



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN ESTRATÉGICO “HOTEL LOS GIRASOLES”
2023-2027**

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

Presentado por:

Sr. ALVARO GOMEZ LIMACO

Sra. GISELLE GONDONNEAU MARTIN DE ROSSI

Sr. GOLLITO ROBERTO SONO EGGART

Sr. FREDY ADOLFO ALARCON GALVAN

Asesor: Mario Gustavo Chong Chong

[0000-0002-1231-0992](tel:0000-0002-1231-0992)

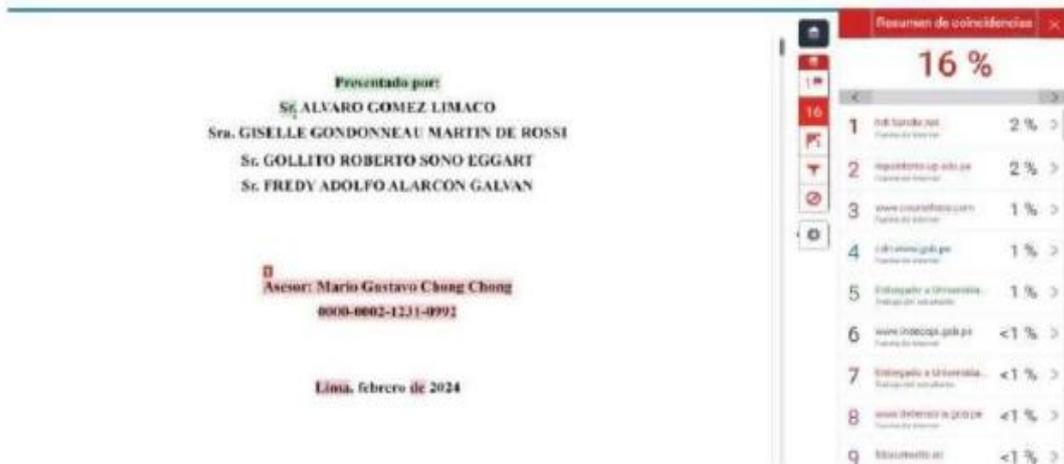
Lima, febrero de 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

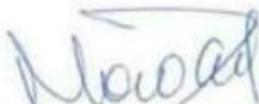
A través del presente documento, Mario Chong, asesor del trabajo de investigación titulado: Plan estratégico "Hotel los Girasoles" 2023 - 2027 deja constancia que el trabajo de investigación presentado por los alumnos:

- Giselle Gondonneau Martin De Rossi
- Alvaro Gomez Limaco
- Gollito Roberto Sono Eggart
- Fredy Adolfo Alarcon Galvan

para optar el Grado para optar al Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin, el día 21 de junio de 2024 dando el siguiente resultado:



The image shows a Turnitin plagiarism report. On the left, the text reads: "Presentado por: Sr. ALVARO GOMEZ LIMACO, Sra. GISELLE GONDONNEAU MARTIN DE ROSSI, Sr. GOLLITO ROBERTO SONO EGGART, Sr. FREDY ADOLFO ALARCON GALVAN". Below this, it says "Asesor: Mario Gustavo Chong Chong" with a phone number "8000-0602-1231-0991" and the date "Lima, febrero de 2024". On the right, a sidebar shows a "Resumen de coincidencias" (Summary of coincidences) with a total of 16%. A list of sources is provided with their respective similarity percentages: 1. n8t.com.pe (2%), 2. investigacion.com.pe (2%), 3. www.comunicacion.com (1%), 4. n8t.com.pe (1%), 5. Universidad a Distancia (1%), 6. www.indecopa.gob.pe (1%), 7. Universidad a Distancia (1%), 8. www.defensoria.gob.pe (1%), 9. Microsoft.com (1%).



Mario Chong
Profesor - Asesor

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de investigación presenta un plan estratégico integral para el Hotel Los Girasoles, ubicado en el distrito de Miraflores, para el período 2023-2027. El Hotel Los Girasoles tiene una capacidad de 42 habitaciones, 1 restaurante y 2 salas de eventos.

El plan estratégico está centrado en la expansión y ampliación de su capacidad instalada, teniendo como finalidad ser un hotel *boutique* reconocido, obteniendo una diferenciación de servicio al cliente, aumentando su crecimiento y rentabilidad de las operaciones. Además, se tomó en cuenta el modelo de David (2013), iniciando con el desarrollo de un análisis externo e interno, luego un análisis estratégico, finalizando con los planes funcionales de *marketing*, recursos humanos, operaciones, finanzas y responsabilidad social.

Se buscará integrar de manera sinérgica este plan estratégico para maximizar la eficacia y la coherencia en el proceso de implementación, centrándose en que el Hotel Los Girasoles sea tomado como un referente en el sector hotelero.

Finalmente, los resultados obtenidos al analizar el plan estratégico indican la viabilidad de la estrategia competitiva, generando una rentabilidad económica de S/ 800 577 y financiera de S/ 4 199 111.

Palabras clave: PLAN ESTRATÉGICO; EXPANSIÓN; AMPLIACIÓN; RENTABILIDAD; PLAN DE MARKETING.

ABSTRACT

This research project presents a comprehensive strategic plan for the Los Girasoles Hotel, located in the district of Miraflores, for the period 2023-2027. The hotel has a capacity of 42 rooms, 1 restaurant and 2 event rooms.

The strategic plan is focused on the expansion and expansion of its installed capacity, aiming to be a recognized boutique hotel, obtaining a differentiation of customer service, increasing its growth and profitability of operations. In addition, David's (2013) model was taken into account, starting with the development of an external and internal analysis, then a strategic analysis, ending with functional plans for marketing, human resources, operations, finance and social responsibility.

We will seek to synergistically integrate this strategic plan to maximize efficiency and coherence in the implementation process, focusing on the Los Girasoles Hotel to be taken as a reference in the hotel sector.

Finally, the results obtained from analyzing the strategic plan indicate the viability of the competitive strategy, generating an economic profitability of S/ 800 577 and a financial profitability of S/ 4 199 111.

Keywords: STRATEGIC PLAN; EXPANSION; ENLARGEMENT; PROFITABILITY; MARKETING PLAN.

TABLA DE CONTENIDOS

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
índice de anexos.....	x
Introducción	1
Capítulo I .Análisis externo	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	2
1.1 Análisis político.....	2
1.2 Análisis económico	4
1.3 Análisis sociocultural	5
1.4 Análisis tecnológico	7
1.5 Análisis ecológico	8
1.6 Análisis legal.....	9
2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter).....	10
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
Capítulo II. Análisis interno	14
1. Consideraciones generales	14
2. Breve historia de la empresa	14
3. La empresa en la actualidad.....	14
4. Perfil estratégico de la empresa	15
5. Definición del problema que enfrenta la empresa	15
6. Análisis interno	15
7. Cadena de valor del hotel.....	15
8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	17
Capítulo III. Análisis estratégico.....	19
1. Misión	19
2. Visión	19
3. FODA cruzado	19
4. Estrategia competitiva.....	21
5. Estrategia de crecimiento.....	22
6. Objetivos y acciones estratégicas del plan estratégico	22

Capítulo IV. Plan de <i>marketing</i>	24
1. Objetivos.....	24
2. Estrategias.....	24
3. Acciones estratégicas.....	25
4. Dotación de recursos.....	29
Capítulo V. Plan de recursos humanos.....	31
1. Objetivos.....	31
2. Estrategias.....	32
3. Acciones estratégicas.....	32
4. Dotación de recursos.....	33
Capítulo VI. Plan de operaciones.....	35
1. Objetivos.....	35
2. Estrategias.....	35
3. Acciones estratégicas.....	36
4. Dotación de recursos.....	38
4.1 Distribución y capacidad.....	38
4.2 Programación de las operaciones del hotel.....	38
4.3 Actividades pre-operativas.....	38
4.4 Presupuesto.....	38
Capítulo VII. Plan financiero.....	40
1. Objetivos.....	40
2. Estrategias.....	40
3. Supuestos en la política financiera.....	40
4. Proyección financiera.....	41
5. Análisis financiero.....	41
6. Escenario con plan estratégico – Indicadores financieros.....	42
7. Escenario sin plan estratégico – indicadores financieros.....	42
8. Comparativa de escenarios.....	43
Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social.....	44
1. Objetivos.....	44
2. Estrategias.....	44
3. Acciones estratégicas.....	45

Conclusiones y recomendaciones	47
1. Conclusiones.....	47
2. Recomendaciones	48
Referencias bibliográficas.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores determinantes de éxito de las oportunidades	13
Tabla 2. Factores determinantes de éxito de las amenazas	13
Tabla 3. Factores determinantes de éxito de las fortalezas	18
Tabla 4. Factores determinantes de éxito de las debilidades	18
Tabla 5. Matriz FODA cruzado Hotel Los Girasoles.....	20
Tabla 6. Plan estratégico – Objetivos y acciones estratégicas 2023-2027.....	22
Tabla 7. Plan estratégico de <i>marketing</i> – Objetivos e indicadores estratégicos 2023-2027.....	25
Tabla 8. Plan y acciones estrategias enfocadas en producto 2023-2027.....	26
Tabla 9. Plan y acciones estrategias enfocadas en precio 2023-2027.....	27
Tabla 10. Plan y acciones estratégicas enfocadas en plaza 2023-2027.....	27
Tabla 11. Plan y acciones estratégicas enfocadas en promoción 2023-2027.....	28
Tabla 12. Presupuesto del plan de <i>marketing</i>	29
Tabla 13. Plan estratégico de RR.HH. – Objetivos e indicadores estratégicos 2023-2027	32
Tabla 14. Plan y acciones estratégicas de RR.HH. 2023-2027	33
Tabla 15. Presupuesto del plan de RR.HH.....	33
Tabla 16. Plan estratégico – Objetivos específicos e indicadores estratégicos 2023-2027.....	35
Tabla 17. Plan y acciones estratégicas de operaciones 2023-2027	36
Tabla 18. Presupuesto del plan de operaciones.....	39
Tabla 19. Plan estratégico financiero – Objetivos y acciones estratégicas 2023-2027.....	40
Tabla 20. Ratios financieros.....	41
Tabla 21. Evaluación de flujo de caja – Escenario con plan estratégico	42
Tabla 22. Evaluación de flujo de caja – Escenario sin plan estratégico.....	43
Tabla 23. Comparativa de flujos – VAN 3	43
Tabla 24. Plan estratégico de responsabilidad social – Objetivos e indicadores estratégicos 2023-2027	44
Tabla 25. Plan y acciones estratégicas de responsabilidad social 2023-2027.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cadena de valor	16
----------------------------------	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Balotario de cuestionario de entrevista de profundidad	55
Anexo 2. Cálculo de COK y WACC.....	57
Anexo 3. Flujo de caja económico y financiero con plan estratégico	58
Anexo 4. Flujo de caja económico y financiero sin plan estratégico.....	59
Anexo 5. Estado de resultados	60
Anexo 6. Estado de situación financiera.....	61

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centra en la propuesta y desarrollo del plan estratégico del Hotel Los Girasoles para el período 2023-2027, ubicado en Miraflores, Lima. Este proyecto tiene como objetivo principal evaluar, proponer y analizar la estrategia competitiva integral y plan de expansión que permitan a la organización destacarse en un mercado saturado. El hotel busca una diferenciación para tener un pilar fundamental, centrándose en mejorar la excelencia del servicio al cliente brindando experiencias únicas y memorables a sus huéspedes.

El primer paso consistirá en un análisis exhaustivo del entorno externo, evaluando las tendencias del mercado hotelero, la competencia, las oportunidades y amenazas emergentes. Este análisis informará las decisiones estratégicas, permitirá anticipar y adaptarse a las cambiantes expectativas de los clientes y las condiciones del mercado.

Posteriormente, se realizará un análisis interno para evaluar a fondo los recursos, capacidades y debilidades del Hotel Los Girasoles. Esto incluirá una revisión de la infraestructura, la calidad de los servicios, la gestión de recursos humanos, las operaciones internas y la eficiencia financiera. Identificar y potenciar puntos fuertes que serán esenciales para el éxito futuro.

Con la información recopilada, se llevará a cabo un análisis estratégico que definirá la dirección futura del hotel. Se establecerán objetivos claros y medibles, alineados con la misión y visión de Los Girasoles, y se identificarán estrategias clave para lograr la diferenciación y el crecimiento sostenible.

El plan se estructurará en diversos capítulos funcionales, abordando áreas críticas. Cada uno de estos capítulos se centrará en estrategias específicas para las funciones de *marketing*, recursos humanos, operaciones, financieras y responsabilidad social. Se buscará integrar estas funciones de manera sinérgica para maximizar la eficacia y la coherencia en la implementación, centrándose en que el Hotel Los Girasoles sea tomado como un referente en el sector hotelero.

CAPÍTULO I .ANÁLISIS EXTERNO

En el dinámico entorno empresarial actual es fundamental poder comprender el entorno externo conducente al éxito de la empresa. En este primer capítulo, se realizará un análisis del macroentorno del sector, con la finalidad de poder identificar el comportamiento de las variables externas que afectan a la organización, mediante el desarrollo del análisis del macroentorno PESTEL, análisis del microentorno y la matriz de Evaluación de Factores Externos (matriz EFE).

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

El análisis PESTEL es una herramienta eficaz empleada por profesionales ligados al *marketing* para poder analizar los factores macroambientales que impactan en la organización (Mercado, 2014). Asimismo, examinar el entorno externo resulta esencial para todas las empresas, ya que simplifica la toma de decisiones significativas, especialmente al abordar la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo (Lerma, 2014).

Este análisis se realiza con la finalidad de identificar cuáles son las variables del ambiente externo a la empresa, y que están afectando al país (Perú) en la actualidad, permitiendo identificar oportunidades o amenazas y así generar o ajustar los planes estratégicos de la compañía. Mediante este es posible evaluar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Kotler y Keller, 2013). El objetivo de realizarlo es reconocer y valorar las tendencias y eventos que están más allá del control de la organización (David, 2013).

La importancia de este proceso es notar cómo las influencias externas impactan en la naturaleza de los productos creados, las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, los servicios proporcionados, así como las decisiones de compra y venta de las empresas (David, 2013). Con lo mencionado previamente, se realizará el análisis PESTEL del Hotel Los Girasoles.

1.1 Análisis político

La estabilidad política es esencial para el crecimiento del sector hotelero. Cambios políticos o inestabilidad pueden afectar la inversión extranjera y la confianza de los inversores, en este tipo de análisis se encontró lo siguiente:

La Constitución vigente define al Perú como un Estado democrático de derecho, organizado como una república democrática, social, independiente y soberana, con separación de poderes

(artículo 41 de la Constitución Política del Perú de 1993). Este mandato constitucional no conduce a suponer que el Perú tiene una institucionalidad sólida, de respeto de derechos fundamentales y de permanente paz social. No obstante, en la actualidad, la presidenta Dina Boluarte Zegarra enfrenta desde su nombramiento un escenario crítico que ha cobrado la vida de peruanos que intentan hacerse escuchar desde las calles bajo la opresión del Gobierno. Ello empezó el 7 de diciembre del 2022, cuando el expresidente Pedro Castillo anunció la disolución del Congreso de la República y la intervención de varias instituciones. Esta decisión constituyó una ruptura del orden constitucional que mereció un rechazo unánime e inmediato de diversas entidades, incluida la Defensoría del Pueblo. Producto de ello y en cumplimiento del artículo 115 de la Constitución, Boluarte asumió la presidencia de la República (Paliza y Gonzales, 2023). Esta situación agudizó aún más la crisis política que se vivía en los mandatos previos.

En la política exterior, el Perú se ha concentrado en fortalecer las relaciones con todos los países que le rodean pertenecientes a la Comunidad Andina y buscan ampliar incluso este círculo a toda América Latina, así han impulsado la creación de la Alianza del Pacífico con Colombia, Chile y México firmando allí en 2016 el acuerdo de asociación transpacífico. En ese sentido, la integración y el liderazgo del comité actual de Perú en la OMT (Organización Mundial de Turismo) permite que el país se beneficie mediante las directrices de apoyo, promoción e incentivo de políticas relacionadas al sector turismo, de manera que se asegure un turismo accesible, sostenible y responsable (Ley N° 31797, 2023).

Asimismo, se vienen dando iniciativas legales que impulsan el turismo, la aprobación de la ley que incentiva el desarrollo sostenible y fortalecimiento del turismo comunitario, mediante el establecimiento de beneficios o incentivos de las instituciones públicas (Ley N° 31797, 2023). A pesar de estas iniciativas, las orientaciones políticas generan una crisis e inestabilidad en referencia al turismo. La política tiene como objetivo brindar soluciones a los problemas de la sociedad, pero en el caso del Perú, han tenido un impacto negativo (Florez, 2023).

Del análisis político se identifican:

- 1) Oportunidades: Todos los sectores de a poco se reactivan después de la crisis generada por el COVID-19, el Gobierno aún conserva una serie de ayudas económicas. A pesar de las dificultades políticas, el turismo interno podría aumentar, ya que los peruanos pueden optar por viajar dentro del país en lugar de ir al extranjero. Esto brinda una oportunidad para que los hoteles locales atraigan a más huéspedes nacionales.

2) Amenazas: Muchos nuevos competidores o sustitutos buscan entrar a diferentes tipos de mercado producto de haber encontrado nuevas formas de hacer negocios o incluso más ágiles durante la crisis. La inestabilidad política puede generar una percepción negativa del país en el extranjero, lo que podría llevar a una disminución en el turismo internacional. Esto afectaría directamente a los hoteles que dependen en gran medida de los turistas extranjeros.

1.2 Análisis económico

En el entorno económico, el crecimiento económico en el Perú desempeña un papel crítico. Un aumento en el ingreso disponible de los turistas locales y extranjeros puede impulsar la demanda de servicios hoteleros. Además, factores como la inflación y el tipo de cambio pueden afectar los costos operativos y la competitividad. La situación no parece haber mejorado mucho en el tercer trimestre del año actual y tanto analistas como autoridades van ajustando a la baja sus proyecciones de crecimiento para 2023 (Belapatiño et al., 2023).

Producto Bruto Interno (PBI): el porcentaje de crecimiento del PBI entre 2021 al 2022 para el Perú fue de 2.7%. Este resultado está apalancado por el sector denominado alojamiento y restaurantes con un 2.7% de aporte, el cual creció un 23.2% con respecto a 2021, mostrando una tendencia importante hacia la recuperación después de lo que sucedió en época de pandemia, cuando se cerraron fronteras y este tipo de negocios sufrieron un duro golpe a nivel de ingresos (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2023b).

Las expectativas de cierre de año para el PBI a septiembre de 2023 están por 0.9% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2023b), a inicio de año se esperaba crecimiento de alrededor de 2.2%, el fenómeno del niño ha originado una serie de sequías que van a afectar al sector agro y originaría dicha contracción, los únicos sectores que mostrarán crecimiento serán la minería metálica (8.8%) y los hidrocarburos (2.2%). Asimismo, organismos como el IPE ratifican una expectativa de cierre de PBI de 0.8% para el 2023, ubicando al Perú por debajo del promedio de crecimiento de países de América Latina, el cual es de 1.9% para este año (IPE, 2023a).

Tasas de inflación: las expectativas de inflación en octubre para el cierre de 2023 en Perú según analistas económicos están en 4.2% (BCRP, 2023a), la inflación ha ido disminuyendo progresivamente en los últimos meses, reportándose valores tan bajos, como los que no se veían desde inicios de 2021. En ese sentido, para el cierre de setiembre de 2023, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en relación con el mes anterior, informó un aumento de 0.02% en el Índice de Precios al Consumidor (IPC), una

variación acumulada del año de 3.32% y una variación en los últimos doce meses de 5.04% (INEI, 2023c).

Durante 2022 se presentó el valor más alto de 7.9% desde 1996, generado por diferentes factores, entre ellos la recesión económica posterior a la pandemia, así como el conflicto que se inició después de la invasión de Rusia a Ucrania en febrero de ese año. La inflación del mes de septiembre de 2023 registró un valor de 0.02% y el sector de restaurantes y hoteles aportó allí un 0.43%. Las expectativas macroeconómicas del BCRP señalan que la inflación para los próximos dos años estará entre 2.5% y 3.5%, lo cual indica que la economía se comportará de manera estable y el incremento en costo de productos y servicios no irá en promedio al alza, situación que puede favorecer la gran variedad de negocios que operen en el país (BCRP, 2023a).

Tasas de desempleo: La tasa de desempleo de la población económicamente activa (PEA) en Lima metropolitana¹ alcanzó a finales de 2022 el 8.48%, mejorando en los últimos dos años, con casi 2 puntos porcentuales por encima del obtenido en 2019, año previo a la pandemia. Asimismo, para el segundo trimestre del 2023, el INEI reportó una tasa de desempleo de 5.3% a nivel nacional, lo que implica un aumento de 1.1 puntos porcentuales respecto al mismo trimestre del año anterior (INEI, 2023a).

Del análisis económico se identifica:

- 1) Oportunidades: Las tasas de inflación se pronostican estables a corto y mediano plazo, disminución de los niveles de desempleo, por lo tanto, se puede esperar que el mercado siga en recuperación.
- 2) Amenazas: El PBI muestra que hay condiciones que no favorecen su crecimiento (ej. fenómeno de El Niño) es posible que finalizando 2022 y 2023 el crecimiento sea mínimo y esto puede llevar a inversores a frenar planes de inversión o crecimiento. La inflación puede aumentar los costos operativos de los hoteles, lo que puede reducir su rentabilidad.

1.3 Análisis sociocultural

El análisis sociocultural proporciona análisis detallados sobre los destinatarios y otras partes involucradas, sus actividades económicas, estrategias de subsistencia, así como sus estructuras formales e informales de organización y liderazgo (Partridge y Mejía, 2023). En ese sentido,

¹ Se toma como referencia solo esta parte del país debido a que representa aproximadamente el 33% de la población total.

el entorno social y cultural es fundamental. El Perú se enorgullece de su diversidad cultural y rica herencia, mostradas en eventos culturales, festivales y la promoción de la gastronomía local, que atraen a turistas interesados en experiencias culturales únicas.

Educación: La educación en Perú siempre ha tenido grandes retos a nivel de cobertura y calidad, desde 2021 año de la pandemia se ha agravado más la situación del país, ya que ocasionó el cierre de escuelas y colegios ha afectado a miles de niños y adolescentes. La falta de conectividad y útiles escolares ha generado una mayor brecha de desigualdad en la sociedad. De acuerdo con Reátegui (2022), la tasa de deserción escolar entre el año 2020-2021 fue de 2.2% para escuelas privadas y 1.1% para escuelas públicas, evidenciando un aumento de deserción de educación regular y claras oportunidades de mejora para el país en el sector educativo.

Salud pública: El sistema de salud peruano es caracterizado por tener un modelo estructural diferenciado, esto quiere decir que en las diversas regiones los servicios suelen ser desiguales, en especial para los sectores o población menos favorecida, para cambiar esta realidad es importante cambiar el modelo estructural y llevarlo a uno que permita descentralizar de manera efectiva los servicios de salud (Tafur, 2022). Es por ello, que se fija una serie de objetivos para públicos y privados con el fin de garantizar la atención a los ciudadanos sin importar en donde se encuentren ubicados, a su vez se genera un enfoque de prevención y cuidado para disminuir la probabilidad de enfermedad en las personas. Algunos de los objetivos prioritarios para desarrollar el plan son mejorar hábitos, conductas y estilos de vida saludables, asegurar a la población servicios integrales de salud de calidad oportunos y mejorar las condiciones de vida que generan vulnerabilidad y riesgos de la salud.

Corrupción y delincuencia: El informe de percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones muestra cómo las personas sienten que sus principales problemas están relacionados con la corrupción y la delincuencia, remarcando que el comparativo realizado contra el año anterior 2021-2022 se da una variación incremental de 3.6 puntos con respecto al indicador de corrupción y el de delincuencia permanece casi inalterable (INEI, 2023b). Estos números muestran como claramente las personas se sienten afectadas por la situación política que actualmente vive el país y por tal razón reclaman un cambio, ya que piensan que pueden ser vulnerados ante cualquier acto delictivo debido a la sensación de inseguridad que se percibe.

Seguridad ciudadana: Durante los últimos años se han registrado conflictos sociales a lo largo del país que involucran manifestaciones, bloqueos de vías y alteración del orden que afectan las actividades económicas de las regiones, siendo una de las principales afectadas el sector del turismo (Defensoría del Pueblo, 2023). Por otro lado, en el país se propuso estados de emergencia impuesto en diversos distritos de Lima y provincia debido a la creciente ola de inseguridad y delincuencia, que provoca la restricción de los horarios, el desarrollo normal de las actividades (D. S. N° 105-2023-PCM, 2023).

Del análisis sociocultural se identifica:

- 1) Oportunidades: la promoción de políticas de cuidado de la salud por parte del gobierno puede generar una oportunidad de negocio a medida que vayan modificándose los hábitos culturales de las personas.
- 2) Amenazas: La percepción de altos niveles de inseguridad puede generar que cualquier tipo de sector se vea afectado, las personas querrán un menor grado de exposición con el ambiente externo y los negocios que principalmente viven de ser visitados pueden bajar su capacidad de generar ingresos. En particular, la inseguridad ciudadana es una amenaza importante para el sector hotelero, lo que representa un desafío importante para las empresas hoteleras peruanas. Esto se debe a que estos factores pueden afectar negativamente a la confianza del turista y la percepción sobre el Perú, lo que puede provocar una disminución de la demanda de servicios hoteleros.

1.4 Análisis tecnológico

La tecnología está transformando la industria hotelera. La digitalización y la implementación de sistemas de reservas en línea, aplicaciones móviles y la gestión eficiente de datos son esenciales para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

El sector de tecnología y telecomunicaciones es uno de los que menos sufrió durante pandemia y debido a los diferentes conflictos político-económicos que se han presentado, por el contrario, la velocidad a la que crecieron muchos de los desarrollos y nuevas tecnologías fue impresionante, considerando que este suceso obligaba a diferentes sectores a ofrecer distintas alternativas y formas de enganchar al mercado y a sus consumidores con la finalidad de no perder capacidad de obtener ingresos (Alarco y Sanchium, 2023).

El Perú no es ajeno a toda esta situación y a pesar de haber entrado en la dinámica acelerada del uso de tecnología en un escalón superior, se presentan importantes retos, algunos de los más relevantes a tener en cuenta es el aumento de capacidad en nube para almacenar

información y la protección de esta , y la importancia del crecimiento en ciberseguridad debido a que la tendencia a trabajo remoto y a mayor movimiento de todo tipo de operaciones vía nube hace mucho más vulnerables a los usuarios. Por ello, el país ha establecido un plan para lograr la transformación digital y un Gobierno electrónico de cara al futuro, pero será necesario acompañarlo de acciones a corto o mediano plazo que permitan cerrar las brechas tecnológicas presentes y así poder mejorar una competitividad digital (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2023b).

Del análisis tecnológico se identifica lo siguiente:

- 1) Oportunidades: Aprovechar y capitalizar las nuevas formas de comercializar existentes para vender productos y/o servicios a través de los nuevos canales que se están abriendo y así poder generar ventaja competitiva, considerando el uso de nuevas tecnologías es clave, además, será importante conocer bien el sector en el que se opera y estar atento a las nuevas oportunidades de crecimiento para no quedarse relegado. La digitalización puede ayudar a las empresas hoteleras a atraer nuevos clientes y aumentar las ventas. Los hoteles que adopten las tecnologías digitales pueden ofrecer productos y servicios personalizados, mejorar la experiencia del cliente y reducir los costos operativos.
- 2) Amenazas: Todos los sectores van a conocer las nuevas herramientas y el nivel de competencia se va a incrementar, permitiendo incluso la entrada de nuevas alternativas al mercado. La brecha tecnológica es una amenaza para el sector hotelero. Los hoteles que no adopten las tecnologías digitales pueden perder competitividad y clientes.

1.5 Análisis ecológico

El entorno ambiental es cada vez más relevante. El turismo sostenible se está convirtiendo en un foco importante. Los hoteles están adoptando prácticas respetuosas con el medio ambiente, como la gestión de residuos y la eficiencia energética, para atraer a turistas conscientes de la ecología.

El calentamiento global está generando consecuencias en el mundo con diferentes situaciones que nos aquejan a todos y por ello es nuestra responsabilidad aportar para que no sigan incrementando los efectos adversos que vienen del aumento de la temperatura al interior del planeta tierra. Las causas del daño ambiental ocasionado por los seres humanos son diversas: el incremento demográfico de la población humana, el crecimiento industrial y la urbanización; se estima que para el año 2045 la población urbana mundial superará los 6 000 millones de personas (Banco Mundial, 2022).

En el Perú, los principales daños ambientales, de origen antrópico, se presentan como consecuencia del crecimiento industrial, específicamente del desarrollo de actividades extractivas: gas, petróleo y minería (CEPLAN, 2023a). Asimismo, reciclar, disminuir el consumo de energía, minimizar la cantidad de vertimientos con productos contaminantes, reusar en la medida de lo posible, apostar a la economía circular, serán aspectos relevantes para cualquier tipo de empresa en la batalla que se debe librar para conservar un mundo en condiciones adecuadas para la vida humana. Los empresarios que apuesten en inicio por este tipo de iniciativas son los que tendrán preferencia por parte de los nuevos usuarios que ya también entienden la necesidad y son conscientes de buscar este tipo de alternativas para los diferentes productos y/o servicios que consumen.

Del análisis ecológico se identifica:

- 1) Oportunidades: Ayudar el ambiente y la salud del entorno con buenas prácticas ambientales. Las empresas hoteleras deben implementar prácticas sostenibles en sus operaciones, como la gestión de residuos, el ahorro de energía y el uso de productos ecológicos.
- 2) Amenazas: Sanciones económicas por contaminación o exceso de residuos sólidos, en vertimientos o aire. El crecimiento industrial y la urbanización pueden provocar la contaminación del aire y el agua, lo que puede afectar la salud de los turistas y la calidad de su experiencia, además, faltas de iniciativas de conciencia ambiental se traducen en pérdida de participación de mercado contra competidores que opten por usar en su modelo de negocio alternativas más ecoamigables.

1.6 Análisis legal

Las regulaciones y normativas impactan en la operación de los hoteles. Esto incluye regulaciones de seguridad, normativas laborales, cuestiones de propiedad y licencias. Los hoteles deben cumplir con una serie de normas gubernamentales.

El Perú establece un marco legal adecuado y transparente que favorece la libre competencia y permite a los agentes económicos ejercer sus libertades respetando el derecho de los demás. La libre competencia incentiva a las empresas a ser eficientes en sus procesos productivos, innovar, ofrecer precios y otras condiciones comerciales que sean más atractivas que las de sus competidores. De esta forma, los consumidores compran los bienes o contratan los servicios de aquellas empresas que, desde su punto de vista, son mejores que sus rivales (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2018).

Las normas generales son aquellas transversales que regulan aspectos societarios, financieros, tributarios, municipales, laborales, propiedad intelectual, salubridad y ambientales.

Ley General de Turismo

Ley N°29408 y su respectivo reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N°001-2015-MINCETUR. Tiene por objeto promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística a nivel nacional, regional y local, en coordinación con los distintos actores vinculados al sector e incluyendo a la actividad artesanal (Ley N° 29408, 2009).

Del análisis legal se identifica:

- 1) Oportunidades: La ley promueve el desarrollo sostenible del turismo, lo que puede beneficiar al sector hotelero. El turismo sostenible puede generar un impacto positivo en la economía, el medio ambiente y la sociedad.
- 2) Amenazas: Sanciones por incumplimiento a las normas. El incumplimiento de la ley por parte de las empresas hoteleras puede generar sanciones y problemas de reputación. Las empresas hoteleras deben cumplir con la ley para evitar estas consecuencias.

2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter)

Este análisis permite conocer más a detalle los factores que afectan al sector hotelero. Esta evaluación se desarrollará mediante un plan estratégico, por lo que este estudio se desarrolló bajo los siguientes aspectos: a) el poder de negociación de los proveedores, b) las características de los clientes y su poder de negociación, c) la rivalidad entre los distintos competidores de la industria, d) las barreras que permitan el ingreso o no de potenciales competidores y e) los bienes o servicios sustitutos (Weinberger, 2009). Estas cinco fuerzas impactan en los costos, precios y necesidades de inversión que determinan la perspectiva de rentabilidad de la empresa en su corto y largo plazo (Michaux y Cadiat, 2016).

La influencia combinada de las fuerzas competitivas puede ser tan intensa en ciertas industrias, provocando que el mercado se considere “poco atractivo” en términos de generar ganancias. La competencia entre las empresas establecidas es intensa, la entrada de nuevos competidores es fácil, y tanto los proveedores como los clientes ejercen cierta influencia en las negociaciones (David, 2013).

El poder de negociación de los proveedores: En el año 2022, la oferta de los hospedajes a nivel nacional fue de 25 000 establecimientos, lo cual significó un aumento significativo respecto al año 2021 de 7.5% y respecto a los años prepandemia un 3.8%; además, la demanda de estos establecimientos se vio en aumento, registrando 13 millones de registros, significando un 32.3% de crecimiento respecto al año anterior (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR], 2023b). En ese sentido, se toma en cuenta que al existir mayor oferta de establecimientos hoteleros y una adecuada demanda, se determina que el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existe una amplia gama de proveedores que compiten entre sí para poder ofrecer sus servicios a los establecimientos de este sector.

Dentro de los proveedores claves de un hotel tenemos: Operadores turísticos, proveedor de insumos, proveedor de mantenimiento y otros canales de ventas como *Booking*, *Expedia*, etc. Cada uno de ellos juega un papel vital, desde atraer huéspedes y suministrar productos necesarios, hasta mantener las instalaciones y aumentar la visibilidad del hotel.

Se determina que los proveedores de los hoteles no son exclusivos y no representan una amenaza para el hotel porque es muy difícil que puedan integrarse hacia adelante. Además, los proveedores de mantenimiento e insumos de víveres presentan un poder de negociación bajo por la gran variedad de este tipo de proveedores.

Las características de los clientes y su poder de negociación: Se puede determinar que tienen poder alto de negociación debido a que gran parte de las ventas se desarrollan mediante plataformas, páginas web que derivan a clasificaciones de experiencia de los clientes, el recibir buenas calificaciones propicia un aumento de las ventas, además, si un cliente corporativo tiene una mala experiencia el hotel puede perder toda la cuenta, debido a que el costo para un huésped de cambiar a otro hotel es bajo por la alta oferta de hoteles en Miraflores, Lima; asimismo, la mucha similitud en los servicios y la facilidad de acceder a información para poder comparar rápidamente una variedad de hoteles por servicio, costo, ubicación, etc.

La alta rivalidad entre los distintos competidores de la industria: Entre el periodo de enero y septiembre del 2023, la llegada de turistas internacionales al país ha sido de 1.8 millones, lo cual implicó un crecimiento de 29.8% en relación con el mismo periodo del año anterior. Asimismo, en relación con la oferta hotelera, en el último reporte de oferta y demanda de hospedajes, en promedio la oferta de hoteles a nivel nacional llegó a 25 000 establecimientos, la cual atendió un alrededor de 53 millones de arribos superior al del año pasado (MINCETUR, 2023a).

De acuerdo con la información detallada, se tiene en conocimiento que existe un auge en la oferta de hoteles *boutique* que ha venido ganando clientes que buscan una mejor experiencia al momento de elegir un lugar donde hospedarse con un servicio personalizado; debido a ello, la competencia ha ido en aumento, teniendo una competencia elevada en hoteles *boutique*, cada uno con una oferta igual o superior en lo que a experiencia se refiere. Asimismo, esto depende de la inversión que se haya realizado en el hotel, lo cual decanta en la fidelización de los usuarios esperando un retorno o una buena calificación en redes sociales.

Las barreras altas que permitan el ingreso o no de potenciales competidores: Los hoteles *boutique* en Lima cuentan con una barrera difícil de afrontar, empezando por la fuerte inversión que debe realizarse en la compra del terreno, construcción o remodelación de una casa antigua u hotel, para ello el inversionista debe contar con una capacidad de endeudamiento para invertir en equipamiento y capacitación del personal, lo que implica un tiempo de aprendizaje del equipo debido a que los competidores cuentan con experiencia en el sector.

Amenaza alta de servicios sustitutos: La presencia de productos sustitutos cada vez toma más relevancia, dado que ofrecen una variedad de opciones a los clientes. Estos están representados por los hospedajes, alojamientos y estadías que hoy en día pueden cotizarse en aplicativos o páginas web como Airbnb, que se caracteriza por ofrecer opciones más económicas a los viajeros y disfrutar otro tipo de experiencia, además de elegir la opción que mejor cumpla sus estándares de viaje.

Sin embargo, Airbnb por lo general no ofrece algunos servicios como piscina, servicios personalizados, restaurante o desayuno incluido. Ello representa un costo de cambio al cliente. Por otro lado, considerando la información recolectada y analizada del sector hotelero y de los diferentes factores que afectan al negocio, se realizó la matriz EFE y EFI, las cuales son herramientas esenciales para reconocer los factores que influyen en la viabilidad de negocio.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE sirve para realizar un resumen y evaluación de la información obtenida en el análisis del macroentorno PESTEL, teniendo en consideración las oportunidades y amenazas identificadas que afectan a la organización (David, 2013). Además, la matriz EFE es esencial para que las empresas se adapten a su entorno. Permite anticipar cambios en el mercado, identificar oportunidades que pueden aprovecharse y comprender las amenazas que podrían afectar negativamente a la empresa (Louffat, 2016).

Para estructurar la matriz EFE del Hotel Los Girasoles, se asignarán pesos y calificaciones a cada factor identificado en el análisis, enfocándose en cómo la expansión y la compra de la propiedad adyacente pueden influir en estos factores; el puntaje de 1.0 - 1.99 es bajo, 2.0 a 2.99 es medio, y 3.0 a 4.0 alto (David, 2013).

EFE: Un puntaje ponderado de 2.90, calificado como promedio, sugiere que Los Girasoles poseen fortalezas internas robustas, especialmente en ubicación, calidad de servicio y potencial de expansión, que son cruciales para su plan de expansión.

Tabla 1. Factores determinantes de éxito de las oportunidades

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
Crecimiento del turismo regional	0.10	4	0.40
Turismo sostenible	0.10	3	0.30
Ampliación de servicios con nueva propiedad	0.15	4	0.60
Alianzas con negocios locales	0.10	3	0.30
Aumento de presencia digital	0.10	3	0.30
Demanda de espacios para eventos	0.10	3	0.30

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 2. Factores determinantes de éxito de las amenazas

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Amenazas			
Competencia con otros hoteles	0.05	2	0.10
Cambios en tendencias de viaje	0.05	2	0.10
Fluctuaciones económicas	0.05	2	0.10
Desastres naturales o emergencias	0.05	2	0.10
Regulaciones gubernamentales	0.05	2	0.10
Desafíos en la gestión de expansión	0.10	2	0.20

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Total EFE: 2.90.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO

Este capítulo se centrará inicialmente en conocer el perfil competitivo de la empresa, consideraciones generales relacionadas con el plan de negocio planteado para el Hotel Los Girasoles, breve historia de la empresa, información actual y la definición del problema que enfrenta la empresa. Posteriormente, se realizará el análisis interno aplicando la cadena de valor del hotel y matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para la organización.

1. Consideraciones generales

El presente trabajo tiene como finalidad la elaboración del plan estratégico del Hotel Los Girasoles (llamado también Los Girasoles), teniendo como estrategia brindar un servicio de hotel *boutique*, lo cual permite tener una ventaja competitiva mediante la obtención de diferenciación sobre el servicio al cliente. Asimismo, se considera que la información de los siguientes puntos del negocio ha sido recolectada mediante una entrevista al Gerente General, Luis Guillermo Valdetaro (Anexo 1).

2. Breve historia de la empresa

El Hotel Los Girasoles fue fundado el 19 de noviembre de 1997 por la familia Valdetaro, incursionando en el rubro de hotelería inspirado por la visión de Oscar Valdetaro. El hotel está ubicado estratégicamente en Miraflores, Lima. Inicialmente contaba con 23 habitaciones y un pequeño desayunador, y estaba enfocado en el segmento medio de turistas extranjeros.

Según información de los fundadores y el actual gerente se indica que bajo la dirección de Ana María Valdetaro, el hotel se posicionó exitosamente, expandiéndose en 2007, con 42 habitaciones, 1 restaurante y 2 salas de eventos. La gestión incluyó una inversión en tecnología y canales de venta *on-line*. A pesar de la competencia internacional, el Hotel Los Girasoles se mantuvo vigente, destacando por su servicio, instalaciones y cocina, además de su continuo desarrollo y mejora en las instalaciones. Durante la pandemia, implementaron medidas de reducción de costos y flexibilidad, logrando mantener las operaciones. El hotel ha mantenido un excelente posicionamiento en plataformas como *TripAdvisor*, *Booking* y *Expedia*, figurando en el *ranking* superior de los hoteles de Lima.

3. La empresa en la actualidad

De acuerdo con la información brindada por el Gerente General, Luis Guillermo Valdetaro, Los Girasoles ofrece servicios de hotelería, con la finalidad de brindar un servicio diferenciado

y especializado para facilitar el alcance de los objetivos de los viajes y estadía de cada huésped. Se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores, en Av. Ernesto Diez Canseco # 696, cerca de los principales atractivos de la ciudad. Asimismo, la infraestructura cuenta con 42 confortables habitaciones, con ambientes agradables, áreas sociales, una cafetería y salas de eventos bien equipadas usados para eventos.

4. Perfil estratégico de la empresa

La empresa a lo largo de su vida y operaciones ha podido centrarse en estrategias ligadas a mejorar la experiencia del cliente, brindando un servicio e infraestructura de calidad, y un personal altamente calificado, encaminando sus operaciones de manera eficiente durante años.

5. Definición del problema que enfrenta la empresa

Los cambios en el mercado y la amplia oferta en el sector en el que opera han llevado a que se agudice e incremente la competencia, siendo de vital importancia estrategias ligadas a la diferenciación y competitividad. Es por ello, que en la actualidad ante la oportunidad de expansión se evalúa que el negocio presente un esquema de estrategia basado en la diferenciación, siendo este el principal reto y oportunidad para enfrentar el riesgo de mercado por la competencia.

6. Análisis interno

El análisis interno se centra en identificar la esencia operativa de la organización, explorando detalladamente su cadena de valor. La cadena de valor nos permitirá desglosar y comprender las diversas actividades internas que aportan valor al servicio final proporcionado a nuestros huéspedes. A través de este análisis, se identifican las fortalezas y oportunidades para optimizar procesos y eficiencias operativas (David, 2013). Paralelamente, se realiza una evaluación de factores internos (EFI) que permite examinar de manera integral los recursos, capacidades y competencias distintivas del hotel (David, 2013). Este ejercicio estratégico no solo busca comprender la situación interna actual, sino también generar perspectivas valiosas para potenciar las fortalezas y mitigar las debilidades, asegurando así una base sólida para el desarrollo de estrategias competitivas que impulsen el éxito continuo del Hotel Los Girasoles.

7. Cadena de valor del hotel

La cadena de valor abarca una serie de actividades interconectadas y dependientes que son esenciales para llevar un producto desde la fase de producción hasta su consumo de manera exitosa. En este sentido, una cadena puede estar conformada por empresas ubicadas en una economía local, una región, un país o incluso un grupo de países (Isaza, 2008).

Mediante el desarrollo de la cadena de valor por Porter (2008), se tiene como finalidad el poder identificar y conocer las actividades que se desarrollan en el Hotel Los Girasoles.

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para la realización de la cadena de valor del Gráfico 1, se consideró la teoría y fundamentos de administración estratégica, que menciona a la cadena de valor como una herramienta eficaz para determinar los costos relacionados con los procesos de las actividades, que inician desde el desarrollo del producto o servicio hasta su comercialización, permitiendo la identificación de ventajas o desventajas dentro de todo el proceso (David, 2013). Considerando ello, se realizó el análisis correspondiente detallado de las actividades de soporte y primaria.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa: permite y garantiza la selección estratégica y el mantenimiento adecuado de propiedades, edificios y terrenos para respaldar las operaciones del hotel. Además, gestiona y asegura la eficacia operativa mediante una gestión efectiva de los activos necesarios y fundamentales para la operatividad del Hotel Los Girasoles.

Gestión de recursos humanos: se determinan actividades de contratación, la gestión de empleados en diversas áreas, asegurando un equipo competente y bien coordinado para atender las necesidades de los huéspedes.

Desarrollo tecnológico: se implementan servicios fundamentales y de calidad, con la finalidad de garantizar el bienestar del huésped, como acceso a internet de calidad y sistemas de control de accesorios para mejorar la satisfacción del cliente.

Aprovisionamiento: se centra en la eficiente adquisición de suministros y materiales esenciales para el servicio del hotel, garantizando calidad, rotación y disponibilidad.

Gestión de calidad: permite establecer y mantener procesos de control de calidad a lo largo del servicio, asegurando que el hotel cumpla con los estándares establecidos y ofrezca un servicio de alta calidad.

Actividades principales

Logística de entrada: involucra la gestión y coordinación de la recepción de proveedores, materiales e insumos necesarios para la prestación de servicios, punto estratégico que permite oportunidades de optimización de costos.

Servicios de hospedaje: alineado a ofrecer servicios de hospedaje de alta calidad, garantizando instalaciones bien mantenidas y una experiencia positiva para los huéspedes. Además, involucra seleccionar ubicaciones estratégicas que maximicen la comodidad y atractivo para los huéspedes.

Operaciones y mantenimiento: abarca el personal experimentado para garantizar operaciones eficientes y servicios de calidad, se realiza un mantenimiento regular para asegurar instalaciones en óptimas condiciones.

Logística externa: involucra la coordinación actividades logísticas fuera del hotel, como servicios de transporte para huéspedes y proveedores, siendo un componente clave para ofrecer servicios adicionales y mejorar la experiencia del cliente.

Marketing y ventas: se desarrollan estrategias efectivas para la promoción, publicidad y desarrollo de marca del hotel, además, se gestiona las ventas y gastos relacionado a ello por los distintos medios con el fin de maximizar los ingresos.

Atención al cliente en servicios postventa: se brindan los servicios a atención al cliente alineados con la estrategia de fidelización y retención del cliente, se recopila información que sirve como retroalimentación que permitan identificar oportunidades de mejora

8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI permite realizar una evaluación de los factores internos en relación con las fortalezas y debilidades de la organización (David, 2013). Además, la EFI es crucial para que las empresas comprendan sus capacidades internas y aprovechen al máximo sus recursos. Permite identificar áreas donde la empresa destaca y donde puede necesitar mejoras (Louffat, 2016).

Para estructurar la matriz EFI del Hotel Los Girasoles, asignaremos pesos y calificaciones a cada factor identificado en el análisis, enfocándonos en cómo la expansión y la compra de la propiedad adyacente pueden influir en estos factores, con un puntaje de 1.0 - 1.99 es bajo, 2.0 a 2.99 es promedio, y 3.0 a 4.0 alto (David, 2013).

EFI: Un puntaje ponderado de 2.46, calificado como medio, indica que el hotel está bien posicionado para aprovechar las oportunidades externas, especialmente el crecimiento del turismo y la expansión de servicios con la nueva propiedad son las que más resaltan.

Tabla 3. Factores determinantes de éxito de las fortalezas

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
Ubicación estratégica cercana a principales atractivos	0.1	3	0.3
Calidad del servicio	0.09	2	0.18
Precios competitivos en relación al mercado	0.1	2	0.2
Infraestructura óptima y bien mantenidas	0.15	3	0.45
Personal experimentado en servicio	0.1	3	0.3
Potencial de expansión	0.11	3	0.33

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 4. Factores determinantes de éxito de las debilidades

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Debilidades			
Capacidad limitada de alojamiento	0.05	2	0.10
Servicios básicos limitados	0.05	2	0.10
Dependencia de temporada alta	0.05	2	0.10
Presupuesto limitado para <i>marketing</i> .	0.05	2	0.10
Desafíos en integrar nueva propiedad	0.10	2	0.20
Sistemas de reservas obsoletos	0.05	2	0.10

Fuente: Elaboración propia, 2023.

EFI total: 2.46.

En los resultados de las matrices, Hotel Los Girasoles está en una posición fuerte tanto interna como externamente para llevar a cabo su estrategia enfocada en el plan de expansión y compra de la propiedad adyacente, aunque se deberá tener en cuenta las amenazas externas al integrar a la nueva propiedad en su oferta actual.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es un proceso que posibilita evaluar el entorno externo e interno de la organización, formulando y ejecutando estrategias para gestionar los recursos, alineando planes funcionales (*marketing*, finanzas, recursos humanos, operaciones, etc.) (David, 2013)². En este capítulo se realizó el planeamiento estratégico considerando el escenario actual, contexto y perspectiva de la empresa.

1. Misión

La misión del Hotel Los Girasoles es “proporcionar a nuestros huéspedes un servicio personalizado y de alta calidad, superando sus expectativas en comodidad, gastronomía y atención. Nos esforzamos por crear un ambiente acogedor y único, donde cada detalle se cuida con esmero para garantizar una estancia memorable. Valoramos la excelencia en el servicio y nos comprometemos a contribuir al bienestar de nuestra comunidad y al respeto por el medio ambiente”.

2. Visión

“Ser reconocidos como el destino preferido por viajeros que buscan experiencias excepcionales, ofreciendo hospitalidad de clase mundial y creando recuerdos inolvidables para nuestros huéspedes”.

3. FODA cruzado

El análisis de la matriz FODA cruzado para Los Girasoles refleja las fortalezas actuales, como la reputación establecida y las instalaciones de calidad, y las oportunidades para aumentar la cuota de mercado. Sin embargo, también presenta debilidades, como la alta dependencia de temporadas turísticas, desafíos de integrar la nueva propiedad y sistema de gestión eficiente de reservas. En resumen, la expansión del terreno alinea las fortalezas del hotel con oportunidades de crecimiento, aborda debilidades y proactivamente se enfrenta a las amenazas, consolidando la posición competitiva del Hotel Los Girasoles en el mercado hotelero; además de la presencia de amenazas como la competencia de otros hoteles, fluctuaciones económicas, regulaciones y desafíos de la gestión de expansión.

² Según el libro *Conceptos de Administración Estratégica* (David, 2013), el proceso para el desarrollo de la formulación estratégica contiene: visión y misión, evaluación externa, evaluación interna, estrategias de acción e implementación de planes funcionales.

Tabla 5. Matriz FODA cruzado Hotel Los Girasoles

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA CRUZADO EMPRESA “Hotel Los Girasoles “</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (*)</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS (/)</p>
	<p>O1: Crecimiento del turismo en la región: Aumento en la demanda de alojamiento. O2: Tendencia hacia el turismo sostenible: Oportunidad para implementar prácticas ecológicas. O3: Expansión de servicios con la nueva propiedad: Potencial para agregar servicios y comodidades. O4: Alianzas con negocios locales: Oportunidades para ofertas conjuntas y paquetes turísticos. O5: Aumento de la presencia digital y en redes sociales: Expansión en el <i>marketing</i> digital. O6: Demanda de espacios para eventos: Posibilidad de organizar eventos y reuniones.</p>	<p>A1: Competencia con otros hoteles y alojamientos: Aumento de opciones de alojamiento en la zona. A2: Cambios en las tendencias de viaje: Adaptación a las nuevas preferencias de los clientes. A3: Fluctuaciones económicas: Impacto en el poder adquisitivo de los huéspedes. A4: Desastres naturales o emergencias sanitarias: Riesgos potenciales que afectan la operación. A5: Regulaciones gubernamentales cambiantes: Nuevas normativas que pueden impactar las operaciones. A6: Desafíos en la gestión de la expansión: Necesidad de una planificación y ejecución efectiva.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (+)</p>	<p style="text-align: center;">FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES) (máx.-mín.)</p>	<p style="text-align: center;">FA (FORTALEZAS - AMENAZAS) (máx.-mín.)</p>
<p>F1: Ubicación estratégica: Proximidad a puntos de interés turístico y facilidad de acceso. F2: Calidad del servicio: Reconocida atención y servicio al cliente. F3: Precios competitivos: Tarifas atractivas para el segmento de 3 estrellas. F4: Instalaciones bien mantenidas: Habitaciones y áreas comunes en buen estado. F5: Personal experimentado y comprometido: Equipo de trabajo eficiente y calificado. F6: Potencial de expansión: Capacidad para ampliar servicios con la nueva propiedad.</p>	<p>F1O1: Ubicación y Crecimiento del turismo: Utilizar la ubicación estratégica para atraer más turistas beneficiándose del crecimiento del turismo. F2O2: Calidad del servicio y Turismo sostenible: Integrar prácticas sostenibles en la oferta de servicios para atraer a un mercado consciente. F3O3: Precios competitivos y Expansión de servicios con la nueva Propiedad: Desarrollar nuevos servicios y comodidades en la propiedad adquirida, con estrategia de expansión y obtener diferenciación incluyendo precios competitivos. F4O4: Instalaciones bien mantenidas y Alianzas locales: Crear paquetes turísticos atractivos aprovechando las alianzas locales y la experiencia del personal. F5O5: Personal experimentado y Aumento de presencia digital: Promocionar los nuevos servicios a través de una estrategia de <i>marketing</i> digital ampliada. F6O6: Potencial de expansión y Demanda de espacios para eventos: Implementar las nuevas instalaciones mejoradas permitirán soportar la demanda de eventos.</p>	<p>F1A1: Ubicación estratégica y Competencia: Utilizar la ubicación como ventaja competitiva frente a otros alojamientos. F2A2: Servicio de calidad y cambios en tendencias: Adaptar el servicio para satisfacer las nuevas preferencias de los huéspedes. F3A3: Precios competitivos y Fluctuaciones económicas: Mantener una estructura de precios flexible para atraer clientes en diferentes condiciones económicas. F4A4: Instalaciones bien mantenidas y Desastres naturales o emergencias cambiantes: Asegurar que las instalaciones cumplan con todas las normativas actuales y futuras, de manera que sean instalaciones seguras y respondan a desastres o emergencias cambiantes que surjan. F5A5: Personal experimentado y Regulaciones cambiantes: Asegurar la permanencia de personal experimentado para responder de manera rápida y efectiva a regulaciones cambiantes, evitando ser perjudicados. F6A6: Potencial de Expansión y Desafíos en la gestión: Planificar la expansión considerando una planificación.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (-)</p>	<p style="text-align: center;">DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES) (máx.-mín.)</p>	<p style="text-align: center;">DA (DEBILIDADES - AMENAZAS) (máx.-mín.)</p>
<p>D1: Capacidad de alojamiento limitada: Restricciones en el número de habitaciones actuales. D2: Servicios básicos limitados: Falta de diversificación en la oferta de servicios. D3: Alta dependencia de las temporadas turísticas: Variabilidad en la ocupación. D4: Presupuesto restringido</p>	<p>D1O1: Capacidad Limitada y Crecimiento del turismo: Aprovechar la nueva propiedad para aumentar la capacidad y diversificar la oferta de servicios. D2O2: Servicios básicos limitados y Tendencia hacia el turismo sostenible: Focalizar de manera efectiva los servicios disponibles hacia la nueva tendencia del turismo sostenible. D3O3: Dependencia de temporada turística y expansión de servicio: Utilizar la</p>	<p>D1A1: Capacidad limitada y Competencia intensiva: Utilizar la expansión para ofrecer algo único que distingue al hotel de la competencia. D2A2: Servicios básicos y Cambios de tendencia: Innovar en la oferta de servicios para responder a las cambiantes demandas del mercado. D3A3 Alta dependencia en temporadas y riesgos económicos: Desarrollar estrategias financieras y de <i>marketing</i> que permitan</p>

<p>para <i>marketing</i>: Limitaciones en promoción y publicidad.</p> <p>D5: Desafíos en integrar la nueva propiedad: Potenciales complicaciones en la expansión.</p> <p>D6: Sistemas de reservas y gestión obsoletos: Necesidad de modernización tecnológica.</p>	<p>expansión para fortalecer colaboraciones y brindar servicios nuevos para aumentar la atracción.</p> <p>D4O4: Presupuesto para <i>marketing</i> y alianza de negocios locales: Organizar planes de acuerdo con el presupuesto para aumentar presencia digital.</p> <p>D5O5: Desafíos de la nueva propiedad y Aumento de presencia digital: Promover los nuevos servicios mediante aumento de presencia digital a bajo costo</p> <p>D6O6: Sistemas obsoletos y demanda de espacios para eventos: Actualizar tecnología para manejar mejor el aumento de eventos.</p>	<p>disminuir los riesgos externos.</p> <p>D4A4: Presupuesto de <i>marketing</i> y desafíos externos: Planificar adecuadamente el presupuesto de <i>marketing</i>, direccionados a responder desafíos inesperados.</p> <p>D5A5: Desafíos en integrar la nueva propiedad y regulaciones gubernamentales cambiantes: Implementar un plan de contingencias en relación a las nuevas regulaciones en el sector.</p> <p>D6A6: Sistemas de reservas y gestión obsoletos y desafíos en la gestión de expansión: Invertir en tecnologías actuales para mejorar la eficiencia operativa de reservas y gestión de manera que responda eficazmente a los nuevos desafíos en la gestión de expansión.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva se caracteriza por ser un conjunto de acciones que derivan a ser diferenciadores de competencia, y puede lograrse a través del liderazgo en costos, la diferenciación de productos o servicios, o el enfoque en un segmento de mercado particular, destacando la importancia de elegir una estrategia clara y distintiva para posicionarse y diferenciarse de manera única en el mercado y lograr un mejor rendimiento (Porter, 2008).

En relación con el Hotel Los Girasoles, de acuerdo con lo conversado en la entrevista (Anexo 1) realizada al gerente general Luis Guillermo Valdeffaro, se destacó la perspectiva actual que se tiene sobre el mercado está ligada esencialmente a la competencia y su búsqueda de diferenciarse, indicando la importancia de seguir las tendencias de mejora en diseño, experiencia al cliente y entre otros.

Considerando lo anterior mencionado, el gerente argumenta que la estrategia actual está enfocada en transformarse en un hotel *boutique*, implementando una expansión del terreno y aumentando su capacidad a 62 habitaciones, 2 áreas comunes, gimnasio pequeño, oficina administrativa y ampliación del restaurante, permitiendo generar más ingresos al negocio; además, enfatiza en aplicar una estrategia genérica de diferenciación de los servicios al cliente, el cual está alineado con la ventaja competitiva y la propuesta de valor.

Su estrategia actual guarda relación a lo encontrado en el análisis FODA, que destaca entre una de sus F3O3 el “Desarrollar nuevos servicios y comodidades en la propiedad adquirida, con estrategia de expansión y obtener diferenciación incluyendo precios competitivos” y F6O6 que indica “Implementar las nuevas instalaciones mejoradas permitirán soportar la demanda de eventos”. Asimismo, la estrategia se diseña para mitigar posibles amenazas, como la

competencia intensificada en el corto plazo, al capitalizar en la lealtad de los clientes y la diferenciación de la oferta.

Por otro lado, mediante los resultados de la matriz EFE, EFI se verifica y sustenta con un ponderado destacado de 0.60 la oportunidad de “ampliación de servicios con una nueva propiedad” en la matriz EFE; además, se destaca con un ponderado de 0.33 a la fortaleza de “potencial de expansión” en la matriz EFI, lo que indica que la estrategia competitiva de expansión es adecuada para el negocio.

5. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento está centrada en poder tener mayor posicionamiento, penetración y lugar en el mercado. Esto va de la mano con la estrategia competitiva plasmada, ya que está orientada en la diferenciación para ofrecer un hotel *boutique*, además, de ser soportada por la expansión y mejora de servicio al cliente.

6. Objetivos y acciones estratégicas del plan estratégico

En esta parte se plantean los objetivos estratégicos para el hotel, considerando que se han dividido en 3 partes, las cuales son la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. Asimismo, con la finalidad de lograr nuestros objetivos estratégicos, proponemos acciones específicas para cada área funcional, de manera que se garantice el éxito.

Tabla 6. Plan estratégico – Objetivos y acciones estratégicas 2023-2027

Ítem	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Indicadores
Rentabilidad	1. Incrementar 20% de margen operativo mediante la ejecución de estrategia centrada en convertirse en un hotel <i>boutique</i> .	Marketing: Establecer estrategias centradas en el aumento de la oferta en distintas plataformas, promoción de colaboraciones para eventos y fortalecer el <i>marketing</i> digital.	EBITDA/Venta
	2. Conseguir una Rentabilidad sobre Activos (ROA) y Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) mayor al 20%	Finanzas: Establecer y dar seguimiento a metas e indicadores de rotación de activos y margen neto. Operaciones: Desarrollo de estrategias de optimización de gestión.	ROA y ROE
Crecimiento	3. Expandir la capacidad en un 20%, aumento de habitaciones y ambientes.	Operaciones: Implementación de nueva capacidad cumpliendo con los estándares de calidad y servicio.	% Capacidad instalada
	4. Aumentar reputación y posicionamiento en el mercado siendo considerado en el <i>top 10</i> de la categoría de hoteles <i>boutique</i> de la zona.	Marketing: Implementar estrategias ligadas al fomento de la experiencia al cliente, mejora por los nuevos servicios diferenciación de los servicios a clientes provocada por el reenfoque hacia un hotel <i>boutique</i>	Aumentar puntaje de recomendación y <i>ranking</i>

Ítem	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Indicadores
	5. Aumentar las ventas en un 20% en el 2027, respecto al 2023.	Marketing: Aumentar posicionamiento de marca considerando, promocionando los servicios y capacidad nueva diferenciada. Operaciones: Establecer disponibilidad de la nueva capacidad instalada, cumpliendo con estándares de calidad y servicio.	% Ventas
Sostenibilidad	6. Aumentar el nivel de satisfacción de clientes a un 90% a finales del 2027.	Marketing: Definir y realizar campañas colaborativas con socios locales para promover paquetes exclusivos. Ofertas especiales y promociones en canales de <i>marketing</i> asociados a estos socios Operaciones: Mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente a través de tecnologías actuales implica utilizar <i>software</i> de gestión empresarial y sistemas <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).	% Satisfacción de cliente
	7. Aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores en un 90% a finales del 2027.	Recursos humanos (RR.HH.): desarrollo e iniciativas de formación profesional de los colaboradores y elaboración de encuestas que sirvan de retroalimentación.	% Satisfacción de trabajador

Fuente: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO IV. PLAN DE *MARKETING*

El plan de *marketing* se caracteriza por ser un documento sistemático y estructurado, en el cual se definen objetivos, estrategias, planes de acción, responsabilidades y procedimientos de control que permitan el logro de metas y reduzcan el riesgo comercial (Sainz, 2013). Asimismo, el enfoque del *marketing* se centra en establecer una conexión bidireccional con los clientes, en lugar de simplemente proporcionar información sobre un producto o servicio (David, 2013).

El Hotel Los Girasoles se encuentra en un momento crucial de expansión y crecimiento de acuerdo con la información recibida por el Gerente General. Según el análisis previo, la adquisición de una propiedad adyacente no solo aumentará su capacidad, sino que también ofrecerá la oportunidad de diversificar y mejorar su oferta de servicios. La estrategia genérica planteada para este proyecto está relacionada con la expansión del hotel, enfocada en convertirlo en un hotel *boutique*, caracterizado por lograr una diferenciación de servicio hacia los clientes.

Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo un análisis exhaustivo del mercado local en la matriz EFE, identificando las oportunidades y desafíos específicos que influyen en el sector hotelero. Con un enfoque en *marketing mix*, el cual se fundamenta en el empleo de las 4 P (producto, precio, plaza y promoción), se busca desarrollar el negocio para que llegue de manera efectiva al cliente o consumidor (Heredia et al., 2023). Es así como el plan de *marketing* respaldará eficazmente la estrategia de expansión de Los Girasoles, asegurando una presencia exitosa y sostenible en las nuevas ubicaciones.

1. Objetivos

Este plan de *marketing* tiene como objetivo capitalizar esta expansión, alineando las estrategias de producto, precio, plaza y promoción con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el análisis FODA. El enfoque está definido en ofrecer una experiencia única y personalizada a nuestros huéspedes, fortaleciendo nuestra posición en el mercado turístico y adaptándonos a las cambiantes demandas del sector.

2. Estrategias

En relación con las siguientes estrategias planteadas, estas han sido identificadas considerando como fuente de información al gerente general, Luis Guillermo Valdetaro del Hotel Los Girasoles, recolectando la información mediante una entrevista de profundidad (véase en el

Anexo 1), que da soporte y sustento a las estrategias que se plantean. Asimismo, el plan de *marketing* se centró en el *marketing mix*, también conocido como de las 4 P, es un marco teórico ampliamente utilizado en *marketing* que se centra en cuatro elementos esenciales para la gestión de productos y servicios, permitiendo desarrollar estrategias efectivas.

Tabla 7. Plan estratégico de *marketing* – Objetivos e indicadores estratégicos 2023-2027

Ítem	Plan estratégico 2023 - 2027	Plan estratégico de <i>marketing</i> 2023 - 2027	Indicadores
Rentabilidad	1. Incrementar 20% de margen operativo mediante la ejecución de estrategia centrada en convertirse en un hotel <i>boutique</i> .	1. Mejorar la eficiencia operativa para aumentar el margen del Retorno sobre la Inversión (ROI) con implementación de estrategias en <i>marketing mix</i> .	ROI
	2. Conseguir una Rentabilidad sobre Activos (ROA) y Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) mayor al 20%	2. Incrementar la eficiencia operativa para mejorar la venta de los multicanales.	% Ventas
Crecimiento	3. Expandir la disponibilidad y ocupación eficaz de la capacidad en un 20%, aumento de habitaciones y ambientes.	3. Implementar estrategias de promoción (campañas publicitarias de promoción de nuevos servicios y productos).	Aumentar campañas de publicidad
	4. Aumentar reputación y posicionamiento en el mercado siendo considerado en el <i>top 10</i> de los mejores hoteles de la zona.	4. Implementar estrategias de visibilidad y promoción del servicio, mejorar la calificación de experiencia del cliente en las principales plataformas.	Aumentar puntaje de recomendación y <i>ranking</i>
	5. Aumentar las ventas en un 20% en el 2027, respecto al 2023.	5. Implementar estrategias de <i>marketing mix</i> para el incremento de las ventas en los distintos canales de venta.	% Ventas
Sostenibilidad	6. Aumentar el nivel de satisfacción de clientes a un 90% a finales del 2027.	6. Implementar programas de fidelización de clientes.	% Satisfacción de cliente
	7. Aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores en un 90% a finales del 2027.	7. Implementar programas de capacitación, beneficios y línea de carrera.	% Satisfacción de trabajador

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3. Acciones estratégicas

Los objetivos y acciones estratégicas del plan de *marketing* están relacionadas con la estrategia competitiva de expansión del hotel, cuya finalidad es la diferenciación en los servicios al cliente, además, se toma en cuenta las principales oportunidades la promoción mediante alianzas, aumento de presencia digital y la demanda del sector; considerando ello, se definen las estrategias y acciones basadas en un *marketing mix* que se centra en producto, precio, plaza y promoción.

Marketing mix

Producto: Las estrategias están centradas en mejorar los productos, centrandose en innovar y aplicar tecnología para la diferenciación del resto de la competencia. En ese sentido, se tiene lo siguiente:

Tabla 8. Plan y acciones estrategias enfocadas en producto 2023-2027

Plan estratégico de marketing 2023 - 2027	Estrategias de producto	Acciones estratégicas de producto
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la eficiencia operativa para aumentar el margen ROI con implementación de estrategias en <i>marketing mix</i>. • Implementar estrategias de <i>marketing mix</i> para el incremento de las ventas en los distintos canales de venta. 	Desarrollo de nuevos productos en la propiedad expandida	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios de <i>suites</i> y habitaciones temáticas que reflejan la cultura local y el turismo sostenible. • Diseñar áreas de esparcimiento y bienestar, como un spa o un jardín ecológico, en la nueva propiedad.
	Productos específicos para temporadas bajas	<ul style="list-style-type: none"> • Crear ofertas y paquetes especiales para atraer clientes fuera de la temporada alta, como retiros de bienestar o paquetes de trabajo remoto.
	Productos exclusivos para diferenciación competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar servicios o comodidades únicas que no estén disponibles en otros hoteles cercanos, como experiencias gastronómicas locales o programas de arte y cultura.
	Productos orientados a nuevos segmentos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar productos específicos para segmentos de mercado no explotados, como viajeros de negocios o familias, utilizando la nueva propiedad.
	Innovación en productos para superar limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar ofertas que maximicen el uso de la capacidad actual y la nueva propiedad, como paquetes de mini-estancias o experiencias de día completo. • Expandir y mejorar servicios para atraer variedad de huéspedes. Innovar y adaptarse constantemente para mantener competitividad y atractivo.
	Integración de tecnología en los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de reserva y gestión más eficientes y amigables con el usuario. • Utilizar tecnología para mejorar la experiencia del cliente, como <i>check-in/check-out</i> digital y servicios personalizados a través de una app.
	Expansión de capacidad y diversificación de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la nueva propiedad para ofrecer tipos de habitaciones adicionales, como apartamentos familiares o estudios para largas estancias. • Desarrollar espacios multifuncionales para eventos, reuniones y conferencias.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Precio: Las estrategias están focalizadas en mantener un precio competitivo de mercado, considerando la competencia y la nueva disponibilidad de productos y servicios debido a la expansión del hotel. En ese sentido, se tiene lo siguiente:

Tabla 9. Plan y acciones estrategias enfocadas en precio 2023-2027

Plan estratégico de marketing 2023 - 2027	Estrategias formuladas por la compañía	Acciones estratégicas de precio
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la eficiencia operativa para aumentar el margen ROI con implementación de estrategias en <i>marketing mix</i>. Implementar estrategias de <i>marketing mix</i> para el incremento de las ventas en los distintos canales de venta. Implementar programas de promociones y fidelización de clientes. 	Precio competitivo en ubicación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una estructura de precios dinámica que refleje la ventaja de la ubicación, especialmente durante los picos del turismo regional. Crear paquetes <i>premium</i> que incluyan servicios sostenibles y experiencias únicas en la nueva propiedad.
	Precios para nuevos servicios y expansión	<ul style="list-style-type: none"> Introducir precios especiales de lanzamiento para los nuevos servicios y comodidades ofrecidos en la propiedad expandida. Ofrecer descuentos o paquetes especiales que combinen alojamiento con eventos y actividades en las instalaciones mejoradas.
	Estructura de precios frente a competencia	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una estructura de precios competitiva, ajustándose a las fluctuaciones del mercado y a la competencia. Analizar y responder a las estrategias de precios de los competidores, asegurando que Los Girasoles ofrezca una mejor relación calidad-precio.
	Precios en respuesta a cambios económicos	<ul style="list-style-type: none"> Ser flexible en la estrategia de precios para responder a cambios económicos, ofreciendo tarifas especiales o descuentos en momentos de baja demanda.
	Precios para diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una estrategia de precios que destaque las características únicas del hotel, especialmente después de la expansión.
		<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer precios atractivos para servicios específicos que no están disponibles en hoteles competidores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Plaza: La expansión de la nueva propiedad permitirá enfocar estrategias de gestión centradas en asegurar la accesibilidad, diversificar los canales, la innovación en la oferta del servicio y la distribución adecuada. En ese sentido, se tiene lo siguiente:

Tabla 10. Plan y acciones estratégicas enfocadas en plaza 2023-2027

Plan estratégico de marketing 2023 - 2027	Estrategias de plaza	Acciones estratégicas de plaza
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la eficiencia operativa para aumentar la venta de nuevos canales. Implementar estrategias de promoción de la expansión (campañas publicitarias de promoción de nuevos servicios y productos). 	Expansión de servicios y accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que la nueva propiedad sea fácilmente accesible y bien integrada con las instalaciones existentes. Implementar señalización clara y guías para los huéspedes para facilitar la navegación entre las propiedades.
	Diversificación de canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar los canales de distribución, incluyendo plataformas de reserva en línea y agencias de viajes, para promocionar la mayor capacidad y los nuevos servicios. Utilizar estrategias de <i>marketing</i> digital para dirigir tráfico a estos canales y aumentar la visibilidad del hotel.
	Enfrentar la competencia con accesibilidad única	<ul style="list-style-type: none"> Resaltar la ubicación única del hotel en material promocional, diferenciándolo de la competencia.

Plan estratégico de marketing 2023 – 2027	Estrategias de plaza	Acciones estratégicas de plaza
		<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer paquetes exclusivos que solo pueden ser reservados directamente a través del hotel o sus canales seleccionados.
	Innovación en distribución para superar limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> Crear ofertas exclusivas para canales de distribución específicos, incentivando la reserva directa o a través de socios estratégicos.
		<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la remodelación de la nueva propiedad para crear accesos y áreas que ofrezcan experiencias únicas a los huéspedes.
	Gestión de distribución durante la remodelación	<ul style="list-style-type: none"> Planificar la logística para minimizar molestias durante construcción y remodelación.
		<ul style="list-style-type: none"> Comunicar cambios en accesibilidad a huéspedes y socios.
		<ul style="list-style-type: none"> Optimizar distribución y accesibilidad en la expansión de Los Girasoles para atraer y satisfacer mejor a una clientela diversa, superando amenazas y limitaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Promoción: Debido a que la estrategia competitiva es la expansión, se tiene en cuenta que la promoción cumple un rol importante para la fomentación y publicidad de las nuevas instalaciones en sus distintos canales. En ese sentido, se tiene lo siguiente:

Tabla 11. Plan y acciones estratégicas enfocadas en promoción 2023-2027

Plan estratégico de marketing 2023-2027	Estrategias de promoción	Acciones estratégicas de promoción
<ul style="list-style-type: none"> Implementar estrategias de promoción de la expansión (campañas publicitarias de promoción de nuevos servicios y productos). Implementar estrategias de visibilidad y promoción del servicio, mejorar la calificación de experiencia del cliente en las principales plataformas. 	Promoción de ubicación y crecimiento turístico	<ul style="list-style-type: none"> Campañas publicitarias destacando la ubicación estratégica del hotel cerca de atracciones turísticas. Utilizar materiales de <i>marketing</i> para mostrar cómo el hotel se beneficia del crecimiento turístico de la región.
	Promoción de nuevos servicios y expansión	<ul style="list-style-type: none"> Anuncios <i>on-line</i> y <i>off-line</i> para los nuevos servicios y comodidades ofrecidos en la propiedad expandida. Videos y <i>tours</i> virtuales de las nuevas instalaciones y servicios en plataformas digitales y redes sociales.
	Paquetes turísticos con alianzas locales	<ul style="list-style-type: none"> Campañas colaborativas con socios locales para promover paquetes exclusivos. Ofertas especiales y promociones en canales de <i>marketing</i> asociados a estos socios.
	<i>Marketing</i> digital para superar limitaciones de presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de <i>marketing</i> de bajo costo como SEO, <i>marketing</i> en redes sociales y <i>email marketing</i>. Colaboraciones con <i>influencers</i> y blogs de turismo para aumentar la visibilidad <i>on-line</i>.
	Campañas de temporada baja	<ul style="list-style-type: none"> Promociones específicas para atraer clientes fuera de la temporada alta, utilizando descuentos y ofertas especiales.
	Enfrentar la competencia con publicidad efectiva	<ul style="list-style-type: none"> Ofertas y promociones ajustadas a los cambios en la economía, para seguir atrayendo clientes a pesar de las fluctuaciones económicas.
	Estrategias promocionales para superar desafíos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Promover mejoras tecnológicas como parte de la experiencia mejorada del cliente. Utilizar canales digitales para demostrar cómo la tecnología mejora la estancia del cliente.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Dichas estrategias se enfocan en buscar posicionar a Los Girasoles de manera efectiva en un mercado competitivo, aprovechando su expansión y mejoras. Al utilizar tácticas promocionales creativas y estratégicas, el hotel puede aumentar su alcance y atractivo en el mercado, atrayendo a una mayor diversidad de clientes y satisfaciendo sus necesidades cambiantes.

Este plan de *marketing* busca posicionar al Hotel Los Girasoles como un destino atractivo y versátil en su región. La expansión y mejora de sus instalaciones y servicios, combinada con una estrategia de *marketing* bien ejecutada, colocará al hotel en una posición favorable para atraer una mayor clientela y satisfacer las necesidades de un mercado turístico en constante evolución.

4. Dotación de recursos

El presupuesto estimado para implementar el plan de *marketing* del Hotel Los Girasoles es de S/ 83 500. Este presupuesto se distribuye entre las diversas iniciativas y actividades de *marketing* planificadas para la expansión y mejora del hotel. A continuación, se detalla el presupuesto asignado a cada componente del plan:

Tabla 12. Presupuesto del plan de *marketing*

Plan de <i>marketing</i>	Total (S/)	Desglose del presupuesto	Costo (S/)
Desarrollo de nuevos productos	18 000	Creación de <i>suites</i> y habitaciones temáticas.	6 000
		Diseño de áreas de esparcimiento y bienestar.	5 000
		Paquetes turísticos con enfoque en sostenibilidad	4 000
		Integración de tecnología en los servicios	3 000
Expansión de capacidad y diversificación de servicios	22 000	Tipos de habitaciones adicionales	7 000
		Desarrollo de espacios multifuncionales	6 000
		Productos específicos para temporadas bajas	4 000
		Productos Exclusivos para diferenciación competitiva	5 000
Adaptación a nuevas tendencias y preferencias	12 000	Innovación en servicios y productos.	5 000
		Productos orientados a nuevos segmentos	4 000
		Innovación para superar limitaciones	3 000
Precios competitivos y flexibles	6 000	Estructura de precios dinámica	2 000
		Precios para maximizar capacidad	2 500
		Estructura de precios frente a competencia	1 500
Maximización de la ubicación estratégica	7 500	Colaboración con agencias de viajes	3 000
		Promoción de espacios para eventos	2 500
		Adaptación a regulaciones y seguridad	2 000

Plan de <i>marketing</i>	Total (S/)	Desglose del presupuesto	Costo (S/)
Promoción efectiva y creativa	18 000	campañas publicitarias	7 000
		<i>Marketing</i> de turismo sostenible	6 000
		<i>Marketing</i> digital para superar limitaciones de presupuesto	5 000
Generalidades totales	83 500		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Esta tabla proporciona una visión clara y organizada del presupuesto necesario para cada área del plan de *marketing* del Hotel Los Girasoles, facilitando su revisión y evaluación en el contexto de la expansión del hotel y la mejora de sus servicios.

CAPÍTULO V. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de los recursos humanos (RR. HH.) es un proceso fundamental para lograr una gestión eficaz de estos recursos y del conjunto de la organización. Básicamente, implica anticipar las necesidades de personal de la institución para los próximos años y establecer las acciones necesarias para satisfacer esas demandas (Universidad Católica Boliviana San Pablo, 2007). Asimismo, se define como un proceso sistemático, organizado y oportuno, con un enfoque complejo y racional para anticipar los escenarios futuros. Este proceso implica la implementación de técnicas específicas para determinar la cantidad de personal y las habilidades necesarias, junto con los medios para satisfacer esas necesidades. El objetivo es optimizar los beneficios y garantizar el desarrollo y la motivación individual en alineación con la estrategia empresarial y los requisitos de cada posición (Miguel et al., 2010).

En un mercado hotelero cada vez más dinámico y competitivo, Los Girasoles se embarca en un emocionante camino de expansión con la adquisición de una propiedad adyacente. Este plan de recursos humanos se elabora para alinear las iniciativas de gestión del talento con las oportunidades y desafíos identificados en el análisis FODA cruzado, asegurando que la expansión se traduzca en un crecimiento sostenible y en una mejora continua de la calidad del servicio.

Cabe mencionar que el plan de recursos humanos está relacionado con los objetivos y acciones estratégicos del plan propuesto en el capítulo III, esto en concordancia con que se diseñan estrategias funcionales con el propósito de lograr los objetivos en las diversas áreas operativas de la organización, tales como *marketing*, operaciones, servicio al cliente, investigación y desarrollo, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otras (Weinberger, 2009).

Asimismo, se denomina un conjunto de actividades relacionadas con la gestión y administración de los recursos humanos, desarrollando actividades de selección, contratación, administración de sueldos, políticas disciplinarias, planes de desarrollo, entre otros, que permiten al colaborador fortalecerse y desarrollar sus actividades, permitiendo la eficiencia de la empresa (David, 2013).

1. Objetivos

El objetivo principal de este plan de RR. HH. es optimizar la estructura y las capacidades del equipo humano para abordar eficazmente la expansión del hotel. Esto incluye fortalecer las competencias clave, mejorar la satisfacción y retención del personal, y desarrollar una cultura laboral que respalde la innovación y excelencia en el servicio.

2. Estrategias

Las estrategias de recursos humanos de Los Girasoles están enfocadas principalmente en la capacitación y desarrollo del personal, además, se resalta que para el éxito de los negocios se deben definir estrategias que incentiven a la familiarización del personal con la misión y visión de la empresa, lo cual es positivo para el desarrollo adecuado de sus funciones y el crecimiento de la empresa (Weinberger, 2009). Es así, como las estrategias de Los Girasoles están enfocadas en la capacitación y desarrollo del personal (Tabla 13).

Tabla 13. Plan estratégico de RR.HH. – Objetivos e indicadores estratégicos 2023-2027

Ítem	Plan estratégico 2023 - 2027	Plan estratégico de RR. HH. 2023 - 2027	Indicadores
Rentabilidad	1. Incrementar 20% de margen operativo mediante la ejecución de estrategia centrada en convertirse en un hotel <i>boutique</i> .	1. Implementar estrategias de retención de talento humano.	Aumento de retención de talento humano
	2. Conseguir una Rentabilidad sobre Activos (ROA) y Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) mayor al 20%	2. Establecer programas de capacitación de personal de áreas operativas y estratégicas.	Aumento de programas de capacitación
Crecimiento	3. Expandir y priorizar la disponibilidad eficaz de la capacidad en un 20%, aumento de habitaciones y ambientes.	3. Implementar sistema de recompensas y beneficios por logro de metas y objetivos.	Logro de metas y objetivos
	4. Aumentar reputación y posicionamiento en el mercado siendo considerado en el <i>top 10</i> de los mejores hoteles de la zona.		
	5. Aumentar las ventas en un 20% en el 2027, respecto al 2023.		
Sostenibilidad	6. Aumentar el nivel de satisfacción de clientes a un 90% a finales del 2027.	4. Implementar programas de desarrollo, capacitación, beneficios y línea de carrera e implementar encuestas de clima laboral.	% Satisfacción de trabajador
	7. Aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores en un 90% a finales del 2027.		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas están definidas de acuerdo con el plan estratégico de RR.HH., el cual está determinado por 4 objetivos ligados a la mejora de sistema, capacitación y desarrollo del personal. Considerando ello, se plantearon las acciones de la Tabla 14.

Tabla 14. Plan y acciones estratégicas de RR.HH. 2023-2027

Plan estratégico de RR.HH. 2023 - 2027	Estrategias de RR.HH.	Acciones estratégicas de RR.HH.
1. Implementar estrategias de retención de talento humano. 2. Establecer programas de capacitación de personal de áreas operativas y estratégicas. 3. Implementar sistema de recompensas y beneficios por logro de metas y objetivos. 4. Implementar programas de desarrollo, capacitación, beneficios y línea de carrera e implementar encuestas de clima laboral.	Programas de desarrollo continuo	• Plataformas de aprendizaje en línea
		• Programa de conferencias y talleres
		• Evaluación y retroalimentación
	Iniciativas de retención y compensación	• Brindar oportunidades de desarrollo de carrera.
		• Programa de compensaciones por metas.
		• Encuestas de satisfacción del personal.
	Programas de desarrollo continuo	• Plataformas de aprendizaje en línea.
		• Programa de conferencias y talleres.
		• Evaluación y retroalimentación.
	Formación para la gestión de nuevas instalaciones y servicios	• Desarrollo de módulos de capacitación específicos.
		• Cursos intensivos antes de la inauguración.
		• Evaluación y retroalimentación continua.
	Expansión del equipo para nuevos servicios	• Campaña de reclutamiento especializado.
		• Plan de capacitación y desarrollo profesional para colaboradores.
		• Desarrollo de paquetes de compensación atractivos.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4. Dotación de recursos

La dotación de recursos permite la viabilidad de las acciones estratégicas de RR.HH., las cuales están relacionadas con el desarrollo continuo, iniciativas de retención, desarrollo de habilidades y formación como se aprecia en la Tabla 15.

Tabla 15. Presupuesto del plan de RR.HH.

Plan de RR.HH.	Total (\$/)	Desglose del presupuesto	Costo (\$/)
Programas de desarrollo continuo	4 500	Plataformas de aprendizaje en línea.	2 000
		Programa de conferencias y talleres	1 500
		Evaluación y retroalimentación	1 000
Iniciativas de retención y compensación	5 500	Brindar oportunidades de desarrollo de carrera,	2 000
		Programa de compensaciones por metas,	2 500
		Encuestas de satisfacción del personal.	1 000
Desarrollo de habilidades blandas y técnicas	4 500	Programas de fortalecimiento de habilidades blandas.	2 000
		Capacitaciones en formación técnica en áreas relevantes.	1 500
		Evaluación y retroalimentación	1 000

Plan de RR.HH.	Total (S/)	Desglose del presupuesto	Costo (S/)
Formación para la gestión de nuevas instalaciones y servicios	8 000	Desarrollo de módulos de capacitación	4 000
		Cursos intensivos antes de la inauguración	2 500
		Evaluación y retroalimentación continua	1 500
Expansión del equipo para nuevos servicios	8 500	Campaña de reclutamiento	3 500
		Plan de capacitación y desarrollo profesional para colaboradores,	2 000
		Desarrollo de paquetes de compensación	3 000
Total	31 000		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Esta tabla proporciona una visión clara y organizada del presupuesto necesario para cada área del plan de recursos humanos del Hotel Los Girasoles, facilitando su revisión y evaluación en el contexto de la expansión del hotel; además, comprende todas las acciones estratégicas planteadas para la aplicación de las estrategias teniendo un total presupuestado de S/ 31 000.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

Una parte significativa de la implementación de estrategias se lleva a cabo en el lugar de operaciones y producción. En la toma de decisiones se relacionan la producción, así como el tamaño y ubicación de la fábrica, el diseño del producto, la elección de equipo, las herramientas, el inventario, el control de calidad, los costos, la capacitación del personal y la innovación tecnológica, y pueden influir considerablemente en el éxito o fracaso de la implementación de estrategias (David, 2013).

El concepto de plan de operaciones, también conocido como plan operativo, hace referencia a un documento que engloba todos los elementos técnicos y organizativos asociados a la producción del producto o la entrega de servicios que se relacionan con la principal actividad de la empresa (EAE Business School Barcelona, 2023). En el contexto de un plan de expansión para Los Girasoles, se abordarían los objetivos y acciones para la ampliación y mejora de los servicios ofrecidos por el establecimiento; además, se incluyen los recursos y costos destinados. Asimismo, guarda relación con la estrategia de expansión propuesta por el Gerente General Guillermo Alvarado y validada en los análisis previos del capítulo III.

1. Objetivos

Satisfacer la creciente demanda de clientes que visiten las nuevas instalaciones del hotel, manteniendo altos niveles de calidad a través de la optimización de recursos.

2. Estrategias

Las estrategias en el plan de operaciones están centradas principalmente en la mejora de procesos y expansión de la capacidad instalada, teniendo como plan estratégico 4 objetivos.

Tabla 16. Plan estratégico – Objetivos específicos e indicadores estratégicos 2023-2027

Ítem	Plan estratégico 2023 - 2027	Plan estratégico de operaciones 2023 - 2027	Indicadores
Rentabilidad	1. Incrementar 20% de margen operativo mediante la ejecución de estrategia centrada en convertirse en un hotel <i>boutique</i> .	1. Optimizar los procesos mediante la mejora de capacidad humana.	Optimización de gestión y logro de metas.
	2. Conseguir una Rentabilidad sobre Activos (ROA) y Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) mayor al 20%	2. Implementar sistemas inteligentes en los procesos.	
Crecimiento	3. Expandir y priorizar la disponibilidad eficaz de la capacidad en un 20%, aumento de habitaciones y ambientes.	3. Asegurar el crecimiento y disponibilidad adecuada de la capacidad instalada.	%Capacidad instalada
	4. Aumentar reputación y posicionamiento en el mercado siendo considerado en el <i>top 10</i> de los mejores hoteles de la zona.		

Ítem	Plan estratégico 2023 - 2027	Plan estratégico de operaciones 2023 - 2027	Indicadores
	5. Aumentar las ventas en un 20% en el 2027, respecto al 2023.		
Sostenibilidad	6. Aumentar el nivel de satisfacción de clientes a un 90% a finales del 2027.	4. Incrementar la excelencia en la experiencia del cliente. Excelencia de los servicios hasta un 90%	%Satisfacción de cliente
	7. Aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores en un 90% a finales del 2027.		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas están definidas de acuerdo con el plan estratégico operativo. En ese sentido, se tiene la siguiente información:

Tabla 17. Plan y acciones estratégicas de operaciones 2023-2027

Plan estratégico de operaciones 2023 - 2027	Estrategias de operaciones	Acciones estratégicas de operaciones
1. Optimizar los procesos mediante la mejora de capacidad humana.	1. Automatización de procesos.	• Implementación de digitalización, soporte o plataforma de procesos de reserva, información al cliente y comunicación.
		• Optimización de la gestión de inventarios mediante aplicativo.
		• Desarrollo de reportes automatizados para automatizar el proceso de información.
2. Implementar sistemas inteligentes en los procesos.	2. Implementación de tecnología <i>Smart Building</i> y <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).	• Diseño, infraestructura y ejecución del sistema
		• Sistematización de los procesos de iluminación, energía y seguridad.
3. Asegurar el crecimiento y disponibilidad adecuada de la capacidad instalada	3. Expansión de capacidad y renovación de equipamiento.	• Compra de materiales, mano de obra, etc.
		• Renovación de muebles, camas, equipos y otros.
		• Permisos, consultoras y limitación de aforo.
4. Incrementar la excelencia en la experiencia del cliente. Excelencia de los servicios hasta un 90%	4. Mejorar procesos de atención al cliente.	• Implementación de Norma ISO 9001 para mejorar el servicio al cliente.
		• Añadir módulos de asistente virtual, promociones, beneficios para el cliente

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En relación con las acciones estratégicas, se considera los siguientes puntos:

- 1) Mejorar la eficiencia operacional mediante la implementación de la automatización de procesos, la digitalización de las tareas y la comunicación, la prestación de capacitación y supervisión al personal, la optimización de la gestión de inventarios y la realización de análisis del rendimiento del hotel.
- 2) Invertir en tecnologías actuales para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente puede incluir la implementación de sistema *Smart Building*, sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés: *Customer Relationship*

Management), herramientas de análisis de datos y soluciones de automatización de procesos.

- 3) Renovación de equipamiento. Funcionamiento del hotel con límite de aforo y habilitación progresiva por remodelación, compra de camas, adornos, colchones, pintar las habitaciones y apertura del hotel, asegurando que las instalaciones cumplan con todas las normativas actuales y futuras.
- 4) Ofrecer un servicio excepcional y crear una impresión duradera en los huéspedes mediante la aplicación de la Norma ISO 9001 en calidad de servicio y utilización de tecnologías de vanguardia para facilitar las reservas en línea; brindar servicios personalizados; implementar procesos automatizados de *check-in* y *check-out*; y ayudar a los clientes con el uso de la tecnología integrada en el hotel.
- 5) Finalmente, evaluar cada 3 meses el servicio que se viene realizando para realizar los ajustes necesarios. Esta evaluación puede incluir la revisión de comentarios de los clientes, el análisis de métricas de desempeño y la identificación de posibles áreas de mejora en la operación del hotel.

Asimismo, se tiene en cuenta que las acciones estratégicas planteadas van de la mano con acciones referentes al plan de *marketing*. Por lo cual, es importante considerar dentro del plan de operaciones las siguientes acciones estrategias como:

Mejorar la diversificación de la cartera de servicios mediante la incorporación de ofertas complementarias que prolonguen la estancia de los huéspedes, como paquetes temáticos personalizados o paquetes exclusivos diseñados para segmentos específicos de clientes. Además, fomentar alianzas estratégicas con proveedores externos, incluidas las empresas de transporte y turismo.

Promocionar los nuevos servicios a través de una estrategia de *marketing* digital ampliada, la utilización de anuncios pagados en línea para llegar a audiencias específicas, el envío de correos electrónicos promocionales a clientes potenciales y la participación activa en las redes sociales para generar interacción y difusión de los servicios.

Mantener los precios flexibles para atraer clientes en diferentes condiciones económicas, esto podría incluir la oferta de precios más bajos para clientes con menor capacidad económica, descuentos especiales en determinadas épocas del año o la creación de paquetes o planes de precios que se ajusten a diferentes necesidades, atrayendo a un público amplio acorde con sus necesidades y capacidades económicas que presenten.

4. Dotación de recursos

Se requiere hacer una inversión en la implementación del sistema operativo inteligente para mejorar los sistemas de pagos, el manejo de datos, automatizar procesos de *check-in* y *check-out*, recomendaciones de lugares y actividades turísticas a realizar según el perfil del cliente; además, capacitación y materiales necesarios. En este sentido, la fuente de financiamiento será interna, es decir, los recursos provendrán de los propios recursos de los inversores.

4.1 Distribución y capacidad

Se cuenta con un terreno de 720 m² que cuenta con una construcción de 4 pisos distribuido de la siguiente manera: habitaciones: 42, personal: 28, salas de reunión: 2 (una con capacidad para 50 personas y el otro para 20) y cafetería: capacidad para 42 personas.

Se busca comprar el terreno del costado de 400 m² para la ampliación de la capacidad del hotel.

4.2 Programación de las operaciones del hotel

Servicios de alimento y eventos: El hotel cuenta con una cafetería que es usada también para eventos que generan un 21% del total de ventas. Por tanto, se busca que este ambiente tenga una atención 24 horas aprovechando un espacio para la preparación de bocadillos y de un minibar, permitiendo que se generen eventos pequeños que den rentabilidad al espacio e incrementen los ingresos del hotel.

4.3 Actividades pre-operativas

Es necesario mencionar las actividades que el Hotel Los Girasoles debe tener: un arquitecto y diseñadores para que puedan hacer los planos del nuevo terreno en adquisición, un estudio financiero y elaboración de un anteproyecto, obtención de licencias y permisos de construcción solicitadas a la municipalidad de su jurisdicción, definir proveedores de equipamiento de todo el mobiliario que se requiera para la ampliación de la capacidad instalada del hotel; asimismo, los proveedores de bebidas, alimentos y materiales de limpieza como tecnológico que se requiera, elaboración de los manuales de operaciones de cada servicio que se brinda en el hotel, definir servicios de mantenimiento y limpieza de terceros, proponer unos días de “marcha blanca”, es decir, hacer pruebas de todos los equipos y ambientes del hotel con la finalidad de corregir cualquier error, proponer la inauguración del hotel con sus nuevos ambientes.

4.4 Presupuesto

La inversión total del proyecto incluye varios elementos, como el costo del terreno, la construcción del hotel, el mobiliario y los equipos, el capital de trabajo, y los costos pre-

operativos. Todo esto se encuentra detallado en la Tabla 18. El monto total de la inversión es de S/ 1 720 000, que también abarca el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones, el cual asciende a S/ 1 530 000.

Tabla 18. Presupuesto del plan de operaciones

Inversión	M ²	S/
Terreno	400	100 000
Costos de construcción	400	1 000 000
Mobiliario y equipos		150 000
Habitaciones		50 000
Baños		20 000
Cafetería		30 000
Administración		80 000
Máquinas y equipos		100 000
Arquitectura		50 000
Permisos		10 000
Consultores		40 000
Marcha blanca		30 000
Marketing de lanzamiento		60 000
Costos pre-operativos		1 530 000
Inversión total (sin costos pre-operativos)		1 720 000

Fuente: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO

Dentro del plan financiero se considera como implementación de estrategias la adquisición de capital, el desarrollo de estados financieros proyectados y la preparación de presupuestos financieros de una empresa. Definir estas estrategias ayuda a tener un mejor análisis y cumplimiento de metas y objetivos planteados por la organización (David, 2013).

El plan de finanzas está contemplado al 2027, en él se evaluarán los escenarios y supuestos establecidos y direccionados a los objetivos estratégicos. Asimismo, se consideró realizar un análisis mediante los indicadores centrados en evaluación, control y gestión en el periodo establecido.

1. Objetivos

Garantizar la viabilidad económica, financiera y el crecimiento sostenible del Hotel Los Girasoles, considerando la implementación de un plan financiero estratégico alineado con la estrategia competitiva. Este plan busca optimizar la gestión de recursos, asegurar la rentabilidad y liquidez, así como respaldar la expansión planificada.

2. Estrategias

Tabla 19. Plan estratégico financiero – Objetivos y acciones estratégicas 2023-2027

Ítem	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Indicadores
Rentabilidad	1. Incrementar 20% de margen operativo mediante la ejecución de estrategia centrada en convertirse en un hotel <i>boutique</i> .	Incremento de ventas y optimización de costos operativos.	EBITDA/Venta
	2. Conseguir una Rentabilidad sobre Activos (ROA) y Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) mayor al 20%	Establecer y dar seguimiento a metas e indicadores de control y gestión de rotación de activos y margen neto.	% ROE y ROA
Crecimiento	3. Indicador de liquidez mayor a 1.5 al finalizar el periodo 2023-2027	Gestión óptima de recursos financieros en proyectos de mejora, aumento de capacidad instalada y operacionalización.	Solvencia
Sostenibilidad	4. Retorno sobre la Inversión (ROI) superior al 15% al finalizar el periodo 2023-2027	Gestión óptima de recursos financieros en proyectos de mejora.	ROI

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3. Supuestos en la política financiera

Se considera los siguientes: El último estado financiero de 2022 como punto de partida, IPC anual de 3.5%, COK 12.02% y WACC 11.97% (el cálculo se encuentra en el Anexo 2), incremento en las ventas del 20% (aumento de ingreso de alojamiento y eventos), disminución

de ocupación en 4% 2022-2023 (construcción de expansión) e incremento de 16% al 2027 (estimando un alcance de ocupación de 75%), incremento de habitaciones a 66, disminución de ADR en 3% en 2023-2024 (construcción de expansión) y aumento de 5% 2025-2027, aumento de costos operativos en 5% (cafetería y eventos), aumento de costos de alojamiento y desayunos (factor inflacionario 2.95% y 2.5%).

4. Proyección financiera

Considerando las políticas y supuestos financieros propuestos se desarrolló la evaluación de un flujo de caja económico y financiero, con y sin estrategia (Anexos 3 y 4).

5. Análisis financiero

Para el análisis financiero del negocio se emplearon los principales indicadores financieros enfocados en liquidez, rentabilidad, gestión y solvencia. Asimismo, en los Anexos 5 y 6 se detallan el estado de resultados y estado de situación financiera, los cuales comprenden el período del proyecto entre los años 2023-2027.

Tabla 20. Ratios financieros

Ratios		2023	2024	2025	2026	2027
Razón de liquidez	Capital de trabajo	1 317 723	1 525 473	1 612 798	1 681 918	1 837 430
	Razón circulante	3.37	3.70	3.82	3.89	4.10
Razón de actividad	Rotación de activo fijo	0.21	0.34	0.42	0.51	0.65
Razón de apalancamiento	Solvencia de activos	0.49	0.47	0.45	0.43	0.40
	Solvencia de patrimonio	0.96	0.87	0.82	0.75	0.67
Razón de rentabilidad	ROE	8.7%	13.7%	14.8%	17.9%	22.0%
	ROA	4.4%	7.3%	8.1%	10.2%	13.2%
	EBITDA/Ventas	66.7%	67.4%	62.7%	65.4%	68.4%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Sobre la liquidez se visualiza que el capital de trabajo aumentará hasta el 2027, sin embargo, en los años 2025 y 2026 el aumento es mínimo debido a las obligaciones del crédito. En la actividad, se evalúa mediante la rotación de activo fijo, la cual se incrementa a lo largo de los años, lo que indica que la empresa aumenta sus ingresos en relación con la inversión realizada en activos fijos, siendo óptimo. Para la razón de apalancamiento, se visualiza que la empresa en relación a el financiamiento de activos con deuda disminuye levemente en los años, considerando un promedio de 40%, lo que indica su nivel de apalancamiento, mientras tanto, en relación con el financiamiento de su patrimonio con deuda va disminuyendo en el avance de los años, lo que indica la disminución de la deuda y el aporte óptimo del capital en el

negocio. Finalmente, en relación con la razón de rentabilidad, se tiene un ROE apropiado para la inversión, considerando un aumento a lo largo de los años debido a la maximización de la utilidad por el apalancamiento financiero y estrategias realizadas; para el ROA se evidencia que el negocio tiene la capacidad de generar utilidades con la inversión en activos realizada; en relación al EBITDA/Ventas, se evidencia una disminución entre el 2024 y 2025, esto es debido al aumento en los gastos operacionales debido a la ampliación de la expansión, sin embargo, se evidencia una mejora en comparación años anteriores.

6. Escenario con plan estratégico – Indicadores financieros

El análisis del flujo de caja económico y financiero (Anexo 3) aplicando el plan estratégico, se determinó el uso de los indicadores del Valor Actual Neto (VAN), teniendo en cuenta un WACC de 11.97% para el cálculo del VAN económico y un COK de 12.02% para el VAN financiero.

Tabla 21. Evaluación de flujo de caja – Escenario con plan estratégico

Resultados	
Tasa de descuento WACC	11.97%
Tasa de descuento COK (Anual)	12.02%
VAN económico	570 266
VAN financiero	3 498 475
Tasa Interna de Retorno (TIR) económica (anual)	22.9%
TIR financiera (anual)	14.0%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Mediante la evaluación financiera de la operación del negocio en el periodo 2023-2027, se puede indicar como rentable debido a un VAN económico de S/ 570 266. Asimismo, las políticas y gestión de un financiamiento oportuno establecen, nuevamente, un VAN financiero de S/ 3 498 475 como rentable.

7. Escenario sin plan estratégico – indicadores financieros

Para este escenario se tienen en cuenta los mismos valores de WACC y COK, además, se debe considerar que para este escenario no se están considerando las decisiones financieras y objetivos estratégicos planteados, lo que permite realizar una comparación de resultados.

Tabla 22. Evaluación de flujo de caja – Escenario sin plan estratégico

Resultados	
Tasa de descuento WACC	11.97%
Tasa de descuento COK	12.02%
VAN económico	-230 311
VAN financiero	-700 636
TIR económica (anual)	6.2%
TIR financiera (anual)	-8.2%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

8. Comparativa de escenarios

Mediante un análisis de resultados de flujos se determina el valor del VAN 3, el cual considera una comparación de los resultados obtenidos en ambos escenarios.

Tabla 23. Comparativa de flujos – VAN 3

Resultados	
Tasa de descuento WACC	11.97%
Tasa de descuento COK (Anual)	12.02%
VAN económico	800 577
VAN financiero	4 199 111

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El análisis de flujos de los dos escenarios permite indicar que se determina la importancia de aplicar un plan estratégico, pues evidencia una rentabilidad obtenida por la operación en diferencia a no aplicarla.

A partir del análisis financiero, se argumenta que para la operación del negocio en el periodo 2023-2027, mediante la aplicación del plan estratégico, se obtiene una rentabilidad aproximada de S/ 570 266. Asimismo, mediante la evaluación del escenario en el cual no se aplica el plan estratégico, el negocio evidencia una pérdida de S/ 230 311. Por lo tanto, se puede concluir que la aplicación del plan estratégico es beneficioso para el negocio, además, se sustenta mediante la comparativa de flujos que su aplicación contribuye a una rentabilidad de S/ 800 577.

Finalmente, con la aplicación del plan estratégico, los accionistas tengan una ganancia de S/ 3 498 475; sin embargo, en el escenario sin plan estratégico perdería S/ -700 636. Asimismo, se detalla que el plan estratégico genera una rentabilidad del accionista de S/ 4 199 111. Por lo tanto, se concluye que el efecto de la aplicación del plan estratégico es rentable.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

El plan de responsabilidad social tiene como objetivo integrar prácticas sostenibles y éticas en las operaciones de la empresa, de manera que permita contribuir al bienestar de la sociedad, *stakeholders* y medio ambiente; además, permite reducir el riesgo de impacto negativo de las operaciones.

1. Objetivos

Cumplir y fomentar iniciativas centradas en la contribución a la comunidad, la sostenibilidad ambiental, el bienestar del personal y la promoción de prácticas turísticas responsables, mejorando su reputación y diferenciándose en el mercado, desempeñando un papel activo en la construcción de una sociedad más sostenible y ética. Este enfoque no solo busca el beneficio a corto plazo, sino también la creación de valor a largo plazo, al alinear sus operaciones y estrategias con principios socialmente responsables y éticos.

2. Estrategias

Tabla 24. Plan estratégico de responsabilidad social – Objetivos e indicadores estratégicos 2023-2027

Ítem	Plan estratégico 2023 - 2027	Plan estratégico de responsabilidad social 2023 - 2050	Indicadores
Rentabilidad	O1 - Incremento de 20% de margen operativo mediante la ejecución de estrategia centrada en convertirse en un hotel <i>boutique</i> .	OR1 – Gestión eficaz de consumo de recursos, suministro, energía y agua.	Optimización de consumo
	O2 - Conseguir una Rentabilidad sobre Activos (ROA) y Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) mayor al 20%.		
Crecimiento	O3 - Expandir y priorizar la disponibilidad eficaz de la capacidad en un 20%, aumento de habitaciones y ambientes.	OR2 - Implementación de políticas de responsabilidad social (ISO 26000) y capacitación de personal.	% Empleados capacitados
	O4 - Aumentar reputación y posicionamiento en el mercado siendo considerado en el <i>top 10</i> de los mejores hoteles de la zona.		
	O5 - Aumentar las ventas en un 20% en el 2027, respecto al 2023.		
Sostenibilidad	O6 - Aumentar el nivel de satisfacción de clientes a un 90% a finales del 2027.	OR3 - Mejorar la experiencia del cliente mediante prácticas de responsabilidad social.	% Satisfacción de cliente
	O7 - Aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores en un 90% a finales del 2027.	OR4 - Mejorar el clima laboral de los colaboradores.	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3. Acciones estratégicas

Considerando la implementación de la Norma ISO 2600, *Guía de responsabilidad social*, se establece un compromiso de la alta dirección con los principios de la responsabilidad social empresarial (RSE) y mediante un análisis de contexto, se identificarán las acciones y operaciones clave dentro de la cadena de valor para reconocer las que tienen un impacto significativo en las partes interesadas; además, se elaborará una política formal de RSE con un plan de acción para abordar los temas prioritarios, integrando prácticas sostenibles y éticas en las operaciones diarias.

Tabla 25. Plan y acciones estratégicas de responsabilidad social 2023-2027

Plan estratégico de responsabilidad social 2023 - 2027	Estrategias de responsabilidad social	Acciones estratégicas de responsabilidad social
OR1 - Optimización de consumo de recursos, suministro, energía y agua.	Eficiencia energética	<ul style="list-style-type: none"> Implementar tecnologías y equipos eficientes energéticamente, como iluminación LED y sistemas de calefacción y refrigeración eficientes.
	Gestión del agua	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar tecnologías de ahorro de agua en áreas clave, como instalación de grifos y duchas eficientes.
	Gestión de residuos	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de gestión de residuos que incluya reciclaje y compostaje.
	Suministro responsable	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar proveedores que compartan valores de sostenibilidad y ética.
	Monitorización y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sistemas de monitorización para medir el consumo de recursos y evaluar la eficacia de las acciones implementadas.
	Certificaciones de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Buscar y obtener certificaciones de sostenibilidad reconocidas en la industria hotelera para respaldar los esfuerzos de gestión eficaz de recursos.
OR2 - Implementación de políticas de responsabilidad social y capacitación de personal.	Desarrollo de políticas de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar políticas de responsabilidad social empresarial que reflejen los valores y compromisos del hotel, abordando áreas clave como sostenibilidad ambiental, ética empresarial, gestión de recursos y participación comunitaria.
	Capacitación en RSE para el personal	<ul style="list-style-type: none"> Impartir sesiones de capacitación regular para todo el personal, centradas en la comprensión de las políticas de RSE.
	Incorporación de prácticas éticas en procesos cotidianos	<ul style="list-style-type: none"> Introducir prácticas éticas en la toma de decisiones cotidianas, como la selección de proveedores éticos y la gestión transparente de transacciones comerciales.
OR3 - Mejorar la experiencia del cliente mediante prácticas de responsabilidad social.	Información y concientización	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar información clara y accesible a los huéspedes sobre las prácticas de responsabilidad social del hotel.
	Sensibilizar a los huéspedes	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar información educativa a los huéspedes sobre la importancia de las prácticas responsables y sostenibles, incentivando comportamientos conscientes durante su estancia y en el futuro.
	Encuestas de satisfacción específicas	<ul style="list-style-type: none"> Incluir preguntas específicas sobre la percepción de las prácticas de responsabilidad social en las encuestas de satisfacción del cliente.

Plan estratégico de responsabilidad social 2023 - 2027	Estrategias de responsabilidad social	Acciones estratégicas de responsabilidad social
OR4 - Mejorar el clima laboral de los colaboradores.	Programa de reconocimiento y premios	<ul style="list-style-type: none"> Implementar programas de reconocimiento y recompensas para destacar el desempeño excepcional y el compromiso de los empleados.
	Programas de bienestar emocional y mental	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer programas y recursos que promuevan el bienestar emocional y mental de los empleados, como sesiones de meditación, asesoramiento psicológico y talleres sobre gestión del estrés.
	Compromiso con la responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> Integrar prácticas de responsabilidad social en las operaciones y valores de la empresa, permitiendo a los empleados participar en iniciativas de ese tipo.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Mediante la evaluación y análisis del contexto interno y externo, se identificó dentro del negocio las oportunidades y fortalezas que no han sido aprovechadas repercutiendo en el desempeño de la operación, crecimiento y su rentabilidad.
- El análisis externo resalta las oportunidades atractivas en relación con la expansión del hotel y su preparación para poder enfrentar desafíos emergentes. Asimismo, en el análisis interno se identifican estrategias ligadas a la implementación de nuevas instalaciones para soportar la amplia demanda, precios competitivos y la expansión de servicios, entre otros, que permiten reaccionar a las exigencias del mercado.
- El enfoque de *marketing* se alinea con la estrategia competitiva y las tendencias del mercado, centrado en la diferenciación y la experiencia del cliente, relacionado con la finalidad de la estrategia competitiva propuesta.
- Se concluye que la estrategia competitiva de expansión del terreno para el Hotel Los Girasoles se fundamenta en un análisis financiero sólido, estrategias de *marketing* efectivas y evaluaciones exhaustivas tanto del entorno externo como interno. Asimismo, desde una perspectiva financiera, el plan demuestra la viabilidad económica de la expansión, con proyecciones financieras que indican un retorno de inversión favorable.

2 Recomendaciones

- Se recomienda implementar el plan estratégico propuesto para el periodo 2023-2027.
- Fortalecer los esfuerzos de *marketing* para destacar la diferenciación y mejorar la experiencia del cliente, determinando al Hotel Los Girasoles como el mejor destino.
- Establecer un sistema de monitoreo continuo que evalúe el progreso de la expansión en tiempo real y permita ajustes según sea necesario y mantener la capacidad de adaptación estratégica para responder ágilmente a cambios en el entorno externo y las dinámicas competitivas.
- Con la finalidad de implementar exitosamente el plan estratégico, se recomienda mejorar la gestión, aplicando el plan de recursos humanos relacionado con programas de desarrollo y capacitación para el personal, asegurando un equipo altamente competente y comprometido con la visión de expansión y la estrategia actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarco, G. y Sanchium, T. (2023). *La economía en tiempos de pandemia: origen, reacciones y respuestas*. Otra Mirada.
https://faculty.up.edu.pe/ws/portalfiles/portal/53135321/20490_La_Economia_en_los_tiempos_de_pandemia_tarea_completo_hipervinculo_vf.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2023a). *Inflación: setiembre 2023*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-71-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2023b). *Estadísticas*. Repositorio del Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Mundial. (2022). *Desarrollo urbano. Panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/topic/urbandevelopment/overview>
- Belapatiño, V., Crispin, Y., Grippa, F., Perea, H., Sáenz, M. y Vega, H. (2023). Situación Perú. Octubre 2023. *BBVA Research*. 20 de octubre.
<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-octubre-2023/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2023a). *Reporte 2023: Riesgos y oportunidades globales y nacionales para el Perú 2023-2033*.
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4033941/CEPLAN - Reporte 2023_Riesgos y oportunidades globales y nacionales para el Perú 2023-2033.pdf.pdf?v=1673371052](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4033941/CEPLAN_Reporte_2023_Riesgos_y_oportunidades_globales_y_nacionales_para_el_Peru_2023-2033.pdf.pdf?v=1673371052)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2023b). *Transformación digital: Panorama actual y principales perspectivas futuras a nivel global, regional y nacional*.
https://observatorio.ceplan.gob.pe/uploads/foros/docs/Panorama_actual.pdf
- Constitución Política del Perú (1993). *Constitución*.
<https://www.congreso.gob.pe/Docs/files/documentos/constitucion1993-01.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrat
- Decreto Supremo N° 105-2023-PCM (2023). *Declara el Estado de Emergencia en los distritos de San Martín de Porres y San Juan de Lurigancho de la provincia de Lima del*

departamento de Lima y en los distritos de Sullana, Bellavista, Marcavelica, Salitral, Querecotillo, Ignacio Escudero y Miguel Checa de la provincia de Sullana del departamento de Piura. Diario Oficial El Peruano (19 de setiembre de 2023).
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2216879-1>

Defensoría del Pueblo. (2023). *Reporte de conflictos sociales N° 238.*
<https://www.defensoria.gob.pe/documentos/reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-o-238-diciembre-2023/>

EAE Business School Barcelona. (2023). Realizando el plan de operaciones de una empresa. *Retos en Supply Chain.* <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/>

Florez, R. (2023). La crisis política peruana y su influencia en el turismo de la región del Cusco. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, Vol. 7, N.º 1, pp. 8029-8046.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5027

Heredia, D., Ortiz, A. y Mancheno, J. (2023). *El marketing mix: un concepto del management moderno.* <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/824/1467>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2018). *Libre Competencia.* https://www.indecopi.gob.pe/libre-competencia_1

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023a). *Población ocupada del país alcanzó los 17 millones 289 mil 700 personas en el segundo trimestre de 2023.*
[https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-los-17-millones-289-mil-700-personas-en-el-segundo-trimestre-de-2023-14561/#:~:text=Tasa de desempleo fue de,2022 \(4%2C2%25\).](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-los-17-millones-289-mil-700-personas-en-el-segundo-trimestre-de-2023-14561/#:~:text=Tasa de desempleo fue de,2022 (4%2C2%25).)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023b). *Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones: Enero-Junio 2023.*
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5069901/Per%C3%BA%3A%20Percepci%C3%B3n%20Ciudadana%20sobre%20Gobernabilidad%2C%20Democracia%20y%20Confianza%20en%20las%20Instituciones%3A%20Enero-Junio%202023.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023c). *Precios al consumidor de Lima Metropolitana reportaron un ligero incremento de 0,02% en setiembre de 2023.*

[https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-reportaron-un-ligero-incremento-de-002-en-setiembre-de-2023-14586/#:~:text=El Instituto Nacional de Estadística,\) de 5%2C04%25](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-reportaron-un-ligero-incremento-de-002-en-setiembre-de-2023-14586/#:~:text=El Instituto Nacional de Estadística,) de 5%2C04%25).

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2023a). *Crecimiento de la economía será de apenas 0.8% en el 2023*. [https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de-0-8-en-el-2023/#:~:text=M%C3%A1s%20a%C3%BAn%2C%20el%20Per%C3%BA%20crecer%20%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20\(FMI\)](https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de-0-8-en-el-2023/#:~:text=M%C3%A1s%20a%C3%BAn%2C%20el%20Per%C3%BA%20crecer%20%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20(FMI)).

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2023b). *Economía peruana: ¿qué significa haber crecido solo 2.7% en el 2022?* <https://www.ipe.org.pe/portal/economia-peruana-que-significa-haber-crecido-solo-2-7-en-el-2022/>

Isaza, J. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. *Sotavento M.B.A*, 11, 8–25. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1602>

Kotler, P, y Keller, K. L. (2013). *Dirección de marketing*. Prentice Hall.

Lerma, A. (2014). *Mercadotecnia: el mercado y sus estrategias*. Gasca Sicco.

Ley N° 31797 (2023). *Ley de Promoción y Desarrollo del Turismo Comunitario*. Diario Oficial El Peruano. (22 de junio de 2023). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2189581-3>

Ley N°29408 (2009). *Ley General de Turismo*. Diario Oficial El Peruano. (18 de setiembre de 2009). https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/marco_general/L.

Louffat, E. (2016). *Fundamentos del proceso administrativo*. Universidad Esan. https://www.academia.edu/33102353/Fundamentos_del_Proceso_Administrativo_Fundamentos_del_ADMINISTRACION_Enrique_Louffat

Mercado, S. (2014). *Mercadotecnia Programada*. Limusa.

Michaux, S., y Cadiat, A. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. https://books.google.com.pe/books?id=mWLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Miguel, M., Pérez, R. y Noda, M. (2010). ¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos? *Ciencias Holguín*, XVI (2), 1-10.
<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517926002.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2023a). *Reportes de Turismo - Reporte Mensual de Turismo - Setiembre 2023*.
<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/4752191-reportes-de-turismo-reportes-mensual-de-turismo-setiembre-2023>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2023b). *Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje, 2022*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4800667/Informe_Peru-Oferta-y-Demanda-Establecimientos-Hospedaje-2022.pdf
- Paliza, M. y Gonzales, A. (2023). *Informe Defensorial n.º 190: Crisis política y protesta social: Balance defensorial tras tres meses de iniciado el conflicto*. Defensoría del Pueblo.
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/03/Informe-Defensorial-n.%C2%B0-190-Crisis-poli%CC%81tica-y-protesta-social.pdf>
- Partridge, W. L. y Mejía, M. C. (2023). *Análisis socio-cultural en los proyectos del BID: un documento de debate*. Banco Interamericano de Desarrollo [BID].
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/An%C3%A1lisis-socio-cultural-en-los-proyectos-del-BID-un-documento-de-debate.pdf>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_Técnicas_para_el_análisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Reátegui, L. (2022). *Pandemia y deserción escolar en la educación básica regular: factores asociados y posibles efectos, 2017-2021*.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/desercion-escolar.pdf>
- Sainz, J. (2013). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial.
https://books.google.com.pe/books?id=hGXmCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Superintendencia de Banca y Seguros y AFP [SBS]. (2023). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. Estadísticas.

<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Tafur, S. (2022). *Accesibilidad a servicios de salud en el Perú: brechas y oportunidades en el contexto de crisis político-social y pandemia*. IDEHPUCP. <https://idehpucp.pucp.edu.pe/analisis1/accesibilidad-a-servicios-de-salud-en-el-peru-brechas-y-oportunidades-en-el-contexto-de-crisis-politico-social-y-pandemia/>

Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). Importancia de la planificación de recursos en la empresa. *Perspectivas*, núm. 20, pp. 7-28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331002>

Weinberger, K. (2009). *Estrategia. Para lograr y mantener competitividad en la empresa*. <https://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/ESTRATEGIA.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Balotario de cuestionario de entrevista de profundidad

Item	Segmento	Estrategias formuladas por la compañía
<p>1. ¿Cuáles son las estrategias clave que diferencian los servicios del hotel en comparación con la competencia?</p> <p>2. ¿Cómo define la propuesta de valor del hotel en el nuevo mercado objetivo de expansión?</p>	Producto	Desarrollo de nuevos productos en la propiedad expandida
		Paquetes turísticos con enfoque en sostenibilidad
		Integración de tecnología en los servicios
		Expansión de capacidad y diversificación de servicio
		Productos específicos para temporadas bajas
		Productos exclusivos para diferenciación competitiva
		Adaptación a nuevas tendencias y preferencias de cliente
		Productos orientados a nuevos segmentos de mercado
<p>1. ¿Se están o van implementar estrategias de precios promocionales o paquetes especiales?</p> <p>2. ¿Se han determinado las estrategias como asociaciones o alianzas con agencias de viajes u otros intermediarios?</p>	Precio	Innovación en productos para superar limitaciones
		Precio competitivo en ubicación estratégica:
		Precios para nuevos servicios y expansión:
		Precios para maximizar capacidad y servicios
		Precios flexibles para nuevos mercados
		Estructura de precios frente a competencia
		Precios en respuesta a cambios económicos
		Precios para diferenciación
Precios y gestión de riesgos		
<p>1. ¿Cuáles son las estrategias de selección y gestión de los canales de distribución para maximizar la promoción y visibilidad del hotel?</p>	Plaza	Maximizar la ubicación estratégica
		Expansión de servicios y accesibilidad
		Diversificación de canales de distribución
		Promoción de espacios para eventos
		Enfrentar la competencia con accesibilidad única
		Adaptación a regulaciones y seguridad
		Innovación en distribución para superar limitaciones
Gestión de distribución durante la remodelación		
<p>1. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación y promoción para dar a conocer el hotel en el nuevo mercado?</p> <p>2. ¿Cuáles son las estrategias en relación a las plataformas en línea, redes sociales y otros canales para la promoción?</p>	Promoción	Promoción de ubicación y crecimiento turístico
		Marketing de turismo sostenible
		Promoción de nuevos servicios y expansión
		Paquetes turísticos con alianzas locales
		Promoción de eventos
		Marketing digital para superar limitaciones de presupuesto
		Campañas de temporada baja
		Enfrentar la competencia con publicidad efectiva
		Flexibilidad en promociones durante fluctuaciones económicas
		Publicidad creativa para distinguirse de competidores
		Estrategias promocionales para superar desafíos tecnológicos

Segmento	Estrategias formuladas por la compañía
Visión y Objetivos	¿Cuál es la visión a largo plazo que tiene para el Hotel Girasoles?
	¿Cuáles son los objetivos específicos de expansión que se han establecido?
Análisis del Entorno	¿Cómo evalúa el entorno actual del mercado hotelero para la expansión?
	¿Qué tendencias o factores externos considera más relevantes para el plan estratégico?
Competencia y Diferenciación	¿Cuál es la estrategia para destacar frente a la competencia en el mercado objetivo?
	¿Cómo planea diferenciar al Hotel Girasoles en la mente de los clientes durante la expansión?
Segmentación y Clientes	¿Qué segmentos de mercado específicos se están considerando para la expansión?
	¿Cómo se adaptará el Hotel Girasoles para satisfacer las necesidades de estos segmentos?
Canales de Distribución y Promoción	¿Cómo se planifica distribuir los servicios del hotel en las nuevas ubicaciones?
	¿Cuál será la estrategia de promoción para atraer clientes en las áreas de expansión?
Recursos y Capacidades	¿Cuáles son los recursos clave necesarios para implementar la estrategia de expansión?
	¿Cómo se garantizará la capacitación y retención del personal necesario?
Evaluación de Riesgos	¿Cuáles son los riesgos identificados asociados con la expansión y cómo se gestionarán?
	¿Se ha realizado un análisis de riesgos específico para cada ubicación potencial?
Medición del Éxito	¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento que se utilizarán para evaluar el éxito de la expansión?
	¿Cómo se medirá la satisfacción del cliente en las nuevas ubicaciones?
Sostenibilidad	¿Se ha considerado la sostenibilidad en el plan de expansión?
	¿Cuáles son las prácticas sostenibles que se implementarán en las nuevas instalaciones?
Innovación y Tecnología	¿Cómo planea incorporar la innovación y la tecnología en la expansión del Hotel Girasoles?
	¿Hay iniciativas específicas para mejorar la experiencia del cliente mediante la tecnología?

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 2. Cálculo de COK y WACC

Cálculo de COK - Ke	
Concepto	Valor
Rf - Tasa libre de riesgo (1)	4.87%
Rm - Rendimiento de mercado (2)	7.43%
Bu - Beta sin apalancar (3)	0.97
Be - Beta apalancado	2.1109
COK - Ke	10.27%
Rp - Riesgo país	1.75%
COK - Ke + Riesgo país ($Ke = Rf + \beta(Rm - Rf) + Rp$)	12.02%

Notas: (1) Department of The Treasury USA. (Daily Treasury Long-Term Rates).

(2) Equity Risk Premium – Damodaran. (Fecha de consulta 03 de enero de 2024).

(3) Betas by Sector– Damodaran. (Fecha de consulta 03 de enero de 2024).

Cálculo de WACC	
Concepto	Valor
D – Deuda (1)	1 175 718.66
E – Patrimonio (2)	1 961 559.64
Deuda + Patrimonio	3 137 278.30
$E/(E+D)$	0.63
$D/(E+D)$	0.37
T- Impuesto a la renta	29.50%
Ke - Costo de oportunidad	10.27%
Kd - Costo de la deuda (3)	21.01%
WACC - $WACC = Ke * (E/(E+D)) + Kd * (1-T) * (D/(E+D))$	11.97%

Notas: (1 y 2) Obtenido de balance general.

(3) Tasa promedio de préstamos a pequeñas empresas (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2023).

Anexo 3. Flujo de caja económico y financiero con plan estratégico

Flujo de caja con plan estratégico 2023 - 2027						
	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos						
Ingreso por alojamiento		505 890	740 527	852 304	1 002 144	1 210 523
Ingreso por cafetería		55 648	97 750	112 504	132 283	159 789
Ingreso por eventos		60 707	106 636	122 732	144 309	174 315
Ingreso por lavandería y otros		2 843	3 791	5 687	5 687	5 687
Sub total - Ingresos		625 088	948 703	1 093 227	1 284 422	1 550 313
Egresos						
Costos de Alojamiento		81 825	88 677	95 771	103 433	111 708
Cto AyB - Insumos DESAYUNOS		22 908	27 108	29 818	32 800	36 080
Cto AyB - Insumos CAFETERIA		25 042	43 987	50 627	59 527	71 905
Cto AyB - Insumos EVENTOS		18 212	31 991	36 820	43 293	52 295
Cto AyB Planilla y Fijos		15 908	15 908	31 816	31 816	31 816
Impuestos		103 448	172 563	188 892	237 159	306 823
Capex- Inversión	1 700 000					
Sub total - Egresos	-1 700 000	-267 342	-380 234	-433 744	-508 028	-610 627
Flujo de caja económico	-1 700 000	357 746	568 469	659 483	776 394	939 687
Financiamiento						
Amortización préstamo accionistas		20 149	20 955	21 793	65 967	69 265
Amortización préstamos bancario		79 752	86 930	94 753	103 281	112 576
Flujo de caja financiero	-1 700 000	257 845	460 585	542 936	607 146	757 845

Resultados	
Tasa de descuento WACC	11.97%
Tasa de descuento COK (Anual)	12.02%
VAN económico	570 266
VAN financiero	3 498 475
TIR económica (anual)	22.9%
TIR financiera (anual)	14.0%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 4. Flujo de caja económico y financiero sin plan estratégico

Flujo de caja sin plan estratégico 2023 - 2027						
	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos						
Ingreso por alojamiento		551 880	570 276	579 474	579 474	570 276
Ingreso por cafetería		60 707	62 730	63 742	63 742	62 730
Ingreso por eventos		66 226	68 433	69 537	69 537	68 433
Ingreso por lavandería y otros		2 843	2 843	5 687	5 687	5 687
Sub total - Ingresos		681 656	704 283	718 440	718 440	707 126
Egresos						
Costos de Alojamiento		81 825	83 886	167 772	167 772	167 772
Cto AyB - Insumos DESAYUNOS		26 261	28 137	56 274	56 274	56 274
Cto AyB - Insumos CAFETERIA		27 318	28 229	28 684	28 684	28 229
Cto AyB - Insumos EVENTOS		19 868	20 530	20 861	20 861	20 530
Cto AyB Planilla y Fijos		15 908	15 908	31 816	31 816	31 816
Impuestos		81 349	76 733	29 394	30 984	31 781
Capex- Inversión	1 700 000					
Sub total - Egresos	-1 700 000	-252 529	-253 423	-334 801	-336 391	-336 401
Flujo de caja económico	-1 700 000	429 126	450 860	383 639	382 049	370 725
Financiamiento						
Amortización Préstamo Accionistas		20 149	20 955	21 793	65 967	69 265
Amortización préstamos bancario		79 752	86 930	94 753	103 281	112 576
Flujo de caja financiero	-1 700 000	329 225	342 975	267 092	212 801	188 883

Resultados	
Tasa de descuento WACC	11.97%
Tasa de descuento COK (Anual)	12.02%
VAN económico	-230 311
VAN financiero	-700 636
TIR económica (anual)	6.2%
TIR financiera (anual)	-8.2%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 5. Estado de resultados

Estado de resultado - Estado de ganancias y pérdidas (2023 - 2027)					
	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas netas	625 088	948 703	1 093 227	1 284 422	1 550 313
Costo de venta					
Utilidad bruta	625 088	948 703	1 093 227	1 284 422	1 550 313
Gasto de operación	163 894	207 671	244 852	270 869	303 803
Utilidad operativa	461 194	741 033	848 376	1 013 554	1 246 510
Gasto de administración	44 377	101 814	163 388	172 978	186 314
Ebitda	416 817	639 219	684 987	840 576	1 060 196
Gasto financiero	48 781	41 603	33 779	25 251	15 956
Otros gastos financieros	23 211	22 405	21 567	24 794	21 495
Utilidad antes de participaciones	344 825	575 211	629 642	790 531	1 022 745
Distribución legal de la renta neta	41 379	69 025	75 557	94 864	122 729
Utilidad antes de impuestos	303 446	506 186	554 085	695 667	900 015
Impuesto a la renta	89 517	149 325	163 455	205 222	265 505
Utilidad neta	213 930	356 861	390 630	490 445	634 511

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 6. Estado de situación financiera

Estado de situación financiera (2023 - 2027)					
Activos	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Corrientes					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	1 597 401	1 800 140	1 882 492	1 946 702	2 097 401
Otros Activos Financieros	0				
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	109 923	115 419	121 190	127 249	133 612
Ctas. por cobrar Pers, Accion, Dire	20 797	21 005	21 215	21 427	21 641
Ctas. por cobrar Diversas -Tercero	145 795	153 085	160 739	168 776	177 215
Total Activos Corrientes	1 873 915	2 089 648	2 185 635	2 264 154	2 429 869
Activos No Corrientes					
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Neto)	1 319 868	1 319 868	1 319 868	1 319 868	1 319 868
Nueva sede	1 447 844	1 275 141	1 105 038	1 009 788	862 194
Activos Intangibles (neto)					
Remunerac. y Part. Por Pagar	23 475	23 475	23 475	23 475	23 475
Act diferido Imp. Renta - Pérdida	177 866	177 866	177 866	177 866	177 866
Trib. y Aportes al S.P. y De Salud	0	0	0	0	0
Total Activos No Corrientes	2 969 052	2 796 349	2 626 246	2 530 997	2 383 402
TOTAL DE ACTIVOS	4 842 967	4 885 997	4 811 882	4 795 151	4 813 270
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos Corrientes					
Tributos Por Pagar	23 263	23 263	23 263	23 263	23 263
Remunerac. y Part. Por Pagar	0	0	0	0	0
Ctas. por pag. comerciales -Terceros	282 652	282 652	282 652	282 652	282 652
Obligaciones financieras a corto plazo	99 901	107 885	116 546	125 946	136 148
Ctas. por pagar diversas -Terceros	142 814	142 814	142 814	142 814	142 814
Ctas por Pagar a Accion, Direct, Ger	0	0	0	0	0
Impto. a la Renta Diferido	7 561	7 561	7 561	7 561	7 561
Provisión por Beneficios a los Empleados	0	0	0	0	0
Otros Pasivos	0	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	556 192	564 175	572 837	582 237	592 439

Estado de situación financiera (2023 - 2027)					
Activos	2023	2024	2025	2026	2027
Pasivos No Corrientes					
Otros Pasivos Financieros Reactiva	719 428	719 428	719 428	719 428	719 428
Cuentas por Pagar Comerciales	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras a largo plazo	1 100 099	992 215	875 668	749 722	613 574
Total Pasivos No Corrientes	1 819 527	1 711 642	1 595 096	1 469 150	1 333 002
Total Pasivos	2 375 719	2 275 818	2 167 933	2 051 387	1 925 441
Patrimonio					
Capital Emitido	1 232 952	1 232 952	1 232 952	1 232 952	1 232 952
Capital Adicional	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Reserva Legal					
Resultados Acumulados	520 367	520 367	520 367	520 367	520 367
Resultado del Periodo	213 930	356 861	390 630	490 445	634 511
Total Patrimonio	2 467 248	2 610 180	2 643 948	2 743 764	2 887 830
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4 842 967	4 885 997	4 811 882	4 795 151	4 813 270

Fuente: Elaboración propia, 2023.