



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“EVALUACIÓN DE ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE EL  
HOTEL BOUTIQUE SAMAY EN LIMA Y  
EL HOTEL POSADA AMAZONAS EN MADRE DE DIOS:  
PLAN ESTRATÉGICO 2023-2027”**

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

**Presentado por**

**Sr. Alex Ricardo Arquíñego Paz  
Srta. Janeth Luzelena Chamoli Viñas  
Sr. David Alberto Degollar Nizama  
Sr. Jorge Luis Garcia Montalvo  
Srta. Jessica Paola Vasquez Grandez**

**Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes**  
**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, diciembre 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSÉ ANÍBAL DÍAZ ÍSMODES deja constancia que el trabajo de investigación titulado “Evaluación de alianza estratégica entre el hotel Boutique Samay en Lima y el hotel Posada Amazonas en Madre de Dios: Plan Estratégico 2023-2027” presentado por Don Alex Ricardo Archiñego Paz, Doña Janeth Luzelena Chamoli Viñas, Don David Alberto Degollar Nizama, Don Jorge Luis Garcia Montalvo y Doña Jessica Paola Vasquez Grandez, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 06 de marzo de 2024 dando el siguiente resultado:

### G2. UP - Tesis Archiñego-Chamoli-Degollar-Garcia-Vasquez - v5 correctora.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

06 de marzo 2024



Firma del asesor

José Anibal Diaz Ísmodes

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestras queridas familias, en agradecimiento por el constante apoyo recibido para enfrentar este importante desafío, el cual ha tenido un gran impacto en nuestra vida personal y profesional.

## RESUMEN EJECUTIVO

Hotel Samay, de tipo boutique y ubicado en el distrito de Barranco (Lima), cuenta con 50 habitaciones de primer nivel y está localizado en la mejor zona cultural, gastronómica y de entretenimiento de la ciudad. La gestión del periodo 2018 al 2022 enfrentó distintos escenarios (desaceleración económica, COVID-19, inestabilidad política, entre otros) que no fueron obstáculo para superar los objetivos estratégicos trazados. La compañía logró alcanzar excelentes resultados que se materializaron en una sólida estructura financiera y una estrategia de negociación B2B con compañías durante la época de pandemia, permitiéndole seguir rentables ante un mercado competitivo y golpeado por los factores externos e internos del periodo ya mencionados.

Para el próximo periodo 2023-2027, la dirección necesita redefinir la estrategia con la finalidad de mantener el liderazgo de diferenciación en el sector hotelero y para ello deben prepararse para enfrentar retos como una competencia cada vez más agresiva y competitiva en costos, y prepararse para atender clientes cada vez más exigentes en la búsqueda de distintas experiencias. La propuesta de valor mantendrá como uno de sus pilares al personal talentoso y especializado orientado al servicio del cliente que permite innovar en los servicios y crear ventajas competitivas, sin dejar la historia y tradición de la marca logradas en el transcurso de los años, que la posicionen como un hotel boutique de calidad y diferente en el país.

Como parte de la búsqueda de la diferenciación se evaluó realizar una alianza estratégica con el Hotel Posada Amazonas localizado en Madre Dios, creando un eje turístico entre la costa y la selva dirigido al mercado que busca una conexión con la naturaleza y su conservación. El resultado obtenido indicó que en la situación actual no es conveniente la alianza y sí un crecimiento orgánico apalancado por los recursos y capacidades propios, de acuerdo con los valores que resultaron de la Matriz de Evaluación Externa (EFE, 2.89) y la Matriz de Evaluación Interna (EFI, 2.78), las Cinco Fuerzas de Porter, entre las principales.

Por ello, como parte de la inteligencia de mercado desplegada, se identificó un aspecto muy valorado por los huéspedes correspondiente a la experiencia gastronómica que el hotel puede ofrecer dentro de sus instalaciones. Por ello, la estrategia propuesta consiste en brindar este servicio y fortalecer la propuesta de valor a través del ofrecimiento de experiencias gastronómicas únicas (desayuno buffet) elaboradas por un chef con amplio *expertise* en el rubro. Esta carta exclusiva para los clientes, tendría como alternativas platos elaborados con insumos orgánicos seleccionados de diferentes regiones del país, además de un ambiente caracterizado por pinturas y esculturas modernas de artistas peruanos. Bajo el desarrollo de

estos aspectos (gastronómico y cultural) se reúnen las condiciones necesarias para formar parte y aprovechar los beneficios de la economía naranja.

En ese sentido, con la ejecución de esta inversión en el año 2023 como parte del plan estratégico del periodo 2023-2027, se busca alcanzar los siguientes objetivos financieros: Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA<sup>1</sup>) superior al 35% y una Rentabilidad para el Accionista (ROE<sup>2</sup>) de 12 % al finalizar el 2027, asegurando la sostenibilidad del negocio, con la creación de valor al accionista mediante acciones de responsabilidad social amigables con el medio ambiente.

---

<sup>1</sup> EBITDA son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

<sup>2</sup> ROE son las del inglés *Return on Equity*.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xi
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	iii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL</b> .....	2
1.1 Consideraciones generales .....	2
1.1.1 Hotel Samay .....	2
1.1.2 Hotel Posada Amazonas .....	2
1.2 Breve historia de ambas empresas .....	2
1.2.1 Hotel Samay .....	2
1.2.2 Hotel Posada Amazonas (HPA) .....	3
1.3 Descripción del perfil estratégico de las empresas.....	4
1.3.1 Hotel Samay .....	4
1.3.2 Hotel Hotel Posada Amazonas (HPA) .....	4
1.4 Modelo de negocios .....	5
1.4.1 Modelo de negocio Hotel Samay .....	5
1.4.2 Modelo de negocio Hotel Posada Amazonas .....	5
1.5 Cadena de Valor .....	5
1.5.1 Cadena de valor del Hotel Samay .....	5
1.5.2 Cadena de valor del Hotel Posada Amazonas .....	6
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	7
2.1 Macroentorno .....	7
2.1.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global (PESTELG) .....	7
2.2 Microentorno.....	10
2.2.1 Delimitación del entorno específico .....	10
2.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	11

2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	14
2.3 Conclusiones .....	14
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>16</b>
3.1 Análisis de áreas funcionales (periodo 2017-2022) .....	16
3.1.1 Hotel Samay .....	16
3.1.2 Hotel Posada Amazonas .....	17
3.2 Análisis VRIO .....	19
3.2.1 Hotel Samay .....	19
3.2.2 Hotel Posada Amazonas .....	19
3.3 Ventaja competitiva.....	19
3.3.1 Hotel Samay .....	19
3.3.2 Hotel Posada Amazonas .....	20
3.4 Estrategia competitiva .....	20
3.4.1 Hotel Samay .....	20
3.4.2 Hotel Posada Amazonas .....	20
3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	20
3.5.1 Hotel Samay .....	21
3.5.2 Hotel Posada Amazonas .....	21
3.6 Conclusiones .....	22
<b>CAPÍTULO IV. PERFIL COMPETITIVO .....</b>	<b>24</b>
4.1 Consideraciones generales Hotel Samay.....	24
4.1.1 Servicio.....	24
4.1.2 Clientes.....	24
4.1.3 Mercado.....	24
4.1.4 Organización.....	24
4.2 Descripción del problema.....	24
4.3 Descripción de la solución prevista.....	25
4.4 Alcance de la propuesta.....	25
4.5 Limitaciones de la propuesta.....	25
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>27</b>
5.1 Problema de investigación .....	27

5.2 Metodología .....	27
5.3 Oferta hotelera.....	27
5.3.1 País Perú .....	27
5.3.2 Departamento de Lima .....	27
5.3.3 Distrito de Barranco (Lima) .....	28
5.4 Demanda hotelera.....	31
5.4.1 Potencial Perú.....	31
5.4.2 Potencial Lima.....	32
5.5 Perfil del turista objetivo .....	35
5.6 Estimación de la demanda.....	35
5.7 Conclusiones .....	36
<b>CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>38</b>
6.1 Visión .....	38
6.2 Misión .....	38
6.3 Valores .....	38
6.4 Objetivos .....	38
6.4.1 Objetivo general .....	38
6.4.2 Objetivos estratégicos.....	38
6.5 Análisis estratégico .....	39
6.5.1 Matriz FODA y FODA cruzado .....	39
6.5.2 Matriz Interna-Externa (IE).....	39
6.5.3 Matriz Rumelt.....	40
6.5.4 Matriz de estrategia de crecimiento.....	40
<b>CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES.....</b>	<b>42</b>
7.1 Plan de Operaciones .....	42
7.1.1 Objetivo general .....	42
7.1.2 Objetivos específicos.....	42
7.1.3 Descripción de los principales procesos operacionales.....	42
7.1.4 Acciones estratégicas.....	43
7.1.5 Desarrollo de las acciones estratégicas.....	43
7.1.6 Presupuesto.....	44
7.2 Plan de Marketing .....	44



7.2.1	Objetivo general .....	44
7.2.2	Objetivos específicos.....	45
7.2.3	Acciones estratégicas.....	45
7.2.4	Presupuesto.....	46
7.3	Plan de Recursos Humanos .....	46
7.3.1	Objetivo general .....	46
7.3.2	Objetivos específicos.....	46
7.3.3	Acciones estratégicas.....	47
7.3.4	Estructura organizacional .....	47
7.3.5	Manual del puesto.....	47
7.3.6	Presupuesto de Recursos Humanos .....	47
7.4	Plan de Responsabilidad Social.....	48
7.4.1	Objetivo general .....	48
7.4.2	Objetivo específicos .....	48
7.4.3	Líneas de acción .....	49
7.4.4	Presupuesto del plan funcional de Responsabilidad Social.....	51
7.5	Plan de Finanzas.....	51
7.5.1	Objetivo general .....	51
7.5.2	Objetivo específicos .....	51
7.5.3	Iniciativas .....	51
7.5.4	Supuestos y políticas .....	52
7.5.5	Estados financieros proyectados.....	52
7.5.6	Análisis de los estados financieros proyectados.....	53
7.5.7	Estimación de CAPM y WACC .....	55
7.5.8	Análisis del Valor Actual Neto (VAN) .....	57
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>59</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>60</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>
	<b>NOTAS BIOGRÁFICAS .....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Número de establecimientos de hospedaje del 2018 al 2022.....	10
Tabla 2.	Definición de Hotel e índice correspondiente al Anexo N° 1 que cita su reglamento.....	11
Tabla 3.	Matriz de poder de negociación de los proveedores .....	12
Tabla 4.	Matriz de amenaza de posibles nuevos competidores.....	12
Tabla 5.	Matriz de poder de negociación de los clientes .....	13
Tabla 6.	Matriz de amenaza de productos o servicios sustitutos .....	13
Tabla 7.	Matriz de rivalidad entre competidores existentes.....	14
Tabla 8.	Matriz EFI del Hotel Samay .....	21
Tabla 9.	Matriz EFI del Hotel Posada Amazonas .....	21
Tabla 10.	Hoteles en el distrito de Barranco .....	28
Tabla 11.	Nacionalidad de turistas .....	36
Tabla 12.	Proyección de arribos al distrito de Barranco .....	36
Tabla 13.	Promedios de ocupabilidad por temporada y por año.....	36
Tabla 14.	Matriz de Ansoff .....	41
Tabla 15.	Costo de inversión para la implementación del desayuno buffet.....	44
Tabla 16.	Herramienta 8P para la estrategia de marketing .....	45
Tabla 17.	Presupuesto de Recursos Humanos.....	48
Tabla 18.	Objetivos de Responsabilidad social.....	49
Tabla 19.	Principales indicadores proyectados 2023-2027.....	53
Tabla 20.	Principales indicadores de rentabilidad.....	54
Tabla 21.	Cálculo del CAPM.....	56
Tabla 22.	Cálculo del WACC .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Cadena de valor Hotel Samay .....	5
Figura 2.	Cadena de valor Hotel Posada Amazonas.....	6
Figura 3.	Estadísticas de la industria hotelera en el Perú .....	29
Figura 4.	Estadísticas de la industria hotelera en Lima .....	30
Figura 5.	Plataformas digitales con ofertas de hospedajes .....	31
Figura 6.	Arribos de turistas nacionales e internacionales .....	33
Figura 7.	Arribos de turistas nacionales e internacionales a Lima .....	34
Figura 8.	Matriz Interna-Externa (IE).....	40
Figura 9.	Organigrama del Hotel Samay .....	47
Figura 10.	Comparación del punto de equilibrio y proyección .....	55

## ANEXOS

Anexo 1.	Canvas Hotel Samay .....	64
Anexo 2.	Canvas Hotel Posada Amazonas .....	64
Anexo 3.	Matriz EFE de la industria hotelera .....	65
Anexo 4.	Matriz VRIO del Hotel Samay.....	65
Anexo 5.	Matriz VRIO del Hotel Posada Amazonas .....	66
Anexo 6.	Perfil del turista internacional .....	67
Anexo 7.	Opiniones de huéspedes con relación al servicio de desayuno .....	68
Anexo 8.	Entrevistas a administradores de hoteles.....	70
Anexo 9.	Proyección de arribos internacionales 2023-2027 .....	71
Anexo 10.	FODA Hotel Samay .....	72
Anexo 11.	Matriz de Rumelt.....	73
Anexo 12.	Acciones estratégicas de Operaciones .....	74
Anexo 13.	Presupuesto de Operaciones.....	74
Anexo 14.	Acciones estratégicas Marketing.....	75
Anexo 15.	Presupuesto de Marketing y Ventas.....	76
Anexo 16.	Presupuesto de Marketing y Ventas .....	76
Anexo 17.	Relación de personal y salarios .....	77
Anexo 18.	Balance general del Hotel Samay sin estrategia (soles).....	78
Anexo 19.	Estado ganancias y pérdidas sin estrategia (soles).....	79
Anexo 20.	Balance general Hotel Samay con estrategia (soles).....	80
Anexo 21.	Estado de ganancias y pérdidas con estrategia (soles) .....	80

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado a evaluar la mayor rentabilidad que podría obtener el Hotel Samay que se encuentra ubicado en el distrito de Barranco en la ciudad de Lima, a través de una posible alianza estratégica con el Hotel Posada Amazonas que se encuentra ubicado en el distrito de Tambopata, provincia de Puerto Maldonado. Éste último, mantiene ventajas competitivas como el enfoque en un turismo ecosostenible y con un alto impacto en la Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno.

Para el desarrollo de la presente investigación se han considerado las distintas variables que afectan directamente al sector turismo, tales como la posible aparición de una nueva variante del COVID-19, la alta inseguridad ciudadana, el incremento de los conflictos sociales al interior del país, la incertidumbre política generada por las próximas elecciones programadas para abril de 2024, y la guerra entre Rusia y Ucrania que impacta en la inflación de los países.

En el capítulo I se presentan las características de los hoteles en estudio, breve historia, descripción del perfil estratégico, modelo de negocio y cadena valor.

En los capítulos II, III y IV se realiza un análisis del contexto externo e interno con el objetivo de identificar las posibles oportunidades y amenazas del sector hotelero. Así mismo, con la información obtenida, se evalúa la factibilidad de la alianza comparando recursos y capacidades de ambos hoteles.

En los capítulos V y VI se desarrollan las variables relacionadas al comportamiento del mercado, posibles tendencias que podrían impactar en el rendimiento de los negocios. En base a la decisión respecto a la evaluación de una posible alianza se describe el plan estratégico enfocado en el Hotel Samay.

Finalmente, en el capítulo VII se presenta los planes funcionales, la evaluación financiera y las conclusiones del plan estratégico del Hotel Samay.

## **CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL**

### **1.1 Consideraciones generales**

#### **1.1.1 Hotel Samay**

El Hotel Samay es un hotel boutique que se encuentra ubicado en el distrito de Barranco, departamento de Lima y cuenta con 50 habitaciones, brindando un alojamiento de calidad a turistas que viajan por placer o por trabajo. El hotel cuenta con instalaciones modernas y de estilo vanguardista que, sumado a su ubicación estratégica, brindan una experiencia única al cliente. Tiene una trayectoria de 100 años logrando un posicionamiento importante con la marca. La administración del hotel quedó a cargo de la Sra. Bump, quien tomó la decisión de contratar a un nuevo equipo de líderes en el año 2018 con el fin de hacer crecer el negocio de manera innovadora, sostenible y socialmente responsable.

#### **1.1.2 Hotel Posada Amazonas**

Hotel Posada Amazonas es un albergue de ecoturismo peruano que pertenece a la comunidad indígena Ese Eja de Infierno y se administra en asociación con Rainforest Expeditions (RFE). Se encuentra ubicado en la Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno, situada en los márgenes del río Tambopata Ese Eja, Río Bahuaja, entre el caserío de Chonta y el lago Tres Chimbas, a 19 km de Puerto Maldonado, distrito de Tambopata, departamento de Madre de Dios, al sudeste del Perú.

Los fundadores de RFE, Kurt Holle y Eduardo Nycander, se asociaron en 1996 con una Comunidad Nativa denominada Ese Eja de Infierno con el objetivo de promover el turismo, la conservación del ecosistema, y generar progreso y trabajo a la comunidad. El albergue está construido con materiales de la zona, y combina una arquitectura de diseño regional con la comodidad y confort de un hotel moderno. Ofrece un vínculo con la naturaleza mediante excursiones a lagos y recorridos por trochas en el bosque para avistamientos de fauna silvestre, en particular aves, y apreciar la belleza y diversidad del bosque tropical (Pérez y Revilla, 2003).

### **1.2 Breve historia de ambas empresas**

#### **1.2.1 Hotel Samay**

El negocio de hospedaje inicia en la década de 1920 bajo el concepto de hotel boutique y con el nombre comercial de Hotel Felicidad. Desde sus inicios fue reconocido por los residentes de la zona y estuvo marcado por situaciones económicas adversas como las dos Guerras Mundiales y la Guerra Fría. Sin embargo, con el transcurrir de los años, el hotel fue abandonado hasta la década de 1980 cuando fue adquirido por terceros, fue remodelado y cambió el nombre comercial a Hotel Samay.

En este proceso de remodelación y adaptación al nuevo perfil del consumidor, los accionistas realizaron una importante inversión para reacondicionar las habitaciones, que se encontraban enfocadas en los turistas extranjeros. Luego de seis años de ser administrado por personal especializado, el negocio alcanzó un favorable posicionamiento en el mercado captando turistas locales y extranjeros, y obteniendo ganancias gracias a las estrategias implementadas en marketing, capacitación del personal, diferenciación del servicio y la estrategia por precio gestionada por temporada. La empresa cuenta con un local en el distrito de Barranco, ubicado estratégicamente y caracterizado por sus espacios culturales, gastronomía y de estilo bohemio. Debido a los acontecimientos presentados en los dos últimos años (emergencia sanitaria y crisis política), actualmente la empresa viene evaluando nuevas oportunidades para expandir su negocio y lograr ser sostenible en el tiempo.

- **Misión.** La misión propuesta por los autores de la presente investigación es la siguiente: Brindar a nuestros huéspedes un alojamiento de calidad, con ambientes cómodos y trato personalizado, así como una experiencia única en nuestras modernas instalaciones de estilo vanguardista, en una zona considerada de alto valor cultural.
- **Visión.** La visión propuesta por los autores de la presente investigación es la siguiente: Ser reconocidos como el mejor hotel boutique del Perú, y a su vez, una empresa responsable en el ámbito social y ambiental, generando valor para los accionistas, fomentando ello a través de los servicios que ofrecemos a nuestros huéspedes mediante una experiencia direccionada a los atractivos turísticos de la zona.

### **1.2.2 Hotel Posada Amazonas**

Rainforest Expeditions (RFE), razón social a cargo del Hotel Posada Amazonas, inició actividades en 1992 como un operador turístico enfocado en la conservación de los destinos turísticos a su cargo. En 1997 inicia operaciones como Posada Amazonas, teniendo a su favor la experiencia de los accionistas quienes ya estaban administrando un albergue en Tambopata y quienes detectaron como una oportunidad de negocio la creación de un albergue cerca de la Reserva Nacional de Tambopata.

El hotel es propiedad de la Comunidad de Ese Eje Nativa de Infierno y es administrado por RFE. Tiene una ubicación estratégica dado que se encuentra al lado de la Reserva Nacional de Tambopata. Actualmente, cuenta con 30 habitaciones que fueron construidas bajo los mayores estándares de calidad de los eco-albergues del mundo, las habitaciones cuentan con

baños privados, servicio de agua caliente, paredes que aíslan parcialmente el sonido y el servicio incluye tours con experiencias únicas y exclusivas en la zona. Cabe destacar que la empresa contribuye con la sostenibilidad de la zona porque trabaja de la mano con la Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno generando mayores ingresos y puestos de trabajo.

- **Misión.** La misión propuesta por el Hotel Posada Amazonas es la siguiente:  
Somos un proyecto de eco albergues reconocidos por su alto compromiso con la conservación y el respeto a la biodiversidad. Enfocamos nuestros esfuerzos en ser una empresa con actividades turísticas sostenibles operando de manera conjunta con la Comunidad. (Rainforest Expeditions, s.f.)
- **Visión.** La visión propuesta por el Hotel Posada Amazonas es la siguiente:  
Ser un albergue ecoturístico con amplio prestigio y reconocido por fomentar la conservación de los recursos naturales y generar valor a través de prácticas sostenibles con la Comunidad. (Rainforest Expeditions, s.f.).

### **1.3 Descripción del perfil estratégico de las empresas**

#### **1.3.1 Hotel Samay**

El Hotel Samay cuenta con instalaciones modernas y de estilo vanguardista propias del distrito de Barranco que, sumado a su ubicación estratégica, atención personalizada, las condiciones de infraestructura y equipamiento, brinda una experiencia única al cliente, con servicios atractivos que permiten que la marca alcance una mayor visibilidad en los distintos segmentos. En base a la teoría de Porter (2000) sobre las estrategias competitivas, se puede indicar que la estrategia que aplica el Hotel Samay es la de diferenciación a partir de los diversos servicios que brinda.

#### **1.3.2 Hotel Posada Amazonas**

El Hotel Posada Amazonas aplica la estrategia de diferenciación (Porter, 2000), y se basa en ofrecer una experiencia única vivencial en la selva amazónica, logrando que los clientes se conecten con la naturaleza y con la cultura de la comunidad nativa; así, aprovecha su localización estratégica para que los clientes, en su mayoría extranjeros e investigadores, puedan visitar la Reserva Nacional de Tambopata donde conocerán una gran variedad de flora y fauna silvestre.

El diseño del hotel lo hace único para que los huéspedes puedan tener una experiencia vivencial incomparable, debido a que usan materiales de la zona logrando una construcción sostenible. Las habitaciones mantienen un estilo de pared abierta para disfrutar de la naturaleza y de los sonidos propios de la Amazonía.



## 1.4 Modelo de negocios

### 1.4.1 Modelo de negocio Hotel Samay

Se explicará el modelo de negocio utilizando la metodología del lienzo de Osterwalder y Pigneur (2011), que describe la interrelación en nueve bloques importantes para el desarrollo de las estrategias funcionales, así como para la creación de valor para el negocio. En el anexo 1 se presenta el lienzo de modelo de negocio del Hotel Samay vinculando los nueve bloques.

### 1.4.2 Modelo de negocio Hotel Posada Amazonas

En el anexo 2 se presenta el modelo Canvas del Hotel Samay, utilizando la metodología de Osterwalder y Pigneur (2011), donde se interrelacionan los nueve bloques.

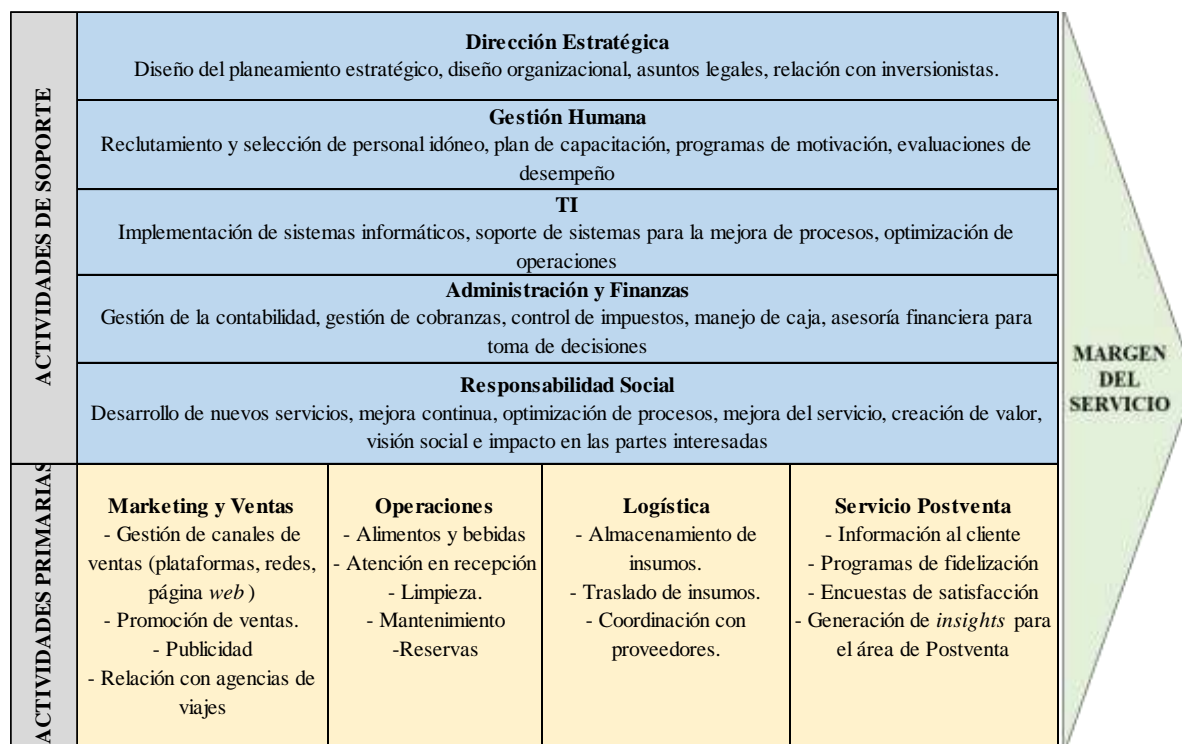
## 1.5 Cadena de valor

### 1.5.1 Cadena de valor del Hotel Samay

Con respecto a la cadena de valor del Hotel Samay (Porter, 1985), se han considerado como actividades de soporte al diseño del planeamiento estratégico, gestión del personal, desarrollo de innovación y el foco en la responsabilidad social corporativa, entre otras. Entre las actividades primarias se ha considerado a Marketing y Ventas para gestionar los canales de ventas y generar relaciones con agencias; Operaciones y Logística y Servicio Postventa. Estas actividades permitirán generar valor a los clientes, además de impactar en el margen del hotel.

**Figura 1**

*Cadena de valor Hotel Samay*



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

### 1.5.2 Cadena de valor del Hotel Posada Amazonas

Sobre las actividades de soporte se han considerado aquellas que generan mayor competitividad en el mercado. Por ejemplo, la Dirección estratégica es de mucha importancia para diseñar el plan de toda la organización y que este sea difundido y trabajado por todos. Otra actividad importante es la Responsabilidad Social que se encargará de gestionar y preservar los recursos naturales, mantener una buena relación con la comunidad y el impacto que podría generar. En cuanto a las actividades primarias, se ha considerado el Diseño de Servicios como paquetes turísticos, programación de actividades, entre otros; la gestión de Marketing y Ventas, el control de Operaciones y Logística y, por último, el Servicio Postventa que ayudará para seguir brindando un servicio de calidad.

**Figura 2**

*Cadena de valor Hotel Posada Amazonas<sup>3</sup>*



*Nota:* Adaptado de Pérez y Revilla, 2003; Rainforest Expeditions, s.f.

<sup>3</sup> Información obtenida de distintas fuentes como página *web* y entrevistados relacionados al rubro.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1 Macroentorno

Esta sección tiene como fin abordar los aspectos más relevantes de la situación del Perú (inputs), identificando las oportunidades y amenazas que permitan tomar decisiones para el crecimiento del negocio. Asimismo, los indicadores macroeconómicos permitirán proyectar tendencias de las principales variables que impactan en la industria.

#### 2.1.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global (PESTELG)<sup>4</sup>

- **Contexto político.** En el 2022 se observó un contexto político exacerbado, donde el entonces presidente del Perú, Pedro Castillo, tuvo muchas dificultades para gobernar ya que al no contar con mayoría legislativa tuvo falta de consenso para trabajar e implementar planes de gobierno, sumado a su inexperiencia en gestión, lo cual se evidenció por la improvisación, demora en la toma de decisiones y cuestionamientos en la elección de las autoridades. Estos aspectos han contribuido a la falta de políticas que permitan reactivar la economía postpandemia en los sectores más golpeados como el turismo (Villa, 2022), asegurar el bienestar de la población, desarrollar más puestos de trabajo, ofrecer mayor cobertura de educación, entre las necesidades más reclamadas por la sociedad en todas las regiones. Con respecto al sector turístico, el aporte del Producto Bruto Interno (PBI) Turístico respecto al PBI total viene mostrando una lenta recuperación, alcanzando el 2.0 % en 2021 y cerrando el 2022 con 2.5 %; resultado aún por debajo del obtenido en 2019, que era 3.9 % (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], s.f.a). Todo ello genera un bajo nivel de confianza de la expectativa empresarial que llegó a 38 puntos (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022), lo cual proyecta un futuro no tan auspicioso para el Perú.
- **Contexto económico y global.** Si bien se tiene una fuerte incertidumbre geopolítica nacional, también hay una gran influencia de la situación geopolítica regional y mundial como la guerra de Rusia y Ucrania, que ha impactado en el incremento del costo de la energía primaria (gas, petróleo) y otros *comodities* a nivel mundial lo que, a su vez, incrementa el riesgo global con procesos de recesión en varios países. Este panorama se observa en el aumento de la inflación en los diferentes países; por

---

<sup>4</sup> David y David, 2017.

ejemplo, en Estados Unidos es de 8.2 %; en Brasil, es de 7. 2%, y en Perú, sigue la tendencia al alza, en el año 2022 bordeaba el 8. 0% (BBVA, 2022), aunque sigue siendo la menor en América Latina. Se proyecta que la economía mundial disminuya para el 2023 más allá de la mitad de lo registrado en el periodo 2021-2023, que era alrededor del 2.3 %. Se espera que la economía frene su proceso de recuperación proyectado a inicios del año y que crezca alrededor del 3 % en el 2023 sostenido, principalmente, por la demanda externa y por el consumo privado. Para el 2024 se ha proyectado la misma tasa.

- **Contexto social.** Al cierre del 2022 la población del Perú superó los 33'726,000 habitantes y se estima que 25.3 millones tienen edad para desempeñar una actividad económica (76.6 %). De este total, la Población Económicamente Activa (PEA) representa el 71.9 % mientras que la PEA ocupada (17.1 millones) a nivel nacional ya alcanzó los niveles pre-pandemia; sin embargo, el número de trabajadores subempleados (salario inferior al mínimo referencial) sigue siendo elevado a fines de 2022, por lo que, el desempleo y la pobreza aún siguen siendo factores críticos que van en aumento. Respecto a la situación sanitaria, durante el mes de diciembre del 2022 se esperó una quinta ola del COVID-19, caracterizada por una nueva variante más contagiosa pero que encuentra a la población con una tasa de vacunación alta (2 dosis: 85% de la población) (Expansion.com/ Datosmacro.com, s.f.), por lo que no ha sido reestablecido el uso de las mascarillas en todos los lugares ni se ha limitado los aforos ni se ha tenido nuevas medidas de aislamiento. Finalmente, en el último semestre del 2022 se han reactivado diversos conflictos sociales a nivel nacional, llevados a cabo por diferentes razones y motivos, buscando la atención de los reclamos y/o demandas de la población. Esto ha impactado, principalmente, en la ruptura de la cadena logística de los principales productos de primera necesidad por la paralización de las ciudades, manifestaciones, y por los bloqueos de las principales carreteras que conectan la red nacional.
- **Contexto tecnológico.** Ahora más que nunca se ha vuelto relevante la inversión en ciencia y tecnología como impulsora del desarrollo nacional y para asegurar su sostenibilidad en el largo plazo. Si bien la mayoría de las empresas privadas, en los últimos años, especialmente antes de la pandemia, incursionaron en pilotos de transformación digital, analítica de datos, gestión en la nube, entre otras iniciativas

tecnológicas y disruptivas, el impacto de la pandemia por COVID-19 aceleró su implementación a niveles productivos. En un primer momento, para hacer frente a las restricciones sanitarias, se establecieron operaciones remotas a través del teletrabajo, reuniones de trabajo vía teleconferencias desde diferentes lugares del mundo, viabilidad del comercio electrónico (*e-commerce*), entre otros, soportado por una infraestructura de telecomunicaciones y el servicio de Internet a nivel nacional. Por otro lado, el sector público no contaba con la infraestructura mínima para desplegar los servicios en línea de la administración judicial, tributaria, entre otras, además de tener un cuello de botella en las capacidades digitales y de innovación.

- **Contexto ecológico.** La problemática mundial que aborda el cuidado del medio ambiente y su interrelación con todos los seres vivos en el planeta es un tema de agenda de Estado, que viene siendo impulsada principalmente por grandes empresas orientadas a la construcción de valor compartido con todas sus partes interesadas. Dentro de las políticas implementadas, entre lo positivo, por ejemplo, se tiene propuestas en el cambio de la matriz energética nacional donde se espera alcanzar un incremento porcentual de la conformación por energía renovables limpias en lugar de los fósiles para reducir la emisión de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>).
- **Contexto legal.** Durante todo el auge de la pandemia por COVID-19 se dictaminaron varias exoneraciones, excepciones con relación a la aplicación de temas laborales, tributarios y de servicios primarios como el agua y energía eléctrica con la finalidad de ayudar a la población y empresas; pero, con la pandemia controlada se han dejado sin efecto estas medidas transitorias. Respecto a la posibilidad de una reforma constitucional profunda impulsada por el expresidente Pedro Castillo, se observó que con el transcurrir del tiempo esta idea fue perdiendo fuerza para su consolidación; inclusive se estimó que ya no estaría como prioridad en la agenda inmediata del Ejecutivo debido, principalmente, a que no se tenía el consenso requerido en el Congreso de la República. Sin embargo, la abrupta salida del expresidente Pedro Castillo, y el nuevo gobierno a cargo de Dina Boluarte, reactivó demandas históricas de la población, con fuerte presencia en el sur del país, que han forzado a revisar el adelanto de las elecciones presidenciales y congresales para el 2024. Por otro lado, se han observado algunos riesgos traducidos en la promoción de medidas legales radicales sin mucho debate técnico de sus ventajas y

desventajas, las mismas que podrían generar la polarización del país como son los casos de eliminación de la terciarización de los procesos *core* en las empresas, lo que tendría un impacto desalentador entre los empresarios al tener que contratar más personal, incrementando así sus gastos administrativos. Se presume que su cumplimiento generaría un mayor aumento del trabajo informal que actualmente se encuentra en un 80 % (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], s.f.).

## 2.2 Microentorno

Para efectuar un análisis de la industria hotelera en el Perú y qué tan atractiva puede ser ésta en la formulación de la estrategia de negocios para los siguientes años, se realizará una revisión estructural del entorno específico, utilizando la herramienta del modelo estratégico de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1997).

### 2.2.1 Delimitación del entorno específico

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las Actividades Económicas-Revisión 4 (INEI, 2022), la industria hotelera se encuentra clasificada en la Sección I - Actividades de alojamiento y servicios de comidas, División 55 – Actividades de alojamiento, Grupo 551 – Actividades de alojamiento para estancias cortas, Clase 5510 - Actividades de alojamiento para estancias cortas.

Según MINCETUR (Datos Turismo – Sistema de Información Estadística sobre Turismo, 2022), hasta octubre del año 2022 existen en el Perú un promedio de 24,836 establecimientos de hospedaje formales, lo que habla de una recuperación en cuanto a la oferta existente respecto al año base 2019 (antes de la pandemia del COVID-19) (ver tabla 1).

**Tabla 1**

### *Número de establecimientos de hospedaje del 2018 al 2022*

Meses	Año				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Enero</b>	22,033	23,909	25,471	23,179	24,825
<b>Febrero</b>	22,043	23,918	25,422	22,962	24,797
<b>Marzo</b>	22,090	23,949	25,220	23,038	24,809
<b>Abril</b>	22,095	23,981	7,236	23,018	24,822
<b>Mayo</b>	22,104	23,927	7,986	23,014	24,816
<b>Junio</b>	22,117	23,922	8,096	23,010	24,811
<b>Julio</b>	22,152	23,918	16,684	23,060	24,850
<b>Agosto</b>	22,143	23,892	16,935	23,086	24,865
<b>Septiembre</b>	22,153	23,891	17,230	23,128	24,830
<b>Octubre</b>	22,144	23,856	17,218	23,148	24,839
<b>Noviembre</b>	22,154	23,855	17,500	23,161	24,777
<b>Diciembre</b>	22,157	23,881	17,723	23,194	24,783
<b>Promedio</b>	<b>22,115</b>	<b>23,908</b>	<b>16,893</b>	<b>23,083</b>	<b>24,819</b>

*Nota:* Adaptado de Datos Turismo – Sistema de Información Estadística sobre Turismo, 2022

Con relación al Hotel Boutique Samay y al Albergue Turístico Posada Amazonas, estos son dos negocios que se encuentran ubicados dentro del territorio del Perú, en las regiones de costa y selva, respectivamente. La definición formal de hotel boutique aún está por aprobarse, mientras que para albergue turístico se puede tomar la definición de albergue; sin embargo, para fines prácticos de este trabajo de investigación se ha determinado considerar a ambos negocios dentro de la definición de hotel, como se señala en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, aprobado mediante Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR (2015).

**Tabla 2**

***Definición de hotel e índice correspondiente al Anexo N°1 que cita su reglamento***

Definición	Establecimiento de hospedaje
Hotel: establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte de éste completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como hoteles de una a cinco estrellas deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N°1 que forma parte integrante del presente reglamento.	a. Requisitos mínimos de infraestructura. b. Requisitos mínimos de equipamiento. c. Requisitos mínimos de servicio. d. Requisitos mínimos de personal

*Nota:* Adaptado de Decreto Supremo N°001-2015-MINCETUR, 2015.

Según información preliminar de MINCETUR (s.f.a), en el departamento de Lima, existen 6,836 establecimientos de hospedaje formal (81,325 habitaciones), mientras que en el departamento de Madre de Dios existen 349 establecimientos de hospedaje formal (5,331 habitaciones).

**2.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter<sup>5</sup>**

- **Poder de negociación de los proveedores.** Los principales proveedores para el sector hotelero son las agencias de viajes y turismo, empresas que dentro de su modelo de negocio atienden al Canal HORECA<sup>6</sup> y otras empresas dedicadas para este mercado que operan como distribuidoras y comercializadoras de productos y servicios. Cabe mencionar que el número es alto y hasta variado, por ejemplo, las agencias de viajes y turismo solo en los distritos de Barranco, Miraflores y San Isidro, suman un total de 911 que se encuentran debidamente registradas e identificadas por el MINCETUR, mientras que en la provincia de Tambopata el número es de 97. También es importante mencionar a las agencias *online*, conocidas como Online Travel Agency (OTA), como Booking, Expedia, Trip, entre otras, que son muy utilizadas por un gran número de clientes viajeros alrededor del mundo.

<sup>5</sup> Porter, 1997.

<sup>6</sup> HORECA es un acrónimo formado por las palabras Hoteles, Restaurantes y Catering.

**Tabla 3****Matriz de poder de negociación de los proveedores**

Criterio de análisis	Peso ponderado	Calificación	Total ponderado
Número de proveedores	0.3	2	0.6
Tamaño del proveedor	0.2	3	0.6
Costes de cambio del proveedor	0.1	2	0.2
Grado de diferenciación y calidad de los productos y servicios	0.4	4	1.6
<b>Total</b>			<b>3.0</b>

Nota: Adaptado de Porter, 1997.

Por el lado del canal HORECA, el número de proveedores también es considerablemente alto y no se tiene una medición exacta de cuántos pueden ser debido a que muchas empresas de diversos rubros (sobre todo alimenticios) destinan una línea de negocio para su atención, mientras que no se tiene una relación formal de las empresas exclusivamente dedicadas a este negocio.

- **Amenazas de posibles nuevos competidores.** La amenaza de nuevos competidores siempre está presente debido a que desde el año 2010 se han venido ejecutando una serie de proyectos hoteleros y, a la fecha, la gran mayoría ya están operando, y algunos han tenido un retraso debido a la pandemia (Rivera, s.f.). Las inversiones del sector privado se orientan a crear nueva infraestructura y a generar alianzas estratégicas, las cuales buscan mantener y hacer crecer el negocio hotelero dentro de un mercado incluso variado (Villa, 2022).

**Tabla 4****Matriz de amenaza de posibles nuevos competidores**

Criterio de análisis	Peso ponderado	Calificación	Total ponderado
Economías de escala	0.3	2	0.6
Efecto aprendizaje / experiencia	0.4	4	1.6
Política gubernamental	0.2	3	0.6
Acceso a proveedores	0.1	4	0.4
<b>Total</b>			<b>3.2</b>

Nota: Adaptado de Porter, 1997.

- **Poder de negociación de los clientes.** La clasificación comprende a los siguientes clientes: viajeros ecológicos, nómadas digitales, viajeros de negocios y ocio a la vez, viajeros *boomer*, y viajeros de lujo. La mayoría de ellos está buscando una buena atención, calidad en el servicio y experiencias nuevas que puedan cubrir ese espacio emocionalmente sensible que ha dejado la pandemia en las personas. Antes de elegir un servicio o producto, estos viajeros se informan al detalle sobre el destino y todo lo que se ofrece, así como la atmosfera que hay alrededor de este, todo con la intención de asegurar que sus necesidades serán cubiertas o que recibirán el servicio diferenciado que tanto esperan. Las redes sociales y las referencias de amigos, conocidos, o familiares influyen mucho en su decisión final.



**Tabla 5****Matriz de poder de negociación de los clientes**

Criterio de análisis	Peso ponderado	Calificación	Total ponderado
Grado de concentración	0.1	2	0.2
Aumentar clientes	0.2	3	0.6
Volumen de compra (frecuencia)	0.4	3	1.2
Satisfacción de clientes	0.3	3	0.9
<b>Total</b>			<b>2.9</b>

Nota: Adaptado de Porter, 1997.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos.** La forma de enfrentar la dura situación que ha dejado la pandemia y como el país trata de salir adelante frente a la crisis política han ocasionado que muchas empresas se reinventen y decidan potenciar su esquema de negocios. Actualmente existe una diversidad de oferta en cuanto a los tipos de hoteles o alojamientos, los cuales pueden ser de grandes cadenas o particulares, al igual que las opciones que se presentan a través de la *web* que, si bien es cierto no ofrecerían el mismo concepto y ni tendría el alcance de una alianza, suele tener una leve participación o enfoque dentro del mercado de clientes al que se desea cautivar. Entre las opciones que se presentan en el mercado están las alianzas entre cadenas de hoteles y consultoras, tal es el caso de DOT Hotel & Resorts con Gestión de Hoteles del Perú (GHP) en 2021; las alianzas o convenios entre entidades del gobierno con un grupo hotelero o con negocios independientes, como el convenio que tuvo la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) con la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP) en 2021; alianzas estratégicas entre grupos o sectores de agencia de turismo con el propio sector hotelero, etcétera.

**Tabla 6****Matriz de amenaza de productos o servicios sustitutos**

Criterio de análisis	Peso ponderado	Calificación	Total ponderado
Grado de diferenciación de servicios	0.5	4	2.0
Grado de sustitución (cubrir necesidades)	0.2	3	0.6
Relación calidad-precio	0.3	3	0.9
<b>Total</b>			<b>3.5</b>

Nota: Adaptado de Porter, 1997.

- **Rivalidad entre competidores existentes.** Justo antes de la pandemia en el año 2019, la cadena hotelera Ayenda inició operaciones en Perú e implementó las alianzas estratégicas con otros hoteles independientes para capturar una mayor porción del mercado del nacional. Cadenas de hoteles como las del Grupo Intercorp vienen desarrollando alianzas muy fuertes desde el 2022 y apuntan a que estas sigan creciendo durante todo el 2023, por lo que la competencia es considerable.

**Tabla 7*****Matriz de rivalidad entre competidores existentes***

Criterio de análisis	Peso ponderado	Calificación	Total ponderado
Grado de concentración	0.2	2	0.4
Diferenciación del producto	0.2	2	0.4
Crecimiento del negocio	0.3	4	1.2
Nivel de competitividad	0.3	4	1.2
<b>Total</b>			<b>3.2</b>

*Nota:* Adaptado de Porter, 1997.

**2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

En el anexo 3 se presenta la Matriz EFE que presenta las oportunidades y amenazas identificadas que afectan a la industria hotelera. A cada factor externo se le asignó un peso según la importancia, desde 0% (sin importancia) a 100% (muy importante). Asimismo, una calificación de 1 a 4 puntos determina qué tan eficaz son las estrategias del Hotel para responder a estos factores externos. Se considera para una clasificación de 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente (David y David, 2017).

**2.3 Conclusiones**

- El Perú muestra resiliencia a pesar de la emergencia sanitaria y del exacerbado contexto político por las confrontaciones entre el Legislativo y Ejecutivo, situaciones que se han vivido desde el 2020 hasta la fecha.
- A finales del 2022 se observaron manifestaciones sociales en contra del gobierno, las cuales frenaron la reactivación del sector turismo en la zona sur del país, bloqueando las carreteras y aeropuertos.
- Se logró inmunizar a más del 80 % de la población, aproximadamente, esto permitirá una mayor afluencia de turistas nacionales e internacionales.
- Se evidencia un alto nivel de inseguridad ciudadana lo que desacelera el crecimiento y recuperación del sector turismo. Se espera llegar a 1.5 millones de turistas extranjeros al cierre 2022, cifra inferior en 62 % obtenida en prepandemia.
- La reducción del Impuesto General a las Ventas (IGV) de 18% a 8% para hoteles y restaurantes incentivará el consumo de los servicios turísticos, favoreciendo la recuperación de la demanda y el crecimiento de los ingresos de las empresas turísticas.
- Se observa en la matriz EFE que la puntuación ponderada total es 2.89, que ubica a la empresa y a su sector por encima del promedio 2.5, interpretándose que el negocio utiliza sus estrategias de manera eficiente permitiéndole aprovechar las

oportunidades externas para mitigar las amenazas.

- La principal amenaza se presenta por la inestabilidad política. Ante los resultados de las próximas elecciones del 2024 se podrían desencadenar protestas que impliquen el bloqueo de carreteras a nivel nacional, pérdidas materiales, y la desaceleración de la economía peruana, además de una mala imagen internacional.
- Las amenazas encontradas hacen que el sector pueda presentar un estancamiento debido a la reducción de número de visitantes extranjeros y nacionales por la falta de promoción de la marca país y por la falta de garantías en la seguridad de los turistas.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

### 3.1 Análisis de áreas funcionales (periodo 2017-2022)

#### 3.1.1 Hotel Samay

- **Análisis de Marketing y Ventas.** El hotel se encuentra en un mercado altamente competitivo y dirigido a un público que considera que la calidad de servicio y el precio son fundamentales para realizar una reserva; por ello, durante los seis años de gestión, se optó por una estrategia de precio orientada al mercado doméstico, que consistía en disminuir las tarifas en la temporada de invierno y en aumentarlas en la temporada de verano, estableciendo un rango mínimo de S/ 400 y un máximo de S/ 500. Por otro lado, se invirtió en promedio de S/ 30,000 anuales en publicidad que permitió captar nuevos clientes y reforzar su fidelización mediante los servicios que más valoran como la calidad de la conectividad (Abanza, s.f.), limpieza e higiene y el uso de los espacios comunes, cualidades que han permitido incrementar el nivel de ocupabilidad en un 78 %.
- **Análisis de Operaciones.** Actualmente el Hotel Samay cuenta con 50 habitaciones de primer nivel. Es importante precisar que uno de los factores que le permitió obtener una ocupabilidad del 78% es el adecuado manejo de la inversión en infraestructura y mantenimiento de las habitaciones (limpieza de las habitaciones, calidad y disponibilidad de los servicios) permitieron que los clientes pudieran valorarlos por su concepto singular y propio del hotel.
- **Análisis de Recursos Humanos.** El Hotel Samay cuenta con personal permanente clave, altamente preparado, que asegura que los servicios tengan un nivel de calidad por encima del estándar. También cuenta con personal provisional al que se contrata principalmente en temporadas altas para garantizar un servicio personalizado y oportuno según las exigencias de los huéspedes. Si bien había un costo de rotación programado, la estrategia seguía siendo eficiente frente a los eventuales gastos de tener el total del personal en forma permanente durante temporadas bajas. Finalmente, la dirección ofreció una propuesta de valor diferenciada a los empleados con un salario por encima del mercado, el cual osciló entre S/ 2,000 y S/ 4,000, y con una oferta de desarrollo profesional a través de capacitaciones constantes, por lo que la inversión por cada empleado permanente fue de alrededor del 10% de sus ingresos, asegurando su compromiso con el hotel al brindar la mejor

experiencia en servicio a los huéspedes.

- **Análisis financiero.** En los seis años de gestión del Hotel Samay se presentaron distintos escenarios que no le impidieron lograr y superar los objetivos estratégicos trazados. En los anexos 18 y 19 se muestra el estado financiero del 2022. La compañía logró alcanzar excelentes resultados que se materializaron a través de una sólida estructura financiera con un EBITDA del 38% en promedio anual, lo cual le permitió seguir rentable ante un mercado competitivo y cumplir con sus obligaciones financieras, e incluso con el pago de dividendos a los accionistas. En esos años de gestión, las ventas de hotel alcanzaron una tendencia positiva iniciando el 2018 con ingresos por S/ 5,328,000 y cerrando el 2022 con ingresos por S/ 5,589,000 debido a las estrategias que se implementaron desde los planes funcionales de marketing, donde se definieron tarifas de acuerdo con cada temporada; los altos niveles en la calidad de servicio a través de capacitación de personal, y las inversiones realizadas en infraestructura para la remodelación de las habitaciones. Todo ello tuvo como resultado un nivel de ocupabilidad de 63 % en temporada baja y de 76 % en temporada alta. El capital social se muestra positivo en todos los períodos, lo cual demuestra que puede atender sus necesidades operativas con el mismo nivel de caja que mantiene. En lo que respecta al nivel de apalancamiento, se optó por priorizar el pago la deuda a largo plazo destinada a las inversiones en infraestructura al inicio del período, habiendo amortizado durante los seis años de gestión un total de US\$ 2,900,000. Finalmente, con el flujo acumulado la empresa priorizó el pago de sus obligaciones que fueron destinadas a mejoras de infraestructura y a mantener un nivel de caja apropiado, que le permita disponer de recursos para próximas inversiones en infraestructura como es el caso de la ampliación de habitaciones para el turismo internacional o posibles inversiones en estrategias colaborativas con otros hoteles.

### 3.1.2 Hotel Posada Amazonas

- **Análisis de Marketing y Ventas.** El Hotel Posada Amazonas con más de 20 años de funcionamiento, es una marca reconocida como hotel ecosostenible brindando experiencias vivenciales y únicas en la región de Madre de Dios. La empresa realiza baja inversión en publicidad ya que solo mantiene presencia en ciertos canales de ventas como página *web* y plataformas de búsqueda. Esta unidad se encarga de implementar estrategias comerciales en función al segmento de mercado y en

coordinación con las agencias de viajes. Por otro lado, impulsa la publicidad a través de su página *web* destacando los premios internacionales que ha ido obteniendo como el World Travel Awards y el Premio Verde 2022.

- **Análisis de Operaciones.** Se enfoca en hospedaje, alimentación, transporte y experiencias. Estas actividades son realizadas por personal de la misma comunidad quienes constantemente son capacitados para ofrecer un servicio integral cumpliendo con las altas expectativas de los huéspedes. Los servicios que se brindan son flexibles dependiendo de la asistencia de los huéspedes y de sus necesidades. Es importante mencionar que la buena comunicación, compromiso y buena organización del personal garantizan la calidad del servicio.
- **Análisis de Recursos Humanos.** En su mayoría, el personal de atención al público pertenece a la misma comunidad nativa, quienes han sido capacitados desde antes de la puesta en marcha del hotel. Según el puesto que ocupa cada persona se realizan programas de mayor intensidad para lograr alto estándares de atención. Además, los puestos claves administrativos como guías o administradores del albergue están ocupados por personal que fue buscado fuera de la comunidad. Por otro lado, el propósito del hotel, además de impulsar el turismo ecosostenible, es promover el desarrollo de la comunidad generando un impacto positivo, lo que se ve reflejado en la lealtad y compromiso del personal con el servicio que brindan. El principal reto que podría tener esta unidad es mantener estable el porcentaje de rotación del personal de la comunidad.
- **Análisis de Finanzas.** El hotel mantiene un estado financiero saludable que asegura la rentabilidad y liquidez del negocio. En junio de 2019 registró un patrimonio de S/ 8 millones, manteniendo un ratio de utilidad neta sobre capital de 12% a junio de 2019 (Queslloya y Mondragón, 2022). También se puede mencionar que la empresa registró una deuda de S/ 14 millones, registrando un nivel de apalancamiento de 1.72, el cual se considera que mantiene un nivel de endeudamiento medio. Cabe precisar que registra dentro de los pasivos los anticipos de clientes por lo que, al no ser considerado una deuda propiamente dicha, el nivel de apalancamiento podría ser menor. Finalmente, el área tiene el principal reto de mantener los márgenes de rentabilidad ante una coyuntura social que se ve afectada por temas de inflación.

## **3.2 Matriz VRIO<sup>7</sup>**

Mediante la matriz VRIO se analizará el nivel de ventaja competitiva de cada hotel dependiendo de las características de sus recursos y capacidades. Esto se logra respondiendo preguntas sobre el servicio, si es valioso, raro, imitable y organizado.

### **3.2.1 Hotel Samay**

En el anexo 4 se presenta la matriz VRIO del Hotel Samay.

### **3.2.2 Hotel Posada Amazonas**

En el anexo 5 se presenta la matriz VRIO del Hotel Posada Amazonas.

## **3.3 Ventaja competitiva<sup>8</sup>**

### **3.3.1 Hotel Samay**

A través del análisis de la matriz VRIO se pueden determinar las fuentes de ventaja competitiva sostenible del Hotel Samay, las cuales encuentran asociadas a los siguientes recursos y capacidades:

- Adecuada infraestructura que se puede adaptar al perfil de cada huésped, así como brindar una experiencia única resaltando la calidad de las instalaciones y la ubicación en una zona considerada de alto valor cultural como es el distrito de Barranco.
- Sólida cultura organizacional a través del liderazgo que poseen los gestores y que se materializa con una rápida reacción y adaptación ante los cambios del entorno, agilidad estratégica, y compromiso con la cultura del negocio.
- El área de Marketing se encarga de elaborar y desarrollar las estrategias de promoción que permitan impulsar el posicionamiento de la marca, analizar los competidores potenciales y las nuevas oportunidades que se pueden presentar alrededor del servicio.
- El servicio de Ventas se encuentra enfocado en la captación de clientes a través de distintos canales digitales, así como recoger y analizar las opiniones de los clientes respecto a la experiencia de compra y calidad de servicio.
- El área de Tecnología es de vital importancia para el negocio debido a la digitalización de los procesos para optimizar tiempos y generar ahorros. Esto, a su vez, impacta de manera positiva en la atención al cliente, lo cual forma parte de la propuesta de valor. Si bien la mayor parte de las estrategias podrían resultar

---

<sup>7</sup> Barney y Hesterly, 2010.

<sup>8</sup> Porter, 2000.

imitables, la creación de productos diferenciados y la mejora continua del servicio serán un factor clave en el negocio, considerándose esta una ventaja competitiva sostenida.

### **3.3.2 Hotel Posada Amazonas**

Dentro de las características únicas y que hasta ahora vienen siendo sostenibles, motivo por el cual son una ventaja competitiva, se encuentra el hecho de que los pobladores de la propia Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno transmiten sus conocimientos, muestran y enseñan sus habilidades directamente a los turistas, haciéndolos vivir una experiencia única.

## **3.4 Estrategia competitiva**

### **3.4.1 Hotel Samay**

La estrategia del Hotel Samay se enfoca en la diferenciación, al ser un hotel tipo boutique el cual tiene una capacidad limitada de 65 habitaciones en una sola sede que requiere de un fuerte impulso a través del valor de la ubicación, los atractivos turísticos de la zona, la historia que enmarca el mismo hotel, su responsabilidad social y ambiental, estándares de calidad, adaptabilidad, entre otros.

### **3.4.2 Hotel Posada Amazonas**

La empresa formada por la alianza estratégica entre la Comunidad Nativa de Ese Eja Infierno y Rainforest Expeditions, o simplemente Posada Amazonas, basa su estrategia competitiva en las actividades sostenibles que a diario desarrolla cada uno de los pobladores de la comunidad como, por ejemplo, la artesanía (cuyos materiales como las semillas de huayruro y puna son colectados directamente del bosque y chacras), la cocina (preparados de pescado en forma natural con los propios recursos que la naturaleza brinda como caña brava, pacas de bambú, hojas de bijao); la agricultura (sembrado de yuca para posterior consumo como en el preparado de masato, la recolección de castaña, cosecha de aguaje), etcétera, y que lo comparten con los turistas, todo con el afán de que tengan la oportunidad única de experimentar la vida de Ese Eja, además de apoyar la conservación de las tierras y la cultura indígena.

## **3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Se ha realizado la evaluación de los factores internos que vendrían a ser las fortalezas y debilidades identificadas de las áreas funcionales de cada hotel. A cada factor interno se le asignó un peso según la importancia desde 0 (sin importancia) a 100% (muy importante). Asimismo, una calificación de 1 a 4 puntos que determina qué tan eficazmente responden las estrategias de cada hotel frente estos factores internos. Se considera para una calificación de 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es



promedio y 1 = la respuesta es deficiente (David y David, 2017).

### 3.5.1 Hotel Samay

Se observa en la tabla 8 que la puntuación ponderada total es de 2.78, lo que ubica al hotel por encima del promedio 2.5, interpretándose que el negocio a la fecha presenta fortalezas que impactan de manera positiva en la continuidad del negocio.

**Tabla 8**

*Matriz EFI del Hotel Samay*

Fortalezas		Valor	Clasificación	Ponderado
F1	Ambientes exclusivos y cálidos	15%	4	0.60
F2	Servicio personalizado al cliente	15%	3	0.45
F3	Infraestructura moderna y vanguardista con una trayectoria de 100 años	10%	3	0.30
F4	Ubicación estratégica	15%	4	0.60
F5	Plana gerencial altamente calificados y comprometidos centrados al cliente	15%	3	0.45
Debilidades		Valor	Clasificación	Ponderado
D1	Alto costo de mantenimiento del hotel	7%	1	0.07
D2	No se aprovecha los canales online para aumentar las ventas, uso limitado de herramientas tecnológicas	8%	2	0.16
D3	Opciones limitadas en el servicio de alimentación al huésped	5%	1	0.05
D4	En época de invierno el hotel se ocupa al 62% de su capacidad	5%	1	0.05
D5	Reducción de personal capacitado	5%	1	0.05
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.78</b>

*Nota:* Adaptado de David y David, 2017.

### 3.5.2 Hotel Posada Amazonas

Se observa en la tabla 9 que la puntuación ponderada total es de 3.20, lo que ubica al hotel por encima del promedio 2.5, interpretándose que el negocio a la fecha presenta fortalezas que impactan de manera positiva en la continuidad del negocio.

**Tabla 9**

*Matriz EFI del Hotel Posada Amazonas*

Fortalezas		Valor	Clasificación	Ponderado
F1	Marca reconocida internacionalmente	15%	4	0.60
F2	Creación de servicio único siendo ecosostenible	15%	4	0.60
F3	Alianza con la comunidad nativa Ese Eja de Infierno	10%	3	0.30
F4	Calidad de servicio	5%	3	0.15
F5	Personal capacitado que ayuda a promover la biodiversidad de la zona	10%	3	0.30
Debilidades		Valor	Clasificación	Ponderado
D1	Baja inversión en publicidad y marketing	10%	3	0.30
D2	Tarifas elevadas para el mercado	5%	3	0.15
D3	Complejidad en la gestión del transporte para llegar al hotel	10%	4	0.40
D4	Baja inversión en tecnología (Wi-fi de baja calidad)	5%	2	0.10
D5	Alta dependencia con la comunidad nativa	15%	2	0.30
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>3.20</b>

*Nota:* Adaptado de David y David, 2017.

### 3.6 Conclusiones

- De acuerdo con el análisis efectuado, se puede apreciar que el Hotel Samay presenta atributos importantes como su amplia trayectoria; su ubicación en una zona que resalta por sus cualidades pintorescas, culturales y artísticas; la infraestructura propia que se mantiene en óptimas condiciones, y el personal capacitado enfocado en brindarle al huésped una estancia agradable.
- Por el lado del Hotel Posada Amazonas se puede apreciar que su principal fortaleza es su propuesta de valor basada en ofrecer una experiencia única que consiste en el cuidado de la vida silvestre de la mano con la Comunidad Indígena Ese Eja. Otros aspectos que resaltan son los altos estándares de servicio, que se validan a través de las valoraciones que le dan los viajeros en las principales plataformas de búsqueda.
- Tomando en cuenta la evaluación de las ventajas competitivas de ambos hoteles se valida que no existen factores diferenciadores para evaluar una posible alianza ya que ambos hoteles poseen factores de éxito muy similares como la infraestructura, ubicación y calidad de servicio.
- Por otro lado, el Hotel Posada Amazonas se encuentra ubicado en una zona especial cuyo acceso se realiza mediante transporte aéreo y luego transporte fluvial que usualmente toma dos horas para llegar a destino principal que es la Reserva de Tambopata. Esto muestra la necesidad de trabajar con operadores autorizados para asegurar el correcto desplazamiento de los turistas desde la ciudad de Lima.
- La tala y la minería ilegal de la zona, además de generar un impacto considerable en el ecosistema, trae consigo altos niveles de delincuencia y de inseguridad para el turista extranjero.
- Las protestas sociales que ocasionan bloqueo de carreteras, como las que se registraron en agosto y diciembre del 2022 con el bloqueo de la Carretera Interoceánica por aproximadamente 21 días, generan desabastecimiento en la zona y restricciones para los visitantes.
- En este escenario donde se observa la complejidad en el acceso a la Reserva hace prioritario contar con operadores certificados para asegurar el correcto traslado. Los altos niveles de inseguridad y el bloqueo de carreteras muestran que, de optar como estrategia una alianza comercial, no se lograrían los resultados esperados.
- Ante lo indicado, los autores de la presente investigación consideran que el hotel Samay posee los recursos y capacidades necesarias para continuar con un

crecimiento orgánico, el mismo que debe continuar con un enfoque sobre las estrategias de diferenciación y servicio ofrecidos por el área de Marketing; la constante capacitación del personal que permita asegurar la calidad de servicio; la inversión en el mantenimiento de sus instalaciones y el uso de la tecnología de comunicación para reforzar la marca Hotel Samay a través de la valoración que el huésped brinda sobre su estadía en las principales plataformas de búsqueda como Booking.

## **CAPÍTULO IV. PERFIL COMPETITIVO**

### **4.1 Consideraciones generales Hotel Samay**

#### **4.1.1 Servicio**

El hotel boutique se ubica en una zona de alto valor cultural (Barranco), que también es céntrica, característica que puede ser usada como puente para que el turista pueda adicionalmente conocer la cultura gastronómica del Centro Histórico de la Capital.

#### **4.1.2 Clientes**

Los clientes disponen de una variedad de ofertas hoteleras en la zona y se inclinan por aquellas que presentan una mayor valoración por el servicio que ofrecen.

#### **4.1.3 Mercado**

Es competitivo porque se presentan hoteles de formato similar y con un alto estándar de servicios, con estrategias de costos agresivas.

#### **4.1.4 Organización**

Es un hotel boutique que cuenta con una estructura organizacional ordenada; el accionista se encuentra comprometido con el negocio y las últimas modificaciones a la plana gerencial permitieron mejorar los resultados.

### **4.2 Descripción del problema**

Durante el 2020, año en que inició la pandemia, el sector turismo fue uno de los más afectados debido al menor flujo de turistas nacionales y extranjeros por el confinamiento obligatorio mundial. Esta situación se fue agravando en el transcurso de los años ante los diversos eventos políticos y económicos que se fueron suscitando en el país los que, a la fecha, propician un escenario de recuperación lento para las empresas asociadas a la industria turística como hoteles, restaurantes, agentes de viaje, entre otros participantes de la cadena.

En base a este contexto, el Hotel Samay evaluó la posibilidad de hacer una alianza comercial con el Hotel Posada Amazonas. Sin embargo, analizando los distintos recursos y capacidades se concluyó que esta posible alianza no generaría el valor esperado para el Hotel Samay (crecimiento a corto plazo y sostenibilidad a largo plazo), por lo que se estaría optando por un crecimiento orgánico aprovechando como base sus propios recursos y capacidades que han dado buen resultado en el periodo pasado.

Ante esta tendencia y frente a un contexto actual de limitadas inversiones por parte del gobierno peruano, el Hotel Samay tiene estos desafíos que debe afrontar a partir de estrategias diferenciadoras para garantizar primero la sostenibilidad de los niveles de ocupabilidad en el primer año donde se implementará la mejora del servicio de desayuno, para

luego cosechar en los siguientes cuatro años el incremento de ingresos como resultado del aumento de la tasa de ocupabilidad a 3 % en promedio con relación al año 2022, y con el incremento de los precios en un 2 % en forma sostenida hasta el 2027; esto último corresponde al Índice de Precios al Consumidor (IPC) proyectado.

#### **4.3 Descripción de la solución prevista**

Se propone un crecimiento del tipo orgánico, es decir, con los mismos recursos y capacidades del Hotel Samay mientras se estabiliza la credibilidad, reputación y confianza del sector turismo peruano, estableciendo nuevas estrategias innovadoras que permitan seguir siendo sostenible en el tiempo y generando valor para los accionistas.

#### **4.4 Alcance de la propuesta**

Es ofrecer un mayor nivel de diferenciación que los clientes puedan valorar y así seguir consolidándose en el mercado. A continuación, se brinda el detalle de los siguientes beneficios:

- Creación de experiencias gastronómicas únicas contando con la colaboración de un chef especialista y con una carta de opciones distintas. Ambiente decorado con cuadros vanguardistas de artistas nacionales y con una música agradable de las regiones del Perú.
- Mejora de la oferta de paquetes turísticos. El Hotel Samay podrá ofrecer una atractiva oferta culinaria a la que los turistas podrán acceder fácilmente por su ubicación estratégica, además de promocionar los distintos atractivos del turismo local (museos, centros históricos, centros de esparcimientos, etcétera).
- Localización estratégica ya que puede actuar como un hospedaje que sirva como puente para que el turista extranjero aproveche su estadía en el país, visitando otros lugares como los ejes de la costa, sierra y/o selva.
- Por el lado del turista local, permite consolidar la marca y los servicios que se ofrecen.
- Desarrollo del concepto de lujo y servicio premium.
- El Hotel Samay podrá mejorar las tarifas que ofrece no solo en temporada alta sino durante todo el año para lograr una mayor penetración en el mercado objetivo.

#### **4.5 Limitaciones de la propuesta**

Las estrategias planteadas se verían afectadas principalmente por la inestabilidad política del país que podrían resultar en un deterioro de la imagen y reputación del Perú, lo cual se puede agravar con posibles protestas sociales con cierre de carreteras lo cual disminuiría el número de ingresos de turistas extranjeros. Otro punto relevante serían los posibles rebrotes de

una nueva cepa del COVID-19 o pandemias parecidas que lleven a nuevas restricciones de arribos internacionales al Perú e inclusive en el ámbito local. Estos aspectos originarían impactos en la estrategia propuesta para el objetivo a largo plazo.

## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO**

El análisis de mercado partirá de un abordaje cualitativo en función de la información disponible de las diferentes fuentes (periódicos, plataformas digitales, entrevistas, entre otros) para luego establecer proyecciones coherentes de oferta y demanda del sector hotelero en la región Lima.

### **5.1 Problema de investigación**

Proyectar la demanda de mercado potencial-objetivo en función del perfil que tienen los huéspedes del Hotel Samay y las tendencias/cambios de nuevos perfiles que la demanda turística general presenta en estos tiempos.

### **5.2 Metodología**

Se realizó un levantamiento de información de fuentes secundarias provenientes de entidades oficiales del turismo en Perú como MINCETUR, PROMPERÚ, Cámara de Hoteles, entre otras. También se recogieron opiniones y estimaciones de expertos en el tema, información obtenida de entrevistas realizadas en periódicos como Gestión, El Comercio, entre otros, donde comentan, de acuerdo con su experiencia en el sector, cuál es la expectativa del turismo receptivo nacional, entre otras variables.

La información relevante para el trabajo será la oferta de hoteles y demanda para el tipo de hotel de 3 estrellas por ser la más semejante a los servicios que brinda el Hotel Samay, así como su perfil del huésped, entre lo más relevante para la región del departamento de Lima. Entre la data relevante del levantamiento de fuentes secundarias se mencionan características: nacionales, extranjeros; segmento nacional y extranjero: motivo de viaje, parejas, hijos; comportamiento en la estacionalidad, gasto diario, tiempo permanencia; muestreo, turistas de que país, generaciones.

### **5.3 Oferta hotelera**

#### **5.3.1 País Perú**

A nivel nacional se observa una lenta pero sostenida recuperación desde el inicio de la emergencia sanitaria hasta el 2022. El número de establecimiento no categorizadas es muy alto, 85.6 % del total, y de la categoría 3 estrellas hay 1,139 establecimiento, lo que representa un 4.10 % de los categorizados.

#### **5.3.2 Departamento de Lima**

A pesar de la emergencia sanitaria y de los problemas sociopolíticos suscitados a finales del 2022, la oferta en Lima se ha mantenido, lo cual muestra una importante resiliencia del sector turismo. El número de establecimientos no catalogados continúa siendo muy alto, 91%

del total, y el número de establecimiento 3 estrellas es 187.

### 5.3.3 Distrito de Barranco (Lima)

En el distrito de Barranco se percibe que una gran proporción de la oferta hotelera y de servicios no se encuentra debidamente registrada según el Directorio Nacional de Prestadores de Servicio Turísticos Calificados (MINCETUR, s.f.), donde se observa pocos establecimientos, cuando en campo existen mucho más de acuerdo con las visitas realizadas por los autores de la presente investigación.

Al año 2020, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Turístico Local de Barranco (Ordenanza N° 554-2020-MDB, 2020), se identifican 17 instalaciones. Esta realidad es una ventaja competitiva que tiene Hotel Samay sobre lo informal, lo cual será capitalizado con estrategias y alianzas con los *stakeholder* como las agencias de viajes, PROMPERÚ, MINCETUR, Municipalidad de Barranco, museos, restaurantes, locales de aventura, locales de fiestas y shows, entre los principales.

**Tabla 10**

#### *Hoteles en el distrito de Barranco*

Establecimiento en Barranco	Cantidades
Apart 3 estrellas	1
Hostal 1 estrella	1
Hostal 2 estrellas	2
Hostal 3 estrellas	1
Hotel 2 estrellas	1
Hotel 3 estrellas	2
No categorizados	9

*Nota:* Adaptado de MINCETUR, s.f.b.

El Hotel Samay cuenta con el sello Safe Travel dado por el World Travel & Tourism Council (WTTC, s.f.) lo cual lo hace más atractivo para los turistas que quieren cubrir sus expectativas con la seguridad sanitaria adecuada.



**Figura 3**

*Estadísticas de la industria hotelera en el Perú*



*Nota:* Tomado de MINCETUR, s.f.b.

**Figura 4**

**Estadísticas de la industria hotelera en Lima**



Nota: Tomado de MINCETUR, s.f.b.

Si bien plataformas *web* como Airbnb, Booking, Wimdu, Flipkey, entre otras, permiten el incremento de la oferta sin ser necesariamente categorizadas, y con precios bajos (ver figura 5), representan una competencia desigual para los hoteles formales; sin embargo, este mercado de turistas que busca precios bajos y que decide arriesgar su propia experiencia sin una logística anticipada, eficiente y segura con toda la cadena turística, no es el mercado objetivo que persigue el Hotel Samay.

### Figura 5

#### *Plataformas digitales con ofertas de hospedajes*



*Nota:* Tomado de Hoteles.com, s.f; Tripadvisor, s.f; Trivago, s.f; Booking.com, s.f.

En función de la proyección económica para los próximos años como resultado de los eventos externos y sobre todo internos identificados en los capítulos precedentes, no se espera un crecimiento; por ello, para fines del presente estudio, se considerará una única oferta que mantendrá la misma tendencia, es decir conservadora, por lo que no se tendrá escenarios optimista ni pesimista.

## 5.4 Demanda hotelera

### 5.4.1 Potencial Perú

El potencial del país se presenta en la figura 6.

- Se observa la misma tendencia de arribos a lo largo de los meses en los últimos cuatro años; es decir, no se observa algo diferente que destaque algunos meses para determinar estacionalidades.
- La brecha de arribos entre el 2022 y 2019 aún es marcada, y se espera que este indicador se recupere en los próximos años, ya que estará estrechamente relacionado con las acciones que el gobierno peruano despliegue a nivel internacional y nacional.
- Los arribos provenientes de Estados Unidos (464,759 turistas), Chile (365,621 turistas), Ecuador y Colombia (133,035 turistas), España (94,665 turistas) y México (76,434 turistas) lideran el ranking de visitas a Perú, siendo el 10% del total de arribos que representan las visitas extranjeras.

- Estos mercados agrupan, aproximadamente, el 24 % de total de turistas que llegaron al Perú en el 2022 y se estima que para el 2023 agruparían al 48 %, por lo que la campaña de PROMPERÚ los está considerando en Peru Now.
- El potencial de turistas peruanos de Niveles Socio Económicos (NSE) A, B y C de 18 a 64 años viene dinamizando el turismo interno. El último año representaron el 90 % del total de arribos.

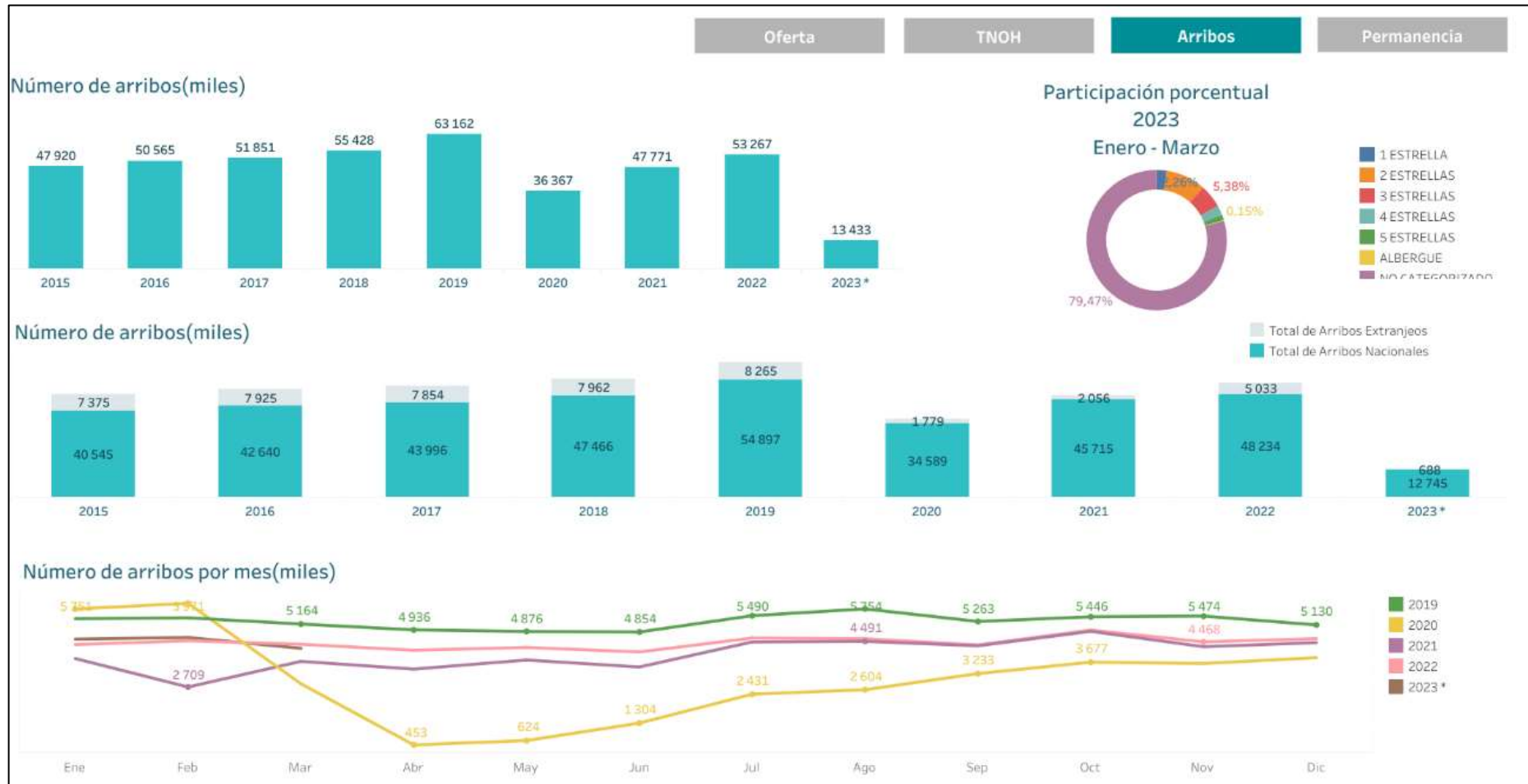
#### **5.4.2 Potencial Lima**

El potencial de Lima se presenta en la figura 7.

- El número de arribos internaciones con relación a la época prepandemia aún no ha sido alcanzado.
- Al final del 2022 se superaron las llegadas de la gestión del 2018.
- En el 2022 los hoteles de 3 y 4 estrellas alcanzaron 3.77 % y 1.66 %, respectivamente, del total de arribos; el 84.9 % de los viajeros se hospedaron en hoteles no categorizados.
- Se observa mayor relevancia de tendencias en las que el turista busca la interacción con la naturaleza, turismo vivencial y principalmente de aventura, de acuerdo con el estudio del perfil del turista elaborado por PROMPERÚ (2023).
- El Hotel Samay ofrece una experiencia inédita al turista donde se destaca la arquitectura monumental, y el espíritu bohemio y cultural de Barranco. Así mismo, por su cercanía a la playa y el circuito de la Costa Verde, se pueden explotar diversas experiencias para el turismo de aventura como la práctica del surf, bicicleta, parapentes, caminatas, entre las atracciones que más destacan.

**Figura 6**

*Arribos de turistas nacionales e internacionales*



Nota: Tomado de MINCETUR, s.f.b.

**Figura 7**

**Arribos de turistas nacionales e internacionales a Lima**



Nota: Tomado de MINCETUR, s.f.b.

## 5.5 Perfil del turista objetivo

El Hotel Samay tiene como principal mercado al turista extranjero que busca experiencias culturales, gastronómicas, de aventura y de bohemia, características que ofrece el distrito de Barranco y que a través de alianzas estratégicas comerciales con los demás participantes de la industria turística local (Lima) se obtiene una ventaja comparativa respecto a la competencia en la zona metropolitana e inclusive nacional (PROMPERÚ, 2023).

Así mismo, en las plataformas de servicio turístico se observa que los clientes tienen por lo menos tres atributos que valoran con relación a su experiencia turística. Estos son la seguridad, la localización y el servicio, y en este último atributo, se observa que el desayuno es fundamental en la experiencia. En el anexo 7 se ha recogido una data relevante donde los huéspedes comentan las particularidades más relevantes de este servicio y se verifica que es muy valorado por los diferentes segmentos (Google, s.f.). Por ello, la estrategia propuesta consiste en brindar este servicio y fortalecer la propuesta de valor a través del ofrecimiento de experiencias gastronómicas únicas (desayuno buffet) elaboradas por un chef con amplio *expertise* en el rubro. Esta carta exclusiva para los clientes tendría como alternativas platos elaborados con insumos orgánicos seleccionados de diferentes regiones del país, además de un ambiente caracterizado por pinturas y esculturas modernas de artistas peruanos. Bajo el desarrollo de estos aspectos (gastronómico y cultural) se reúnen las condiciones necesarias para formar parte y aprovechar los beneficios de la economía naranja.

## 5.6 Estimación de la demanda

Se busca estimar el crecimiento de la demanda en la industria hotelera para el año 2023 con la mejor información disponibles de fuentes secundarias y, en la medida de lo posible, con algunas entrevistas a especialistas del sector hotelero de diferentes partes del Perú (ver anexo 8). Así, de acuerdo con la opinión del titular de MINCETUR, Luis Helguero Gonzales (Elguera, 2023), se estima que el crecimiento para el 2023 será relativamente bueno, alrededor del 26 % respecto al 2022 en la llegada de 2.5 millones de turistas internacionales al Perú. También se ha estimado la recuperación de las cifras para el 2025, donde se prevé alcanzar los valores prepandemia del 2019, mientras que en el segmento nacional se esperan 48.4 millones de viajes por turismo interno. Esto lo corrobora la encuesta realizada por la consultora Maximize a mediados del 2022, basada en opiniones de agentes de mercado internacional (Maximize, 2022). Si bien el Hotel Samay está direccionado principalmente al turista internacional por ser quien más noches pernocta y más gasto promedio realiza, el segmento del turista nacional se ha vuelto muy atractivo porque es el que viene dinamizando la industria frente a la disminución de turistas internacionales en los últimos periodos.

En el anexo 9 se muestra el mercado potencial, mercado disponible en la región de Lima y finalmente el mercado meta en Barranco; en esta parte, solo se considera el segmento internacional que es de interés del Hotel Samay. De acuerdo con el perfil de Barranco (PROMPERÚ, 2023), los turistas españoles son los extranjeros que arriban con mayor frecuencia al distrito, seguido de los turistas de Estados Unidos, Argentina, Ecuador, Chile y Colombia, buscando principalmente cultura, gastronomía, diversión y ocio.

Los perfiles de los turistas se resumen en la tabla 11, donde se obtiene el valor promedio de los arribos extranjeros que se hospedan en hoteles de 3 estrellas, agendadas por agencias de viajes, o reservaciones mediante las páginas *web* de los hoteles, cuyo valor es del 39 %. Finalmente, se obtiene el mercado potencial de Barranco que se presenta en la tabla 12.

**Tabla 11**

***Nacionalidad de turistas***

Países	Estados Unidos	España	Chile	Colombia	Promedio
3 estrellas	42%	41%	37%	35%	39%

Nota: Adaptado de PROMPERÚ, 2023.

**Tabla 12**

***Proyección de arribos al distrito de Barranco***

2023	2024	2025	2026	2027
263,482	303,005	348,456	369,363	391,525

Nota: Adaptado de PROMPERÚ, 2023.

Entre las métricas que se usarán para determinar la proyección se tiene la tasa de ocupabilidad<sup>9</sup> del hotel, la cual se presenta en la tabla 13, considerando el promedio del periodo 2017-2022 para las temporadas baja (invierno) y alta (verano).

**Tabla 13**

***Promedios de ocupabilidad por temporada y por año***

Invierno	Verano	Año
62.32%	78.72%	70.0%

Nota: Adaptado de PROMPERÚ, 2023.

**5.7 Conclusiones**

- Se han considerado diversas fuentes primarias y secundarias para desarrollar las estadísticas de la industria hotelera y las proyecciones de demanda y oferta para el periodo 2023-2027.
- A nivel nacional la recuperación de la oferta hotelera en el 2022 sigue siendo muy lenta, lo cual se relaciona con el nivel de incertidumbre del gobierno para incentivar nuevas inversiones y sobre todo por la falta de promoción de la marca Perú a nivel

<sup>9</sup> Tasa de ocupación (%) = habitaciones ocupadas / habitaciones disponibles / período (en días) x 100



mundial.

- Se espera recuperar los niveles prepandemia en el año 2025. Para el caso del nivel de arribos al distrito de Barranco, se espera la llegada de 899,240 turistas extranjeros, mientras que para el año horizonte del 2027, se proyecta recibir a 1,010,836 turistas extranjeros, siempre y cuando se aplique el Plan de Desarrollo Turístico que elaboró el distrito (Ordenanza N° 554-2020-MDB, 2020).
- Las nacionalidades de los turistas con mayor representatividad son España, Estados Unidos, Argentina, Ecuador, Chile y Colombia, quienes han incrementado sus gastos y también su permanencia, por lo cual son el principal mercado para la presente propuesta.

## **CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO**

### **6.1 Visión**

La visión propuesta se mantiene: Ser reconocidos como el mejor hotel boutique del Perú, y a su vez, una empresa socialmente responsable en el ámbito cultural, fomentando para ello a través de los servicios que ofrecemos a nuestros huéspedes, una experiencia direccionada a los atractivos turísticos de la zona.

### **6.2 Misión**

La misión propuesta se mantiene: Brindar a nuestros huéspedes un alojamiento de calidad, con ambientes cómodos y trato personalizado, así como una experiencia única en nuestras modernas instalaciones y de estilo vanguardista, en una zona considerada de alto valor cultural.

### **6.3 Valores**

- Ética.
- Trabajo en equipo con compromiso.
- Servicio orientado al cliente con énfasis en la innovación y mejora continua.
- Responsable social y ambientalmente.

### **6.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Asegurar la ocupabilidad máxima durante los próximos cinco años basados en la experiencia y trayectoria del Hotel Samay a un precio competitivo, asegurando la calidad de los servicios y experiencia de cara al cliente.

#### **1.4.2 Objetivos estratégicos**

- **Rentabilidad**
  - Generar una rentabilidad patrimonial positiva del 18 % para los accionistas al final del periodo 2027.
  - Generar un nivel de utilidad sobre las ventas  $\geq$  al 39 % para los accionistas al 2027.
- **Crecimiento**
  - Alcanzar niveles de ocupabilidad promedio de 80 % para los próximos cinco años, basado en una estrategia de marketing y mejora en el servicio de experiencia gastronómica (desayuno buffet).
  - Lograr crecimiento en ventas superior al 30 % al finalizar el 2027

- Lograr la valoración de experiencia del cliente en las principales plataformas de búsqueda, de “muy-bueno” a “fantástico”, hasta el final del periodo 2027.
- **Solvencia**
  - Lograr un nivel de endeudamiento inferior al 5 %.
- **Sostenibilidad**
  - Posicionar la reputación de la marca Hotel Samay a través de alianzas estratégicas con los principales actores de la industria de turismo en la zona de Barranco y alrededores como restaurantes especializados, rutas turísticas, culturales, Municipalidad de Barranco, y otros grupos de interés de forma que se garantice su crecimiento sostenible a largo plazo.

## **6.5 Análisis estratégico**

Se definirán las estrategias más adecuadas para el Hotel Samay evaluando diferentes matrices con el fin de seleccionar las que mejor se alineen con los objetivos de la organización.

### **6.6.1 Matriz FODA y FODA cruzado<sup>10</sup>**

En el anexo 10 se presenta la matriz FODA que permitirá evaluar los factores internos de la organización identificando sus fortalezas y debilidades. Asimismo, se evaluarán los factores externos del hotel identificando las oportunidades y amenazas. Entretanto, el FODA cruzado sirve para plantear estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas que resultan del análisis cruzado entre los factores internos y externos de la organización.

### **6.6.2 Matriz Interna-Externa (IE)**

En los capítulos II y III se evaluaron las matrices EFE y EFI del Hotel Samay, obteniéndose resultados mayores a 2.5, lo que significa que la organización responde de una mejor manera hacia las amenazas y oportunidades del sector.

De las matrices EFE y EFI se obtuvieron los resultados ponderados de 2.89 y 2.78, respectivamente, los cuales son representados en la matriz Interna-Externa (IE) (ver figura 8). Realizando el cruce de estos resultados, se aprecia que el hotel se ubica en el cuadrante V lo que significa que se deben implementar estrategias de conservar y mantener como las de penetración de mercado y desarrollo de producto (David y David, 2017).

---

<sup>10</sup> David y David, 2017.

**Figura 8**

**Matriz Interna-Externa (IE)**

		PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFI			
		Fuerte	Promedio	Debil	
		4.0	3.0	2.0	1.0
PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFE	Alto	I	II	III	
	Medio	IV	V	VI	
	Bajo	VII	VIII	IX	
		4.0	3.0	2.0	1.0

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

**6.6.3 Matriz de Rumelt**

En el anexo 11 se presenta la matriz de Rumelt para la evaluación de las estrategias siguiendo los criterios de consonancia y ventaja para analizar la evaluación externa de la empresa, mientras que la congruencia y viabilidad están basadas en gran parte en la evaluación interna (David y David, 2017).

**6.6.4 Matriz de estrategia de crecimiento**

Para finalizar la evaluación de las estrategias se utilizará la matriz de Ansoff (David y David, 2017) en la cual se define que el crecimiento está orientado a la penetración de mercado y desarrollo de producto, según se resume en la tabla 14.

**Tabla 14**

**Matriz de Ansoff**

		PRODUCTO	
		Actuales	Nuevos
<b>MERCADO</b>	<b>Actuales</b>	<b>Estrategia penetración de mercado</b>	<b>Estrategia desarrollo de producto</b>
		Incrementar en 10% la inversión en marketing para resaltar las principales cualidades del hotel (F2 - O1)	Generar sinergias con establecimientos que promuevan el turismo gastronómico, artístico e histórico (F4 - O1, O5)
		Mantener y reforzar nuestras políticas de higiene y de bioseguridad (F1, F3 - O2)	Implementar un ambiente especial para brindar el servicio de desayuno buffet (D3-O1, O5)
		Optimizar los recursos financieros destinados al mantenimiento de los ambientes del hotel (D1 - O3)	
		Fortalecer los canales de ventas a través de las OTA y en función de nuevas herramientas tecnológicas (D2 - O1, O5)	
		Desarrollar un programa de capacitación constante y de reconocimiento enfocado en brindar la mejor experiencia al huésped (F2 - A3)	
		Participar en ferias de promoción del turismo peruano (F5 - A4)	
		Establecer un programa de practicantes universitarios que mitigue la rotación del personal en época de invierno (D5 - A4)	
	<b>Nuevos</b>	<b>Estrategia desarrollo de mercado</b>	<b>Estrategia de diversificación</b>

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

## CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES

### 7.1 Plan de Operaciones

Se presentan lineamientos del área de Operaciones que atienden los objetivos estratégicos de la empresa.

#### 7.1.1 Objetivo general

- Mantener y reforzar nuestras políticas de higiene y bioseguridad (OE3).
- Optimizar los recursos destinados al mantenimiento del hotel (OE5).
- Implementar un ambiente especial para brindar el servicio de desayuno buffet (OE8).

#### 7.1.2 Objetivos específicos

- Asegurar las medidas de higiene y seguridad sanitarias dictaminadas por el Ministerio de Salud (MINSA) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) con la finalidad de salvaguardar la salud e integridad del huésped y de todo el personal.
- Optimizar el presupuesto de mantenimiento en un 5 % anual para garantizar las condiciones de infraestructura para el servicio, con técnicas y materiales innovadores y amigables con el medio ambiente, siempre buscando las eficiencias de la operación a través de las mejores prácticas.
- Implementar el servicio de desayuno buffet de modo que cada huésped pueda elegir a su gusto los alimentos que desea consumir, así como la cantidad, en un ambiente agradable e innovador.

#### 7.1.3 Descripción de los principales procesos operacionales

Hay que destacar las partes y servicios más importantes y relevantes del hotel que son las siguientes:

- **Recepción.** El personal de Recepción recibe al huésped y gestiona su registro de ingreso y de salida. Además, están encargados de ayudar de manera de forma atenta y amable cualquier consulta o necesidad del huésped, de tal forma que tenga una estadía placentera. Es importante destacar que la Recepción es el primer punto de contacto del huésped y soporte de atención al huésped durante toda su estadía.
- **Alimentos y bebidas.** El personal se encarga de gestionar todos los alimentos y bebidas del restaurant y bar del hotel. Además, se encarga de la atención del servicio de desayuno buffet para los huéspedes.
- **Housekeeping.** El personal de limpieza es responsable de mantener limpias,

desinfectadas y aromatizadas las habitaciones y áreas comunes del hotel; así como el cambio de sábanas y toallas de las habitaciones y baños comunes todo el tiempo.

- **Mantenimiento.** El personal de Mantenimiento es responsable de las reparaciones del hotel de la calefacción, ventilación, sistema eléctrico, grifería y arreglos estructurales. El mantenimiento preventivo garantiza que el hotel esté operativo al 100%.

#### **7.1.4 Acciones estratégicas**

En el anexo 12 se presenta el resumen de las acciones estratégicas, indicadores y meta bajo un enfoque SMART<sup>11</sup> que el plan operacional plantea para atender los objetivos específicos del área alineados con los estratégicos de la empresa.

#### **7.1.5 Desarrollo de las acciones estratégicas**

- **A.E.1.1. Implementar equipos de seguridad y bioseguridad siguiendo los lineamientos del MINSA y OMS.**
  - El hotel actualizará anualmente los equipos de seguridad y bioseguridad como mascarillas, alcohol, termómetros digitales, señalizaciones de seguridad, extintores y botiquín de primeros auxilios, entre otros.
  - Se programará mensualmente la desinfección, desinsectación y desratización del hotel con productos de acuerdo con la normativa del MINSA.
- **A.E.2.1. Implementar grifería con sensor para reducir el desperdicio de agua.**
  - Instalar grifería con sensores en todos los baños de las habitaciones y baños comunes.
  - La incorporación de la grifería permitirá reducir el consumo de agua y, por ende, ahorro en los gastos del hotel.
  - Tener un mayor control en el consumo de agua aporta en los objetivos de sostenibilidad del hotel.
- **A.E.2.2. Implementar luces LED con sensores de movimiento para reducir consumo de energía**
  - Instalar luces LED con sensor en todas las áreas comunes del hotel
  - La incorporación de las luces LED permitirá reducir el consumo de energía y, por ende, un ahorro en los gastos del hotel
  - Tener un mayor control en el consumo de energía aporta al cumplimiento de los

---

<sup>11</sup> SMART es una metodología para definir objetivos, es un acrónimo del inglés Specific (Específicos), Measurable (Medibles), Achievable (Alcanzables), Realistic (Realistas) y Time-bound (de Tiempo limitado).

objetivos de sostenibilidad del hotel

- **A.E.2.4. Identificar nuevos proveedores que se ajusten al presupuesto de mantenimiento establecido**
  - Buscar nuevos proveedores que cuenten con materiales y productos similares sin perder la calidad de éstos.
  - Se cumplirá con las reglas, directrices o características que debe cumplir un producto o servicio conforme a la normativa de calidad ISO 9001:2015.
  - La incorporación de productos sustitutos de menor costo permitirá reducir los gastos de mantenimiento del hotel.
- **A.E.3.1. Implementar ambiente para el servicio de desayuno buffet**
  - Se incorporará un chef experimentado en desayunos regionales.
  - Personal de cocina.
  - Personal de salón.
  - Remodelación del restaurant para el servicio de desayuno buffet.
  - Adquisición de muebles especiales para colocar los alimentos y bebidas.
  - Adquisición de equipamiento para depositar alimentos fríos y calientes.
  - Adquisición de menajes.

**Tabla 15**

*Costo de inversión para la implementación del desayuno buffet*

Concepto	Precio (S/)
Menaje cocina (bowls, platos)	45,000
Utensilios de cocina	27,720
Equipos mayores (horno, lavavajillas)	61,600
Equipos menores (racks para vajillas)	3,850
Obras civiles	56,250
Inversión salón (sillas mesas)	25,000
<b>Total sin IGV</b>	<b>219,420</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

### **7.1.6 Presupuesto**

En el anexo 13 se presenta el presupuesto destinado para las acciones estratégicas que se han planteado para el periodo 2023-2027.

### **7.2 Plan de Marketing**

Se presentan lineamientos en el área de marketing que atienden los objetivos estratégicos, todos ellos enfocados en la diferenciación de la propuesta hotelera, así como en el posicionamiento de la marca y recordación por parte de los clientes.

#### **7.2.1 Objetivo general**

- Generar sinergias con establecimientos que promuevan el turismo gastronómico,



artístico e histórico (OE2).

- Fidelizar a los clientes con servicios personalizados (OE4).
- Fortalecer los canales de ventas a través de las OTA y en función de nuevas herramientas tecnológicas (OE6).
- Implementar programas de fidelización con los clientes (OE9).
- Participar en ferias de promoción del turismo peruano (OE12).

### 7.2.2 Objetivos específicos

- Identificar y seleccionar establecimientos que promuevan el turismo gastronómico, artístico e histórico.
- Brindar con nuestros desayunos buffet, la experiencia de consumir productos altamente saludables (sin gluten, cero azúcares, veganos, libres, etcétera) a través de una carta elaborada por un chef embajador de la marca Perú, acorde al perfil del cliente.
- Conocer el funcionamiento de las nuevas herramientas tecnológicas que brindan servicios B2B mediante sus plataformas.
- Identificar las oportunidades para el área de servicio hotelero que brindan los clientes a través de sus *insights*.
- Conocer el calendario de ferias de promoción del turismo peruano tanto local como internacional.

### 7.2.3 Acciones estratégicas

En el anexo 14 se presenta el resumen de las acciones estratégicas, indicadores y meta bajo un enfoque SMART que el plan de Marketing plantea para atender los objetivos específicos del área de Marketing y Ventas, y los objetivos estratégicos de la empresa.

- **Marketing Mix.** Teniendo en cuenta las acciones que se desarrollarán para cumplir los objetivos propuestas, se prioriza trabajar aplicando las 8P del marketing.

**Tabla 16**

#### *Herramienta 8P para la estrategia de marketing*

Herramienta	Concepto asociado	Ejecución
PRECIO	Corresponderá al tarifario que permita ser más atractivos para el cliente y a la vez maximizar los ingresos.	Se incluye en el precio de la habitación, el precio por los desayunos buffet.
PLAZA	Lugar donde se tendrá una mayor exposición para ser considerados por los clientes como la mejor opción.	Se realiza a través de dos frentes, uno el comercio electrónico (mediante plataformas como TripAdvisor, Google Hotel Finder, Trivago, y redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn) y el otro en el propio servicio que se brinda in situ en la sede de Barranco.

*Nota:* Adaptado de Kotler y Keller, 2016.

**Tabla 16****Herramienta 8P para la estrategia de marketing (continúa de la página anterior)**

Herramienta	Concepto asociado	Ejecución
PROMOCIÓN	Herramientas que permitirán mostrar el mensaje destinado al cliente y que este pueda recibirlo para ir enganchando la compra.	Mensajes que puedan llegarle por correo electrónico o estar posicionados como primera opción en los motores de búsqueda.
PRODUCTO	El servicio asociado a la marca del hotel.	Implementación del desayuno buffet elaborado por un chef marca Perú y con insumos de productores locales.
PROCESO	Acciones que permitirán que se cree, entregue y venda el servicio que ofrece el hotel.	Mantener un estándar de satisfacción ante los clientes, para lo cual se debe brindar siempre un mejor servicio.
PERSONA	Clientes internos y externos que hacen que el hotel sea reconocido, ya que son partes determinante del éxito.	La atención personalizada que se le brinda a cada uno de los clientes que se hospedan en el hotel, realizado por personal altamente capacitado.
PALPABILIDAD	Todo lo visual, sensorial, etcétera, que permita al cliente sentir esa comodidad, y agrado de estar en el hotel, haciéndolo más cercano.	Ambientes de primer nivel para un mejor descanso y confort en cada uno de los espacios. Presentación del personal alineado a lo que se desea transmitir.
PERFORMANCE	Éxito que debe ser medible a partir de métricas definidas que representan los indicadores claves para la empresa.	Las encuestas de satisfacción, así como las de mejoras que permiten tener claridad en cuanto al servicio que se brinda a los clientes.

*Nota:* Adaptado de Kotler y Keller, 2016.

**7.2.4 Presupuesto**

En el anexo 15 se presenta el presupuesto destinado para las acciones estratégicas que se han planteado para el periodo 2023-2027.

**7.3 Plan de Recursos Humanos**

El siguiente plan funcional detallará los objetivos e iniciativas que el área de Recursos Humanos implementará para lograr las estrategias planteadas para el periodo 2023-2027.

**7.3.1 Objetivo general**

- Mantener y reforzar nuestras políticas de higiene y bioseguridad.
- Implementar un ambiente especial para el servicio de desayuno buffet.
- Desarrollar un programa de capacitación constante y de reconocimiento enfocado en brindar la mejor experiencia al huésped.
- Establecer un programa de practicantes universitarios que mitigue la rotación del personal.

**7.3.2 Objetivos específicos**

- Brindar seguridad y confianza a los huéspedes mediante el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.
- Reclutar y retener a los mejores talentos del sector.
- Mejorar el proceso de atención al huésped y la experiencia del mismo.
- Preparar al mejor talento para ganar experiencias y nuevas competencias.

### 7.3.3 Acciones estratégicas

En el anexo 16 se presenta el resumen de las acciones estratégicas, indicadores y meta bajo un enfoque SMART que el plan de Recursos Humanos plantea para atender los objetivos específicos del área y los objetivos estratégicos de la empresa.

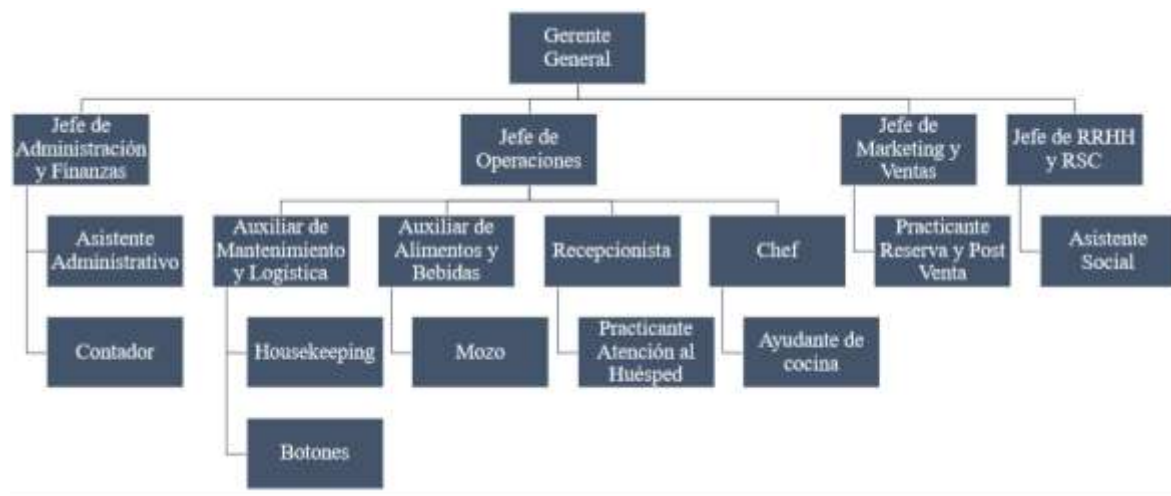
### 7.3.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Hotel Samay se define como una de tipo profesional, en base a lo planteado por Mintzberg (1991), siendo la normalización de habilidades su mecanismo fundamental de coordinación, esto debido a las habilidades y conocimientos específicos con los que debe contar la plana operativa. Además, este equipo de trabajo está soportado por un gran staff de apoyo que respalda el cumplimiento de la operación.

Esta estructura está conformada por cinco áreas especializadas: Gerencia General, Administración y Finanzas, Operaciones, Marketing y Ventas, y Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

**Figura 9**

*Organigrama del Hotel Samay*



*Nota:* Elaboración propia, 2023.

### 7.3.5 Manual del puesto

En el anexo 17 se detalla la relación del personal, así como los salarios propuestos para el cálculo del presupuesto.

### 7.3.6 Presupuesto de Recursos Humanos

En la tabla 17 se detalla el presupuesto proyectado para el área de Recursos Humanos que ayudará al cumplimiento de la estrategia durante los próximos cinco años.

**Tabla 17****Presupuesto de Recursos Humanos**

Presupuesto de Recursos Humanos	2022 (base)	2023	2024	2025	2026	2027
Planilla de personal permanente	632,416	632,416	878,812	922,753	922,753	968,891
Planilla de personal temporal	72,679	72,679	72,679	76,313	76,313	80,129
Planilla personal administrativo	1,159,704	1,159,704	1,159,704	1,217,689	1,217,689	1,278,573
Programa de capacitación	57,720	57,720	60,606	60,606	63,636	63,636

Nota: Elaboración propia, 2023.

**7.4 Plan de Responsabilidad Social**

El plan estratégico de la empresa se sustenta sobre los pilares de la Responsabilidad Social como ventaja competitiva de la marca, lo cual permite mitigar, gestionar los impactos del desarrollo del negocio en todo su ámbito, buscando crear oportunidades no solo económicas, sino sociales y ambientales para los grupos de interés.

Por ello, la empresa trabaja en ser lo que dice ser, haciendo lo que dicen hacer, ser éticos en todo lo que hacen, responder a las expectativas de los grupos de intereses de la empresa en la medida de lo posible, así como comunicar lo que realmente hace el hotel y no lo que quiere escuchar el tercero, evitando publicar lo denominado *greenwashing*.

Es así como el hotel respeta la herencia cultural y su tradición influenciando positivamente en el entorno donde actúa, cumpliendo con la promesa de valor al cliente, por lo que, para hacerlo sostenible en el tiempo, se plantean iniciativas de Responsabilidad Social alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

**7.4.1 Objetivo general**

- Asegurar un modelo de Responsabilidad Social coherente alineado con la estrategia y que sea escalable de forma que pueda ser replicada en distintas zonas con aliados y que su amplitud alcance y apalanque la promoción (sinergias) de las iniciativas (acciones) en las zonas de influencia donde actúa el hotel.
- Trascender en la sostenibilidad de lo ambiental y social a través de la protección y uso responsable de los recursos, lo cual impacta en la mitigación de los efectos del cambio climático, como reducción del desempleo y deforestación, beneficiando así a las comunidades.

**7.4.2 Objetivos específicos**

El siguiente plan funcional detallará los objetivos e iniciativas que el área de Responsabilidad Social implementará para lograr las estrategias planteadas por el negocio durante el periodo 2023-2027.

- **ORSC1: Fortalecer nuestra reputación de ser una empresa responsable con el medio ambiente, sociedad y con los socios de la empresa.**

- **ORSC2: Gestionar el bienestar personal y profesional de los colaboradores de la empresa.**
- **ORSC3: Gestionar la conservación del agua y eficiencia energética.**
- **ORSC4: Contribuir en la lucha contra el cambio climático mundial.**

**Tabla 18**

**Objetivos de Responsabilidad social**

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicador	Meta
OE1 OE5 OE7	Fortalecer nuestra reputación de ser una empresa responsable con el medio ambiente, social y con los socios de la empresa	# Publicaciones con contenido digital en redes sociales	2 por año
OE3 OE5 OE7	Gestionar el bienestar personal y profesional de los colaboradores de la empresa	Encuesta del Clima organizacional	Mayor a 90% por año
OE2	Gestionar la conservación del agua y eficiencia energética	%Reducción de consumo eléctrico y energético	Ahorro de 10% en m <sup>3</sup> con relación al año base
		%Reducción de consumo eléctrico y energético	Ahorro de 5% en kWh con relación al año base
OE2	Contribuir en la lucha contra el cambio climático mundial	%Cantidad de CO2 evitado	10% con relación al año base
		%Ahorro por Kwh de consumo	5% con relación al año base

Nota: Elaboración propia, 2023.

**7.4.3 Líneas de acción**

- **ORSC1: Fortalecer nuestra reputación de ser una empresa responsable con el medio ambiente, sociedad y con los socios de la empresa - alineado con los ODS 11 y 17.** Para ello se plantea:
  - Difundir los compromisos que se tienen con los principales *stakeholder* de acuerdo con nuestra matriz de interesados, entre los que se tiene a la Municipalidad de Barranco, los principales proveedores del hotel, alianzas con empresas de la comunidad Barranquina que cuenten con certificación de una gestión responsable con el medio ambiente y social en sus procesos y productos.
- **ORSC2: Gestionar el bienestar personal y profesional de los colaboradores de la empresa - Alineado con los ODS 3, 4 y 8**
  - Desarrollando propuestas de capacitación especializado (*upskilling*) en el rubro, de forma que puedan mejorar sus competencias y habilidades con el fin de atender las necesidades del hotel y así asegurar la excelencia operacional y la mejor experiencia al huésped.
  - Proponiendo un programa de pasantías (*reeskilling*) en otros puestos del hotel

para que el personal se rete y desarrolle nuevas habilidades y competencias, volviéndolo empleable y valioso y, principalmente, que sienta que es parte de la familia del hotel.

- Estableciendo un programa de trabajo y /o convenios con entidades educativas para que los jóvenes profesionales que recién han salido (o están por salir) de la universidad o instituto puedan practicar o laborar en el hotel, así se apoyará la formación de futuros colaboradores y se dará una importante oportunidad a los recién egresados.
- **ORSC3: Gestionar la conservación del agua y eficiencia energética - alineado con los ODS 12 y 13.**
  - Sustituyendo en forma gradual los equipos electrodomésticos por unos con clasificación de eficiencia A, como televisiones, máquinas de lavar, aspiradores, cocinas, hornos eléctricos, sistemas de aire acondicionado, termas, iluminarias inteligentes, de forma que además de su uso racional se obtenga la mayor eficiencia y ahorros en el tiempo.
  - Sustituyendo los grifos tradicionales por automatismo de control de flujo de agua
  - Diversificando la matriz energética del hotel con el uso de gas natural como fuente primaria para los principales electrodomésticos del hotel, como termas eléctricas, área de cocina, entre lo más relevante.
- **ORSC4: Contribuir en la lucha contra el cambio climático mundial-alineado con los ODS 7 y 13.**
  - A través del consumo de electricidad verde lo que se logrará a través de contratos de suministro con empresas de generación que tengan certificación de carbono neutro o con generadoras que utilizan recursos renovables como parques eólicos, centrales solares, biomasa, por lo que se plantea cambiar la condición de cliente regulado a cliente libre para hacer estas transacciones.
  - Estableciendo políticas de reciclaje de los residuos que generen las operaciones del hotel, clasificándolo en cartón, químicos, vidrios, etcétera, para lo cual se debe desarrollar acuerdos con la Municipalidad de Barranco u otras organizaciones para su gestión y tratamiento responsable.
  - Implementando la norma ISO 14001:2015 y sus procedimientos y metodología que permitan identificar los aspectos ambientales y evaluar los impactos

ambientales, así como su gestión de la materia acorde con la estrategia de la empresa.

#### **7.4.4 Presupuesto del plan funcional de Responsabilidad Social**

El presupuesto de Responsabilidad Social está distribuido en los presupuestos de las áreas analizadas anteriormente, así se tiene lo siguiente:

- En el plan funcional de Marketing se ha presupuestado para los próximos cinco años los recursos económicos que permitan apalancar la marca y fortalecer su reputación con los *stakeholders*, enfatizando el compromiso del hotel con la sociedad, al ser una empresa que respeta al medio ambiente sin perder de vista la oportunidad de crear valor económico a los accionistas. Con este presupuesto se costearán los programas que desarrolla el hotel, buscando un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.
- En el plan funcional de Recursos Humanos se ha presupuestado la contratación de jóvenes profesionales para el área de Operaciones y para el soporte administrativo. Así mismo se han presupuestado programas de capacitación de los procesos mediante esquema de *up* y *reskilling* para el personal del hotel.
- En el plan funcional de Operaciones se ha presupuestado el cambio de los equipos por nuevas tecnologías para el control del agua y uso eficiente de la electricidad.

#### **7.5 Plan de Finanzas**

Se presentan lineamientos en el área de Finanzas que atienden los objetivos estratégicos de la alianza.

##### **7.5.1 Objetivo general**

- De acuerdo con las estrategias propuestas, se evaluará el impacto que se presenta a nivel financiero y los recursos que se requieren para alcanzar los resultados de rentabilidad esperados para los accionistas y que permitan asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

##### **7.5.2 Objetivos específicos**

- Obtener un ROE de 12 % al final 2027.
- Alcanzar un EBITDA superior al 35 % culminando el 2027.
- Obtener un endeudamiento inferior al 30 % sobre el patrimonio.

##### **7.5.3 Iniciativas**

Para cumplir con los objetivos planteados se propone como estrategia realizar inversiones para la implementación de un área de servicio de desayuno buffet diferenciado

dentro de las instalaciones para los huéspedes.

#### **7.5.4 Supuestos y políticas**

- **Supuestos**
  - Tipo de moneda: Soles.
  - Se han considerado ingresos según el nivel de ocupabilidad y tarifa por temporada.
  - Crecimiento en ventas acorde a las perspectivas de crecimiento de arribos para turistas extranjeros, 8 % para los tres primeros años y 1.5 % para los siguientes dos años.
  - Se utiliza como punto de partida los márgenes al 2022, tomando en cuenta que se trata de un período con mayor estabilidad posterior a la pandemia.
  - Se aplica el impuesto a la renta (IR) del 30 % para todos los años.
  - Depreciación: Se determina por los años de vida útil del edificio (diez años y cinco para el mobiliario en general)
  - Política de distribución de utilidades: 30 % de las ganancias acumuladas.
  - Se registran préstamos bancarios que tienen una amortización mensual de S/ 394,000 y que fueron destinados para la construcción del hotel. El préstamo culmina en el 2027 y se aplica una Tasa Efectiva Anual (TEA) del 8 %.
  - Se registra un nuevo préstamo en el 2023 por S/ 207,000 para implementar el servicio de desayuno buffet, la TEA es de 13 % a un plazo de 36 meses.
- **Políticas**
  - Se considera una distribución de dividendos equivalente al 30% de las utilidades acumuladas por período. Esta acción está supeditada a los resultados de cada período.
  - Se estima contar con una caja mínima de S/ 1 millón que permita cubrir como mínimo cuatro meses del costo de ventas.
  - Las cuentas por cobrar se encuentran supeditadas a la variación de las ventas. Se establece que el nivel de cobranza debe mantenerse en 20 días en promedio.

#### **7.5.5 Estados financieros proyectados**

De acuerdo con los planes funcionales desarrollados y la información financiera disponible, se elaboraron los estados financieros proyectados observándose lo siguiente:

- Culminada la ejecución del proyecto de implementación de restaurante buffet se estima un crecimiento en ventas del 18 % para el 2024, 8% para el 2025 y 3 % para



los últimos dos años. La información se encuentra asociada a la tendencia del nivel de ocupabilidad de hoteles en Lima.

- La empresa cuenta con capacidad holgada para adquirir financiamiento para el desarrollo del proyecto de implementación del área de servicio desayuno buffet.
- Puede continuar pagando los dividendos a los accionistas sobre el 30 % que se ha establecido como política.
- De acuerdo con las estrategias implementadas y considerando el crecimiento del sector hotelero, se puede observar que el impacto de la nueva inversión del servicio buffet se reflejaría en el 2024 alcanzando un crecimiento del 18 % por la mayor afluencia de público y por el incremento de la tarifa por la implementación del servicio de desayuno buffet (ver anexos 20 y 21).

**Tabla 19**

***Principales indicadores proyectados 2023-2027***

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>RATIOS DE ACTIVIDAD</b>						
Promedio mensual de ventas	465,780	493,442	583,495	634,460	643,977	653,636
Variación anual		5.61%	15.43%	8.03%	1.48%	1.48%
<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>						
Capital de trabajo	2,735,739	2,469,991	2,444,438	2,787,639	3,044,798	3,269,269
Margen bruto	76.70%	77.41%	68.21%	70.37%	71.07%	70.95%
Margen operativo	43.76%	44.47%	44.08%	50.07%	49.51%	50.06%
Margen neto	22.08%	21.18%	18.17%	21.86%	21.82%	22.06%
<b>EBITDA</b>						
MARGEN EBITDA	40%	40%	35%	40%	39%	40%
ROE	15%	15%	15%	19%	18%	18%
Deuda/Patrimonio	0.27	0.23	0.17	0.11	0.06	0.02

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

Por otro lado, se puede apreciar que, a lo largo de los períodos analizados, el nivel de solvencia de la empresa se mantiene en niveles aceptables por la disminución de la deuda a largo plazo y las utilidades generadas en cada período. Todo ello viene acompañado de una gestión adecuada en los principales recursos operativos y de personal, así como la implementación de estrategias que permiten que nuestro hotel cuente con las condiciones necesarias para ofrecer nuevos servicios manteniendo la calidad en la atención. Estos atributos permiten mejorar el nivel de tarifas y alcanzar un mayor nivel de ocupabilidad.

### **7.5.6 Análisis de los estados financieros proyectados**

Para la estimación de los resultados financieros se considera como base el escenario en ventas al 2022 así como el nivel de ocupabilidad y la tarifa por noche. Para los siguientes años, tomando en cuenta la inversión que se realizará por la implementación de desayuno buffet

saludable, se estima un crecimiento en el nivel de ocupabilidad y de precio que viene acompañado del incremento de arribos de turistas extranjeros que proyecta MINCETUR para los siguientes períodos.

Con lo indicado podemos apreciar lo siguiente:

- Que la empresa puede continuar con la distribución de dividendos del 30 % para los siguientes períodos.
- Que la empresa continúa mostrando solvencia para asumir sin inconvenientes sus gastos operativos.
- Sólo se asumiría un préstamo a 36 meses para la implementación de la cocina y del servicio buffet para lo cual la empresa cuenta con caja disponible para asumir la deuda sin inconvenientes.
- El EBITDA que se logra alcanzar al cierre del quinto año es similar a los niveles alcanzados previo a la pandemia (alrededor del 40 %)

A continuación, se brinda el detalle de los principales indicadores de los próximos cinco años donde se visualiza el crecimiento importante para el 2024 luego de la implementación de la estrategia sobre el servicio.

**Tabla 20**

***Principales indicadores de rentabilidad***

		2023	2024	2025	2026	2027
<b>Var % VENTAS</b>		5.94%	18.25%	8.73%	1.50%	1.50%
<b>MARGEN EBITDA</b>	40%	40%	35%	40%	39%	40%
<b>ROE</b>	15%	15%	15%	19%	18%	18%
<b>Deuda/patrimonio</b>	0.27	0.23	0.17	0.11	0.06	0.02

Nota: Elaboración propia, 2023.

De acuerdo con el flujo de caja operativo y financiero, se aprecia que la empresa cuenta con una caja holgada para cumplir con sus compromisos de corto plazo sin problemas.

**Tabla 21**

***Flujo de caja económico-financiero***

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>1,500,949</b>	<b>1,560,100</b>	<b>1,969,021</b>	<b>1,996,211</b>	<b>2,044,334</b>
Amortizaciones y/o depreciaciones	332,859	332,859	332,859	332,859	332,859
Inversiones en activos	219,420				
Inversiones en capital de trabajo	112,171	69,075	38,175	5,411	5,492
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>1,502,217</b>	<b>1,823,884</b>	<b>2,263,705</b>	<b>2,323,658</b>	<b>2,371,700</b>
Deuda					
Amortización de capital	394,444	394,444	394,444	394,444	394,444
Intereses	138,314	107,859	77,405	46,951	16,496
Escudo tributario	41,494	32,358	23,221	14,085	4,949
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>1,010,953</b>	<b>1,353,938</b>	<b>1,815,077</b>	<b>1,896,348</b>	<b>1,965,708</b>

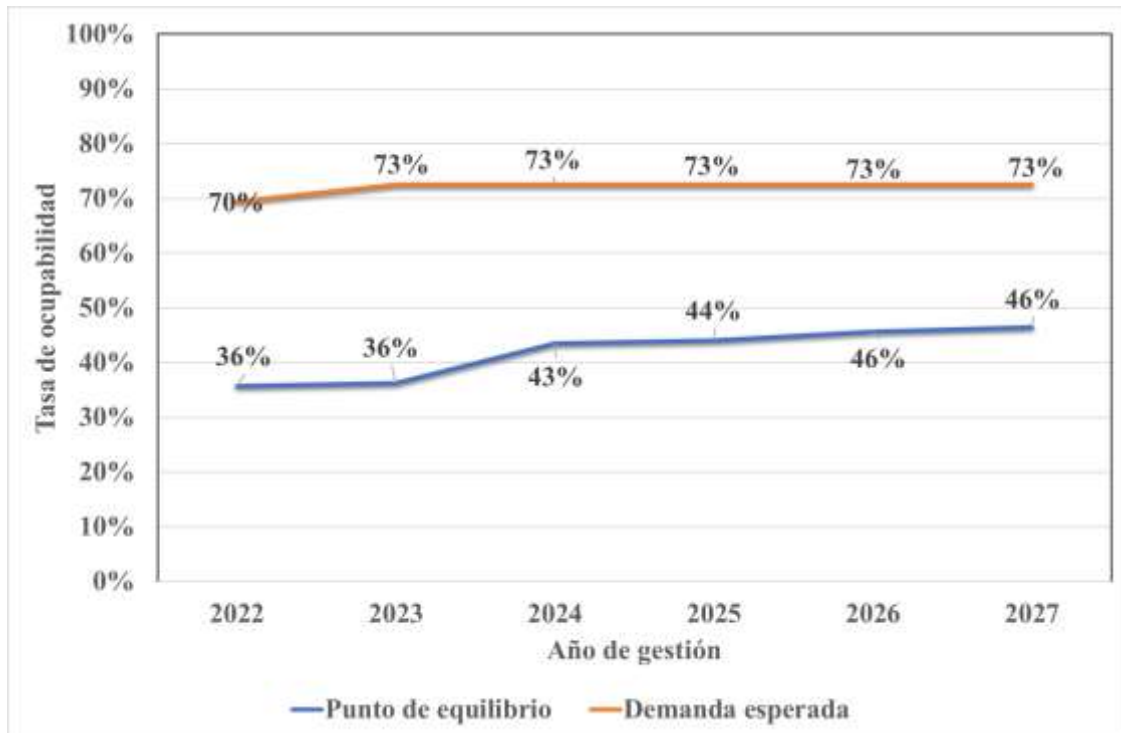
Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Análisis del punto de equilibrio.** Se ha realizado una estimación de la tasa de

ocupabilidad mínima con una tarifa promedio (sin estrategia) para poder cubrir los gastos que el hotel incurriría, también conocido como punto de equilibrio para el periodo 2023-2027. En la comparación de la figura 10 se verifica que la ocupabilidad proyectada por la estrategia genera un margen atractivo para el negocio.

**Figura 10**

***Comparación del punto de equilibrio y proyección***



Nota: Elaboración propia, 2023.

**7.5.7 Estimación de CAPM y WACC**

Con la información disponible (Damodaran, 2022a) procedemos a evaluar el Modelo Principal de Valoración de Activos (CAPM)<sup>12</sup> y del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)<sup>13</sup> para evaluar la atraktividad del proyecto.

- **Calculo CAPM.** CAPM es la tasa mínima requerida por el accionista. A continuación, se detalla el procedimiento para su cálculo:
  - Se estima el  $R_f$  que es el activo libre de riesgo (bono soberano de Estados Unidos a 10 años).
  - Se estima el  $(R_m - R_f)$  que es la prima de riesgo del mercado.
  - Se estima el  $\beta$  desapalancado que varía según los ciclos económicos y el sector

<sup>12</sup> CAPM son las siglas del inglés *Capital Asset Pricing Model*.

<sup>13</sup> WACC son las siglas del inglés *Weighted Average Capital Cost*.

que participa la empresa.

- Obtenido el  $\beta$  desapalancado se procede a apalancar el  $\beta$  con la estructura financiera de la empresa.
- Por último, se ingresa todos los datos obtenidos de los puntos anteriores a la ecuación del CAPM.

**Tabla 21**

**Cálculo del CAPM**

<b>Activo</b>	Deuda
	Patrimonio

US\$	Estructura %
2,198,737	21%
8,211,181	79%
<b>10,409,918</b>	

**CAPM: Mide el costo de capital propio**

**CAPM  $\implies$   $Ke = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$**

Datos:

<b>R<sub>f</sub></b>	<b>3.88%</b>
<b>R<sub>m</sub>-R<sub>f</sub></b>	<b>6.64%</b>
<b>Beta desapalancado</b>	<b>1.34</b>
<b>D/E</b>	<b>46.01%</b>
<b>t</b>	<b>29.5%</b>
<b>Beta apalancado</b>	<b>1.78</b>
<b>Riesgo país</b>	<b>1.96%</b>
<b>Lambda 2022</b>	<b>0.87</b>
<b>Riesgo país*Lambda</b>	<b>1.70%</b>
<b>Duff - Phelps</b>	<b>1.50%</b>
<b>Ke =</b>	<b>18.89%</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

- De acuerdo con lo evaluado, se tiene un resultado final de 18.89 % como CAPM, que representa la rentabilidad exigida por el accionista para invertir en esta acción con el nivel del riesgo de empresas del sector hotelero en el Perú.
- **Calculo WACC.** El WACC mide el costo de capital promedio ponderado de una empresa. En la tabla 23 se presenta su desarrollo.
  - El cálculo WACC obtenido es de 16.29 %, esto quiere decir que se mantiene la relación deuda/capital, que es la tasa que cualquier operación debe mantener y que se considera un resultado positivo que permita pagar gastos financieros y la rentabilidad exigida del accionista. Si en un proyecto u operación la rentabilidad es menor al WACC, implicaría que no podrá cubrir el gasto financiero ni pagar la rentabilidad mínima al accionista.

**Tabla 22**

**Cálculo del WACC**

<b>Activo</b>	Deuda
	Patrimonio

US\$	Estructura %
2,198,737	21%
8,211,181	79%
<b>10,409,918</b>	

**El Ke se utiliza para calcular el WACC**

**WACC: Mide el costo de capital promedio ponderado de una empresa.**

$$WACC = K_e * (E/(E+D)) + K_d * (1-t_x) * (D/(E+D))$$

<b>Ke</b>	<b>18.89%</b>
<b>D/(E+D)</b>	<b>21.12%</b>
<b>E/(E+D)</b>	<b>78.88%</b>
<b>Kd</b>	<b>8.63%</b>
<b>tx</b>	<b>30.00%</b>
<b>WACC (US\$) =</b>	<b>16.17%</b>
Inflación Perú	3.16%
Inlación Estados Unidos	2.44%
<b>WACC (S/) =</b>	<b>16.29%</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

**7.5.8 Análisis del Valor Actual Neto (VAN)**

De acuerdo con el análisis comparativo realizado sobre los dos escenarios del plan estratégico se puede apreciar que la propuesta de valor agregado asociada a una experiencia gastronómica única genera mayores beneficios para el negocio, logrando así una mayor sostenibilidad y competitividad en el mercado. Se obtiene como resultado que el VAN con estrategia es de S/ 5,003,000 versus S/ 3,636,000 sin estrategia.

## CONCLUSIONES

- La revisión de una propuesta de alianza estratégica con el Hotel Posada Amazonas como parte de la estrategia para el periodo 2023-2027 fue realizada con soporte de las herramientas PESTELG, EFE, EFI, obteniendo métricas que superan el valor 2.5 pero con fuerte riesgo de que la experiencia del turista internacional se vea interrumpida por posibles conflictos sociales, falta de seguridad, infraestructura insuficiente que conecte la costa con la selva, como ya fue experimentado recientemente. Por ello, la decisión de la dirección ha sido de crecer en forma orgánica aprovechando su ventaja competitiva con sus propios recursos y capacidades, y la comparativa que ofrece el distrito de Barranco.
- Como parte de la estrategia para el nuevo periodo se realizó un análisis de mercado donde se sintetizó el levantamiento del perfil del turista extranjero que llegaba al Perú por el aeropuerto Jorge Chávez, así mismo, se realizaron algunas entrevistas a gestores de hoteles con características parecidas al Hotel Samay utilizando la plataforma Google Form, y sumado con la captura de opiniones de huéspedes respecto a la experiencia en el aspecto servicios en la plataforma de Google, la dirección identificó que un nuevo servicio basado en un desayuno buffet diferenciado contribuirá a la sostenibilidad del hotel asegurando valor al accionista y el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
- Esta decisión fue corroborada con reconocidas herramientas de administración estratégica como la matriz de Rumelt, FODA Cruzado, y la matriz de Ansoff donde la orientación se inclina en continuar en los mercados actuales y con un desarrollo de servicio, es decir, establecer una estrategia de penetración de mercado.
- Como resultado de la implementación de la estrategia con los planes funcionales de las áreas con énfasis en la sostenibilidad de la empresa, social y ambiental, se puede corroborar que el impacto de la nueva inversión del servicio buffet, alrededor de S/ 219,420, se reflejaría a partir el 2024 alcanzando un crecimiento del 40 %, un EBITDA de 35 % y un ROE del 18 % al finalizar el 2027.
- Por otro lado, la inversión presenta un valor incremental positivo, obteniendo un valor económico de S/ 2,371,700.

## RECOMENDACIONES

- En los primeros años se debe evaluar la posibilidad de extender el servicio de desayuno buffet para el mercado local sin descuidar al público propio del hotel; si bien el mercado local tiene un presupuesto de gasto menor con relación al internacional de acuerdo a MINCETUR, su flujo anual es mucho mayor, solo en Lima se registraron 29 millones aproximadamente en el año 2022, lo cual puede ser capitalizado con un servicio diferenciado y con la ventaja comparativa que ofrece el distrito de Barranco y su contexto cultural, gastronómico y bohemio entre las características más relevantes.
- En esta misma línea, también se debe evaluar la propuesta de un pub con música en vivo, con un ambiente que pueda contar la evolución del hotel con los mejores momentos desde sus inicios historia como el conocido Hotel Felicidad hasta nuestros días.
- Se debe actualizar en los siguientes años el análisis del entorno externo e interno con las herramientas PESTELG, EFE, EFI y FODA considerando los cambios y tendencias del entorno, con la finalidad de reevaluar la factibilidad de potenciales alianzas estratégicas comerciales con hoteles ubicados en el eje de la selva que ofrezcan esa desconexión de la rutina y que buscan conexiones con la parte ecológica, ambiental proponiendo un eje costa- selva.
- Finalmente estudiar y evaluar los beneficios y desventajas de la economía naranja alrededor del Hotel Samay donde se aprovechen las particularidades que ofrece el sur chico (hasta Nazca) y norte chico (Caral y Chavín de Huántar), con lo cual se reforzaría el posicionamiento frente al cliente y el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanza. (s.f.). Informe situación sector hotelero en Perú y perspectivas de futuro. <https://hotevia.info/wp-content/uploads/2022/01/00-Informe-situacion-sector-hotelero-y-perspectivas-de-futuro-enero-2022-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2022). *Reporte de Inflación. Diciembre 2022. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2024*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2022.pdf>
- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- BBVA. (2022). Reporte de la Situación Perú a diciembre del 2022. <https://www.bbvaresearch.com/geography/peru/>
- Booking.com. (s.f.). Días de aventura y noches de calma. <https://www.booking.com/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2023). Perfil de Turista Extranjero 2022. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Cifras>
- Damodaran, A. (2022a). Risk Premiums for Other Markets. [En línea]. Octubre de 2022. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Datos Turismo – Sistema de Información Estadística sobre Turismo. (2022) Arribos, pernотaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje. <https://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson.
- Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR, Apruébase el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje que consta en siete (07) capítulos, treinta y cinco (35) artículos, nueve (09) disposiciones complementarias finales, cinco (05) disposiciones complementarias transitorias y cuatro anexos que forma parte integrante del presente decreto supremo. (2015, 08 de junio). <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/25328-1-2015-mincetur-sg>
- Elguera, X. (2023, 05 de enero). Perú: 2,5 millones de turistas internacionales para el 2023. *La Agencia de Viajes Perú*. <https://peru.ladevi.info/peru/peru-25-millones-turistas-internacionales-el-2023-n47423>



Expansion.com/ Datosmacro.com. (s.f.). Perú - COVID-19 - Vacunas administradas.  
<https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus-vacuna/peru>

Google. (s.f.). Servicio de Google – Ayuda para Hoteles.  
<https://www.google.com/travel/search?q=hoteles&g2lb=2502548%2C2503771%2C2503781%2C4258168%2C4284970%2C4291517%2C4597339%2C4814050%2C4874190%2C4893075%2C4924070%2C4963888%2C4965990%2C10208620%2C72248050%2C72248052%2C72277293%2C72298667%2C72302247%2C723138>

Hoteles.com. (s.f.). ¿A dónde quieres ir? <https://www.hoteles.com/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). Conocer clasificación industrial internacional uniforme (CIU revisión 4) de tu actividad económica.  
<https://www.gob.pe/20793-conocer-clasificacion-industrial-internacional-uniforme-ciu-revision-4-de-tu-actividad-economica>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). *Producción y Empleo Informal en el Perú. Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2019*. Capítulo 4. La Informalidad y la Fuerza de Trabajo. INEI.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1764/cap04.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1764/cap04.pdf)

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Décimo quinta edición. Pearson Educación.

Maximize. (2022). CASER. Riesgo de Mercado en Hoteles. Club de Análisis Estratégico de Riesgos y Maximize. [Documento reservado].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (s.f.a). Plan de Emergencia del Sector Turismo.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3092896/Plan\\_Emergencia\\_Turismo-2022.pdf?v=1652373408](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3092896/Plan_Emergencia_Turismo-2022.pdf?v=1652373408)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (s.f.b). Directorio Nacional de Prestadores de servicios turísticos calificados.  
<https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/directoriodeserviciosturisticos/DirPrestadores/DirBusquedaPrincipal>

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.

Ordenanza N° 554-2020-MDB, Aprueban el Plan de Desarrollo Turístico Local de Barranco.

- (2020). <https://munibarranco.gob.pe/download/ordenanza-n-554-2020-mdb/>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto S.A Ediciones.
- Pérez, F., y Revilla, J. (2003). Posada Amazonas. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). <https://www.sekn.org/publicacion/posada-amazonas/>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva. El análisis de las fuerzas competitivas*. Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Queslloya, L., y Mondragón, K. (2022). Los factores externos y su relación con la rentabilidad de la empresa Rainforest Expeditions S.A.C., I semestre 2019. [Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público, Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. <https://repositorio.unamad.edu.pe/handle/20.500.14070/825>
- Rainforest Expeditions. (s.f.). Posada Amazonas. <https://www.rainforestexpeditions.com/amazon-lodge/posada-amazonas/>
- Rivera, L. (2022). Planeación estratégica y el modelo de Negocios HOTELES. [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=xx4rUeD-e-Q>
- Tripadvisor. (s.f.). ¿Adónde? <https://www.tripadvisor.com.pe/>
- Trivago. (s.f.). Comparamos precios de hoteles de varias páginas. <https://www.trivago.pe/>
- Villa, P. (2022, 09 de noviembre). CADE 2022: Casa Andina invertirá en hoteles al exterior del Perú hacia el 2023. Bloomberg Línea. [https://www.bloomberglinea.com/2022/11/09/cade-2022-casa-andina-invertira-en-hoteles-al-exterior-del-peru-hacia-el-2023/?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=post&utm\\_id=CTA](https://www.bloomberglinea.com/2022/11/09/cade-2022-casa-andina-invertira-en-hoteles-al-exterior-del-peru-hacia-el-2023/?utm_source=facebook&utm_medium=organic&utm_campaign=post&utm_id=CTA)
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (s.f.). Who We Are. <https://wttc.org/about/who-we-are>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Canvas Hotel Samay

<u>Asociaciones claves</u>	<u>Actividades Claves</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relaciones con los clientes</u>	<u>Segmento de mercado</u>		
* Proveedores certificados en general * Agencias de viaje * Entidades del Estado (MINCETUR, PROMPERU, CANATUR).	* Experiencia de reserva * Registro de entrada y salida del hotel * Experiencia dentro de las instalaciones	Brindar un servicio de alojamiento premium y sostenible ofreciendo un servicio personalizado, variado y con altos estándares de calidad	*Comunicación personalizada brindando detalle de la estadía *Ofreciendo programas de fidelización. *Realizndo encuestas de satisfacción sobre su estadía.	Turista extranjero entre 30 y 55 años que requiere realizar viaje de placer o negocio.		
	<th><u>Recursos claves</u></th> <td></td> <td> <th><u>Canales</u></th> <td></td> </td>	<u>Recursos claves</u>		<th><u>Canales</u></th> <td></td>	<u>Canales</u>	
	*Personal altamente calificado * Infraestructura *Ubicación estratégica *Marca Samay		*Agencia de viajes *Plataformas web *Página web			
<u>Estructura de costos</u>		<u>Fuente de ingresos</u>				
*Costos fijos: Salario del personal, capacitaciones y servicios *Costos variables: mantenimiento de sus instalaciones y marketing *Otro tipo de costos como comisiones e impuestos		*Ventas anticipadas de acuerdo a temporada * Servicio de alimentos y bebidas				

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

## Anexo 2. Canvas Hotel Posada Amazonas

<u>Asociaciones claves</u>	<u>Actividades Claves</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relaciones con los clientes</u>	<u>Segmento de mercado</u>		
* Proveedores certificados en general * Agencias de viaje * Entidades del Estado (MINCETUR, PROMPERU, CANATUR). * Rainforest Expeditions *Comunidad Nativa de Infierno	* Experiencia de reserva * Registro de entrada y salida del hotel * Experiencias vivenciales * Servicio de transporte	Brindar una experiencia vivencial única y personalizada en un ambiente eco amigable alejado del bullicio de la ciudad. Además, de conectarse con el medio ambiente a través del uso y consumo de recursos locales, vista de flora y fauna típica de la zona.	Asistencia personalizada y flexible antes y durante la estadía	Turista mayormente extranjero y nacional, en su mayoría norteamericanos, entre 30 y 60 años y que suele viajar por placer		
	<th><u>Recursos claves</u></th> <td></td> <td> <th><u>Canales</u></th> <td></td> </td>	<u>Recursos claves</u>		<th><u>Canales</u></th> <td></td>	<u>Canales</u>	
	*Personal capacitado y proveniente de la zona * Infraestructura * Marca		*Agencia de viajes * Plataformas web * Página web * Ferias de turismo * Whatsapp			
<u>Estructura de costos</u>		<u>Fuente de ingresos</u>				
* Costos de personal * Mantenimiento del albergue * Costos de publicidad (ferias, visitas) * Costos de insumos		*Ventas anticipadas * Servicio de alimentos y bebidas * Servicio de transporte * Servicios complementarios (experiencias)				

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

### Anexo 3. Matriz EFE de la industria hotelera

Oportunidades		Valor	Clasificación	Ponderado
O1	Reconocimiento frecuente del Perú a nivel mundial como destino turístico sostenible, competitivo y de calidad por World Travel Awards (WTA)	10%	3	0.3
O2	Se espera que para el primer trimestre del 2023 el 84.6% de la población peruana se encuentre completamente vacunada. Esto permitirá flexibilizar las medidas de bioseguridad	12%	4	0.48
O3	Reducción del IGV de 18% a 8% para hoteles y restaurantes	7%	4	0.28
O4	Desarrollo de herramientas tecnológicas para el sector hotelero	12%	2	0.24
O5	A través de Promperú se impulsará una estrategia que permitirá atraer a turistas extranjeros al Perú para este 2023. Será a través de una campaña orientada, sobre todo, a Estados Unidos, México, Chile, Ecuador, Colombia y España, vale decir, aquellos países que lideran el ranking de visitantes al Perú	10%	3	0.3
Amenazas		Valor	Clasificación	Ponderado
A1	Alto nivel de incertidumbre política y social que afectan las inversiones del sector turismo y la reactivación de la economía peruana	10%	2	0.2
A2	Adelanto de elecciones para abril 2024 genera incertidumbre por cambio de gobierno	8%	2	0.16
A3	Grandes cadenas hoteleras proyectan inversiones importantes en distintas ciudades del país, además de realizar alianzas estratégicas con pequeños hoteles.	10%	3	0.3
A4	El BCR proyecta que el PBI crecerá 3% el 2023, en tanto la Inversión privada crecerá solamente 1.8%. Esto no es bueno porque la evidencia empírica nos muestra que el crecimiento de la inversión privada debe ser mayor que el crecimiento del PBI para que este sea sostenible	8%	3	0.24
A5	Al menos 16 países han alertado sobre situación que vive el Perú y han recomendado a sus ciudadanos no viajar a nuestro país por el momento	13%	3	0.39
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.89</b>

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

### Anexo 4. Matriz VRIO del Hotel Samay

Recursos	V	R	I	O	Impacto para la competencia
Recurso financiero (patrimonio)	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Personal capacitado	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Marca Samay	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Infraestructura	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Reconocimientos/premios	Si	No	No	No	Paridad en la competencia
Reputación de percepción de la calidad, durabilidad y confiabilidad del servicio	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Cultura de trabajo en equipo	Si	No	No	No	Paridad en la competencia
Red de contactos	Si	No	No	No	Paridad en la competencia
Capacidades	V	R	I	O	Impacto para la competencia
Relación con la comunidad	Si	No	No	No	Paridad en la competencia
Capacidad de generar valor para el distrito	Si	No	No	No	Paridad en la competencia
Capacitación del personal	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Gestión de experiencias vivenciales	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Capacidad de tener visión futura del sector	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Compromiso responsable con el entorno	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Gestión estratégica de proveedores	Si	No	No	No	Paridad en la competencia
Creación de paquetes turísticos a medida	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Política de tarifas exclusivas	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Gestión de medios de publicidad	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Gestión de servicio postventa	Si	No	No	No	Paridad en la competencia

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

## Anexo 5. Matriz VRIO del Hotel Posada Amazonas

<b>Recursos</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Impacto para la competencia</b>
Patrimonio	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Personal capacitado	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva
Marca Posada Amazonas	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva
Infraestructura	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva
Reconocimientos/premios	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva
Compromiso de la comunidad nativa	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva
Reputación de RFE	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva
Cultura de trabajo en equipo	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Red de contactos	Si	No	No	No	Desventaja competitiva
<b>Capacidades</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Impacto para la competencia</b>
Relación con la comunidad nativa	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Capacidad de generar valor para la comunidad	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Capacitación del personal	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva
Capacidad para gestionar los recursos de la zona	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Gestión de experiencias vivenciales	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Capacidad de tener visión futura del sector	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Búsqueda de alianzas estratégicas	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Compromiso responsable con el entorno	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Gestión estratégica de proveedores	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Creación de paquetes turísticos a medida	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia
Gestión de medios de publicidad	Si	No	No	No	Desventaja competitiva
Gestión de servicio postventa	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia

*Nota:* Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

## Anexo 6. Perfil del turista internacional

### Turista proveniente de Estados Unidos

- Motivo: vacaciones, recreación y ocio fue del 77 %; por negocios alcanzó un 12 %.
- Expectativa: cultura, naturaleza, sol y playa.
- Tipo de alojamiento: la mayoría arribó a hoteles con 4 y 5 estrellas; sin embargo el de 3 estrellas se incrementó al 42 %.
- Gasto: US\$ 2,000.
- Permanencia: 11 noches.
- Modalidad: la mitad de los entrevistados adquirieron paquetes turísticos, la otra mitad viajó por cuenta propia.

### Turista proveniente de Chile

- Motivo: vacaciones, recreación y ocio fue del 64 %; por negocios hubo una caída, 14 %.
- Expectativa: Se destaca un incremento por la naturaleza y aventura.
- Tipo de alojamiento: la mayoría arribó a hoteles con 4 y 5 estrellas; entretanto, el de 3 estrellas se mantiene en 37 %.
- Gasto: US\$ 598.
- Permanencia: 7 noches.
- Modalidad: el 35 % adquirió paquetes turísticos, el 65 % viajó por cuenta propia.

### Turista proveniente de México

- Motivo: Vacaciones, recreación y ocio fue el 72 %; por seminarios y conferencias, 16 %.
- Expectativa: cultura, naturaleza, aventura, sol y playa.
- Tipo de alojamiento: se observa un incremento en el uso de hoteles 3 estrellas de 43 %.
- Gasto: US\$ 1,161.
- Permanencia: 9 noches
- Modalidad: el 35 % adquirió paquetes turísticos, el 65 % viajó por cuenta propia

### Turista proveniente de España

- Motivo: vacaciones, recreación y ocio fue el 64 %; por negocios hubo una caída, 14 %.
- Expectativa: Se destaca un incremento por la naturaleza y aventura. El aspecto cultural es el más representativo.
- Tipo de alojamiento: Se observa un incremento en el uso de hoteles 3 estrellas del 41 %.
- Gasto: US\$ 1,396.
- Permanencia: 17 noches.
- Modalidad: el 35 % adquirió paquetes turísticos, el 65 % viajó por cuenta propia.

### Turista proveniente de Colombia

- Motivo: vacaciones, recreación y ocio fue el 64 %; por negocios hubo una caída, 14 %.
- Expectativa: Se destaca un incremento por la naturaleza y aventura. El aspecto cultural es el más representativo.
- Tipo de alojamiento: Se observa un incremento en el uso de hoteles 3 estrellas, que se mantiene en 35 %.
- Gasto: US\$ 812.
- Permanencia: 11 noches.
- Modalidad: el 34 % adquirió paquetes turísticos, el 66 % viajó por cuenta propia.

*Nota:* Adaptado de PROMPERÚ, 2023.

## Anexo 7. Opiniones de huéspedes con relación al servicio de desayuno

### Hotel Boutique Lima Wari

Descripción general Precios Reseñas Fotos Acerca de

**Erin Gorup**  
hace un año en Google 5/5

No encantó nuestra estancia en el hotel Lima Wari. Las habitaciones estaban limpias y hermosas. Disfrutamos especialmente el desayuno, me sorprendió gratamente el nivel del servicio del desayuno y la calidad de la comida: ¡Somos veganos y se adaptaron a nuestras restricciones dietéticas!



### Hostal Kokopelli Barranco

Descripción general Precios Reseñas Fotos Acerca de

**Sean K.**  
hace un mes en Google 5/5

Vacaciones | Solo

¡Excelente lugar, Paola (+un chico) y Kamila me ayudaron mucho durante mis estadías! Buen desayuno y excelente área común/estación de trabajo, así que aprobado!  
¡Solo 1 baño/aseo en cada habitación, podría mejorarse!  
¡Un albergue de fiesta, por lo que podría ser algo bueno o malo!

Habitaciones: 5.0 Servicio: 5.0 Ubicación: 5.0

Lo más destacado del hotel: Gran valor

### Casa República Barranco Boutique Hotel

Descripción general Precios Reseñas Fotos Acerca de

**Romero Arbogast**  
hace 3 semanas en Google 5/5

Día festivo

Para una estancia hermosa y relajante, Casa República es una elección maravillosa. Todo estaba maravillosamente limpio y fue muy fácil trabajar con el equipo, incluido la configuración de nuestros taxis. Proporcionaron mucha información sobre los alrededores, incluido Distrito, una maravillosa artesanía con hermosos regalos. **No debe perderse el desayuno con una maravillosa selección de frutas, janes dulces, jugos y café durante todo el día.**

Habitaciones: 5.0 Servicio: 5.0 Ubicación: 5.0



### Casa República Barranco Boutique Hotel

Descripción general Precios Reseñas Fotos Acerca de

**Richard Hamilton**  
hace un mes en Google 5/5

Vacaciones | Pareja

Un excelente hotel boutique. Tenemos una bonita suite con vistas al jardín del patio. **El sencillo desayuno buffet fue un buen comienzo para el día.** Tomamos prestadas las bicicletas de sus huéspedes varias veces para ver la costa y pasear por el área local. El personal es muy amable y ayudó con recomendaciones de restaurantes y algunas reservas.

Habitaciones: 5.0 Servicio: 5.0 Ubicación: 5.0

Lo más destacado del hotel: Gran valor

**Habitaciones:** Tenemos una suite con vistas al jardín del patio. La habitación era amplia y cómoda.

**Actividades cercanas:** Barranco tiene vistas al mar, paseos costeros y ciclismo, cafeterías, restaurantes y bares.

**Seguridad:** El hotel está ubicado en el exclusivo barrio de Barranco y nos sentimos seguros aquí, así como en el cercano Miraflores, día y noche. Caminamos por la parte histórica de la ciudad sólo a la luz del día. Esta zona está a unos 40 minutos en Uber desde el hotel.

**Accesibilidad para peatones:** El hotel está bien situado en una calle tranquila. Podríamos caminar por el barrio local de Barranco que incluye cafés, restaurantes y algunos bares. También puedes caminar un poco más, digamos de 30 a 40 minutos, hasta Miraflores. Estos son 2 barrios exclusivos de Lima que albergan la mayoría de los restaurantes famosos.





## Casa República Barranco Boutique Hotel

[Cerca](#)

Descripción general Precios Reseñas Fotos Acerca de



Romero Árbogast  
hace 3 semanas en Google

5/5

Día festivo

Para una estancia hermosa y relajante, Casa República es una elección maravillosa. Todo estaba maravillosamente limpio y fue muy fácil trabajar con el equipo, incluso la configuración de nuestros taxis. Proporcionaron mucha información sobre los alrededores, incluido Deslido, una maravillosa artesanía con hermosos regalos. **No debe perderse el desayuno con una maravillosa selección de frutas, galletas dulces, jugos y café durante todo el día.**

Habitaciones: 5.0 Servicio: 5.0 Ubicación: 5.0



## Hotel Parque Suites

[Cerca](#)

Descripción general Precios Reseñas Fotos Acerca de

espacio de park suites



Andrés Valloquez  
hace 4 años en Google

5/5

Habitaciones amplias. Sería mejor si variarían el desayuno, ya que todos los días es el mismo. (Traducción de Google)

Amplias habitaciones. Sería mejor que varían el desayuno, ya que todos los días es igual.

## Hotel Bohemia

[Cerca](#)

Descripción general Precios Reseñas Fotos Acerca de



Bersabet Piscocche Espejo  
hace 8 meses en Google

4/5

Desayuno pésimo.

Dice buenos americanos calentados en un vaso de Taper.

Café instantáneo de mala calidad, no cuentan con café pasado. [Leer más](#)

## BOUTIQUE IFE

[Cerca](#)

Descripción general Precios Reseñas Fotos Acerca de



Catherine Trujillo Durand  
hace un año en Google

4/5

Vacaciones | París

...no bebes agua en la habitación ellos lo prenderan. Después de todo, es muy bonito y buen servicio. **Muy atentos y amables, el desayuno muy rico también.** (Traducción de Google)

Es muy bonita Le doy 4/5 solo porque no me gustó. [Leer más](#)

## Hotel Parque Suites

[Cerca](#)

Descripción general Precios Reseñas Fotos Acerca de



Mayra Regi Santos  
hace 3 meses en Google

4/5

Por el valor de las habitaciones podrían mejorar el desayuno y la decoración de las habitaciones temáticas

Por el valor de las habitaciones podrían mejorar el desayuno y la decoración de las habitaciones temáticas.

Habitaciones: 4.0 Servicio: 5.0 Ubicación: 5.0

## Hotel Boutique Lima Wari

[Cerca](#)

Descripción general Precios Reseñas Fotos Acerca de

Suburbanización Barrios Unidos (Cercado de Lima) - Cercado de Lima



patricio caney  
hace 6 meses en Google

5/5

Nos alojamos por 4 noches, ubicación perfecta en una bonita zona de Lima, con muchos restaurantes y cafeterías. El hotel en sí tiene una cafetería y un restaurante que hace la vida más fácil si no quieres ir muy lejos. Habitaciones muy limpias y personal muy profesional, extremadamente amable y dispuesto a ayudar. Habitaciones muy amplias. No puedo recomendar este hotel lo suficiente.

Nota: Tomado de Google, s.f.

## Anexo 8. Entrevistas a administradores de hoteles

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1. ¿Qué dificultades presentó su hotel en el año 2022?	En el 2022 fue el reinicio del negocio después de la pandemia.	Mucha competencia con tarifa baja	Poder levantar tarifa
2. ¿Cuál fue la estrategia del hotel para mantenerse vigente en su mercado?	Ofrecer mas servicios y promocionar ofreciendo tarifas preferenciales.	Mantener las cuentas claves, mejorar el servicio, adaptarnos a lo que el cliente necesita	Mejorar el ranking de servicio para tener mejores indicadores frente a la competencia
3. ¿Qué atributos encuentra en la zona? ¿Qué tipo de acciones considera para aumentar el flujo de huéspedes?	La ubicación del Hostal ayudada para el incremento de huéspedes.	La zona es netamente corporativa, muchas oficinas cerca. Se deben negociar tarifas y estar abiertos a las necesidades de cada empresa	Primero ampliar la capacidad del aeropuerto para atraer a más turistas. Promover el Perú en el extranjero como un destino exótico, culinario y seguro. Esto lo tiene que hacer el estado por medio de prom peru. Traer inversiones al país. No mucha gente lo comenta pero el 20% de los turistas vienen por negocios. En este momento la inversión privada está trabada en el Perú y eso afecta también los hoteles
4. ¿Qué tipo de características tiene su hotel que lo hace diferente a otros hoteles?	Ofrece cochera, lavandería, desayunos y durante el día disponible café, mates, calentar algún tipo de comida.	Contamos con el mejor buffet de Lima, la propuesta gastronómica es inmejorable en comparación a los demás hoteles, el servicio es de primera, muy personalizado.	1 el primero esta al frente del aeropuerto Jorge Chávez 2 el segundo se encuentra en el corazón de Miraflores. Lugar muy interesante para los turistas y personas de negocios
5. ¿Qué programas del estado han servido para que su hotel continúe operando? ¿Qué acciones debió implementar o fomentar el estado para que se beneficie el sector hotelero?	Ningún programa del estado hemos sido beneficiado.	En el hotel no usamos ningún programa del estado. Deben mejorar la comunicación de la marca Perú, hacer que los países confíen en mandar a sus viajeros aquí, sin el temor de alguna huelga o cierre de aeropuertos.	Reactiva fue una buena solución en su momento, ya que el aeropuerto estaba cerrado se necesitó de flujos para que el hotel se mantenga. Se debió exonerar de los impuestos prediales y arbitrios a los hoteles de las municipalidades. Ya que estos servicios no se daban y son una carga importante para negocios sin operaciones
6. Desde la óptica de su hotel, ¿ve interesante una alianza con otros hoteles ubicados en la capital o en la selva? ¿Cómo podría concretarse esta alianza?	Si podría ser interesante para poder realizar alianza con hoteles de la capital.	En nuestro caso, ya que somos un hotel corporativo y estamos en una zona empresarial, el viajero de Leisure, no frecuenta San Isidro, prefiere ir a Miraflores.	Si. En el caso de la selva es bueno para hacer paquetes y venderlos a agencias de viaje internacionales. En el caso de la capital es más eficiente si se desarrollan segmentos para cada hotel y no se haga una guerra de precios
7. Si su respuesta es positiva ¿Cuál sería los recursos que necesitaría?	Solo la comunicación para la confirmación de las reservas.	N/A	Primero ver que características tienen los hoteles y si mantienen un mismo estándar de calidad y limpieza. En software que tengan la interfaces necesarias para poder recibir paquetes de reservas de los mayoristas.
8. ¿Cuál es el perfil del huésped que ocupan su hotel?	Son turistas nacionales, son trabajadores de las minas y turistas internacionales (argentinos, chilenos, brasileño, americanos y mexicanos).	Corporativo	1. Pasajeros de tránsito. Aerolíneas. Turismo interno al Perú. 2. Corporativo. Turismo a Lima
9. ¿Cuál es el tiempo promedio que se quedan en su hotel?	Los turistas nacionales 4 días, los internacionales 2 días y los de la mina 1 día.	2-3 noches	1. 1 día 2. 2 a 3 días
10. ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas?	Temporada alta (enero, marzo, junio, julio, agosto y septiembre)	Alta de junio a noviembre. Baja de diciembre a mayo	1. No tiene temporada 2. Temporada baja es de diciembre a febrero. Temporada alta de setiembre a noviembre
11. ¿Qué porcentaje de los huéspedes son extranjeros y nacionales? ¿motivo de viaje?	los extranjeros son el 30% (por recorrido de rutas que realizan) y nacionales 70% (por fiestas que has en la zona).	el 98% son extranjeros y su motivo de viaje es negocios	1. 90% 2. 80%
12. ¿Su hotel invierte en investigación y desarrollo tecnológico que le genere mayor eficiencia al negocio?	No, pero si esta implementado.	No, el desarrollo viene de la central	No
13. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utiliza su hotel para captar huéspedes?	Publicidad en las redes y medios locales.	Tenemos un equipo de fuerza de ventas que se encarga de captar clientes	Las redes sociales. Interfaces de reservas con las agencias mayoristas. Revenue de la ocupación y de las tarifas.
14. ¿Su hotel cuenta con un programa de capacitación al personal?	Si capacita al personal.	Si, por parte del hotel y por parte de la marca principal	Si varios en servicio y en maximizando la tarifa
15. ¿Cuentan con algún programa de responsabilidad social?	Si, ambiental (separación de residuos) y en convenio con al municipalidad.	Si, anualmente realizamos diferentes tipos de actividades de responsabilidad social	Si

Nota: Elaboración propia, 2023.

### Anexo 9. Proyección de arribos internacionales 2023-2027

Año	Arribos extranjeros a Perú			Arribos extranjeros a Lima			Arribos extranjeros a Barranco		
	Flujo de turistas	Crecimiento/ decrecimiento %	Comparación 2019	Flujo de turistas	Crecimiento/ decrecimiento %	% respecto del Perú	Flujo de turistas	Crecimiento/ decrecimiento %	% respecto de Lima
2027	8,828,312	2.6%	106.8%	3,354,759	2.6%	38.0%	1,010,386	6%	30.1%
2026	8,604,593	2.6%	104.1%	3,269,745	2.6%	38.0%	953,195	6%	29.2%
2025	8,386,543	15.0%	101.5%	3,186,886	15.0%	38.0%	899,240	15%	28.2%
2024	7,292,646	15.0%	88.2%	2,771,205	15.0%	38.0%	781,948	15%	28.2%
2023	6,341,431	26.0%	76.7%	2,409,744	25.0%	38.0%	679,955	26%	28.2%
2022	5,032,882	144.8%	60.9%	1,927,309	84.3%	38.3%	539,647	84%	28.0%
2021	2,056,293	15.6%	24.9%	1,045,632	11.2%	50.9%	292,777	11%	28.0%
2020	1,778,618	-78.5%	21.5%	940,331	-70.1%	52.9%	263,293	-70%	28.0%
2019	8,264,768	3.8%	100.0%	3,147,686	-5.1%	38.1%	881,352	1%	28.0%
2018	7,962,000	1.4%		3,316,000	-9.3%	41.6%	871,069	11%	26.3%
2017	7,854,000	-0.9%		3,658,000	-9.8%	46.6%	783,886	18%	21.4%
2016	7,925,000	7.5%		4,054,000	10.8%	51.2%	664,641	34%	16.4%
2015	7,375,000			3,658,000			497,622		

Nota: Adaptado de PROMPERÚ, 2023.

## Anexo 10. FODA Hotel Samay

MATRIZ FODA CRUZADO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Ambientes exclusivos y cálidos	D1	Alto costo de mantenimiento del hotel
		F2	Servicio personalizado al cliente	D2	No se aprovecha los canales online para aumentar las ventas, uso limitado de herramientas tecnológicas
		F3	Infraestructura moderna y vanguardista con una trayectoria de 100 años	D3	Opciones limitadas en el servicio de alimentación al huésped
		F4	Ubicación estratégica	D4	En época de invierno el hotel se ocupa al 62% de su capacidad
		F5	Plana gerencial altamente calificados y comprometidos centrados al cliente	D5	Reducción de personal capacitado
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)		ESTRATEGIAS REACTIVAS (DO)	
O1	Reconocimiento frecuente del Perú a nivel mundial como destino turístico sostenible, competitivo y de calidad por World Travel Awards (WTA)	E1	Incrementar en 10 % la inversión en marketing para resaltar las principales cualidades del hotel (F2 - O1)	E5	Optimizar los recursos financieros destinados al mantenimiento de los ambientes del hotel (D1 - O3)
O2	Se espera que para el primer trimestre del 2023 el 84.6 % de la población peruana se encuentre completamente vacunada. Esto permitirá flexibilizar las medidas de bioseguridad	E2	Generar sinergias con establecimientos que promuevan el turismo gastronómico, artístico e histórico (F4 - O1, O5)	E6	Fortalecer los canales de ventas a través de las OTA y en función de nuevas herramientas tecnológicas (D2 - O1, O5)
O3	Reducción del IGV de 18 % a 8 % para hoteles y restaurantes	E3	Mantener y reforzar nuestras políticas de higiene y de bioseguridad (F1, F3 - O2)	E7	Contratar personal especializado en análisis de datos para obtener insights para una correcta toma de decisiones (D2, D5 - O4)
O4	Desarrollo de herramientas tecnológicas para el sector hotelero	E4	Fidelizar a los clientes con servicios personalizados (F5 - O5)	E8	Implementar un ambiente especial para el servicio de desayuno buffet (D3 - O1, O5)
O5	A través de PROMPERÚ se impulsará una estrategia que permitirá atraer a turistas extranjeros al Perú para este 2023. Será a través de una campaña orientada, sobre todo, a Estados Unidos, México, Chile, Ecuador, Colombia y España, vale decir, aquellos países que lideran el ranking de visitantes al Perú				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (FA)		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)	
A1	Alto nivel de incertidumbre política y social que afectan las inversiones del sector turismo y la reactivación de la economía peruana.	E9	Implementar programas de fidelización con los clientes (F3, F5 - A1)	E13	Establecer alianzas con proveedores de mantenimiento que ofrezcan precios competitivos (D1 - A4)
A2	Adelanto de elecciones para abril 2024 genera incertidumbre por cambio de gobierno	E10	Desarrollar un programa de capacitación constante y de reconocimiento enfocado en brindar la mejor experiencia al huésped ( F2 - A3 )	E14	Publicar noticias actualizadas en los canales <i>web</i> del hotel (D3 - A2)
A3	Grandes cadenas hoteleras proyectan inversiones importantes en distintas ciudades del país, además de realizar alianzas estratégicas con pequeños hoteles.	E11	Difundir en los canales <i>web</i> la ubicación estratégica del hotel que permita una movilización segura al turista en caso de una emergencia (F4 - A5)	E15	Implementar un canal de consulta sobre la situación actual del país (D3 - A5)
A4	El BCRP proyecta que el PBI crecerá 3 % el 2023, en tanto la Inversión privada crecerá solamente 1.8 %. Esto no es bueno porque la evidencia empírica muestra que el crecimiento de la inversión privada debe ser mayor que el crecimiento del PBI para que este sea sostenible	E12	Participar en ferias de promoción del turismo peruano (F5 - A4)	E16	Establecer un programa de practicantes universitarios que mitigue la rotación del personal (D5 - A4)
A5	Al menos 16 países han alertado sobre la situación que vive el Perú y han recomendado a sus ciudadanos no viajar a nuestro país por el momento				

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

## Anexo 11. Matriz de Rumelt

Nro	Estrategias	Congruencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Incrementar en 10% la inversión en marketing para resaltar las principales cualidades del hotel (F2 - O1)	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Generar sinergias con establecimientos que promuevan el turismo gastronómico, artístico e histórico (F4 - O1, O5)	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Mantener y reforzar nuestras políticas de higiene y de bioseguridad (F1, F3 - O2)	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Fidelizar a los clientes con servicios personalizados (F5 - O5)	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Optimizar los recursos financieros destinados al mantenimiento de los ambientes del hotel (D1 - O3)	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Fortalecer los canales de ventas a través de las OTA y en función de nuevas herramientas tecnológicas (D2 - O1, O5)	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Contratar personal especializado en análisis de datos para obtener <i>insights</i> para una correcta toma de decisiones (D2, D5 - O4)	Si	Si	No	Si	No
E8	Implementar un ambiente especial para el servicio de desayuno buffet (D3-O1,O5)	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Implementar programas de fidelización con los clientes (F3, F5 - A1)	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Desarrollar un programa de capacitación constante y de reconocimiento enfocado en brindar la mejor experiencia al huésped (F2 - A3)	Si	Si	Si	Si	Si
E11	Difundir en nuestros canales web la ubicación estratégica del hotel que permita una movilización segura al turista en caso de una emergencia (F4 - A5)	Si	Si	Si	No	No
E12	Participar en ferias de promoción del turismo peruano (F5 - A4)	Si	Si	Si	Si	Si
E13	Establecer alianzas con proveedores de mantenimiento que ofrezcan precios competitivos (D1 - A4)	Si	Si	Si	No	No
E14	Publicar noticias actualizadas en nuestros canales web (D3 - A2)	Si	Si	Si	No	No
E15	Implementar un canal de consulta sobre la situación actual del país (D3 - A5)	Si	Si	Si	No	No
E16	Establecer un programa de practicantes universitarios que mitigue la rotación del personal (D5 - A4)	Si	Si	Si	Si	Si

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

## Anexo 12. Acciones estratégicas de Operaciones

Objetivo estratégico	Perspectiva	Objetivos específicos	Acción estratégica	Indicador	Meta
OE3	Sostenibilidad	O.O.1. Asegurar las medidas de higiene y seguridad sanitarias dictaminadas por MINSA y OMS con la finalidad de salvaguardar la salud e integridad del huésped y de todo el personal.	A.E.1.1. Implementar equipos de seguridad y de bioseguridad siguiendo los lineamientos del MINSA y OMS.	I.1.1 Número de incidencias / Total de incidencias	0
OE5	Rentabilidad	O.O.2.Optimizar el presupuesto de mantenimiento para garantizar las condiciones de infraestructura para el servicio con técnicas y materiales innovadores y amigables con el medio ambiente, siempre buscando las eficiencias de la operación a través de las mejores prácticas.	A.E.2.1. Implementar grifería con sensor para reducir el desperdicio de agua A.E.2.2. Implementar luces led con sensores de movimiento para reducir consumo de energía A.E.2.3. Identificar nuevos proveedores que se ajusten al presupuesto de mantenimiento establecido	I.2.1 Monitoreo de presupuestos establecido	Cumplimiento del presupuesto del 100%
OE8	Crecimiento	O.O.3. Implementar el servicio de desayuno buffet de modo que cada huésped pueda elegir a su gusto los alimentos que desea consumir, así como la cantidad.	A.E.3.1. Implementar ambiente para el servicio de desayuno buffet	I.3.1 Encuesta de satisfacción del cliente	Aceptación del 80%

Nota: Elaboración propia, 2023.

## Anexo 13. Presupuesto de Operaciones

Descripción	Cantidad	Unidades	Precio unitario (S/)	2023 (S/)	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Actualizar equipos de bioseguridad siguiendo los lineamientos del MINSA y OMS.	1	Servicio	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Equipamiento general (estantería, menaje, camas, mesas, lámparas, entre otros).	1	Servicio	150,000	150,000				
Implementar grifería con sensor para reducir el desperdicio de agua.	110	Unidades	1500	165,000	-	-	-	-
Implementar luces LED con sensores de movimiento para reducir consumo de energía.	200	Unidades	150	30,000	-	-	-	-
Continuar con el plan de mantenimiento anual.	1	Servicio	298,817	298,817	313,758	313,758	329,446	329,446
Implementar ambiente para el servicio de desayuno buffet.	1	Servicio	219,420	219,420	-	-	-	-
<b>Total</b>				<b>888,237</b>	<b>338,758</b>	<b>338,758</b>	<b>354,446</b>	<b>354,446</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

## Anexo 14. Acciones estratégicas de Marketing

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Acción estratégica	Indicador	Meta
OE2	Identificar y seleccionar establecimientos que promuevan el turismo gastronómico, artístico e histórico.	Visitar un total de 50 establecimientos y evaluar su servicio asistiendo como clientes finales. (Mérito, Xoma, Siete, Kjolle, Statera Bistró, etcétera).	Cantidad de establecimientos como restaurantes, peñas, museos, etcétera, que se tiene en la zona de Lima Metropolitana y que cumplen con calificación de excelente o 5.	Tener un top 7 de establecimientos con puntaje de 5.
OE4	Brindar con nuestros desayunos buffet, la experiencia de consumir productos altamente saludables (sin gluten, cero azúcares, veganos, libres, etcétera) a través de una carta elaborada por un chef embajador de marca Perú, acorde al perfil del cliente.	Contratar un chef embajador de marca Perú como Flavio Solorzano, y contar con productos e insumos saludables de marcas de productores a nivel nacional (Organdina, Chunchu, Kera, Thaniyay, Yuyu, etcétera).	Número de huéspedes que se encuentran en el hotel, concretamente en el área donde se sirve el desayuno. Ventas por servicio buffet/Ventas totales. Total de ventas por servicio buffet.	Ocupabilidad de más del 95 % en el horario del desayuno.
OE6	Conocer el funcionamiento de las nuevas herramientas tecnológicas que brindan servicios B2B mediante sus plataformas.	Evaluar un grupo de 10 herramientas tecnológicas y que sean de uso intuitivo con fácil manejo.	Contar con 5 herramientas tecnológicas que se acomodan a nuestro negocio.	5 herramientas tecnológicas
OE9	Identificar las oportunidades para el área de servicio hotelero que nos brindan los clientes a través de sus <i>insights</i> .	Realizar encuestas sobre satisfacción y mejoras a los clientes, con relación a nuestro servicio, con puntuación de 0 a 5.	Contar con una evaluación no menor a 4 en puntuación.	Alcanzar el máximo puntaje, 5.
OE12	Conocer el calendario de ferias de promoción del turismo peruano tanto local como internacional	Generar relaciones con las entidades de turismo en 30 países, para lo cual se debe realizar por lo menos un viaje a destino.	Número de ferias identificadas por país al año. Tener una participación de asistencia a ferias no menor a 12.	Asistir a más de 12 ferias en el año.

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

### Anexo 15. Presupuesto de Marketing y Ventas

Descripción	Cantidad	Unidades	Precio unitario (S/)	2023 (S/)	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Visitar los distintos establecimientos y evaluar su servicio asistiendo como clientes finales.	50	Servicio	150.00	7,500.00	7,500.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00
Contratar un chef embajador de marca Perú como Flavio Solorzano / partida asignación a marcas que trabajan sólo con el hotel.	1 / 3	Servicio / Producto	180,000.00 / 3,000.00	137,500.00 / 6,000.00	180,000.00 / 9,000.00	180,000.00 / 9,000.00	180,000.00 / 9,000.00	180,000.00 / 9,000.00
Evaluar un grupo de 10 herramientas tecnológicas y que sean de uso intuitivo con fácil manejo	10	Unidad	200.00	2,000.00	2,000.00	-	2,000.00	-
Realizar encuestas sobre satisfacción y mejoras a los clientes, con relación a nuestro servicio, con puntuación de 0 a 5	1,000	Unidad	5.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Generar relaciones con las entidades de turismo en 30 países, para lo cual se debe realizar por lo menos un viaje a destino.	30	Servicio	1,500.00	45,000.00	36,000.00	12,250.00	12,250.00	12,250.00
<b>Total</b>				<b>203,000.00</b>	<b>239,500.00</b>	<b>210,000.00</b>	<b>210,000.00</b>	<b>210,000.00</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

### Anexo 16. Presupuesto de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Perspectiva	Objetivos específicos	Acción estratégica	Indicador	Meta
E3	Rentabilidad	O1. Brindar seguridad y confianza a los huéspedes mediante el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad	A1. Programar auditorias inopinadas para inspeccionar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad	Número de incidencias/Total de incidencias	0
E8 – E16	Crecimiento	O2. Reclutar y retener a los mejores talentos del sector	A2. Seleccionar al mejor personal	Índice de rotación del personal	<4% anual
E8 – E16	Crecimiento	O2. Reclutar y retener a los mejores talentos del sector	A2. Seleccionar al mejor personal	Porcentaje de evaluación de desempeño	95%
E10	Crecimiento	O3. Mejorar el proceso de atención al huésped y la experiencia del mismo	A3. Implementar programas de capacitación relacionados a brindar un servicio de Excelencia	Cantidad de programas	2
E10	Crecimiento	O3. Mejorar el proceso de atención al huésped y la experiencia del mismo	A3. Implementar programas de capacitación relacionados a brindar un servicio de Excelencia	Nivel de satisfacción del huésped	97%
E16	Sostenibilidad	O4. Preparar al mejor talento para ganar experiencias y nuevas competencias	A4. Diseñar e implementar el Programa de Entrenamiento Talento Joven para jóvenes universitarios	Nivel de satisfacción de los colaboradores	95%

Nota: Elaboración propia, 2023.



### Anexo 17. Relación de personal y salarios

Relación de puestos	Cantidad de personal permanente	Salario mensual S/	Total salario mensual	Total salario permanente anual	Funciones
Gerente General	1	30,000	30,000	360,000	Responsable de la administración general del hotel, lidera las estrategias del negocio en coordinación con sus jefaturas
Recepcionista	3	2,500	7,500	90,000	Encargado de la atención de los huéspedes desde su ingreso hasta su salida.
Practicante Atención al Huésped (temporal)	1	1800	1,800	21,600	Encargado de apoyar en la atención de los huéspedes desde su ingreso hasta su salida.
Housekeeping (temporal y permanente)	6	2,000	12,000	144,000	Encargado de la limpieza de las habitaciones y reposición de productos
Chef Ejecutivo	1	15,000	15,000	180,000	Responsable de crear e implementar opciones de experiencias culinarias.
Chef	1	4,000	4,000	48,000	Responsable de la gestión de la cocina, brindar soporte al asesor culinario para la implementación de las experiencias.
Ayudante de Cocina	1	2,500	2,500	30,000	Encargado de brindar soporte al área de cocina. Repone alimentos
Jefe de Administración y Finanzas	1	10,000	10,000	120,000	Encargado de controlar los estados financieros, además administrará las operaciones del restaurante
Auxiliar de Mantenimiento y Logística	1	2,500	2,500	30,000	Encargado de monitorear el cuidado de la infraestructura del hotel, gestiona compras con proveedores
Asistencia Social	1	2,100	2,100	25,200	Encargado de velar por el cumplimiento de las políticas de RRHH y velar por el bienestar del personal
Contador	1	5,000	5,000	60,000	Responsable del desarrollo y control de la contabilidad
Asistente Administrativo	1	2,500	2,500	30,000	Responsable de la gestión de caja chica y pago a proveedores
Practicante de Reserva y Postventa	1	1800	1,800	21,600	Brindará soporte al análisis de datos de ventas para mejorar experiencia de huésped
Auxiliar de Alimentos y Bebidas	1	2,500	2,500	30,000	Encargado de gestionar el correcto funcionamiento del servicio de restaurante. Coordinar constantemente con el chef
Jefe de Operaciones	1	8,500	8,500	102,000	Responsable del correcto funcionamiento de las instalaciones y mobiliario,
Mesero	2	2,000	4,000	48,000	Encargado de reponer los alimentos en la zona de buffet, atender algún requerimiento del huésped en el restaurante.
Mozo de equipaje	3	3,000	9,000	108,000	Encargado de atender el ingreso del hotel, ayudar a los clientes a recibir sus equipajes desde su movilidad hasta su habitación y viceversa.
Jefe de Marketing y Ventas	1	6,500	6,500	78,000	Responsable de analizar la demanda de los servicios, investigar nuevas tendencias, aplicar estrategias de publicidad y post venta.
Jefe de Recursos Humanos y RSC	1	6,000	6,000	72,000	Responsable de hacer seguimiento a las políticas de Recursos Humanos, aplicar programas para retener el talento.

Nota: Elaboración propia, 2023.

## Anexo 18. Balance general del Hotel Samay sin estrategia (soles)

	<b>BALANCE GENERAL SIN ESTRATEGIA</b>									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVO</b>										
<b>Activo Corriente</b>										
Cuentas por cobrar	454,053	248,434	201,531	357,155	367,840	408,570	414,699	574,884	583,507	433,642
Efectivo	1,467,642	2,565,952	2,842,330	2,760,957	2,594,414	2,450,768	2,463,093	2,342,029	3,481,703	3,282,270
<b>Total Activo corriente</b>	<b>1,921,695</b>	<b>2,814,386</b>	<b>3,043,861</b>	<b>3,118,112</b>	<b>2,962,254</b>	<b>2,859,338</b>	<b>2,877,792</b>	<b>2,916,913</b>	<b>4,065,210</b>	<b>3,715,912</b>
<b>Activo no corriente</b>										
Inmueble, maquinaria, equipo	9,257,958	9,257,958	9,257,958	9,257,958	9,257,958	9,257,958	9,257,958	9,257,958	9,257,958	9,257,958
Depreciación	-362,059	-724,117	-1,086,176	-1,448,235	-1,810,294	-2,143,152	-2,476,011	-2,808,870	-3,141,729	-3,474,587
<b>Total IME</b>	<b>8,895,899</b>	<b>8,533,841</b>	<b>8,171,782</b>	<b>7,809,723</b>	<b>7,447,664</b>	<b>7,114,806</b>	<b>6,781,947</b>	<b>6,449,088</b>	<b>6,116,229</b>	<b>5,783,371</b>
<b>Total Activo</b>	<b>10,817,594</b>	<b>11,348,227</b>	<b>11,215,643</b>	<b>10,927,835</b>	<b>10,409,918</b>	<b>9,974,144</b>	<b>9,659,739</b>	<b>9,366,001</b>	<b>10,181,439</b>	<b>9,499,282</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>Pasivo Corriente</b>										
Cuentas por pagar	78,573	83,379	198,877	198,868	226,515	136,190	138,233	140,306	142,411	144,547
Préstamos a CP										
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>78,573</b>	<b>83,379</b>	<b>198,877</b>	<b>198,868</b>	<b>226,515</b>	<b>136,190</b>	<b>138,233</b>	<b>140,306</b>	<b>142,411</b>	<b>144,547</b>
<b>Pasivo No corriente</b>										
Préstamos a LP	3,550,000	3,155,556	2,761,111	2,366,667	1,972,222	1,577,778	1,183,333	788,889	394,444	0
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>3,550,000</b>	<b>3,155,556</b>	<b>2,761,111</b>	<b>2,565,535</b>	<b>1,972,222</b>	<b>1,577,778</b>	<b>1,183,333</b>	<b>788,889</b>	<b>394,444</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>3,628,573</b>	<b>3,238,935</b>	<b>2,959,988</b>	<b>2,764,403</b>	<b>2,198,737</b>	<b>1,713,968</b>	<b>1,321,566</b>	<b>929,195</b>	<b>536,855</b>	<b>144,547</b>
<b>Patrimonio</b>										
Capital social	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000
Utilidades del periodo	1,149,021	1,726,977	146,362	1,034,475	1,146,778	1,162,349	1,206,049	1,250,086	1,207,778	1,253,526
Ganancias acumuladas	1,540,000	1,882,315	3,609,292	2,628,958	2,564,403	2,597,827	2,632,123	2,686,720	3,936,806	3,601,209
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7,189,021</b>	<b>8,109,292</b>	<b>8,255,654</b>	<b>8,163,433</b>	<b>8,211,181</b>	<b>8,260,175</b>	<b>8,338,172</b>	<b>8,436,806</b>	<b>9,644,584</b>	<b>9,354,735</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>10,817,594</b>	<b>11,348,227</b>	<b>11,215,642</b>	<b>10,927,835</b>	<b>10,409,918</b>	<b>9,974,143</b>	<b>9,659,738</b>	<b>9,366,001</b>	<b>10,181,439</b>	<b>9,499,282</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

### Anexo 19. Estado ganancias y pérdidas sin estrategia (soles)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS TOTALES	5,328,270	6,012,900	3,350,700	5,427,000	5,589,360	5,921,307	6,010,127	6,100,279	6,191,783	6,284,659
COSTO DE VENTAS	1,065,654	1,202,580	1,340,280	1,085,400	1,302,096	1,361,901	1,382,329	1,403,064	1,424,110	1,445,472
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>4,262,616</b>	<b>4,448,261</b>	<b>2,010,420</b>	<b>3,979,541</b>	<b>4,287,264</b>	<b>4,559,406</b>	<b>4,627,797</b>	<b>4,697,214</b>	<b>4,767,673</b>	<b>4,839,188</b>
									0	0
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,118,937	962,160	603,126	1,031,130	1,282,392	1,657,966	1,682,835	1,708,078	1,733,699	1,759,705
GASTOS DE VENTAS	959,089	539,673	778,826	976,860	891,685	828,983	841,418	854,039	866,850	879,852
DEPRECIACIÓN	362,059	362,059	362,059	362,059	362,059	332,859	332,859	332,859	332,859	332,859
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>1,822,532</b>	<b>2,584,370</b>	<b>266,409</b>	<b>1,609,493</b>	<b>1,751,129</b>	<b>1,739,599</b>	<b>1,770,686</b>	<b>1,802,239</b>	<b>1,834,265</b>	<b>1,866,772</b>
INGRESOS FINANCIEROS	184,397	142,872	109,630	67,551	55,894	59,213	60,101	61,003	61,918	62,847
GASTOS FINANCIEROS	365,470	260,131	229,677	199,223	168,768	138,314	107,859	77,405	46,951	16,496
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>	<b>1,641,459</b>	<b>2,467,110</b>	<b>146,362</b>	<b>1,477,821</b>	<b>1,638,255</b>	<b>1,660,498</b>	<b>1,722,927</b>	<b>1,785,837</b>	<b>1,725,397</b>	<b>1,787,429</b>
IMPUESTOS	492,438	740,133	0	443,346	491,476	498,149	516,878	535,751	517,619	533,903
									0	0
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>1,149,021</b>	<b>1,726,977</b>	<b>146,362</b>	<b>1,034,475</b>	<b>1,146,778</b>	<b>1,162,349</b>	<b>1,206,049</b>	<b>1,250,086</b>	<b>1,207,778</b>	<b>1,253,526</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

## Anexo 20. Balance general Hotel Samay con estrategia (soles)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Cuentas por cobrar	367,840	389,686	460,803	501,052	508,567	516,196
Efectivo	2,594,414	2,216,495	2,121,868	2,426,894	2,678,642	2,897,620
<b>Total Activo corriente</b>	<b>2,962,254</b>	<b>2,606,181</b>	<b>2,582,671</b>	<b>2,927,946</b>	<b>3,187,209</b>	<b>3,413,816</b>
<b>Activo no corriente</b>						
Inmueble, maquinaria, equipo	9,257,958	9,827,378	9,827,378	9,827,378	9,827,378	9,827,378
Depreciación	-1,810,294	-2,177,474	-2,510,333	-2,843,191	-3,176,050	-3,508,909
<b>Total IME</b>	<b>7,447,664</b>	<b>7,649,904</b>	<b>7,317,045</b>	<b>6,984,187</b>	<b>6,651,328</b>	<b>6,318,469</b>
<b>Total Activo</b>	<b>10,409,918</b>	<b>10,256,085</b>	<b>9,899,717</b>	<b>9,912,132</b>	<b>9,838,537</b>	<b>9,732,285</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas por pagar	226,515	136,190	138,233	140,306	142,411	144,547
Préstamos a CP						
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>226,515</b>	<b>136,190</b>	<b>138,233</b>	<b>140,306</b>	<b>142,411</b>	<b>144,547</b>
<b>Pasivo No corriente</b>						
Préstamos a LP	1,972,222	1,756,142	1,292,653	829,165	400,198	0
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>1,972,222</b>	<b>1,756,142</b>	<b>1,292,653</b>	<b>829,165</b>	<b>400,198</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>2,198,737</b>	<b>1,892,332</b>	<b>1,430,886</b>	<b>969,471</b>	<b>542,609</b>	<b>144,547</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	<b>4,500,000</b>	<b>4,500,000</b>	<b>4,500,000</b>	<b>4,500,000</b>	<b>4,500,000</b>	<b>4,500,000</b>
Utilidades del periodo	1,146,778	1,254,083	1,272,493	1,664,480	1,686,065	1,730,588
Ganancias acumuladas	2,564,403	2,597,827	2,696,337	2,778,181	3,109,863	3,357,150
<b>Total Patrimonio</b>	<b>8,211,181</b>	<b>8,351,910</b>	<b>8,468,830</b>	<b>8,942,661</b>	<b>9,295,928</b>	<b>9,587,738</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>10,409,918</b>	<b>10,244,242</b>	<b>9,899,716</b>	<b>9,912,132</b>	<b>9,838,537</b>	<b>9,732,285</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

## Anexo 21. Estado de ganancias y pérdidas con estrategia (soles)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>5,589,360</b>	5,921,307	7,001,946	7,613,519	7,727,722	7,843,638
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,302,096</b>	1,337,551	2,225,785	2,255,784	2,235,975	2,278,219
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>4,287,264</b>	<b>4,583,756</b>	<b>4,776,160</b>	<b>5,357,735</b>	<b>5,491,747</b>	<b>5,565,419</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1,644,451</b>	<b>1,615,251</b>	<b>1,627,519</b>	<b>1,627,519</b>	<b>1,699,000</b>	<b>1,699,000</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>766,898</b>	<b>930,093</b>	<b>1,043,187</b>	<b>1,047,846</b>	<b>1,073,937</b>	<b>1,080,405</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>1,875,916</b>	<b>2,038,413</b>	<b>2,105,454</b>	<b>2,682,369</b>	<b>2,718,810</b>	<b>2,786,014</b>
INGRESOS FINANCIEROS	55,894	59,213	70,019	76,135	77,277	78,436
GASTOS FINANCIEROS	168,768	306,078	357,626	380,676	387,423	392,182
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>	<b>1,763,042</b>	<b>1,791,548</b>	<b>1,817,847</b>	<b>2,377,829</b>	<b>2,408,665</b>	<b>2,472,269</b>
IMPUESTOS 30%	528,912	537,464	545,354	713,349	722,599	741,681
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1,234,129</b>	<b>1,254,083</b>	<b>1,272,493</b>	<b>1,664,480</b>	<b>1,686,065</b>	<b>1,730,588</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

## **NOTAS BIOGRÁFICAS**

### **Sr. Alex Ricardo Archiñego Paz**

Nació en Ica. Es Ingeniero Mecánico Electricista con doctorado en Ingeniería Eléctrica por la Pontificia Universidad Católica de Rio de Janeiro, Brasil. Cuenta con más de 20 años de experiencia laborando en el sector eléctrico. Actualmente se desempeña como Coordinador de Sistemas de Potencia en ISA-REP.

### **Srta. Janeth Luzelena Chamoli Viñas**

Nació en Lima. Es Licenciada en Administración de Empresas. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector financiero. Actualmente se desempeña como Gerente Pyme en el Banco de Crédito del Perú.

### **Sr. David Alberto Degollar Nizama**

Nació en Lima. Es Ingeniero Civil, cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el sector construcción. Actualmente se desempeña como Jefe de Operaciones en una reconocida empresa.

### **Sr. Jorge Luis García Montalvo**

Nació en Lima. Es profesional de la carrera de Ingeniería Electrónica, cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en el sector comercial para empresas del rubro industrial. Actualmente está emprendiendo un negocio en el rubro de consumo masivo.

### **Srta. Jessica Paola Vásquez Grandez**

Nació en Lima. Es Administradora de Empresas por la Universidad del Pacífico, con estudios de postgrado en Administración Estratégica de Recursos Humanos en el Tecnológico de Monterrey, sede Perú. Tiene 2 años de experiencia laboral en el área de Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como Jefe de Transformación e Innovación en Olva Courier.