



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2026 DEL HOTEL NAMÁTI SAUCE”**

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

**Presentado por**

**Cynthia Ofelia Lozano Rodríguez**

**Aissa Paola Farro Lem**

**Yen Kely Yucra Huauya**

**Diego Adrián Núñez Noriega**

**Asesor: José Díaz Ísmodes**

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

**Lima, noviembre de 2022**



## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, DIAZ ISMODES JOSE ANIBAL, constancia que el trabajo de investigación "PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2026 DEL HOTEL NAMÁTI SAUCE" presentado por FARRO LEM AISSA PAOLA con el DNI 70447463, LOZANO RODRIGUEZ CYNTHIA OFELIA con el DNI 42909114, YUCRA HUAUYA YEN KELY con el DNI 10447043 y NUÑEZ NORIEGA DIEGO ADRIAN con el 44215745; para optar al Grado de Magister en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 14 de febrero de 2023 dando el siguiente resultado:



Fecha: 14/02/2023

José Díaz Ismodes  
Asesor de TI

Dedicamos este trabajo a Dios y a nuestros familiares quienes, con su apoyo incondicional, nos brindaron las fuerzas necesarias para culminar este proyecto.

Agradecemos a los profesores que formaron parte del MBA Executive Credicorp 08 por transmitirnos sus valiosas enseñanzas y compartir sus experiencias durante todo este tiempo, en especial al profesor José Díaz Ísmodes, por el soporte que nos brindó para desarrollar este trabajo de investigación.

## Resumen

El Hotel Namáti Sauce se encuentra ubicado en el departamento San Martín, en el norte del Perú, a 45 minutos de la ciudad de Tarapoto. Se trata de una empresa del sector turismo y el objetivo de este trabajo de investigación es mejorar su utilidad y el posicionamiento de la marca. Asimismo, se espera se consolide como el mejor hotel de cuatro estrellas de la región San Martín, con altos niveles de satisfacción y compromiso con sus huéspedes, colaboradores, comunidad y demás *stakeholders*, por medio de una gestión responsable, sostenible y eficiente de los recursos que rodean el lugar, más conocido como Laguna Azul. En el trabajo de investigación se aplicó la metodología cuantitativa. Habiendo implementado las estrategias en el hotel, el análisis financiero muestra que los márgenes mejorarán en todos los periodos si se aplica un eficiente aprovechamiento de los recursos. Además, al plan de recursos humanos busca tener el mejor capital humano. En cuanto al margen neto, en el año 2022 es de 23% y se proyecta que para el año 2026 sea de 30%. Respecto de la rentabilidad, se cumple con lo especificado en los objetivos estratégicos planteados y se despega con más fuerza en el tercer año, por lo que el proyecto tiene resultados positivos y es rentable.

*Palabras clave:* Turista, hotel, San Martín, posicionamiento, responsable, sostenible, eficiente, rentabilidad, estrategia.

## **Abstract**

The Namáti Sauce Hotel is located in the north of Peru, in the department of San Martín, 45 minutes away from the city of Tarapoto. The activity developed by the business is in the tourism sector, and the objective of this research work is to improve its usefulness and brand positioning. Likewise, the Namáti Sauce Hotel should become the best four-star hotel in the San Martín region. To do so, it should have high levels of satisfaction and commitment to its guests, employees, community, and other stakeholders, through responsible, sustainable, and efficient management of the resources surrounding the place, better known as Laguna Azul, or Blue Lake.

In this research work, the quantitative methodology was applied. After implementing the strategies in the hotel, the financial analysis showed that the margins would improve in all periods if efficient use of resources is applied. In addition, the human resources plan seeks to have the best human capital. As for the net margin, in 2022, it will be 23%, and by 2026 it should reach 30%. Regarding profitability, the proposed strategic objectives are met, strengthening in the third year, so the project has positive results and is profitable.

*Keywords:* Tourist, hotel, San Martín, positioning, responsible, sustainable, efficient, profitability, strategy

## Índice de Contenidos

<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Perfil Competitivo.....</b>	<b>3</b>
2.1 Objetivo.....	3
2.2 Reseña de la Empresa.....	3
2.3 Situación Actual.....	3
2.4 Descripción y Perfil Estratégico del Hotel.....	4
2.5 Definición del Problema que Enfrenta la Empresa.....	4
2.6 Propuesta de Solución.....	4
2.6.1 Alcance de la Propuesta.....	5
2.6.2 Limitaciones de la Propuesta.....	5
2.7 Conclusiones.....	6
<b>Capítulo III. Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual.....</b>	<b>7</b>
3.1 Análisis del Macroentorno.....	7
3.1.1 Entorno Político.....	7
3.1.2 Entorno Económico.....	9
3.1.3 Entorno Sociocultural y Demográfico.....	10
3.1.4 Entorno Tecnológico.....	12
3.1.5 Entorno Ecológico.....	12
3.1.6 Entorno Legal.....	13
3.1.7 Entorno Global.....	14
3.2 Microentorno.....	14
3.2.1 Análisis y Atractividad del Sector.....	14
3.2.2 Sector.....	15

3.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas.....	15
3.3.1 Rivalidad entre Competidores .....	15
3.3.2 Poder de Negociación de los Clientes .....	16
3.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores.....	16
3.3.4 Amenaza de Nuevos Competidores.....	17
3.3.5 Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos .....	17
3.4 Matriz EFE .....	18
3.5 Conclusiones .....	19
<b>Capítulo IV. Análisis Interno.....</b>	<b>20</b>
4.1 Modelo de Negocio .....	20
4.2 Cadena de Valor .....	22
4.3 Análisis de las Principales Áreas del Hotel - Infraestructura.....	22
4.3.1 Administración y Gerencia.....	23
4.3.2 Marketing y Ventas .....	23
4.3.3 Operaciones .....	23
4.3.4 Finanzas.....	24
4.3.5 Sistema de Información y Comunicaciones (Logística de Entrada y Salida) .....	24
4.3.6 Recursos Humanos .....	24
4.4 Análisis VRIO .....	25
4.5 Matriz EFI .....	26
4.6 Conclusiones .....	27
<b>Capítulo V. Perfil del Consumidor.....</b>	<b>28</b>
5.1 Características del Turista en el Perú .....	28
5.1.1 Turista Extranjero .....	28
5.1.2 Turista Interno .....	28



5.1.3 Arribo de Turistas al Perú y San Martín.....	29
5.1.4 Potencial Turista Nacional .....	29
5.2 Oferta Hotelera de la Región San Martín.....	30
5.3 Demanda en la Región San Martín .....	30
5.3.1 Arribo de Huéspedes .....	31
5.3.2 Pernoctaciones .....	31
5.3.3 Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones y Camas .....	31
5.3.4 Estacionalidad y Perfil General del Huésped .....	32
5.4 Mercado.....	32
5.4.1 Mercado Potencial de la Región San Martín.....	32
5.4.2 Mercado Disponible del Distrito Sauce.....	32
5.4.3 Mercado Meta.....	33
5.4.4 Estimación de la Demanda .....	33
5.4.5 Proyección de la Demanda del Mercado Disponible .....	35
5.4.6 Proyección de la Demanda del Hotel .....	36
5.5 Conclusiones .....	36
<b>Capítulo VI. Planteamiento Estratégico .....</b>	<b>37</b>
6.1 Misión de Namatí Sauce .....	37
6.2 Visión de Namatí Sauce .....	37
6.3 Cultura.....	38
6.4 Objetivo General .....	38
6.5 Objetivos Estratégicos.....	38
6.6 Estrategia Competitiva .....	38
6.7 Formulación de Estrategia.....	39
6.7.1 Matriz FODA.....	39

6.7.2 Matriz Interna y Externa.....	40
6.7.3 Matriz PEYEA.....	41
6.8 Selección de Estrategias .....	42
6.8.1 Vinculación de la Estrategia con los Objetivos .....	43
6.9 Plan de Continuidad .....	44
6.9.1 Evento Identificado .....	44
6.9.2 Plan de Respuesta .....	44
6.10 Conclusiones .....	45
<b>Capítulo VII. Planes Funcionales 2022 - 2026.....</b>	<b>46</b>
7.1 Plan de Marketing .....	46
7.1.1 Objetivos.....	46
7.2 Estrategia.....	47
7.2.1 Estrategia de Segmentación.....	47
7.2.2 Estrategia de Posicionamiento.....	47
7.2.3 Estrategia de Responsabilidad Social .....	48
7.3 Identidad de la Marca.....	48
7.4 Marketing Mix (7P).....	48
7.4.1 Precio.....	48
7.4.3 Promoción.....	51
7.4.4 Plaza .....	52
7.4.5 Personal .....	53
7.4.6 Proceso .....	53
7.5 Evidencia Física .....	54
7.6 Presupuesto .....	54
7.7 Plan de Operaciones.....	55

7.7.1 Objetivos Específicos .....	55
7.7.2 Estrategia .....	55
7.8 Procesos .....	56
7.8.1 Reserva .....	56
7.8.2 Permanencia .....	57
7.8.3 Termino de la Estadía .....	58
7.9 Procesos Preoperativos .....	58
7.9.1 Restaurante .....	58
7.9.2 Bar .....	59
7.9.3 Actividades .....	59
7.9.4 Compras .....	60
7.9.5 Limpieza .....	60
7.10 Calidad .....	60
7.11 Infraestructura .....	60
7.12 Presupuesto .....	62
7.13 Plan de Gestión de Recursos Humanos .....	62
7.13.1 Objetivos del Plan de Recursos humanos .....	63
7.14 Estructura Organizacional .....	63
7.14.1 Formulación Estratégica de Recursos Humanos .....	63
7.14.2 Presupuesto .....	65
7.15 Plan Financiero .....	65
7.15.1 Objetivos Específicos .....	65
7.15.2 Supuestos .....	66
7.15.3 Punto de Equilibrio .....	66
7.15.4 Estado de Situación Financiera .....	67

7.15.5 Estado de Resultados .....	69
7.15.6 Flujo de Caja Financiero y Económico .....	71
7.16 Conclusiones .....	73
<b>Referencias.....</b>	<b>75</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>83</b>
<b>Apéndice A. Valoración de los ejes de la matriz PEYEA.....</b>	<b>83</b>
<b>Apéndice B. Presupuesto de recursos humanos (planilla) .....</b>	<b>85</b>
<b>Apéndice C. Estado de resultados de pérdidas y ganancias.....</b>	<b>87</b>
<b>Apéndice D. Balance general .....</b>	<b>88</b>
<b>Apéndice E. Flujo de caja.....</b>	<b>89</b>
<b>Apéndice F. Organigrama.....</b>	<b>90</b>
<b>Apéndice G. Indicadores financieros de empresas del sector .....</b>	<b>91</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Variables del entorno político</i> .....	9
Tabla 2. <i>Variables del entorno económico</i> .....	10
Tabla 3. <i>Variables del entorno sociocultural y demográfico</i> .....	11
Tabla 4. <i>Variables del entorno tecnológico</i> .....	12
Tabla 5. <i>Variables del entorno ecológico</i> .....	13
Tabla 6. <i>Variables del entorno legal</i> .....	14
Tabla 7. <i>Variables del entorno global</i> .....	14
Tabla 8. <i>Matriz EFE</i> .....	18
Tabla 9. <i>Modelo de negocio</i> .....	21
Tabla 10. <i>Matriz VRIO</i> .....	25
Tabla 11. <i>Matriz EFI</i> .....	26
Tabla 12. <i>Oferta hotelera de San Martín</i> .....	30
Tabla 13. <i>Arribo de huéspedes a la región San Martín</i> .....	31
Tabla 14. <i>Pernoctaciones a la región San Martín</i> .....	31
Tabla 15. <i>Tasa neta de ocupación de habitaciones de la región San Martín</i> .....	32
Tabla 16. <i>Mercado potencial de noches de hospedaje en la región San Martín</i> .....	32
Tabla 17. <i>Demanda de noches de hospedaje en la región San Martín</i> .....	33
Tabla 18. <i>Demanda del mercado disponible del 2018 a 2021</i> .....	35
Tabla 19. <i>Proyección de la demanda del mercado disponible</i> .....	36
Tabla 20. <i>Proyección de la demanda del hotel de 2022 a 2026</i> .....	36
Tabla 21. <i>Estrategias FODA</i> .....	40
Tabla 22. <i>Matriz de decisión</i> .....	42
Tabla 23. <i>Matriz de Rummelt para la propuesta del hotel</i> .....	43
Tabla 24. <i>Vinculación de las estrategias con los objetivos estratégicos del hotel</i> .....	43

Tabla 25. <i>Objetivos del plan de marketing</i> .....	46
Tabla 26. <i>Metodología de Kotler</i> .....	47
Tabla 27. <i>Precio de una noche en el hotel Namáti Sauce</i> .....	49
Tabla 28. <i>Presupuesto anual</i> .....	54
Tabla 29. <i>Objetivos del plan de operaciones</i> .....	55
Tabla 30. <i>Presupuesto anual de operaciones del hotel Namáti Sauce</i> .....	62
Tabla 31. <i>Objetivos de recursos humanos</i> .....	63
Tabla 32. <i>Presupuesto anual de recursos humanos</i> .....	65
Tabla 33. <i>Objetivos del plan financiero</i> .....	65
Tabla 34. <i>Punto de equilibrio</i> .....	67
Tabla 35. <i>Principales indicadores financieros</i> .....	68
Tabla 36. <i>Datos para proyección de ingresos (demanda)</i> .....	69
Tabla 37. <i>Estados financieros proyectados</i> .....	70
Tabla 38. <i>Flujo de caja consolidado de los cinco periodos</i> .....	71
Tabla 39. <i>Flujo de caja con variaciones de factores de sensibilidad</i> .....	72
Tabla 40. <i>Análisis de sensibilidad con dos variables</i> .....	72

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Ubicación geográfica de la Laguna Azul.....	5
<i>Figura 2.</i> Cadena de valor del Hotel Namáti Sauce .....	22
<i>Figura 3.</i> Estimación de la demanda del turismo 2021-2024.....	33
<i>Figura 4.</i> Estimación de la demanda del turismo 2021-2024.....	34
<i>Figura 5.</i> Encuesta respecto del tiempo de recuperación de los efectos del Covid-19 .....	35
<i>Figura 6.</i> Plan estratégico propuesto para el hotel Namáti Sauce .....	37
<i>Figura 7.</i> Plan estratégico propuesto para el Hotel Namáti Sauce. ....	39
<i>Figura 8.</i> Matriz Interna-Externa (IE) .....	41
<i>Figura 9.</i> Matriz PEYEA.....	41
<i>Figura 10.</i> Mapa de competencia .....	47
<i>Figura 11.</i> Isologo de Hotel Namáti Sauce, con base en DesignEvo, 2022. ....	48
<i>Figura 12.</i> Ubicación del Hotel Namáti Sauce .....	61

## Capítulo I. Introducción

El Perú es un país megadiverso y posee el 70% de los recursos de flora y fauna del planeta. Cinco departamentos, Amazonas, San Martín, Ucayali, Madre de Dios y Loreto, tienen el 50% de su superficie ocupada por bosque amazónico. Por otra parte, en encuesta llevada a cabo por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU, 2019a), se evidenció que para 2019 tanto el turista nacional como el extranjero preferían realizar actividades relacionadas con la naturaleza.

El turismo se estuvo desarrollando de manera positiva hasta inicios de 2020, año en que la propagación a nivel mundial del coronavirus (Covid-19) afectó drásticamente al sector. Los ingresos por turismo, que eran la segunda fuente de divisas del país, pasaron a ocupar la sexta posición (BCRP, 2021a). El sector había venido contribuyendo significativamente a la economía del país y el peso del turismo en el PBI aumentó de un 3.6% en 2011 a 3.9% en 2019 (BCRP, 2020). Sin embargo, con la pandemia, el sector disminuyó a 1.5% en 2020 y 2% en 2021 (MINCETUR, 2021a). El Perú se vio en un escenario sin precedentes, al igual que todas las demás economías a nivel mundial que tuvieron que tomar medidas drásticas, como el cierre de fronteras, el confinamiento y el distanciamiento obligatorio.

Considerando que la concentración del turismo receptivo se concentra en pocos departamentos, es necesario ampliar los atractivos turísticos que se ofrecen, tomando en cuenta la necesidad del turista actual, quien busca un lugar de naturaleza con los mejores servicios hoteleros para lograr la mayor satisfacción, lo cual llevará a mejorar la utilidad y ganancias del negocio. El objetivo de este trabajo es elaborar un plan estratégico para un periodo de tiempo de cinco años, de 2022 a 2026, para un negocio hotelero de cuatro estrellas, está ubicado en la Laguna del Sauce, San Martín, con el fin de asegurar la continuidad y la sostenibilidad del negocio.



El trabajo está conformado por seis capítulos que sustentan la estrategia planteada. En el primero, se desarrolla el perfil competitivo del hotel y se incluye el objetivo, una breve historia de la empresa, la situación actual, una descripción del negocio, el perfil estratégico, la definición del problema y el planteamiento de la solución. En el segundo capítulo, se analiza el entorno externo de la empresa y se revisan siete variables, además de desarrollar el análisis del sector turístico y la competencia. En el tercer capítulo, se desarrolla el análisis interno para conocer la situación de la empresa, definiendo el modelo de negocio, la cadena de valor, la revisión de áreas funcionales, el análisis VRIO y la matriz EFI. En el cuarto capítulo, se analiza el perfil del consumidor y se estima la demanda, mediante lo cual se conocerá el perfil del turista que visita el Perú y la región para, finalmente, realizar una proyección. En el quinto capítulo, se elabora el planteamiento estratégico, que incluye la misión, la visión, la cultura, los objetivos estratégicos, la estrategia competitiva, la formulación de la estrategia y el plan de continuidad. En el sexto capítulo, se describen los planes funcionales del hotel (marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas) para el periodo 2022 al 2026, que permitirán cumplir con los objetivos estratégicos.

## **Capítulo II. Perfil Competitivo**

### **2.1 Objetivo**

Este capítulo abarca el negocio del Hotel Namáti Sauce e incluye los principales acontecimientos de su entorno en los años 2016-2020. Posteriormente, se identificará el problema principal sobre el cual se centrará este trabajo, para presentar las estrategias de solución que serán desarrolladas en capítulos posteriores.

### **2.2 Reseña de la Empresa**

El hotel Namáti Sauce inicia sus operaciones en el Perú a comienzos del año 2000 y es bastante conocido en la región de San Martín, no solo por su buen servicio y excelente infraestructura, sino también porque ha recibido la visita de celebridades, tanto nacionales como internacionales. Logra tener éxito aprovechando las características geográficas del lago y las actividades de aventura. A comienzos del nuevo milenio, se efectuó un proceso de remodelación para adecuarse a las últimas tendencias del sector, lo cual permitió que se ubicara entre las mejores opciones del lugar.

### **2.3 Situación Actual**

El hotel boutique Namáti Sauce tiene cuatro estrellas y está ubicado en el departamento de San Martín, distrito del Sauce, en plena selva tropical. Entre otros servicios, brinda los siguientes:

- Alojamiento
- Restaurante
- Bar
- Piscina para adultos y niños
- Spa

- Traslados de Tarapoto al hotel
- Estacionamiento

El local tiene 50 habitaciones que están diferenciadas en simples, dobles, triples, cabañas y suites. Asimismo, cuenta con un espacio amplio en el salón-restaurante, ideal para eventos empresariales y matrimonios.

## **2.4 Descripción y Perfil Estratégico del Hotel**

Namáti tiene, como estrategia competitiva, el enfoque de diferenciación. Los factores diferenciadores que permitirán implementar la estrategia son los siguientes:

- Servicio personalizado y de calidad, cuyo fin es brindar una experiencia única al huésped.
- Infraestructura del hotel que permite que los huéspedes tengan la percepción de estar en un ambiente conservado y renovado constantemente.

## **2.5 Definición del Problema que Enfrenta la Empresa**

El sector hotelero se vio afectado por las restricciones aplicadas para reducir los contagios de Covid-19, lo cual impactó considerablemente las ventas y las utilidades del periodo 2020 - 2021. Actualmente el hotel tiene problemas en la gestión financiera, lo cual impacta su rentabilidad. Asimismo, su nivel de ocupación es irregular debido a la estimación de demanda y la definición de precios.

## **2.6 Propuesta de Solución**

Se propone implementar el plan estratégico a cinco años, desde 2022 hasta 2026, cuyos principales logros deberán ser los siguientes:

- Incrementar la utilidad de la empresa.

- Posicionar la marca a nivel nacional como el mejor destino turístico en la región San Martín
- Incrementar la participación de mercado en la región San Martín

### 2.6.1 Alcance de la Propuesta

Las estrategias formuladas para el periodo 2022 - 2026 afectarán los procesos e impactarán el factor humano del hotel. En la figura 1 se identifican los principales destinos turísticos de la ciudad de Tarapoto.



Figura 1. Ubicación geográfica de la Laguna Azul. Tomado del Plan Estratégico Regional

### 2.6.2 Limitaciones de la Propuesta

Debido a que las actividades hoteleras fueron suspendidas durante la cuarenta por la pandemia del Covid-19 (años 2020 y 2021), no se logró obtener el 100% de la información cuantitativa de las actividades turísticas de la región. Por otro lado, solo se tuvo visibilidad de los principales indicadores de tres empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima: Casa Andina, el grupo Belmond y el Hotel Las Dunas, cuyos modelos de negocio son

diferentes. Inclusive, la ubicación de esos hoteles no tiene similitud con la del hotel Namáti Sauce, pero se toman como referencia para el análisis financiero.

## **2.7 Conclusiones**

El hotel Namáti Sauce propone incrementar su rentabilidad y posicionar su marca mediante la utilización del enfoque de diferenciación que se soporta en la atención personalizada y moderna infraestructura.

### **Capítulo III. Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual**

En este capítulo se analiza el entorno externo del sector en el que se desarrolla el hotel y la situación actual del rubro hotelero de la región San Martín. De igual manera, se analizan las fortalezas y las debilidades, para validar si la empresa está aplicando las estrategias para explotarlas o reforzarlas, respectivamente.

#### **3.1 Análisis del Macroentorno**

##### ***3.1.1 Entorno Político***

El Perú ha atravesado un panorama de inestabilidad política durante los últimos cinco años, periodo durante el cual ha tenido cinco presidentes. Luego de las elecciones presidenciales de 2016, el economista Pablo Kuczynski fue proclamado presidente del Perú, pero, a menos de dos años de su mandato, renunció, debido a sus nexos con el escándalo de corrupción Odebrecht. Fue reemplazado por su vicepresidente, Martín Vizcarra, quien fue destituido por el Congreso del Perú por incapacidad moral el 9 de noviembre de 2020, debido a presuntos sobornos recibidos en el año 2014, cuando era gobernador de Moquegua.

Ante la destitución de Martín Vizcarra, y siguiendo lo estipulado en la Constitución Política del Perú, asumió la presidencia Manuel Merino, presidente del congreso peruano. En medio de protestas y reclamos que pedían su renuncia, Merino dimitió el 15 de noviembre de 2020, tras la dimisión de sus ministros, lo cual generó una nueva crisis política. Hubo un vacío de poder hasta el 17 de noviembre, día en el que Francisco Sagasti asumió la Presidencia del Perú, después de que el Congreso aprobara su candidatura. Durante su gobierno, tuvo que enfrentar varias amenazas de destitución por parte del congreso, debido a las reformas constitucionales que ejecutó. No obstante, Sagasti terminó su mandato el 28 de julio de 2021.

Posteriormente asumió la presidencia de la república Pedro Castillo, líder izquierdista del partido Perú Libre, que tiene entre sus propuestas más controversiales la elaboración de una nueva constitución. Durante sus primeros 100 días de gobierno, se evidenció que tenía gran dificultad para tomar decisiones y afrontar las crisis políticas, además de escasa comunicación con los medios y mucho hermetismo. El cambio de la constitución es un factor político que genera inestabilidad a todo nivel. Este se haría a través de un proyecto de asamblea constituyente, que cambiaría la constitución del Perú de 2013, propuesta que tuvo opiniones divididas. Por un lado, el 9 de octubre de 2021 el Ejecutivo manifestaba, a través de la presidenta del consejo de ministros, Mirtha Vásquez, que el proyecto no estaba dentro de las prioridades del Gobierno y que lo más importante era abordar los problemas que causaba la pandemia (EFE, 2021). Por otro lado, el partido oficialista, a través de sus congresistas, presentó en dos ocasiones la ley de reforma constitucional para convocar a referéndum y cambiar la constitución política del país. Adicionalmente, apoyaba la recolección de firmas para convocar a un referéndum a través del Jurado Nacional de Elecciones (El Peruano, 2021).

En marzo del 2021, el Gobierno elaboró la estrategia para fomentar el turismo, cuya meta, en cuanto a turismo interno, era tener un total de 19,6 millones de viajes que generarían un crecimiento estimado de 36,3% para 2025, respecto del año 2020. Asimismo, la estrategia antes mencionada buscaba la reactivación del turismo receptivo a un millón de turistas internacionales, con un crecimiento estimado de 12,7% para 2025 respecto del año 2020 (MINCETUR, 2021b). Estas variables y sus tendencias se muestran en la tabla 1.

Tabla 1.

*Variables del entorno político*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto en el negocio</b>	<b>Estado</b>	<b>Fuente</b>
Política peruana	Inestabilidad: en cinco años, el Perú tuvo cinco presidentes.	Menor demanda de clientes	Amenaza	EFE (2021)
Nueva constitución	El partido de Gobierno está promoviendo el referéndum para el cambio de la constitución.	Inestabilidad de la oferta y la demanda del hotel	Amenaza	Diario El Peruano (2021a)
Estrategia de reactivación del turismo	Crecimiento estimado del 36,3% para 2025 respecto del año 2020.	Aumento de visitantes	Oportunidad	Noceda (2020)

**3.1.2 Entorno Económico**

El impacto del Covid-19 entre 2019 y 2020 repercutió en el PBI, disminuyendo de 2.2% a -11.1% (BCRP, 2021a). En marzo de 2022, se comunicó que el PBI de 2021 incrementó en 13.3 %, debido al fin de las restricciones del Covid-19. Para 2022, el BCRP estima que será de 3.4%, mientras que los analistas económicos estiman que el PBI crecerá 3% para 2022 y se reducirá en 0.3 % en los dos siguientes años.

La tasa de inflación incrementó de 1.97% a 6.40% entre 2020 y 2021(BCRP, 2022c). Se estima que para 2022 será de 3.6%. La expectativa de los analistas económicos es que la tasa de inflación para 2022 será de 5%, para 2023 de 3.1 % y para 2024 de 3,0%(MEF,2021b). El tipo de cambio del dólar al cierre de 2021 fue de S/ 3.88 y la variación acumulada hasta abril de 2022 fue de -6,41% (BCRP, 2021b). Los agentes económicos esperan que el tipo de cambio supere los S/ 3.80 por dólar para fines de 2022, S/ 3.90 por dólar para fines de 2023 y S/ 3.97 por dólar para fines de 2024 (BCRP,2022b).

Por otra parte, en 2021 la calificación crediticia para Perú de Moody's, Standard & Poor's y Fitch Ratings fue BAA1, BBB+ y BBB, respectivamente (MEF, 2021e). En el primer trimestre de 2022, Standard & Poor's modificó la calificación de BBB+ a BBB, y uno



de los principales factores que determinaron esto fueron los sucesos en el ámbito político (MEF, 2022). Estas variables y su tendencia se muestran en la tabla 2.

Tabla 2.

*Variables del entorno económico*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto</b>	<b>Estado</b>	<b>Fuente</b>
PBI	Crecimiento de 9% para el cierre de 2021; en los siguientes dos años crecerá 3.2 %.	Mayor demanda	Oportunidad	BCRP (2021b)
Tasa de inflación	El incremento en 2021 fue de 4.43% para 2022 se estima que será de 5% y para 2023 de 3.1%.	Menor margen de utilidad	Amenaza	BCRP (2022)
Tipo de cambio	Incremento en los siguientes dos años: el precio se incrementará en 4.7 %.	Subida de precios de insumos	Amenaza	BCRP (2021b)
Calificación crediticia del Perú	Estable a mantener la calificación.	Mayor afluencia de viajeros	Amenaza	MEF (2022)
Tasa de transferencia	Tendencia al alza de la tasa de transferencia a 4.5%.	Incremento del costo financiero	Amenaza	Bloomberg (abril 2022)

### **3.1.3 Entorno Sociocultural y Demográfico**

La pobreza monetaria se ha reducido de 58,7% en 2004 a 20,2% en 2019; en consecuencia, más de 9,5 millones de personas salieron de la pobreza, Sin embargo, las restricciones producto del Covid-19 afectó significativamente la reducción de la pobreza en 2020 y según el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, basado en estudios de Lavado (2020) y del Fondo Monetario Internacional - FMI (2021), la recuperación económica contribuiría a la reducción de la pobreza en 2021.

En cuanto a los turistas nacionales, ha ido incrementando su preferencia por hoteles con categoría de cuatro y cinco estrellas. En 2019 la preferencia fue de 2% y en 2020 fue de 14% (PROMPERU, 2021a). Este hecho se debe a que los hoteles de estas categorías son percibidos como sinónimo de mayor seguridad sanitaria. Los viajeros nacionales tienen preferencias por cinco regiones: Cusco, Arequipa, Ica, Áncash y Lima (PROMPERU, 2021b).

La región San Martín está debajo del *top* de los departamentos y provincias más visitados a nivel nacional (MINCETUR, 2019a).

Respecto del índice de competitividad de la región San Martín, al cierre de 2021, descendió al puesto 16. El índice de competitividad laboral fue el más afectado y el indicador de empleo informal alcanzó el 89.7%. (Instituto Peruano de Economía, 2021, junio). Una de las características de este índice es validar si el departamento tiene condiciones para desarrollar el proyecto. Estas variables, y su tendencia, se muestran en la tabla 3.

Tabla 3.

*Variables del entorno sociocultural y demográfico*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto en el negocio</b>	<b>Estado</b>	<b>Fuente</b>
Pobreza	Reducción, debido a la recuperación de la economía.	Aumento de visitantes	Oportunidad	MEF (2021)
Demanda de hospedajes cuatro estrellas	Aumento, debido a las preferencias de los turistas nacionales.	Aumento de visitantes	Oportunidad	MINCETUR (2021)
Destinos más visitados	El departamento se mantendrá debajo del top 10.	Incremento de visitantes	Amenaza	MINCETUR (2021)
Competitividad turística	Disminuyó en 2020 en 0.03 en comparación con 2019.	Menor cantidad de clientes	Amenaza	COMEXPERU (2020)
Llegada de turistas nacionales	Incremento de 80% comparado con 2020.	Mayor cantidad de clientes	Oportunidad	MINCETUR (¿año?)
Atención y servicio de personal de los alojamientos	El turista calificó el nivel de satisfacción en 80.4% en 2017 y 81.6% en 2018.	Aumento de la cantidad de visitantes	Oportunidad	MINCETUR (2019) MINCETUR (2018a)
Servicio de transporte local	En nivel satisfacción es bajo; en 2017 fue de 66.1 % y en 2018 fue de 69.8%.	Disminución de la cantidad de visitantes	Amenaza	MINCETUR (2019) MINCETUR (2018a)
Gastronomía de San Martín	Los visitantes valoran el sabor de la comida; en 2017 fue de 82% y en 2018 de 86.6% de satisfacción.	Aumento de la cantidad de visitantes	Oportunidad	MINCETUR (2019) MINCETUR (2018a)
Hospitalidad de su gente.	Los visitantes calificaron el nivel de satisfacción en 84.5%, en 2017, y 82.5 % en 2018.	Aumento de la cantidad de visitantes	Oportunidad	MINCETUR (2019) MINCETUR (2018a)
Infraestructura de alojamiento de San Martín	En 2017, el nivel de satisfacción del turista fue de 78%, lo que se incrementó a 79.3 % en 2018	Disminución de la cantidad de visitantes	Amenaza	MINCETUR (2019) MINCETUR (2018a)

### 3.1.4 Entorno Tecnológico

Una de las consecuencias positivas producto de la pandemia fue el crecimiento del comercio electrónico, que aumentó en 55% de 2020 a 2021, según el reporte Ecommerce en Perú (CAPECE, 2022). Se estimó que para el cierre de 2021 las transacciones por internet llegaron a 11 millones. Para 2025 se tiene previsto que el comercio electrónico incremente en un 110%, de acuerdo con el estudio *El futuro del retail 2020-2025* de la investigadora de mercado Euromonitor, desarrollado para Google (Diario El Peruano, 2021b). En cuanto al delito informático de suplantación de identidad, este aumentó en 130%, de 247 en 2019 a 572 en 2021, según se observa en la tabla 4. Adicionalmente, el delito de fraude informático se incrementó en 25%, de 2,097 en 2019 a 2,615 en 2020. El departamento San Martín tiene el 64.7 % de conexiones con velocidades mayores al umbral 16 MBps por segundo, ubicándose como la segunda región con mejor calidad de conexión informática, debajo de Amazonas.

Tabla 4.

#### *Variables del entorno tecnológico*

Variable	Tendencia	Efecto	Estado	Fuente
Delitos informáticos	Aumento de casos en 130%	Disminución de ventas online	Amenaza	Ministerio Público (2021)
Comercio electrónico	Crecimiento de 110% hasta 2025	Aumento de ventas online	Oportunidad	Diario El Peruano (2021b)
Velocidad internet	Mejora de la velocidad de navegación mayor o igual a 16 megabits por segundo (Mbps)	Aumento de visitantes con trabajo remoto al ofrecer recursos estables de conexión	Oportunidad	Diario Gestión (2020)

### 3.1.5 Entorno Ecológico

La laguna está en riesgo de contaminación debido al mal tratamiento de las aguas servidas que son vertidas por empresas o la población, según casos reportados por el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA (2016) y el Congreso de la República (2018). El gobierno regional definió como meta la cobertura de los servicios de

saneamiento de la población rural de 21.8 % en 2021 a 30.1% en 2025(GRSM,2020). Según el MINCETUR, el turista nacional prefiere lugares con tendencia ecológica que aporten de manera positiva. En 2019 el indicador fue 55% y en 2021 fue 66%, tal como se aprecia en la tabla 5, lo cual indica una fuerte tendencia a los sitios naturales.

Tabla 5.

*Variables del entorno ecológico*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto en el negocio</b>	<b>Estado</b>	<b>Fuente</b>
Contaminación del lago El Sauce	Estabilidad debido al mejoramiento de los servicios de saneamiento	Disminución de visitantes	Oportunidad	OEFA (2016), Congreso de la República (2018)
Preferencia por sitios ecológicos	Incremento de personas que prefieren el turismo natural; en 2019 el indicador fue 55% y en 2021 fue 66%	Incremento de visitantes	Oportunidad	MINCETUR (2021a)
Paisajes	Los visitantes valoran la naturaleza y los paisajes de San Martín. En 2017 fue de 43.8%, pero disminuyó en 2018 a 27.1 %.	Incremento de visitantes	Oportunidad	PROMPERU (2019)

### **3.1.6 Entorno Legal**

La Cámara Nacional de Turismo - CANATUR ha solicitado al Gobierno la exoneración del IGV y el ITAN por tres años, para poder reactivar el turismo, pero no ha habido respuesta de las autoridades nacionales. El Estado inyectó liquidez a las empresas mediante el programa Reactiva Perú (Diario el Comercio, 2020), con la finalidad de que no se rompa la cadena de pagos; sin embargo, el beneficio es de 4% para las empresas involucradas con el turismo y en los últimos meses el plazo se extendió hasta por 24 meses, con un costo de fondeo mayor para todos los clientes que se acojan a la reprogramación.

Tabla 6.

*Variables del entorno legal*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto</b>	<b>Estado</b>	<b>Fuente</b>
Reactiva Perú	Se estima que no se presentarán nuevos incentivos.	Estabilidad financiera	Amenaza	MEF (2021e)
Emergencia sanitaria	Probabilidad baja debido a la baja cantidad de contagiados.	Aumento en la capacidad de habitaciones	Oportunidad	MINSA (2021a)
Medidas tributarias	No existe la posibilidad de alguna propuesta.	Sostenibilidad económica	Amenaza	Portal Turismo (2021)

**3.1.7 Entorno Global**

A nivel mundial, continúa la preocupación por la posibilidad de que haya nuevas olas de contagio de Covid-19 debido a sus variantes (Alpha, Beta, Gamma, Delta, Ómicron y otras en expansión). Esto podría generar nuevas medidas de confinamiento, afectando la economía, con el posible cierre de fronteras. No obstante, el avance de la vacunación mundial y local es una oportunidad para fomentar el turismo. Esto hechos han sido plasmados en la tabla 7.

Tabla 7.

*Variables del entorno global*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto</b>	<b>Estado</b>	<b>Fuente</b>
Variantes de Covid-19	Aparición de nuevas variantes de Covid-19 (Alpha, Beta, Gamma y Delta)	Reducción de la capacidad del hotel debido a restricciones de aforo	Amenaza	OMS (2022)
Vacunación de turistas	Aumento de la población mundial vacunada con tres dosis	Aumento de clientes extranjeros	Oportunidad	Max Roser(2022)

**3.2 Microentorno****3.2.1 Análisis y Atractividad del Sector**

En el año 2019, Perú recibió a 4,37 millones de turistas que generaron USUS\$ 4,784 millones de divisas. Esto generó un 4% del PBI de ese año, con turismo interno que efectuó 48,6 millones de viajes. Durante el primer año de la pandemia (2020), el Perú recibió la visita

de 896,523 turistas, generando USUS\$ 977 millones en divisas, lo cual significó una baja en la producción de -61.4 %, debido a las restricciones de viajes internaciones aplicados por países afectados por el Covid-19. Adicionalmente, el turismo interno generó 14,4 millones de viajes, lo cual significó una reducción de 79,5%, ocasionado por la cuarentena impuesta por el Gobierno del Perú.

En cuanto a los gustos de los turistas, la mayoría de las visitantes prefieren las actividades que implican distanciamiento social, naturaleza (70%) y aventura (68%). En el departamento de San Martín, el arribo a los establecimientos de hospedajes fue de 566,332 personas, cifra 56,1% inferior a la registrada en 2019; el 98% fueron visitantes nacionales. Los hoteles de cuatro estrellas disminuyeron en un 25.2% la cantidad de visitantes, en comparación con los de menor rango, los cuales tuvieron una disminución de entre 57% y 79%.

### **3.2.2 Sector**

Según la codificación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (NAICS), el hotel está en el sector de servicios de alojamiento y alimentación (72), pertenece a la industria de alojamiento para viajeros (7,211), dentro del rubro hoteles, *resort*, sin casinos (721,110). Adicionalmente, tiene la codificación CIU4 de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT de hotel 5510: actividades de alojamiento para estancias cortas.

## **3.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas**

### **3.3.1 Rivalidad entre Competidores**

La industria hotelera de cuatro estrellas del distrito El Sauce tiene un bajo crecimiento. Existe un hotel de cuatro estrellas, Bella Terra Laguna Azul Resort, con capacidad de 200 camas disponibles por noche, por lo que el hotel Namáti Sauce tiene un

solo competidor. La diversidad de competidores podría completarse con los hoteles de tres estrellas, debido a que ofrecen condiciones similares y a menor precio. En la zona se identificaron cuatro hoteles de tres estrellas: Rústica, Las Hamacas Hotel, Sumaj Lagoon Lodge y Sauce Resort Laguna Azul. La industria hotelera necesita de elevada inversión de capital, aproximadamente de 18 millones de soles (San Martín, 2017), por lo cual la barrera de salida es alta. El grado de rivalidad es bajo, debido a la limitada oferta hotelera de la zona.

### ***3.3.2 Poder de Negociación de los Clientes***

Los clientes más importantes del hotel son turistas nacionales de niveles socioeconómicos A y B, conformando el 98 % de la demanda; el 73% de los turistas organiza su viaje por su propia cuenta y solo el 27% lo realiza a través de agencias de viajes o turismo, por lo cual no existe opción de concentración de compradores.

Debido a que en el distrito El Sauce solo existen dos hoteles de cuatro estrellas, el cliente tiene pocas opciones. Si desea mantener el mismo nivel de servicio e infraestructura, debe decidir entre uno de esos hoteles o evaluar el cambio a una categoría inferior. El promedio de gasto diario de los clientes de hoteles de cuatro estrellas es de S/ 480. Por tal motivo, se podría deducir que el turista no es sensible al cambio de precio. El turista busca servicios que reflejen el valor pagado, desea sentirse el centro de la atención y busca ser escuchado y atendido oportunamente. El poder de negociación de los clientes es bajo, no tiene opciones para agruparse y tiene pocas opciones para seleccionar un hotel con la misma categoría.

### ***3.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores***

Los productos más recurrentes, como papel higiénico, sábanas, jabón, shampoo y bolsas de basura son identificados con la marca del Hotel y la mayoría de los proveedores son de Lima. La diferenciación viene en la calidad o el *packaging*. En caso de que algún

proveedor no cumpla con las especificaciones, puede ser sustituido por otro de manera rápida. Las agencias de viajes son sensibles a los precios y podrían organizarse en bloque y solicitar mayor margen de ganancias de las reservas. El poder de negociación de los proveedores es bajo y el 90% puede ser reemplazado fácilmente por otro con una precio igual o menor.

### ***3.3.4 Amenaza de Nuevos Competidores***

En el distrito El Sauce existen terrenos con acceso a la Laguna Azul, con dimensiones de 25 hectáreas, aproximadamente. El precio oscila entre 2.3 a 3 millones de dólares, lugares donde se puede construir nuevos hoteles de cuatro estrellas. Una de las barreras de entrada es la alta inversión para implementar un hotel de las mismas características (cuatro estrellas), con un costo estimado de 17 millones de soles. El gobierno regional de la zona promueve la inversión privada de hoteles y en 2017 facilitó el contrato de inversión del Hotel Hampton by Hilton. Además, usó el mecanismo de inversión en la recuperación anticipada del IGV (Guivin, 2017), establecido en el decreto legislativo N.º 973. La política gubernamental alienta el ingreso de nuevo competidores. El sector es atractivo para nuevos competidores y, aunque el gobierno regional promueve la inversión, solo podrán acceder las marcas que tengan capital de inversión.

### ***3.3.5 Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos***

El hotel propone el servicio diferenciado e infraestructura ecoamigable, lo cual permite que los bienes sustitutos sean limitados. Los hoteles de cuatro estrellas se consideran sustitutos, debido a que ofrecen servicios similares al hotel Namáti Sauce, como se mencionó anteriormente. En la zona existe un solo hotel de la misma categoría. Las alternativas de alquiler tipo airbnb tienen menor costo, pero solo ofrecen el servicio de alojamiento; no incluyen servicios de comida ni atención personalizada. El costo de cambio es alto y el



cliente no tiene muchas opciones para cambiar de hotel manteniendo la misma categoría. La amenaza de los nuevos productos es baja, pues no existen nuevas propuestas que puedan reemplazar el servicio del hotel y existe poca competencia en este segmento.

### 3.4 Matriz EFE

Para el microentorno, se evalúan las oportunidades y las amenazas, para analizar los factores que influyen en el sector hotelero e identificar la respuesta del hotel frente a las mismas. Según Fred (2013) cada factor incluido en la matriz recibe una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), teniendo en cuenta el impacto en la operación, el precio o la cantidad a vender. La calificación se realiza con una puntuación de entre 1 y 4, para saber qué tan eficaces son las estrategias de la empresa frente a los factores establecidos. La escala de valores es la siguiente: 4 = respuesta es superior, 3 = respuesta por encima del promedio, 2 = respuesta promedio y 1 = respuesta deficiente. El resultado se presenta en la tabla 8.

Tabla 8.

#### Matriz EFE

	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Total, ponderado
<b>Oportunidades</b>				
O01	Crecimiento del turismo estimado en 36,3% para 2025 con respecto del año 2020.	0.07	3	0.21
O02	Crecimiento del PBI en el año 2021 de 9%; en los siguientes dos años crecerá 3.2 %.	0.06	2	0.12
O03	Crecimiento del comercio electrónico de 110% hasta el 2025.	0.04	2	0.08
O04	Demanda de hospedajes cuatro estrellas.	0.10	3	0.3
O05	Preferencia por sitios ecológicos.	0.07	3	0.21
O06	La atención y el servicio del personal de alojamiento tiene 81.6% de satisfacción.	0.06	2	0.12
O07	La gastronomía de la región es valorada por los turistas; tiene el 36.3 % de agrado.	0.06	2	0.12
O08	La hospitalidad y el trato de la gente tiene 82.5% de satisfacción.	0.04	2	0.08
O09	Incremento de turistas nacionales en un 80% en comparación con 2020.	0.08	3	0.24

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Total, ponderado
<b>Amenazas</b>				
A01	Subida del tipo de cambio superior a 4.00 para los próximos años.	0.04	2	0.08
A02	El departamento San Martín se mantendrá debajo del top 10.	0.07	2	0.14
A03	Competitividad turística disminuyó en 2020 en 0.03 en comparación con 2019.	0.07	2	0.14
A04	Aumento de delitos informáticos en 130%.	0.05	1	0.05
A05	Infraestructura de alojamiento de San Martín en 79.3 % de satisfacción.	0.07	2	0.14
A06	Transporte local es percibido con poca satisfacción de los turistas en 69.8% en el 2018.	0.07	1	0.07
A07	Contaminación del lago El Sauce.	0.05	2	0.1
Total		1.00		2.2

Al ponderar, se obtuvo una puntuación promedio de 2.2. Por consiguiente, se puede indicar que el hotel Namáti Sauce no está explotando las oportunidades y no reduce las amenazas externas; por lo tanto, es necesario proponer nuevas estrategias para este nuevo entorno.

### 3.5 Conclusiones

- El ecosistema del hotel se sostiene con las agencias de viajes, las cuales promueven la visita a los sitios turístico de San Martín; las línea áreas y transporte facilitan el acceso a la ciudad.
- Se debe implementar planes de marketing para atraer al turista local y gradualmente a los extranjeros, mantener la instalación al 100% y crear nuevos servicios que permitan atraer al turista a la región San Martín.

## Capítulo IV. Análisis Interno

### 4.1 Modelo de Negocio

El modelo del negocio es explicado con el Business Model Canvas de Alexander Osterwalter (2011). A continuación, se explica cada cuadrante:

- Propuesta de valor: vivir una experiencia única en El Sauce, brindando alojamiento de calidad en un ambiente seguro. Lograr espacios que permitan el intercambio cultural entre huéspedes y la comunidad. Calidad de los servicios con propuestas innovadoras.
- Relación con clientes: servicio al cliente con trato cordial y amigable. Atención y solución de reclamos en menos de dos horas. Contacto con el *concierge* las 24 horas.
- Segmento de clientes: turistas con un rango de edad entre 35 y 65 años. Turistas nacionales del nivel socioeconómico B y C. Turistas extranjeros con gasto promedio de US\$ 300 por día.
- Canales: operaciones, OTA, *digital business*, recomendaciones de clientes, teléfono, *counter*.
- Recursos clave: empleados calificados, infraestructura del hotel, tecnología wifi, *website* amigable.
- Actividades clave: traslados hacia hotel con todas las comodidades, actividades de relajación y distracción, actividades de intercambio cultural, mantenimiento de la infraestructura, capacitación al personal y terceros y seguridad del hotel.
- Socios clave: agencia de viajes, proveedores de insumos del hotel, municipalidad, comunidad, MINCETUR, proveedores de medios de pago (Yape, Plin y otros),

CANATUR y la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines -  
AHORA.

- Estructura de costos: administración y marketing, alquiler de tierra y edificios, costo laboral, mantenimiento y renovación de instalaciones, intereses financieros, impuestos directos y depreciación.
- Fuente de ingresos: preventa de operadores, ventas en counter (mostrador), venta de habitaciones por website e ingresos por lavandería, restaurante y spa.

Se puede apreciar el modelo de negocio en la tabla 9.

Tabla 9.

*Modelo de negocio*

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agencia de viajes</li> <li>▪ Publicista</li> <li>▪ Proveedores de insumos del hotel</li> <li>▪ Municipalidad</li> <li>▪ Mincetur</li> <li>▪ Proveedores de medios de pago (Yape, Plin, otros)</li> <li>▪ Canatur</li> <li>▪ Ahora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Traslados del aeropuerto o terminal hacia hotel, con todas las comodidades.</li> <li>▪ Actividades y servicios para los turistas.</li> <li>▪ Mantenimiento de la infraestructura.</li> <li>▪ Capacitación del personal permanente y temporal.</li> <li>▪ Seguridad de hotel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar una experiencia de alojamiento de calidad en un ambiente seguro.</li> <li>▪ Ubicación privilegiada.</li> <li>▪ Calidad de los servicios con propuestas innovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicio al cliente con trato cordial y amigable.</li> <li>▪ Atención y solución de reclamos en menos de dos horas</li> <li>▪ Contacto con el concierge las 24 horas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turistas nacionales y extranjeros entre 35 y 65 años</li> <li>▪ Turistas nacionales nivel B y C</li> <li>▪ Turistas extranjeros con gasto promedio de \$ 300</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empleados calificados</li> <li>▪ Infraestructura del hotel</li> <li>▪ Tecnología, wifi, website amigable</li> <li>▪ Cultura organizacional</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operaciones, OTA, <i>digital business</i></li> <li>▪ Recomendaciones de clientes</li> <li>▪ Teléfono</li> <li>▪ <i>Counter</i> (mostrador)</li> </ul>	
<p><b>Estructura de coste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración y marketing</li> <li>▪ Alquiler de tierra y edificios</li> <li>▪ Personal: sueldos, capacitación, contratación y despidos</li> <li>▪ Mantenimiento y renovación de instalaciones</li> <li>▪ Intereses de deudas de largo y corto plazo</li> <li>▪ Impuestos directos y depreciación</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preventa de operadores</li> <li>▪ Ventas en counter</li> <li>▪ Venta de habitaciones por website</li> <li>▪ Ingresos por lavandería, restaurante y spa</li> </ul>		

## 4.2 Cadena de Valor

Se trata de una herramienta desarrollada en el libro *Ventaja Competitiva* de Michael Porter (2013), que brinda una metodología para detectar características de las fortalezas y las debilidades del modelo de negocio. En la figura 2, se brinda mayor detalle.

Eslabones de Apoyo	<b>Dirección General o Infraestructura Organizacional</b> Administración general, planificación, organización, finanzas, legal, contabilidad, relaciones públicas y privadas, gestión de responsabilidad social				
	<b>Recursos Humanos</b> Selección, contratación, capacitación, política salarial y laboral, política de equidad de género y hostigamiento sexual, organigrama, capacitación de protocolos COVID, desarrollo de la cultura organizacional y talento humano				
	<b>Tecnología</b> Implementación de sistemas informáticos, página web, canales digitales, innovación y desarrollo tecnológico, sistema de control de satisfacción, sistema de facturación, sistema de control y mantenimiento				
	<b>Abastecimiento</b> Actividades de compra y suministro de insumos, control de inventario, política de compras y contratación de proveedores, compra de útiles de facturación, cámaras de seguridad				
Eslabones Primarios	<b>Logística de Entrada</b> Reserva y registro de huéspedes. Recepción de huéspedes. Traslado hacia el hotel. Relación y recepción de insumos con proveedores.	<b>Operaciones</b> Acondicionamiento de habitaciones. Servicio de alimentación. Servicio de limpieza, seguridad. Atención personalizada. Actividades de experiencia.	<b>Logística de Salida</b> Registro de Salida. Movilidad de huéspedes Verificación y limpieza de habitaciones. Custodia de equipaje	<b>Marketing y Ventas</b> Publicidad, gestión de canales de ventas por operadores, counters, reservas y alianzas estratégicas.	<b>Servicio</b> Protocolo de atención de quejas y reclamos antes, durante y después de su estadía. Programa de fidelización de clientes
	Controlables				No controlables

Figura 2. Cadena de valor del Hotel Namáti Sauce

## 4.3 Análisis de las Principales Áreas del Hotel - Infraestructura

La integración de las áreas principales generará valor a la organización; la eficiente gestión de cada una de ellas impulsará la realización de los objetivos del hotel y permitirá que se implementen las estrategias necesarias para lograrlas.

#### **4.3.1 Administración y Gerencia**

Es el área encargada de administrar las actividades operativas e implementar la estrategia con un enfoque en el aumento de la rentabilidad y el valor de la empresa. Está constituida por el gerente general y cinco gerentes de unidad: operaciones, recursos humanos, marketing, administración y finanzas, quienes tienen cinco años de experiencia en sus funciones y se relacionan con los proveedores, los clientes, los colaboradores y las instituciones.

#### **4.3.2 Marketing y Ventas**

Las ventas se hacen mayormente por intermedio de las agencias de viajes o directamente desde la página web y en la recepción. Las agencias de viajes realizan el mayor porcentaje de ventas durante las preventas de temporada. Marketing ayuda al huésped a resolver sus problemas y necesidades, llevando los reclamos a las áreas operativas. Además, anticipa la futura demanda del público objetivo, adaptando la propuesta al cliente ideal (*buyer persona*)

#### **4.3.3 Operaciones**

Área que gestiona la capacidad de las habitaciones del hotel y evalúa la calidad del servicio y el nivel de competencia que tienen los colaboradores, lo cual se mantiene en un 99%. Además, se encarga del mantenimiento de las instalaciones del hotel para lograr el 90% de conservación. El hotel cuenta con excelentes servicios y productos, adecuados a las necesidades de los huéspedes. La tasa de ocupación crecerá cada año, porque se espera un mayor flujo de visitantes por la apertura de fronteras y la disminución de las restricciones que se mantuvieron en 2020 y 2021 por el Covid-19.

#### **4.3.4 Finanzas**

Área que define las políticas y gestiona los recursos financieros del hotel. Analiza la inversión, el financiamiento, los dividendos, el porcentaje de utilidad y el punto de equilibrio. Además, genera los informes financieros para evaluar los resultados comerciales y operativos, con los que la gerencia toma las decisiones de inversión, gasto o ahorro. El hotel afronta una deficiente gestión financiera, lo que genera una baja rentabilidad.

#### **4.3.5 Sistema de Información y Comunicaciones (Logística de Entrada y Salida)**

El hotel utiliza un sistema de gestión hotelera que permite la automatización de las actividades que soportan operaciones tales como *check-in* y *check-out*, reserva, gestión de ocupación de habitaciones, histórico del huésped y gestión administrativa contable, entre otras. Mediante la realización de una encuesta antes de la estadía, se busca conocer las preferencias y los gustos del huésped, a fin de brindarle un servicio personalizado y anticipando sus necesidades. Con la encuesta posterior a su estadía, se busca conocer los aspectos que deben mejorarse para lograr fidelizar a los visitantes.

#### **4.3.6 Recursos Humanos**

Área responsable de gestionar el capital humano necesario para el funcionamiento del hotel. Se encarga del reclutamiento, la capacitación, la retención del talento, la política laboral y salarial, las políticas de equidad de género y asuntos relacionados con hostigamiento sexual, la cultura organizacional, el programa de desempeño y el manejo de estrés, entre otros. El hotel cuenta con personal altamente calificado para las funciones asignadas, con un buen clima laboral. En las reuniones con los jefes de áreas, se brinda información de los beneficios y se refuerzan los valores organizacionales para promover una cultura organizacional. Adicionalmente, se busca reducir en menos del 3.5% la rotación del personal, con la finalidad, entre otros motivos, de mejorar los indicadores de estrés.

#### 4.4 Análisis VRIO

Las ventajas competitivas del hotel fueron identificadas mediante el análisis VRIO (Barney, 1991), tal como se muestra en la tabla 10. En relación con sus recursos y capacidades, se determina lo siguiente:

- **Valioso:** recurso con capacidad que puede ser utilizando como una oportunidad de mercado o para minimizar una amenaza.
- **Raro:** recurso de acceso reducido, que tiene alcance limitado o restringido para algunos.
- **Imitable:** recurso difícil de imitar o reproducir por la competencia.
- **Organizado:** recurso explotado de manera eficiente por la empresa.

Tabla 10.

#### Matriz VRIO

Recursos y capacidades	Fuente de ventaja competitiva sostenible				Implicación estratégica
	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	
<b>Recursos</b>					
Personal de servicio altamente calificado	Sí	No			PC
Ubicación privilegiada	Sí	No			PC
Sistema automatizado para reservas	Sí	No			PC
Mantenimiento de la infraestructura	Sí	Sí	No		VCT
Préstamos de capital de trabajo	Sí	No			PC
Caja	Sí	No			PC
Estructura organizacional	Sí	No			PC
Marca	Sí	Sí	Sí	Sí	VC
<b>Capacidades</b>					
Buen clima laboral	Sí	Sí	No		VCT
Cultura organizacional ética y responsable socialmente	Sí	Sí	No		VCT
Servicio personalizado	Sí	No			PC
Atención a los clientes	Sí	Sí	No		VC
Habilidad para negociar con proveedores	Sí	Sí	No		VCT

VC: ventaja competitiva; PC: paridad competitiva; VCT: ventaja competitiva temporal



Se concluye que la ventaja competitiva está basada en la marca, que es conocida en la región San Martín. Además, el mantenimiento de la infraestructura, el clima laboral, habilidad para negociar y la cultura organizacional son ventajas competitivas temporales.

#### 4.5 Matriz EFI

Para poder determinar los puntos fuertes y débiles que tienen las áreas funcionales, se hizo un análisis de los factores internos del hotel mediante la evaluación de la matriz EFI (David, 2013). Como se muestra en la tabla 11, la ponderación de los factores involucrados en la matriz dio como promedio 2.68, lo cual significa que el hotel puede aprovechar sus fortalezas enfocadas en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, con el objetivo de lograr el reconocimiento de la marca como la primera opción para los turistas nacionales e internacionales.

Tabla 11.

#### *Matriz EFI*

	<b>Factores internos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total, ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
F01	Excelente ubicación geográfica	0.06	4	0.24
F02	Gestión de uso responsable de productos reutilizables y biodegradables	0.09	4	0.36
F03	Servicio de entretenimiento y experiencia para los turistas	0.10	3	0.30
F04	Instalaciones modernas y seguras	0.08	4	0.32
F05	Personal debidamente calificado en atención al cliente: subió de 0.96% a 1% promedio del año 5 al año 6	0.08	3	0.24
F06	Capacidad para generar alianzas estratégicas	0.06	4	0.24
F07	Procesos de reclamos y quejas antes, durante y después de la estadía	0.06	3	0.18
F08	Gestión de limpieza y mantenimiento	0.08	3	0.24
<b>Debilidades</b>				
D01	Costos altos para mantener el hotel	0.10	2	0.20
D02	Nivel de estrés de los trabajadores subió de 22.50% a 30% promedio del año 5 al año 6	0.07	2	0.14
D03	Baja ocupación del hotel	0.05	1	0.05
D04	Baja participación del mercado	0.09	1	0.09
D05	Aplicación de ventas online poco utilizada	0.08	1	0.08
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.68</b>

## 4.6 Conclusiones

- Se debe aprovechar la fortaleza del servicio de entretenimiento y la experiencia de los huéspedes, renovando con cierta frecuencia los programas para lograr la experiencia única de la propuesta de valor.
- La marca del hotel es una ventaja competitiva que está soportada en la calidad de atención a los huéspedes y en el mantenimiento de la instalación del hotel, por lo cual se deben establecer indicadores con umbrales altos para mantener el reconocimiento de los clientes.

## Capítulo V. Perfil del Consumidor

El presente capítulo analiza el perfil de consumidor y se proyecta la demanda del hotel.

### 5.1 Características del Turista en el Perú

#### 5.1.1 Turista Extranjero

El perfil del turista extranjero (PROMPERU, 2019b) es el siguiente:

- Del total de visitantes, el 32% tiene entre 24 y 34 años.
- El mayor porcentaje de visitantes es de Chile (30%) y de EE.UU. (15%).
- El 70% viaja por su propia cuenta.
- El principal motivo de su visita es por vacaciones u ocio (65%).
- Su permanencia en el Perú es de entre 1 y 3 días (33%).
- Alojados en hoteles de tres y cuatro estrellas (23%).
- El gasto promedio de cada extranjero es de US\$ 932.
- El visitante desarrolla actividades relacionadas con la naturaleza (40%), mediante visitas a áreas de reserva natural y paseos por lagos.

#### 5.1.2 Turista Interno

Se tomó como referencia el último estudio sobre las características del turista nacional de 2019 (PROMPERU, 2019a), que destaca las siguientes características:

- La edad del turista interno, en promedio, es 37 años, siendo la mayoría personas entre 28 y 34 años (28%).
- Su principal motivador es descansar y relajarse (33%).
- Su interés por viajar está influenciado por comentarios de familiares y conocidos (44%).

- Los lugares de paisajes y naturaleza tienen el 53% preferencia.
- Las visitas son, mayormente, en los departamentos de Lima e Ica.
- El gasto promedio por persona durante el viaje es de S/ 476.
- El promedio de tiempo de permanencia es de cuatro días.
- La mayoría viaja con amigos y sin hijos (34%).
- El 43% se aloja en hoteles.

### ***5.1.3 Arribo de Turistas al Perú y San Martín***

**5.1.3.1 Turista nacional.** De acuerdo con el estudio del turista nacional que visita San Martín (PROMPERU, 2019c), se puede concluir lo siguiente:

- La mayoría de las visitantes tiene entre 18 y 24 años (44%).
- La mayoría proviene del nivel socioeconómico C (47%).
- Está motivado por conocer nuevos lugares (50%).
- Elige el lugar tomando en cuenta el paisaje y la naturaleza (86%).
- El gasto promedio por viaje es de S/ 788.
- La mayoría pernocta entre 4 y 7 noches (61%).
- El 55% se aloja en hoteles.
- Realiza actividades de turismo de naturaleza.

### ***5.1.4 Potencial Turista Nacional***

El potencial del turista nacional fue revisado en el estudio *Intención de Viaje del Peruano Post-cuarentena – Julio 2020* (PROMPERU, 2020), que estima lo siguiente:

- El 31% tiene intención de viajar dentro de seis meses.
- El segmento con mayor intención es el que tiene el hábito de viajar (51%).
- El turismo de naturaleza destaca más en la llamada *nueva normalidad* (49%).

- Se estimó que 1.86 millones realizará turismo de naturaleza. según el estudio realizado en junio de 2021.
- Principalmente serán los *millennials* que trabajan en Lima y Arequipa quienes viajen.
- Lo que más se valora son los protocolos de prevención de contagio (80%), la información en línea y el aforo reducido.
- Usará opciones de mayor categoría, como hoteles de cuatro estrellas (10%).
- Permanecerá cinco días en el lugar de visita.

## 5.2 Oferta Hotelera de la Región San Martín

La oferta de servicios de alojamiento de la región San Martín entre 2015 y 2019 creció entre 7% y 2% (ver tabla 12), así como la cantidad de hospedajes, en general, de los cuales se identifica, como principales hoteles de la región, a Tacan Suites ApartHotel y Bella Terra Hoteles & Resorts Spa, ambos de cuatro estrellas.

Tabla 12.

### *Oferta hotelera de San Martín*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Habitaciones	9,397	10,048	10,526	10,927	11,154	7,641	10,494
VAR (%)		7%	5%	4%	2%	-31%	37%
N.o de hospedajes	652	710	740	772	829	496	774
VAR (%)		9%	4%	4%	7%	-40%	56%

Nota: Data tomada de MINCETUR, 2022

## 5.3 Demanda en la Región San Martín

La demanda hotelera se mide por la cantidad de arribos de huéspedes, el número de pernотaciones, la tasa de ocupación y el perfil del huésped.

### 5.3.1 Arribo de Huéspedes

Entre los años 2015 y 2018 el arribo de huéspedes creció en la región San Martín. Sin embargo, en 2019 el arribo de huéspedes nacionales no incrementa. En la tabla 13, se observa que las visitas de extranjeros no son constantes y las visitas de turistas nacionales se estanca.

Tabla 13.

#### *Arribo de huéspedes a la región San Martín*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Extranjeros	23,761	25,907	19,107	21,472	18,805	10,322	13,094
VAR (%)		9%	-26%	12%	-12%	-45%	27%
Nacionales	1'091,792	1'191,136	1'253,925	1'271,424	1'271,382	556,010	1'027,294
VAR (%)		9%	5%	1%	0%	-56%	85%

Nota: Data tomada de MINCETUR, 2022

### 5.3.2 Pernoctaciones

La demanda de pernoctaciones creció durante los años 2015 y 2018, pero en 2019 el incremento fue desacelerándose de 11% a 1%, en mayor parte debido a la irregular visita de extranjeros y el estancamiento de los nacionales.

Tabla 14.

#### *Pernoctaciones a la región San Martín*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Extranjeros	43,338	50,170	40,678	43,487	36,912	20,775	25,001
VAR (%)		16%	-19%	7%	-15%	-44%	20%
Nacionales	1,428,676	1,596,104	1,695,946	1,713,070	1,736,766	815,641	1,407,026
VAR (%)		12%	6%	1%	1%	-53%	73%

Nota: Data tomada de MINCETUR, 2022

### 5.3.3 Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones y Camas

La tasa de ocupación de habitaciones y camas de la región San Martín durante los últimos cinco años se ha mantenido en 29%, a excepción del año 2016 (ver tabla 15).

Tabla 15.

*Tasa neta de ocupación de habitaciones de la región San Martín*

	2017	2018	2019	2020	2021
TNOH en el mes (%)	29.92	29.95	29.60	20.71	67.07
TNOC en el mes (%)	27.31	26.74	25.99	18.57	62.99

Nota: Data tomada de MINCETUR, 2022

**5.3.4 Estacionalidad y Perfil General del Huésped**

La afluencia de pasajeros tiene mayor demanda durante los meses mayo a noviembre, que coincide con el término de las vacaciones de verano en la costa. Asimismo, el turismo nacional representa la mayor cantidad de visitantes, comparado con los visitantes extranjeros.

**5.4 Mercado****5.4.1 Mercado Potencial de la Región San Martín**

El mercado potencial se refiere a las noches de hospedaje ocupadas en hoteles cuatro estrellas en la región San Martín. La demanda del año 2021 tuvo un incremento de 300% (ver tabla 16).

Tabla 16.

*Mercado potencial de noches de hospedaje en la región San Martín*

	2017	2018	2019	2020	2021
Cuatro estrellas	10,686	13,438	17,219	11,170	34,363

Nota: Data tomada de MINCETUR, 2022.

**5.4.2 Mercado Disponible del Distrito Sauce**

El mercado disponible se define con la demanda de noches en el distrito Sauce en la categoría de cuatro estrellas (ver tabla 17).

Tabla 17.

*Demanda de noches de hospedaje en la región San Martín*

	2017	2018	2019	2020	2021
Cuatro estrellas		3,551	8,080	7,187	24,642

Nota: Data tomada de MINCETUR, 2022.

**5.4.3 Mercado Meta**

El mercado meta lo conforman los turistas nacionales con un rango de edad de 35 a 65 años pertenecientes al sector socioeconómico B y C de las regiones San Martín, Lima y Arequipa (que representan el 98%), y los turistas extranjeros (2%), de preferencia de los Estados Unidos.

**5.4.4 Estimación de la Demanda**

Según el plan de reactivación de turismo 2021-2023 de Promperú, se estima que el turismo interno podría recuperarse, como máximo, en tres años, por lo cual se hizo una propuesta de tres escenarios de recuperación: en dos, tres y cuatro años (ver figura 3).

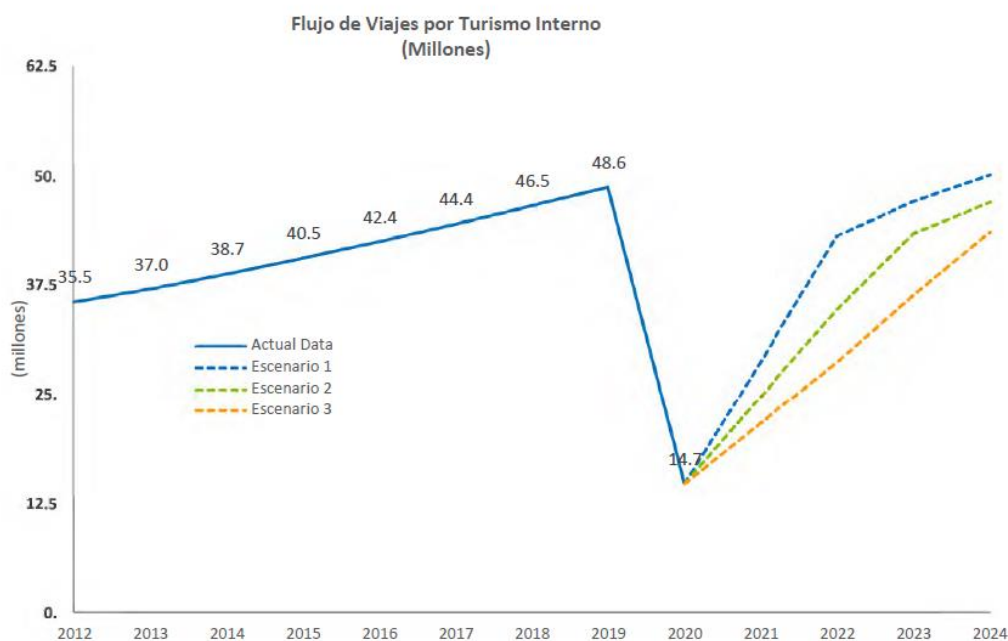


Figura 3. Estimación de la demanda del turismo 2021-2024. Tomado de Promperú, 2021b



Asimismo, según Promperú (2021b), el turismo receptivo podría recuperarse como máximo en cuatro años, por lo cual propuso tres escenarios de recuperación: en dos y medio, tres y cuatro años (ver figura 4).

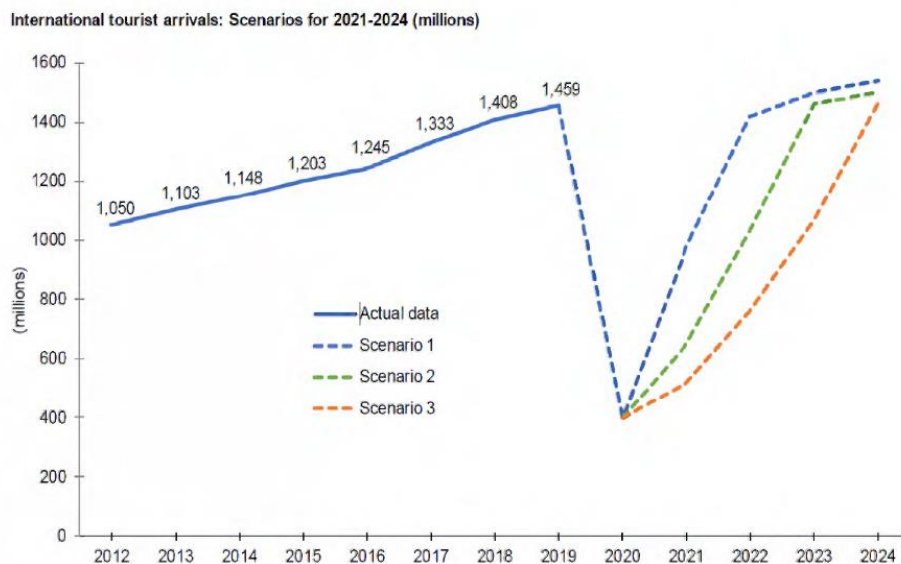


Figura 4. Estimación de la demanda del turismo 2021-2024. Tomado de Promperú, 2021b

La empresa Abanza (2021), dedicada a los servicios para el sector hotelero, elaboró un informe basado en una encuesta con el objetivo de comprender la situación del sector hotelero en el Perú al término de 2021, desde la perspectiva de los directivos de hoteles y cadenas hoteleras nacionales e internacionales con presencia en los diferentes departamentos del Perú.

Con respecto de las perspectivas del futuro, se les preguntó en cuánto tiempo creían que el hotel se recuperaría del impacto del Covid-19 y volvería a tener cifras similares a las de 2019. El 38.7% de los encuestados opinó que la recuperación se lograría a partir de 2023 y el 14.7% estimó que podría ser antes del final de 2022. Asimismo, señalaron que esperaban que el 2022 fuese un año de mayor recuperación, en comparación con 2021, y que a partir de

2023 se esperaba que el sector se recuperase del impacto de la pandemia y volviese a tener cifras similares a las de 2019.

**¿En cuánto tiempo cree que el hotel se recuperará del impacto de la COVID-19 y volverá cifras similares a 2019?**



Figura 5. Encuesta respecto del tiempo de recuperación de los efectos del Covid-19. Nota: Figura tomada de Abanza, 2021

#### 5.4.5 Proyección de la Demanda del Mercado Disponible

La demanda de hoteles cuatro estrellas de la provincia de San Martín se obtienen de la información histórica de los años 2018 y 2021 (registrado por Promperú, (2022)). Esta es utilizada para proyectar la demanda hasta el 2026 (ver tabla 18).

Tabla 18.

#### *Demanda del mercado disponible del 2018 a 2021*

	2018	2019	2020	2021
San Martin	3,551	8,080	7,187	24,642

La demanda se proyectó utilizando la metodología de pronóstico; se generó la regresión lineal con la siguiente fórmula:  $6238x - 1E+07$  y RE igual a 0.7354. Los resultados de la demanda se muestran en la tabla 19.

Tabla 19.

*Proyección de la demanda del mercado disponible*

	2022	2023	2024	2025	2026
San Martín	26,460	32,698	38,936	45,174	51,412
Variación	-	24%	19%	16%	14%

**5.4.6 Proyección de la Demanda del Hotel**

Se estima que la ocupación anual del hotel será de 60%, con un crecimiento de 5% a partir del tercer año, según se observa en la tabla 20. Como base de estimación, se tomaron en cuenta las estadísticas de turismo de 2017 de la región San Martín (MINCETUR, 2018b), donde se indica que el nivel de ocupación del hospedaje de cuatro estrellas fue de 61.1 %, y para tres estrellas fue de 42,2%.

Tabla 20.

*Proyección de la demanda del hotel de 2022 a 2026*

		2022	2023	2024	2025	2026
Demanda de hotel	Habitaciones disponibles	18,250	18,250	18,250	18,250	18,250
	Habitaciones ocupadas	10,950	10,950	11,863	12,775	13,688
	Porcentaje de ocupación	60%	60%	65%	70%	75%
	Disponible	26,460	32,698	38,936	45,174	51,412
Mercado	Porcentaje de participación	41%	33%	30%	28%	27%

**5.5 Conclusiones**

- La oferta de hoteles de categoría cuatro estrellas en el distrito El Sauce es baja, por lo que se identifica una oportunidad para generar demanda en el mercado, lo que permitiría posicionar el hotel.

El turista nacional genera casi el 90% de la demanda de hoteles cuatro estrellas. Por este motivo, las estrategias de marketing deben dirigirse a ese segmento.

## Capítulo VI. Planteamiento Estratégico

En este capítulo se plantean los objetivos estratégicos que están en concordancia con la misión y la visión del hotel y se identifica las estrategias que estén alineadas con los objetivos trazados. El plan estratégico propuesto está compuesto del plan de negocio, que abarca los diferentes planes funcionales, y un plan de continuidad que se activará en caso de que ocurra algún evento que afecte drásticamente el normal desempeño de las operaciones del hotel.

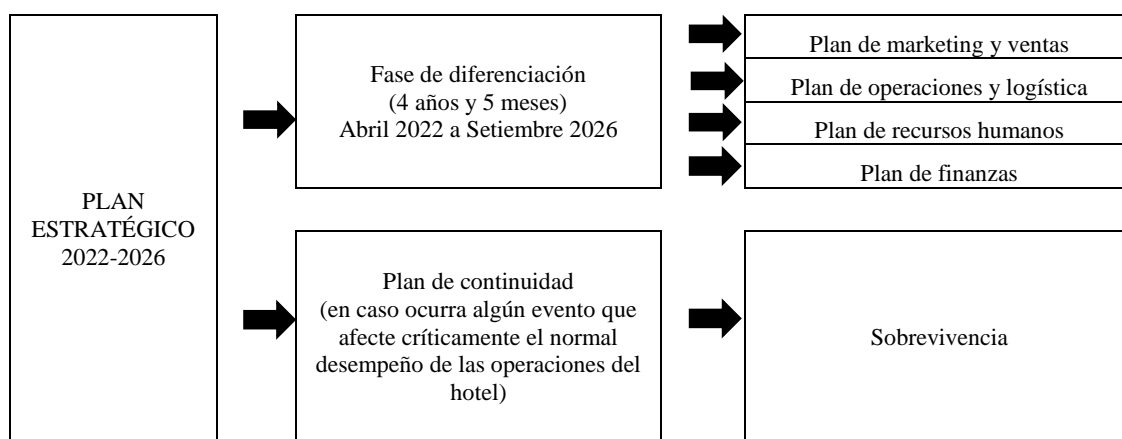


Figura 6. Plan estratégico propuesto para el hotel Namatí Sauce

### 6.1 Misión de Namatí Sauce

Permitir que los huéspedes disfruten de una estadía y experiencia únicas, con actividades de convivencia, infraestructura moderna, el mejor servicio y personal altamente calificado.

### 6.2 Visión de Namatí Sauce

Ser el mejor hotel de cuatro estrellas de la región San Martín, fidelizando a los huéspedes mediante el reconocimiento de la marca.

### **6.3 Cultura**

La cultura corporativa del hotel se basa en los siguientes principios:

- Ofrecer experiencias únicas a los clientes.
- Estar dispuestos a servir a los demás.
- Trabajar para ser líderes en la región.
- Respetar la naturaleza y a la comunidad.

### **6.4 Objetivo General**

Asegurar la sostenibilidad y la rentabilidad del negocio para generar valor para los accionistas, logrando altos estándares de calidad y servicio de atención mediante personal calificado e infraestructura moderna, que esté en armonía con el medio ambiente.

### **6.5 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos propuestos para el hotel son los siguientes:

- Alcanzar un margen EBITDA mayor al 10% a partir del año 2023.
- Aumentar las ventas en 10% a partir de 2023
- Incrementar el nivel de ocupación cada año, apuntando a un 5% a partir de 2024.
- Mantener el nivel de calidad de instalaciones en 99% a partir de 2022.
- Lograr el nivel de satisfacción de los huéspedes en 90% a partir de 2024.
- Digitalizar los procesos de atención en un 40% a partir de 2023.
- Incrementar el reconocimiento de la marca en las plataformas digitales en 10% a partir de 2023.

### **6.6 Estrategia Competitiva**

Teniendo en cuenta las condiciones de competencia baja (un solo hotel), al público objetivo, el cual valora la calidad del servicio y no es tan sensible a una variación del precio,

y en función de la ventaja competitiva, la estrategia seleccionada del hotel Namáti Sauce es el enfoque en diferenciación (Porter, 2013), para ofrecer a los huéspedes vivir una experiencia única, con base en un servicio cálido durante su estancia. Del mismo modo, se incentivará que se produzca una interrelación con la comunidad, a través de espacios donde se promueva y explote la identidad del lugar. El enfoque propuesto se muestra en la siguiente figura.

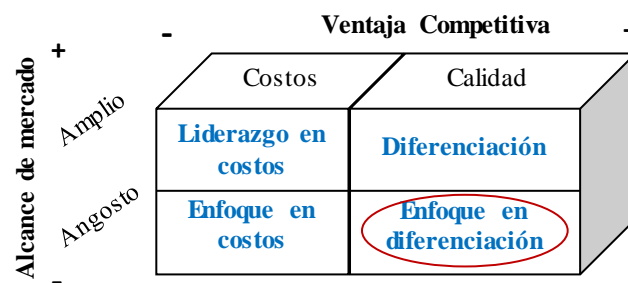


Figura 7. Plan estratégico propuesto para el Hotel Namáti Sauce. Nota: Elaborado con base en Porter, 1980.en D'Alessio (2008).

## 6.7 Formulación de Estrategia

### 6.7.1 Matriz FODA

El análisis de la matriz permite plantear estrategias utilizando el análisis del entorno interno e interno (Peng, 2014). El resultado del análisis permite aplicar acciones para maximizar las fortalezas internas y las oportunidades que brinda el sector, así como las tendencias que buscarán minimizar las amenazas y las debilidades de la empresa (ver tabla 21).

Tabla 21.

*Estrategias FODA*

Tipo de estrategia	N.º	Estrategia alternativa FODA
FO (Agresivas)	E01	Publicidad dirigida a los potenciales visitantes nacionales (F1, O1, O2, F4)
	E02	Flexibilizar los horarios de reservas del hotel (F4, O3, O4)
	E03	Promover la imagen de hotel ecológico (F2, F4, O4, O3)
	E04	Comida regional incluida como base principal de la carta (O7, F5)
	E05	Calidad en el servicio a los huéspedes (O6, F5)
	E06	Personal de la zona parte del <i>staff</i> (O8, F5)
DO (Acomodamiento)	E07	Repotenciar la plataforma digital de reservas y servicios (O3, O4 O5, D4, D5)
	E08	Incrementar la ocupación de habitaciones del hotel (D1, O3, O4)
	E09	Uso de empleados temporales para aumentar la disponibilidad del personal (D2, O3, O9, O4)
	E10	Implementación de <i>revenue management</i> (D1, O9)
FA (Reactivas)	E11	Publicidad para promocionar el hotel y su entorno (F1, F3, A2)
	E12	Mantenimiento constante de las instalaciones (A5, F4)
	E13	Generar alianzas con empresas de transporte locales (A6, F7)
	E14	Creación de servicios y personalizaciones (A3, F3)
	E15	Mantener el uso de productos ecológicos (F2, A7)
DA (Defensivas)	E15	Compras a proveedores realizadas en moneda nacional (A1, D1)
	E16	Optimizar los gastos de mantenimiento del hotel (D1, A5)
	E17	Aplicar políticas de ciberseguridad (A4, D5)

Nota: Estrategia basada en David (2013)

**6.7.2 Matriz Interna y Externa**

La matriz interna y externa (IE) permite tener una mayor capacidad para reflejar y evaluar las dificultades de los negocios de una organización (D'Alessio, 2008). Asimismo, hace posible recomendar las estrategias en función de los valores obtenidos en las matrices EFI y EFE. Como se muestra en la figura 8, el hotel se encuentra dentro del cuadrante III, IV y V, que es el de *retener y mantener*, lo cual es realizable mediante estrategias de desarrollo de productos y penetración de mercados.

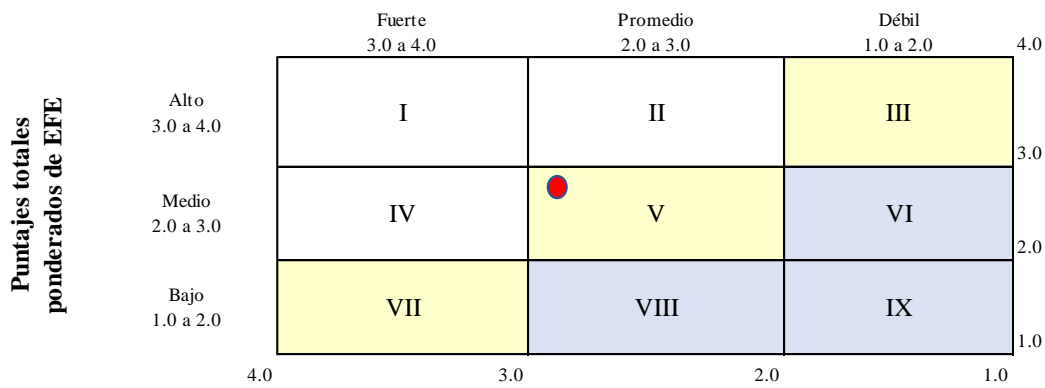


Figura 8. Matriz Interna-Externa (IE). Nota: Elaborada con base en David, 2013

### 6.7.3 Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) permite distinguir la estrategia más idónea para la organización (David, 2013). En la Figura 9, se muestra que la organización se encuentra en el cuadrante de postura estratégica agresiva, lo cual significa que el hotel tiene ventaja competitiva que puede resguardar con su fortaleza financiera. Tiene la opción de ejecutar estrategias para ingresar a nuevos mercados, desarrollar productos o crear mercados. El sustento de los valores de cada eje se aprecia en el apéndice A.

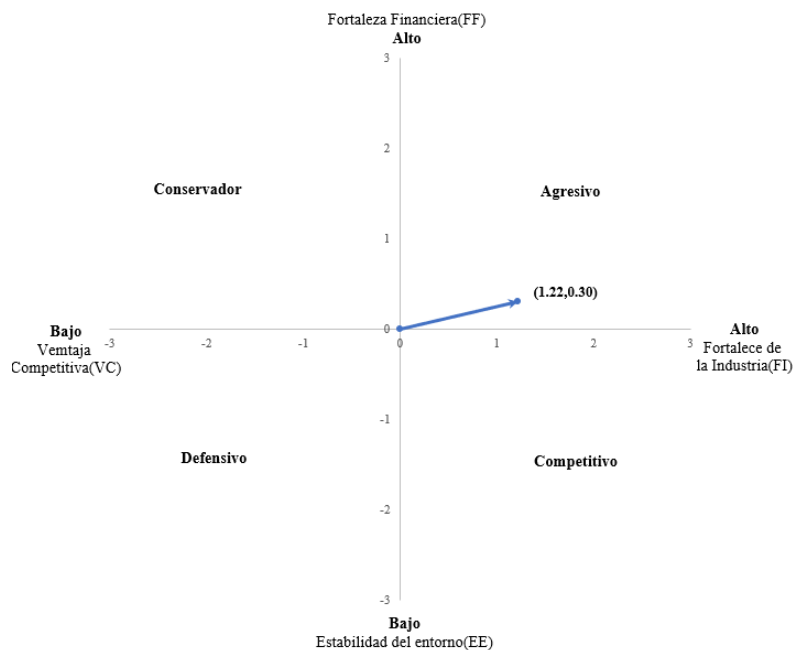


Figura 9. Matriz PEYEA. Nota: Elaborada con base en Rowe, 1994.



### 6.7.4 Matriz de Decisión

La matriz de decisión facilita la selección de estrategias identificadas en la matriz FODA, las cuales son cruzadas con las matrices PEYEA e IE. Según D'Alessio (2008), se debe identificar y retener las estrategias con mayor repetición. El análisis permitió priorizar diez estrategias del FODA (ver tabla 22).

Tabla 22.

#### Matriz de decisión

N.º	Estrategia FODA	PEYEA	IE	Total
E01	Publicidad dirigida a los potenciales visitante nacionales (F1, O1, O2, F4)	X	X	2
E02	Flexibilizar los horarios de reservas del hotel (F4, O3, O4)	X	X	2
E03	Promover la imagen de hotel ecológico (F2, F4, O4, O3)	X	X	2
E04	Comida regional incluida como base principal de la carta (O7, F5)		X	1
E05	Calidad en el servicio a los huéspedes (O6, F5)	X	X	2
E06	Personal de la zona parte del staff (O8, F5)		X	1
E07	Repotenciar la plataforma digital de reservas y servicios (O3, O4 O5, D4, D5)	X	X	2
E08	Incrementar la ocupación de habitaciones del hotel (D1, O3, O4)	X	X	2
E09	Uso de empleados temporales para aumentar la disponibilidad del personal (D2, O3, O9, O4)		X	1
E10	Implementación de revenue management (D1, O9)	X	X	2
E11	Publicidad que promocioe el hotel y su entorno (F1, F3, A2)		X	1
E12	Mantenimiento constante de las instalaciones (A5, F4)	X	X	2
E13	Generar alianzas con empresas de transporte locales (A6, F7)	X	X	2
E14	Creación de servicios y personalizaciones (A3, F3)	X	X	2
E15	Mantener el uso de productos ecológicos (F2, A7)		X	1
E15	Compras a proveedores realizadas en moneda nacional (A1, D1)		X	1
E16	Optimizar los gastos de mantenimiento del hotel (D1, A5)	X	X	2
E17	Aplicar políticas de ciberseguridad (A4, D5)	X		1

### 6.8 Selección de Estrategias

La selección de estrategias se realizó con la matriz Rumelt (D'Alessio, 2008), utilizando los siguientes criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. El resultado obtenido permitió identificar diez estrategias a contemplar (ver tabla 23).

Tabla 23.

*Matriz de Rummelt para la propuesta del hotel*

N.º	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E01	Publicidad dirigida a los potenciales visitantes nacionales (F1, O1, O2, F4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E02	Flexibilizar los horarios de reservas del hotel (F4, O3, O4)	Sí	Sí	Sí	No	No
E03	Promover la imagen de hotel ecológico (F2, F4, O4, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E05	Calidad en el servicio a los huéspedes (O6, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E07	Repotenciar la plataforma digital de reservas y servicios (O3, O4, O5, D4, D5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E08	Incrementar la ocupación de habitaciones del hotel (D1, O3, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Implementación de revenue management (D1, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Mantenimiento de calidad en el servicio a los huéspedes y en las instalaciones (A5, F4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Generar alianzas con empresas de transporte locales (A6, F7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Creación de servicios y personalizaciones (A3, F3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Optimizar los gastos de mantenimiento del hotel (D1, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Elaborada con base en D'Alessio, 2012

**6.8.1 Vinculación de la Estrategia con los Objetivos**

Según D' Alessio (2008), se debe comprobar que los objetivos de largo plazo alcancen las estrategias seleccionadas. Para validar las estrategias que tienen relación con los objetivos estratégicos del hotel, se utilizó la siguiente matriz (ver tabla 24).

Tabla 24.

*Vinculación de las estrategias con los objetivos estratégicos del hotel*

N.º	Estrategia	OE01	OE02	OE03	OE04	OE05	OE06	OE07
E01	Publicidad dirigida a los potenciales visitantes nacionales (F1, O1, O2, F4)		X		X			
E03	Promover la imagen de hotel ecológico (F2, F4, O4, O3)				X			
E05	Calidad en el servicio a los huéspedes (O6, F5)							X
E07	Repotenciar la plataforma digital de reservas y servicios (O3, O4 O5, D4, D5)		X	X				
E08	Incrementar la ocupación de habitaciones del hotel (D1, O3, O4)	X				X		
E10	Implementación de revenue management (D1, O9)	X		X		X		
E12	Mantenimiento constante de las instalaciones (A5, F4)						X	X

N.º	Estrategia	OE01	OE02	OE03	OE04	OE05	OE06	OE07
E13	Generar alianzas con empresas de transporte locales (A6, F7)		X					
E14	Creación de servicios y personalizaciones (A3, F3)		X	X	X	X		
E16	Optimizar los gastos de mantenimiento del hotel (D1, A5)	X					X	

## 6.9 Plan de Continuidad

Tiene como objetivo mantener el hotel operando con las actividades y los servicios mínimos necesarios en cuanto a alojamiento y comidas, ante un evento que afecte la ejecución normal de las operaciones.

### 6.9.1 Evento Identificado

Los conflictos sociales de la zona podrían poner en riesgo la continuidad del negocio del hotel, especialmente de producirse una huelga general en la que podría haber actos vandálicos durante las protestas o restringirse la movilidad en las principales vías de acceso a la región del Sauce.

### 6.9.2 Plan de Respuesta

El plan de respuesta se enfocará en tres ámbitos: personal, huéspedes y operaciones.

- Huéspedes: protección a las personas alojadas en el hotel, con permanente comunicación sobre el desarrollo del evento
- Personal: el personal clave deberá asistir al hotel durante el evento. Las personas deberán haber sido identificadas con anterioridad.
- Operaciones: en el restaurante solo continuará funcionando el área de cocina. Se mantendrá una comunicación fluida con los clientes para reprogramar las reservas afectadas durante el evento.

## **6.10 Conclusiones**

Enfocarse en la diferenciación en el servicio será la clave de la estrategia, la cual será liderada por los colaboradores, ofreciendo un servicio de calidad al cliente y experiencias personalizadas, resaltando la imagen de Namáti Sauce como un hotel ecológico ideal para personas que buscan una aventura reconfortante y única en contacto con la naturaleza.

## Capítulo VII. Planes Funcionales 2022 - 2026

En este capítulo se desarrollarán los planes funcionales de cuatro áreas principales de la empresa, los cuales permitirán cumplir con los objetivos planteados de adecuado funcionamiento y eficiencia del hotel.

### 7.1 Plan de Marketing

El hotel Namáti Sauce ofrece el servicio de alojamiento en sus cincuenta habitaciones para los viajeros que visitan la ciudad del Sauce, con la finalidad de ofrecer una experiencia única y diferenciada, lo cual contribuirá a su desempeño comercial y de posicionamiento.

#### 7.1.1 Objetivos

En la siguiente tabla se detallan los principales objetivos.

Tabla 25.

#### Objetivos del plan de marketing

OE	Objetivo	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
OE02	Aplicar <i>revenue manager</i> para optimizar el precio y la ocupación	Variación de la ocupación total con respecto del año anterior	15%	15%	15%	15%	15%
	Incrementar las visitas de los turistas nacionales	Cantidad de ocupación de visitantes nacionales	10%	12%	14%	16%	18%
OE04	Incrementar los anuncios en los medios digitales	Porcentaje medio de anuncios visualizados	50%	60%	70%	80%	90%
	Generar la recordación de la marca en las redes sociales	Encuesta de recordación de la marca	30%	40%	50%	60%	70%
OE05	Ejecutar campañas de ventas durante las temporadas	Lanzamiento de campañas promocionales	2	2	2	2	2
OE07	Promociones especiales para los clientes frecuentes	Porcentaje de aceptación de las promociones	30%	40%	50%	60%	70%

## 7.2 Estrategia

### 7.2.1 Estrategia de Segmentación

El capítulo V se mostró el perfil del consumidor. Para poder detallar un poco más este aspecto, se utilizará la metodología de Kotler (2012), aplicada al hotel (ver tabla 26).

Tabla 26.

#### Metodología de Kotler

Variables	Segmentos
Región geográfica	Personas residentes en San Martín, Lima y Arequipa, y extranjeros de EE.UU.
Edad demográfica	Entre 35 y 65 años
Género	Masculino y femenino
Ingresos	Nivel socioeconómico B y C
Ocupación	Profesionales, practicantes, personas de mando medio
Segmentación conductual	Baja sensibilidad al precio; valoración de la calidad
Psicográfica	Personas que buscan relajarse, conocer el Perú y estar en contacto con la naturaleza

### 7.2.2 Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento es el de “organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta” (Kotler, 2012). El hotel ofrece un lugar estratégico para visitantes que buscan relajarse y tener contacto con la naturaleza por medio de un alto nivel de servicio y experiencia personalizada (ver figura 10).

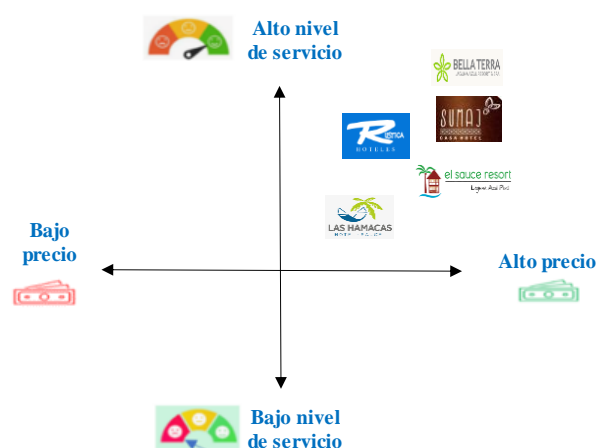


Figura 10. Mapa de competencia

### **7.2.3 Estrategia de Responsabilidad Social**

Se implementará un plan de intercambio cultural entre los huéspedes y la comunidad de la zona local o adyacentes, con el objetivo de ser reconocidos como un hotel preocupado por crear nexos con la comunidad.

### **7.3 Identidad de la Marca**

La identidad del hotel Namáti Sauce será la de un hotel boutique. El posicionamiento de la marca se sustentará en ser un hotel con servicio de calidad al cliente y experiencias únicas. Se usará el eslogan *Experiencias vivenciales*, que está relacionado con la cultura organizacional del hotel. El logo del hotel busca transmitir la tranquilidad del lago El Sauce y se utiliza el color turqués para transmitir tranquilidad.



Figura 11. Isologo de Hotel Namáti Sauce, con base en DesignEvo, 2022.

### **7.4 Marketing Mix (7P)**

Para poder ofrecer un servicio integral, se utilizó el modelo de las 7P del marketing mix, el cual es aplicado a los servicios (Wirtz, 2009). seguidamente se detalla cada una de ellos.

### 7.4.1 Precio

El precio fue calculado considerando la competencia de establecimientos con categoría de tres y cuatro estrellas, el cual se obtuvo de las diferentes páginas web de los hoteles registrados en MINCETUR con esas características (ver tabla 27).

Tabla 27.

#### *Precio de una noche en el hotel Namáti Sauce*

Categoría	Hotel	Número de habitaciones	Tarifa por noche	Promedio
4*	Bella Terra	50	420	
	Sauce Resort	28	450	S/ 390
3*	Rústica	25	370	
	Las Hamacas	30	340	
	Sumaj Lagoon Lodge	16	370	

Nota: Elaborado con base en información de Booking, 2022

Se concluye que el precio base será de S/ 425 soles y en temporada alta el precio base será de S/ 595 soles. Se brindará un servicio de calidad, infraestructura de primera con conciencia ecológica y personal calificado. Adicionalmente, se implementará el proceso de revenue management, que se encargará de optimizar los espacios y maximizar los precios, según los canales de venta.

### 7.4.2 Producto

El *core business* del servicio será cumplir con el servicio de alojamiento y servicios completos de alimentos, bebidas y amenidades. El hotel atenderá las 24 horas del día, siete días a la semana, el horario de check-in empezará a las 2:00 p.m. y concluirá a las 12:00 p.m. del día siguiente. El servicio incluirá lo siguiente:

- Habitaciones: 50 habitaciones con baño privado, televisión con cable y wifi.



- Piscina: divide en dos zonas: una para niños y otra para adultos, con una dimensión de 250 m<sup>2</sup>. Contará con un servicio de salvavidas.
- Restaurante: la carta tendrá, como propuesta principal, comida regional.
- Bar: se expenderán tragos preparados con fruta de las región y tragos tradicionales.
- Registro online: se podrán realizar reservas a través de la web y en una aplicación que mostrará las habitaciones, las instalaciones y su ubicación dentro del hotel.
- Check-in y check-out en línea: el cliente podrá confirmar su llegada y salida desde la aplicación.
- Pedido en línea. el cliente podrá realizar sus pedidos a través de WhatsApp, con un tiempo de atención de 15 minutos.
- Consumo: se podrá revisar el consumo del cliente durante su estancia.
- Turismo vivencial: se ofrecerá programas de experiencia a los siguientes lugares:
  - Catarata de Ahuashiyacu:

Para llegar a la catarata se debe recorrer una ruta de *trekking* a través del área de conservación regional Cordillera Escalera, que está en medio de la selva alta. La catarata tiene una caída de 40 metros de altura, rodeada de orquídeas, helechos y varias especies de árboles, los visitantes pueden zambullirse en un pozo que se forma con las aguas de la catarata y subir hasta la caída de agua (PromPerú, 2019).
  - Catarata de Huacamayllo:

La catarata tiene una caída de 20 metros de altura y termina en un pozo que tiene una profundidad de dos metros. El agua es cristalina y tiene un recorrido entre la vegetación existente de bosques tropicales, con una variedad de helechos y

orquídeas. Puede realizarse actividades de *bird watching*, debido a la variedad de aves y mariposas que habitan en la zona. (PromPerú, 2019)

- Cataratas de Pucayaquillo:

Pucayaquillo es una caída de 20 m de altura, con una poza de un metro de profundidad. Sus aguas recorren la tupida vegetación del lugar. Se llega caminando y durante el trayecto se puede observar muchos árboles, como tornillo, cedro, ishpingo, capirona, pashaca, lianas y copal (PromPerú, 2019).

- Wayra Sacha o Bosque de los Vientos:

Es un bosque amazónico donde habitan añujes, mariposas, picuros y sajinos, entre otra variedad de especies de la zona que se alimentan de frutos de los árboles (PromPerú, 2019).

- Entretenimiento: se ofrecerá juegos de entretenimiento, como fulbito de mano, sapito, tenis de mesa, billar y saltarín, entre otros. Dentro de las actividades acuáticas habrá paseos en bote, kayak y *paddle*.
- Protocolos Covid: se cumplirá con los protocolos Covid y se entregará un kit de bioseguridad a cada huésped.
- Talleres vivenciales:
  - Taller de artesanía: el huésped conocerá el origen y la tendencia de la artesanía del Sauce, y aprenderá a hacer cerámicas.
  - Taller de cacao: el huésped aprenderá el proceso de elaboración de chocolates, desde la recolección y secado del grano de cacao hasta la preparación de las barras de chocolate.
  - Taller de pesca artesanal: el huésped conocerá la diversidad acuícola del Sauce y aprenderá a pescar en las aguas del lago, con la guía de un instructor.

### 7.4.3 Promoción

Se indagará acerca del lugar y las tradiciones de la Laguna del Sauce, invitando a los visitantes a vivir una experiencia única. Habrá tours y talleres con la comunidad y de relajación. Adicionalmente, se resaltarán los protocolos de bioseguridad a fin de asegurar la tranquilidad y el interés de todos los clientes. Se tendrá en consideración lo siguiente:

- **Marketing digital:** se contratará a un administrador de redes sociales (*community manager*) que se encargará de mantener la comunicación de hotel en redes sociales (en orden de prioridad): Instagram, Facebook, TikTok y YouTube. Se promoverá los atractivos de la zona, relacionándolos con la marca del hotel. Google AdWords será utilizado como preferencia de búsqueda, para estar dentro de los primeros lugares de búsqueda con palabras clave (naturaleza, sauce, vivencial)
- **Relaciones públicas:** se coordinará la participación en las ferias organizadas por Promperú y CANATUR y se coordinará reuniones con la comunidad y el gobierno local.
- **Experiencia:** se invitará a un *influencer* cada seis meses, con el fin de que promueva el servicio del hotel y la zona.
- **Merchandising:** a cada visitante se le entregará una artesanía de la zona con la marca del hotel.
- **Ventas:** se ofrecerá un descuento de 10% si la persona regresa antes de cumplir un año de su última visita y de 5% luego de un año.
- Si la compra es realizada por un grupo familiar o corporativo, se ofrecerá un descuento del 10%.

#### **7.4.4 Plaza**

El hotel considera el uso de los canales digitales por los cual se implementarán las siguientes acciones:

- **Venta directa:** la página web del hotel permitirá a los usuarios encontrar promociones de estadías por fechas importantes y realizar reservas en las fechas deseadas. Se incluirá alternativas de tours y talleres dentro de la ciudad, a fin de que los visitantes puedan conocer la artesanía de la región, para así contribuir con la comunidad. Además, habrá un mayor alcance del mercado objetivo y seguridad en el pago (tarjetas de crédito, débito, billeteras electrónicas, pagos digitales, transferencias y efectivo, entre otros).
- **OTA,** como TripAdvisor, Despegar y Trivago, que son websites de mayor influencia en el mercado nacional e internacional.
- **Anuncios virtuales:** se utilizará mailing y anuncios en Facebook y YouTube para promocionar el Sauce, y se invitará a que visiten el lugar, haciendo una reservación en la página del hotel.

#### **7.4.5 Personal**

La experiencia del consumidor final es importante, por lo cual los colaboradores deberán estar informados acerca de las campañas de marketing y capacitados en atención al cliente. Por otro lado, también deberán empatizar con el huésped, para solucionar los posibles problemas que pueda tener durante su estancia.

#### **7.4.6 Proceso**

Para mantener el posicionamiento de la marca en la mente de los clientes, se realizará el seguimiento postventa. Al finalizar la visita, se medirá la experiencia que el visitante ha

tenido de los servicios de hospedaje, restaurante, servicios recreativos, talleres y tours. La calificación podrá realizarse mediante una encuesta directa al cliente vía correo o de manera física, al momento del check-out. También se tendrá un proceso de cliente frecuente que le permita al cliente asegurar otras visitas al hotel.

## 7.5 Evidencia Física

El hotel está localizado en el distrito de Sauce, provincia de San Martín, departamento de San Martín, a las orillas de la Laguna Azul, con una vista panorámica desde las habitaciones hacia la laguna. Los ambientes comunes serán funcionales y acogedores, acondicionados en armonía con la naturaleza. Cada área tendrá iluminación diferenciada, y alrededor de la piscina y la laguna habrá iluminación desde el piso. Además, se emitirá música de fondo en cada área del hotel. Las habitaciones tendrán la opción de usar aromaterapia, lo que tiene beneficios como relajación, reducción de estrés, mantener sensación de frescura y atraer energías positivas. Se tendrá cuatro opciones de aromas: lavanda, romero, clavo dulce y vainilla.

## 7.6 Presupuesto

La tabla 28 muestra el presupuesto anual del hotel Namáti Sauce hasta el año 2026.

Tabla 28.

### *Presupuesto anual*

<b>Presupuesto anual</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Merchandising (tazas, lapiceros, hojas membretadas, protección Covid-19)	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
SEM Google por 900 clics al mes	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160
Mejoras del website corporativo y gestor de reservas	12,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Publicidad a través de Facebook, YouTube, Instagram y Twitter	30,000	25,000	25,000	15,000	15,000
Publicidad a través de <i>influencers</i>	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Ferias organizadas por MINCETUR y CANATUR	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Comisiones de OTA	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000

Contratación de servicios de contenidos	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Cliente frecuente	8,925	8,925	8,925	8,925	8,925
Mailing	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Branding	40,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Publicidad a través de medios tradicionales	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Relaciones públicas	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Total S/	219,085	180,085	180,085	170,085	170,085

## 7.7 Plan de Operaciones

### 7.7.1 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos del plan de operaciones se muestran en la tabla 29.

Tabla 29.

#### Objetivos del plan de operaciones

OE	Objetivo	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
OE01	Controlar el uso eficiente de los servicios básicos del hotel	Porcentaje de desviación de la facturación	5%	5%	5%	5%	5%
OE02 OE07	Implementar actividades y turismo vivencial atractivos para los huéspedes	Porcentaje de visitantes que participaron en las actividades	30%	40%	50%	60%	70%
OE03	Aumento de reservas vía online	Reservas realizadas en línea / Total de reservas	40%	50%	60%	70%	80%
OE03 OE07	Desplegar el autoservicio de check-in y check-out de huéspedes	Porcentaje de uso de autoservicio/total de check-in y check-out	20%	30%	40%	50%	60%
	Programar el mantenimiento de infraestructura	Cantidad de mantenimientos realizados	3	3	3	3	3
OE06	Reducir las incidencias de infraestructura	Cantidad de incidencias en infraestructura	5	4	3	2	2
	Control de calidad de los alimentos preparados en el hotel	Porcentaje de cumplimiento del procedimiento de preparación	95%	95%	95%	95%	95%
	Entrega de los alimentos preparados en el menor tiempo posible	Tiempo promedio de preparación	15m	15 m	15 m	15 m	15 m
OE07	Atención de los reclamos en el menor tiempo posible	Tiempo promedio de resolución de reclamos	4 h	3 h	2 h	2 h	2 h
	Contar con el personal necesario de acuerdo con la temporada	Porcentaje de personal temporal por temporada	25%	25%	25%	25%	25%

Implementar programa de prevención de accidentes	Cantidad de accidentes de trabajadores y visitantes	1	1	1	1	1
--	---	---	---	---	---	---

### 7.7.2 Estrategia

- Se disminuirá el tiempo de atención de reclamos y reducirá la cantidad de incidencias ocurridas. Para ello, se implementará un proceso de gestión de incidentes con tiempo de atención (SLA) según la criticidad del incidente o reclamo. Además, se incluirá una base de conocimiento de lecciones aprendidas que permitan una mejora continua de los procesos.
- Se usará de manera eficiente los recursos del hotel y se gestionará oportunamente el mantenimiento de estos. Para ello se seguirán las pautas de la *ISO 9001 Gestión de la Calidad*, en su acápite sobre recursos, que incluye al personal y la infraestructura del hotel necesarios para tener un desempeño idóneo.
- Se contratará o liberará al personal en temporadas de alta o baja demanda, respectivamente. Para tener éxito en este aspecto, se seguirán las pautas de la *ISO 9001 Gestión de la Calidad*.
- Se repotenciará la página web del hotel para habilitar la función de reservas de habitaciones y paquetes adicionales, registro de check-in y check-out de pasajeros y la programación de actividades de los huéspedes.
- Se controlará la calidad de los alimentos preparados y optimizará el tiempo de atención del restaurante.

## 7.8 Procesos

### 7.8.1 Reserva

- **Habitaciones y actividades:** el cliente accederá a la página web de reservas, seleccionará las fechas de su estadía y número de habitaciones y el sistema

validará la disponibilidad, la mostrará y sugerirá fechas alternativas. Además, podrá reservarse el transporte móvil que lo recogerá desde y hacia el aeropuerto. Luego de confirmar las habitaciones deseadas, el sistema presentará las actividades (tours, talleres y relajación) y servicios del hotel (spa, piscina y restaurante) para que el cliente agregue servicios a su paquete, según su elección. Una vez elegido todo el paquete deseado, el sistema mostrará el código de reserva y el detalle de todo lo elegido por el cliente.

- **Confirmación/Modificación de reserva actividades:** el huésped podrá modificar una reserva desde la página web o llamando a la central telefónica del hotel. En ambas alternativas necesitará el código de la reserva e indicar la nueva fecha de reserva. El sistema validará la disponibilidad, la mostrará y propondrá fechas alternativas. Luego de modificar la reserva, se realizará la confirmación y se procederá a realizar el pago, de ser necesario. Luego, el cliente recibirá el correo de confirmación. Podrá ver su itinerario en la web y descargarlo, utilizando el código de reserva y el número de documento de identificación. Asimismo, las notificaciones le llegarán al correo registrado en la web. La reprogramación podrá realizarse sin costo si se hace antes de los cinco días del arribo programado. Después de ese tiempo, habrá una penalidad del 10% del valor. No se permitirá cancelar la reserva.

### **7.8.2 Permanencia**

- **Check-in online:** el cliente accederá al portal web de check-in con su número de identificación (DNI, si es peruano, o carnet de extranjería) y el código de reserva. Registrará la información de contacto de su persona y sus acompañantes y el sistema generará un código de check-in y asignará el número de habitación. Al



llegar al hotel, el cliente deberá acercarse a la recepción con el código de check-in para que se le entregue la llave de la habitación.

- **Restaurante:** el huésped tendrá derecho a desayuno de cortesía incluido con su reserva. Para los servicios de almuerzo y cena, será atendido por el mozo disponible, quien lo ubicará en la mesa de su preferencia y le ofrecerá la carta del restaurant. Los platos serán preparados en un tiempo aproximado de 15 minutos y el costo será cargado a la cuenta del huésped.
- **Bar:** el huésped será atendido por el *bartender*. Podrá ubicarse en el sitio de su preferencia y se le ofrecerá la carta del bar. Las bebidas serán preparadas en un tiempo aproximado de 5 minutos y el costo será cargado a la cuenta del huésped.
- **Actividades:** el huésped será informado de las actividades adicionales, como talleres, tours y relajación.

### ***7.8.3 Termino de la Estadía***

- **Limpieza:** la habitación será limpiada diariamente, utilizando una hoja de control de los puntos a limpiar. Al terminar la visita del huésped, se realizará la limpieza siguiendo la misma la hoja de control con el fin de identificar algún deterioro en la habitación o mantenimiento de la habitación. En caso de ser necesario, se notificará a la recepción de algún deterioro en la habitación y consumos en el bar privado.
- **Check-out online:** el huésped accederá a la página web de check-out e ingresará sus datos de reserva. El sistema notificará al equipo de recepción, bar, restaurant y limpieza. El equipo de recepción recibirá el monto por cobrar de los consumos en restaurant y bar. El cliente se acercará a la recepción para entregar la llave de acceso y pagar los adicionales pendientes.

## **7.9 Procesos Preoperativos**

### **7.9.1 Restaurante**

El equipo estará encargado de planificar las compras de los insumos de los platos ofrecidos en la carta y se asegurará de que estos sean frescos y los mantendrá en refrigeración para evitar su deterioro. El hotel ofrecerá, con la estadía, un desayuno *buffet*, el cual se servirá entre las 8 y las 10:30 de la mañana en el restaurante. Se asegurará que el desayuno tenga variedad de insumos de la región en su presentación. En el caso del almuerzo y de la cena, el huésped seleccionará el plato del día que se ofrecerá en la carta. Este deberá ser típico de la región San Martín. El mozo recibirá y ubicará a los huéspedes en los sitios disponibles, atenderá el pedido y entregará los platos. Estos se prepararán en un tiempo aproximado de 16 minutos. Finalmente, el personal se encargará de mantener el orden y el aseo de las mesas, las cocinas y los utensilios del restaurant.

### **7.9.2 Bar**

El bartender estará a cargo de planificar las compras de los insumos ofrecidos en la carta, atenderá el pedido y entregará los tragos solicitados por los huéspedes. Los preparará en un tiempo aproximado de cinco minutos. Finalmente, se encargará de mantener el orden y la limpieza del bar.

### **7.9.3 Actividades**

El gestor de actividades realizará la programación de talleres locales, tours y actividades de relajación. Asimismo, coordinará con la comunidad para invitarla a participar en los talleres de experiencia. Contactará a las empresas que realizarán los tours, para reservar los cupos de cada actividad. Asimismo, se asegurará de que las actividades estén disponibles en las fechas y los horarios programados. El huésped deberá acercarse, como

mínimo, diez minutos antes del inicio de los tours y del inicio de los talleres y actividades de relajación.

#### **7.9.4 Compras**

El área de compras se encargará de contactar a los proveedores locales para abastecer al hotel de los insumos necesarios. Negociará con los proveedores descuentos por pronto-pago de las compras y gestionará una cartera de proveedores locales y externos.

#### **7.9.5 Limpieza**

El equipo se encargará de la limpieza de las instalaciones exteriores e interiores del hotel. Estimaré la cantidad de los insumos a utilizar durante el proceso.

#### **7.10 Calidad**

Según Yta Castillo (2017), la implementación de prácticas de gestión de calidad mejora la satisfacción del consumidor y reduce los errores durante la prestación del servicio y la tasa de ausentismo de los empleados. Por ello, se adoptará el sistema de gestión de calidad de la certificación ISO 9001 en los procesos de recepción, restaurante y mantenimiento de habitaciones, con el objetivo de mejorar continuamente los servicios ofrecidos por el hotel.

#### **7.11 Infraestructura**

El hotel se localiza al extremo sur del distrito de Sauce, a 5.8 km por carretera y a 4 km por lancha, aproximadamente, desde la Plaza de Armas de Sauce. El terreno tiene una extensión de 77,000 m<sup>2</sup> (ver figura 12).



*Figura 12.* Ubicación del Hotel Namáti Sauce, tomado de Google Maps, 2022

El hotel tiene cinco áreas:

- **Exteriores:** puerta principal, desde donde se controla el acceso de los visitantes; plaza de ingreso, utilizada para recibir a los huéspedes recién arribados; jardines donde se realizarán las actividades recreativas y ocho estacionamientos que se asignarán a los visitantes que lleguen con auto. Opcionalmente podrán usarse para el traslado de huéspedes.
- **Comunes:** lobby, que es el lugar de distribución hacia las diferentes zonas del hotel; recepción, donde los huéspedes realizarán el check-in y el check-out; espacio de entretenimiento para visitantes, constituido por el restaurante y el bar; áreas de tránsito, como salas, pasillos y terraza que cuentan con sistema de alarma contra incendios, extintores y sensores de movimiento. Además, según el horario, se activará la calefacción o el aire acondicionado en las zonas de mayor recorrido.
- **Servicios:** alojamiento temporal para los colaboradores que laboran durante la madrugada y el día.

- **Habitaciones:** cuartos con vistas a la laguna o piscina; cuentan con baño propio, cama de dos plazas, armario, televisor, cable y aire acondicionado. Como medidas de seguridad, tienen alarma y sistema contra incendios.
- **Cultural:** lugar donde el turista compartirá las actividades propias de la zona con la población.

## 7.12 Presupuesto

El presupuesto anual de las operaciones de Namáti Sauce se muestra en la tabla 30.

Tabla 30.

### *Presupuesto anual de operaciones del hotel Namáti Sauce*

<b>Presupuesto anual</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Sistema de reservas online	40,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Sistema de check-in y check-out	30,000	7,500	7,500	7,500	7,500
Insumos restaurant y bar	180,000	194,400	209,952	226,748	244,888
Insumos de limpieza	6,000	6,480	7,193	7,984	8,862
Útiles de oficina	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Talleres vivenciales y turismo	50,000	54,000	59,940	66,533	73,852
Mantenimiento	60,000	64,800	71,928	79,840	88,622
Gestión y prevención de incidencias	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Control de calidad	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Servicios básicos (agua, luz, teléfono e internet)	30,000	32,400	35,964	39,920	44,311
Insumos de habitaciones	70,000	75,600	83,916	93,147	103,393
Insumos desayuno buffet	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
<b>Total S/</b>	<b>582,000</b>	<b>561,180</b>	<b>602,393</b>	<b>647,672</b>	<b>697,429</b>

## 7.13 Plan de Gestión de Recursos Humanos

El plan propuesto es una pieza fundamental dentro de la estrategia que busca un alto nivel de satisfacción de los colaboradores para crear relaciones a largo plazo.

### 7.13.1 Objetivos del Plan de Recursos humanos

Los objetivos propuestos para la gestión de recursos humanos se muestran en la tabla 31.

Tabla 31.

#### Objetivos de recursos humanos

OE	Objetivo	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
	Definir y evaluar los indicadores de desempeño (sistema de compensación)	Porcentaje de personas que llegaron a la meta anual	70%	80%	90%	90%	90%
OE07	Capacitación al personal	Porcentaje de colaboradores capacitados	90%	90%	95%	95%	95%
	Mantener el nivel de satisfacción de los colaboradores	Porcentaje de satisfacción del colaborador con base en encuestas internas	60%	70%	75%	80%	85%
OE07 OE04	Mantener la cultura organizacional	Porcentaje de personas identificadas con la cultura	70%	80%	90%	90%	90%
OE07 OE02	Mantener el compromiso de los empleados	Porcentaje de rotación de empleados	3.35%	3%	2.5%	2%	1.5%

### 7.14 Estructura Organizacional

La gerencia general se encarga de dirigir las acciones de la empresa hacia los objetivos estratégicos. El mando medio está conformado por cuatro jefes de unidad (ventas, marketing, operaciones, finanzas y desarrollo humano). El total de personal, entre analista y operativos, es de 37 colaboradores. La estructura de la organización se encuentra graficada en el apéndice F.

#### 7.14.1 Formulación Estratégica de Recursos Humanos

El objetivo es potenciar y desarrollar las habilidades interpersonales de los colaboradores y que tengan conocimiento de la cultura de la zona y de la operación del hotel, para ser referentes en el sector de servicios de la región San Martín. Por tal motivo, se plantean las siguientes estrategias:

- **Indicadores de desempeño:** es importante que la organización esté alineada con los retos que enfrenta la empresa y el sector. Por este motivo, se realizarán dos evaluaciones al año para medir el rendimiento del colaborador y revisar el potencial para proponer una línea de carrera. La evaluación será realizada por el jefe directo. A las personas que cumplan con la meta propuesta, lo cual se evaluará al cierre de cada año, se les asignará un bono por cumplimiento.
- **Capacitación:** se realizarán tres tipos de capacitaciones: Inducción: para el nuevo personal, en el que se explicará la cultura de la organización y los procesos del hotel. Formativo: se pondrá a disposición de los colaboradores cursos relacionados con el sector turismo, a través de alianza estratégica con plataformas de *e-learning*, como Coursera, para todos los colaboradores, y certificaciones en Aenor. Cultural: dirigido a las personas que realizan servicios externos y colaboradores que deseen llevarlo.
- **Mantener el nivel de satisfacción de los empleados:** se desarrollarán programas de reconocimiento mensuales y anuales para los colaboradores, donde se les premiará con viajes todo incluido, cubiertos por la empresa y descuentos para el colaborador, su familia y horarios rotativos.
- **Mantener la cultura organizacional:** es importante tener un espacio donde se comuniquen y refuercen los valores culturales de la empresa, para lograr que formen parte de la conducta del colaborador. Se debe reconocer al colaborador que represente algunos de los valores de la organización.
- **Mantener el compromiso de los empleados:** para lograr que colaboradores se sientan involucrados con la empresa, se deberá organizar reuniones trimestrales en las que cada área explicará sus procesos, metas e indicadores. Además, se comunicará los beneficios disponibles que tienen, como convenios y descuentos.

### 7.14.2 Presupuesto

El presupuesto está basado en las estrategias propuestas. Asimismo, se elaboró el presupuesto de gastos de personal (ver tabla 32).

Tabla 32.

#### *Presupuesto anual de recursos humanos*

<b>Presupuesto de RR.HH.</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Capacitación (cursos)	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Dos actividades culturales anuales	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Bonos de cumplimiento	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Clima organizacional	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Satisfacción (premios)	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Personal adicional	10,250	10,250	10,250	10,250	10,250
<b>Total S/</b>	<b>84,000</b>	<b>84,000</b>	<b>84,000</b>	<b>84,000</b>	<b>84,000</b>

### 7.15 Plan Financiero

Como línea base, se toman los datos del último año del simulador y, sobre esto, se hacen las proyecciones para los próximos cinco años.

#### 7.15.1 Objetivos Específicos

Los objetivos del plan financiero se presentan en la tabla 33.

Tabla 33.

#### *Objetivos del plan financiero*

<b>OE</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	Lograr un margen EBITDA mayor al 10%	Utilidad operativa/ Ventas	10%	10%	10%	10%	10%
OE01	Alcanzar un ROE de 5%	ROE (beneficio neto / Patrimonio)	3%	3%	6%	7%	7%
	Tasa de interés activas menores a 10%	Tasa de interés propuestas por las entidades financieras	10%	10%	10%	10%	10%



Se tomó como referencia los indicadores de las principales empresas del sector turismo que participan en la Bolsa de Valores de Lima. En el caso de la cadena de hoteles Inversiones de Turismo S.A., el ROE bajó de 5.80x (en el año 2019), según la web interna de esa empresa, a 3.86x en 2021.

### **7.15.2 Supuestos**

- Ingresos por ventas: se considera habitaciones vendidas por tarifa de la habitación según temporada.
- Ingresos por intereses: las empresas reciben un interés por el saldo remante en las cuentas corrientes del 0.01%.
- Gastos financieros: toma en cuenta comisiones de mantenimiento y portes que se debitan de manera mensual; también el monto de interés sobre préstamo de largo plazo.
- Impuesto de renta del 30%, según información de SUNAT.
- El 1% de las ventas totales se realiza a través de agencias de viaje.
- Las cuentas por pagar son un préstamo a largo plazo adquirido por el hotel para financiar la compra del terreno y la construcción de habitaciones.
- Costo variable: costo que se asigna a un cliente, venta o una habitación ocupada.

### **7.15.3 Punto de Equilibrio**

Se considera, como ingresos el precio mínimo a ofrecer en temporada baja, que es de 425 soles, mencionado en el marketing mix. Se delimitaron los costos variables, que son los siguientes: insumos de restaurant y bar, insumos de limpieza, servicios básicos, insumos de habitaciones, insumos para desayuno buffet y planilla variable. Esto da un costo variable por *room night* de S/ 34.81. Dentro de los costos fijos, se consideró el pago del préstamo, el personal de planilla, el mantenimiento y los tres presupuestos de los planes funcionales. De

esta estructura fija, la más representativa es la planilla, por lo que es importante tener un control en los costos laborales (ver tabla 34).

Tabla 34.

*Punto de equilibrio*

<b>Punto de equilibrio</b>		
		<b>Comprobación</b>
Ingresos (P.U.)	425.00	3'592,998.92
Costos variables (C.U.)	34.81	294,315.62
Costo marginal (C.U.)	390.19	3'298,683.30
Costos fijos	3'298,683.30	3'298,683.30
P.E. en room night =	CF	CF
	Ingresos - CV =	Costo marginal
<b>P.E. en room night =</b>	<b>8,454.12</b>	

Se identifica que con 8,455 habitaciones vendidas se cubren los costos (fijos y variables). Según el cálculo estimado de la demanda, en el último trimestre del primer año se logra el punto de equilibrio.

#### **7.15.4 Estado de Situación Financiera**

El análisis e interpretación del estado financiero de Namáti Sauce se realizó con la técnica de análisis vertical y análisis horizontal, que consiste en calcular el precio proporcional (en porcentaje) de cada cuenta dentro del estado financiero bajo diferentes perspectivas (Rivera, 2018). El estado de la situación financiera muestra los activos y la forma cómo se fueron financiados los mismos en un momento determinado en el tiempo. Para la proyección se mantienen las 50 habitaciones para todos los periodos y se empieza con una ocupación del 60% con dos temporadas durante el año, baja y alta. A partir de 2024, las

ocupaciones se incrementan gracias a la implementación de los planes operativos, lo cual repercute en un incremento en el promedio de ventas mensuales que lleva a crecimientos anuales a partir del año 2023 de más de 9%. La rotación del activo total se incrementará debido al uso eficiente de los activos que están en función de la ocupación del hotel. El capital de trabajo neto será positivo cuando el activo circulante sea superior al pasivo circulante, lo cual está de acuerdo con la industria, lo que permitirá hacer frente a las deudas exigibles del corto plazo con el activo corriente (ver tabla 35).

Tabla 35.

*Principales indicadores financieros*

<b>Indicadores clave</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ratios de actividad</b>					
Promedio mensual de ventas	505,750	505,750	551,491	601,564	656,390
Variación de ventas totales (%)		9.04%	9.08%	9.11%	
Variación de margen bruto (%)					
Rotación del activo total	31%	34%	38%	40%	38%
<b>Ratios de liquidez</b>					
Capital de trabajo	6'629,395	6'091,768	6'957,886	8'327,980	12'491,144
Ratio deuda	28%	24%	17%	8%	1%
<b>Ratios de endeudamiento</b>					
Apalancamiento	67%	49%	34%	21%	11%
<b>Ratios de rentabilidad</b>					
Margen bruto	94%	93%	93%	93%	93%
Margen operativo	35%	37%	41%	45%	49%
Margen neto	23%	23%	26%	28%	30%
<b>Rentabilidad sobre activo</b>					
ROE (Rentabilidad de la compañía sobre fondos propios)	12%	11%	12%	13%	13%
ROA	6.98%	8%	10%	11%	11%

Para medir la solvencia en el largo plazo de una empresa, se tendrá como principal indicador el ratio de apalancamiento que se inicia en 2022, con 67%, y al cierre de 2026 se reduce a 11%. Esta disminución durante los cinco años se da por dos motivos principales: el

pago de la deuda estructural y las utilidades generadas en cada periodo. El resultado obtenido es favorable, si se compara con el obtenido por Inversiones en Turismo S.A. (principal empresa del sector turismo) que, en 2020, obtuvo un apalancamiento de 52% (ver apéndice G). Asimismo, los márgenes mejoran en todos los periodos gracias al uso eficiente de los recursos y a la gestión de los recursos humanos, que busca tener el mejor capital humano. En cuanto a la rentabilidad, se cumple con lo especificado en los objetivos estratégicos planteados y despegas más en el tercer año, producto de una mayor ocupación del hotel, superando el 66% en temporada alta y el 63% en temporada baja.

#### 7.15.5 Estado de Resultados

Para elaborar el estado de resultados, se empieza con el año 2022, cuando los ingresos del hotel se obtienen multiplicando el número de pernoctaciones o *room nights* (NR) vendidos a lo largo del año. Si se multiplica los 365 días por el precio medio de habitación, se obtiene, como punto de partida, los siguientes parámetros:

Tabla 36.

#### Datos para proyección de ingresos (demanda)

	2022	2023	2024	2025	2026	
Datos del hotel	Año 0	1	2	3	4	
Habitaciones	50	50	50	50	50	
Room nights disponibles:						
Número de habitaciones x 365 días	18,250	18,250	18,250	18,250	18,250	18,25
Temporada alta: 365 días/año y ocupación del 80% (18,250 x 80% = 29,200 RN):	60%	60%	66%	73%	80%	0 Crecimiento
Temporada baja: 365 días/año y ocupación	60%	60%	63%	66%	69%	10%
						5%

El resultado se puede verificar en los estados financieros proyectados (ver tabla 37).

Tabla 37.

*Estados financieros proyectados*

	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%
Ingresos	6'069,000.00	100	6'069,000.00	100	6'617,887.50	100	7'218,763.13	100	7'876,680.66	100
Costos variables	286,250.00	5	216,840.85	4	234,300.38	4	253,977.06	4	266,406.48	3
<b>Utilidad bruta</b>	<b>5'782,750.00</b>	<b>95</b>	<b>5'852,159.15</b>	<b>96</b>	<b>6'383,587.12</b>	<b>96</b>	<b>6'964,786.07</b>	<b>96</b>	<b>7'610,274.17</b>	<b>97</b>
Costos fijos	3'298,683.30	54	3'215,983.30	53	3'229,051.30	49	3'233,556.78	45	3'249,657.86	41
Gastos adm. (simulador)	486,000.00	8	465,180.00	8	506,392.80	8	551,672.45	8	601,428.97	8
Gastos ventas (simulador)	1'918,585.00	32	1'879,585.00	31	1'879,585.00	28	1'869,585.00	26	1'869,585.00	24
Gastos de distribución	142,758.00	2	132,120.00	2	142,758.00	2	154,746.90	2	162,320.09	2
<b>Utilidad operativa</b>	<b>1'855,308.70</b>	<b>31</b>	<b>2'038,875.86</b>	<b>34</b>	<b>2'505,385.03</b>	<b>38</b>	<b>3'024,809.94</b>	<b>42</b>	<b>3'596,867.25</b>	<b>46</b>
Ingresos financieros	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0
Gastos financieros	415,546.96	7	334,704.92	6	248,203.93	4	155,647.87	2	56,612.89	1
<b>UAI</b>	<b>2'341,308.70</b>	<b>39</b>	<b>2'504,055.86</b>	<b>41</b>	<b>3'011,777.83</b>	<b>46</b>	<b>3'576,482.39</b>	<b>50</b>	<b>4'198,296.23</b>	<b>53</b>
IR 30	702,392.61	12	751,216.76	12	903,533.35	14	1,072,944.72	15	1,259,488.87	16
<b>Utilidad para distribuir</b>	<b>1'638,916.09</b>	<b>27</b>	<b>1'752,839.10</b>	<b>29%</b>	<b>2'108,244.48</b>	<b>32</b>	<b>2'503,537.67</b>	<b>35</b>	<b>2'938,807.36</b>	<b>37</b>
Dividendos por pagar	213,059.09		227,869.08	4%	274,071.78	4	325,459.90	5	382,044.96	5
<b>Utilidad neta</b>	<b>1'425,857.00</b>	<b>23%</b>	<b>1'524,970.02</b>	<b>25%</b>	<b>1'834,172.70</b>	<b>28</b>	<b>2'178,077.78</b>	<b>30</b>	<b>2'556,762.40</b>	<b>32</b>

### 7.15.6 Flujo de Caja Financiero y Económico

El flujo de caja se mantiene positivo en todos los periodos analizados, gracias a los niveles altos de la cuenta caja y bancos y cuentas por cobrar. Esto permite afrontar sin problemas las obligaciones de corto plazo (ver tabla 38).

Tabla 38.

#### Flujo de caja consolidado de los cinco periodos

FC	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo inicial	29'242,429	20'205,982	15'125,881	15'573,053	9'653,247
<b>Entradas</b>					
Ingresos	6'069,000	6'069,000	6'617,888	7'218,763	7'876,681
Otros	0	0	0	0	0
Suma	6'069,000	6'069,000	6'617,888	7'218,763	7'876,681
Efectivo disponible	35'311,429	26'274,982	21'743,769	22'791,816	17'529,928
<b>Salidas</b>					
Costos	680,933	3'621,376	3'670,360	3'714,398	278,815
Gastos de distribución	131,760	132,120	142,758	154,747	14,375
Pago de préstamo	1'570,031	1'570,031	1'570,031	1'570,031	1'570,031
Impuestos	1'564,499	1'564,499	1'564,499	1'564,499	1'564,499
Pago de dividendos	474,565	204,323	255,234	358,965	358,965
Suma	7'421,788	7'092,350	7'202,883	7'362,640	3'786,686
Opex	500,000	0	0	0	0
Disponibilidad	500,000	27'889,641	19'182,633	14'540,886	13'743,242
Costo oportunidad	12%				
VAN	88'434,764				
TIR	55				

Se hizo el cálculo del VAN sobre los años analizados con un costo de oportunidad del 12% y se consigue un VAN positivo. En la tabla 39, se tomará en cuenta dos factores de sensibilidad para un escenario pesimista en el que los ingresos del flujo disminuyen en -2% y los costos aumentan en 2% cada año.

Tabla 39.

*Flujo de caja con variaciones de factores de sensibilidad*

		2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos		5'947,620	5'947,620	6'485,530	7'074,388	7'719,147
Egresos		3'754,552	3'693,804	3'743,767	3'788,686	284,392
Opex	-500,000					
Disponible	-500,000	2'193,068	2'253,816	2'741,762	3'285,702	7'434,756
VAN	S/10'279,608					
TIR	445%					

El cuadro anterior refleja el resultado de aplicar los dos factores de sensibilidad: ingresos decrecientes y aumento de costos bajo un escenario pesimista. A la luz de este análisis de sensibilidad, se considerará un OPEX referencial que estará relacionado con procesos y recursos de mantenimiento de instalaciones y equipos que permitan la continuidad del negocio por un valor de S/ 500,000.00. Asimismo, se realizó un análisis de sensibilidad con dos factores en el que se estableció un rango de caída en los ingresos de 0% a 30%, considerando cinco escenarios para la variable ingresos, teniendo como caída máxima un 30%. Por otro lado, hubo un aumento de hasta 8% en los costos calculados sobre la línea de costo total, que incluye los costos fijos y las variables, de acuerdo con el room night proyectado (ver tabla 40).

Tabla 40.

*Análisis de sensibilidad con dos variables*

	VAN	Ingresos				
	S/10'279,608	0%	5%	-10%	-15%	-30%
<b>Egresos</b>						
	0%	10'910,487	11'983,009	8'765,443	7'692,921	4'475,354
	2%	10'708,616	11'781,139	8'563,572	7'491,050	4'273,484
	4%	10'506,746	11'579,268	8'361,702	7'289,179	4'071,613
	6%	10'304,875	11'377,398	8'159,831	7'087,309	3'869,743
	7%	10'203,940	11'276,462	8'058,896	6'986,374	3'768,807
	8%	10'103,005	11'175,527	7'957,961	6'885,438	3'667,872

El valor neto actual (VAN) se mantiene positivo en los escenarios establecidos, incluyendo un punto mínimo en caso de que se dé una variación negativa de ingresos de –30%. Este escenario podría darse como consecuencia de un factor externo, como el de una pandemia que restrinja aforos. Si los costos (egresos) se incrementaran hasta en un 8%, sería un escenario extremo y el VAN se mantendría positivo. Si se compara el cierre de los años 2020 y 2021, muchas empresas del sector hotelero cayeron en ventas hasta en un 30%. Las principales empresas del sector turismo que participan en la Bolsa de Valores de Lima tuvieron pérdidas operativas y netas; a pesar de esto, su capital de trabajo se mantuvo positivo, con apalancamientos moderados menores a 1x y sin problemas de liquidez. Para el sector hotelero, ha sido vital contar con la inyección de liquidez a través del decreto legislativo N.º 1455, denominado Reactiva Perú, para no romper la cadena de pago.

### **7.16 Conclusiones**

- El sector hotelero es una industria bastante atractiva que genera excedentes importantes si se lleva a una ocupación alta de las habitaciones. Para ello, es importante investigar las tendencias del mercado y conocer las expectativas de los clientes para aprovechar el máximo precio a colocar en cada venta. Muchas veces el precio hace la diferencia, ya que la cantidad ofrecida de habitaciones requiere una inversión a largo plazo.
- Los planes funcionales permitirán implementar acciones alineadas con los objetivos estratégicos del hotel, logrando incrementar ventas, lealtad de los clientes y posicionar la marca.
- El contexto actual en el turismo viene siendo favorable por la mayor afluencia de visitantes que optan por un turismo de naturaleza, lo que permite tener una



ventaja que, con la adecuada gestión de los planes funcionales, permitirá aumentar la rentabilidad del hotel.

- Con el alineamiento de los objetivos de los planes funcionales se desea asegurar una gestión responsable y sostenible para todos los stakeholders.
- Se sugiere evaluar la opción de rentabilizar los excedentes con fondos mutuos u *overnights* y evaluar en el cuarto año una posible inversión en mayor número de camas para aumentar la oferta o, en todo caso, evaluar una inversión a largo plazo para un nuevo hotel.
- Se sugiere evaluar las estrategias propuestas en función del rendimiento de cada año, a fin de evaluar si los resultados obtenidos cubren lo proyectado o si existe una desviación y poder determinar si sería necesaria la reformulación de los planes para lograr los objetivos estratégicos.

## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2020). *Memoria 2019*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2021a). *Memoria 2020*  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2020/memoria-bcrp-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2021b) *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reporte-de-inflacion-junio-2021.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2022a). *Resumen Informativo Semanal – 3 de marzo de 2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2022/resumen-informativo-2022-03-03.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2022b). *Dólar bancario (promedio de periodo) Venta:*  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05242PA/html>  
1
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2022c). *Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: marzo 2022*  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-22-2022.pdf>
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson Educación, decimocuarta edición, México 2013
- CAPECE (2022). *Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú*. [www.capece.org.pe](http://www.capece.org.pe)

Castillo, Yta (2018). *Prácticas de calidad y su influencia en el desempeño organizacional en empresas hoteles de México.*

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/05CA201801.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). (2019a).

*Tipos Perfil Turista Nacional 2019.*

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Tips%20Perfil%20Turista%20Nacional%202019&url=~/Uploads/VacacionistasAgrupacion\\_x\\_perfiles\\_vacac\\_nac/4\\_1041/PVN%202019%20xls%20Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Tips%20Perfil%20Turista%20Nacional%202019&url=~/Uploads/VacacionistasAgrupacion_x_perfiles_vacac_nac/4_1041/PVN%202019%20xls%20Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). (2019b).

*Perfil del turista extranjero turismo en cifras.*

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles\\_extranjeros/43/Publicacion%20PTE\\_2019.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/Publicacion%20PTE_2019.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). (2019c).

*Perfil del Vacacionista Nacional que visita San Martín- 2019.*

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20San%20Mart%C3%ADn&url=~/Uploads/perfiles\\_vacac\\_nac/1041/tips/2272/PVN%202019%20-%20Visita%20San%20Mart%C3%ADn.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=181352](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20San%20Mart%C3%ADn&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1041/tips/2272/PVN%202019%20-%20Visita%20San%20Mart%C3%ADn.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=181352)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). (2020).

*Intención de viaje del peruano poscuarentena - Julio.*

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Intenci%C3%B3n%20de%20viaje%20del%20peruano%20poscuarentena%20-%20Julio&url=Uploads/infografias/1087/Presentacion\\_Perspectivas\\_Turismo\\_Interno.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Intenci%C3%B3n%20de%20viaje%20del%20peruano%20poscuarentena%20-%20Julio&url=Uploads/infografias/1087/Presentacion_Perspectivas_Turismo_Interno.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) (2021a).

*Conoce al potencial vacacionista nacional postcuarentena de naturaleza.*

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Conoce%20al%20potencial%20vacacionista%20nacional%20poscuarentena%20de%20naturaleza&url=Uploads/infografias/1104/Potencial%20vacacionista%20de%20naturaleza.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) (2021b).

*Conoce al vacacionista nacional: Enero - diciembre 2021.*

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Conoce%20al%20vacacionista%20nacional:%20Enero%20-%20Diciembre%202021&url=Uploads/infografias/1110/Perfil%20Vac%20Nacional%202021%20para%20TURISMO%20IN%20ABRIL3%20\(1\).pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Conoce%20al%20vacacionista%20nacional:%20Enero%20-%20Diciembre%202021&url=Uploads/infografias/1110/Perfil%20Vac%20Nacional%202021%20para%20TURISMO%20IN%20ABRIL3%20(1).pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0)

Congreso de la República (2018). Nota de Prensa N.º 105 *Pobladores y empresarios del*

*distrito de Sauce demandan se declare en emergencia La Laguna Azul.*

[https://www.congreso.gob.pe/Storage/tbl\\_notas\\_de\\_prensa/fld\\_121\\_PDF\\_file/1057-r6Eq6Ks9Hk5Zh7H.pdf](https://www.congreso.gob.pe/Storage/tbl_notas_de_prensa/fld_121_PDF_file/1057-r6Eq6Ks9Hk5Zh7H.pdf)

D'Alessio Ipiña, Fernando A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*.

Editorial Pearson Educación, primera edición, México 2008.

Diario El Comercio. (2020). *Mincetur: solo 13,400 empresas del sector turismo accedieron a Reactiva Perú o FAE-MYPE*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-solo-13400-empresas-del-sector-turismo-accedieron-a-reactiva-peru-o-fae-mype-nndc-noticia/>

Diario El Peruano (2021a). *Presentarán proyecto de ley para asamblea constituyente*.

<https://elperuano.pe/noticia/125631-presentaran-proyecto-de-ley-para-asamblea-constituyente>

Diario El Peruano (2021b). *Comercio electrónico crecerá 110% en el país*.

<https://elperuano.pe/noticia/129358-comercio-electronico-crecera-110-en-el-pais>

Diario Gestión. (2020). *Huancavelica, Loreto, y Pasco son las regiones con la menor velocidad de internet en Perú*. <https://gestion.pe/economia/huancavelica-loreto-y-pasco-son-las-regiones-con-la-menor-velocidad-de-internet-en-peru-noticia/?ref=signwall>

Gobierno Regional de San Martín. (GRSM) (2020). *Plan Estratégico Institucional 2021-2025*. <http://regionsanmartin.gob.pe/OriArc.pdf?id=115696>

Guivin, F. (2017). *Suscriben primer contrato de inversión en San Martín mediante mecanismo de recuperación anticipada del IGV*.

<https://www.regionsanmartin.gob.pe/Noticias?url=noticia&id=4767>

Instituto Peruano de Economía (2021, junio). *Índice de competitividad regional 2021*

[https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE\\_2021\\_FINAL\\_vf.pdf](https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2021_FINAL_vf.pdf)

ISO (2015). *ISO 9001 Norma Internacional Sistema de Gestión de la Calidad*.

<http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2018a). *Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita SAN MARTÍN – 2017*.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/472605/07\\_NST\\_SanMartin\\_VF.pdf?v=1583877210](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/472605/07_NST_SanMartin_VF.pdf?v=1583877210)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2018b). *Estadísticas de Turismo 2017 – San Martín*. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/San_Martin.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/San\\_Martin.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/San_Martin.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2019a). *Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita SAN MARTÍN – 2018*.

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/NST/NST2018/04\\_NST\\_SANMARTIN\\_2018.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/NST/NST2018/04_NST_SANMARTIN_2018.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2019b). *PERTUR Plan Estratégico Regional de Turismo San Martín 2019-2030*.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/390558/PERTUR\\_San\\_Martin\\_11.pdf?v=1571264145](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/390558/PERTUR_San_Martin_11.pdf?v=1571264145)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2021a). *Reportes de Turismo - Reporte Regional de Turismo - San Martín 2020*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3514441/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20San%20Mart%C3%ADn%202020%20.pdf?v=1660779721>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2021b). *Resolución*

*Viceministerial N° 004-2021-MINCETUR/VMT3. Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023.*

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1764327/RVM%20N%20004-2021-MINCETUR-VMT%20%2B%20Anexo.pdf.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR (2022). *Sistema de Información*

*Estadística de Turismo. Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento.* <http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>

Ministerio de Economía y Finanzas, MEF (2021a). *Calificación de Principales Países de la región (LA5 y Panamá).*

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/rel\\_invers/calificaciones\\_de\\_riesgo\\_14072021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/rel_invers/calificaciones_de_riesgo_14072021.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas, MEF. (2021b). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2021-2024.*

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2021_2024.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas, MEF (2022). *Perú se mantiene como el segundo país de mejor clasificación crediticia en la región pese al ajuste en el rating realizado por S&P.*

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/abastecimiento/comunicado/Nota\\_prensa\\_clasificacion\\_crediticia\\_19MAR2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/abastecimiento/comunicado/Nota_prensa_clasificacion_crediticia_19MAR2022.pdf)

Ministerio de Salud, MINSA (2021a). *Decreto Supremo N.° 009-2021-SA.*

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/1745299-009-2021-sa>

Ministerio Público (2021). *Oficina de análisis estratégico contra la criminalidad.*

*Ciberdelincuencia en el Perú: Pautas para una investigación fiscal especializada.*

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1669400/CIBERDELINCUENCIA%20EN%20EL%20PERU%CC%81%20-%20PAUTAS%20PARA%20SU%20INVESTIGACIO%CC%81N%20FISCAL%20ESPECIALIZADA%20-%202015%20FEBRERO%202021.pdf>

Noceda, Walter (2020, 2 de diciembre). Mincetur: "El tiempo de recuperación [del turismo] a cifras pre Covid-19 es entre tres a cuatro años". *Semana Económica*.

<https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/turismo/mincetur-claudia-cornejo-mohme-tiempo-recuperacion-turismo-cifras-pre-covid-19>

OEFA (2016). *El OEFA constata el vertimiento de aguas residuales en la laguna del Sauce "Laguna Azul" en el departamento de San Martín*. <https://www.oefa.gob.pe/el-oefa-constata-el-vertimiento-de-aguas-residuales-en-la-laguna-del-sauce-laguna-azul-en-el-departamento-de-san-martin/ocac06/>

Organización Mundial Salud (OMS) (2022). *Seguimiento de las variantes del SARS-CoV-2*. <https://www.who.int/es/activities/tracking-SARS-CoV-2-variants>

Peng, Mike W. (2014). *Estrategia global*. Editorial Cengage Learning (3ª ed.).

Portal Turismo (2021). *CANATUR critica la falta de empatía del Gobierno peruano con el turismo nacional*. <https://portaldeturismo.pe/noticia/canatur-critica-la-falta-de-empatia-del-gobierno-peruano-con-el-turismo-nacional/>

Porter, M. E. (2007). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria (37ª reimpresión).

Radio Programas del Perú (RPP) (2020). *Calculan que 40% de agencias de viaje y turismo cerró por pandemia y prevén recuperación para el 2024*.

<https://rpp.pe/peru/actualidad/dia-mundial-del-turismo-calculan-que-40-de-agencias-de-viaje-y-turismo-cerro-por-pandemia-y-preven-recuperacion-para-el-2024-noticia-1294977>



Radio Programas del Perú (RPP) (2021). *Pedro Castillo cumple 100 días como presidente*.

<https://rpp.pe/politica/gobierno/pedro-castillo-cumple-100-dias-como-presidente-cuanto-ha-avanzado-el-gobierno-desde-el-28-de-julio-analisis-noticia-1367177>

Reuters (2022). *COVID-19 TRACKER*. <https://graphics.reuters.com/world-coronavirus-tracker-and-maps/es/countries-and-territories/peru/>

Revista Economía (2021). Abanza presenta Informe de la Situación del Sector Hotelero en Perú y Perspectivas a Futuro con la visión de los directivos de hoteles y cadenas.

*Revista Economía*. <https://www.revistaeconomia.com/abanza-presenta-informe-de-la-situacion-del-sector-hoteleroy-en-peru-y-perspectivas-a-futuro-con-la-vision-de-los-directivos-de-hoteles-y-cadenas/>

Rivera, L. (2018). *Administración financiera en alimentos y bebidas hoteles y restaurantes*.

Editorial Porrúa Print (1ª ed.).

Roser, Max (2022). *Our World in Data*. <https://ourworldindata.org/>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado-SERNANP (2021) *Informe de transferencia de gestión*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2065517/ITG-SERNANP.pdf.pdf>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020). *Desempeño y competitividad turística en el Perú - Resultados en 2019*.

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportes-reportes-turismo-001.pdf>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2021). *Desempeño y competitividad turística en el Perú - Resultados en 2020*.

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportes-reportes-turismo-004.pdf>



Plantilla para calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1. Participación en el mercado	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
2. Calidad del producto	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior	5	
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano	5	
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo	5	
5. Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
8. Integración vertical	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	
Promedio - 6 =										-2.45
Plantilla para calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1. Participación en el mercado	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
2. Calidad del producto	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior	5	
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano	5	
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo	5	
5. Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
8. Integración vertical	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	
Promedio - 6 =										-2.45
X	3.67	-2.45	1.22							
Y	2.56	-2.25	0.31							

Nota: Elaborado con base en D'Alessio (2008)

## Apéndice B. Presupuesto de recursos humanos (planilla)

Datos sistema de pensiones								Porcentajes AFP ONP										
Apellidos y nombres	AFP ONP	Nombre AFP	Comisión	Sueldo	Asignación familiar	Comisión 2	Sueldo	Aporte obligatorio AFP	Seguros	Comisión 4	ONP	Aporte obligatorio	Seguros 2	Comisión 3	Total AFP	Total ONP	Neto a pagar	Aporte ESSALUD
Administrador	AFP	Profuturo	Flujo	5000			5000	10%	2%	2%	0	500	87	84.5	671.5	0	4,328.50	450
Administrador	AFP	Profuturo	Flujo	5000			5000	10%	2%	2%	0	500	87	84.5	671.5	0	4,328.50	450
Analista de bienestar social	AFP	Integra	Flujo	2500			2500	10%	2%	2%	0	250	43.5	38.75	332.25	0	2,167.75	225
Analista de capacitaciones	AFP	Integra	Flujo	2500			2500	10%	2%	2%	0	250	43.5	38.75	332.25	0	2,167.75	225
Analista de compensaciones	AFP	Integra	Flujo	2500			2500	10%	2%	2%	0	250	43.5	38.75	332.25	0	2,167.75	225
Analista de compras	AFP	Integra	Flujo	2500			2500	10%	2%	2%	0	250	43.5	38.75	332.25	0	2,167.75	225
Analista de community manager	AFP	Integra	Flujo	2500			2500	10%	2%	2%	0	250	43.5	38.75	332.25	0	2,167.75	225
Analista de cuentas	AFP	Integra	Flujo	2500			2500	10%	2%	2%	0	250	43.5	38.75	332.25	0	2,167.75	225
Analista de reservas	AFP	Prima	Flujo	2500			2500	10%	2%	2%	0	250	43.5	40	333.5	0	2,166.50	225
Analista de reservas	AFP	Prima	Flujo	2500			2500	10%	2%	2%	0	250	43.5	40	333.5	0	2,166.50	225
Analista de revenue	AFP	Prima	Flujo	2500			2500	10%	2%	2%	0	250	43.5	40	333.5	0	2,166.50	225
Bartender	AFP	Prima	Flujo	2500			2500	10%	2%	2%	0	250	43.5	40	333.5	0	2,166.50	225
Bartender	AFP	Prima	Flujo	2500			2500	10%	2%	2%	0	250	43.5	40	333.5	0	2,166.50	225
Chef	AFP	Prima	Mixto	3500			3500	10%	2%	0%	0	350	60.9	6.3	417.2	0	3,082.80	315
Chef	AFP	Prima	Mixto	3500			3500	10%	2%	0%	0	350	60.9	6.3	417.2	0	3,082.80	315
Concierge	AFP	Prima	Mixto	2500			2500	10%	2%	0%	0	250	43.5	4.5	298	0	2,202.00	225
Gerente general	AFP	Hábitat	Mixto	7000			7000	10%	2%	0%	0	700	121.8	16.1	837.9	0	6,162.10	630
Gestor de actividades	AFP	Hábitat	Mixto	2500			2500	10%	2%	0%	0	250	43.5	5.75	299.25	0	2,200.75	225
Gestor de relaciones públicas	AFP	Hábitat	Mixto	2500			2500	10%	2%	0%	0	250	43.5	5.75	299.25	0	2,200.75	225
Handyman	AFP	Hábitat	Mixto	1025			1025	10%	2%	0%	0	102.5	17.835	2.3575	122.6925	0	902.31	92.25
Handyman	AFP	Hábitat	Mixto	1025			1025	10%	2%	0%	0	102.5	17.835	2.3575	122.6925	0	902.31	92.25
Housekeeper	AFP	Hábitat	Mixto	1025			1025	10%	2%	0%	0	102.5	17.835	2.3575	122.6925	0	902.31	92.25
Housekeeper	AFP	Hábitat	Mixto	1025			1025	10%	2%	0%	0	102.5	17.835	2.3575	122.6925	0	902.31	92.25
Housekeeper	AFP	Hábitat	Mixto	1025			1025	10%	2%	0%	0	102.5	17.835	2.3575	122.6925	0	902.31	92.25
Housekeeper	AFP	Integra	Flujo	1025			1025	10%	2%	2%	0	102.5	17.835	15.8875	136.2225	0	888.78	92.25
Jefe de adm. y finanzas	AFP	Integra	Mixto	4500			4500	10%	2%	0%	0	450	78.3	0	528.3	0	3,971.70	405
Jefe de operaciones	AFP	Prima	Flujo	4500			4500	10%	2%	2%	0	450	78.3	72	600.3	0	3,899.70	405
Concierge	ONP		Mixto	2500			2500	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	325	2,175.00	225
Jefe de RR.HH.	ONP			4500			4500	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	585	3,915.00	405
Jefe marketing y ventas	ONP			4500			4500	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	585	3,915.00	405
Lavaplatos	ONP			1025			1025	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	133.25	891.75	92.25
Lavaplatos	ONP			1025			1025	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	133.25	891.75	92.25
Mozos	ONP			1025			1025	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	133.25	891.75	92.25
Mozos	ONP			1025			1025	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	133.25	891.75	92.25

Datos sistema de pensiones							Porcentajes AFP ONP											
Apellidos y nombres	AFP ONP	Nombre AFP	Comisión	Sueldo	Asignación familiar	Comisión 2	Sueldo	Aporte obligatorio AFP	Seguros	Comisión 4	ONP	Aporte obligatorio	Seguros 2	Comisión 3	Total AFP	Total ONP	Neto a pagar	Aporte ESSALUD
Mozos	ONP			1025			1025	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	133.25	891.75	92.25
Mozos	ONP			1025			1025	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	133.25	891.75	92.25
Recepcionistas	ONP			3000			3000	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	390	2,610.00	270
Recepcionistas	ONP			3000			3000	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	390	2,610.00	270
Seguridad	ONP			2500			2500	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	325	2,175.00	225
Seguridad	ONP			2500			2500	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	325	2,175.00	225
Soporte de sistemas	ONP			2500			2500	0%	0%	0%	0.13	0	0	0	0	325	2,175.00	225
<b>Total</b>				<b>105,300.00</b>								<b>7,415.00</b>	<b>1,290.21</b>	<b>745.88</b>	<b>9,451.09</b>	<b>4,049.50</b>	<b>91,799.42</b>	<b>9,477.00</b>

### Apéndice C. Estado de resultados de pérdidas y ganancias

	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%
Ingresos	6'069,000.00	100%	6'069,000.00	100%	6'617,887.50	100%	7'218,763.13	100%	7'876,680.66	100%
Costo variable	<u>382,250.00</u>	6%	<u>405,392.98</u>	7%	<u>441,308.78</u>	7%	<u>480,840.78</u>	7%	<u>520,028.39</u>	7%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>5'686,750.00</b>	<b>94%</b>	<b>5'663,607.02</b>	<b>93%</b>	<b>6'176,578.72</b>	<b>93%</b>	<b>6'737,922.35</b>	<b>93%</b>	<b>7'356,652.26</b>	<b>93%</b>
Costos fijos	3'298,683.30	54%	3'215,983.30	53%	3'229,051.30	49%	3'233,556.78	45%	3'249,657.86	41%
Gastos adm.	96,000.00	2%	96,000.00	2%	96,000.00	1%	96,000.00	1%	96,000.00	1%
Gastos ventas	1'918,585.00	32%	1'879,585.00	31%	1'879,585.00	28%	1'869,585.00	26%	1'869,585.00	24%
Gastos de distribución	142,758.00	2%	132,120.00	2%	142,758.00	2%	154,746.90	2%	162,320.09	2%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>2'149,308.70</b>	<b>35%</b>	<b>2'219,503.72</b>	<b>37%</b>	<b>2'708,769.42</b>	<b>41%</b>	<b>3'253,618.67</b>	<b>45%</b>	<b>3'848,674.32</b>	<b>49%</b>
Ingresos financieros	2,000.00	0%	2,000.00	0%	2,000.00	%	2,000.00	0%	2,000.00	0%
Gastos financieros	415,546.96	7%	334,704.92	6%	248,203.93	4%	155,647.87	2%	56,612.89	1%
<b>UAI</b>	<b>2'245,308.70</b>	<b>37%</b>	<b>2'315,503.72</b>	<b>38%</b>	<b>2'804,769.42</b>	<b>42%</b>	<b>3'349,618.67</b>	<b>46%</b>	<b>3'944,674.32</b>	<b>50%</b>
IR 30	673,592.61	11%	694,651.12	11%	841,430.83	13%	1'004,885.60	14%	1'183,402.30	15%
<b>Utilidad para distribuir</b>	<b>1'571,716.09</b>	<b>26%</b>	<b>1'620,852.61</b>	<b>27%</b>	<b>1'963,338.59</b>	<b>30%</b>	<b>2'344,733.07</b>	<b>32%</b>	<b>2'761,272.02</b>	<b>35%</b>
Dividendo por pagar	204,323.09		210,710.84	3%	255,234.02	4%	304,815.30	4%	358,965.36	5%
<b>Utilidad neta</b>	<b>1'367,393.00</b>	<b>23%</b>	<b>1'410,141.77</b>	<b>23%</b>	<b>1'708,104.58</b>	<b>26%</b>	<b>2'039,917.77</b>	<b>28%</b>	<b>2'402,306.66</b>	<b>30%</b>

### Apéndice D. Balance general

<b>Activos</b>	<b>2,022</b>	<b>%</b>	<b>2,023</b>	<b>%</b>	<b>2,024</b>	<b>%</b>	<b>2,025</b>	<b>%</b>	<b>2,026</b>	<b>%</b>
Efectivo o equivalente a efectivo	3,062,000	16.78%	3,305,130	19.72%	4,146,121	23.22%	5,331,235	28.86%	7,617,504	37.77%
Cuentas por cobrar		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%
Inventarios	2,186,945	11.99%	1,604,244	9.57%	410,061	2.30%	2,432,879	13.17%	1,966,143	9.75%
Otros activos	678,007	3.72%	702,367	4.19%	3,261,840	18.27%	1,787,954	9.68%	1,190,667	5.90%
Depósitos a plazos	1,200,000	6.58%	1,200,000	7.16%	1,200,000	6.72%	1,200,000	6.50%	2,786,189	13.81%
<b>Activo circulante</b>	<b>7,126,953</b>	<b>39.06%</b>	<b>6,811,741</b>	<b>40.63%</b>	<b>9,018,022</b>	<b>50.51%</b>	<b>10,752,068</b>	<b>58.20%</b>	<b>13,560,503</b>	<b>67.24%</b>
Propiedad, planta y equipo	12,150,000	66.59%	11,035,000	65.82%	9,920,000	55.56%	8,805,000	47.66%	7,690,000	38.13%
- Depreciación	1,115,000	6.11%	1,115,000	6.65%	1,115,000	6.24%	1,115,000	6.04%	1,115,000	5.53%
Neto prop. planta y equipo	11,035,000	60.48%	9,920,000	59.17%	8,805,000	49.31%	7,690,000	41.62%	6,575,000	32.60%
Intangibles	85,000	0.47%	32,500	0.19%	32,500	0.18%	32,500	0.18%	32,500	0.16%
<b>Activo no circulante</b>	<b>11,120,000</b>	<b>61%</b>	<b>9,952,500</b>	<b>59.37%</b>	<b>8,837,500</b>	<b>49.49%</b>	<b>7,722,500</b>	<b>41.80%</b>	<b>6,607,500</b>	<b>32.76%</b>
<b>Total activos</b>	<b>18,246,953</b>	<b>100%</b>	<b>16,764,241</b>	<b>100%</b>	<b>17,855,522</b>	<b>100%</b>	<b>18,474,568</b>	<b>100%</b>	<b>20,168,003</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivos</b>										
Cuentas por pagar	204,369	1.12%	154,369	0.92%	296,811	1.66%	137,869	0.75%	145,869	0.72%
Remuneraciones	1,408,900	7.72%	1,481,550	8.84%	1,372,575	7.69%	1,408,900	7.63%	1,336,250	6.63%
Parte corriente bancaria	658,948	3.61%	658,948	3.93%	658,948	3.69%	658,948	3.57%	658,948	3.27%
<b>Pasivo circulante</b>	<b>2,272,217</b>	<b>12.45%</b>	<b>2,294,867</b>	<b>13.69%</b>	<b>2,328,334</b>	<b>13.04%</b>	<b>1,546,790</b>	<b>8.37%</b>	<b>1,482,119</b>	<b>7.35%</b>
Provisión beneficios sociales	56,862	0.31%	56,862	0.34%	56,862	0.32%	56,862	0.31%	56,862	0.28%
Parte no corriente bancaria	2,635,791	14.45%	1,976,843	11.79%	1,317,895	7.38%	658,948	3.57%	0	0.00%
<b>Pasivo no circulante</b>	<b>2,692,653</b>	<b>14.76%</b>	<b>2,033,705</b>	<b>12.13%</b>	<b>1,374,757</b>	<b>7.70%</b>	<b>715,810</b>	<b>3.87%</b>	<b>56,862</b>	<b>0.28%</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>4,964,870</b>	<b>27%</b>	<b>4,328,572</b>	<b>26%</b>	<b>3,703,091</b>	<b>21%</b>	<b>2,262,600</b>	<b>12%</b>	<b>1,538,981</b>	<b>8%</b>
<b>Capital social y pasivo</b>										
Capital social	3,330,701	18%	3,330,701	20%	3,330,701	19%	3,330,701	18%	3,330,701	17%
<b>Ganancias acumuladas</b>	<b>6,302,810</b>	<b>35%</b>	<b>7,679,165</b>	<b>46%</b>	<b>9,104,968</b>	<b>51%</b>	<b>10,821,730</b>	<b>59%</b>	<b>12,881,267</b>	<b>64%</b>
Beneficio neto del periodo	1,376,355	8%	1,425,803	9%	1,716,762	10%	2,059,537	11%	2,417,054	12%
<b>Total capital</b>	<b>11,009,866</b>	<b>60%</b>	<b>12,435,669</b>	<b>74%</b>	<b>14,152,431</b>	<b>79%</b>	<b>16,211,968</b>	<b>88%</b>	<b>18,629,022</b>	<b>92%</b>
<b>Total Capital y Pasivos</b>	<b>18,246,953</b>	<b>100%</b>	<b>16,764,241</b>	<b>100%</b>	<b>17,855,522</b>	<b>100%</b>	<b>18,474,568</b>	<b>100%</b>	<b>20,168,003</b>	<b>100%</b>

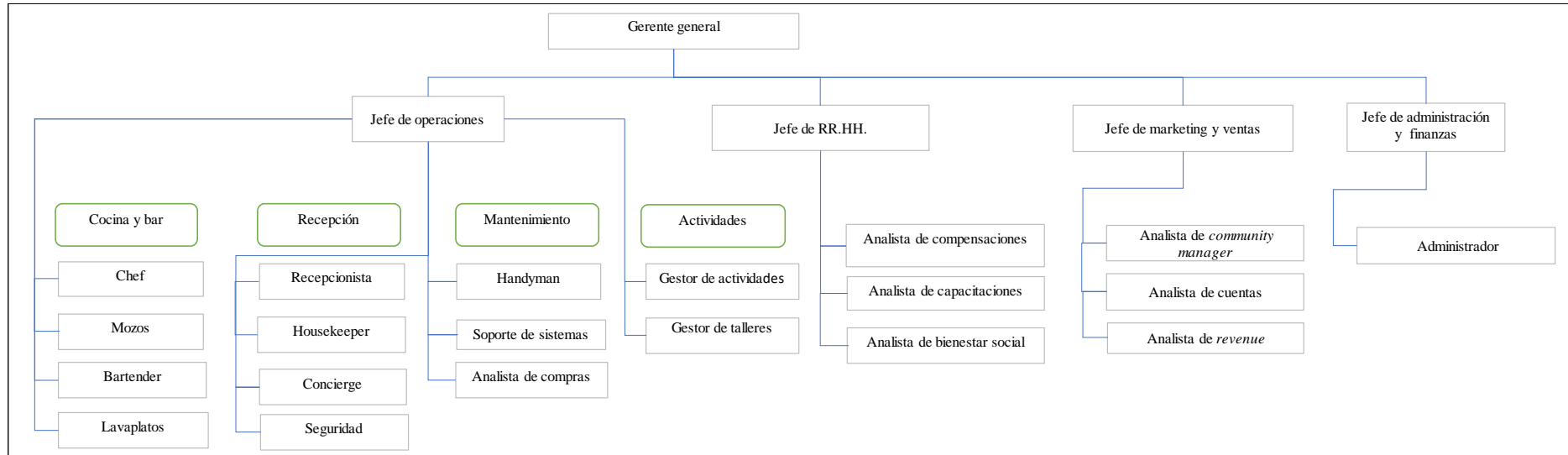
### Apéndice E. Flujo de caja

Las proyecciones se han realizado de manera mensual y solo para este apéndice se ha tomado en cuenta valores anualizados.

FC		2022	2023	2024	2025	2026
Saldo inicial		34,334,327	36,320,511	42,157,547	53,518,103	73,138,498
<b>Entradas</b>						
Ingresos		6,069,000	6,069,000	6,617,888	7,218,763	7,876,681
Otros		0	0	0	0	0
Suma		6,069,000	6,069,000	6,617,888	7,218,763	7,876,681
Efectivo disponible		40,403,327	42,389,511	48,775,435	60,736,866	81,015,179
<b>Salidas</b>						
Costos		3,666,217	3,595,660	3,656,144	3,682,182	278,815
Gastos de distribución		131,760	132,120	142,758	154,747	14,375
Pago préstamo		658,948	658,948	658,948	658,948	658,948
Impuestos		1,564,499	1,564,499	1,564,499	1,564,499	1,564,499
Pago de dividendos		474,565	205,662	256,528	361,169	361,169
Suma		6,495,989	6,156,889	6,278,877	6,421,544	2,877,806
Opex	-500,000	0	0	0	0	0
Disponibilidad o	-500,000	33,907,338	36,232,621	42,496,558	54,315,322	78,137,373
Costo oportunidad	12%					
VAN	236,878,044					
TIR	68					
<b>Factores de sensibilidad</b>	<b>Var</b>					
Disminución de ingresos	-2%					
Aumento de costos	2%					
		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ingresos		5,947,620	5,947,620	6,485,530	7,074,388	7,719,147
Egresos		3,739,542	3,667,573	3,729,267	3,755,825	284,392
Opex	-500,000					
Disponibile	-500,000	2,208,078	2,280,047	2,756,263	3,318,563	7,434,756
VAN	S/10,338,105					
TIR	449%					



## Apéndice F. Organigrama



### Apéndice G. Indicadores financieros de empresas del sector

<b>Inversiones Turismo S.A.</b>				
Índices financieros	2018	2019	2020	2021
Liquidez	1.1105	1.0707	1.973704	1.76995
Rotación de activos	0.5139	0.5243	0.195787	0.400591
Solvencia	0.2691	0.2475	0.343082	0.365546
Deuda/Patrimonio	0.3681	0.3288	0.52226	0.576159
Rentabilidad de actividades ordinarias % (*)	9.1904	8.3365	-	6.120672
Rentabilidad de patrimonio %	6.4615	5.8079	-	3.864562
Valor en libros %	163.7732	163.4286	148.143948	134.883315

<b>Nessus Hoteles</b>				
Índices financieros	2018	2019	2020	2021
Liquidez	0.2214	1.5168	1.18363	0.859692
Rotación de activos	0.5989	0.363	0.21888	0.100236
Solvencia	0.6805	0.8336	0.942297	0.919168
Deuda/Patrimonio	2.1296	5.0088	16.330088	11.371397
Rentabilidad de actividades ordinarias % (*)	0.477	-	-	-
Rentabilidad de patrimonio %	0.8941	-	-	-
Valor en libros %	146.524	136.8999	33.436642	44.506668