



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO 2024 – 2026 PARA EL  
HOSPEDAJE PUNTA PICO”**

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

**Presentado por  
Juan Fernando Liziola del Campo**

**Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana**  
**[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)**

**Lima, enero 2024**

**Anexo II**  
**Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio**

Documento: EPG- REV-V1xxx



**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO** | Escuela de Postgrado

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO**  
**Opción Libre**

- A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE NEGOCIO 2024 – 2026 PARA EL HOSPEDAJE PUNTA PICO" presentado por el alumno:
  - Juan Fernando Liziola del Campo

, para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema anti-plagio Turnitin el día 31 de enero de 2024, dando el siguiente resultado:



Dedico el presente plan de negocio a mi familia, quienes siempre están cerca para darme ese aliento tan necesario. A mi hermana y esposo quienes muy afectuosamente, me permitieron ingresar e investigar su negocio.

De manera especial quiero agradecer a mi asesor Wilfredo Lafosse, quien, con mucha paciencia, supo aconsejarme, encaminarme y animarme para la terminación de este trabajo.

## **Resumen ejecutivo**

Punta Pico es un hospedaje que inició sus operaciones en el 2010 y durante los primeros años estuvo administrado y gerenciado por los mismos dueños, quienes vivían allí mismo. Por una necesidad personal, tuvieron que mudarse a Piura y a partir de ese año, empezaron a tener reducción en los ingresos y ciertos aumentos en los gastos operativos.

Este plan de negocios tiene como principal objetivo el de identificar los puntos débiles y sus fortalezas para plantear una inversión que se traduzca en una mejora sostenible del negocio.

Se ha analizado los factores externos que afectan al negocio, la creciente competencia que exige a cada alojamiento distinguir sus servicios. Además, se han visto oportunidades que pueden ser aprovechadas como lo es el interés regional de impulsar el turismo.

Internamente se han realizado encuestas de salida que brindan información relevante para ayuda en la toma de decisiones.

Se ha trabajado en el análisis interno que nos permitió definir sus fortalezas, pero también sus debilidades para trabajar en los factores críticos de éxito.

Con la información anterior, se formuló el plan de negocios definiendo una Misión y Visión junto con los dueños, llegando a una estrategia competitiva basada en un enfoque de mejor valor y de crecimiento para los siguientes tres años.

El plan de negocios para el Hotel Punta Pico es un proyecto que requiere una inversión de 279,096 soles los cuales serán obtenidos mediante dos fuentes, la primera por la aportación de un inversionista y la segunda a través de un préstamo de una entidad bancaria.

La rentabilidad del proyecto y el VAN se calcularon en función de la inversión realizada y de los flujos adicionales que esta genere. Se consideraron los ingresos derivados del aumento en el número de huéspedes para la evaluación económica y financiera.

Una vez aplicado el plan de inversión con las proyecciones esperadas se consigue una TIR económica de 27.6% y un VAN económico de 56,328 soles. Así mismo, los resultados financieros son 35% para la TIR y 67,569 para el VAN. Se demuestra que el proyecto sí es ejecutable y rentable.

## Índice

Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos .....	xi
Índice de anexos .....	xii
Resumen ejecutivo .....	iv
<b>Capítulo I. Antecedentes y situación actual .....</b>	<b>1</b>
1.1 Consideraciones generales .....	1
1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	3
1.3 Definición del problema y situación inicial.....	3
1.4 Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
<b>Capítulo II. Análisis del medio ambiente externo.....</b>	<b>5</b>
2.1 Análisis de macroentorno .....	5
2.1.1 Entorno político.....	5
2.1.2 Entorno económico.....	6
2.1.3 Entorno sociocultural.....	8
2.1.4 Entorno tecnológico.....	8
2.1.5 Entorno ecológico.....	9
2.1.6 Entorno legal.....	9
2.2 Análisis de sector utilizando las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	11
2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	12
2.2.4 Amenaza de ingreso de nuevos competidores .....	12
2.2.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales .....	13
2.2.6 Atractividad de la industria.....	14
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	14
2.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	15
2.5 Conclusiones .....	16
<b>Capítulo III. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>18</b>
3.1 Objetivo.....	29

3.2 Análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT).....	29
3.2.1 Estructura organizacional.....	29
3.2.2 Administración .....	30
3.2.3 Marketing y ventas.....	30
3.2.4 Operaciones .....	31
3.2.5 Finanzas.....	32
3.2.6 Recursos humanos .....	32
3.2.7 Tecnología de la información / comunicación .....	33
3.3 Evaluación de la cadena de valor .....	33
3.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	36
3.5 Análisis matriz VRIO .....	36
3.6 Determinación de ventaja competitiva y estrategia genérica .....	37
3.7 Conclusiones .....	38
<b>Capítulo IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>26</b>
4.1 Objetivo.....	26
4.2 Detalles de la investigación .....	26
4.2.1 Encuestas de salida (cuantitativa) .....	26
4.2.2 Información cualitativa .....	29
4.2.3 Fuente indirecta .....	29
4.3 Valoración del consumidor .....	30
4.4 Oferta y demanda .....	30
4.4.1 Oferta .....	30
4.4.2 Demanda .....	32
4.5 Mercado objetivo .....	33
<b>Capítulo V. FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>34</b>
5.1 Análisis de propuesta de Misión y Visión .....	34
5.1.1 Misión .....	34
5.1.2 Visión .....	34
5.2 Objetivo general .....	34
5.2.1 Objetivos estratégicos.....	34

5.2.1.1 Crecimiento .....	34
5.2.1.2 Rentabilidad .....	35
5.2.1.3 Sostenibilidad .....	35
5.3 Matriz FODA cruzado .....	35
5.3.1 Selección de iniciativas .....	36
5.4 Alineamiento de iniciativas estratégicas con objetivos .....	37
5.4.1 Estrategia de crecimiento .....	37
5.5 Resumen de estrategia seleccionada .....	38
5.5.1 Estrategia competitiva .....	38
5.5.2 Estrategia de crecimiento .....	38
<b>Capítulo VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RSE .....</b>	<b>39</b>
6.1 Plan de Marketing Visión .....	39
6.1.1 Objetivos .....	39
6.1.2 Segmentación de mercado .....	39
6.1.3 Posicionamiento .....	40
6.2 Plan funcional de operaciones .....	43
6.2.1 Objetivos .....	43
5.2.2 Acciones para lograr cumplimiento de objetivos .....	44
6.2.2.1 Metodología operativa .....	44
6.2.2.2 Funcionamiento operativo .....	44
6.2.2.3 Las reservas .....	44
6.2.3 Infraestructura .....	45
6.2.4 Calidad .....	46
6.2.5 Procesos operativos .....	47
6.2.6 Descripción de los procesos .....	47
6.2.7 Mantenimiento .....	49
6.2.8 Inversión en operaciones .....	49
6.3 Plan funcional de Recursos Humanos .....	51
6.3.1 Objetivos del área de Recursos Humanos .....	52

6.3.2 Procesos de Recursos Humanos .....	52
6.3.3 Presupuesto de Recursos Humanos .....	53
6.4 Plan de Responsabilidad Social .....	54
6.4.1 Presupuesto .....	55
6.5 Plan funcional de evaluación financiera .....	55
6.5.1 Objetivos .....	55
6.5.2 Datos, supuestos y políticas .....	55
6.5.3 Inversión y modo de financiamiento .....	56
6.5.4 VAN, TIR, COK, WACC .....	57
6.5.5 Flujos de caja operativo y económico .....	58
6.5.6 Flujo de caja financiero .....	59
6.5.7 Análisis de sensibilidad .....	60
6.5.8 Conclusiones financieras del plan .....	60
<b>Capítulo VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>62</b>
7.1 Conclusiones .....	62
7.2 Recomendaciones .....	62
<b>BIBLIOGRAFIA Y OTROS</b>	
Referencias bibliográficas .....	63
Anexos .....	66
Notas biográficas .....	74

## Índice de tablas

Tabla 1	Atractividad del sector por el poder de negociación de los proveedores .....	11
Tabla 2	Atractividad del sector por el poder de negociación de los clientes .....	11
Tabla 3	Atractividad del sector por la amenaza de productos sustitutos .....	12
Tabla 4	Atractividad de sector por la amenaza de ingreso de nuevos competidores .....	13
Tabla 5	Atractividad del sector por la rivalidad entre competidores .....	14
Tabla 6	Atractividad del sector mediante Fuerzas de Porter .....	14
Tabla 7	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	15
Tabla 8	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	15
Tabla 9	Matriz de factores internos .....	23
Tabla 15	Matriz VRIO .....	24
Tabla 9	Resultado encuestas de salida (perfil de huésped) .....	27
Tabla 10	Resultado encuestas de salida (Percepciones) .....	28
Tabla 11	Valoración Trip Advisor de hospedajes cercanos .....	31
Tabla 12	Oferta y demanda de hospedaje en Tumbes .....	31
Tabla 13	Relación arribos al aeropuerto / pernoctaciones .....	32
Tabla 16	Objetivos estratégicos .....	35
Tabla 17	Matriz FODA cruzado .....	36
Tabla 18	Matriz de alineamiento estratégico .....	37
Tabla 19	Matriz ANSOFF .....	37
Tabla 20	VARIABLES para segmentación del mercado .....	40
Tabla 21	Precios en soles por habitación y temporada .....	40
Tabla 22	Presupuesto de marketing .....	43
Tabla 23	Habitaciones en Punta Pico .....	45
Tabla 24	Inversión en operaciones (monto en soles) .....	49
Tabla 25	Costo variable por limpieza de habitaciones .....	50
Tabla 26	Presupuesto anual de operaciones (Monto en soles) .....	50
Tabla 27	Planilla del plan de negocios (monto en soles) .....	53
Tabla 28	Presupuesto de capacitaciones (monto en soles) .....	54
Tabla 29	Presupuesto del plan de Recursos Humanos (monto en soles) .....	54
Tabla 30	Presupuesto del plan de RSE (monto en soles) .....	55
Tabla 31	Plan de inversión (monto en soles) .....	56
Tabla 32	Costos financieros .....	57
Tabla 33	Flujo de caja operativo (monto en soles) .....	58
Tabla 34	Flujo de caja económico (monto en soles) .....	58
Tabla 35	TIR y VAN económico .....	59

Tabla 36	Flujo de caja financiero (monto en soles) .....	59
Tabla 37	TIR y VAN financiero .....	59
Tabla 38	Comparación TIR y VAN económica y financiera .....	60
Tabla 39	Análisis de sensibilidad .....	60

## Índice de gráficos

Gráfica 1	Logo de Punta Pico .....	1
Gráfica 2	Diagrama de la planta baja .....	45
Gráfica 3	Diagrama de la segunda planta .....	46
Gráfica 4	Diagrama del flujo de operaciones .....	47
Gráfica 5	Organigrama propuesto Punta Pico .....	55

## Índice de anexos

Anexo 1	Mapa de la zona norte del Perú.....	66
Anexo 2	Imagen de Google Maps de la zona aledaña a Punta Pico .....	66
Anexo 3	Fotografías (grupo 1) .....	67
Anexo 4	Fotografías (grupo 2) .....	68
Anexo 5	Perfil del vacacionista nacional 2022 .....	69
Anexo 6	Nivel de satisfacción del Turista – Tumbes 2022 .....	69
Anexo 7	Objetivo y meta de la Política Regional de Turismo de Tumbes .....	69
Anexo 8	Proyección de ocupación para los siguientes 3 años .....	69
Anexo 9	Ingresos adicionales por comisión en servicios turísticos .....	70
Anexo 10	Costos adicionales variables por promoción de paquetes turísticos .....	70
Anexo 11	Costos adicionales variables por suministros y accesorios por habitación .....	70
Anexo 12	Costos adicionales variables por hospedaje .....	70
Anexo 13	Costos variables por personal de atención en el comedor .....	71
Anexo 14	Costos adicionales variables por insumos de restaurante y bar .....	71
Anexo 15	Resumen de costos variables anuales .....	71
Anexo 16	Costos adicionales fijos .....	71
Anexo 17	Gastos administrativos adicionales .....	72
Anexo 18	Ingresos por concepto de hospedaje .....	72
Anexo 19	Ingreso adicional por tipo de consumo en restaurante (montos en soles) .....	72
Anexo 20	Cálculo del servicio de la deuda .....	72
Anexo 21	Servicio de la deuda .....	73
Anexo 22	Cálculo del escudo fiscal .....	73
Anexo 23	Resultados de los flujos de caja económicos y financieros para escenarios pesimista y optimista .....	73

## Capítulo I. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL

### 1.1 Consideraciones Generales

El hospedaje Punta Pico está situado en la panamericana norte kilómetros 1225, a unos 14 kilómetros al sur del poblado de Zorritos, muy cerca del poblado de Acapulco, el anexo 1 muestra mapas de la zona norte del Perú y el anexo 2 la ubicación relativa a Zorritos y Acapulco. Pertenece a la sociedad conyugal Iglesias – Liziola (Arnaldo Iglesias, casado con Pilar Liziola). La idea de la ejecución de este proyecto familiar nació gracias a la experiencia vivida en Canarias, un lugar con gran desarrollo de hospedajes muy turístico y veraniego en España.

La idea de la construcción de un hotel se fortalecía porque Arnaldo tenía un terreno familiar en la actual locación del hospedaje. A mediados de 2008 empezaron con el diseño de un hotel aplicando las buenas prácticas vividas en España. Ambos cónyuges se dedicaron a buscar financiamiento para la puesta en marcha del proyecto familiar.

La profesión de arquitecto de Pilar les permitió tener un diseño original, orientado a ofrecer una vivencia playera encantadora. Ella misma diseñó el logo tomando los colores usados en el hotel: azul y verde dejando ver la silueta de un ave marina.

Gráfico 1: Logo de Punta Pico



Archivo Punta Pico (2010)

La familia de Arnaldo estaba, desde hacía varios años, en el rubro de hotelería. Doce años atrás habían empezado un emprendimiento con un hotel en la ciudad de Zorritos, frente al mar. Los servicios que ofrecían llegaron a tener muy buena acogida y en pocos años el hotel había multiplicado por cuatro el número de habitaciones. Es más, casi de inmediato construyó un segundo hotel al lado con otro tipo de servicios que también tuvo buena recepción. Esto animaba mucho más a la ejecución del proyecto ya que podían tener los consejos y recomendaciones de la

familia.

El financiamiento se basó principalmente en socios familiares quienes aportaron el dinero para la construcción, la cual se programó por etapas. En diciembre del 2009 terminaron la primera etapa y pudieron recibir sus primeros huéspedes para la fiesta de año nuevo 2010. Esta etapa constaba de siete habitaciones ubicadas en el segundo piso y con todos los servicios (cocina, comedor, bar, piscina de 24 m<sup>2</sup>, recepción y estacionamiento para seis vehículos) ubicados en el primer piso. Si bien el financiamiento fue de un familiar, esta persona no quiso ser parte de la directiva del negocio, dejando como únicos propietarios y socios a la pareja Arnaldo y Pilar.

Las características del servicio, situado en un promontorio rocoso a 10 metros sobre el nivel de las olas, con un primer piso con muy pocas paredes, hacía que, al estar en las habitaciones de los pisos superiores, se perciba una sensación de estar sobre las olas. Todas las habitaciones se construyeron con vista directa al mar. La ausencia de paredes en el primer piso se hizo para que el huésped pueda ver y sentir el mar desde cualquier punto del primer piso. El color de las pocas paredes también ofrecía una sensación marina que acompañaba la vista. El anexo 3 y anexo 4 ofrece diversas fotografías del hospedaje, de las vistas que se tienen desde el interior de las habitaciones y de la playa aledaña.

La imagen de la edificación vista desde la carretera Panamericana ofrecía al viajero un llamativo panorama que lo animaba a detenerse para conocerlo. Una vez allí, la piscina, al lado del comedor “transparente” (sin paredes), ofrecía nuevas sensaciones que no se ven por esos lugares.

Las características de la zona, con un turismo en crecimiento y con relativamente poca oferta hotelera cercana, permitió que Punta Pico pueda crecer rápidamente y la valoración de los huéspedes lo situaba como un punto referido de la zona.

La segunda etapa, que consistía en terminar 7 habitaciones más en el tercer piso, se ejecutó antes de lo que tenían pensado. Seis meses después ya estaban terminadas estas habitaciones.

En marzo del 2013 la familia decidió mudarse a vivir a Piura en búsqueda de una mejor educación para su hijo. Arnaldo decidió quedarse a vivir allí. Empezaron los viajes semanales entre Piura y Punta Pico para reunir a la familia, y la ausencia de se fue evidenciando cada vez más. Pilar solo regresaba en fines de semana largos o en fechas de alta demanda, dejando la operatividad a su esposo o, en muchas oportunidades, a un encargado.

En el 2015, después de cinco años de relativos buenos ingresos, decidieron ampliar la piscina de 24 a 60 metros cuadrados, extendiendo también la terraza aledaña a la piscina y adquiriendo muebles adicionales, reforzaron el enrocado natural que sufría el constante flujo de las olas y ampliaron el estacionamiento. Todas estas mejoras se realizaron con las utilidades de los últimos años. Para la piscina se pidió un préstamo bancario, que fue otorgado sin mayores problemas por los buenos resultados, y que fue pagado en el plazo establecido.

Los buenos resultados hacían pensar en adquirir el terreno aledaño, perteneciente al hermano de Arnaldo, para duplicar la capacidad del hotel. Nunca se pudo concretar esta oportunidad porque el hermano no quiso vender ese terreno. Más adelante el hermano vio ese terreno como una oportunidad para una nueva inversión personal, un nuevo hotel para su cadena que ya tenía en Zorritos, proyecto que nunca se concretó. Este terreno tiene las mismas características del ya construido: promontorio rocoso a unos metros sobre el nivel de las olas y puede darles una categoría mucho más importante para la imagen de Punta Pico, además de poder ofrecer muchas más habitaciones, entre otros beneficios menores (otro acceso a la playa, habitaciones con vista directa a la puesta de sol invernal).

## **1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa**

Punta Pico tiene como razón comercial “Unión Fénix SAC”, y se le asignaron tres estrellas. Se formó como empresa familiar en el año 2009. Los propietarios realizan funciones de gerente y administrador, realizando labores de atención, operativas y comerciales. Por la cantidad de habitaciones tuvo una denominación de “Hospedaje” ya que, para categorizarlo como “hotel”, se necesitan un mínimo de 20 habitaciones.

Nunca se definió la Misión ni la Visión de la empresa y tampoco se definió un Manual de Organización y Funciones para tener claridad en los roles de cada uno. No se tenía, ni aún se tiene, un sueldo asignado para el gerente (Arnaldo) y administradora (Pilar), sin embargo, ellos disponen del dinero que los ingresos se realizan sin argumento previo y tan solo se informa del gasto a la contadora.

No se tiene una estrategia definida de crecimiento. Se ha venido creciendo conforme la demanda lo ha exigido. Se ha realizado ampliaciones que eran exigidas por los clientes, pero desde hace unos cinco años que no se ha modificado nada de la infraestructura ni se ha ampliado la gama de servicios complementarios.

## **1.3 Definición del problema y situación inicial**

Hotel con muy buena receptividad los primeros años cuando los propietarios estaban presentes, la ocupación al final de su primer año llegó a ser de 82%. Una vez que ellos disminuyeron su presencia en el establecimiento, los ingresos empezaron a decaer. Las personas que dejaron encargadas de la administración eran de su confianza por lo que este descenso se atribuyó al continuo crecimiento de la oferta hotelera cercana.

La inicial ventaja competitiva de Punta Pico empezaba a ser menos original ya que otros hoteles ofrecían una alta gama de vivencias y servicios complementarios que atraían a los turistas. Punta Pico no reaccionó a la velocidad que les demandaba su entorno.

El descenso en los ingresos hizo que los propietarios tomaran medidas de ajuste en las cuentas. Los proyectos de ampliación de servicios no se realizaron. Los gastos en mantenimiento, que son muy caros por estar expuestos a la brisa marina diaria, se redujeron y eso, al parecer, fue percibido por los huéspedes.

No se volvieron a realizar las iniciales encuestas de salida para poder identificar las áreas de mejora para trabajarlas o las fortalezas percibidas para poder potenciarlas.

Llegó el 2020 y la pandemia redujo los ingresos a cero durante unos meses. En julio 2020 reabrió sus puertas, pero recién en julio 2022 las reservas para hospedaje han vuelto a llegar a números cercanos a los años prepandemia.

A pesar de los años transcurridos, aún no hay un orden empresarial en Punta Pico. No tiene un objetivo claro hacia donde desean llegar y por ende no saben qué hacer. Entre las alternativas que habían pensado estuvieron: vender el negocio, seguir como están, invertir en renovación del inmueble, invertir en más servicios, buscar un socio comercial con experiencia y clientela.

En la actualidad saben que definitivamente van a seguir con el negocio, lo que no saben es que pasos son los que deben ser los prioritarios para darle el nuevo lanzamiento que ellos esperan.

#### **1.4 Enfoque y descripción de la solución prevista**

La idea de este trabajo se basa en ordenar el negocio para que los propietarios entiendan con claridad lo que están manejando. Una vez que se den cuenta de las capacidades a las que pueden llegar, estableceremos según sus intereses, la visión del negocio para poder establecer un elemento de planificación estratégica para un mediano plazo. Intentaremos conocer que necesidades intentan satisfacer y, por ende, los productos o servicios que se tienen que ofrecer.

Se espera desarrollar un plan de negocios que permita ordenar la empresa para que los dueños puedan enfocarse en sus prioridades y logren tener la claridad económica que les posibilite maximizar la rentabilidad de su inversión.

Para ello se buscará conocer mejor el negocio, identificando sus amenazas y oportunidades, las fortalezas y debilidades de este y definir las estrategias adecuadas para lograr un mejor valor económico.

## **Capítulo II. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO**

En este capítulo se identificarán las oportunidades y amenazas del entorno. En un campo tan competitivo como es el sector hotelero en la provincia de Tumbes, es necesario conocer el nivel de adecuación que necesita el Hospedaje Punta Pico para mantenerse sostenible por los años que esperan los propietarios manejar el negocio. Se utilizará la herramienta Pestel<sup>1</sup> que ayuda a evaluar el macroentorno donde se desarrolla el negocio y luego se analizará el sector industrial mediante las cinco fuerzas de Porter<sup>2</sup>. Esto permite conocer el sector hotelero en la zona, medir la atractividad de este y a la vez ayuda a la elaboración de la matriz de evaluaciones de factores externos (EFE)<sup>3</sup>.

Se ha visto conveniente también, confeccionar una matriz del perfil competitivo (MPC)<sup>4</sup> para medir el grado de atención que se le está dando a la competencia y poder ubicarnos dentro de esta.

### **2.1 Análisis del macroentorno**

La herramienta Pestel, incluye seis macro variables: entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. Esta herramienta ayuda a identificar las oportunidades y amenazas y como estas influyen sobre el negocio.

#### **2.1.1 Entorno político**

El Perú ha venido creciendo económicamente de manera sostenible desde los inicios de este siglo. Sin embargo, el ambiente político de los últimos 5 años no ha sido tan estable como su economía. Desde marzo de 2018 en que el presidente Kuczynski renunció, la posterior declaración de la pandemia de Covid-19, la declaración de emergencia sanitaria por 90 días calendario, el posterior estado de emergencia nacional, donde se establecen restricciones en el ámbito de las actividades comerciales, culturales, establecimientos y actividades recreativas, hoteles y restaurantes. Esta obligación de inmovilización social obligatoria afectó a todas las actividades económicas del país y la actividad turística, y por tanto, la hotelera estuvo entre las más afectadas ya que se restringía el movimiento de personas y principalmente se restringió el ingreso de visitantes extranjeros, suspendiendo viajes aéreos nacionales e internacionales.

---

<sup>1</sup> David 2013

<sup>2</sup> Porter 2008

<sup>3</sup> David 2013

<sup>4</sup> David 2013

Después de año y medio de incertidumbre sanitaria y tres presidentes, Pedro Castillo gana las elecciones presidenciales, quien asume el cargo el 28 de julio del 2021. Dieciséis meses después una nueva crisis política se presenta y Dina Boluarte asume el mandato de la nación.

Este ambiente político tan inestable, con muchos cambios ministeriales, no permiten la implementación de estrategias de largo plazo lo que exigen a las empresas a evaluar las principales variables macroeconómicas que impactan al sector donde se desarrolla el negocio, con el fin de encontrar amenazas u oportunidades que permitan tener una visión más clara de lo que puede suceder en los siguientes meses para tomar medidas correctivas que mantengan vivo el negocio. En tal sentido, se presentan algunas variables y su influencia en el negocio.

El entorno político si es una **amenaza**, pero con baja probabilidad que trascienda en esta parte del país.

### **2.1.2 Entorno económico**

*Inflación:* La inflación interanual entre los años 2011 y 2019 se ha mantenido dentro de los objetivos del BCR (1 – 3%), con algunas excepciones puntuales, sin embargo, la coyuntura por la pandemia del Covid-19, pero sobre todo la instalación del nuevo gobierno de Pedro Castillo en el 2021, la inflación se incrementó significativamente y tomó niveles por encima de lo acostumbrado. Esto se observó a lo largo del segundo semestre del año, finalizando 2021 en 6,4%<sup>5</sup>. Las condiciones empeoraron para el 2022. En diciembre ya teníamos una inflación anualizada de 8.5%. El año 2023 cerró con 3.41%.

Las expectativas inflacionarias para el 2024 y 2025 se esperan tasas menores a 3%.

La inflación tiene una afectación directa sobre el manejo económico del negocio en estudio. La inflación incrementa los costos de operación, pero casi no deja opción al incremento de los precios ya que esta variable es muy sensible para la decisión de compra del visitante.

Aunque un aumento significativo de la inflación es una **amenaza** para el negocio, las proyecciones de no más del 5% anual no la convierte en un tema crítico.

---

<sup>5</sup> Reporte de inflación 2023 – 2025 BCR; <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2023-presentacion.pdf>

*Tipo de cambio:* Otra variable por estudiar es el tipo de cambio. El Perú tiene un régimen cambiario flexible desde los años 90s, siendo el BCRP quien interviene para reducir cambios bruscos en la compra y venta de dólares.

Si bien el tipo de cambio ha mantenido una estabilidad dentro de las expectativas, alrededor de 3.7 soles/dólar, desde 2011 hasta junio de 2021, una vez conocido el nuevo presidente el valor del dólar tuvo un gran impacto, llegando a valores de 4.21 soles/dólar en octubre de 2021. En 2022 alcanzó su pico de 3.98 soles /dólar en octubre, manteniendo niveles similares hasta el mes de noviembre. Actualmente mantiene cierta estabilidad con valores cercanos a 3.7 soles/dólar (BCRP 2022)<sup>6</sup>.

El tipo de cambio es una variable **neutral** en el manejo del Hospedaje. Solo los turistas ecuatorianos desean pagar con dólares. Un tipo de cambio elevado beneficia al negocio.

*PBI:* Si bien el PBI es el valor de todos los bienes y servicios producidos por un país en un determinado tiempo, también puede ser un indicador de una relativa sensación de bienestar en la población. A mayor sensación de bienestar las personas buscan otro tipo de relajación como puede ser el turismo. Un indicador alto de PBI se reflejaría en un incremento de los visitantes.

“De los catorce sectores económicos en el tercer trimestre 2021, siete de ellos crecían a tasas superiores al 10%; no obstante, en el cuarto trimestre solo fueron dos: Alojamiento y restaurantes y otros servicios” (la Cámara 2022)<sup>7</sup>. Definitivamente la disminución de contagios y reducción de medidas sanitarias repercutió en un repunte notorio de las actividades turísticas. El crecimiento mayor a dos dígitos es una cifra engañosa ya que compara sobre la base de un año completamente atípico como lo fue el 2020 y 2021.

“El presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Julio Velarde, estima que la economía peruana cerrará este año con una caída de 0,5 %; no obstante, mantiene su proyección de crecimiento de 3 % para el 2024”<sup>8</sup>. Esto lo convierte en una oportunidad.

*Tasa de desempleo:* Según reportes del Ministerio de Trabajo, la tasa de desempleo en la región Tumbes es del 5.6%, donde la misma fuente indica “En septiembre de 2022, los trabajadores del sector privado formal se concentraron, principalmente, en el sector servicios abarcando a 5 mil 627 trabajadores, lo cual significó una participación del 40,3%, seguido del

---

<sup>6</sup> Reporte de inflación 2023 – 2025 BCR.

<sup>7</sup> Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima

<sup>8</sup> Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima.

sector agrícola con 3 mil 443 trabajadores (24,7%)”<sup>9</sup>.

Este indicador puede ser **una amenaza** importante para el negocio ya que, al existir bajo índice, será difícil para los dueños conseguir nuevo y mejor personal para la operación.

### 2.1.3 Entorno sociocultural

Otro campo por analizar en este estudio es el entorno sociocultural, el cual, en una región como lo es Tumbes, las actividades turísticas y los servicios derivados de esa actividad, ocupan una parte importante del desarrollo de la región. El ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través del El Plan Estratégico Regional de Turismo – PERTUR Tumbes al 2025 “se ha formulado mediante un proceso coordinado y participativo con los diferentes actores del sector público y privado vinculados a la actividad turística regional, y bajo los lineamientos del MINCETUR establecidos en el PENTUR 2025”<sup>10</sup>

La visión prevista para este plan estratégico es la siguiente

“Al 2025, la Región Tumbes es reconocida a nivel nacional por ser un Destino Turístico competitivo con importantes productos turísticos para los segmentos de sol, playas y naturaleza, que se caracteriza por la hospitalidad de su población, con servicios turísticos de calidad y desarrollado bajo un modelo de gestión público y privado que promueve el desarrollo turístico sostenible”.

La gran amenaza para la actividad turística son los conflictos sociales que últimamente se están dando con mayor frecuencia en el país. Felizmente la región norteña de Tumbes no se ha identificado con estos conflictos, desarrollando sus días casi con normalidad, sin embargo, el turista peruano y extranjero que lee noticias de bloqueos de carreteras, suele cancelar paquetes turísticos separados con anterioridad. Si bien la población tumbesina no refleja este tipo de actitud, el temor de un eventual bloqueo de las vías de acceso al norte, afecta ligeramente al servicio turístico con algunas cancelaciones.

Si bien el entorno sociocultural puede convertirse en una gran amenaza, las probabilidades de que ocurran conflictos sociales disruptivos son muy bajas según el historial de la zona. Esto lo convierte en un indicador **neutral**.

### 2.1.4 Entorno tecnológico.

---

<sup>9</sup> Reporte del empleo formal en la región Tumbes;

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4785012/24.%20Tumbes.pdf?v=1688146892>

<sup>10</sup> PERTUR Tumbes 2019 – 2025; Plan Estratégico Regional de Turismo.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/391637/PERTUR\\_TUMBES.pdf?v=1571328723](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/391637/PERTUR_TUMBES.pdf?v=1571328723)

Actualmente empresas pueden mejorar sustancialmente sus procesos a través del uso de la tecnología. La misma es usada también para mejorar el servicio al cliente e incluso para la captación de nuevos consumidores. El uso de fuentes de almacenamiento en la nube ya está a precios atractivos donde se puede tener un costo variable según el uso que se les da. Más adelante el uso de Big Data puede darles a las empresas mejores herramientas de decisión.

La gran mayoría de los planes turísticos se deciden a través de la información en las páginas web, o por promoción en redes sociales. Las agencias de viaje son una segunda herramienta de decisión. La coyuntura pandémica estimuló a las personas a empezar a confiar más en el comercio online a contratar y pagar a través de internet. Y esta tendencia de crecimiento va en alza.

Esto significa una gran oportunidad para aprovechar este repunte tecnológico y utilizar más esas herramientas que nos da el mundo digital.

### **2.1.5 Entorno ecológico**

En el 2006 el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo publicó la política ambiental del sector turismo cuyo reglamento salió unos años más tarde. Esta política busca promover el turismo sostenible en todo el país.

Desde el incentivo del gobierno para promover el turismo ecológico se ha venido incrementando circuitos turísticos que complementan el plan primario de playa como destino. Lo que siempre se ha venido ofreciendo es el Santuario Nacional Los Manglares de Tumbes, pero en los últimos años se han promovido paquetes como: zona arqueológica Cabeza de Vaca; observación de ballenas y delfines; observación de tortugas; Reserva de Biósfera del Noroeste de Tumbes; los “Hervideros” de Zorritos, playa Higuerón, entre otros.

La ubicación geográfica del hospedaje, en esa zona, le da al visitante una vista excepcional del mar. Si uno tiene paciencia, desde la propia habitación se pueden observar ballenas en su migración por el mar cercano a la costa.

El entorno ecológico es una verdadera oportunidad para crear nuevas ofertas turísticas.

### **2.1.6 Entorno legal**

Existen varias entidades que tienen entre sus funciones la promoción del turismo.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:

Tal como aparece en su página web, “Nos encargamos de definir, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar las políticas de comercio exterior, con excepción de la regulación arancelaria, y de turismo en el país, como órgano rector del sector. Para ello, trabajamos en concordancia con la Política General del Estado y en coordinación con los sectores e instituciones vinculados a su ámbito. En cuanto al turismo, tomamos en cuenta su carácter multisectorial e interdependiente, así como los componentes sociales y culturales de las actividades de su competencia.”<sup>11</sup>

Además de tener la visión de “ser un país reconocido internacionalmente como destino turístico sostenible, donde el comercio exterior y el turismo contribuyan a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población”

Existen muchos otros organismos como Promperu<sup>12</sup>, los gobiernos locales, gobiernos regionales y varios gremios promotores que atienden y ayudan legalmente en el turismo regional.

Si bien se promueve y respalda la actividad turística, el entorno legal es neutro para nuestro análisis.

## **2.2 Análisis del sector utilizando las cinco fuerzas de Porter.**

A continuación, se debe analizar el sector donde se desarrolla el negocio del hospedaje Punta Pico, esto se realizará mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter y las matrices de atractividad de Hax & Majluf, que permitirá entender a la competencia y determinar la atractividad del negocio.

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.**

El sector hotelero en la región es una actividad económica muy difundida. Según los datos reportados por “Tumbes, Reporte Regional de Turismo, Año 2020”<sup>13</sup> editado por Mincetur, en ese año existían 225 establecimientos dedicados al hospedaje de turistas, con una oferta de 3,703 habitaciones disponibles, lo que promedia en 16 habitaciones por hospedaje. Esto convierte a la región en la suma de muchos pequeños hoteles frente a una gran oferta de proveedores de productos como alimentos y bebidas, productos de limpieza, mobiliario, etc. y servicios como el mantenimiento, cocina, transporte de

---

<sup>11</sup> Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; <https://www.gob.pe/mincetur>

<sup>12</sup> PROMPERU: Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.

<sup>13</sup>

(<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3514443/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20Tumbes%202020%20.pdf?v=1660779721>),

huéspedes, logística de productos, entre otros servicios básicos. Estos pequeños negocios de hospedaje no tienen ni el volumen ni la capacidad de gestión para poder conseguir ahorros importantes, difícilmente estos proveedores realizan alianzas con pequeños hoteles debido a su relativo bajo poder de compra.

En el sector hallamos un bajo poder de negociación de los proveedores, por lo que el sector tiene un nivel de atraktividad moderado.

**Tabla 1: Atraktividad del sector por el poder de negociación de los proveedores**

Poder de negociación de los proveedores	Poco Atraktivito	Puntaje					Muy atraktivito	Valor
		1	2	3	4	5		
Cantidad de proveedores	Pocos				4		Muchos	4
Capacidad para alianzas	Alta		2				Baja	2
Impacto en el costo operativo	Alto				4		Bajo	4
Volumen de compra	Alto			3			Bajo	3
Productos o servicios sustitutos	Pocos		2				Muchos	2
							Promedio	3

Fuente Hax & Majluf (2008)

Elaboración propia (2023)

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes del servicio hotelero, normalmente se componen de tres grandes rubros.

Primero los que compran por volumen como las agencias de viaje donde pueden negociar la tarifa. Aquí se considera una oportunidad para lograr fidelización a través de ofertas puntuales. Este grupo tiene poder de negociación alto.

Un segundo grupo son los turistas. Clientes puntuales que tienen cierto nivel de gasto y normalmente no tienen poder de negociación ya que sus compras son puntuales. Pero la marca “Punta Pico” no es muy conocida fuera de la zona y por la poca publicidad ofrecida en los últimos años.

Un tercer grupo es el corporativo. Este rubro solo es ofrecido en la región por hoteles con infraestructura adecuada para recibir a un número importante de visitantes, capacidad que solo lo manejan las cadenas hoteleras de 4 estrellas o más, condición que solo tienen 6 hoteles.

Como conclusión se puede decir que el poder de negociación de los clientes es moderado

**Tabla 2: Atraktividad del sector por el poder de negociación de los clientes**

Poder de negociación de los clientes	Poco	Puntaje		
--------------------------------------	------	---------	--	--

	Atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Cantidad de posibles clientes	Pocos				4		Muchos	4
Conocimiento de la marca	Baja		2				Alta	2
Volumen de compra	Baja			3			Alta	3
Sustitución del servicio	Baja					5	Alto	5
Promoción de ofertas	Bajo			3			Alto	3
							Promedio	3.4

Fuente Hax & Majluf (2008)

Elaboración propia (2023)

### 2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Si se considera la misma proporción de servicios hotelero no categorizados por tener menos de 20 habitaciones del 2017, el 67% de los servicios de hospedaje no pueden ser considerados hoteles si no hospedaje, por lo que existen muchos productos sustitutos que ofrecen un tipo de servicio similar: pocas habitaciones, ambientes reducidos, habitaciones muy cerca al mar, etc.

Un producto sustituto que últimamente ha cobrado mayor auge es el alquiler Airbnb, que, al ser más económico, podría interesar al cliente que busca solo precio. Una modalidad parecida es el alquiler de casas para grupos familiares o amicales numerosos, que está siendo demandas cada vez más.

Se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es relativamente alta por lo que el sector se considera atractivo.

**Tabla 3: Atractividad del sector por la amenaza de productos sustitutos**

Amenaza de productos sustitutos	Poco Atractivo	Puntaje					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
Cantidad de sustitutos	Pocos					5	Muchos	5
Oferta de valor de sustitutos	Baja			3			Alta	3
Facilidad para cambiar / costo	Baja				4		Alta	4
Promoción de sustitutos	Baja				4		Alto	4
Promoción de ofertas	Bajo			3			Alto	3
							Promedio	3.8

Fuente Hax & Majluf (2008)

Elaboración propia (2023)

### 2.2.4 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

La inversión en infraestructura hotelera es una gran barrera de entrada, además de la dificultad de encontrar terrenos disponibles por el lugar hace que el riesgo de nuevos competidores no sea alto.

En la zona se han instalado varias cadenas hoteleras y existía publicidad sobre nuevos grandes hoteles, aún no se ha materializado la construcción de nuevos grandes hoteles que ofrezcan atención a grupos familiares.

Un competidor que está tomando posicionamiento son las casas ofrecidas para grupos familiares numerosos. Y, aunque aún son pocas, si crecen de manera importante.

El riesgo de ingreso de nuevos competidores cada vez se está haciendo más difícil por la dificultad de encontrar disponibilidad de terrenos idóneos que ofrezcan elementos diferenciadores. El sector es poco atractivo.

**Tabla 4: Atractividad del sector por la Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Poco Atractivo	Puntaje					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
Necesidad de capital	Alto		2				Baja	2
Terrenos disponibles	Baja		2				Alta	2
Barreras administrativas	Alta				4		Baja	4
Acceso a tecnología	Difícil			3			Fácil	4
Economía de escala	Bajo		2				Alto	2
							Promedio	2.8

Fuente Hax & Majluf (2008)

Elaboración propia (2023)

### 2.2.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales.

La competitividad si existe. El gran número de ofertas de servicio de hospedaje con un esquema parecido se puede ver a lo largo de todo el litoral. La diferenciación podría marcar la diferencia entre lo atractivo o no atractivo de un servicio. Actualmente se observa hoteles con ciertos servicios complementarios (muelle flotante, disponibilidad de kayaks, servicio a la playa, etc.) que suelen tener más afluencia de público.

Existen cadenas hoteleras que pueden cobrar tarifas más elevadas ya que incluyen varios tipos de servicios adicionales basados en la comodidad y relajamiento de sus huéspedes.

Otro tipo de hoteles son los que cuentan con alto número de habitaciones, pero su calidad y servicios son de menor calidad. Su oferta de valor está en el precio y normalmente se encuentran dentro de las ciudades lo que abarata su logística.

Un tercer grupo, y el más numeroso, son los pequeños hospedajes que en general están casi uno al lado del otro, donde su diferenciación no puede ser reconocida fácilmente. Su oferta de valor estaría en el precio y su ubicación frente al mar.

Cada uno de estos “grupos” compiten por su público objetivo, utilizando la diferenciación como elemento de atracción o fidelidad. La rivalidad entre los competidores es relativamente alta por lo que el sector no es atractivo.

**Tabla 5: Atractividad del sector por la rivalidad entre competidores**

Rivalidad entre competidores	Poco Atractivo	Puntaje					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
Crecimiento del sector	Bajo			3			Alto	2
Cantidad de competidores	Alto		2				Bajo	2
Diferenciación entre competidores.	Baja			3			Alta	3
Barreras de salida	Alta		2				Baja	2
Cercanía entre competidores	Alta		2				Baja	2
							Promedio	2.2

Fuente Hax & Majluf (2008)

Elaboración propia (2023)

## 2.2.6 Atractividad de la industria.

Se ha resumido en una matriz general los resultados de atractividad luego del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter mediante las matrices de Hax&Majluf.

**Tabla 6: Atractividad del sector mediante Fuerzas de Porter**

Atractividad del sector mediante Fuerzas de Porter	Puntajes promedio
Poder de negociación de los proveedores	3
Poder de negociación de los clientes	3.4
Amenaza de productos o servicios sustitutos.	3.8
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	2.8
Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales	2.2
Evaluación Promedio	3.04

Fuente Hax & Majluf (2008)

Elaboración propia (2023)

Viendo la matriz final se puede concluir que el resultado del promedio de cada una de las Fuerzas de Porter nos da un resultado de 3.04 sobre un posible valor de 5.

El sector tiene un grado de atractividad medio.

## 2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una vez realizada el análisis PESTEL y el análisis del sector, pasamos a evaluar las amenazas y oportunidades obtenidas.

**Tabla 7: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

		<b>Factores externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
Oportunidades					
1	Político	Ambiente político estable en la zona.	0.12	3	0.36
2	Económico	Expectativas de recuperación económica.	0.12	3	0.36
3	Sociocultural	Gobiernos locales favorecen el rubro hotelero	0.08	3	0.24
4	Tecnológico	Tendencia a digitalizar los negocios, uso del marketing digital, seguridad de pagos virtuales.	0.08	2	0.16
5	Ecológico	Promoción central de atractivos turísticos de la zona	0.10	3	0.30
		<b>Subtotal</b>	<b>0.5</b>		<b>1.42</b>
Amenazas					
1	Político	Inestabilidad política y conflictos cercanos	0.16	1	0.16
2	Económico	Estancamiento económico y ralentización de la recuperación del sector turismo	0.12	2	0.24
3	Sociocultural	Competencia agresiva y nuevas ofertas hoteleras	0.17	3	0.51
4	Tecnológico	Precio elevado para conectividad	0.03	3	0.09
5	Ecológico	Eventos naturales extraordinarios	0.02	2	0.04
		<b>Subtotal</b>	<b>0.5</b>		<b>1.04</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.46</b>

Fuente Fred David, (2014)

Elaboración propia (2023)

El resultado de la matriz EFE ha mostrado un resultado final de 2.46 Este valor indica que las estrategias que viene usando la empresa no aprovechan adecuadamente las Oportunidades ni se defienden correctamente de las Amenazas. Deben mejorar sus estrategias.

## 2.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Con esta herramienta se pretende comparar a la empresa con sus competidores principales para ver que rol es el que debe seguir al competir. La selección de las empresas competidores salió del análisis del sector

Se ha identificado a los dos principales competidores y se ha contrastado a través de factores críticos de éxito en la industria. Con esta comparación la empresa podrá identificar las áreas de mejora y sus puntos que más le agregan valor y debe de proteger

Los factores críticos de éxito han sido obtenidos mediante entrevistas con propietarios de hoteles cercanos y sobre todo con los huéspedes salientes.

El competidor 1: Casa Andina Select Zorritos, Tumbes. Es un hotel situado a poco más de 2 kilómetros de Punta Pico. Las condiciones de ubicación y condiciones del mar son similares. Sin embargo, tienen una política de atención al cliente muy exigente ya que pertenece a una cadena nacional de reconocido prestigio.

El competidor 2: El Murique. Pertenece un empresario que se estableció hace muchos años en Zorritos y desarrolló una pequeña cadena de hoteles sobre la base de la demanda observada. El hotel tiene todas las facilidades para darle al huésped una experiencia diferente. Tiene servicios complementarios que promocionan mucho por sus redes sociales y han tenido gran acogida. Tiene convenios con propietarios de botes y yates para ofrecer paquetes turísticos atractivos, aunque el precio no es tan accesible.

**Tabla 8: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

FACTORES DE ÉXITO	PESO	Punta Pico		Casa Andina		El Murique	
		CAL.	PJE.	CAL.	PJE.	CAL.	PJE.
ATENCIÓN AL CLIENTE	22%	2	0.44	4	0.88	3	0.66
PRECIO	18%	3	0.54	2	0.36	2	0.36
BUENA COMIDA	15%	3	0.45	4	0.60	3	0.45
OFERTAS Y PROMOCIONES	14%	2	0.28	2	0.28	3	0.42
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	10%	2	0.20	3	0.30	4	0.40
HABITACIONES CON VISTAS AL MAR	8%	4	0.32	3	0.24	3	0.24
INTERNET / TV	8%	1	0.08	4	0.32	4	0.32
PLAYA NO CONGESTIONADA	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15
	100%		2.46		3.13		3.00

Fuente Fred David (2014);

Elaboración propia (2023)

Claramente se puede ver en esta matriz que Punta Pico tiene una clara deficiencia en temas de servicios complementarios y de atención al cliente. Aunque Punta Pico tiene habitaciones con una excelente vista al mar, los usuarios no lo ponderan demasiado ya que su estadía allí tiene deficiencias en otros puntos. En las entrevistas personales, han demandado mayores servicios complementarios que puedan darle mayor actividad a sus días de playa. Punta Pico deberá seleccionar adecuadamente su segmento de mercado pues, claramente, no es líder.

## 2.5 Conclusiones

Según lo observado en el análisis PESTEL, la zona de Zorritos, Tumbes, donde está ubicado el hospedaje, no presenta amenazas políticas ni sociales importantes.

El sector tecnológico ofrece muchas alternativas para mejorar la captación o afiliación de

clientes. Actualmente los costos de uso de tecnologías modernas se han reducido a favor de los consumidores pequeños como lo es este negocio.

Analizando, en la matriz EFE, unos de las mayores oportunidades que tiene el negocio es aprovechar el cada vez más creciente flujo turístico a la zona.

En cuanto al análisis competitivo se nota una clara deficiencia en los servicios complementarios. Servicios que ahora si son más demandados porque muchos hoteles de la zona si los están incorporando en su gama de servicios opcionales.

## Capítulo III ANÁLISIS INTERNO

### 3.1 Objetivo

El análisis interno se realiza con el objetivo de hallar las fortalezas y debilidades de la empresa; con esas fortalezas se podrá, mediante la matriz VRIO, descubrir las ventajas competitivas y luego la estrategia genérica o competitiva.

Para hallar las fortalezas y debilidades más relevantes se utilizará el análisis de áreas funcionales (AMOFHIT) según el enfoque de Fred David y con ellas se construirá la matriz evaluación de Factores internos (EFI).

### 3.2 Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)<sup>14</sup>

Para desarrollar en análisis interno de Punta Pico, revisaremos la estructura organizacional con el objetivo de identificar si está alineada con su estrategia de negocios. Se realizará el análisis interno con el fin de obtener las fortalezas y debilidades de la empresa con el objetivo posterior de descubrir las ventajas competitivas del hospedaje.

#### 3.2.1 Estructura organizacional

A pesar de ser una pequeña empresa familiar existe una estructura organizacional estable y definida. Básicamente se ha realizado con el fin de atender la operatividad del negocio y no sobre la base de una estrategia de crecimiento.

La empresa tiene una estructura jerárquica lineal con una gerente general que lidera a un administrador y a este le reporta el supervisor. El supervisor, a su vez, tiene a su cargo a las cinco personas que trabajan de forma permanente. Eventualmente, en temporada alta el número de personas se duplica.

Si bien el personal permanente es de extrema confianza para los propietarios, y que las funciones de cada uno sean bien conocidas, sin embargo, la estructura ya no responde a ninguna estrategia del negocio. Se puede concluir que existe una **paridad competitiva** en la estructura organizacional.

#### 3.2.2 Administración

El cargo de administración estuvo liderado, hasta el 2016, por una persona que tenía experiencia previa en administración hotelera, actualmente la persona encargada es la persona de mayor confianza para los propietarios, pero no cuenta con estudios en

---

<sup>14</sup> D'Alessio 2015

administración hotelera y todo lo que conoce lo hizo de manera empírica, durante los años de trabajo en el lugar.

Uno de los resultados de las encuestas, muestra un bajo puntaje en “atención al cliente”. De hecho, la persona que actualmente ejerce el cargo de administrador no tiene ninguna capacitación en temas de “atención al cliente”, salvo las muchas recomendaciones que los propios dueños le han hecho a modo de llamada de atención o de recomendación.

El administrador es responsable del control de los recursos que tiene la empresa, coordina las responsabilidades entre las distintas áreas funcionales, atiende directamente a los huéspedes y supervisa que la calidad del servicio esté a la altura de lo exigido por la gerencia general.

Considero que la administración es una **debilidad** en el negocio.

### **3.2.3 Marketing y ventas**

Inicialmente se usó publicidad virtual, sin embargo, el buen trato a los huéspedes y la calidad de un hospedaje en muy buenas condiciones lograron, inicialmente, comentarios de “boca a boca” muy positivos lo que incrementó sustantivamente las visitas al lugar.

Al mudarse los propietarios dejaron el negocio en manos del administrador. No existen encuestas realizadas entre los años 2014 y 2020 que nos muestren datos reales de satisfacción, pero si se registró un descenso constante del número de clientes.

Punta Pico no ofrece servicios complementarios que puedan dar una mejor experiencia al huésped.

En conversaciones con los dueños, ellos, perciben que ya en el 2019 tenían un 40% menos huéspedes que los primeros años.

Actualmente la gran mayoría de las reservas se logran a través de booking.com y de agencias de viajes.

Las ventas y el marketing es una **debilidad** del negocio. Se actúa de manera responsiva y no proactiva.

### **3.2.4 Operaciones**

Las operaciones de Punta Pico no están formalmente establecidas bajo una normativa escrita, pero se hacen de manera muy eficiente. Si bien el administrador es el encargado del buen funcionamiento del negocio, muchas veces el gerente general asume funciones

de compra de insumos, traslado de alimentos y bebidas, coordinaciones con proveedores y sobre todo atención a huéspedes ya que es la persona que ha vivido más tiempo en el lugar y conoce muy bien, desde hace mucho, a los proveedores y su relación amical, lo lleva a tener un abastecimiento muy efectivo.

Para el tamaño del negocio, las operaciones son una **fortaleza** ya que ha logrado establecer buenos contactos para abastecimiento de productos con entrega al local y se ha ubicado los lugares de compra con los mejores precios y variedad para compras según las cantidades necesarias.

### **3.2.5 Finanzas**

Solo el gerente general y su esposa son los que deciden el flujo del dinero.

El hotel fue financiado por un préstamo familiar que aún está en proceso de pago.

Afortunadamente, existe una fuente de financiamiento disponible para inversión. Esta fuente son familiares que apuestan por las personas sin considerar, en mayor medida, el manejo y riesgo del negocio ya que los ha visto mantenerse con los años a pesar de los duros años de pandemia. El financiamiento es una gran **fortaleza** en el negocio.

### **3.2.6 Recursos humanos**

Inicialmente Punta Pico contaba con nueve personas a tiempo completo. El trato al personal es bueno y no se ha presentado ningún conflicto laboral, sin embargo, se necesita una mayor formalidad.

A la fecha, y esto sobre la base de una reducción en los ingresos, solo tienen siete personas permanentemente en el local, incluido el gerente que no siempre está allí.

Si bien la modalidad contractual de cada uno es correcta, a veces se tiene que contratar personal eventual para poder atender los picos de demanda que son usuales en temporada alta pero muy inusuales en temporada baja.

Los recursos humanos son una fortaleza por la confianza que se puede depositar en ellos. Si embargo la formación empírica de casi todos los podría acercar a una mediana debilidad. Se concluye que es una **paridad** competitiva.

### **3.2.7 Tecnología de la información/comunicación**

Actualmente, la gran mayoría de las reservas que tienen se hacen gracias a los canales digitales a los que está adscritos. Sin el uso de estas herramientas tecnológicas no podría

sobrevivir el negocio. Sin embargo, solo utilizan esta tecnología como medio receptivo de pedidos. No existen iniciativas para, a través de los medios digitales, buscar potenciales clientes.

La falta de conocimiento, por parte de los dueños, en las diversas herramientas digitales que puedan ayudar a posicionar un negocio o como herramienta para implementar estrategias de SEO para mejorar la visibilidad de su sitio web en los motores de búsqueda como Google. Este desconocimiento tecnológico hace que no tengan la iniciativa de revisar testimonios de huéspedes descontentos. Los propietarios no han buscado dar solución a los comentarios negativos que tanto destruyen la reputación de un negocio.

Si bien el uso de la tecnología está presente, no se aprovecha todo el potencial que puede ofrecer ésta. Se concluye que es una **debilidad**.

### **3.3 Evaluación de la cadena de valor**

Para una empresa de servicios, la cadena de valor se compone de dos categorías principales de actividades: las actividades primarias y las actividades de soporte. Las actividades primarias están directamente relacionadas con la prestación del servicio y la satisfacción de las necesidades del cliente, mientras que las actividades de soporte brindan el respaldo necesario para que las actividades primarias se lleven a cabo de manera eficiente.

Las actividades primarias para este caso específico son: Ventas (Marketing y ventas), operaciones (logística de entrada y logística de salida) y administración (procesos).

Entre las actividades de soporte se incluye, la infraestructura, la gestión de recursos humanos, uso de tecnología y por último, compras y abastecimiento.<sup>15</sup>

El análisis de la cadena de valor en una empresa permite identificar áreas de mejora, oportunidades de eficiencia y posibles ventajas competitivas. Al comprender cómo cada actividad contribuye al valor total entregado al cliente, la empresa puede tomar decisiones estratégicas para optimizar sus operaciones y ofrecer servicios de mejor calidad.

Para evaluar la cadena de valor en Punta Pico se va a realizar un análisis considerando las áreas funcionales mencionadas y su impacto en la creación de valor para el negocio.

Estructura organizacional: Paridad competitiva.

---

<sup>15</sup> Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor; Gustavo Alonso

La estructura organizacional no se identifica como una fortaleza ni como una debilidad estratégica. Esto significaría que la organización tiene una estructura adecuada y funcional, sin embargo, no destaca particularmente en comparación con sus competidores.

Administración: Debilidad competitiva.

La debilidad estratégica en la administración indica que el hospedaje podría tener dificultades para establecer y ejecutar los planes estratégicos que se acuerden más adelante. Esto podría afectar su capacidad para adaptarse a los cambios y aprovechar oportunidades.

Marketing y ventas: Debilidad competitiva.

La debilidad en el área de marketing y ventas sugiere que el hotel tiene claros retos para atraer y retener clientes. Hay problemas con la promoción, la segmentación del mercado o la comunicación efectiva de su propuesta de valor, y no existe oferta de servicios complementarios al huésped.

Operaciones: Fortaleza competitiva.

La ventaja competitiva en las compras y abastecimiento indica que el hotel tiene una capacidad destacada para brindar servicios eficientes. El tamaño del negocio le permite, aún, manejar eficientemente las operaciones.

Finanzas: Fortaleza competitiva.

Existen financistas dispuestos a invertir en el negocio por lo que se considera una Fortaleza o ventaja estratégica. Este beneficio les da una excelente condición financiera con respecto al sector que tiene que acceder al sistema financiero bancario que suele ser difícil.

Recursos humanos: Paridad competitiva.

El personal con quienes trabaja, han estado desde los inicios del negocio, cumpliendo funciones en diversas áreas. Eso lo hace conocedores de todas las operaciones y pueden responder con conocimiento a cualquier apoyo indirecto.

Personal con baja capacitación, pero de gran confianza lo posiciona como paridad con respecto a su competencia.

Tecnología de la información: Debilidad competitiva.

La debilidad estratégica en tecnología de la información sugiere que el hotel tiene para aprovechar plenamente el potencial de las soluciones tecnológicas en su operación. Esto afecta su capacidad para mejorar la eficiencia, la experiencia del cliente y la toma de decisiones basada en datos.

Infraestructura: Fortaleza competitiva

El lugar y la forma constructiva del hospedaje ofrecen, realmente, una forma distinta de descanso. La vista privilegiada que posee cada habitación, al estar unos metros por encima del nivel del nivel de marea, lo convierten en un atractivo que no posee la competencia.

En resumen, la evaluación de la cadena de valor del hotel de playa en el norte de Perú muestra una combinación de fortalezas y debilidades en diferentes áreas funcionales. Las operaciones, el financiamiento y la infraestructura se destacan como una ventaja competitiva, mientras que la administración, el marketing y ventas, y la tecnología de la información se identifican como áreas de debilidad. La estructura organizacional y los recursos humanos se consideran neutros.

### 3.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)<sup>16</sup>

Luego del análisis anterior podemos configurar la matriz de factores internos (EFI).

**Tabla 9: Matriz de factores internos**

<b>Matriz de factores internos</b>			
<b>Factores claves internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
F1 Operaciones muy eficientes	0.15	3	0.45
F2 Financiamiento óptimo	0.20	4	0.80
F3 Infraestructura y ubicación muy favorables	0.10	4	0.40
<b>Debilidades</b>			
D1 Pocos o nulos servicios complementarios.	0.20	1	0.20
D2 Marketing y ventas ineficiente	0.15	1	0.15
D3 Personal NO capacitado adecuadamente	0.10	2	0.20
D4 Uso de tecnología de la información insuficiente	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.40</b>

Fuente Fred David (2017) Elaboración propia (2023)

El valor de 2.4 en EFI indica que la empresa está por debajo del promedio en su

<sup>16</sup> Fred R. David

evaluación interna. Hay varias debilidades que deben ser observadas.

### 3.5 Análisis matriz VRIO<sup>17</sup>

Para realizar la matriz VRIO es necesario analizar cada fortaleza identificada y determinar si cumple con los criterios de Valor, Rareza, Inimitabilidad e implementado en la Organización.

#### Financiamiento

Valor: Definitivamente, el tener acceso a un capital para financiamiento es una gran ventaja competitiva. Es Raro ya que no todos pueden acceder y es Inimitable en cierta medida temporal. Los competidores deberán tener acceso a la banca y tener un buen historial crediticio para acceder a tasas de interés atractivas que puedan ayudar al negocio.

#### La infraestructura y ubicación:

La ubicación del hotel, la edificación en si con extraordinarias vistas al mar, el acceso a una playa relativamente privada le da un valor por sobre la competencia. Es Raro porque no existen muchos hoteles con este tipo de ventaja natural y es inimitable porque no se pueden crear este tipo de promontorios rocosos tan ventajosos para un hotel.

#### Operaciones eficientes:

Le da un valor al hospedaje para operar con eficacia. Las operaciones están adecuadas al tamaño y se han adecuado sin problemas. Habría que tener cuidado si estas mismas operaciones podrían sostener un esperado crecimiento. Es rara pero imitable.

**Tabla 10: Matriz VRIO**

	V	R	I	O	
Operaciones muy eficientes	SI	SI	NO	NO	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Infraestructura y ubicación muy favorables	SI	SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLOTAR
Financiamiento óptimo	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Fuente Jay Barney (1991) Elaboración propia (2023)

### 3.6 Determinación de ventaja competitiva y estrategia genérica.

<sup>17</sup> Barney & Hesterly (2010)

Por lo analizado tanto en la matriz EFI y la matriz VRIO, se puede concluir que Punta Pico tiene tres ventajas competitivas, el financiamiento (no es fácil de conseguir), la eficiencia en operaciones y la infraestructura más la ubicación privilegiada.

Adicionalmente, la logística de abastecimiento del negocio esta cimentada sobre la base de la confianza que ha generado los años de relación entre proveedor y cliente y las operaciones se manejan de una manera muy eficiente, lo que lo distingue de la competencia cercana.

Analizando las cinco estrategias genéricas según Fred David (fundado en estrategias de Michel Porter) determinamos que la mejor opción es una de estrategia de **enfoque mejor valor**. La basaríamos servicios o productos únicos o muy escasos en la zona, ofreciendo servicios a un segmento determinado de clientes otorgando la mejor relación valor-precio del mercado.

### **3.7 Conclusiones**

Se puede concluir que una estrategia de enfoque en mejor valor podría darle una nueva vida a Punta Pico. Esta ventaja no ha sido aprovechada anteriormente. No se promociona ofreciendo las bondades que brinda el lugar. Debemos posicionar a Punta Pico como un hotel que ofrece un servicio por encima de las expectativas: mejor relación calidad-precio.

## **Capítulo IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

En este capítulo se estudiará el mercado, la oferta, la demanda con el fin de evaluar el perfil de cliente que llega a Punta Pico y que podría llegar a usar los servicios de alojamiento. Esto permitirá identificar ventajas comerciales y ofrecer mejoras que redunden en un mejor flujo de gente al hotel.

### **4.1 Objetivo**

Evaluar el perfil del huésped que visita el hospedaje, así como el segmento generacional, conociendo el tiempo de estadía así como los medios con los que llegó al lugar.

### **4.2 Detalles de la investigación**

#### **4.2.1 Encuestas de salida (cuantitativa)**

Se realizaron un total de 110 encuestas de salida a los huéspedes del hotel. Pidiéndoles a los que estaban en el lugar que la realicen en un formato establecido. Se realizaron otras encuestas vía redes sociales y correo electrónico a huéspedes que habían pasado unos días en Punta Pico y nos permitieron acceder a sus datos.

Las encuestas realizadas fueron completadas al final de la estadía. Al momento que comunicaban su deseo de realizar el check out, se les entregaba uno o dos formatos para ser llenados. Solo se entregaba más de un formato si en la habitación o grupo familiar estaba compuesto por tres o más personas.

Universo: total de huéspedes del Hotel Punta Pico durante un año calendario (2,440)

Muestra: Uno o dos huéspedes por grupo, margen de error 7.2%.

Técnica: Cuantitativa mediante formato a completar antes de su salida

Campo: Se llevó a cabo entre noviembre 2022 hasta noviembre 2023

Solo se han considerado las encuestas que fueron completadas en su totalidad. Aproximadamente un 20% de estas encuestas o no se devolvieron o no se completaron, este porcentaje no se ha incluido dentro de los resultados presentados.

La primera tabla muestra el perfil del huésped con preguntas como rango de edad, procedencia, género, estado civil, propósito y duración del viaje, con quién lo realizó y finalmente, si suelen realizar este tipo de viajes vacacionales con frecuencia.

En la siguiente tabla se les pide completar una evaluación personal sobre la percepción que han tenido, primero con respecto a su estadía en Punta Pico y segundo (casi el mismo cuadro) sobre las instalaciones y/o servicios que debería tener un hotel de las características de Punta Pico. En ambos casos la evaluación era sobre la base de una evaluación de 1 a 9, donde uno era una percepción muy mala y 9 una muy buena.

Los resultados de estas encuestas se muestran en la tabla adjunta.

**Tabla 11: Resultado encuestas de salida (perfil de huésped)**

<b>Perfil del huésped</b>	
<b>Rango de edad</b>	
18 - 29	29.1%
30 - 49	50.0%
mayor de 50	20.9%
<b>Procedencia</b>	
Lima	61.8%
Piura	24.5%
Tumbes	4.5%
Otras regiones del Perú	6.4%
Extranjero	2.7%
<b>Género</b>	
Masculino	58.2%
Femenino	41.8%
<b>Estado civil</b>	
Casado / conviviente	51.8%
Soltero	48.2%
<b>Propósito del viaje (Respuesta múltiple)</b>	
Vacaciones / Placer	76.6%
Negocios	18.0%
Estudios	0.0%
Visita a familiares	1.8%
Turismo en la zona	1.8%
Deporte	0.0%
Gastronómico	0.0%
Otros	1.8%
<b>Duración de su estadía</b>	
1 - 3 días	49.1%
4 - 5 días	21.8%
5 - 6 días	22.7%
más de 6 días	6.4%
<b>¿Con quién realizó el viaje?</b>	
Familiares	40.9%
Pareja	30.9%
Solo	7.3%
Con amigos	11.8%
Con compañeros de trabajo	9.1%
<b>¿Suele realizar este tipo de viajes de playa con frecuencia?</b>	
Más de una vez al año	19.1%
Una vez cada dos años	27.3%
Solo en ocasiones especiales	25.5%
No, es la primera vez	28.2%

Elaboración propia, 110 encuestados (nov 2022 / nov 2023)

**Tabla 12: Resultado encuestas de salida (percepciones)**

<b>Percepciones de su estadía</b>	
¿Cómo califica su estadía en Punta Pico? (1= muy mala; 9 = muy buena)	
Mala 1..... Buena 10	7.48
Su percepción sobre los productos o servicios <b>QUE HAY</b> en Punta Pico	
Malo = 1 / Normal (indiferente)= 5 / Bueno = 9	
Habitaciones: tamaño y comodidad	6.97
Vista desde las habitaciones	8.65
Comida	6.67
Atención al cliente	5.65
Playa	7.94
Servicios complementarios	6.04
Piscina	6.77
Bar / bebidas	7.23
Limpieza del hotel	6.97
Acceso a la playa	6.78
Limpieza de la playa	7.45
Atractivos turísticos cercanos	6.24
Empresa socialmente responsable	5.08
Precio alojamiento / Comida	7.33
<b>Apreciaciones sobre alojamiento en hoteles</b>	
instalaciones cree usted que <b>DEBERÍA</b> tener un hotel de estas características	
Malo = 1 / Normal (indiferente)= 5 / Bueno = 9	
Habitaciones: tamaño y comodidad	6.77
Vista desde las habitaciones	7.19
Comida	8.42
Atención al cliente	7.64
Playa	8.43
Servicios complementarios	6.80
Piscina	8.61
Bar / bebidas	6.95
Limpieza del hotel	8.80
Acceso a la playa	8.65
Limpieza de la playa	8.25
Atractivos turísticos cercanos	6.09
Menor precio	5.35
Paquetes que incluyan atractivos turísticos de la zona	4.45
Empresa socialmente responsable	7.81
Paquetes "todo incluido"	3.99

Elaboración propia, 110 encuestados (nov 2022 / nov 2023)

#### **4.2.2 Información cualitativa**

Se conversó con un empresario, dueño de varios hoteles de la zona de Zorritos desde hace más de 15 años, para recolectar cierta información que pudiera ayudar a tomar decisiones.

Las conclusiones que se obtuvieron son:

- El sector turismo interno está en recuperación.
- Si bien el año 2023 no ha crecido, esperan un crecimiento por encima del 10% de los niveles del 2022 para el siguiente año.
- Los huéspedes son una fuente muy potente de recomendación. El darle al cliente un servicio por encima de sus expectativas lo convierte en una fuente de recomendación importante.
- Si bien los clientes esperan un precio bajo, si están dispuestos a gastar en actividades que complementen su estadía en el lugar.
- Hay que aprovechar las temporadas altas porque es cuando el hotel puede llegar a muy buena ocupabilidad (cerca del 95% por algunas semanas).
- Los servicios complementarios, como los servicios turísticos, son muy bien recibidos así sean ofertados por terceros. Si estos son recomendados por el mismo hotel donde se hospedan, son percibidos como parte de los servicios complementarios.

#### **4.2.3 Fuente indirecta**

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo o PromPerú es una entidad dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, que ha venido recopilando información desde hace muchos años y es una fuente rica de estadísticas relacionadas al turismo nacional. En nuestro caso hemos recopilado información relevante para la zona norte del Perú.

Según el Reporte Regional de Turismo de Tumbes del año 2022<sup>18</sup> más de 289,000 personas llegaron a un lugar que ofrece hospedaje. La oferta promedio de establecimientos que ofrecen hospedaje se incrementó 7.2 con respecto al año 2021 pero más del 12% con respecto al año 2019.

---

<sup>18</sup> Ministerio de comercio Exterior y Turismo:  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4383899/RRT\\_Tumbes\\_Ano2022.pdf?v=1680647040](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4383899/RRT_Tumbes_Ano2022.pdf?v=1680647040)

Una encuesta realizada en el año 2022<sup>19</sup> el 67% de los vacacionistas a nivel nacional fueron jóvenes entre 18 y 43 años y el 69% lo hace en pareja o grupo familiar directo con uno o dos niños, lo que constituye un nicho importante para los potenciales huéspedes de Punta Pico que ofrece facilidades para ese tipo de turista.

En los últimos años muchos más turistas están viajando en grupos familiares directos o en pareja y cada vez menos lo hacen o solos o sin niños. El anexo 5 muestra el perfil del vacacionista y el anexo 6 la comparación con el año 2019.

En cuanto al turista extranjero, la procedencia es principalmente de Ecuador. Existe un notorio número de visitantes ecuatorianos que registran su ingreso al departamento de Tumbes con el objetivo de vacaciones. Fuente Tumbes, Reporte Regional de Turismo, 2022.

Según el perfil de turista vacacional<sup>20</sup> el 12% del turista vacacional peruano busca un destino de playa y sol, principalmente situados en el norte del país.

El reporte señala que la información turística la buscó principalmente en las redes sociales como Facebook, Instagram o Tik Tok; en segundo lugar, utilizó la página web “Y tú que planes”.

### **4.3 Valoraciones del consumidor**

Una encuesta con respuesta múltiple del año 2020 de PROMPERÚ (2020)<sup>21</sup> ofrece diferentes datos de interés: 83% de los turistas hicieron uso de restaurantes, 65% usaron un alojamiento pagado (hotel u hospedaje), servicios con que cuenta Punta Pico. En esta misma encuesta muestra el nivel de satisfacción para los alojamientos de tres estrellas de Tumbes, donde la habitación es lo más valorado, con un 73.3%. Inmediatamente la infraestructura (presentación del local y las instalaciones) con un 72.4% y muy cerca, el servicio de internet con un 72.3%. En el anexo 6 se muestra el cuadro completo la satisfacción respecto al servicio de alojamiento pagado en Tumbes.

### **4.4 Oferta y demanda**

#### **4.4.1 Oferta**

Según el reporte regional de turismo de Tumbes de 2022<sup>22</sup>, a finales del 2022 ya existían

---

<sup>19</sup> PROMPERU, Perfil del vacacionista nacional 2022

<sup>20</sup> Promperú: Reporte del turista vacacional 2022

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=272&redireccionar=1>

<sup>21</sup> Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía (2020); Encuesta múltiple 2020

<sup>22</sup> PROMPERU: Reporte Regional de Turismo de Tumbes.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4383899/RRT\\_Tumbes\\_Ano2022.pdf?v=1680647040](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4383899/RRT_Tumbes_Ano2022.pdf?v=1680647040)

253 diferentes hospedajes para turistas, cuando en el 2019 habían solo 225, un incremento (periodo 22/19) del 12.4% de oferta, sin embargo, la cantidad de arribos en establecimientos similares a del análisis, representa solo el 70.8% del 2019.

Hacemos la comparación con el año 2019 para evitar la desviación provocada por la pandemia.

El 67.2% de los arribos nacionales a Tumbes provienen de Lima y un 8.9% de Piura. La visita de visitantes no peruanos se incrementó en un 342.5% respecto al año anterior. Un nicho importante para la región son los turistas ecuatorianos, los cuales representan el 62.6% de los arribos extranjeros. Según lo conversado con algunos conocedores, la visita de ecuatorianos en años anteriores ha sido significativa para la industria hotelera del norte.

Una revisión a la página web “Trip Advisor”<sup>23</sup> se aprecia la oferta hotelera cerca del poblado de Acapulco y con las condiciones de precio y servicios de Punta Pico, se tiene la siguiente oferta:

**Tabla 13: Valoración *Trip Advisor* de hospedajes cercanos**

Nombre	Categoría
La posada de Zorritos	5.0
La posada de los Tumpis	5.0
María José Bungalows	5.0
Hotel Villa del Mar Bungalows	5.0
La Casa de Diego	5.0
Baja Canoas Hotel	5.0
Palo Santo Beach Resort	4.5
Yemaya Boutique Hotel en Canoas	4.5
Hotel de Palma	4.5
Bungalows and suites Punta Camarón	4.5
Kapraia Suites Hotel	4.0
Pinamar Hotel	4.0
Waltako Beach Culture	4.0
Punta Pico	3.5
Costa Azul Spa & Resort	2.5

Pág. web Trip Advisor (búsqueda manual)(2023)

Como se puede apreciar, la valoración de Punta Pico es una de las más bajas del área, fruto del poco cuidado de los detalles para con los huéspedes y una total desconexión,

<sup>23</sup> Página web Trip Advisor: [https://www.tripadvisor.com.pe/Hotels-g1028705-Tumbes\\_Tumbes\\_Region-Hotels.html#MAPVIEW](https://www.tripadvisor.com.pe/Hotels-g1028705-Tumbes_Tumbes_Region-Hotels.html#MAPVIEW)

de los que manejan el hotel, con las redes sociales, donde se encuentran quejas sin ser atendidas y comentarios de huéspedes que se han sentido maltratados. La mayoría de estos comentarios negativos pueden ser solucionados rápidamente.

Sin embargo, como aspectos positivos se pueden leer: hotel en una buena ubicación, habitaciones con vista al mar, habitaciones con balcón, habitaciones amplias y limpias, playa privada a menos de 20 metros, piscina en el hotel.

#### 4.4.2 Demanda.

Obteniendo datos del Reporte Regional de Turismo de Tumbes<sup>24</sup>, hasta antes de la pandemia, la demanda por alojamiento en esa región crecía sostenidamente a un ritmo de 15% anual. Ya en el año 2023 se ha registrado un incremento sustancial de la demanda por alojamiento, pero aún no llega a los niveles del 2019. Se espera que, con las actividades de promoción del turismo interno los visitantes superen cualquier cifra antes registrada en el 2024.

Tumbes está haciendo un esfuerzo en inversiones para mejorar su “Índice Regional de Turismo”<sup>25</sup> que se reflejan en el anexo 7 que muestra el objetivo y meta de la política Regional de Turismo de Tumbes, plasmado en el documento PERTUR Tumbes 2019 – 2025: Plan Estratégico de Turismo. Con las acciones que se muestran en el documento, se espera una mejora sustancial de la demanda de alojamiento.

En la tabla siguiente se muestra un comparativo sobre el incremento de la oferta de instalaciones que ofrecen hospedaje y los arribos a estos establecimientos. Para tener una información más actualizada, se está comparando el periodo entre enero y agosto de los años mostrados.

**Tabla 14: Oferta y demanda de hospedaje en Tumbes**

Año	Oferta: (número de establecimientos)	Arribos (miles de personas)
2016	188	354
2017	201	364
2018	201	392
2019	225	410
2020	136	155
2021	237	296
2022	253	290

Reporte Regional de Turismo de Tumbes (2023)

<sup>24</sup> PROMPERU, Reporte Regional de Turismo de Tumbes, octubre 2023

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4688200/4315787-reporte-regional-de-turismo-tumbes-octubre-2023.pdf?v=1703038336>

<sup>25</sup> Indicador el cual está conformado por dieciséis (16) indicadores que miden la actividad turística regional y permite visibilizar la evolución histórica de esta actividad, utilizando indicadores del Sector Turismo. PERTUR Tumbes 2016 - 2015

#### 4.5 Mercado objetivo

El mercado objetivo se cuantifica en base a información cuantitativa de arribos a la ciudad de Tumbes, arribos a hoteles tanto para turista nacionales como para extranjeros. Con datos obtenidos del Reporte Regional de Turismo de Tumbes octubre 2023, se pueden obtener estos datos.

**Tabla 15: Relación arribos al aeropuerto / pernoctaciones**

Año	Arribos a aeropuerto		Pernoctaciones (miles)	
	Ene - set	Crecimiento	Ene - ago	Crecimiento
2019	88,171		266	
2020	47,524	-46.1%	99	-62.8%
2021	101,456	113.5%	180	81.8%
2022	146,379	44.3%	202	12.2%
2023	157,452	7.6%	174	-13.9%

Reporte Regional de Turismo de Tumbes (2023)

Se observa que una de las fuentes principales de llegada a Tumbes (vía aérea), muestra un crecimiento importante en los últimos tres años, sin embargo, el crecimiento de la demanda de alojamiento que venía en subida en el 2021 y 2022, ha tenido una reducción. Importante mencionar que la información obtenida tiene dos periodos diferentes (un mes sin información en las pernoctaciones), lo que se está comparando es con el periodo anterior del mismo concepto, por lo que si puede ser útil.

El Perú cuenta con el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) 2019 – 2025<sup>26</sup> el cual considera a Tumbes como un destino turístico competitivo para servicios relacionados con el segmento sol y naturaleza, donde se ofrecen servicios de calidad reconocida.

Para el cálculo del mercado objetivo se puede estimar la participación de Punta Pico dentro del universo de pernoctaciones demandadas. Si el número de clientes que demandan alojamiento para el 2023 llegan a 222,200 personas (estimación percibida por dueños de hoteles en Tumbes) y Punta Pico tiene una capacidad instalada de 15,330 pernoctaciones al año. Las instituciones relacionadas al turismo en el norte están haciendo esfuerzos para incrementar de manera sustancial la demanda estimada de huéspedes. Aprovechando este impulso gubernamental y aplicando el plan que se detalla más adelante en el capítulo 6, se espera casi duplicar el número de huéspedes.

<sup>26</sup> MINCETUR: Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) 2019 - 2025

## **Capítulo V FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS**

### **5.1 Análisis de propuesta de Misión y Visión.**

Aunque en el pasado no se haya formulado una Misión o Visión para el negocio de hospedaje en Tumbes, los propietarios siempre han tenido una idea clara de que se desea lograr con este negocio.

#### **5.1.1. Misión**

La misión de una empresa debe reflejar el motivo o razón de ser de la organización. Debe enfocarse en los objetivos a cumplir en el presente o corto plazo. Esta declaración escrita es única ya que depende expresamente de las características para lo cual fue creada.

La Misión definida para el Hospedaje Punta Pico es la siguiente:

“Ofrecer un servicio hotelero comprometido y esforzado por superar las expectativas de nuestros huéspedes, enfocados en mejorar el valor para el cliente”.

#### **5.1.2. Visión**

Después de revisar las expectativas sobre los que se quiere que el hospedaje sea en el futuro, se planteó la siguiente Visión:

“Convertirnos, en el año 2028, en el destino de elección para aquellos que buscan, en un hotel, una experiencia acogedora y relajante, destacándonos por ofrecer un servicio más allá de lo esperado en unas instalaciones bien cuidadas y con una conexión auténtica con la belleza natural de la región.”

### **5.2 Objetivo general.**

El objetivo prioritario es establecer un plan de crecimiento sobre la base de captación de más clientes. Si bien la financiación puede ser un recurso alcanzable para ellos, no es sostenible una inversión en infraestructura sin modificar algunas herramientas de ventas, servicios y atención al cliente.

#### **5.2.1 Objetivos estratégicos.**

Los objetivos estratégicos de Punta Pico se han determinado para el período 2024 – 2026, sustentado en crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

##### **5.2.1.1 Crecimiento**

- Aumentar el nivel de ocupación del hotel, de 25% en 2023; a 43% en 2024, 57%

en 2025 y 69% en el 2026

- Incrementar el ingreso por ventas. Indicador: Base S/. 469,420 en el 2023; S/.747,440 en 2024; S/.761,570 en 2025 y S/. 877,370 en 2026.

### 5.2.1.2 Rentabilidad

- Incrementar la rentabilidad del negocio. Ratio: Utilidad neta/ total ingresos. Dato Base 5% en el 2022; Indicador: 14% en el 2024; 18% en el 2025 y 20% en el 2026.

### 5.2.1.3 Sostenibilidad

- Lograr la mayor satisfacción del cliente, buscando llegar al 2026 con un 90% de satisfacción de estos. Según las encuestas realizadas la satisfacción actual del cliente es del 64%; indicadores objetivo: 2024 75%; 2025 84% y 2026 90%
- Mejorar el clima laboral. Actualmente se percibe un 65% de satisfacción de los empleados y se buscara alcanzar un mínimo de 70% en el año 2024, 75 % en el año 2025 y 80% en el año 2026

El conjunto de objetivos estratégicos se muestra a continuación.

**Tabla 16: Objetivos estratégicos**

TIPO	No	OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR	2024	2025	2026
CRECIMIENTO	OE1	% Ocupabilidad de las habitaciones	Promedio Cuartos ocupados/ Total de cuartos	43%	57%	69%
	OE3	Aumentar ingresos por ventas	Monto en soles	747,440	761,570	877,370
RENTABILIDAD	OE4	Rentabilidad	Utilidad neta/Total ingresos	10%	15%	18%
SOSTENIBILIDAD	OE5	Mejorar la satisfacción del cliente	Encuestas como NPS / internas	75%	84%	90%
	OE6	Mejorar clima laboral	Grado de satisfacción de trabajadores mediante encuesta	70%	75%	80%

Elaboración Propia (2023)

## 5.3 Matriz FODA cruzado

En esta parte, elaboraremos la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) cruzado de Punta Pico. El objetivo es comprender cómo los factores internos

y externos influyen en su posición competitiva. Al contrastar las fortalezas y debilidades internas del hotel con las oportunidades y amenazas externas que enfrenta, podremos definir cuáles son las iniciativas estratégicas más adecuadas para lograr nuestros objetivos. Esas iniciativas se utilizarán en nuestros planes funcionales.

**Tabla 17: Matriz FODA cruzado**

<b>MATRIZ FODA CRUZADO PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>		
	<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <p><b>F1.</b> Ubicación geográfica y diseño de la infraestructura.</p> <p><b>F2.</b> Cadena de suministros eficiente y de bajo costo.</p> <p><b>F3.</b> Financiamiento</p>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <p><b>D1.</b> Pocos o nulos servicios complementarios.</p> <p><b>D2.</b> Canales de ventas poco aprovechado.</p> <p><b>D3.</b> Personal no capacitado en atención al cliente.</p> <p><b>D4.</b> Tecnología deficiente/ Red inalámbrica de Wifi muy débil.</p>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p><b>O1.</b> Ambiente político estable en la zona.</p> <p><b>O2.</b> Expectativas de recuperación económica</p> <p><b>O3.</b> Gobiernos regionales favorecen el rubro hotelero</p> <p><b>O4.</b> Tendencia a la digitalización</p> <p><b>O5.</b> Promoción constante de atractivos turísticos</p>	<p>FO1: Estrategia de nicho y marketing personalizado. (F1, O4)</p> <p>FO2: Alianzas estratégicas con proveedores locales. (F2, O1, O2)</p> <p>FO3: Programas de fidelización y recompensas (F1, O2, O3, O5)</p> <p>FO4: Aumento de servicios internos (F1, F3, O5)</p>	<p>DO1: Diversificación de servicios complementarios (O2, O5, D1).</p> <p>DO2: Enfoque en nichos (O2, O5, D2).</p> <p>DO3: Capacitación de personal en atención al cliente (O2, D3).</p> <p>DO4: Mejoras y mantenimiento del local (O2, D1, D4).</p> <p>DO5: Mejora de servicios internos (wifi, Tv, etc.) (O4, D6).</p>
<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <p><b>A1.</b> Inestabilidad política.</p> <p><b>A2.</b> Inseguridad política relativa genera inestabilidad y reduce flujo turístico.</p> <p><b>A3.</b> Competencia agresiva y nuevas ofertas hoteleras</p> <p><b>A4.</b> Precio elevado para conectividad.</p> <p><b>A5.</b> Eventos naturales extraordinarios</p>	<p>FA1: Enfoque en calidad y experiencia del cliente (F1, A3)</p> <p>FA2: Diversificación de mercados y temporadas (F2, A3).</p> <p>FA3: Gestión proactiva de la imagen y reputación en línea (F3, A3).</p> <p>FA4: Flexibilidad en las políticas de cancelación y reembolso (F3, A3).</p> <p>FA5: Programas de lealtad y referencias (F1, F3, A1, A2, A3).</p>	<p>DA1: Diversificación de servicios (D1, A3).</p> <p>DA2: Optimización de canales de venta (D2, A3).</p> <p>DA3: Capacitación al personal (D3, A3).</p> <p>DA4: Programas de fidelización (D2, D3, A3).</p>

Fuente Fred David (2014)

Elaboración propia (2023)

### 5.3.1 Selección de las iniciativas

Del total de las iniciativas se ha seleccionado las que, pensamos, tendrían el mayor impacto en lograr los objetivos estratégicos planteados.

Las iniciativas seleccionadas son:

FO1 Estrategia de nicho y marketing personalizado.

FO4: Aumento de servicios internos.

FA1 Enfoque en calidad y experiencia del cliente.

FA3 Gestión proactiva de la imagen y reputación en línea.

DO1 Diversificación de servicios complementarios.

DO3 Capacitación del personal en atención al cliente.

DO4: Mejoras y mantenimiento del local.

DO5 Mejoras de servicios internos (wifi, TV, etc.).

DA2 Optimización de canales de venta

#### 5.4 Alineamiento de iniciativas estratégicas con los objetivos.

**Tabla 18: Matriz de alineamiento estratégico**

INICIATIVAS FODA	FO1	FO4	FA1	FA3	DO1	DO3	DO4	DO5	DA2	TOTAL
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>										
OE1 % Ocupabilidad	X				X				X	3
OE2 Incrementar recordación de marca		X		X			X		X	4
OE3 Aumentar ingresos	X	X			X				X	4
OE4 Incrementar Rentabilidad	X				X					2
OE5 Incrementar satisfacción cliente		X	X		X		X	X		5
OE6 Mejorar clima laboral						X				1

Elaboración propia (2023)

#### 5.4.1 Estrategia de crecimiento

Para definir las estrategias de crecimiento para los siguientes tres años, se desarrollará la matriz de ANSOFF.

**Tabla 19: Matriz ANSOFF**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Igor Ansoff (1957)

Los dos primeros años de este nuevo lanzamiento se buscará más clientes en el mismo segmento de mercado lo cual significa que se hará una penetración de mercado. Se estima que las mejoras del segundo año podrán dar flexibilidad para buscar clientes en otros mercados lo cual significa que haremos desarrollo de mercado.

Los detalles de este tipo de estrategia se detallarán en los planes funcionales.

## **5.5 Resumen de estrategias seleccionadas**

### **5.5.1 Estrategia competitiva**

Planteamos una estrategia competitiva de enfoque en mejor valor. Posicionaremos a Punta Pico como un hotel que ofrece mejor relación calidad-precio.

### **5.5.2 Estrategia de crecimiento**

Hemos seleccionado como estrategia de crecimiento para los tres primeros años siguientes una estrategia de penetración de mercado.

## Capítulo VI PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RSE

En este capítulo se detallan los planes funcionales concebidos para el hospedaje Punta Pico de Tumbes. Iniciamos con el plan de Marketing, después el de Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y terminamos con el plan funcional de Finanzas y evaluación financiera.

### 6.1 Plan de Marketing.

#### 6.1.1 Objetivos

El plan de marketing tiene los siguientes objetivos:

- Aumentar el nivel de ocupación del hotel. Ocupación actual 25%; Indicadores: 43% en 2024; 57% en 2025 y 69% en 2026
- Lograr la mayor satisfacción del cliente, buscando llegar al 2026 con un 90% de satisfacción de estos. Según las encuestas realizadas la satisfacción actual del cliente es del 64%; indicadores objetivo: 2024 75%; 2025 84% y 2026 90%
- Incrementar el ingreso por ventas. Indicador: Base S/. 469,420 en el 2022; S/.747,440 en 2024; S/.761,570 en 2025 y S/. 877,370 en 2026

#### 6.1.2 Segmentación de mercado

El segmento de mercado que usa actualmente el hospedaje tiene las siguientes características:

- Edad promedio entre 30 y 49 años. Porcentajes aceptables en otras edades.
- Usualmente viajan en familia de vacaciones.
- La estadía es menor a cuatro días.
- Suelen elegir destinos de playa al menos una vez cada dos años.

El segmento del mercado **que se desea obtener** después de la aplicación del plan de negocio es:

- Padres de familia con hijos pequeños
- Procedencia de todo el Perú, aunque se prioriza Lima y ciudades principales del Perú por búsqueda de un espacio vacacional playero.
- Parejas en edad de jubilación que busquen tranquilidad y clima agradable.
- Estadías entre tres a cuatro días.
- Rango de edades 25 – 35 en parejas jóvenes con hijos y mayores a 50 en parejas mayores que buscan descanso.

**Tabla 20: Variables para segmentación del mercado**

Variable	
Procedencia geográfica	Principales ciudades del Perú.
Rango etario	30 – 60 años.
Nivel socioeconómico	A – B

Elaboración propia (2023)

### 6.1.3 Posicionamiento

Queremos que el hotel tenga un posicionamiento atractivo para el público objetivo. Debe ser acogedor y servicial pero no caro. Debe tener diferentes servicios de ocio y turísticos y deben tener un precio accesible. Queremos ser percibidos como la mejor relación precio calidad, es decir, ofrecer servicios que demandan los clientes manejando un precio razonable.

Utilizaremos la estrategia de posicionamiento **de percepción de mejor valor**, resaltando las características únicas que se pueden conseguir en Punta Pico: Pocas habitaciones, lugar privilegiado alejado del bullicio de poblaciones cercanas, vistas maravillosas desde las habitaciones y variedad de servicios complementarios. Siempre teniendo en cuenta que será a un precio justo.

#### 6.1.4 Mezcla de Marketing.

**a) Producto/ servicio:** El hospedaje Punta Pico ofrece un servicio personalizado con un alto estándar de servicio al cliente. Ofrece sus instalaciones para una experiencia distendida y relajada, sin preocupaciones. Las características están basadas en la ubicación geográfica única que tiene, brindando una estadía muy calmada sin la agitación propia de los sitios con población aledaña. Para complementar se ofrecen servicios complementarios que ofrezcan variedad turística en la estadía.

**b) Precio:** La estacionalidad de la demanda es muy notoria, siendo los meses de verano, enero, febrero y marzo, las vacaciones de mayo y octubre y los feriados largos los que son aprovechados por los turistas para dirigirse a estos descansos en playas del norte. Para fijar precios hay que tener en cuenta el margen sobre los costos y, por supuesto, la competencia.

En la siguiente tabla se puede observar los precios según la temporada.

**Tabla 21: Precios en soles por habitación y temporada**

Habitación	Cantidad	Precio temporada baja	Precio temporada alta
Simple	2	210	240
Doble	6	240	270
Triple	3	305	350
Cuádruple	2	370	430
Quíntuple	2	435	510

Elaboración propia (2023)

**c) Promoción:** Con el fin de incrementar las ventas se planea ofrecer planes y descuentos atractivos durante los dos siguientes años, buscando una mejor penetración de mercado. Se utilizarán las redes sociales como vehículo de comunicación visual, utilizando videos muy cortos mostrando lo mejor de Punta Pico. Se contratarán influencers según grupos etarios con la intención de crear dos producciones como historias de Instagram, o publicidad en Tik Tok, al mes.

La utilización de las redes sociales es crucial para mejorar la recordación de la marca, cuidando mucho la respuesta a los comentarios allí colocados.

Se buscará una conexión fácil para las reservas de habitaciones, sin largos tiempos de espera. Se utilizará un chat personalizado para poder conectar directamente al posible huésped.

Además, se plantea ofrecer planes familiares de diferentes estilos:

“Plan 3 x 2: Paga dos noches y quédate tres”, “Plan mi referente”, “Plan repetición”.

**d) Plaza:** Punta Pico está ubicado a unos dos kilómetros al sur del poblado de Acapulco y tiene acceso directo a una playa que puede considerarse privada por el poco acceso al público en general. La ciudad más cercana es Zorritos, la cual está a 14 kilómetros al norte. Este retiro de las poblaciones es uno de los atractivos mejor percibidos por los huéspedes ya que buscan tranquilidad y relajación a cualquier hora del día.

El acceso desde Lima al lugar es, necesariamente, en avión hacia Tumbes y/o Talara. Para lo cual, se ofrecerá una tarifa especial de movilidad desde el aeropuerto hasta el hotel. Para ello se establecerá una alianza con un proveedor local de movilidad y con hoteles cercanos para poder acceder a buenos precios por volumen.

Existirán alianzas estratégicas con empresas u operadores turísticos para aumentar la visibilidad, ofreciéndoles la promoción de sus paquetes en el mismo Punta Pico.

**e) Personal:** La atención al cliente es una prioridad. Punta Pico tiene que ser reconocido como el lugar donde el huésped recibe más de lo que espera y para ello, cada persona que trabaja allí debe creérselo y asumirlo como la prioridad. Para ello se implantarán capacitaciones en atención al cliente con una periodicidad de semestral.

Para que los trabajadores del hotel traten bien a sus clientes, ellos deben ser bien tratados también. Se programarán recompensas monetarias por la realización de algún acto que haya decantado en un agradecimiento sincero de algún huésped. Se ofrecerán algunos beneficios adicionales a los trabajadores, como movilidad pagada, para mejorar el clima laboral que es otra de los objetivos estratégicos.

**f) Procesos:** Se revisarán y adecuarán los procesos desde el primer contacto con el posible

cliente, haciendo más cordial el trato. Habrá una pequeña bienvenida con un refresco helado mientras se hace una pequeña explicación de los horarios y puntos de interés del lugar.

Además, se ofrecerán paquetes turísticos para los principales atractivos de la zona. Estos mismos paquetes van a ser ofrecidos antes de su llegada para que puedan ser planeados con anterioridad desde su lugar de origen, lo que permite a la administración coordinar con antelación los servicios.

**g) Presentación (presencia física):** La locación de Punta Pico es única, el color azul verdoso de las paredes y la ubicación en el promontorio rocoso llama la atención de cualquiera.

Lo que hay que trabajar es la imagen conceptual, y eso se construye en el tiempo, a punta de hacer bien las cosas, de tratar bien al huésped y de mucha cordialidad en el trato. Eso esperamos de este nuevo rumbo que queremos darle, y para ello es necesario trabajar mucho con las personas que hacen posible este negocio. El buen trato se consigue dando buen trato hacia afuera y hacia adentro. Los trabajadores serán bien tratados y eso también esperamos de ellos. Así se les hará saber y se les recompensará por ello. Se les transmitirá la cultura dedicada al cliente con que inició Punta Pico.

Con esta nueva cultura de atención y una inversión que se verá más adelante, se prevé un aumento de huéspedes tal como se muestra en el anexo 8 con una proyección para los siguientes tres años.

Así mismo, se prevé tener una colaboración empresarial con las empresas de turismo del sector para que puedan ofrecer sus servicios turísticos desde el mismo ambiente del hotel, negociando un 10% de la tarifa como comisión del hotel y, en contrapartida, Punta Pico contratará una anfitriona que ofrecerá los diferentes tours a los huéspedes.

Por experiencia en el sector y en la zona, se sabe que un 50% de los huéspedes contratan servicios de guías turísticos. Entre los servicios turísticos que más se contratan están en orden de prioridad: El avistamiento de ballenas, el paseo al Ñuro para nadar con las tortugas, visita a los manglares de Tumbes y compras en Máncora.

El anexo 9 detalla los ingresos adicionales por la aplicación de esta práctica de asociación con las empresas de turismo, analizando solo los tres paquetes más consumidos en la zona. Se estima un ticket promedio de 93.33 soles por persona (Avistamiento de ballenas 120 soles, nado con tortugas 80 soles por persona, paseo por los Manglares de Tumbes, 80 soles por persona, promedio por persona s 93.33.

El anexo 10 muestra el costo en que incurrirá Punta Pico para tener a la anfitriona a medio

tiempo. Allí se incluyen el desayuno y almuerzo para 300 días al año.

Además de los ingresos de alojamiento, el hotel obtendrá ingresos por servicio de restaurante a precios de carta y ofrecerá el desayuno buffet sin costo en todas sus tarifas de habitación, como una estrategia de promoción y con carácter permanente como valor agregado. Se comprende una cantidad de comensales adicionales a la actual partiendo de los datos de ocupación anual promedio al 25%.

Por la experiencia en el negocio se estima que de los huéspedes adicionales que genere el plan de negocios, un 90% desayuna, un 40% almuerza (huésped paga precios de carta solo para almuerzo) en el restaurante del hotel durante todos sus días de alojamiento. Un 70% de los huéspedes, cena o toma lonche en la tarde noche y un 30% de ellos consume en el bar en la noche especialmente los adultos.

Los tickets promedio del almuerzo por personas son de S/. 50.00; los del lonche /cena S/. 20.00 al igual que en el bar es de S/. 20.00.

La ejecución del plan propuesto se inicia en el 2024. La inversión en marketing se realiza de forma progresiva conforme se van realizando las actividades propuestas. La tabla siguiente muestra la diferencia del presupuesto, antes y después del 2024. El incremento es considerable.

**Tabla 22: Presupuesto de marketing (monto en soles)**

Concepto	2023	2024	2025	2026
Influencers		71,040	71,040	71,040
Campañas en redes sociales.	34,900	70,000	70,000	70,000
Descuentos promocionales.	32,000	65,000	70,000	75,000
<b>TOTAL</b>	<b>66,900</b>	<b>206,040</b>	<b>211,040</b>	<b>16,040</b>

Elaboración propia (2023)

## **6.2 Plan funcional de Operaciones**

### **6.2.1 Objetivos**

Como objetivo primordial del nuevo funcionamiento de Punta Pico está la atención al cliente. Para poder medir este servicio, se ha considerado lo siguiente:

- Mejorar la satisfacción al cliente, Indicador sale de las encuestas: 75% en el año 2024, 82% al 2025 y 90% al 2026. Este objetivo se ve en coordinación con el área de marketing.

- Disminuir número de quejas de clientes, el indicador será el porcentaje de quejas entre número de clientes. En el año 2024 será 12%, 5% en 2025 y para 2026 cerrar con 2%. Actualmente el porcentaje de quejas alcanza el 16%.

## **6.2.2 Acciones para lograr cumplimiento de los objetivos**

Por tratarse de una empresa con muy poco personal, la labor de operaciones involucra a casi todo el personal. Empezando por el administrador quien distribuye el trabajo diario entre las diferentes áreas.

### **6.2.2.1 Metodología operativa**

Todas las personas que trabajan en Punta Pico deben estar seguras de que solo a través de un excelente trato al cliente se consigue diferenciación, lo que conlleva a que sigamos siendo elegidos entre la competencia, por ello, la capacitación en temas de atención al cliente debe ser una constante periódica, así como las recompensas o premios por actos serviciales destacables. El cliente debe sentir que cualquier persona del staff es digna de confianza.

Acciones concretas que permitan llevar a cabo lo anterior.

- Priorizar el servicio al cliente. Estar muy atento a las necesidades de los huéspedes y solucionar sus necesidades de manera inmediata.
- La infraestructura se debe presentar bien mantenida en todo momento. El chequeo diario de las instalaciones y su inmediata puesta a punto para el uso de los clientes es una labor que todos, sin excepción deben estar al tanto.
- La limpieza de todas las instalaciones, incluida la playa, debe ser un tema prioritario entre los trabajadores. La exigencia de los clientes es muy variada pero siempre se debe ofrecer el mejor de los estándares de limpieza para que el cliente más exigente esté satisfecho.

### **6.2.2.2 Funcionamiento operativo**

El **Check in** será a partir de las 13:00 horas. Hay excepciones para ingreso más temprano. Los huéspedes deben presentar su documento de identidad DNI peruano o carné de extranjería o pasaporte en caso de ser ciudadano extranjero. El huésped llenará y firmará el formato de ley. El hotel se reserva el derecho de ingreso al establecimiento según el respeto a la moral y las buenas costumbres.

Para el **Check out** se debe dejar la habitación a las 12m. Si lo desea, el cliente puede ampliar su hora de salida por una o dos horas, previa confirmación de disponibilidad sin costo alguno, por más de tres horas se cobrará un 20% de la tarifa, lo que le permitirá

quedarse por unas seis horas adicionales.

### 6.2.2.3 Las reservas

Las reservas también nos ofrecen la oportunidad de hacer contacto directo con los interesados. Se buscará iniciar las reservas a través del contacto telefónico y/o a través de un chat de texto o de voz. Esto mostrará la cercanía que se pretende ofrecer. Una vez realizada la introducción de los datos del cliente, se les contactará vía mensaje de texto confirmando su pedido y con algunas preguntas para hacer más comfortable su estadía.

Debido a la alta competencia, las reservas no exigirán pago alguno, salvo se trate de grupos organizados que involucren más de tres habitaciones.

Se sabe que siempre seguirán existiendo los caminos tradicionales como la reserva a través de la página web, donde se piden datos generales.

### 6.2.3 Infraestructura

Punta Pico está estructurado según las siguientes habitaciones.

**Tabla 23: Habitaciones en Punta Pico**

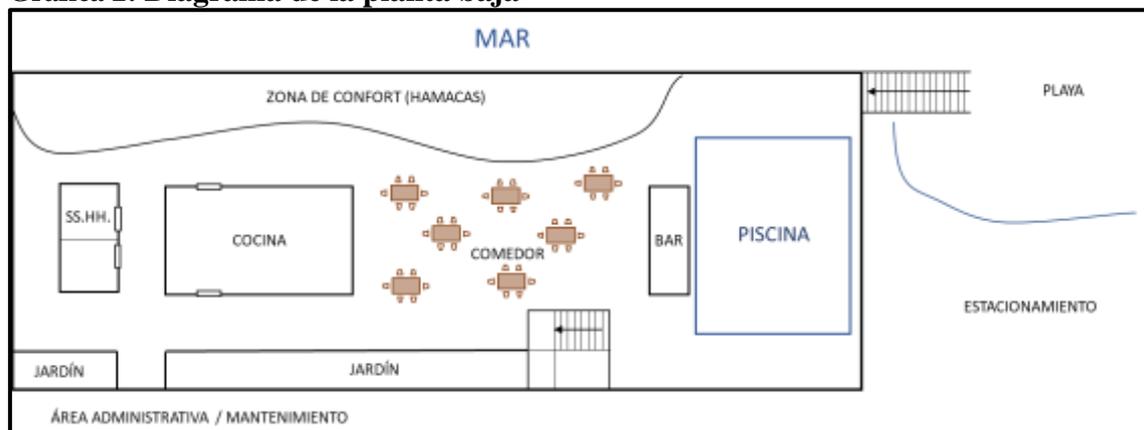
Habitación	Cantidad
Simple	2
Doble	6
Triple	3
Cuádruple	2
Quíntuple	2
Total	15

Elaboración propia (2023)

A excepción de las dos habitaciones simples, el tamaño de las demás habitaciones da la capacidad para ingresar una cama adicional, por lo que una habitación doble podría convertirse en triple, la triple se convertiría en cuádruple y así sucesivamente si fuese necesario.

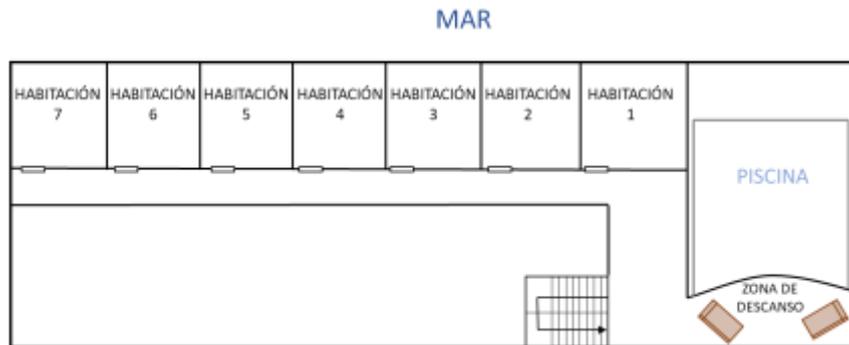
A continuación, se muestran diagramas de los diferentes pisos del hospedaje. Los esquemas no necesariamente están a escala.

**Gráfica 2: Diagrama de la planta baja**



Elaboración propia (2023)

**Gráfica 3: Diagrama de la segunda planta**



Elaboración propia (2023)

La tercera planta tiene la misma estructura que la segunda. Allí se encuentran las habitaciones 8 a 14.

#### **6.2.4 Calidad**

Se ha elaborado una política de calidad basada en los siguientes tres pilares:

- Cumplimiento del servicio ofrecido.
- Escuchar, atender y solucionar los pedidos de los huéspedes, de inmediato o dentro de un tiempo razonable.
- Cuidar la infraestructura y ser proactivo en su mejora.

Punta Pico tiene que asegurar, principalmente, que se cumpla con todo lo ofrecido de manera correcta con respuestas rápidas ante los pedidos de los huéspedes.

Se difundirá en todas las áreas de la organización la importancia de este enfoque de servicio. Se incluirá también a los proveedores de servicios que interactúen con los huéspedes, principalmente a los servicios turísticos quienes permanecerán en contacto con ellos por algunas horas del día.

Los estándares de calidad que se van a instalar son:

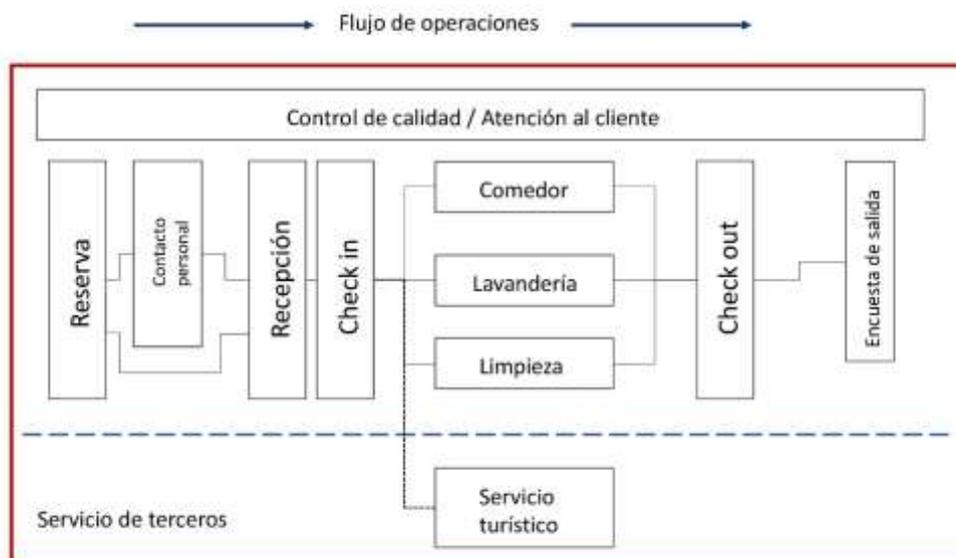
- Servicio al cliente excepcional: Se debe garantizar un servicio amable, atento y profesional para satisfacer las necesidades de los huéspedes.
- Limpieza e higiene: Mantener las instalaciones, habitaciones y áreas comunes limpias y bien cuidadas.

- **Mantenimiento de instalaciones:** Se dará un mantenimiento regular para asegurar que todas las instalaciones estén en buen estado.
- **Alimentos y bebidas:** Ya que se ofrecen servicios de restaurante, se asegurará que la calidad de la comida y las bebidas sea el esperado y que se sigan las normativas de seguridad alimentaria.
- **Comunicación:** Mantener una comunicación efectiva con los huéspedes, proporcionando información sobre actividades turísticas y servicios disponibles.
- **Gestión ambiental:** Se fomentará prácticas de sostenibilidad y responsabilidad ambiental para preservar la belleza natural de la playa. Animaremos a reciclaje y el ahorro en los recursos.
- **Capacitación del personal:** La capacitación a los empleados será constante para que estén preparados para atender las necesidades de los huéspedes y brindar un servicio de alta calidad.
- **Evaluación continua:** Realiza revisiones periódicas de la calidad y recopila retroalimentación de los huéspedes para identificar áreas de mejora.

### 6.2.5 Procesos operativos

Punta Pico operará bajo los procedimientos típicos de atención de la reserva, recepción, check in, servicios internos y servicios de terceros y check out.

**Gráfica 4: Diagrama del flujo de operaciones**



Elaboración propia, 2023

### 6.2.6 Descripción de los procesos

- Reserva: el proceso se inicia cuando el posible cliente contacta via llamada telefónica, algún medio de mensajería como un chat de texto o voz, o directamente dejando sus datos en la página web del hospedaje se concluye con un código de reserva enviado según el medio de comunicación elegido por el cliente.
- Contacto personal: Esta parte es el primer paso para el contacto más cercano. Se espera que el cliente elija el medio de comunicación para, a través de éste, finalizar el proceso de reserva.
- Recepción: Cuando el cliente llega a las instalaciones se le recibe con una bebida de cortesía y se le direcciona a la recepción quien, con su código de reserva, se culmina el proceso de instalación.
- Check in: al presentar el código de reserva, se le pide completar algunos datos para el formato de check in legal, se firma y se le acompaña a la habitación.
- Comedor: El servicio de comedor no está incluido en el servicio de habitaciones a menos que lo haya pedido expresamente así, el cual incluiría el desayuno, almuerzo y cena según el menú básico. La cocina, que está en el primer piso, tiene el formato de “ventanas abiertas”, donde los comensales pueden ver el preparado de los alimentos a través de las grandes ventanas que tiene, precisamente, para que se aprecie el proceso de preparado de manera limpia y ordenada.
- Lavandería: Existe el servicio de lavandería el cual se pide antes de las 10:00 horas para que sea entregado el mismo día. Pasada esa hora, la ropa limpia se devuelve antes de las 10:00 horas del día siguiente.
- Limpieza: O Housekeeping, para el huésped que continúa en su estadía, se realizará durante la mañana, apenas las personas dejen la habitación.
- Servicio turístico: Si bien este servicio no es propio de Punta Pico, si es en asociación estratégica con los proveedores locales y está incluido en la lista de servicios monitoreados por la empresa. El servicio inicia según el acuerdo con los huéspedes y tiene una hora prevista de retorno. Punta Pico monitoreará aleatoriamente mediante mensajería de texto el buen flujo del servicio y tendrá, posteriormente al retorno, una retroalimentación para la mejora continua.
- Check out: Una vez que se cumplen los días que se acordó en la reserva, la recepción tiene preparado la cuenta cargada a la habitación.
- Encuesta de salida: Se les pedirá a todos los huéspedes que ya hayan hecho el check out y tengan un tiempo disponible que nos ayuden a mejorar la estadía completando una encuesta que les podría tomar de tres a cinco minutos.

### 6.2.7 Mantenimiento

La infraestructura presenta deterioro por los años. Ya se han detectado los diferentes ambientes que necesitan ser mejorados.

Ya que la cocina está ubicada en la planta baja y su diseño con ventanales grandes permite que los clientes vean el trabajo interno. La inversión implementará equipo adicional de cocina (una cocina industrial de 4 hornillas, ollas, utensilios, mobiliario de acero quirúrgico y luminarias), algo de vajilla nueva.

Se ha considerado la implementación en equipo adicional de la hostelería, en lo puntual: luminarias, accesorios de baño, pintura de habitaciones y ropa de cama nueva para cada habitación (40 camas y 80 almohadas).

### 6.2.8 Inversión en operaciones

**Tabla 24: Inversión en operaciones (monto en soles)**

Inversión	soles
<b>Equipo adicional hostelería</b>	<b>33,000</b>
Ropa completa de cama	20,000
Luminarias	2,500
Accesorios baños habitaciones	10,500
<b>Equipo adicional cocina</b>	<b>11,200</b>
Cocina industrial	3,000
Mobiliario cocina	7,000
Ollas utensilios y luminarias	1,200
<b>TOTAL</b>	<b>44,200</b>

Elaboración propia, 2023

El costo en que se incurrirá para operar el hotel según la nueva cantidad de huéspedes esperados se detalla en el anexo 11. Antes, el anexo 8 representa la ocupación esperada para los siguientes tres años, y sobre la base de esos huéspedes se han estimado habitaciones adicionales las que incurren en mayores gastos para su atención.

El incremento sustancial en la ocupación representa un aumento en los servicios que presta Punta Pico. Para ello se ha estimado los recursos humanos necesarios para poder atender tales requerimientos.

En el anexo 8 se pueden observar La proyección de la ocupación según los objetivos de marketing. Estimando una ocupación del 43 % para el año 2024, 57% para el 2025 y 69% para el año 2026. El cuadro nos muestra el número de huéspedes para tales proyecciones. Estimando el aumento de huéspedes, se calcula, a su vez, el incremento de personal

necesario para atender. Si bien el incremento de personal puede verse dentro del área de operaciones, lo veremos en el cuadro del anexo 12.

Sumando los costos variables del anexo 11 (suministros) y 12 (personal adicional) tendríamos un costo adicional por temas de hospedaje de:

**Tabla 25: Costo variable por limpieza de habitaciones**

Costo variable total por limpieza de habitaciones	Soles
Año 1	20,915
Año 2	27,805
Año 3	47,540

Elaboración propia, 2023

Los gastos de mantenimiento implican el gasto incurrido en materiales para mantener todos los ambientes en buenas condiciones de limpieza y funcionamiento.

Estas activades no siempre implican una ejecución de gasto sino más bien una actividad de supervisión constante, por lo tanto, todo lo relacionado a este gasto se provisiona en el fondo de mantenimiento, para tenerlo a inmediata disposición cuando se requiera. Este gasto/fondo de mantenimiento se estima en S/.15,000 soles por temporada o semestre. Se considera un gasto/fondo legal con las mismas características por un monto de S/.500 soles mensuales.

Los gastos adicionales en energía agua servicios de clave internet y telefonía se estiman en un 25% adicional de los gastos actuales, siendo el agua, el servicio más caro por la falta de red de agua y desagüe.

Finalmente se asume un gasto en plataformas de reservas que se ubica en un 5 % de las ventas brutas sobre el 30% del hospedaje contratado.

El detalle de estos gastos adicionales fijos administrativos se representan en los anexos 16 y 17 respectivamente.

**Tabla 26: Presupuesto anual de operaciones (Monto en soles)**

Año	2023	2024	2025	2026
Equipamiento nuevo (inversión)	46,460	4,000	4,000	4,000
Mantenimiento	14,500	18,000	19,000	20,000
Servicios públicos	16,900	22,815	22,815	22,815
Suministros variables	21,668	39,415	64,385	79,600
Suministros fijos	19,600	32,500	34,500	36,500
Total	119,128	116,730	144,700	162,915

Elaboración propia

La inversión en el nuevo equipo de cocina, mobiliario, ropa completa de cama, luminarias y accesorios para reponer (44,200 soles) se realizan a finales del 2023, de allí

el monto elevado con respecto a los años posteriores. El incremento en los siguientes rubros se debe a los gastos incurridos por atender a un mayor número de huéspedes. El incremento es proporcional al aumento de personas con un ligero ahorro por compras por volumen.

### 6.3 Plan funcional de RRHH

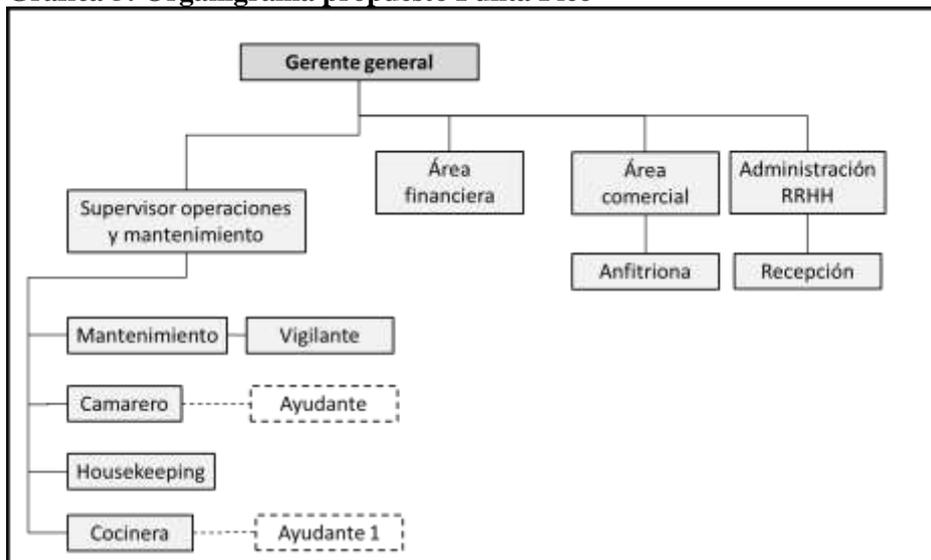
Si bien Punta Pico, formalmente es una empresa S.A.C., por su composición está enmarcada dentro del Régimen Especial de Renta.

La labor formativa para con los trabajadores debe ser constante y se premiarán las actitudes que conlleven a la felicitación de los huéspedes.

Se establecerá una estructura organizacional menos vertical y con mayor énfasis a las responsabilidades que van a marcar la sostenibilidad de Punta Pico: un área comercial, un área de recursos humanos y un área financiera que antes no existía.

Se propone la siguiente estructura:

**Gráfica 5: Organigrama propuesto Punta Pico**



Organigrama 2024. Creación propia.

El gerente general se encarga de garantizar la satisfacción de los huéspedes, a través de la coordinación para que todos los recursos necesarios estén cuando hagan falta. Debe comprobar que los servicios que ofrecen y todas las áreas involucradas cumplan con los estándares de la empresa.

El responsable del área financiera debe controlar los flujos de recursos monetarios para que la operación del negocio marche sin problemas. Realiza y controla la ejecución del presupuesto. Evalúa la viabilidad de una inversión. En esta empresa, por el tamaño de la misma, el gerente general asumirá la responsabilidad del área financiera, al menos por los siguientes tres años.

El administrador es responsable del control de los recursos que tiene la empresa, coordina las responsabilidades entre las distintas áreas funcionales, atiende directamente a los huéspedes y supervisa que la calidad del servicio esté a la altura de lo exigido por la gerencia general. El cargo también asume el manejo del personal por lo que también es el responsable del área de Recursos humanos que tiene el encargo de brindar el personal adecuado cuando las operaciones así lo exijan, así como las capacitaciones previstas. Responsable que empleados cumplan con las normativas legales y de salud exigidas legalmente.

El área comercial es responsable de los objetivos de marketing de la gestión comercial on line coordinando estrechamente con el personal externo que manejarán las redes sociales. Es, también, el promotor de los servicios turísticos ofrecidos desde el mismo hotel, supervisando la calidad del servicio ofrecido. Por el tamaño de la organización esta tarea comercial la realizará la misma persona que tiene el cargo de administrador.

El supervisor tiene una función mucho más operativa. Verifica que todas las demás personas del staff puedan cumplir bien sus responsabilidades. Reasigna tareas para resolver eventualidades ordinarias.

### **6.3.1 Objetivos del área de recursos humanos**

El objetivo principal en recursos humanos es lograr un excelente clima laboral, a través del siguiente indicador.

- Mantener el clima laboral alto. Indicador: porcentaje obtenido en encuestas: 75% en 2024; 85% en 2025; 90% en 2026

### **6.3.2 Procesos de recursos humanos**

- Selección: Una vez definidas las competencias buscadas en cada puesto, El reclutamiento y selección de candidatos se hará, principalmente, sobre la base de los moradores en Acapulco para que exista facilidad en su movilidad.
- Inducción al puesto: pasará primero con el jefe inmediato por una explicación sobre las funciones y responsabilidades del puesto. Inmediatamente se presentará al resto de trabajadores, así como una visita a cada ambiente para familiarizarse con lo que las otras áreas hacen.
- Capacitación y crecimiento: Existen capacitaciones básicas para todos los trabajadores, para luego pasar a las capacitaciones específicas del puesto: servicio de camareros, inocuidad en los alimentos, uso de productos de limpieza, entre otros. Lo que si se pondrá énfasis es en las capacitaciones enfocadas en el bienestar interno y externo: trabajo en

equipo, manejo de quejas y reclamos, mejora de procesos, comunicación y conocimiento de turismo local.

- **Retribución salarial:** El sueldo incluirá todos los beneficios de acuerdo con ley: dos gratificaciones al año, compensación por tiempo de servicios, vacaciones con goce de haber y un seguro médico.

- **Clima laboral:** Para lograr un buen trato hacia los huéspedes, los trabajadores deben sentirse bien tratados por sus jefes. Se realizarán actividades de confraternidad en los periodos de flujo reducido, se fomentará una comunicación abierta y honesta con el fin de mejorar, habrá un clima de respeto total para con todos.

- **Cultura organizacional:** Foco en el cliente, superar las expectativas esperadas, resolución de necesidades con prontitud y buen ambiente será la cultura predominante en Punta Pico. Se premiará las acciones que sean valoradas por los huéspedes ya sea en temas de atención como en temas de honestidad.

Como parte de la cultura se tendrá especial atención en capacitar constantemente a todo el personal y difundir misión y visión, así como las políticas de calidad en todas las áreas, incluidos nuestros proveedores.

### 6.3.3 Presupuesto de Recursos Humanos.

La planilla del negocio casi no cambia. Se contrata a un practicante a medio tiempo para que promocióne los servicios turísticos y se incrementa al sueldo del administrador para contratar a una persona con mejor espíritu de servicio o con experiencia en el tema.

La planilla de Recursos humanos es la siguiente:

**Tabla 27: Planilla del plan de negocios (monto en soles)**

Cargo	2024	2025	2026
Gerente general	91,433	96,005	96,005
Administrador	50,182	52,691	57,960
Supervisor	31,431	33,003	39,603
Cocinera	16,431	17,253	17,253
Ayudante de cocina	15,200	15,200	15,200
Personal de limpieza	15,180	15,939	15,939
Personal de mantenimiento	24,000	25,200	25,200
Recepcionista	24,000	24,000	24,000
Camarero	15,180	15,939	15,939
Anfitriona	15,700	15,700	15,700
Vigilante	13,930	14,627	14,627
<b>TOTAL</b>	<b>312,667</b>	<b>325,555</b>	<b>337,425</b>

Elaboración propia, 2023

En el anexo 13 se muestra una tabla donde se detallan los costos variables al incrementar

personal para poder atender a los huéspedes adicionales.

Se asume que cada mesa es de cuatro comensales y es atendida por una persona. Más de 2 mesas, pero menos de 4 se contrata una persona adicional.

Los costos por insumos para atender a este diferencial de huéspedes se muestran en el anexo 14. La tabla elabora un costeo de número de clientes por servicio según consumo esperado. Desayunan: 90%, costo 15 soles por persona / Almuerzan 40%, costo 20% del ticket / Cenar: 70% y el costo es el 20% del ticket / Bar: solo 30% hace uso del bar con un costo del 15% del ticket.

El anexo 15 resume el total de costos variables anuales, diferenciando ingresos adicionales por hospedaje, en restaurante y en comisión por paquetes turísticos.

Se presentan, también, algunos gastos administrativos adicionales que se generan al desarrollar el plan de negocio.

El detalle de las capacitaciones considera formación en atención al cliente para todo el personal en tres diferentes sesiones en el primer año para después solo tener una sesión de refuerzo al año.

**Tabla 28: Presupuesto de capacitaciones (monto en soles)**

Concepto	2024	2025	2026
En atención al cliente	17,856	3,500	3,500
En community management	3,500	4,200	4,620
Publicidad digital	2,500	3,000	3,300
<b>TOTAL</b>	<b>23,856</b>	<b>10,700</b>	<b>11,420</b>

Elaboración propia, 2023

Finalmente, el presupuesto anual de RRHH será el siguiente:

**Tabla 29: Presupuesto del plan de Recursos Humanos (monto en soles)**

Cargo	2024	2025	2026
Planilla	294,667	325,555	337,425
Capacitaciones	23,856	10,700	11,420
Gastos de viaje	1,200	1,100	1,200
Compensaciones variables	2,000	4,000	6,000
<b>TOTAL</b>	<b>321,723</b>	<b>341,355</b>	<b>356,045</b>

Elaboración propia, 2023

#### **6.4 Plan de Responsabilidad Social.**

Los stakeholders de Punta Pico, son individuos o grupos que tienen un interés o están afectados por las operaciones y el rendimiento del hotel.

A continuación, se mencionan los stakeholders de la empresa:

Propietarios y accionistas; Empleados; Clientes y huéspedes; Comunidades aledañas;

Proveedores locales; Gobierno local; Organizaciones turísticas de la zona; Organizaciones ambientales; Competidores; Organizaciones de derechos laborales.

El objetivo del plan de Responsabilidad Social del hotel es ser reconocido como una empresa que aplica medidas socialmente responsables, mejorando la percepción hasta un 60% en el 2023; 70% en el 2024 y 75% en el 2025

Las medidas que se tomarán para cambiar esta imagen son las siguientes:

- Sensibilidad ambiental: implementando prácticas sostenibles como el reciclaje, la reducción del consumo de agua y energía y la gestión adecuada de los desechos.
- Promoción de la cultura y turismo local: En alianza con proveedores locales de turismo, se promoverán la realización de salidas turísticas, tours gastronómicos, así como la promoción de la cultura local.
- Apoyo a la conservación: Apoyar a las áreas protegidas de la región promoviendo la protección de la biodiversidad local.

#### 6.4.1 Presupuesto

El presupuesto del área de responsabilidad social es el siguiente:

**Tabla 30: Presupuesto del plan de RSE (monto en soles)**

Concepto	2023	2024	2025	2026
Capacitaciones ambientales	4,000	5,000	5,000	5,000
Campañas mejora medio ambiente	4,000	4,000	4,000	4,000
Mejora en la eficiencia energética de equipo	8,000	4,000	2,000	2,000
<b>TOTAL</b>	<b>16,000</b>	<b>13,000</b>	<b>11,000</b>	<b>11,000</b>

Elaboración propia, 2023

#### 6.5 Plan funcional y evaluación financiera.

##### 6.5.1 Objetivos

El plan funcional de finanzas tiene como objetivo verificar la viabilidad financiera de la inversión para desarrollar el plan de negocio.

- **Objetivo:** Incrementar la rentabilidad del negocio. Ratio: Utilidad neta/ total ingresos. Dato Base 5% en el 2022; Indicador: 15% en el 2024; 20% en el 2025 y 25% en el 2026.

##### 6.5.2 Datos, supuestos y políticas

###### Datos

La empresa, actualmente está considerada como dentro del “Régimen Especial de Renta (RER)” cuyas restricciones son:

- Ingresos o compras anuales no deben superar los 525,000 soles

- Tener como máximo 10 trabajadores por turno de trabajo
- El valor de los activos fijos no debe superar los 126,000 soles (excepto vehículos y predios)

Al implementar este plan de negocio las ventas superaran el límite de este régimen, por lo que el impuesto a pagar como impuesto a la renta de 30%.

Si bien el mayor porcentaje de gastos se realizarán en soles, existen algunos rubros menores en que se utilizará el dólar, asumimos un tipo de cambio de 3.77 soles por dólar.

### Supuestos

- Para el presente plan asumiremos que el impuesto a la renta y el tipo de cambio se mantienen constantes

### Políticas

- Durante el periodo del plan no se repartirán dividendos.

### 6.5.3 Inversión y modo de financiamiento

El plan de negocios para el Hotel Punta Pico es un proyecto que requiere una **inversión de S/.279,096**, el cual será financiado mediante dos fuentes, la primera por el aporte de capital de los accionistas por S/.200,000 con un retorno de su inversión de (COK) 16% y la segunda fuente será un préstamo de una entidad bancaria por S/. 79,096.00 soles con una tasa de (K<sub>D</sub>) 14 % TEA. Se ha negociado un semestre de gracia en el primer año.

La tabla 31 muestra los detalles de la inversión.

**Tabla 31: Plan de inversión (monto en soles)**

Plan de Inversión	
<b>Equipo adicional hostelería</b>	<b>S/.33,000.00</b>
Ropa completa de cama (40 camas 80 almohadas)	S/.20,000.00
Luminarias habitaciones	S/.2,500.00
Accesorios de baños habitaciones	S/.10,500.00
<b>Equipo adicional de cocina</b>	<b>S/.11,200.00</b>
Cocina industrial 4 hornillas	S/.3,000.00
Mobiliario de cocina	S/.7,000.00
Ollas, utensilios y luminarias	S/.1,200.00
<b>Capacitaciones</b>	<b>S/.23,856.00</b>
En atención al cliente a 20 empleados	S/.17,856.00
En community management	S/.3,500.00

Publicidad digital	S/.2,500.00
<b>Publicidad digital</b>	<b>S/.211,040.00</b>
Influencers	S/.71,040.00
Redes sociales	S/.70,000.00
Promociones de descuento habitaciones	S/.70,000.00
<b>Total inversión</b>	<b>S/.279,096.00</b>

Elaboración propia, 2023

De esta forma la estructura y costo de financiamiento sería tal que, del total de la inversión, un 71.66% de capital propio con un COK (rentabilidad exigida por el accionista) del 16% y el otro 28.34% proviene de un préstamo a 3 años a un costo del 14 % TEA.

En base a los datos anteriores se procederá a calcular el valor del WACC<sup>27</sup> en el siguiente apartado.

#### 6.5.4 VAN, TIR, COK, WACC

WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) es un promedio ponderado entre el costo del dinero al cual la empresa consigue prestar dinero y una rentabilidad exigida por los inversionistas. Dado esto, analizaremos ambos datos desde la posibilidad de la empresa.

$$\text{Fórmula del } WACC = \left(\frac{E}{E+D}\right) K_e + \left(\frac{D}{E+D}\right) K_d$$

- E = Capital propio.
- D = Deuda financiera
- $K_E$  = Rentabilidad esperada por los accionistas (COK)
- $K_D$  = Costo de la deuda financiera

#### Valores para la empresa

**Tabla 32: Costos financieros**

WACC		
Costo de la deuda	$K_D$	14.0%
Rentabilidad exigida por el accionista	$K_E$ (COK)	16.0%
Porcentaje de deuda	% D	28.3%
Porcentaje de aporte de accionista	% E	71.6%
	WACC	15.43%

Elaboración propia, 2023

<sup>27</sup> Damodarán 2012

## 6.5.5 Flujos de caja operativo y económico

**Tabla 33: Flujo de caja operativo (monto en soles)**

FC Operativo	0 AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos		370,033.33	402,119.33	545,970.00
Costos variables		-67,721.00	-80,681.20	-109,899.00
Gastos administrativos		-134,585.30	-134,585.30	-134,585.30
Utilidad operativa		167,727.03	186,852.83	301,485.70
Impuesto Renta		-50,318.11	-56,055.85	-90,445.71
<b>FC Operativo</b>		<b>117,408.92</b>	<b>130,796.98</b>	<b>211,039.99</b>

Elaboración propia

*Ingresos:* Son los ingresos adicionales debido a la implementación del plan de inversión. Aquí están sumados los ingresos por hospedaje (anexo 18), los ingresos por restaurante (anexo 19) y los ingresos por comisión en servicios turísticos (anexo 9).

*Costos variables:* Son los costos adicionales incurridos por el aumento de huéspedes en los rubros de hospedaje (anexo 11 y 12), insumos y costo de restaurante (anexos 13 y 14) y el costo adicional por la contratación de una persona para la promoción de paquetes turísticos (anexo 10)

*Gastos administrativos:* Son los gastos de personal, mantenimiento, servicios públicos, outsourcing contable y gastos en booking con terceros de forma adicional por el aumento de huéspedes.

**Tabla 34: Flujo de caja económico (monto en soles)**

FC Económico	2023	2024	2025	2026
Inversión primera etapa	-181,412.40			
Inversión segunda etapa	-97,683.60			
Valor residual				15,470.00
Ingresos		370,033.33	402,119.33	545,970.00
Costos variables		-67,721.00	-80,681.20	-109,899.00
Gastos administrativos		-134,585.30	-134,585.30	-134,585.30
Utilidad operativa		167,727.03	186,852.83	316,955.70
Impuesto Renta		-50,318.11	-56,055.85	-95,086.71
<b>FC Económico</b>	<b>-279,096.00</b>	<b>117,408.92</b>	<b>130,796.98</b>	<b>221,868.99</b>

Elaboración propia

Inversiones en primera etapa: es el ingreso de dinero en el primer semestre del 2024

Inversiones en segunda etapa: es el ingreso de dinero en el segundo semestre del 2024

Valor residual: valor estimado del costor de los equipos comprados a inicios del año 1  
*Ingresos*: Son los ingresos esperados adicionales con la aplicación del plan por concepto de hospedaje (anexo 18), ingresos por restaurante (anexo 19) y los ingresos por comisión en servicios turísticos (anexo 9).

*Costos variables*: Son los costos adicionales incurridos por el aumento de huéspedes en los rubros de hospedaje (anexo 11 y 12), insumos y costo de restaurante (anexos 13 y 14) y el costo adicional por la contratación de una persona para la promoción de paquetes turísticos (anexo 10).

Sobre la base del flujo de caja económico obtenemos el TIR y VAN<sup>28</sup> :

**Tabla 35: TIR y VAN económico**

<b>TIR ECONÓMICO</b>	<b>27.61%</b>
<b>VAN ECONÓMICO</b>	<b>S/. 56,329</b>

Elaboración propia, 2023

### 6.5.6 Flujo de caja financiero

El flujo de caja financiero se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 36: Flujo de caja financiero (monto en soles)**

FC Financiero	2023	2024	2025	2026
Deuda (28% de la inversión)	79,096.00			
Servicio deuda		-24,900.97	-49,801.95	-49,801.95
Escudo fiscal	0.00	5,172.29	12,642.58	17,283.58
Flujo neto de la deuda (FC Deuda)	79,095.80	-19,728.70	-37,159.40	-32,518.40
FC Financiero (FC eco + FC Deuda)	-200,000.19	97,680.24	93,637.62	189,350.63

Elaboración propia, 2023

El cálculo del servicio de la deuda se muestra en el anexo 20 (resumen de la deuda en dos armadas) y anexo 21.

En el anexo 22 se hace el cálculo del escudo fiscal aplicado.

Sobre la base del flujo de caja financiero obtenemos el TIR y VAN:

**Tabla 37: TIR y VAN financiero**

<b>TIR FINANCIERO</b>	<b>35.23%</b>
<b>VAN FINANCIERO</b>	<b>S/. 67,569</b>

Elaboración propia, 2023

Dados los flujos de caja económico y financiero, el siguiente cuadro resume la TIR

<sup>28</sup> VAN descontado al COK= 16%

económico y financiera, así como el VAN, descontado al WACC

**Tabla 38: Comparación TIR y VAN económica y financiera**

TIR ECONÓMICA	VAN ECONÓMICA	TIR FINANCIERA	VAN FINANCIERA
27.61%	S/.56,328	35.23%	S/.67,569

Elaboración propia

### 6.5.7 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad estimamos que los flujos se afectarán en dos situaciones distintas una pesimista y otra optimista asumiendo que las condiciones actuales son las más probables y esperadas.

Para un escenario pesimista el aumento de huéspedes solo llegaría a un 32% (en lugar del 43% proyectado) de ocupación anual por el efecto de un posible fenómeno del niño costero de alto impacto, durante uno de los veranos de los años asumidos en el análisis. Los costos también se verían afectados, pero en menor proporción que la caída de los ingresos.

En el escenario optimista los efectos de las políticas del gobierno para estimular la economía afectan directamente al sector turístico, aumentando los feriados nacionales mediante “puentes”. Esto produciría un posible incremento de la ocupación hotelera de hasta un 53% en el primer año e incrementos del 25% a los esperados inicialmente.

En el anexo 23 se muestra los resultados de los flujos de caja económico y financiero. Se presentan el resultado del análisis de sensibilidad según los criterios antes mencionados.

**Tabla 39: Análisis de sensibilidad**

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD				
	TIR ECO	VAN ECO	TIR FIN	VAN FIN
<b>Pesimista</b>	16.47%	S/.1,954	20.62%	S/.13,713
<b>Probable</b>	27.61%	S/.56,328	35.23%	S/.67,569
<b>Optimista</b>	44.89%	S/.139,749	59.69%	S/.155,503

Creación propia, 2023

Tal como se realizó en el escenario más probable, el cálculo de los VAN económico y financiero han sido descontados al COK.

### 6.5.8 Conclusiones financieras del plan

El análisis de la implementación del plan de negocio con las consideraciones establecidas en el presente trabajo, muestran que la inversión estimada si ofrece un retorno mejor de lo esperado por el accionista. El resultado del Flujo de caja económico demuestra que la inversión tiene un rendimiento significativo y supera las tasas de

rendimiento esperadas por el inversionista.

La inversión en el negocio, como se ha planteado, es rentable, lo que se refleja en una TIR Económica  $>$   $K_s$  (WACC) y un VAN Económico positivo.

Adicionalmente, la opción obtener dinero en su mayoría de accionistas le da margen a la empresa para su crecimiento. También se ve que la deuda adquirida agrega valor para el accionista y éste gana más que el negocio. Esto se refleja en una TIR y VAN financieras mayores a las económicas.

En el análisis de sensibilidad revela un escenario pesimista con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 16.47% es una situación desafiante, pero también proporciona información valiosa para la toma de decisiones. Aun así, la TIR pesimista es mayor al COK.

La conclusión principal es que, a pesar del escenario pesimista, el análisis de sensibilidad proporciona información valiosa para confiar en el plan de inversión.

## **Cap. VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 Conclusiones**

1. El turismo se ha fortalecido el país post pandemia, el gobierno fomenta, a través de las instituciones turísticas, más movimiento interno lo que favorece a mejorar la ocupación de los hoteles en el norte.
2. El segmento objetivo suele apreciar las playas del norte y repiten el destino con cierta frecuencia.
3. El objetivo principal es ofrecer un servicio que supere las expectativas, y, por lo tanto, la satisfacción total del cliente, esto se consigue con una cultura organizacional que tenga como principal foco a sus clientes.
4. Punta Pico se centra en una estrategia competitiva de enfoque en mejor valor, ofreciendo al cliente un servicio por encima de sus expectativas.
5. La estrategia de crecimiento tiene que sostenerse en los tres siguientes años.
6. Es necesario invertir en la infraestructura, principalmente bienes muebles, que finalmente están a la vista de los huéspedes y saben apreciar el buen estado de los mismos.
7. Se comprobó la rentabilidad de la inversión en el periodo de análisis 2024-2026, obteniendo un VAN económico positivo y un VAN financiero aún mayor. La TIR económica y financiera llegan a 27.61% y 35.23%, respectivamente.

### **7.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda a los accionistas la implementación del plan de negocios presentado, cuidando la atención en los detalles que es lo que los huéspedes valoran.
2. Hay que mantener una vigilancia continua en la operación del hotel y sus resultados económicos para ajustar, si fuese necesario, los planes funcionales presentados.
3. Mantener el manejo del negocio en manos de una persona que conozca y manifieste su deseo de cumplir con los objetivos estratégicos que se plantean. Capacitar al personal en ese sentido para que cada uno “compre” la idea sería un gran logro.
4. Una constante supervisión de los ingresos y egresos es fundamental para tomar medidas de corrección oportunas. En caso de condiciones adversas, comúnmente exógenas, se deben tomar acciones de reducción de costos internos.
5. Cuidado de los detalles. Los huéspedes valoran principalmente la comodidad en las habitaciones, la limpieza y el buen estado del lugar. Hay que prestar atención minuciosa y constante a la infraestructura y acabado.

## BIBLIOGRAFÍA Y OTROS

### Referencias bibliográficas

Alonso, Gustavo: Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor (2008). Palermo Business Review (2)

Andina: “Mincetur: Perú registró más de 2.5 millones de turistas internacionales en el 2023”  
<https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-peru-registro-mas-25-millones-turistas-internacionales-2023-969713.aspx>

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

Carrillo Acosta, Jorge: “Evaluación de proyectos, presentación 4” Curso finanzas: II. La tasa requerida: El costo Promedio Ponderado de Capital – WACC.

Civiatas: “Nado privado con tortugas en El Ñuro + Playa de Máncora.”  
<https://www.civiatas.com/es/tumbes/nado-tortugas-nuro-mancora/>

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

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

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

El Comercio: “Avistamiento de ballenas: así es el maravilloso espectáculo en el mar de Tumbes”  
[https://elcomercio.pe/videos/pais/avistamiento-de-ballenas-asi-es-el-maravilloso-espectaculo-en-el-mar-de-tumbes-viral-naturaleza-tortugas-ceviche-fiestas-patrias-28-de-julio-punta-sal-nnav-video-amtv-noticia/#google\\_vignette](https://elcomercio.pe/videos/pais/avistamiento-de-ballenas-asi-es-el-maravilloso-espectaculo-en-el-mar-de-tumbes-viral-naturaleza-tortugas-ceviche-fiestas-patrias-28-de-julio-punta-sal-nnav-video-amtv-noticia/#google_vignette)

El peruano: “Mincetur: Presupuesto 2024 crece en 11% para impulsar el turismo”  
<https://www.elperuano.pe/noticia/228682-mincetur-presupuesto-2024-crece-en-11-para-impulsar-el-turismo>

El Peruano: “Mincetur aprueba estrategia nacional de reactivación del sector turismo 2022 – 2025.”  
<https://elperuano.pe/noticia/153553-mincetur-aprueba-estrategia-nacional-de-reactiva#:~:text=17%2F05%2F2022%20El%20Ministerio,las%20actividades%20en%20este%20sector.>

FasterCapital: “Escudo fiscal mejora de la rentabilidad con flujo de caja descontado después de impuestos”

<https://fastercapital.com/es/contenido/Escudo-fiscal--mejora-de-la-rentabilidad-con-flujo-de-caja-descontado-despues-de-impuestos.html>

Gestión “El Niño y la Covid 19: ¿Cuánto podrían afectar al turismo en Piura y Tumbes?”

<https://gestion.pe/peru/fenomeno-de-el-nino-y-el-covid-19-cuanto-podrian-afectar-al-turismo-en-piura-y-tumbes-ano-nuevo-2024-noticia/>

Google maps: Zona de Acapulco, Tumbes

[https://www.google.com/maps/place/Acapulco+Tumbes/@-3.738344,-80.7703598,17z/data=!3m1!4m6!3m5!1s0x903401de4ef76555:0xae77ce2cc4b341c!8m2!3d-3.738344!4d-80.7677849!16s%2Fg%2F11fks1s\\_y\\_?hl=es&entry=ttu](https://www.google.com/maps/place/Acapulco+Tumbes/@-3.738344,-80.7703598,17z/data=!3m1!4m6!3m5!1s0x903401de4ef76555:0xae77ce2cc4b341c!8m2!3d-3.738344!4d-80.7677849!16s%2Fg%2F11fks1s_y_?hl=es&entry=ttu)

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Buenos Aires: Gránica.

Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI): Tumbes. Resultados definitivos.

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1565/24TOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1565/24TOMO_01.pdf)

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

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Reportes de Turismo – Reporte Regional de Turismo 2023 (9 de noviembre de 2023)

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4688200/4315787-reporte-regional-de-turismo-tumbes-noviembre-2023.pdf?v=1704808368>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Nivel de satisfacción del Turista nacional y extranjero que visita Tumbes, 2020.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1021372/Tumbes-Nivel-Satisfaccion-Turista-2020.pdf?v=1595265881>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Reglamento de establecimientos de hospedaje.

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

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (E Indicadores de Establecimientos de Hospedaje.

[https://www.mincetur.gob.pe/centro\\_de\\_Informacion/mapa\\_interactivo/ofertaEstablecimientosHospedaje.html](https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/ofertaEstablecimientosHospedaje.html)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). PENTUR: Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 / Turismo con futuro.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123\\_PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf20180706-19116-y07vnb.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123_PENTUR_Final_JULIO2016.pdf20180706-19116-y07vnb.pdf)

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

Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review*. Enero 2008. [PDF].  
[file:///C:/Users/juan.liziola/Downloads/Las\\_cinco\\_fuerzas\\_competitivas\\_que\\_le\\_da.pdf](file:///C:/Users/juan.liziola/Downloads/Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da.pdf)

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

Promperú: “Conociendo al vacacionista nacional”  
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Buscador?q=vacacionista%20nacional>

Promperú: “Conociendo al vacacionista nacional”  
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Buscador?q=vacacionista%20nacional>

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

Trip advisor: “cosas que hacer en Tumbes”  
[https://www.tripadvisor.com.pe/Attractions-g1028705-Activities-Tumbes\\_Tumbes\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Attractions-g1028705-Activities-Tumbes_Tumbes_Region.html)

Trip Advisor: “Hoteles en Tumbes y lugares donde alojarse”  
[https://www.tripadvisor.com.pe/Hotels-g1028705-Tumbes\\_Tumbes\\_Region-Hotels.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Hotels-g1028705-Tumbes_Tumbes_Region-Hotels.html)

## Anexo 1

### Mapa de la zona norte del Perú



Imagen Google

## Anexo 2

### Imagen de Google Maps de la zona aledaña a Punta Pico



Fuente: Google Maps

Anexo 3

Fotografías (grupo 1)



Vista frontal



Vista frontal, ampliada



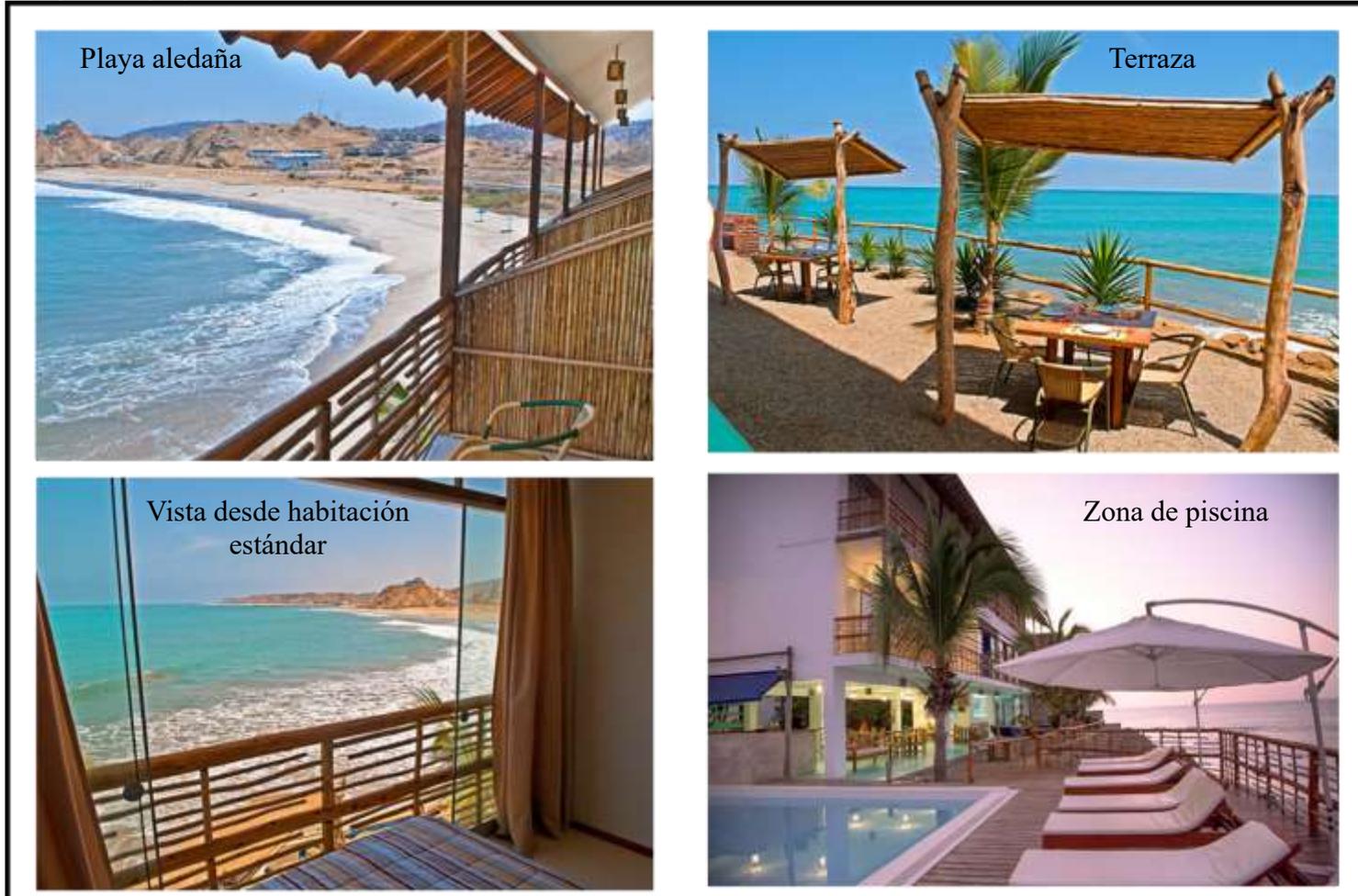
Primer piso:  
comedor



Habitación con  
balcón

Anexo 4

Fotografías (grupo 2)



Archivo Punta Pico

## Anexo 5

### Perfil del vacacionista nacional 2022

¿Con quienes viajaron?					
	Grupo familiar directo	En Pareja	Amigos o familiares sin niños	Solo	Amigos familiares, con niños
2022	39%	30%	16%	8%	7%
2019	25%	18%	34%	13%	10%

Reporte Regional de Turismo de Tumbes 2022

## Anexo 6

### Nivel de satisfacción del Turista – Tumbes 2022

Satisfacción respecto al servicio de alojamiento pagado	
Comodidad de la habitación	73.3%
Atención y servicio del personal	73.5%
Infraestructura	72.4%
Servicio internet / Wifi	72.3%
Limpieza e higiene	72.3%
Restaurante del alojamiento	70.9%
Precio pagado en relación al servicio	70.8%
Seguridad	70.2%

Reporte Regional de Turismo de Tumbes 2022

## Anexo 7

### Objetivo y meta de la Política Regional de Turismo de Tumbes

Política Regional de Turismo - PRT de Tumbes						
				Meta		
Problemática regional de turismo	Objetivo	Indicador	Línea Base	2016	2022	2025
Limitada competitividad de un turismo sustentable en la región Tumbes	Mejorar la competitividad de un turismo sustentable en la Región Tumbes	Índice Regional de Turismo - IRT de Tumbes	315.24	360.66	376.28	399.72

PERTUR Tumbes 2019 – 2025: Plan estratégico Regional de Turismo

## Anexo 8

### Proyección de ocupación para los siguientes 3 años

Ocupación promedio anual								
	Año actual		1er año		2do año		2do año	
	25%	43%	57%	69%	T. Alta	T. Baja	T. Alta	T. Baja
	T. Alta (134 días)	T. Baja (226 días)	T. Alta	T. Baja	T. Alta	T. Baja	T. Alta	T. Baja
% Ocup.	34%	19%	58%	34%	72%	48%	85%	60%
#Hab	6	3	12	4	13	3	15	4
Simple	1	2	2	2	2	1	3	2
Doble	1	1	5	2	5	1	6	1
Triple	0	0	1	0	2	1	2	1
Cuádruple	2	0	2	0	2	0	2	0
Quíntuple	2	0	2	0	2	0	2	0
# huéspedes	21	4	33	6	36	6	39	7

Elaboración propia, 2023

## Anexo 9

### Ingresos adicionales por comisión en servicios turísticos

Tres principales	Huéspedes contratantes	Venta Total	Comisión para Hotel 10%	
Avistamiento de ballenas	1,030	S/.96,133.33	<b>S/.9,613.33</b>	<b>1er año</b>
Paseo Tortugas del Ñuro	1,231	S/.114,893.33	<b>S/.11,489.33</b>	<b>2do año</b>
Paseo a los manglares	1,545	S/.144,200.00	<b>S/.14,420.00</b>	<b>3er año</b>

Elaboración propia

## Anexo 10

### Costos adicionales variables por promoción de paquetes turísticos

	Anfitriona	Desayuno anfitriona	Almuerzo anfitriona	otros	Totales
Año 1	S/.7,200	S/.3,000	S/.4,500	S/.1,000	<b>S/.15,700</b>
Año 2	S/.7,200	S/.3,000	S/.4,500	S/.1,000	<b>S/.15,700</b>
Año 3	S/.7,200	S/.3,000	S/.4,500	S/.1,000	<b>S/.15,700</b>

Elaboración propia, 2023

## Anexo 11

### Costos adicionales variables por suministros y accesorios por habitación

		Habitaciones adicionales	Costo diario suministros	Días	Total costo
<b>Año 1</b>	Temp Alta	6	S/.12.50	134	S/.10,050.00
	Temp. Baja	1	S/.12.50	226	S/.2,825.00
					<b>S/.12,875.00</b>
<b>Año 2</b>	Temp Alta	7	S/.12.50	134	S/.11,725.00
	Temp. Baja	0	S/.12.50	226	S/.0.00
					<b>S/.11,725.00</b>
<b>Año 3</b>	Temp Alta	9	S/.12.50	134	S/.15,075.00
	Temp. Baja	1	S/.12.50	226	S/.2,825.00
					<b>S/.17,900.00</b>

Elaboración propia 2023

## Anexo 12

### Costos adicionales variables por hospedaje

		Habitaciones adicionales	Personal adicional	Costo diario personal	Días	Total costo
<b>Año 1</b>	Temp Alta	6	1	S/.60	134	S/.8,040
	Temp. Baja	1	0	S/.60	226	S/.0
						<b>S/.8,040</b>
<b>Año 2</b>	Temp Alta	7	2	S/.60	134	S/.16,080
	Temp. Baja	0	0	S/.80	226	S/.0
						<b>S/.16,080</b>
<b>Año 3</b>	Temp Alta	9	2	S/.60	134	S/.16,080
	Temp. Baja	1	1	S/.60	226	S/.13,560
						<b>S/.29,640</b>

Elaboración propia, 2023

### Anexo 13

#### Costos variables por personal de atención en el comedor

		Mesas adicionales	Personal adicional	Costo personal	días	Total costo
<b>Año 1</b>	Temp Alta	1.20	1	S/.60	134	S/.8,040
	Temp. Baja	0.2	0	S/.60	226	S/.0
						<b>S/.8,040</b>
<b>Año 2</b>	Temp Alta	1.5	1	S/.60	134	S/.8,040
	Temp. Baja	0.2	0	S/.60	226	S/.0
						<b>S/.8,040</b>
<b>Año 3</b>	Temp Alta	1.8	1	S/.60	134	S/.8,040
	Temp. Baja	0.3	0	S/.60	226	S/.0
						<b>S/.8,040</b>

Elaboración propia 2023

### Anexo 14

#### Costos adicionales variables por insumos de restaurante y bar

	Desayuno		Almuerzo		Cena/Lonche		Bar		Total
	T.Alta	T.Baja	T.Alta	T.Baja	T.Alta	T.Baja	T.Alta	T.Baja	Costo restaurante
Año 1	S/.9,648	S/.2,712	S/.11,256	S/.3,164	S/.1,929	S/.542	S/.1,447	S/.406	S/.31,106
Año 2	S/.12,060	S/.2,712	S/.14,070	S/.3,164	S/.2,412	S/.542	S/.1,809	S/.406	S/.37,176
Año 3	S/.14,472	S/.4,068	S/.16,884	S/.4,746	S/.2,894	S/.813	S/.2,170	S/.610	S/.46,659

Elaboración propia

### Anexo 15

#### Resumen de costos variables anuales

	CV Hospedaje	CV restaurante	CV Paquetes turísticos	Total
Año 1	S/.20,915	S/.31,106	S/.15,700	S/.67,721
Año 2	S/.27,805	S/.37,176	S/.15,700	S/.80,681
Año 3	S/.47,540	S/.46,659	S/.15,700	S/.109,899

Elaboración propia, 2023

### Anexo 16

#### Costos adicionales fijos

	Sueldo mensual	Monto anual
Ayudante de cocina 1	S/.1,200	S/.19,200
Practicante cocina	S/.950	S/.15,200
Bono Administrador	S/.600	S/.9,600
Anfitriona		S/.15,700
Mantenimiento	S/.1,500	S/.24,000
		<b>S/.83,700</b>

Elaboración propia, 2023

## Anexo 17

### Gastos administrativos adicionales

	2024	2025	2026
Gastos de personal	S/.78,900	S/.78,900	S/.78,900
Gastos de mantenimiento	S/.30,000	S/.30,000	S/.30,000
Gasto de servicios	S/.5,915	S/.5,915	S/.5,915
Gasto outsourcing contable	S/.9,600	S/.9,600	S/.9,600
Gastos de reservas booking	S/.4,170	S/.4,170	S/.4,170
Gasto/Fondo asesoría legal	S/.6,000	S/.6,000	S/.6,000
Total	S/.134,585	S/.134,585	S/.134,585

Elaboración propia, 2023

## Anexo 18

### Ingresos por concepto de hospedaje

Ingresos TOTALES	T. Alta (134 días)	T. Baja (226 días)	Total	Ingreso DIFERENCIAL
Ingresos actuales	S/.320,260	S/.149,160	S/.469,420	
Ingresos 1er año	S/.544,040	S/.203,400	S/.747,440	S/.278,020
Ingresos 2do año	S/.590,940	S/.170,630	S/.761,570	S/.292,150
Ingresos 3er año	S/.659,280	S/.218,090	S/.877,370	S/.407,950

Elaboración propia

## Anexo 19

### Ingreso adicional por tipo de consumo en restaurante (montos en soles)

	Almuerzo	Consumo anual	Cena	Consumo anual	Bar	Consumo anual	Total consumo (ingresos) adicionales por año
1er año	824	41,200	1,442	28,840	618	12,360	82,400
2do año	985	49,240	1,723	34,468	739	14,772	98,480
3er año	1,236	61,800	2,163	43,260	927	18,540	123,600

Elaboración propia, 2023

## Anexo 20

### Cálculo del servicio de la deuda

CÁLCULO DEL SERVICIO DE LA DEUDA	0 AÑO		Totales
	1er semestre	2do semestre	
Deuda	S/.51,412.27	S/.27,683.53	S/.79,095.80
Capital	S/.130,000.13	S/.70,000.07	S/.200,000.19
Financiamiento	S/.181,412.40	S/.97,683.60	S/.279,096.00

Elaboración propia, 2023

## Anexo 21

### Servicio de la deuda

Parte 1 (AÑO 0 SEM1)	0 AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Principal	S/.51,412.27	S/.44,737.91	S/.27,317.52	S/.0.00
Amortización		S/.6,674.36	S/.24,094.75	S/.27,317.52
Interés		<b>S/.9,511.27</b>	<b>S/.8,276.51</b>	<b>S/.5,053.74</b>
<b>Servicio Deuda</b>	S/.0.00	S/.16,185.63	S/.32,371.26	S/.32,371.26
Parte 2 (AÑO 0 SEM2)	1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Principal	S/.27,683.53	S/.24,089.65	S/.14,709.44	S/.0.00
Amortización		S/.3,593.89	S/.12,974.10	S/.14,709.44
Interés		S/.5,121.45	S/.4,456.58	S/.2,721.25
<b>Servicio Deuda</b>	S/.0.00	S/.8,715.34	S/.17,430.68	S/.17,430.68

Elaboración propia, 2023

## Anexo 22

### Cálculo del escudo fiscal

CÁLCULO ESCUDO FISCAL	0 AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Utilidad operativa antes de impuestos	S/.0.00	S/.175,387.03	S/.194,512.83	S/.309,145.70
Gastos financieros	S/.0.00	-S/.24,900.97	-S/.49,801.95	-S/.49,801.95
Utilidad antes de impuestos	S/.0.00	S/.150,486.06	S/.144,710.89	S/.259,343.75
Impuesto a la renta neto	S/.0.00	-S/.45,145.82	-S/.43,413.27	-S/.77,803.13
<b>ESCUDO FISCAL</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.5,172.29</b>	<b>S/.12,642.58</b>	<b>S/.17,283.58</b>

Elaboración propia

## Anexo 23

### Resultados de los flujos de caja económicos y financieros para escenarios pesimista y optimista

Tasas	Pesimista	2023	2024	2025	2026
16%	FC económico	-S/.279,096.00	S/.110,431.46	S/.124,757.52	S/.145,863.88
16%	FC Financiero	-S/.200,000.19	S/.90,702.78	S/.87,598.16	S/.113,345.51
	Neutral				
16%	FC económico	-S/.279,096.00	S/.117,408.92	S/.130,796.98	S/.221,868.99
16%	FC Financiero	-S/.200,000.19	S/.97,680.24	S/.93,637.62	S/.189,350.63
	Optimista				
16%	FC económico	-S/.279,096.00	S/.149,165.68	S/.193,826.34	S/.254,910.25
16%	FC Financiero	-S/.200,000.19	S/.131,735.00	S/.158,964.97	S/.224,689.89

Elaboración propia, 2023

## **Notas biográficas**

### **Sr. Juan Fernando Liziola del Campo**

Titulado en Ingeniería Industrial por la Universidad de Piura. Realizó el PDG (Programa de Dirección General) en el PAD. Más de 10 años en área académica universitaria como profesor principal y dirección de estudios. Con más de 21 años de experiencia en el área logística, habiendo liderado áreas de almacén, transporte, distribución y recursos humanos. Actualmente trabajo como director ejecutivo del Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad de Piura.