estimado en ambos escenarios (4.5%).
- La proyección de la demanda se ha contrastado con las tendencias de crecimiento y recuperación del sector hotelero, también se ha considerado la tasa como el promedio entre los escenarios conservador y optimista.

**Tabla 18**

### Estimación de la demanda

Escenarios		Escenario conservador 3%				
		Escenario optimista 6%				
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Total</b>	1 793 974	1 625 225	1 894 117	2 073 136	1 030 532	<b>1 529 098</b>
<b>Variación</b>		-9%	17%	9%	-50%	<b>48%</b>

*Nota:* Adaptado de Dirección de Investigación y Estudios para el Turismo y Artesanía - Viceministerio de Turismo, 2020.

### 5.9.1 Incremento de oferta del mercado disponible

La oferta de mercado disponible está compuesta por el número de noches disponibles en la región Piura en los hospedajes de 4 y 5 estrellas que representan un 19,8% de la oferta de hoteles disponible. Se consideraron estas categorías de hoteles debido a su similitud de precio y oferta de servicio con la propuesta de hotel boutique, y que 9,59% de dichos hoteles se encuentran ubicados geográficamente en el distrito de Los Órganos.

Para el cálculo del número de noches disponibles se considera que, en promedio, un hotel ubicado en Los Órganos cuenta con 13 habitaciones. Según los datos de la tabla 19 se observa que la oferta disponible es de 910,512 noches al año 2019. Se utilizará este año por no tener efectos de pandemia por el COVID-19.

**Tabla 19****Oferta disponible**

Descripción	2016	2017	2018	2019
Número de establecimientos	849	917	937	991
Categorizados	168	182	186	196
Noches disponibles	780,045	842,522	860,898	910,512
Factores geográficos	74,799	80,790	82,552	87,309

Nota: Adaptado de Datos Turismo, s.f.

Para la estimación de la oferta se tomará en cuenta la siguiente información relacionada a hoteles de 4 y 5 estrellas en Piura:

- Se consideran 2 escenarios. El primer escenario optimista pre-pandemia COVID-19, con 11.93% de crecimiento y el segundo, es un escenario conservador teniendo en cuenta la pandemia por COVID-19, con un 5.32% de crecimiento. Con esta información se elaboró la tabla 19, realizando el promedio de ambos escenarios, obteniéndose un 8.62% de estimado de crecimiento.
- La proyección de la oferta se ha contrastado con las tendencias de crecimiento y recuperación del sector hotelero, y también se ha considerado la tasa de crecimiento del escenario conservador de 5.32%, debido a que el comportamiento de la oferta en los años 2020 y 2021 afectados por el COVID-19, no son representativos de la oferta histórica.

**Tabla 20****Estimación de la oferta**

Escenarios		Escenario optimista 11,93%				
		Escenario conservador 5,32%			2020	2021
Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Total</b>	74,934	80,936	82,701	87,467	47,485	89,939
<b>Variación</b>		8.01%	2.18%	5.76%	-45.71%	89.41%

Nota: Adaptado de Dirección de Investigación y Estudios para el Turismo y Artesanía - Viceministerio de Turismo, 2020.

**5.9.2 Proyección de oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible**

Para realizar la proyección de la demanda de las pernoctaciones de hospedaje del mercado disponible con una tasa de 9% anual, se utilizará la proyección de la oferta de acuerdo con el cálculo realizado, y se tomará la ocupación promedio de mercado disponible como el ratio entre la demanda y la oferta. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.



**Tabla 21****Proyección de oferta, demanda y ocupación promedio del mercado**

Año	Oferta del mercado disponible		Demanda del mercado disponible		Ocupación promedio
	Incremento (# noches)	Oferta	Crecimiento de demanda	Demanda	
		Total (# noches)	(%)	Total (# noches)	
2016		74,799		49,729	66.48%
2017	5,991	80,790		45,051	55.76%
2018	1,762	82,552		52,505	63.60%
2019	4,757	87,309		57,467	65.82%
2020	-39,910	47,399		28,566	60.27%
2021	43,434	89,939		55,132	61.30%
2022	8,175	94,724	4.50%	57,613	60.82%
2023	8,911	99,763	4.50%	60,206	60.35%
2024	9,713	105,070	4.50%	62,915	59.88%
2025	10,587	110,660	4.50%	65,746	59.41%
2026	11,540	116,547	4.50%	68,705	58.95%

Nota: Adaptado de Dirección de Investigación y Estudios para el Turismo y Artesanía - Viceministerio de Turismo, 2020.

**5.9.3 Proyección de la demanda del proyecto hotelero**

La proyección de la demanda de las pernoctaciones de hospedaje del hotel se calcula en base a la ocupabilidad promedio del mercado disponible proyectada a partir del año de ingreso del hotel (2022). En el primer año se tendrá una ocupabilidad de 75% de la oferta hotelera del proyecto y se encuentra por encima del mercado en un 14%. La demanda proyectada del hotel se encuentra en siguiente tabla:

**Tabla 22****Proyección de la demanda del proyecto hotelero**

Año	Mercado disponible	Hotel			
	% de ocupación	Oferta anual de noches del hotel	Variación % ocupación por competitividad	% de ocupación	Demanda anual de noches
2022	60.82%	7,300	14%	75.00%	5,475
2023	60.35%	7,300	16%	76.00%	5,548
2024	59.88%	7,300	17%	77.00%	5,621
2025	59.41%	7,300	19%	78.00%	5,694
2026	58.95%	7,300	21%	80.00%	5,840

Nota: Adaptado de Dirección de Investigación y Estudios para el Turismo y Artesanía - Viceministerio de Turismo, 2020.

**5.10 Conclusiones**

Luego del análisis realizado y del estudio de mercado se concluye lo siguiente:

- La demanda de hoteles fue afectada significativamente por la pandemia por COVID-19, y se observa al cierre de agosto de 2021 que la actividad hotelera está recuperándose, llegando a niveles de pre-pandemia del año 2019.

- Debido a los protocolos que están aplicando los hoteles para minimizar los contagios, se espera que la demanda por hoteles continúe con la tendencia a la recuperación. Los turistas ya están recuperando los niveles de consumo en hoteles y pasajes.
- Producto de la pandemia las empresas cuentan con diversas modalidades de trabajo como híbrido y remoto, con ello nace una demanda real de hoteles de categorías 4 y 5 estrellas, los cuales son buscados por los turistas para hospedarse, en ubicaciones que brinden seguridad, confort y alta calidad de los servicios.
- En la encuesta realizada el 91.2% de las personas encuestadas manifestaron su interés ante la opción de utilizar el proyecto hotelero para hospedarse.
- La tasa de ocupación del hotel tendrá una ocupabilidad mayor a la del mercado, la cual variará entre 75% y 80% en los 5 años de su operación.

## CAPÍTULO VI. PLAN DE NEGOCIO

En el presente capítulo se desarrollará el plan de negocio con las decisiones estratégicas que la empresa ha escogido, las cuales se aplicarán y ejecutarán en los próximos 5 años, enfocados en la implementación y continuidad del proyecto hotelero Le Bonheur Norte Suites Boutique, para lograr ser competitivos y cumplir los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento, rentabilidad y supervivencia para lograr la consolidación del sector (Sainz, 2013).

Con la información del análisis externo e interno se realizó la definición de la visión, misión y valores que serán compartidos en la empresa, así como formular las principales estrategias para alcanzar los objetivos antes mencionados.

### 6.1 Visión, misión y valores

#### 6.1.1 Visión

Consolidarnos en el segmento de hotelería boutique del país como una propuesta innovadora, siendo reconocidos por la excelencia y alta calidad en el servicio personalizado, comprometidos con el medio ambiente y brindar a nuestros huéspedes una experiencia única.

#### 6.1.2 Misión

Brindar experiencias únicas e inolvidables a nuestros huéspedes con una alta calidad en nuestros servicios, logrando valor para nuestros *stakeholders* e igualdad de oportunidades para nuestros colaboradores, siendo responsables en la comunidad donde operamos.

#### 6.1.3 Valores

- **Orientación a la excelencia.** Trabajamos enfocados en buscar los mayores estándares de calidad y desempeño en el servicio para lograr la satisfacción de nuestros huéspedes.
- **Responsabilidad social.** Con personas, medio ambiente, historia y cultura a fin de impulsar el turismo sostenible en Piura, mitigando la huella de carbono y usando empaques biodegradables.
- **Seguridad y confianza.** Brindamos la sensación de tranquilidad en un ambiente seguro y confortable para nuestros huéspedes y personal, generamos confianza al contar con instalaciones 100% óptimas para el servicio con medidas de bioseguridad.
- **Innovación.** Buscamos reinventar las formas de otorgar nuestros servicios a nuestros huéspedes con la identidad de nuestra propuesta de valor, buscando la mejora continua en las actividades identificando oportunidades en el mercado.

- **Trabajo en equipo.** Enfocados hacia el logro de resultados sostenibles en equipo esto nos permite tener un clima laboral óptimo y equipo motivado.
- **Respeto.** Impulsamos este valor para cada *stakeholder* de nuestra cadena de valor, el balance de vida y el trabajo, así como el respeto por la igualdad de género que permita el crecimiento y desarrollo en nuestra empresa.

## 6.2 Objetivos estratégicos

### 6.2.1 Objetivos de rentabilidad

- OE1. Lograr rentabilidad anual superior al 10% sobre el capital invertido al año 5.
- OE2. Alcanzar un periodo de recuperación del capital invertido al año 5 contados desde el inicio de operaciones.
- OE3. Lograr un EBITDA superior al promedio del sector, estimado de 25% al cierre del 2021.

### 6.2.2 Objetivos de crecimiento

- OE4. Lograr una tasa de ocupabilidad anual promedio mayor a 75% durante los primeros cinco años.

### 6.2.3 Objetivos de supervivencia

- OE5. Lograr una satisfacción de clientes anual promedio mayor a 75% durante los primeros cinco años.
- OE6. Lograr un resultado de encuesta de clima laboral mayor a 75% durante los primeros cinco años.

## 6.3 Estrategias genéricas de Porter

De acuerdo con Porter (1980), las empresas pueden obtener su ventaja competitiva a partir de la aplicación de estrategias sostenidas en 3 ejes fundamentales: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. Dada la baja sensibilidad de los consumidores a la variación del precio de estadía en hoteles del distrito de Los Órganos y su mayor interés por vivir experiencias inolvidables, contar con excelente calidad en los servicios y prestaciones dentro de los hoteles y acceder a servicios eco amigables y sostenibles ambientalmente, es que se podría optar por competir con una estrategia de diferenciación, diseñando una propuesta de valor que cubra estas necesidades. Es de suma importancia que la atención de dichas necesidades sea lo suficientemente valorada por los usuarios finales para asegurar que paguen

un precio mayor al de la competencia. El desarrollo de productos es una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

Así también, y dado el tamaño del mercado potencial y el alto dinamismo del sector en la provincia de Piura, se optará por una estrategia de enfoque en el mejor valor para competir con los hoteles de menores precios en el distrito de Los Órganos, y con oportunidades de mejora a nivel de infraestructura, y calidad de servicio. A ello se suma el hecho de que el mercado potencial de la industria en esta provincia ofrece varios nichos para segmentos diferentes, y los hoteles líderes de la zona no consideran el nicho objetivo de Le Bonheur, lo que es crucial para el éxito, teniendo en cuenta el poco conocimiento del cliente objetivo. Por tratarse de un nuevo negocio, la estrategia de enfoque en el mejor valor agregado es la óptima para aplicar.

**Figura 5**

**Las Cinco Estrategias Genéricas de Porter**

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS			
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque	
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—	Tipo 1: Liderazgo en costos – Bajo costo Tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor Tipo 3: Diferenciación Tipo 4: Enfoque – Bajo costo Tipo 5: Enfoque – Mejor valor
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5	

*Fuente: Basado en Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Nueva York: Free Press, 1980), 35-40.*

Nota: Tomado de Porter, 1980.

**6.4 Alineamiento de objetivos de los planes funcionales con los objetivos estratégicos**

Mediante la matriz de alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos se determinará a través de qué estrategias se alcanzarán cada uno de los objetivos estratégicos, y se desarrollarán los planes de acción en los siguientes capítulos.

**Tabla 23****Matriz de alineamiento de objetivos estratégicos con planes funcionales**

Objetivos estratégicos para los 5 años del proyecto	Alineamiento con objetivos de planes funcionales				
	Marketing	Operaciones	Recursos Humanos	Finanzas	Responsabilidad Social
O1. Rentabilidad anual > 10% sobre capital invertido al año 5		X	X	X	X
O2. Periodo de recuperación de capital invertido < 5 años	X			X	X
O3. EBITDA superior al promedio del sector (25%)	X	X		X	
O4. Tasa de ocupabilidad anual promedio > 75%	X	X	X		X
O5. Satisfacción del cliente anual promedio > 75%	X	X	X		X
O6. Clima laboral anual promedio > 75%	X	X	X		X

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

**6.5 Modelo de Negocio**

El modelo de negocio describe la base sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Se tomará en cuenta este modelo elaborado bajo las condiciones de la casa matriz para ser una guía de análisis del proyecto hotelero que se implementará, esto permitirá identificar la propuesta y generación de valor para los clientes y socios clave, y generar una óptima relación con los proveedores así como tener un mejor conocimiento del segmento objetivo (ver figura 6).

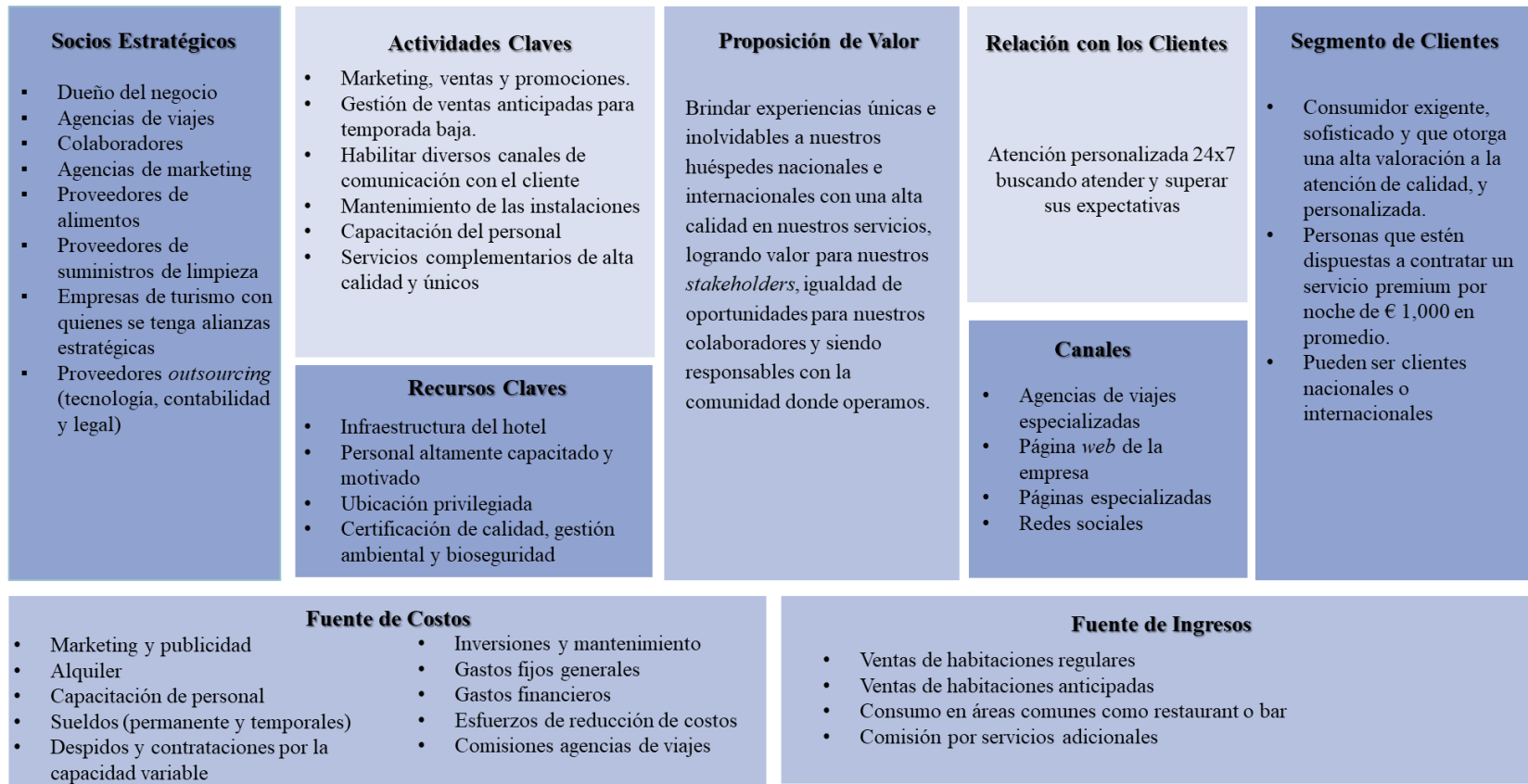
**6.6 Cadena de Valor**

La cadena de valor es un concepto acuñado por Porter en el que, a raíz de las actividades de una empresa se crean una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente (Teamleader, 2017).

Es así como la cadena de valor permitirá identificar las actividades primarias y las 5 actividades de soporte que son claves para el desarrollo de las actividades y procesos del hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique; conocer a detalle cada actividad permitirá maximizar el valor propuesto para los clientes y las fuentes de ventaja competitiva hacia los principales competidores (ver figura 7).

**Figura 6**

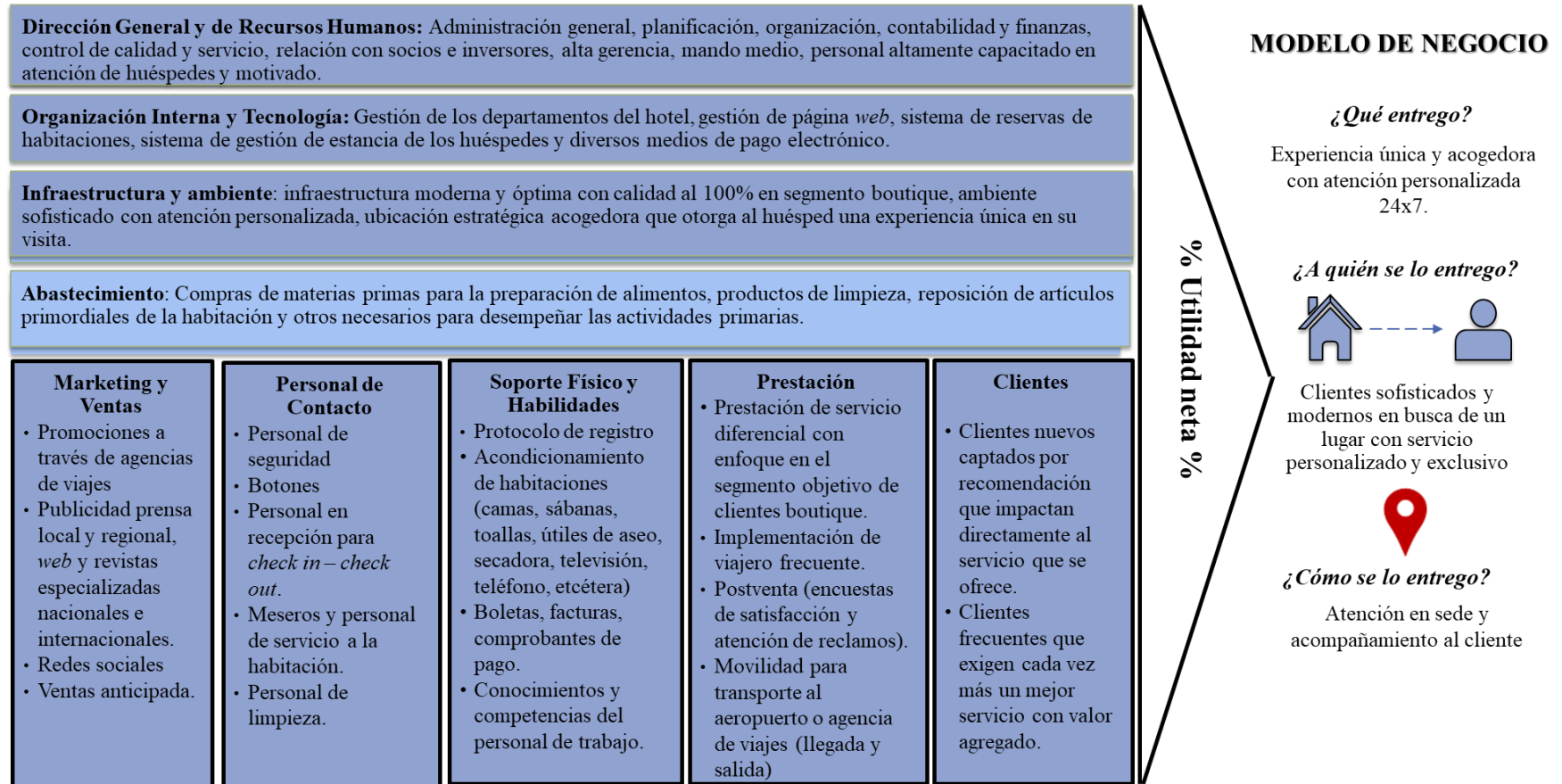
**Business Model Canvas**



Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

**Figura 7**

**Cadena de Valor del Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique**



*Nota:* Adaptado de Alonso, 2008; Porter, 1980; Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique, 2021.



## **CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se desarrollarán los principales lineamientos del área de Marketing y Ventas para ser aplicados en el periodo 2022-2026. La estrategia principal de segmentación está enfocada en la diferenciación, considerando la propuesta de valor de brindar experiencias únicas e inolvidables a los huéspedes, con un servicio altamente personalizado como valor agregado.

### **7.1 Objetivos**

#### **7.1.1 Objetivos generales**

- Generar crecimiento y rentabilidad en los clientes de la segmentación objetivo para generar visitas al hotel, centrando esfuerzos en el servicio de atención personalizada, precio e infraestructura y diseño.
- Lograr el posicionamiento y la sostenibilidad en la implementación del proyecto hotelero en el Perú como un nuevo mercado objetivo a incursionar de la empresa.
- Crear e impulsar la identidad de marca única del hotel que permita posicionarlo dentro del segmento boutique en el distrito de Los Órganos, departamento de Piura.
- Mantener una tasa de ocupabilidad anual en promedio superior o igual al 75% para cumplir con los objetivos de crecimiento planteados.

#### **7.1.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 24**

**Objetivos de Marketing**

Objetivos estratégicos						N°	Objetivos del plan de Marketing	Largo plazo 2026
Rentabilidad			Crecimiento	Supervivencia				5 años
OE.1	OE.2	OE.3	OE.4	OE.5	OE.6			
x	X					1	Alcanzar ventas totales para el periodo 2026	S/ 4,500,000
x			X			2	Lograr tener cantidad de pernoctaciones en promedio durante los 5 primeros años.	5,636
				x	x	3	Obtener un alto índice de satisfacción de los clientes promedio mayor o igual a 75%	75%
			X	X		4	Impulsar la imagen del hotel como socialmente responsable obtener premios y reconocimientos	3
				X	x	5	Promoción de las políticas y cultura organizacional del hotel mediante publicidad interna y medios	100%
x	X	X	x			6	Mantener el promedio del crecimiento en la ocupabilidad del hotel durante los 5 primeros años	75%
x			x	X		7	Creación de programas de fidelización de clientes y captación de nuevos clientes a través de canal directo e indirecto.	100%
x			x	X	x	8	Lograr que el promedio de la calificación en una escala del 1 al 10 sea de 9 en plataformas Booking, Tripadvisor, Atrápalo	9

Nota: Elaboración propia, 2022.

**7.2 Estrategias de Marketing**

- Lograr el posicionamiento en el mercado.
- Definir la estrategia comercial mediante promociones y publicidad dirigidas a *go to market* y canales de difusión que potencian la cantidad de pernoctaciones requerida.
- Creación del programa de compensación del huésped frecuente.
- Obtener el reconocimiento entre los mejores hoteles de turismo boutique de lujo para el año 2024, otorgado por World Travel Awards (Baz, 2021).
- Definir e implementar el plan de comunicación para la promoción del hotel.
- Definir metas de captación de nuevos clientes, con estrategia de referidos y/o recomendaciones, estrategia de canales de ventas y difusión por redes sociales.
- Generar recordación de marca difundiendo la experiencia durante la estadía en el hotel en las principales plataformas de búsquedas de hoteles.

**7.3 Descripción del servicio**

El hotel brindará un servicio de alojamiento de categoría *premium* a turistas sofisticados que buscan un ambiente de tranquilidad y privacidad, cuya oferta de valor se sustentará en brindar un servicio personalizado, único y de alta calidad. El hotel contará con 20 habitaciones, cada una con una decoración única y vistas panorámicas al mar y a la piscina; además, tendrá un restaurante, bar, piscina al aire libre y orilla del mar, acceso a la playa, jardines naturales y un

spa, cuyos servicios estarán enfocados en brindar una conexión íntima de un ambiente de lujo y confort con acabados de últimas tendencias boutique.

## 7.4 Formulación estratégica de Marketing

### 7.4.1 Estrategia de segmentación

Se realizó la segmentación geográfica y demográfica del cliente objetivo, basada en el perfil de la demanda y del cliente potencial, considerando los datos cualitativos y cuantitativos de la encuesta direccionada al cliente objetivo, que fue aplicada a 380 personas, y los informes del perfil del vacacionista nacional y del turista extranjero (PromPerú, 2019a, 2019b).

- **Segmentación del turista nacional.** La segmentación de usuarios nacionales que se hospedarán en el proyecto de negocio se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 25**

#### Segmentación del turista nacional

Variable	Segmento
<b>Región geográfica</b>	Personas peruanas residentes en todo el Perú.
<b>Edad demográfica</b>	De 25 a 56 años
<b>Género</b>	Masculino y femenino
<b>Nivel socioeconómico</b>	A y B
<b>Ingresos</b>	Dispuestos a pagar en hospedaje un monto mayor o igual a S/ 550 por noche.
<b>Segmentación conductual</b>	Viaje por placer, descanso y relax durante vacaciones o realizar <i>home office</i> .
<b>Ocupación</b>	Profesionales en cargos de funcionarios, jefaturas y gerencias, que laboran en su mayoría como dependientes para el sector privado y público.

*Nota:* Adaptado de David, 2013.

- **Segmentación de turista extranjero.** La segmentación de usuarios extranjeros que se hospedarán en el proyecto de negocio se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 26**

#### Segmentación del turista extranjero

Variable	Segmento
<b>Región geográfica</b>	Personas extranjeras provenientes de todos los países, con mayor importancia de Latinoamérica y Norteamérica.
<b>Edad demográfica</b>	De 25 a 56 años
<b>Género</b>	Masculino y femenino
<b>Nivel socioeconómico</b>	A y B
<b>Ingresos</b>	Dispuestos a pagar en hospedaje un monto mayor o igual a US\$ 138 por noche.
<b>Segmentación conductual</b>	Realizar viaje por recreación u ocio en vacaciones, realizar visita a familiares, amigos y estadía en hotel por negocios.
<b>Ocupación</b>	Profesionales con altos cargos en gerencias, personas que laboran de manera independiente y dueños de empresa.

*Nota:* Adaptado de David, 2013.

### 7.4.2 Estrategia de posicionamiento

Se busca enfocar los esfuerzos en posicionar el hotel como uno de los mejores hoteles boutique y conseguir ser la primera opción en la mente de los huéspedes, resaltando la propuesta de valor de la casa matriz. Para respaldar la estrategia de posicionamiento enfocada en el mejor valor

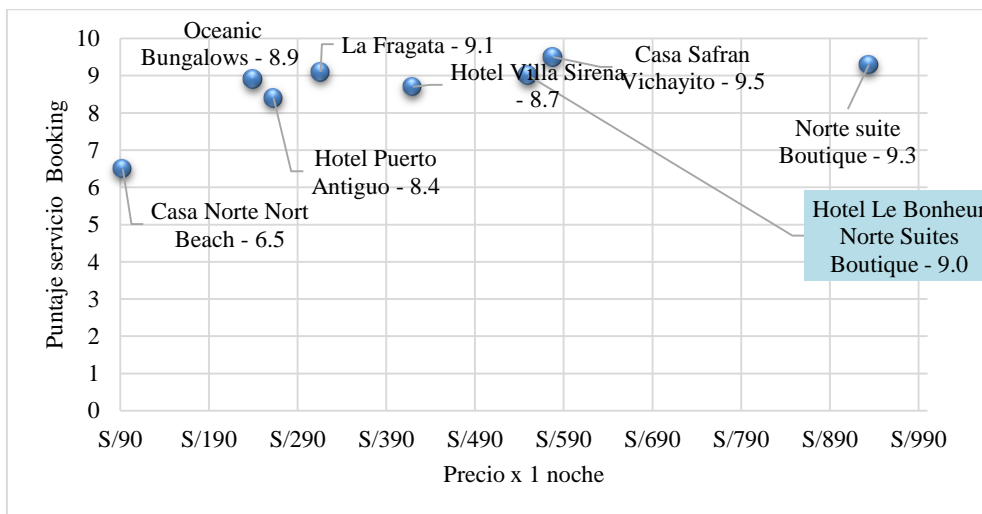
de servicio los principales atributos diferenciales que ayudarán a lograr lo antes mencionado son los siguientes:

- Enfoque del valor de servicios y de los recursos y capacidades hacia el cliente.
- Moderna infraestructura para alcanzar reconocimiento, reputación y prestigio en el segmento boutique.
- Personal altamente capacitado, evaluado y motivado.
- Contar con certificaciones y sellos de alojamientos turísticos que promueven la gestión medioambiental y que certifican el compromiso del hotel con la protección del medio ambiente.
- Precio competitivo en el mercado enfocado en brindar una mejor oferta de valor.

Mediante el mapa perceptual de posicionamiento se representa la posición que se desea alcanzar en la mente del huésped mediante 2 variables como son el precio promedio y el puntaje por servicios de los principales competidores en la plataforma de Booking.

**Figura 8**

**Mapa perceptual de posicionamiento**



Nota: Adaptado de Booking.com, 2021.

**7.5 Estrategia de la mezcla de Marketing**

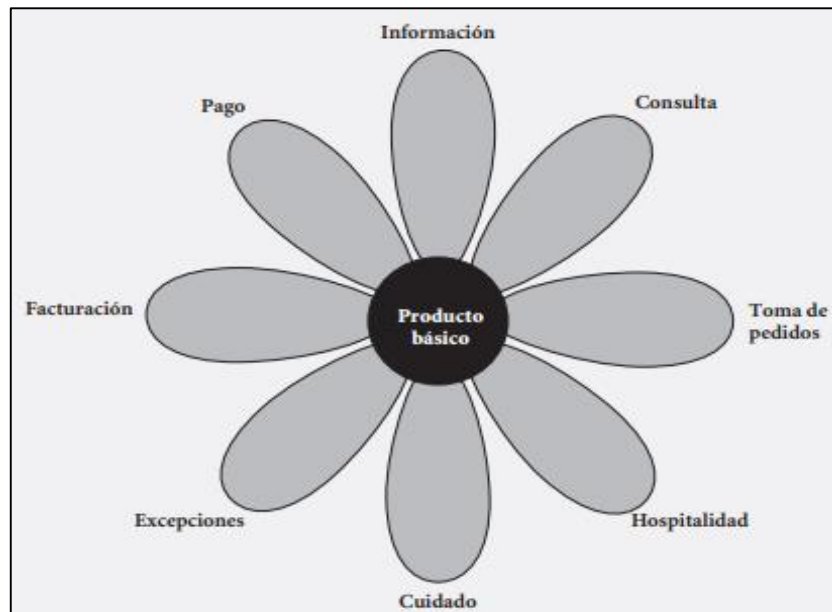
El proyecto se basa en la viabilidad de la creación del Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique, tomando como modelo de servicio de alojamiento y propuesta de valor a la casa matriz. Para ello se aplicará la metodología de las 8P del marketing de servicios (Lovelock & Wirtz, 2009).

### 7.5.1 Servicio

Es un hospedaje para los huéspedes nacionales e internacionales que se encuentren dentro de la segmentación que enfoca el negocio. Para definir el servicio se utilizará la flor del servicio según Lovelock & Wirtz (2009).

**Figura 9**

**Flor del Servicio**



Nota: Adaptado de Lovelock & Wirtz, 2009.

- **Servicio esencial.** El servicio incluye la asesoría para un programa o paquete ajustado a la necesidad del huésped, el traslado ida y vuelta, desayuno continental diario, limpieza de la habitación, artículos de limpieza y cambio de ropa de cama (a demanda del huésped), televisión por cable y plataformas digitales, Internet en áreas comunes y en las habitaciones, cada habitación con aire acondicionado, asegurando así una experiencia 360°. El horario de *check in* es de 14:00 a 15:00 horas (en caso exista disponibilidad se entrega antes la habitación) y el *check out* es a las 12:00 horas del día siguiente. Se manejan excepciones y *late check out* bajo un costo adicional.
- **Servicios complementarios de facilitación**
  - Información. Se brindará información en la plataforma *web* y en el aplicativo, en donde se detallarán los servicios, costos, políticas, imágenes, así como la vista 360° de las instalaciones del hotel.
  - Toma de pedidos. Todo tipo de reserva puede realizarse a través de la página *web*, aplicativo móvil, vía telefónica o en las mismas instalaciones de forma presencial.
  - Facturación. Se contará con una pre-facturación electrónica vía la *web* y aplicativo.

- Pago. Se ofrecerán diversos medios de pago como efectivo, tarjeta de crédito, transferencias y aplicaciones móviles de pago.
- **Servicios complementarios de mejora**
  - Consultas. El hotel contará con personal altamente capacitado para brindar la información, asesoría a nuestros clientes.
  - Hospitalidad. Se encuentran incluidas las asesorías pre y post hospedaje, el traslado ida y vuelta al terminal o aeropuerto, y una variedad de cocteles de cortesía.
  - Cuidado. Se contará con cajas de seguridad dentro de cada habitación, estacionamientos, manejo de equipaje y diferentes cuidados en las instalaciones.
  - Excepciones. Se contará con una política de excepciones, soluciones de problemas, reembolsos, reclamos y/o sugerencias.

### **7.5.2 Elección de la marca**

Se ha tomado como referencia el nombre de la casa matriz complementada con la zona geográfica y la exclusividad que lo caracteriza. Se eligió la marca Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique, la cual se encuentra disponible en el mercado peruano.

### **7.5.3 Estrategia de precio**

Luego de analizar los precios de los principales competidores en la zona (ver anexo 4), y el estudio cuantitativo realizado con 380 personas (ver anexo 6) se determinó que el precio adecuado será de S/ 550 a S/ 650 por habitación, que se irá ajustando según la tasa de inflación.

### **7.5.4 Estrategia de plaza – canales**

Los servicios ofrecidos se realizarán en las instalaciones del hotel ubicado en el distrito de Los Órganos, departamento de Piura, uno de los principales distritos con crecimiento potencial turístico por la concentración de atractivos, paisajes y cercanía al mar de Piura.

Los clientes podrán contratar los servicios a través de diferentes canales de ventas:

- **Canal de venta directo**
  - Canal virtual (*website* y redes sociales). Se ofrecerá promociones exclusivas desde las redes sociales; asimismo nuestra web será sofisticada, sencilla, de fácil acceso para realizar las reservas de manera rápida, segura y sencilla.
  - Counter de recepción y llamadas de reservas. Se contará con estos puntos de atención para el público que desea realizar la reservación de manera presencial o mediante llamada telefónica.

- **Canal de venta indirecto**
  - Plataformas especializadas de ventas. Se tendrá presencia en páginas como Booking, Tripadvisor, Atrápalo, entre otras.
  - Agencias de viajes. Mediante las principales alianzas estratégicas que se realizarán, los clientes podrán contar con descuentos y promociones por reservaciones futuras en este canal.

### **7.5.5 Estrategia de promoción**

Se manejará como principal objetivo difundir el propósito del hotel, para esto se realizará la publicidad de la marca dando a conocer el hospedaje, generando y captando el interés de los potenciales clientes mediante las siguientes acciones estratégicas:

- Impulsar el *branding* del hotel a través del marketing digital, dándole una identidad en redes sociales basada en contenidos (*inbound marketing*).
- Desarrollar un plan de contenidos especialmente orientado a los *buyer* personas.
- Publicación de blogs mensuales.
- Aplicación del social media al compartir contenidos visuales de las instalaciones del hotel y las principales promociones, así como testimonios de los huéspedes.
- Campañas de *e-mailing* personalizados con las distintas promociones del hotel.

### **7.5.6 Estrategia de personas**

Se desarrollará dentro del plan funcional de Recursos Humanos.

### **7.5.7 Estrategia de procesos**

Se desarrollará dentro del plan funcional de Operaciones.

### **7.5.8 Estrategia de prueba física**

Se desarrollará dentro del plan funcional de Operaciones.

### **7.5.9 Estrategia de productividad**

Se desarrollará dentro del plan funcional de Recursos Humanos.

## **7.6 Actividades pre-operativas**

Las actividades por desarrollar durante el primer año de operación del hotel se encuentran alineadas con los objetivos de marketing definidos, los cuales se detallan en el presupuesto de Marketing.

**Tabla 27****Presupuesto de Marketing**

N°	Actividades del plan de Marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Elección y elaboración del <i>merchandising</i> y <i>souvenirs</i> en artesanía de la zona con la marca del hotel boutique.	5,875	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
2	Participación en las ferias, eventos y activaciones de turismo de las principales instituciones públicas como PromPerú.			10,000	10,000	10,000	10,000
3	Publicidad en medios digitales (redes sociales, Tick tok, Google ads).	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
4	Publicidad tradicional para contar con espacios contratados en revistas especializadas internacionales de turismo.	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
5	Ceremonia de inauguración del hotel o relanzamiento.	8,000	8000	1,000	1,000	1,000	1,000
6	Realización del video corporativo promocional del hotel para todos los <i>stakeholders</i> .	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
10	Requerimiento de <i>community manager</i> , gestión de campañas desarrollo, mejoras y actualización <i>website</i> y <i>chatbot</i>	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
<b>TOTAL presupuesto</b>		<b>65,675</b>	<b>65,800</b>	<b>68,800</b>	<b>68,800</b>	<b>68,800</b>	<b>68,800</b>

*Nota:* Adaptado de Alonso, 2008, y de la información proporcionada por expertos del sector.



## CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

El objetivo de este capítulo es desarrollar el plan de Operaciones con la finalidad de establecer los objetivos y acciones para la competitividad del hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique. Este plan se encuentra alineado con los objetivos estratégicos para asegurar la satisfacción del cliente mediante la prestación de un servicio de calidad, soportado en procesos eficientes y buena infraestructura de las habitaciones, con ambientes comunes en óptimas condiciones.

### 8.1 Objetivos

#### 8.1.1 Objetivos generales

- Ser eficiente en el uso de los recursos para lograr optimización de costos.
- Lograr una utilidad operativa sobre las ventas del 30%.
- Asegurar una alta satisfacción del cliente.
- Implementar un sistema de gestión de procesos ISO.

#### 8.1.2 Objetivos específicos

Tabla 28

#### Objetivos estratégicos del plan de Operaciones

Objetivos estratégicos						N°	Objetivos de plan de operaciones	Largo plazo 2026
Rentabilidad			Crecimiento	Supervivencia				5 años
OE.1	OE.2	OE.3	OE.4	OE.5	OE.6			
			X	x		1	Asegurar que el nivel de reclamos sea menor a 0.1% sobre el número total de huéspedes	0,10%
X			X	x		2	Mantener el nivel de calidad de las instalaciones mayor o igual al 95%.	95%
X				x	x	3	Contar con procedimientos y manuales de cada servicio del 90% de los procesos de la cadena de valor.	90%
X					x	4	Definir KPI de medición del 100% de procesos documentados.	100%
X		x				5	Asegurar un desempeño de los procesos óptimo (cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio mayor o igual a 90%)	95%
			X	x	x	6	Lograr la certificación del ISO 9001 (procesos estandarizados y de calidad).	Hito
			X	x		7	Lograr la certificación del ISO 22000 (seguridad e inocuidad de los alimentos).	Hito
X						8	Automatizar el sistema de gestión de inventarios y reposición de insumos.	Hito
X						9	Automatizar la proyección de la demanda en base a data histórica del consumo de los huéspedes.	Hito

Nota: Elaboración propia, 2022.

## 8.2 Estrategias de operaciones

- Supervisar la gestión de servicio y atención al cliente para identificar los puntos claves que aseguren un mínimo índice de reclamos por parte de los huéspedes.
- Contar con un plan integral de remodelación y mantenimiento de los diferentes espacios del hotel para que la calidad de las instalaciones refleje la propuesta de valor.
- Elaborar los manuales específicos de atención al cliente y procesos de servicio de las áreas claves de la cadena de valor, para asegurar contar con personal capacitado.
- Contar con un Customer Service Manager (CSM) para asegurar el cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio del hotel
- Realizar monitoreo y seguimiento permanente en cada área del hotel para mejorar los procesos, los resultados y la satisfacción de los clientes que permitan construir un sistema de Gestión de Calidad y obtener la norma ISO 9001.
- Establecer protocolos que permitan asegurar la garantía y confianza de huéspedes en materia de consumo y seguridad de los productos y servicios alimentarios.
- Implementar un plan de innovación integral que permita automatizar la gestión de inventarios y optimizar el proceso de entrega de servicios al cliente impactando positivamente en los resultados del hotel.

## 8.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos se presenta en la figura 10.

### 8.3.1 Procesos estratégicos

- **Gestión estratégica.** Se realiza la planificación de las principales estrategias y mejora continua que tendrá el proyecto de negocio como parte de su plan estratégico.
- **Gestión comercial y marketing.** Se encarga de realizar el diseño, implementación, seguimiento y control del plan de marketing y ventas.
- **Gestión de la calidad y satisfacción.** Busca la mejora continua de la calidad de los procesos del hotel, lo que se traduce en impactos positivos en la satisfacción de los clientes, cuyo objetivo está centrado en ofrecer una experiencia inolvidable de los huéspedes para incrementar el nivel de ocupabilidad por fidelización.
- **Gestión de Recursos Humanos.** Establece las principales políticas y procedimientos que permitan la gestión del plan de Recursos Humanos, así como sus principales actividades.

### 8.3.2 Procesos operativos

- **Gestión de reserva y canales de ventas.** Establece las actividades de reserva de habitaciones mediante los siguientes canales: *on line*, *call center*, y presencial.
- **Check in.** Establece las actividades a realizar a la llegada del cliente para hacer efectivo su alojamiento en el hotel y se realiza de manera personal. Consta del registro de los datos del huésped; informar sobre los horarios de entrada, salida y alimentación; así como el registro de pertenencias de valor para posteriormente instalar al huésped en su habitación.
- **Recepción y atención al cliente.** Se encarga de brindar toda la información solicitada por el huésped en un horario 24x7 a través de los siguientes canales: *on line*, *call center* y presencial, y atender los siguientes requerimientos: solicitudes de servicio a la habitación (bebidas y alimentos), limpieza, custodia de equipaje y objetos de valor, y otras solicitudes diversas del huésped.
- **Servicios de alojamiento.** Se encarga de brindar una experiencia inolvidable al huésped, impulsando la propuesta de valor a través de las habitaciones súper equipadas (camas de calidad *premium*, útiles de aseo, sábanas y almohadas adicionales a elección, batas y toallas de algodón superior, televisor con plataforma de entretenimiento Netflix). Las habitaciones cuentan con decoración pintoresca y elegante, son privadas, confortables y luminosas, y así también las áreas comunes.
- **Servicios de A&B.** Se encarga de los distintos procesos y actividades que permiten ofrecer a los huéspedes una experiencia culinaria única y sofisticada, siendo el área del restaurante y bar espacios inolvidables en cuanto a la decoración, servicio y especialidades de los platos y bebidas de la carta.
- **Servicios adicionales.** Brinda servicios complementarios como spa, paseo en *paddle*, paseo en kayak, y cena romántica previa disponibilidad del servicio.
- **Atención de reclamos.** Se encuentra a cargo de la resolución de todos los reclamos e incidencias de los huéspedes, su principal objetivo es brindar una adecuada atención dentro de los plazos establecidos, brindando una atención excepcional al huésped.
- **Check out.** Establece las actividades al finalizar la estadía del huésped donde se procede con la verificación del buen estado de la habitación, entrega de llaves y cobro.
- **Facturación.** Será electrónica vía *web* y aplicativo del hotel, así como el sistema de pago por POS, billeteras electrónicas y en efectivo.

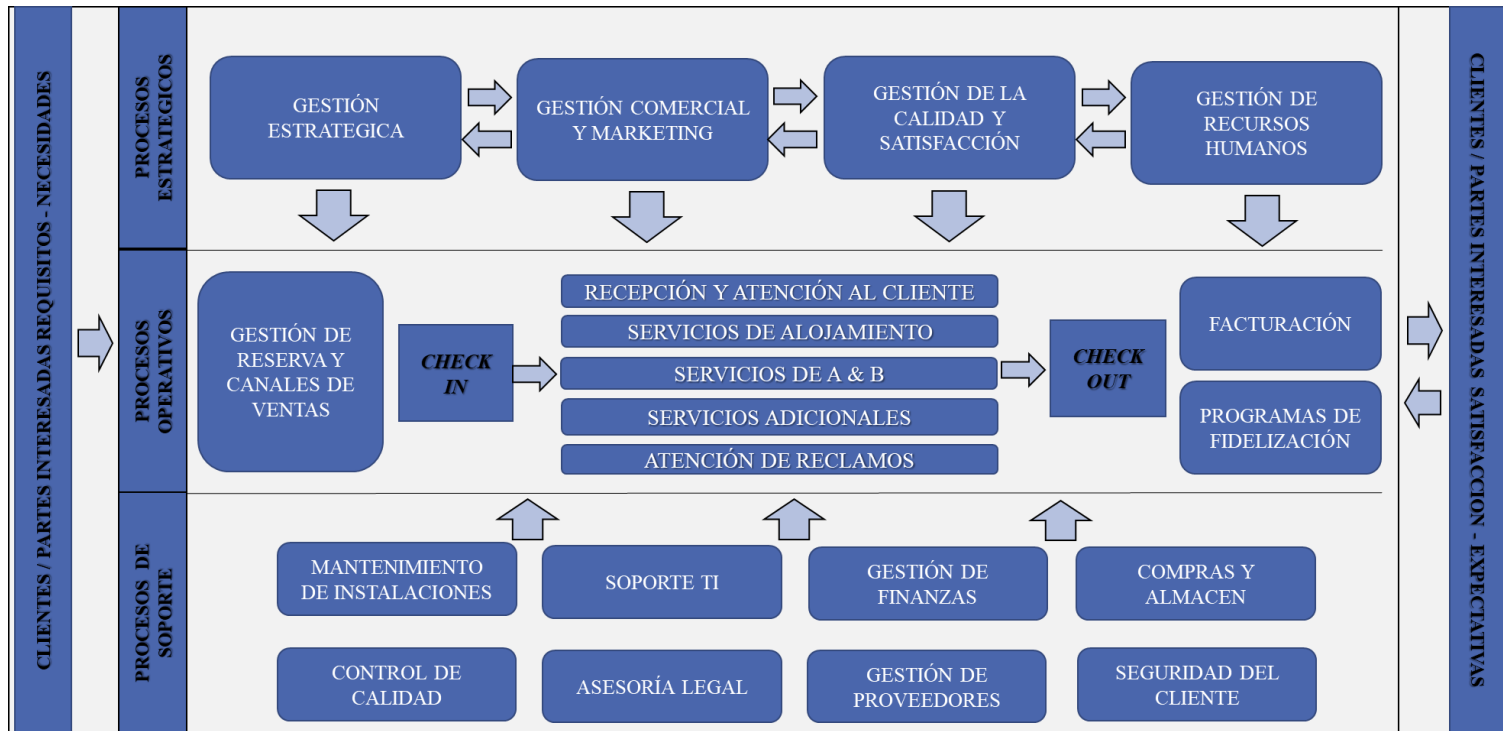
- **Programas de fidelización.** Se encarga de brindar programas, paquetes promocionales y beneficios por recurrencia de hospedajes, y realizar las encuestas de satisfacción.

### 8.3.3 Procesos de soporte

- **Mantenimiento de instalaciones.** Encargado de garantizar que las instalaciones se encuentren en óptimas condiciones asegurando los altos estándares de calidad.
- **Control de calidad.** Se encarga de la gestión e implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001 para contar con procesos eficientes y la mejora continua.
- **Soporte Tecnología de la Información (TI).** Asegura el soporte técnico para atender requerimientos e incidentes de la página *web*, aplicativos y sistemas que utilizan los colaboradores con los que interactúan los huéspedes.
- **Asesoría legal.** Se contará con este proceso de soporte a demanda.
- **Gestión de Finanzas.** Se encarga de gestionar y utilizar todos los recursos económicos, financieros y estratégicos del hotel para garantizar los mejores resultados al hotel.
- **Gestión de proveedores.** Se encarga de controlar el costo de todos los bienes adquiridos y debe desarrollar, mantener e impulsar una adecuada negociación con los principales proveedores para garantizar un servicio óptimo al cliente.
- **Compras y almacén.** Se encarga de garantizar las mejores condiciones en transacciones de adquisición de bienes y servicios, asegurando una adecuada relación calidad-precio y altos niveles de disponibilidad.
- **Seguridad del cliente.** Brinda e implementa el protocolo de seguridad dirigido a los huéspedes y hotel en general para garantizar el bienestar y confort de los clientes.

**Figura 10**

**Mapa de procesos del Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique**



Nota: Adaptado de Alonso, 2020.

## 8.4 Actividades de soporte y aseguramiento de calidad: Capacitaciones y sistemas de gestión de la calidad

El sistema de gestión de calidad a implementar en el hotel boutique está enfocado en asegurar una experiencia memorable a los huéspedes a través de sus 3 servicios principales: Hospedaje, alimentos y bebidas (A&B) y servicios adicionales.

Para asegurar una experiencia memorable los manuales y procedimientos que normen los principales procesos serán de gran importancia para brindar un servicio de calidad. Los principales procesos para asegurar en la unidad de servicio de hospedaje serán:

**Tabla 29**

### Detalle de unidades de servicio

Unidad de servicio de hospedaje	Unidad de A&B	Unidad de servicios adicionales
Traslado de huésped.	Atención en restaurante.	Actividades de deportes recreativos.
Recepción y registro al cuarto.	Carro de degustaciones de postres.	Actividades de excursión.
Botones para traslado de equipaje.	Carro de degustaciones de infusiones y digestivos.	Turismo vivencial.
<i>Housekeeping</i> y mantenimiento de la habitación.	Cocina y bar vivencial.	
Atención de consultas y reclamos.	Experiencia cocina a 5 fuegos.	
Servicios de lavandería, reposición de toallas, aprovisionamiento de mantas o sábanas adicionales.	Atención en bar.	

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

Para ello, el Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique implementará un sistema de gestión de calidad ISO 9001 para conseguir la estandarización y optimizar todos los procesos de manera continua. Para dicho fin se contará con el apoyo de una empresa de certificación independiente.

## 8.5 Diseño y distribución del hotel (infraestructura)

### 8.5.1 Diseño de las instalaciones

El hotel dispondrá de 20 habitaciones dobles, equipadas para garantizar el confort de los huéspedes. Las instalaciones serán exclusivas con una decoración pintoresca y utilizando piezas únicas de los artistas de la zona que permitan hacer una conexión con la naturaleza.

### 8.5.2 Edificación

La edificación en remodelación del hotel será desarrollada por un estudio de arquitectos de renombre, quienes pondrán en marcha el proceso (ver anexo 8). El terreno del hotel se encontrará en las costas de El Ñuro, Los Órganos, Piura, con acceso directo a la playa brindando, al mismo tiempo, la tranquilidad y privacidad que el huésped desea.

### **8.5.3 Distribución**

El hotel contará con secciones de 1 y 2 pisos, donde se distribuirán las 20 habitaciones, 1 bar, 1 piscinas (interna con vista panorámica), 1 sala de uso múltiple, cocina, restaurante y spa.

Los tipos de habitación del Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique son:

- 03 habitaciones suites Magistral Aqua de 42 m<sup>2</sup>.
- 07 habitaciones suites *premiun* Encanto de 30 m<sup>2</sup>.
- 10 habitaciones suites matrimoniales Oasis de 22 m<sup>2</sup>.

El plano de distribución del hotel se presenta en el anexo 8.

### **8.5.4 Capacidad**

El hotel tendrá 20 habitaciones dobles, la máxima capacidad será de 40 huéspedes.

La sala de uso múltiple podrá albergar hasta 80 personas, teniendo un aforo máximo de 70% de personas en condiciones de pandemia. Este aforo se irá adecuando a las restricciones que imparta el Estado debido al COVID-19 u otras regulaciones.

## **8.6 Programación de operaciones en el hotel: Sistema efectivo de reservaciones**

### **8.6.1 Servicio de hospedaje**

En el punto 8.4 de este capítulo se detallan las operaciones relacionado al servicio que brinda el hotel, adicional a los procesos y cadena de valor.

### **8.6.2 Servicio de alimentación**

Se contará con un restaurante donde se prepararán los diferentes platos, postres, así como las diferentes bebidas. Este restaurante también contará con un servicio de cocina vivencial, donde los huéspedes vivirán la experiencia de la preparación de diferentes platos. Adicionalmente, el hotel contará con un ambiente de bar. Todos estos ambientes contarán con personal altamente calificado para brindar atención bajo las mejoras prácticas de la norma ISO 22000.

### **8.6.3 Servicios adicionales**

Se contará con servicios adicionales como el nado con tortugas, avistamiento de ballenas, entre otros.

## **8.7 Actividades preoperativas**

Se consideran las siguientes actividades:

- Realizar la compra y remodelación del local en donde funcionará el hotel.

- Contar con un líder de equipo humano y servicial encargado de las operaciones del hotel.
- Contar con los servicios de un estudio de diseño arquitectónico que trabajará en el diseño y remodelación del hotel.
- Gestionar las licencias y permisos correspondientes para la remodelación y operación.
- Licitare los proveedores de diferentes servicios (limpieza, alimentos, administrativo y soporte TI).
- Elaborar los procesos y procedimientos operativos de los diferentes servicios.
- Contar con el equipo humano que pondrá en operación el hotel.
- Planificar la marcha blanca y mapear los criterios de éxito.
- Subsananar *gaps* de la marcha blanca.
- Planificar la inauguración del hotel.

### 8.8 Presupuesto de Operaciones e inversión

Se concluye que la inversión está conformada por el costo de la adquisición del hotel construido, costos de remodelación y acabados, además de considerar todos los costos incurridos para la adquisición de muebles y equipos; los costos pre operativos (permisos, licencias, impuestos, y costos de las actividades pre operativas de lanzamiento de marketing, los cuales se encuentra detallados en el anexo 10. La inversión total del proyecto es de S/ 5,700,600.

Se opta por la decisión de compra del hotel construido que cuenta con las condiciones y dimensiones requeridas para iniciar el proyecto y realizar remodelaciones y acabados. Se han considerado los costos totales de esta inversión y el beneficio enfocado en el factor del tiempo necesario para concluir con los trabajos de remodelación. Los acabados finales para asegurar la operatividad estimada demorarán en promedio 6 meses, según los expertos.

Se considera que el precio de venta actual de un hotel ubicado frente al mar en Los Órganos, Piura, tiene un precio de S/ 2,135 por metro cuadrado, además de los costos por remodelación y acabados, según diversas fuentes de información por Internet y el juicio de expertos.

**Tabla 30**

#### Presupuesto de compra del hotel construido para realizar remodelaciones y acabados

Concepto	Área en m <sup>2</sup>	precio por m <sup>2</sup>	Importe sin IGV	IGV	Total
Compra hotel	1,795	2,135.00	3,142,931.04	689,911.69	3,832,842.74
Remodelación / acabados	1,795	677.44	997,200.00	218,800.00	1,216,000.00
<b>Total</b>					<b>5,048,842.74</b>

Nota: Adaptado de Trovit, s.f.



Para sustentar esta decisión se realizó el presupuesto de la compra de un terreno que cuenta con las medidas y condiciones de ubicación requeridas para iniciar el proyecto, además de considerar los costos de construcción y costo del pago al arquitecto para la elaboración del anteproyecto y el diseño.

Se considera el precio de venta actual de un terreno ubicado en primera zona de playa en El Ñuro, Los Órganos, Piura, cuyo precio es de S/ 684 por metro cuadrado, además de los costos por construcción y el arquitecto, según fuentes de información *web* y el juicio de experto.

No se considera que la mejor opción sea la compra del terreno para la construcción desde cero, debido a que el plazo estimado promedio desde la construcción hasta los acabados finales es de 2 años para que el hotel inicie operaciones. Se considera que este plazo es muy largo para la implementación del negocio.

**Tabla 31**

**Presupuesto de compra de terreno para construir desde cero**

Concepto	Área en m <sup>2</sup>	Precio por m <sup>2</sup>	Importe sin IGV	IGV	Total
Compra terreno	1,795	684	1,006,915.61	221,030.26	1,227,945.87
Construcción	1,039	3,375	2,876,103.62	631,339.82	3,507,443.44
Arquitecto (anteproyecto y diseño)	1,795	37.50	55,203.71	12,117.89	67,321.59
<b>Total</b>			<b>3,938,222.94</b>	<b>864,487.96</b>	<b>4,802,710.90</b>

*Nota:* Adaptado de Adondevivir, 2021.

## CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El plan de Recursos Humanos está alineado con los objetivos estratégicos y busca garantizar la satisfacción del cliente, brindando un excelente servicio por parte de los trabajadores en toda la línea de atención y en todos los puntos de contacto del personal con los huéspedes.

### 9.1 Objetivos

#### 9.1.1 Objetivos generales

Definir lineamientos que permitan administrar los recursos humanos de manera óptima, con un adecuado proceso de reclutamiento y gestión del talento, además de velar por la salud de los colaboradores ante la pandemia del COVID-19.

#### 9.1.2 Objetivos específicos

**Tabla 32**

**Objetivos específicos del plan de Recursos Humanos**

Objetivos estratégicos						N°	Objetivos del plan de Recursos Humanos	Largo plazo 2026
Rentabilidad			Crecimiento	Super-vivencia				5 años
OE.1	OE.2	OE.3		OE.4	OE.5			
					X	1	Diseñar la estrategia de reclutamiento y selección, incluyendo el manual de competencias según el perfil del puesto.	Hito
			X	x	X	2	Reclutar y seleccionar al personal de acuerdo con la estrategia y competencias según perfil.	Hito
				x	X	3	Lograr que todo el personal se encuentre capacitado en funciones y conocimientos requeridos para el puesto.	Hito
			X	x		4	Adopción de la cultura organizacional enfocada en la satisfacción del huésped.	Hito
x			X	x	X	5	Mantener un alto índice de retención de personal.	60%
x				x	X	6	Diseñar y elaborar el plan de línea de carrera y promoción del personal.	Hito
x			X	x	X	7	Mantener un alto índice de clima laboral.	75%
x				x	X	8	Elaborar el plan de evaluación de desempeño y productividad.	Hito

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

### 9.2 Estrategias de Recursos Humanos

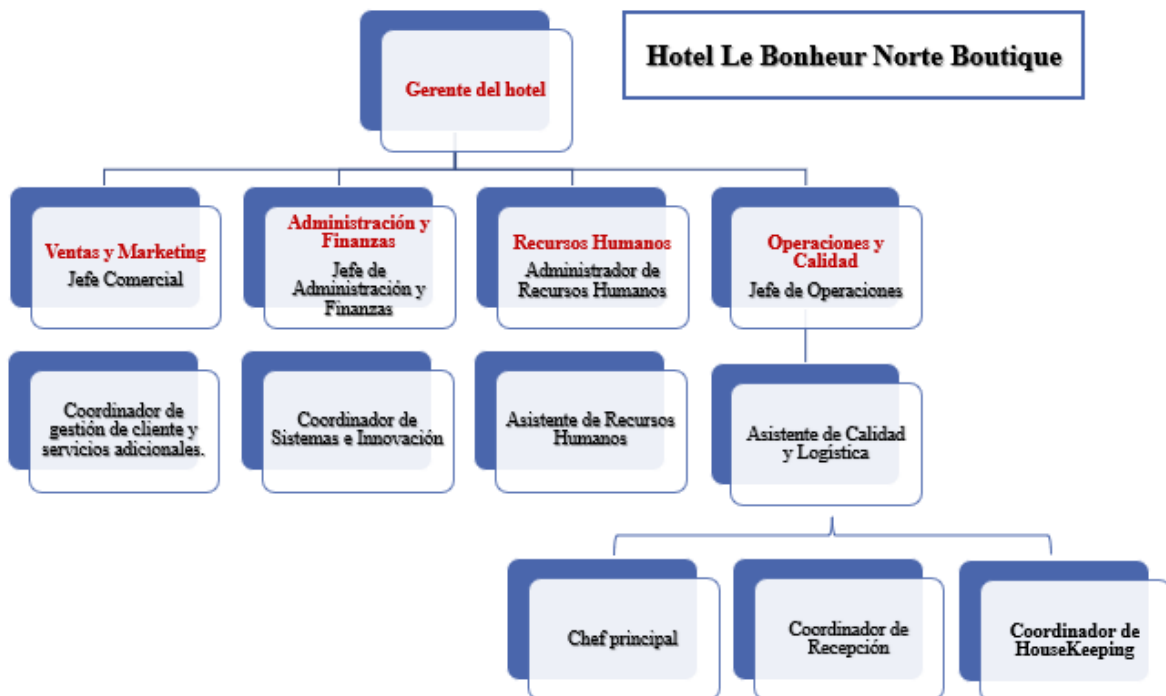
- Contar con una metodología de desarrollo de personal, que brinde oportunidad de ascenso según cumplimiento de los requisitos de cada perfil y meritocracia.
- Crear una planilla de desempeño alineada a los principales indicadores y objetivos para el seguimiento y continuidad de cada colaborador

- Trabajar en un proceso de reclutamiento enfocado en candidatos que cubran los requisitos del puesto en conocimiento y habilidades, y contribuya con un índice de rotación menor a 30%.
- Definir y seleccionar las competencias requeridas por puesto y elaborar el Manual de competencias.
- Establecer el plan de capacitación continua al personal, enfocado en mejorar el desempeño de los colaboradores, además de promover los planes de protección ante el COVID-19.
- Establecer una malla curricular de capacitación que cuente con los temas fundamentales para el colaborador en modalidad presencial y virtual y actualizaciones a modo de autoaprendizaje.
- Implementar actividades enfocadas en mejorar la experiencia de los clientes y ayude a impulsar la cultura organizacional.

### 9.3 Estructura organizacional

**Figura 11**

**Organigrama general del hotel**



Nota: Elaboración propia, 2022.

## **9.4 Requerimiento de personal por área y funciones**

En el anexo 11 se presenta el personal con el que contará el hotel para iniciar actividades. El perfil de los colaboradores del hotel varía según la actividad que realizan. Los puestos cuentan con las siguientes características en común.

- Competencias certificadas en el rol que desempeñarán.
- Experiencia previa en el sector hotelero o en servicios afines.
- Conocimiento de idioma inglés.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Enfoque en el cliente.

## **9.5 Diseño de los procesos de reclutamiento y selección y gestión del talento**

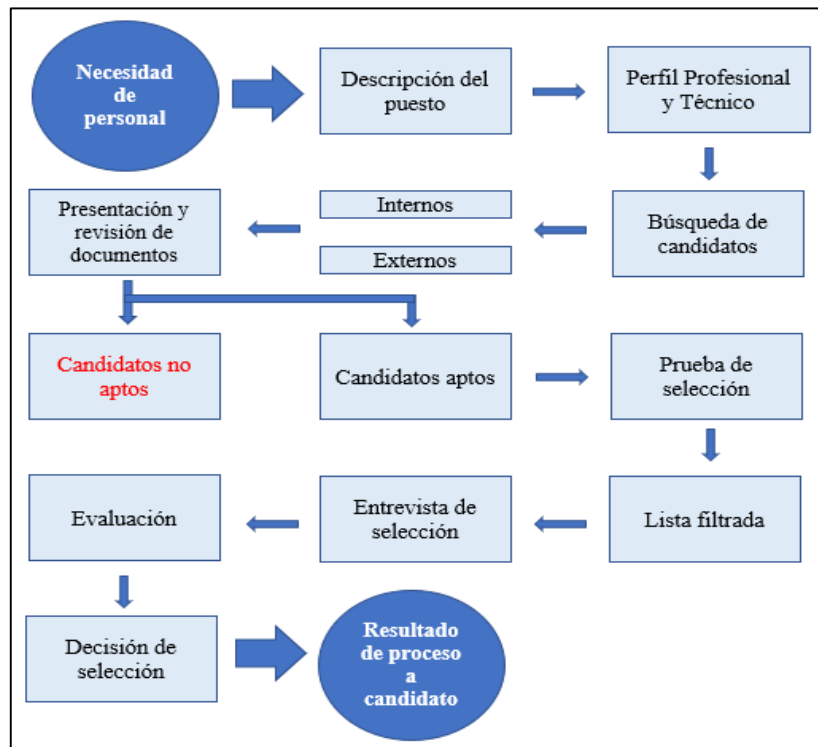
### **9.5.1 Reclutamiento y selección**

El hotel está comprometido en brindar un servicio de calidad y para ello cuenta con un equipo humano altamente capacitado. En el anexo 11 se han descrito los puestos necesarios.

Dentro de los procesos de reclutamiento se considera la búsqueda de candidatos internos para los puestos administrativos y cargos de confianza para brindar línea de carrera; y búsqueda de candidatos externos a través de un *outsourcing* para los puestos en la operación. Para la decisión final sobre la selección se consideran las competencias mapeadas en el perfil, dando prioridad a las personas que vivan cerca del hotel.

**Figura 12**

**Proceso de reclutamiento y selección**



Nota: Elaboración propia, 2022.

**9.5.2 Gestión del talento**

Para la gestión del talento humano se hará foco en el desarrollo personal de los colaboradores, comunicándoles abiertamente los objetivos de la empresa y lo que se espera de cada uno de ellos, lo que se apalancará en los siguientes subprocesos:

- **Capacitación y desarrollo del talento.** Es importante contar un *on boarding* bien estructurado, con un *check list* de actividades de seguimiento definido para cada puesto, y se contará con diferentes planes de capacitación. Tomando como referencia a Bohlander *et al.* (2018), se tendrá como método el programa de entrenamiento en el lugar de trabajo. Posteriormente se tomará la información de la evaluación del programa de capacitación para trabajar los *gaps*. Dentro de las iniciativas de desarrollo se implementarán las 6 prácticas más exitosas de la administración de carrera en base al estudio que realizó la consultora Drake Bean Morin. Sumado a ello, se promoverá el talento interno al elaborar diferentes programas de carrera brindando *counseling*, programas de *mentoring* y programas de *coaching*.
- **Retención de personal.** El hotel se enfocará en brindar oportunidades de crecimiento a través de líneas de carrera claras para los empleados y generar compromiso mediante

la motivación. En base a ello es necesaria la implementación de estrategias de retención de personal tales como Desarrollo del talento; paquete de beneficios; comunicación horizontal con los empleados, entendiendo necesidades y estimulando su trabajo; contar con políticas claras y accesibles; revisar continuamente la carga de trabajo del equipo; y brindar reconocimientos.

## 9.6 Descripción del puesto, evaluación de desempeño y línea de carrera

### 9.6.1 Evaluación de desempeño

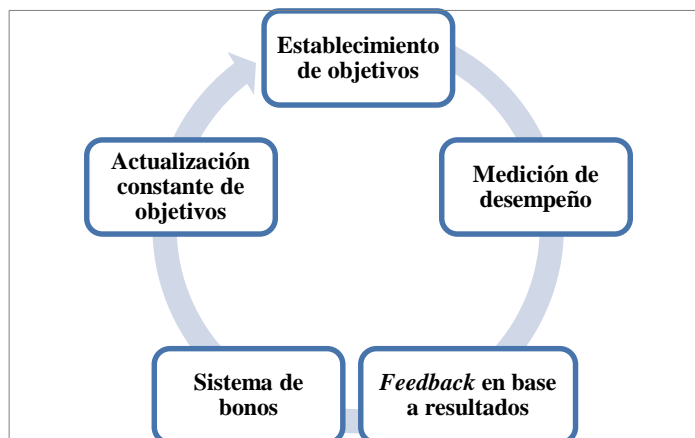
De acuerdo con Bohlander *et al.* (2018), la clave para desarrollar un buen modelo de gestión de desempeño se logra en base a la mejora continua, automatizada y con *feedback* constante entre el trabajador y el líder. Para ello, se implementará en el hotel un sistema de 5 etapas para el sistema de gestión de desempeño que se realizará con frecuencia semestral.

### 9.6.2 Establecimiento de objetivos

- Medición del desempeño semestral.
- *Feedback* en base a resultados.
- Sistema de compensación en base a línea de carrera alineado con resultados de desempeño.
- Actualización constante de los objetivos.

**Figura 13**

### Sistema de gestión de desempeño



*Nota:* Elaboración propia, 2022.

La medición de los resultados de evaluación de desempeño se realizará de forma periódica cada 3 meses y mediante el uso de una ficha de evaluación estandarizada administrada por el área de Recursos Humanos.

### 9.6.3 Descripción de puesto y línea de carrera

En línea con los objetivos estratégicos definidos en este capítulo, dentro de la estructura organizacional se han identificado 9 roles críticos sobre los que se basará la medición del desempeño.

### 9.7 Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto general para el primer año de operación es de S/ 1,140,034, sujeto a ajustes salariales correspondientes a la inflación proyectada para el horizonte de evaluación del proyecto (entre 2% y 5%). Asimismo, el hotel tendría la categoría de pequeña empresa por la facturación proyectada, y brindaría los beneficios de una mediana empresa, para ser más competitivo en la búsqueda y retención del talento.

A continuación, se muestra el detalle de la planilla, los beneficios y el presupuesto total de recursos humanos.

**Tabla 33**

#### Presupuesto de Recursos Humanos

Presupuesto	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Outsourcing</i> de reclutamiento	5,131	5,338	5,664	5,892	6,251
<i>Outsourcing</i> de contabilidad	12,000	12,240	12,607	12,859	13,245
Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo	21,600	22,032	22,693	23,147	23,841
Actividades de Recursos Humanos	38,731	39,610	40,964	41,899	43,338
Planilla personal	1,055,239	1,076,344	1,108,634	1,130,807	1,164,731
<b>Presupuesto total de Recursos Humanos</b>	<b>1,093,970</b>	<b>1,115,954</b>	<b>1,149,598</b>	<b>1,172,706</b>	<b>1,208,069</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

## CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En el capítulo se busca posicionar e impulsar la marca del Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique bajo una cultura de responsabilidad social, para que permita afrontar la competencia de la oferta hotelera en la zona, aumentando la rentabilidad del negocio y siendo una fuente de desarrollo sostenible para las comunidades donde opera la empresa, así como para todos los *stakeholders*.

### 10.1 Objetivos

#### 10.1.1 Objetivo general

Posicionar al Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique como empresa socialmente responsable, involucrando a los *stakeholders*, incluyendo el desarrollo de las comunidades y reduciendo la huella de carbono.

#### 10.1.2 Objetivos específicos

**Tabla 34**

**Objetivos específicos del plan de Responsabilidad Social Empresarial**

Objetivos estratégicos						N°	Objetivos de plan de Responsabilidad Social Empresarial	Largo plazo 2026
Rentabilidad		Crecimiento	Supervivencia		5 años			
OE.1	OE.2	OE.3	OE.4	OE.5	OE.6			
				X	x	1	Contribuir al desarrollo de la comunidad siendo el principal objetivo tener colaboradores de la zona de influencia mayor al 50% del total de la planilla.	100%
x			x	X		2	Cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, ODS 7 energía asequible y no contaminante y ODS 13 acción por el clima.	100%
x	x		x	X		3	Realizar exposiciones de artesanías y de obras de arte dentro del hotel para promover el trabajo de los artesanos de la zona de influencia.	100%
			x	X		4	Implementar el sistema de reciclaje de residuos sólidos obteniendo compostaje para el abono de las plantas y zonas de áreas verdes cercanas.	100%
			x	X		5	Impulsar en alianza con la Municipalidad el sistema de reciclaje, materia orgánica, plásticos, cartones, entre otros, utilizando tachos separadores.	100%
			x	X		6	Promover mensajes de concientización del cuidado y uso del medio ambiente mediante cartillas informativas.	100%
			x	X	x	7	Alianza estratégica con instituciones de educación en hotelería y turismo para formar parte de su base en una bolsa de trabajo.	100%

Nota: Elaboración propia, 2022.

### 10.2 Grupos de interés

Los grupos identificados son los siguientes:



- Clientes.
- Trabajadores.
- Municipalidades y comunidades.
- Ministerio de Turismo.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Entes reguladores como la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL).

### **10.2.1 Grupos de interés principalmente impactados**

Se identifica que 3 grupos son los principales afectados por la gestión del hotel:

- **Clientes.** Campañas de sensibilización a clientes relacionadas con la cultura y el cuidado del medio ambiente de la zona de influencia.
- **Trabajadores.** Capacitaciones frecuentes sobre el cuidado del medio ambiente.
- **Municipalidades y comunidades.** Gestionar ferias de platos típicos de la zona de influencia e impulsar el consumo de sus alimentos e insumos.

### **10.3 Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial**

- Contribución con empleo en la zona de influencia mediante la publicación de avisos en los principales centros o medios de comunicación de la localidad.
- Implementar griferías y luminarias sostenibles.
- Colocación de tachos separadores de residuos para la eliminación de basura dentro y fuera del hotel como también en los parques aledaños y paraderos de transporte público cercanos al hotel, así como en la zona de cocina para el almacenamiento de la materia orgánica y posterior creación de compostaje
- Difusión de mensajes vía avisos y folletos sobre el cuidado del medio ambiente e invitación en participar en un uso responsable del aire acondicionado y luces en zonas con iluminación natural.
- Alianza con pequeños artesanos para presentar artesanías y cuadros en los eventos internos del hotel.

### **10.4 Presupuesto**

El presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 35****Presupuesto del plan de Responsabilidad Social Empresarial**

N°	Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Contribuir al desarrollo de la comunidad siendo el principal objetivo tener colaboradores de la zona de influencia mayor al 50% del total de la planilla.	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
2	Implementar el sistema de reciclaje de residuos sólidos obteniendo compostaje para el abono de las plantas y zonas de áreas verdes cercanas al hotel.	4,500	200	200	200	200
3	Impulsar en alianza con la Municipalidad el sistema de reciclaje orgánico de plásticos, cartones, entre otros, utilizando tachos separadores en el hotel.	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
4	Promover mensajes de concientización del cuidado y uso del medio ambiente mediante cartillas informativas.	239	239	239	239	239
5	Alianza estratégica con instituciones de educación en hotelería y turismo para formar parte de su base en bolsa de trabajo.	500	500	500	500	500
Total		7,639	3,339	3,339	3,339	3,339

Nota: Elaboración propia, 2022.

## CAPÍTULO XI. PLAN DE FINANZAS

El presente capítulo tiene como finalidad evaluar la viabilidad técnica y económica para el plan estratégico 2022-2026 de todos los planes trabajados cuya finalidad es alcanzar los objetivos del negocio.

### 11.1 Objetivos

#### 11.1.1 Objetivo general

Cumplimiento de los objetivos propuestos en base a los planes trabajados

#### 11.1.2 Objetivo específico

**Tabla 36**

#### Objetivos específicos plan de Finanzas

Objetivos estratégicos						N°	Objetivos de plan de Finanzas	Largo plazo 2026
Rentabilidad			Crecimiento	Supervivencia				5 años
OE.1	OE.2	OE.3	OE.4	OE.5	OE.6			
		X				1	Obtener un margen EBITDA como mínimo de (50%) al año 5.	>50%
x	x					2	Obtener un margen operativo no menor a 35% al año 5.	>35%
x	x					3	Incrementar el rendimiento sobre patrimonio (ROE).	2pp
x	x					4	Incrementar el rendimiento sobre activos (ROA) al año 5.	4pp

Nota: Elaboración propia, 2022.

### 11.2 Premisas

Se consideran las siguientes premisas:

- La evaluación del proyecto se realizará para un plazo de 5 años, considerando como año 0 al año 2021.
- Se realizará la compra de un hotel fuera de operaciones con el metraje, y ubicación requerida ya construido y el tiempo estimado de remodelación será de 6 meses, ya cuenta con los permisos de zonificación comercial en otros. Todas estas acciones se realizarán en el año 0.
- El 56% de la inversión se realizarán con capital interno de la casa matriz de Francia y el restante 44% a través de un préstamo bancario bajo a una tasa de 7% y un plazo de 5 años en soles. No se considera un periodo de gracias.

- Para las inversiones en mobiliarios y equipos de reposición requeridos a partir del año 2 en adelante se solicitará un préstamo para capital de trabajo con una tasa efectiva anual de 13% y un plazo de 3 años.
- Los montos de los presupuestos serán en soles (S/), anualizados y sin considerar el Impuesto General a las Ventas (IGV).
- La inflación se ha considerado constante.
- La tasa requerida de descuento por los inversionistas se calculará según el modelo CAPM utilizando la información de Damodaran para países emergentes.
- La depreciación utilizada es lineal, los porcentajes y vida útil de los bienes se obtuvieron de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).
- No habrá reparto de utilidades en los primeros 5 años del negocio.
- Se considera que desde el año 1 los establecimientos operan al 100% post COVID-19, debido al buen avance y ritmo de la vacunación que se está dando en el Perú, y el nivel de inmunidad que se está logrando en la población.
- Las cuentas por pagar y cobrar se provisionan para realizarse durante el año en curso.

### **11.3 Presupuesto**

Los presupuestos de los planes funcionales trabajados se encuentran en los anexos respectivos.

### **11.4 Análisis del punto de equilibrio**

Según lo analizado, el porcentaje promedio de ocupabilidad del hotel y el cálculo del punto de equilibrio se pueden visualizar en el anexo 12 donde se observa que la proyección de ventas es de 5, 475 noches vendidas, que es superior al punto de equilibrio obtenido de 4,803 noches vendidas.

### **11.5 Estructura del financiamiento**

La estructura de capital del hotel está conformada según lo detallado en el anexo 15, donde el 56% del capital será financiado por capital propio de la casa matriz de Francia y el otro 44% por una entidad financiera.

### **11.6 Proyecciones financieras**

Las proyecciones financieras se presentan en el anexo 13.

## 11.7 Ratios financieros

Se toma como información el primer año y el proyectado al cierre del quinto año.

- **Liquidez.** El ratio que permite pagar deudas en corto plazo, siendo su ratio corriente al cierre del primer año 2022 un valor de 0.87 y al cierre del quinto año 2026, un valor de 23.08. Esto indica que se cuenta con la capacidad de pago en el corto plazo para cubrir las deudas debido a la relación entre los activos y los pasivos del hotel.
- **Solvencia.** El nivel de deuda del hotel se encuentra en 0.63 al cierre del primer año 2022 y al cierre del quinto año de gestión en el 2026 se encuentra en 0.04, llegando a niveles cercanos a cero. Esto indica que la deuda va bajando en el tiempo, maximizando la solvencia del negocio.
- **Rentabilidad.** Los ratios como el ROE, ROA y EBITDA están en incremento año a año, debido al aumento de las ventas y una adecuada gestión operacional.

Las ratios financieras se presentan en el anexo 16.

## 11.8 Flujo de caja financiero y económico

Se realiza la evaluación de los flujos de caja del proyecto sin deuda y con deuda utilizando las tasas de descuento COK y WACC, respectivamente, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 37**

### Resultados financieros

Indicador	Flujo de caja económico	Flujo de caja financiero
Tasa de descuento	Wacc = 9,67%	Cok = 13,40%
TIR (anual)	30.45%	43.73%
VAN (S/)	S/ 5,392,624	S/ 4,717,336
PR (años)	4.05	4.12

Nota: Elaboración propia, 2022.

El cálculo de las tasas de descuento WACC y COK, y los flujos de caja se detallan en el anexo 17.

## 11.9 Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Se realizó el análisis de sensibilidad considerando tres escenarios:

- Escenario pesimista asumiendo un -5% de variación.
- Escenario conservador el cual se está utilizando para realizar todos los análisis de los capítulos anteriores.
- Escenario optimista asumiendo un +5% de variación.

Los resultados del análisis de sensibilidad se pueden visualizar en la siguiente tabla, concluyendo lo siguiente:

- En todas las variaciones (ocupabilidad y/o tarifa) del escenario pesimistas se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) negativo.
- En todas las variaciones (ocupabilidad y/o tarifa) del escenario optimista se obtiene un VAN positivo.

**Tabla 38**

**Análisis de sensibilidad**

<b>Variación de ocupabilidad</b>			
<b>Escenario</b>	<b>ROE (2026)</b>	<b>VAN Económica</b>	<b>TIR Económica</b>
Pesimista (-5%)	14.06%	S/ 4,201,696	26.40%
Conservador	15.16%	S/ 5,392,624	30.45%
Optimista (+5%)	16.03%	S/ 6,636,123	34.43%
<b>Variación de tarifa</b>			
<b>Escenario</b>	<b>ROE (2026)</b>	<b>VAN Económica</b>	<b>TIR Económica</b>
Pesimista (-5%)	14.31%	S/ 4,536,279	27.57%
Conservador	15.16%	S/ 5,392,624	30.45%
Optimista (+5%)	15.89%	S/ 6,293,762	33.34%
<b>Variación de ocupabilidad y tarifa</b>			
<b>Escenario</b>	<b>ROE (2026)</b>	<b>VAN Económica</b>	<b>TIR Económica</b>
Pesimista (-5%)	13.05%	S/ 3,400,874	23.55%
Conservador	15.16%	S/ 5,392,624	30.45%
Optimista (+5%)	16.65%	S/ 7,596,661	37.36%

Nota: Elaboración propia, 2022.

**11.10 Planes de contingencia**

Se detallan los siguientes escenarios y alarmas que activarán las diversas acciones para minimizar los riesgos y continuar con las actividades y procesos de contingencia.

**Tabla 39**

**Planes de contingencia**

<b>Riesgo</b>	<b>Acciones</b>
Que se incrementen los casos de COVID-19 o que aparezcan nuevas variantes, ocasionando la reducción del aforo en los hoteles, por medidas restrictivas del Estado.	Reestructurar la capacidad instalada, mantener solo el personal indispensable para brindar el servicio, postergar inversiones planificadas durante ese periodo.
En caso la tasa de ocupabilidad en promedio sea menor al 80% en el quinto año.	Realizar estrategias de Marketing como convenios con empresas para obtener porcentaje de descuento en alojamiento, generar campañas intensivas de marketing y publicidad para difundir la marca, y promociones del hotel.
Probabilidad de ocurrencia de desastres naturales propios del departamento de Piura que impacten directamente en las actividades del hotel. El principal fenómeno por considerar es El Niño Costero.	Ejecución de actividades de contingencia para resguardar todo mobiliario, instalaciones e infraestructura que puedan ser dañados. Aplicación del plan de seguridad y prevención para el personal y huéspedes durante la ocurrencia, como evacuación y zonas de seguridad.
Aumento del precio internacional del petróleo, que impacta directamente en el aprovisionamiento de materias primas e insumos alimenticios.	Alianzas y acuerdos anticipados con proveedores claves para garantizar los insumos y calidad del servicio brindado.
Incremento de la inflación del país que aumente en cifras mayores a las proyectadas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) para el 2023 en cifras mayores a 2.1% y, como consecuencia, disminuya el flujo de ingreso de turistas visitantes vacacionistas.	Se realizarán estrategias hacia el público objetivo y ventas dirigidas al turismo nacional e internacional, enfocados en brindar precios competitivos y atractivos con paquetes turísticos que tengan descuentos adicionales.

Nota: Elaboración propia, 2022.

## CONCLUSIONES

- Al cierre del 2021 la industria hotelera ha recuperado sus niveles de demanda prepandemia en la provincia, esto gracias al buen avance del plan de vacunación no solo del gobierno peruano sino a nivel mundial, y la flexibilización de las normas de bioseguridad que permiten que nuevos proyectos hoteleros como el del presente plan de negocio puedan operar al 100% de su capacidad.
- Tras el análisis del modelo de negocio (Business Model Canvas) de la casa matriz y la definición de los factores de éxito que aseguran su correcta implementación en la sucursal se han definido los objetivos estratégicos del plan de negocio que garanticen la viabilidad económica y financiera del proyecto.
- La infraestructura única, la alta calidad en la atención al cliente y la excelente gestión operativa permitirán a la sucursal implementar su estrategia de enfoque en el mejor valor y, de esa manera, asegurar una ventaja competitiva para el negocio.
- El segmento de cliente objetivo del plan de negocio son turistas nacionales en el 90% de los casos, cuyo rango de edad oscila entre los 25 y 56 años, de los NSE A y B, y cuyo principal objetivo es tener experiencias inolvidables, relajarse y descansar durante sus vacaciones. También se identifican algunos huéspedes que durante su estadía realizan trabajo a distancia.
- Para asegurar una correcta captura de los potenciales huéspedes que conformar el mercado meta del proyecto se pondrá a disposición de los clientes canales de venta presenciales y a distancia, así como un acompañamiento en el proceso de reserva, *check-in* y *check-out*.
- Debido a los diversos procesos contemplados dentro de la cadena de valor del Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique es de suma importancia la correcta implementación del sistema de gestión de calidad para la entrega de los 3 servicios principales: hospedaje, A&B, y servicios adicionales.
- La incursión de los accionistas de la casa matriz Hotel Le Bonheur en el mercado piurano no solo ayudará a superar el problema de informalidad que adolece la región; también contribuirá con la creación de un ecosistema que promueva el emprendimiento de los artesanos de la zona a través de su plan de responsabilidad social.
- Dado los resultados de la evaluación económica y financiera se recomienda a los accionistas invertir en el plan de negocios.

## RECOMENDACIONES

- Asegurar la correcta implementación de la estrategia de marketing, fortaleciendo los canales de difusión virtuales y presenciales, que contribuirán al cumplimiento de las metas de ocupabilidad del hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique.
- Acompañar el proceso de implementación del modelo de negocio de la casa matriz en la sucursal mediante mediciones periódicas de los principales atributos del modelo original, y su nivel de adopción.
- Realizar una evaluación y monitoreo del perfil de turista que realiza trabajo a distancia para preparar paquetes u ofertas adecuadas a dicho perfil en desarrollo.
- Brindar la debida prioridad a las certificaciones ISO 9001 e ISO 22000 dentro de la planificación anual del hotel para asegurar la sostenibilidad del plan de Operaciones, clave para asegurar un alta en la prestación de los servicios para los huéspedes.
- Asegurar la correcta implementación del plan de gestión de talento del hotel para lograr una mínima rotación del personal y una máxima adopción de la cultura organizacional que permita entrega el mejor valor a los huéspedes del hotel.
- Dado los excelentes resultados financieros del plan de negocios para el periodo 2022-2026 se recomienda evaluar la posibilidad de implementar un plan de repartición de dividendos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adondevivir. (2021). Buen terreno frente al mar 1ra fila El Ñuro. <https://www.adondevivir.com/propiedades/buen-terreno-frente-al-mar-1ra-fila-el-nuro-los-54582981.html>

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/>

Alonso, C. (2020, 23 de noviembre). Mapa de procesos de una organización, ¿qué es y cómo se elabora? <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretación de la cadena de valor. *Palermo Business Review*. N° 2, 2008. [https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)

Baz, J. (2021, 07 de junio). 33 hoteles de Perú nominados a los World Travel Awards 2021. <https://hotelperunews.com/33-hoteles-de-peru-nominados-a-los-world-travel-awards-2021/>

BBVA Research. (2022, 25 de enero). Situación Perú. Primer trimestre 2022. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2022/>

Bizneo.blog. (2021, 21 de julio). Cómo implementar el Entorno VUCA en nuestra empresa. <https://www.bizneo.com/blog/vuca/>

Bohlander, G.; Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo séptima edición. Cengage Learning Editores S.A.

Booking.com. (s.f.). Máncora. [https://www.booking.com/index.es.html?aid=376374;label=bdot-YbGLzB3ycA9TdegRCxHJqwS267754636793;pl:ta:p1:p22.563.000;ac:ap:neg:fi:tikwd-334108349:lp9060924:li:dec:dm:ppccp=UmFuZG9tSVYkc2RlIyh9YcUS6BbHh0Ad\\_yDShFFSHQ;ws=&gclid=CjwKCAiArOqOBhBmEiwAsgeLmcaxw](https://www.booking.com/index.es.html?aid=376374;label=bdot-YbGLzB3ycA9TdegRCxHJqwS267754636793;pl:ta:p1:p22.563.000;ac:ap:neg:fi:tikwd-334108349:lp9060924:li:dec:dm:ppccp=UmFuZG9tSVYkc2RlIyh9YcUS6BbHh0Ad_yDShFFSHQ;ws=&gclid=CjwKCAiArOqOBhBmEiwAsgeLmcaxw)

Casa Safran. (s.f.). Bienvenido. <https://www.casasafran.com>

Coll, F. (s.f.). “Fuente secundaria”. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/fuente-secundaria.html>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). (2019a). Turismo en cifras. Perfil del vacacionista nacional 2019. [Presentación en PDF]. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/infografias/1086/Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202019.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). (2019b). Perfil del Turista Extranjero que visita Piura – 2019. [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_43\\_tips\\_2683\\_PTE%202019%20-%20Visita%20Piura.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_43_tips_2683_PTE%202019%20-%20Visita%20Piura.pdf)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) & Turismo In. (s.f.). Conociendo al nuevo vacacionista nacional. [Presentación de Power Point]. [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20nuevo%20vacacionista%20nacional&url=/Uploads/infografias/1089/loads\\_infografias\\_1089\\_El%20nuevo%20vacacionista%20nacional%20\(1\).pdf&nombObjeto=Infograf%C3%A Das&back=/Tu](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20nuevo%20vacacionista%20nacional&url=/Uploads/infografias/1089/loads_infografias_1089_El%20nuevo%20vacacionista%20nacional%20(1).pdf&nombObjeto=Infograf%C3%A Das&back=/Tu)

Datos Turismo. (s.f.). Arribos, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

David, F. (2013). *Administración estratégica*. Pearson Educación.

Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. (2015, 09 de junio). *Diario Oficial El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-establecimientos-de-hospedaje-decreto-supremo-n-001-2015-mincetur-1248181-2/>

Dirección de Investigación y Estudios para el Turismo y Artesanía - Viceministerio de Turismo. (2020). Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje, 2019. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1466816/Per%C3%BA%3A%20Oferta%20y%20Demanda%20de%20Establecimientos%20de%20Hospedaje%202019.pdf?v=1606507933>

El Ñuro Perú Norte. (s.f.). <https://www.nortesuitesboutique.com/es/index.html>

Félix, R.; Jayo, M., Zegarra, D., & Torres, M. (2021). Hotel Le Bonheur Parte II - Perfil Competitivo Análisis Interno y Externo. [Trabajo de Maestría].

Flores, A. (2018, 24 de noviembre). Con 90% de informalidad, Piura no garantiza servicios turísticos de calidad. *Diario El Tiempo*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/con-90-de-informalidad-piura-no-garantiza-servicios-turisticos-de-calidad>

Hitt, M.; Ireland, D., & Hoskisson, R. (2014). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Décima primera edición. Cengage Learning Editores SA de CV.

Hotel Le Bonheur Norte Suites Boutique. (2021). Modelo de negocio de la casa matriz del hotel. [Documento reservado].

IPSOS (2021). ¿Qué preocupa al Perú?- Enero 2021. <https://www.ipsos.com/es-pe/que-preocupa-al-peru-enero-2021>

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. Pearson Educación.

Ley N° 31103, Ley que declara de interés nacional la reactivación del Sector Turismo y establece medidas para su desarrollo sostenible. (2020, 30 de diciembre). *Diario Oficial El Peruano*. [https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-que-declara-de-interes-nacional-la-reactivacion-del-s-ley-n-31103-1916551-](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-que-declara-de-interes-nacional-la-reactivacion-del-s-ley-n-31103-1916551-1/#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,nacional%20por%20la%20Covid%2D19)

[1/#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,nacional%20por%20la%20Covid%2D19](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-que-declara-de-interes-nacional-la-reactivacion-del-s-ley-n-31103-1916551-1/#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,nacional%20por%20la%20Covid%2D19).

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020a). *PERTUR. Plan Estratégico Regional de Turismo Piura 2019-2025*. MINCETUR. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1326279/PERTUR%20PIURA%203\\_%20VF.pdf?v=1601448435](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1326279/PERTUR%20PIURA%203_%20VF.pdf?v=1601448435)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020b). Piura. Reporte Regional de Turismo Año 2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3514439/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20Piura%202020%20.pdf?v=1660779721>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (s.f.a). Estadísticas de Turismo 2017. Piura. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/Piura.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (s.f.b). Reglamento de establecimientos de hospedaje.

[https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM\\_Nro\\_170\\_2018\\_ProjReglEstableHospedaje.pdf](https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_170_2018_ProjReglEstableHospedaje.pdf)

Ministerio de Salud (MINSA). (2022). Avance vacunación. [Dashboard]. <https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/vacunas-covid19.asp>

Ministerio de Salud (MINSA). (s.f.). Normatividad sobre coronavirus (COVID-19). <https://www.gob.pe/institucion/minsa/colecciones/749-normatividad-sobre-coronavirus-covid-19>

Ministerio del Ambiente (MINAM). (s.f.). Agenda Nacional de Acción Ambiental al 2021. Agenda Ambiental al Bicentenario. <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/ANAA-al-2021-Propuesta-28.12.18-consulta-p%C3%BAblica.pdf>

Noceda, W. (2021, 27 de octubre). La pandemia acelera el proceso de consolidación del mercado hotelero. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/turismo/pandemia-acelera-el-proceso-de-consolidacion-del-mercado-hotelero>

Oceanic Bungalows. (s.f.). Bienvenidos. Welcome. <https://oceanicbungalows.wixsite.com/oceanic>

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

Paules, C. (s.f.). Encuesta. <https://slideplayer.es/slide/155298/>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.

Puerto Antiguo. (s.f.). Bienvenido a Puerto Antiguo. <https://puertoantiguo.com/#>

Redacción Gestión. (2021, 30 de junio). INEI: el 22.4% de la población entre 30 a 44 años fue víctima de un hecho delictivo. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/peru/inei-el-224-de-la-poblacion-entre-30-a-44-anos-fue-victima-de-un-hecho-delictivo-noticia/>

Redacción RPP. (2021, 16 de agosto). Desempleo en el Perú alcanza su menor nivel en un año, según cifras del INEI. *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/desempleo-en-el-peru-alcanza-su-menor-nivel-en-un-ano-segun-cifras-del-inei-noticia-1352822>

Sainz, J. (2003). El plan estratégico, una de las principales necesidades de gestión del pequeño y mediano comercio. *Distribución y Consumo*. Marzo-abril 2003.

[https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_DYC/DYC\\_2003\\_68\\_23\\_39.pdf](https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2003_68_23_39.pdf)

Statista. (2022). Opinión pública sobre los principales problemas económicos de Perú en enero de 2022. <https://es.statista.com/estadisticas/1292721/opinion-sobre-los-mayores-problemas-economicos-peru/>

SurveyMonkey. (s.f.a). Cómo realizar una investigación cualitativa. <https://es.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

SurveyMonkey. (s.f.b). Diferencia entre investigación cuantitativa y cualitativa. <https://es.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>

Teamleader. (2017, 06 de junio). ¿Qué es la Cadena de Valor de una Empresa? <https://www.teamleader.es/blog/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>

Tecno Hotel. (2020, 03 de mayo). Los hoteles adaptan sus protocolos a la nueva normalidad. <https://tecnohotelnews.com/2020/05/03/hoteles-protocolos-nueva-normalidad/>

Trovit. (s.f.). Venta de hotel frente al mar en Los Órganos, Piura. [https://casas.trovit.com.pe/listing/venta-de-hotel-frente-al-mar-en-los-organos-piura.1CUv12\\_wyT](https://casas.trovit.com.pe/listing/venta-de-hotel-frente-al-mar-en-los-organos-piura.1CUv12_wyT)

TurismoI.pe. (s.f.). Turismo en Piura. <https://turismoI.pe/ciudades/capital/piura.htm>

Villa Sirena. (s.f.). El hotel. <http://www.villasirenaperu.com/node/3>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Resultados financieros del simulador CESIM - 12 rondas

Indicadores	Ronda 1 - G1	Ronda 12 - G1	% Var
<b>Retorno total acumulado para el accionista</b>	<b>17.22%</b>	<b>8.30%</b>	<b>-51.80%</b>
Ratio pago de dividendos (6 meses)	0%	147.56	100.00%
Valor de mercado de las acciones	€ 35.17	€ 66.56	89.25%
Retorno de capital empleado, ROCE (anual)	5.94%	6.65%	11.95%
Rotación de activos (anual)	0.16	0.24	50.00%
Ratio de beneficio bruto (6 meses)	76.29%	79.52%	4.23%
Ratio de beneficio neto (6 meses)	8.47%	22.35%	163.87%

Nota: Adaptado de Félix *et al.*, 2021.

## Anexo 2. Datos generales de oferta hotelera distrito Los Órganos - Competencia directa

Nombres	Página web	Precio S/ sin IGV sin descuento (1 noche 1 adulto)	¿Aplica descuento?	Puntaje Booking		Cantidad de habitaciones
<b>Hotel Puerto Antiguo</b>	Puerto Antiguo, s.f.	263	Sí	8.4	Muy bien	22 habitaciones dobles
<b>Hotel Villa Sirena</b>	Villa Sirena, s.f.	420	Sí	8.7	Fabuloso	15 habitaciones: - 9 dobles - 3 triples - 3 cuádruples
<b>Oceanic Bungalows</b>	Oceanic Bungalows, s.f.	240	Sí	8.9	Fabuloso	8 <i>bungalows</i> : - 2 para 4 - 2 para 6p - 2 para 7p - 2 para 2p
<b>Norte Suites Boutique</b>	El Ñuro Perú Norte, s.f.	934	No	9.3	Fantástico	14 habitaciones dobles
<b>La Fragata</b>	No indica	316	Sí	9.1	Fantástico	4 <i>bungalows</i> con capacidad para 2 o 3 personas
<b>Casa Safran Vichayito</b>	Casa Safran, s.f.	578	Sí	9.5	Excepcional	3 <i>bungalows</i> dobles

Nota: Adaptado de Puerto Antiguo, s.f.; Villa Sirena, s.f.; Oceanic Bungalows, s.f.; El Ñuro Perú Norte, s.f.; Casa Safran, s.f.

### Anexo 3. Servicio y prestaciones de oferta hotelera distrito Los Órganos - Competencia directa

Nombres	Servicios y/o prestaciones										Condiciones de reserva	
	1. Piscina	2. Traslado aeropuerto	3. Parking gratis	4. WiFi gratis	5. Desayuno incluido	6. Actividades sin costo adicional	7. Actividades con costo adicional	8. Bienestar	9. Mascotas	10. Idiomas	Cancelación gratis	Pago por anticipado
Hotel Puerto Antiguo	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Español e inglés	Por fechas	Por fechas
Hotel Villa Sirena	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Español e inglés	Si	Si
Oceanic Bungalows	No	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No	Español e inglés	Si	Si
Norte Suites Boutique	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Español e inglés	Si	Si
La Fragata	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	4 idiomas	Por fechas	Por fechas
Casa Safran Vichayito	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	3 idiomas	Por fechas	Por fechas

Nota: Elaboración propia 2022.

### Anexo 4. Datos generales de oferta hotelera distrito Los Órganos - Servicio sustituto

Nombres	Página web	Precio S/ sin IGV sin descuento (1 noche 1 adulto)	¿Aplica descuento?	Puntaje Airbnb
Sunset Suite Bungalow	No indica	286	No	5
Departamento Vista Mar Punta Veleros	No indica	285	No	NA
Casa Hawka Máncora	No indica	117	No	NA
Sol y Playa	No indica	68	No	NA

Nota: Elaboración propia, 2022.

### Anexo 5. Servicio y prestaciones de oferta hotelera distrito Los Órganos - Servicio sustituto

Nombres	Servicios										Condiciones de reserva	
	1. Acceso directo a playa	2. Cocina	3. Parking gratis	4. WiFi gratis	5. Desayuno incluido	6. Televisión	7. Actividades adicionales	8. Patio / Balcón	9. Dejar equipaje	10. Mascotas	Cancelación gratis	Pago por anticipado
Sunset Suite Bungalow	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	No	Si	Si
Departamento VistaMar Punta Veleros	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	No	No	Si	Si
Casa Hawka Máncora	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si
Sol y Playa	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	Si

Nota: Elaboración propia, 2022.



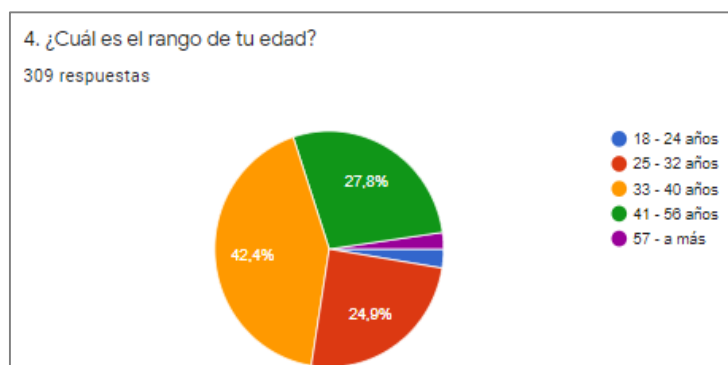
## Anexo 6. Principales resultados de la encuesta

### Figura A. Interés por conocer los balnearios o playas de Piura



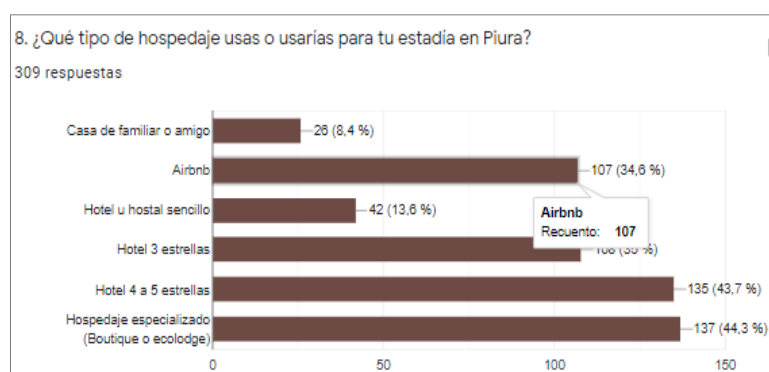
Nota: Elaboración propia, 2022.

### Figura B. Rango de edad



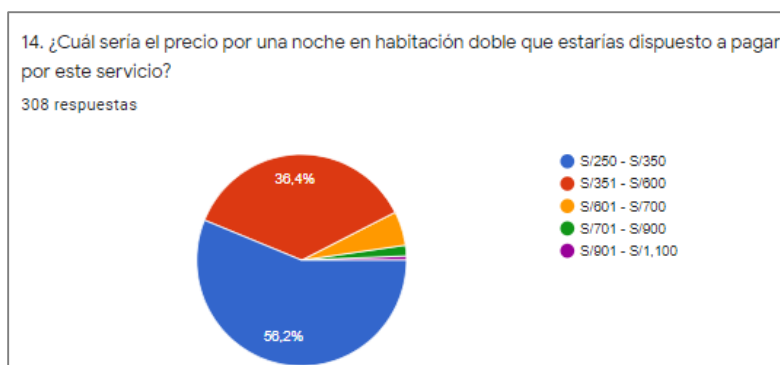
Nota: Elaboración propia, 2022.

### Figura C. Tipo de hospedaje



Nota: Elaboración propia, 2022.

**Figura D. Precio que están dispuestos a pagar**



Nota: Elaboración propia, 2022.

### Anexo 7. Actividades del plan de Marketing

	Actividades del plan de Marketing	Objetivos cualitativos						MES -3 -1	MES 1- 3	MES 4-6	MES 7-9	MES 10-12
		A	B	C	D	E	F					
1	Elección y elaboración del <i>merchandising</i> , <i>souvenirs</i> de artesanía de la zona con la marca del hotel boutique.	x		x	X	X						
2	Participación en ferias, eventos y activaciones de turismo de las principales instituciones públicas como PromPerú.			x	X	X	x					
3	Realizar campañas en redes sociales como Facebook e Instagram para generar <i>engagement</i> en potenciales clientes.	x		x	X		x					
4	Publicidad tradicional con espacios contratados en revistas especializadas internacionales de turismo.	x	x	x	X							
5	Ceremonia de inauguración del hotel.	x		x	X							
6	Realización del video corporativo promocional del hotel para todos los <i>stakeholders</i> .	x		x	X							
7	Realizar alianzas con empresas como agencias de viajes y turismo.			x		X	x					
8	Se implementarán campañas de <i>e-mail marketing</i> dirigidas al <i>go to market</i> de potenciales compradores.			x			x					
9	Realizar y difundir la encuesta de satisfacción de clientes.	x	x		X	X						
10	Requerimiento del Community Manager, desarrollo, mejoras y actualización del <i>website</i> y del <i>chatbot</i> .					X	x					
11	Realizar convenios con empresas corporativas para brindar descuentos a colaboradores.	x		x	X		x					

Nota: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 8. Plano propuesto de distribución del hotel



Nota: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 9. Presupuesto de Marketing

Nº	Actividades del Plan de Marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Elección y elaboración del <i>merchandising</i> , <i>souvenirs</i> de artesanía de la zona con la marca del hotel boutique.	5,875	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
2	Participación en las ferias, eventos y activaciones de turismo de las principales instituciones públicas como PromPerú.			10,000	10,000	10,000	10,000
3	Publicidad en medios digitales (redes sociales, Tic tok, Google ads)	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
4	Publicidad tradicional contar con espacios contratados en revistas especializadas internacionales de turismo.	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
5	Ceremonia de inauguración del hotel o relanzamiento.	8,000	8,000	1,000	1,000	1,000	1,000
6	Realización del video corporativo promocional del hotel para todos los <i>stakeholders</i> .	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
10	Requerimiento de Community Manager, gestión de campañas desarrollo, mejoras y actualización <i>website</i> y <i>chatbot</i>	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
	TOTAL presupuesto	65,675	65,800	68,800	68,800	68,800	68,800

Nota: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 10. Presupuesto de Operaciones - Inversión

Inversión	m <sup>2</sup>	S/ / m <sup>2</sup>	Soles (sin IGV)	Distribución (%)	Año 0 (2021)	¿Recupera IGV?
Hotel construido	1795	2,135	3,832,843	67%		No
Costos de remodelación y acabados			1,216,000	21%		Sí
Licencias <i>software</i>			119,350	2%		Sí
Mobiliario y equipos			141,938	2%		Sí
Muebles y enseres			92,939	2%		Sí
Capital de trabajo			0	0%		Sí
Gastos pre-operativos			285,426	5%		Sí
<b>Inversión Total</b>			<b>5,688,496</b>			

Nota: Elaboración propia, 2022.

### Anexo 11. Planilla de colaboradores

Colaboradores	Cant.	Salario mensual S/ Bruto	Año 1	Variables para considerar	
Gerente del hotel	1	12,310	222,565	Salario bruto	100.00%
Jefe Comercial	1	5,000	90,400	Gratificaciones	16.67%
Coordinador de gestión de cliente y servicios adicionales	1	2,433	43,989	Vacaciones	8.33%
Jefe de Administración y Finanzas	1	5,000	90,400	Compensación por tiempo de Servicios (CTS)	16.67%
Coordinador de Sistemas e Innovación	1	3,000	54,240	Es salud	9%
Administrador de Recursos Humanos	1	1,957	35,383	<b>Pago total</b>	<b>150.67%</b>
Asistente de Recursos Humanos	1	2,000	36,160		
Jefe de Operaciones	1	5,000	90,400		
Asistente de Calidad y Logística	1	1,323	23,920		
Chef	1	1,920	34,714		
Cocinero	1	1,260	22,781		
Ayudante de cocina	1	971	17,556		
Mozos	2	930	33,629		
Bartender	1	1,040	18,803		
Coordinador de Recepción	1	2,000	36,160		
Recepcionista	3	1,157	62,756		
Botones (Carga maletas)	2	930	33,629		
Coordinador de HouseKeeping (limpieza y mantenimiento de hotel, y lavandería)	1	1,310	23,685		
Mucama (personal limpieza interiores)	2	930	33,629		
Personal de limpieza	1	930	16,814		
Responsable lavandería	1	930	16,814		
Recepcionista de garaje	1	930	16,814		
<b>Total de empleados</b>	<b>27</b>		<b>1,055,239</b>		
<i>Empleados / Habitación</i>	0.68				

Nota: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 12. Cálculo del punto de equilibrio

**Tabla A. Ventas proyectadas versus capacidad instalada**

Concepto	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Proyección de ventas	5,475	5,548	5,621	5,694	5,840
Capacidad instalada	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300

Nota: Elaboración propia, 2022.

**Tabla B. Clasificación de partidas de costos y gastos**

Costos de Productos			
Rubro	Soles (sin IGV)	Variable	Fijos
Comisiones por canales de venta	279,227	279,227	
Comisiones por canales de cobranza	132,646	132,646	
Gastos muebles / enseres	141,938		141,938
Materiales / Insumos	92,939	92,939	
Depreciación activo intangible	11,864		11,864
Depreciación activo tangible	1,056,744		1,056,744
Servicios tercerizados a demanda	76,800	76,800	
Sueldos MOD	367,783		367,783
<b>Total</b>	<b>2,159,942</b>	<b>581,612</b>	<b>1,578,330</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.

**Tabla C. Gastos del periodo**

Gastos del Periodo			
Rubro	Soles (sin IGV)	Variable	Fijos
Publicidad en medios digitales	36,000		36,000
Publicidad en medios tradicionales	4,800		4,800
<i>Merchandising</i>	8,000		8,000
Videos corporativos promocionales	3,000		3,000
Community manager	6,000		6,000
Gastos generales	82,130	82,130	
Uso licencia ERP	119,350		119,350
Servicios tercerizados permanentes	193,291		193,291
Sueldos MOI	114,320		114,320
<b>Total</b>	<b>566,891</b>	<b>82,130</b>	<b>484,761</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.

**Tabla D. Estados de resultados – Variables (2022)**

<b>Partidas</b>	<b>Soles</b>	<b>%</b>	Utilidad operativa	10%
Ventas	3,015,630.00	100.0%	Mc:	429.57
Costos variables - Ventas	-581,612.26	-19.3%	C. Fijo:	-2,063,090.55
Gastos variables	-82,130.22	-2.7%	<b>Punto de equilibrio</b>	<b>-4,803</b>
<b>Margen de contribución</b>	2,351,887.52	78.0%		
CIF fijos	-1,578,329.81	-52.3%		
Gastos fijos	-484,760.74	-16.1%		
<b>Utilidad operativa</b>	288,796.97	9.6%		

Nota: Elaboración propia, 2022.

### Anexo 13. Estados de resultados

Partidas	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	4,197,665	4,335,463	4,517,176	4,663,919	4,923,728
Costo de ventas	- 1,152,466	- 1,180,118	- 1,217,650	- 1,246,767	- 1,296,589
<b>Utilidad bruta</b>	<b>3,045,199</b>	<b>3,155,345</b>	<b>3,299,525</b>	<b>3,417,152</b>	<b>3,627,139</b>
Gastos de venta	- 615,062	- 631,763	- 654,473	- 672,243	- 702,938
Gasto administrativo	- 994,264	- 724,434	- 739,984	- 751,677	- 768,764
<b>Utilidad operativa</b>	<b>1,435,873</b>	<b>1,799,148</b>	<b>1,905,068</b>	<b>1,993,232</b>	<b>2,155,437</b>
Depreciación / Amortización del periodo	- 1,068,608	- 1,068,608	- 1,068,608	- 1,068,608	- 1,068,608
Gastos financieros, neto	- 186,233	- 179,068	- 161,584	- 146,531	- 102,791
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>181,032</b>	<b>551,472</b>	<b>674,876</b>	<b>778,093</b>	<b>984,038</b>
Impuesto a la renta	- 54,310	- 165,442	- 202,463	- 233,428	- 295,212
<b>Utilidad neta</b>	<b>126,723</b>	<b>386,031</b>	<b>472,413</b>	<b>544,665</b>	<b>688,827</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.

### Anexo 14. Balance general

Partidas	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Activo</b>	<b>5,730,489</b>	<b>5,758,558</b>	<b>5,770,484</b>	<b>5,817,348</b>	<b>5,866,515</b>
Caja	1,441,343	2,756,387	3,818,698	4,689,059	5,646,668
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-
IGV crédito	524,712	141,943	-	-	-
Activo fijo bruto	4,833,042	4,997,444	5,157,610	5,402,722	5,562,888
Depreciación acumulada	- 1,068,608	- 2,137,217	- 3,205,825	- 4,274,433	- 5,343,042
<b>Pasivo</b>	<b>2,197,836</b>	<b>1,839,874</b>	<b>1,379,386</b>	<b>881,585</b>	<b>241,925</b>
IGV por pagar	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-
Cuenta por pagar planillas	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar servicios (generales, ventas)	-	-	-	-	-
Préstamo	2,197,836	1,839,874	1,379,386	881,585	241,925
<b>Patrimonio</b>	<b>3,532,654</b>	<b>3,918,684</b>	<b>4,391,098</b>	<b>4,935,763</b>	<b>5,624,590</b>
Capital social	3,405,931	3,405,931	3,405,931	3,405,931	3,405,931
Resultados acumulados	126,723	512,753	985,167	1,529,832	2,218,659

Nota: Elaboración propia, 2022.

### Anexo 1. Estructura de capital

Componente	Total (S/)	(%)	Costo de financiamiento (S/.)	
<b>Deuda</b>	S/ 2,660,466.03	44%	Tasa entidad financiera	7.00%
<b>Capital propio</b>	S/ 3,405,931.14	56%	Cok Accionista	13.40%
<b>Inversión total</b>	<b>S/ 6,066,397.17</b>	100%		

Nota: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 2. Ratios financieros

**Tabla A. Liquidez**

LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025	2026
Capital de trabajo	S/ 1,966,055	S/ 2,898,331	S/ 3,818,698	S/ 4,689,059	S/ 5,646,668
Razón circulante	0.89	1.58	2.77	5.32	23.34

Nota: Elaboración propia, 2022.

**Tabla B. Solvencia**

SOLVENCIA	2022	2023	2024	2025	2026
Razón de deuda	0.38	0.32	0.24	0.15	0.04
Razón de deuda a patrimonio	0.62	0.47	0.31	0.18	0.04
Razón de la capacidad de pago de intereses	-7.71	-10.05	-11.79	-13.60	-20.97

Nota: Elaboración propia, 2022.

**Tabla C. Rentabilidad**

RENTABILIDAD	2022	2023	2024	2025	2026
Margen bruto	72.55%	72.78%	73.04%	73.27%	73.67%
Margen operativo	34.21%	41.50%	42.17%	42.74%	43.78%
Margen neto	3.02%	8.90%	10.46%	11.68%	13.99%
ROA		6.72%	8.20%	9.40%	11.79%
ROE		10.36%	11.37%	11.68%	13.05%
Margen EBITDA	34%	41%	42%	43%	44%

Nota: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 17. Cálculo de la tasa COK y WACC, y flujos de caja

Concepto		Valor
Unlevered Beta	$\beta\mu$	0.69
Deuda	D	43.86%
Equity	E	56.14%
Estructura de capital	D/E	0.78
Tasa impuesto	T	30.00%
Beta apalancado	$\beta_{proy}$	1.07
Bonos del tesoro peruano	rf	4.35%
Prima de riesgo	$rm - rf$	8.24%
Costo financiero accionista US\$	<b>COK en US\$</b>	<b>13.14%</b>

Concepto		Valor
Inflación Perú	Inf S/	5.46%
Inflación Estados Unidos	Inf US\$	3.46%
Inflación relativa Perú/ Estados Unidos	Ratio	1.02
Costo financiero accionista S/	<b>COK en S/</b>	<b>13.40%</b>

Detalle de cálculo WACC S/:

$$WACC = Kd * (1-T)*(D/Total) + Ke * (C/Total)$$

Donde:

Concepto	Valor
T	30.00%
Kd	7.00%
Ke	13.40%
<b>WACC</b>	<b>9.67%</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.

<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>Año 0 2021</b>	<b>Año 1 2022</b>	<b>Año 2 2023</b>	<b>Año 3 2024</b>	<b>Año 4 2025</b>	<b>Año 5 2026</b>
Utilidad Operativa	-	1,435,873	1,799,148	1,905,068	1,993,232	2,155,437
Impuesto a la Renta	-	- 430,762	- 539,745	- 571,521	- 597,970	- 646,631
Ahorro tributario (por depreciación)	-	320,582	320,582	320,582	320,582	320,582
Inversiones	- 6,066,397	- 193,994	- 188,996	- 289,232	- 188,996	-
Venta de Activos y Recuperación CT						6,403,113
<b>Total Flujo de Caja Económico</b>	<b>- 6,066,397</b>	<b>1,131,700</b>	<b>1,390,990</b>	<b>1,364,898</b>	<b>1,526,849</b>	<b>8,232,502</b>

<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>Año 0 2021</b>	<b>Año 1 2022</b>	<b>Año 2 2023</b>	<b>Año 3 2024</b>	<b>Año 4 2025</b>	<b>Año 5 2026</b>
<b>Flujo de Caja económico</b>	<b>- 6,066,397</b>	<b>1,131,700</b>	<b>1,390,990</b>	<b>1,364,898</b>	<b>1,526,849</b>	<b>8,232,502</b>
Prestamos	2,660,466	193,994	188,996	289,232	188,996	
Amortizaciones		- 462,630	- 551,956	- 649,484	- 787,033	- 828,656
Intereses		- 186,233	- 179,068	- 161,584	- 146,531	- 102,791
Ahorro tributario (por intereses)		55,870	53,720	48,475	43,959	30,837
<b>Total Flujo de Caja Financiero</b>	<b>- 3,405,931</b>	<b>732,701</b>	<b>902,683</b>	<b>891,538</b>	<b>826,241</b>	<b>7,331,892</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.



## NOTAS BIOGRÁFICAS

### **Sra. Ruth Margarita Félix Guerrero**

Nació en la ciudad de Lima. Es titulada en Ingeniería Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cuenta con más de 10 años de experiencia en planeamiento y gestión de proyectos con enfoque en Balance Scorecard (BSC) orientado a procesos y las buenas prácticas del PMBOK, y en los últimos 2 años ha ejecutado proyectos ágiles utilizando el framework Scrum & Design Thinking con enfoque en OKR y criterios ESG. Actualmente labora como Business Specialist en creación de nuevos productos en la empresa Pacifico Seguros.

### **Srta. Magaly Rubí Jayo Vega**

Nació en el departamento de Huancavelica. Es titulada en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Tecnológica del Perú (UTP). Cuenta con más de 12 años de experiencia en gestión de proyectos utilizando metodologías ágiles en el sector seguros. Actualmente labora como Business Specialist en habilitación de nuevas funcionalidades y creación de nuevos productos en la empresa Pacifico Seguros.

### **Sr. Miguel Ángel Torres Castillo**

Nació en la ciudad Lima. Es Bachiller en Ingeniería Electrónica por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Cuenta con más de 16 años de experiencia en la gestión de servicios de tecnología de información y big data aplicando marcos de trabajo ágiles con enfoque en OKR en el sector financiero. Actualmente labora como Product Owner en Data & Analytics en el Banco de Crédito del Perú.

### **Sra. Diana Elvira Zegarra Vargas**

Nació en la ciudad de Iquitos. Es titulada en Administración de Empresas por la universidad Inca Garcilaso de la Vega (UIGV), cuenta con más de 11 años de experiencia laboral en el sector financiero en agencia bancaria física y digital, laborando en empresas como BCP, Scotiabank y Rímac Seguros. Es experta en el control y seguimiento de la gestión comercial, gestión de procesos operativos, productos y servicios para contribuir al crecimiento del negocio, liderando equipos competitivos de ventas. Actualmente labora como Jefe de Ventas Canal Digital y Renovaciones en Mitsui Automotriz.