



**"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CADENA DE HOTELES ALBHU"**

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

**Presentada por**

**Sr. Jorge Casazola**

**Srta. Jessica Inga**

**Srta. Jessica Yha**

**Asesor: Profesor José Antonio Vallarino**

**2015**

Agradecemos a Dios y a nuestros padres.

## Resumen ejecutivo

El presente plan de negocio tiene como objetivo evaluar la viabilidad de poner en marcha una cadena de hoteles de categoría «tres estrellas superior», para lo cual se iniciaría operaciones con un hotel en la ciudad del Cusco. Este servirá para desarrollar y posicionar la marca «Albhu», así como para validar y perfeccionar la idea de negocio, luego de lo cual podrá replicarse en otras localidades del país y el extranjero. Cabe anotar que, en el sector hotelero, se denomina «tres estrellas superior» a un establecimiento categorizado oficialmente como tres estrellas por restricciones de infraestructura, pero que ofrece servicio y equipamiento superior al promedio de la categoría y más característico de categorías superiores.

La oportunidad de negocio es identificada en un estudio de mercado encargado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), que determina una brecha proyectada a corto, mediano y largo plazo entre la oferta y la demanda en siete ciudades del Perú. El estudio de mercado identifica también que la estrategia genérica debería estar orientada a una diferenciación por calidad de servicio superior, apoyada en una ventaja competitiva como la ubicación, lo cual requiere, además, una estrategia de marketing orientada a medios digitales (Internet), debido a que en la actualidad los turistas disponen de abundante información en línea a través de portales como *TripAdvisor* y *Booking*.

Para complementar la idea de negocio, se identificó que, en los últimos años, en el sector hotelero, la tendencia es que las cadenas de hoteles solo sean operadores de establecimientos, es decir, que se requiere una menor inversión, puesto que no se adquieren inmuebles, sino que se suscriben contratos de cesión temporal a cambio de un pago que tiene un importante componente variable en función a los ingresos.

La inversión inicial estimada es de S/. 1.507.692,80, monto que será financiado en un 60% con capital propio y 40% a partir de una deuda, con un COK del 33,76% y un WACC del 26,92%. A partir de ello y sobre la base de los planes operativos, se obtiene un VAN económico de S/. 465.584,04 y una TIR económica de 34,67%, mientras que el VAN financiero sería de S/. 252.021,23; y la TIR financiera, de 40,60%. Los resultados del estudio de mercado, así como los análisis financiero y económico presentados, permiten concluir que el plan de negocio es viable.

## Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos .....	vii
Índice de anexos .....	viii
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del macro entorno.....	2
2. Análisis del microentorno .....	3
3. Conclusiones .....	6
<b>Capítulo III. Sondeo de mercado.....</b>	<b>7</b>
1. Objetivos .....	7
2. Metodología .....	7
3. Fuente de información primaria .....	7
4. Fuentes de información secundaria.....	9
4.1 Oferta y demanda hotelera en Cusco.....	9
4.2 Proyección de la oferta y demanda en Cusco.....	10
4.3 Brechas entre la oferta y la demanda hotelera.....	11
4.4 Características generales de la demanda .....	12
4.5 Perfil del cliente potencial.....	13
5. Conclusiones .....	13
<b>Capítulo IV. Concepto de negocio .....</b>	<b>15</b>
1. Contrato de usufructo.....	15
2. Criterios para elegir un inmueble a operar como hotel .....	15
3. Opciones de inmuebles evaluados .....	16
4. Características por las cuales un propietario de inmueble elegiría como operador a Albu Hoteles .....	16
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>17</b>
1. Visión.....	17
2. Misión .....	17

3. Valores .....	17
4. Objetivos estratégicos .....	18
5. Análisis FODA.....	18
6. Estrategia genérica .....	19
7. Estrategia competitiva.....	20
8. Ventaja competitiva .....	21
9. Estrategia de crecimiento .....	21
10. Cadena de valor.....	21
<b>Capítulo VI. Plan de marketing.....</b>	<b>22</b>
1. Objetivos de marketing .....	22
2. Matriz estratégica de marketing .....	22
2.1 Segmentación de mercado.....	23
2.2 Perfil del cliente .....	23
2.3 Posicionamiento.....	23
3. Estrategia comercial .....	24
3.1 Servicio .....	24
3.2 Precio .....	25
3.3 Plaza.....	25
3.4 Promoción .....	26
3.5 Personas .....	27
3.6 Procesos .....	27
3.7 Evidencia física.....	27
4. Plan de acción y cronograma de actividades.....	27
4.1 Actividades preoperativas y costos asociados.....	27
4.2 Actividades operativas y costos asociados.....	28
<b>Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>30</b>
1. Objetivos de Recursos Humanos .....	30
2. Estrategias de administración de recursos humanos .....	30
3. Estructura organizacional.....	31
4. Requerimiento de personal.....	32
4.1 Políticas de Recursos Humanos .....	33
4.2 Descripción de puestos.....	33
4.3 Reclutamiento y selección del personal .....	35

4.4 Entrenamiento, evaluación del desempeño y motivación .....	35
4.4.1 Entrenamiento .....	35
4.4.2 Evaluación del desempeño .....	35
4.4.3 Motivación .....	35
4.5 Cultura organizacional .....	36
4.5.1 Canales de comunicación .....	36
4.5.2 Política de atención al cliente.....	36
5. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	36
<b>Capítulo VIII. Plan de Operaciones .....</b>	<b>37</b>
1. Objetivos de operaciones .....	37
2. Estrategias de operaciones .....	37
3. Ubicación y diseño de las instalaciones .....	38
4. Diseño de los procesos .....	39
5. Flujograma de los procesos clave .....	40
6. Actividades preoperativas .....	43
7. Presupuestos de inversión inicial y capital de trabajo.....	43
<b>Capítulo IX. Plan financiero .....</b>	<b>44</b>
1. Objetivos del plan financiero .....	44
2. Supuestos y políticas.....	44
3. Estados financieros y flujo de caja.....	45
4. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	46
5. Estructura de financiamiento.....	46
6. Análisis de sensibilidad.....	47
7. Planes de contingencia.....	48
<b>Capítulo X. Plan de Responsabilidad Social.....</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo XI. Plan de Innovación.....</b>	<b>52</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>54</b>
1. Conclusiones .....	54
2. Recomendaciones.....	54

<b>Bibliografía .....</b>	<b>55</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>61</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>81</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Análisis del macroentorno .....	2
Tabla 2. Análisis del microentorno .....	4
Tabla 3. Demanda hotelera en Cusco (habitaciones) .....	10
Tabla 4. Proyección de la oferta hotelera - Cusco escenario base (habitaciones) .....	10
Tabla 5. Proyección de la demanda hotelera - Cusco escenario base (habitaciones) .....	11
Tabla 6. Brecha hotelera - Cusco a 5, 10 y 15 años (en habitaciones) .....	11
Tabla 7. Características del cliente potencial .....	13
Tabla 8. Opciones de inmuebles evaluados .....	16
Tabla 9. Análisis FODA .....	18
Tabla 10. Análisis FODA Cruzado .....	19
Tabla 11. Objetivos de marketing .....	22
Tabla 12. Costos de actividades preoperativas de marketing .....	28
Tabla 13. Costos de actividades operativas de marketing .....	29
Tabla 14. Objetivos de recursos humanos .....	30
Tabla 15. Estrategias de recursos humanos .....	31
Tabla 16. Estructura organizacional .....	31
Tabla 17. Requerimiento de personal .....	32
Tabla 18. Descripción de los puestos de trabajo .....	33
Tabla 19. Objetivos de operaciones .....	37
Tabla 20. Descripción de los procesos operativos .....	39
Tabla 21. Actividades preoperativas .....	43
Tabla 22. Objetivos del plan financiero .....	44
Tabla 23. Presupuesto de inversión inicial .....	46
Tabla 24. Cálculo del COK .....	46
Tabla 25. Estructura de financiamiento .....	47
Tabla 26. Análisis de sensibilidad .....	48
Tabla 27. Mapeo de <i>stakeholders</i> .....	50
Tabla 28. <i>Design thinking</i> aplicado en Albhu Hoteles .....	53

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama propuesto.....	32
Gráfico 2. Mapa de ubicación .....	38
Gráfico 3. Mapa de los procesos .....	39
Gráfico 4. Flujograma del proceso check-in .....	41
Gráfico 5. Flujograma del proceso housekeeping .....	42
Gráfico 6. Flujograma del proceso check-out .....	42

## Índice de anexos

Anexo 1. Requisitos para el inicio de actividades y condiciones mínimas exigidas para operar como establecimiento de hospedaje .....	62
Anexo 2. Principales requisitos para categorización y/o clasificación de establecimientos de hospedaje.....	63
Anexo 3. Cuestionario para entrevistas a profundidad y relación de entrevistados.....	64
Anexo 4. Relación de principales hoteles categorizados de tres y cuatro estrellas en la ciudad de Cusco.....	65
Anexo 5. Cláusulas y condiciones del contrato.....	66
Anexo 6. Idea de negocio para Albhu Hoteles.....	67
Anexo 7. Cadena de valor .....	68
Anexo 8. Evidencia física .....	69
Anexo 9. Presupuesto de recursos humanos .....	71
Anexo 10. Despliegue de la función de calidad.....	72
Anexo 11. Estado de ganancias y pérdidas .....	73
Anexo 12. Flujo de caja .....	74
Anexo 13. Determinación del punto de equilibrio .....	75
Anexo 14. Gastos preoperativos .....	76
Anexo 15. Activos de operación - habitaciones.....	77
Anexo 16. Activos de operación - comedor.....	78
Anexo 17. Determinación del capital de trabajo.....	79
Anexo 18. Estimación de la demanda anual .....	80

## **Capítulo I. Introducción**

De acuerdo con estudios de mercado en el sector económico de turismo y hotelería, se proyecta una demanda insatisfecha en el sector en el corto, mediano y largo plazo en las principales ciudades del Perú, lo cual representa una interesante oportunidad de negocio para implementar una cadena de hoteles que se posicionen como «tres estrellas superior», y se identifiquen como una marca acogedora y comprometida con la excelencia en el servicio, la innovación y la sostenibilidad.

Se considera un hotel «tres estrellas superior» a aquel categorizado oficialmente como un hotel tres estrellas por restricciones de infraestructura, pero que brinda a los huéspedes equipamiento y servicio superior al promedio de la categoría, lo que permite competir también con hoteles de categorías superiores. Esto concuerda con los estudios mencionados, ya que proyectan que la demanda insatisfecha se concentrará en las categorías de tres y cuatro estrellas.

Las tendencias actuales del sector hotelero permiten evitar la inversión en la adquisición de inmuebles, debido a que se puede pactar contratos de usufructo a largo plazo por inmuebles que cumplan las características necesarias a cambio de una contraprestación; en este esquema, el negocio se enfoca en el posicionamiento de la marca y una operación eficiente.

La demanda insatisfecha identificada se concentra en, primer lugar, en Lima y, luego, en Cusco. En la capital, la tendencia está más orientada al mercado de cinco estrellas y establecimientos más grandes, por lo que se considera conveniente iniciar operaciones en Cusco, que, además, es un destino icónico.

La marca «Albhu Hoteles» es una derivación creada a partir de la palabra «albufera», lugar caracterizado por estar lleno de vida y brindar un descanso reparador, donde las aves migratorias se detienen para recargar energías y continuar con su travesía.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macro entorno

En la tabla 1, se muestra el análisis del macroentorno.

**Tabla 1. Análisis del macroentorno**

<b>Entorno político-legal</b>	
Estabilidad gubernamental	El Perú es una democracia que, en las últimas décadas, ha disfrutado de una relativa estabilidad política, lo cual se valida con la sucesión ininterrumpida de gobiernos elegidos democráticamente.
Facilidades para la inversión	De acuerdo con el ranking del <i>Ease of Doing Business</i> (Grupo del Banco Mundial 2015) <sup>1</sup> , el Perú se sitúa en el puesto 35° de 189 países analizados a nivel mundial. Se encuentra por delante de la media de países latinoamericanos, lo que significa que es uno de los países con menores dificultades para desarrollar negocios.
<b>Entorno económico</b>	
Evolución del producto bruto interno (PBI)	El crecimiento promedio anual del PBI del año 2000 a 2014 fue de 5,3%. En el año 2014, se presentó una desaceleración de 5,8 % al 2,4 %. Según el Fondo Monetario Internacional (2015a), el crecimiento del PBI repuntaría en 2015 hasta el 3,75% y el crecimiento debería aumentar para el año 2016 si entran en funcionamiento nuevas minas, se implementan proyectos de infraestructura significativos y se disipa el <i>shock</i> de los términos de intercambio.
Inflación	«En los últimos catorce años, la economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica, con 2,5%, por debajo de Chile (2,9%), Colombia (4,6%) y Brasil (6,0%)» (Ernst & Young 2015: 22). La inflación acumulada de los últimos 12 meses, a agosto de 2015, fue de 4,0%, lo cual superó el rango meta (entre 1,0% y 3,0%) establecido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2015c: 5, 8).
Tipo de cambio	En el año 2014, la depreciación del nuevo sol frente al dólar estadounidense fue de 6,9%; y, en el 2013, de 9,6%. Para el 30 de junio de 2015, la depreciación promedio fue de 6,4%.

<sup>1</sup> Es el ranking en el que evalúa la facilidad de las economías para llevar a cabo negocios: analiza aspectos como el tiempo y el costo para empezar un negocio, el acceso a la electricidad, el registro de propiedades, la protección de la inversión, el comercio exterior, el pago de tasas e impuestos, la insolvencia de las compañías, la facilidad para obtener crédito o el cumplimiento de contratos, elaborado por el Banco Mundial.

<b>Entorno social</b>	
Evolución demográfica	Según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2015b), la población del Perú al 30 de junio de 2015 fue de 31,2 millones de habitantes. La población estimada para el año 2021 es de 33 millones; y, para 2050, de 40 millones de habitantes. En 2015, la población peruana en edad de trabajar (de 15 a 64 años) está compuesta por 20,4 millones de habitantes (66% de la población total). Para el año 2021, se estima que serán 22,1 millones (67%), lo cual le otorga al país el llamado «bono demográfico», debido a que un alto porcentaje de su población se encuentra en edad de producir y consumir.
Pobreza y ocupación	Según el INEI (2015a), hubo una reducción del índice de pobreza: del 55,6% en 2005 al 22,7% en 2014. El índice de extrema pobreza se redujo de 15,8% al 4,3% en el mismo período. Por otra parte, según el BCRP, la tasa de desempleo, en 2014, fue del 5,9%, sin variación con respecto al año 2013 (2015b: 14).
<b>1.4. Entorno tecnológico</b>	
El Perú se encuentra en la posición 101 de 144 países en el subíndice de uso de las tecnologías de información y de comunicación del índice de competitividad del <i>World Economic Forum</i> (WEF 2014-2015), uno de los principales factores fue la baja disponibilidad de servicios de Internet de banda ancha.	
<b>1.5. Entorno ecológico</b>	
Según el informe de Ejes Estratégicos de la Gestión Ambiental de la Comisión Multisectorial PCM (2012), el capital natural del Perú contribuye con 13% a nuestra riqueza total, más del doble del promedio mundial y más de cinco veces el promedio de los países de altos ingresos. Asimismo, el Perú se ubicó en el puesto 110 de 178 países en el índice de desempeño ambiental (Hsu <i>et al.</i> 2014: 10); en este marco, uno de los aspectos con baja calificación fue la tendencia en las emisiones de CO <sub>2</sub> por Kwh de electricidad y el tratamiento de las aguas residuales.	
<b>1.6. Entorno global</b>	
Economía mundial	Según las proyecciones del FMI (2015b), el crecimiento de la economía mundial será de 3,3% en el año 2015. Para 2016, se espera que el crecimiento repunte hasta el 3,8%.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2. Análisis del microentorno

En la tabla 2, se muestra el análisis del microentorno.

**Tabla 2. Análisis del microentorno**

<b>Identificación, características y evolución del sector</b>	
Sector económico	La hotelería es un sector económico comprendido en la industria del turismo.
Facilidades para la inversión	El entorno político y regulaciones es favorable para el desarrollo del sector turístico de acuerdo con el índice de competitividad turística del <i>WEF</i> (2015), Perú ocupa la posición (58 de 141 países). Las fortalezas de recursos naturales no son aprovechadas por limitaciones en infraestructura y aeroportuarias, en adición a problemas con seguridad salud e higiene.
Incidencia tributaria en la actividad hotelera	La prestación de servicios de hospedaje a sujetos no domiciliados (personas naturales residentes en el extranjero) por un período no mayor de sesenta días no se encuentra afecta al impuesto general de las ventas (IGV) por considerarse un caso de exportación de servicios. Además, se puede solicitar la devolución del IGV pagado por la empresa en las adquisiciones de bienes y servicios vinculados a la prestación de estos servicios inafectos (Ministerio de Economía y Finanzas 2001).
Marco legal de los establecimientos de hospedaje	La actividad de los establecimientos de hospedaje se rige por el Decreto Supremo N° 001-2015-Mincetur «Reglamento de Establecimientos de Hospedaje», emitido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo o Mincetur (2015a). Los establecimientos solicitarán al órgano competente <sup>2</sup> su clasificación o categorización, para lo cual deben cumplir con ciertos requisitos de infraestructura, equipamiento y servicio (ver anexo 1, sobre los requisitos para el inicio de actividades y condiciones mínimas exigidas para operar como establecimiento de hospedaje). Los establecimientos que opten por no clasificarse o no categorizarse también deben cumplir con los requisitos mínimos establecidos en el reglamento (ver anexo 2, sobre los principales requisitos para categorización o clasificación de establecimientos de hospedaje).
Turismo en el Perú	El Perú se ubica en el puesto 58 de un total de 141 economías a nivel mundial en el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo 2015 del Foro Económico Mundial <sup>3</sup> (2015), en la posición 11 de 26 del continente americano y en la posición 4 de 11 en la región de América del Sur. Con respecto al reporte anterior, mejoró quince posiciones. Los aspectos en los que el Perú ocupa mejores posiciones son recursos naturales (12) y apertura internacional (15), mientras que los aspectos con menor calificación relativa corresponden a infraestructura portuaria y terrestre (118), seguridad y protección (117), precios competitivos (115) y ambiente sostenible (102).

<sup>2</sup> Pueden ser las gerencias regionales o direcciones regionales de Comercio Exterior y Turismo o quienes hagan sus veces en los Gobiernos Regionales.

<sup>3</sup> También, es conocido como WEF, por sus siglas en inglés.

<b>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</b>
<p><b>Poder de negociación de los proveedores</b></p> <p>La compra de insumos y servicios tiene una oferta variada, que permite escoger entre varias opciones similares en calidad y disponibilidad, por lo que los proveedores tienen bajo poder de negociación. La calidad de los bienes y servicios adquiridos es importante para la calidad del servicio ofrecido, pero no existe diferenciación significativa en la calidad requerida. Asimismo, se debe considerar que no hay insumos o servicios que concentren alto volumen de compra. Por la diversidad de proveedores existentes, el costo de cambio de proveedor es bajo. Por otro lado, es poco probable que los proveedores de un hotel avancen con una integración vertical para instalar un hotel, puesto que los rubros de productos y servicios que requiere un hotel son múltiples y, además, los negocios de los proveedores están diversificados en varias industrias.</p>
<p><b>Poder de negociación de los clientes</b></p> <p>Los clientes se clasifican en tres rubros: agencias de viajes, turistas y corporativos. Las agencias de viaje son pocas, aseguran compras por volumen y eligen entre hoteles similares para derivar a los turistas que captan, por lo cual tienen un alto poder de negociación. En este caso, la marca ayuda a generar volumen de oferta para negociar, pero no es un factor clave, ya que la agencia deriva sus clientes a hoteles de similar categoría, principalmente, por el factor precio.</p> <p>En cuanto a los turistas, tienen bajo poder de negociación, debido a que se encuentran dispersos y sus compras individuales no son significativas. En los últimos años, este escenario ha ido cambiando, los turistas hoy cuentan con mayor disponibilidad de información en línea (<i>TripAdvisor</i><sup>4</sup>, <i>Booking</i><sup>5</sup>, <i>Xpedia</i><sup>6</sup>, entre otros) para comparar alternativas y realizar sus compras. En el caso de los clientes corporativos, el poder de negociación es medio, puesto que estos clientes aseguran ocupabilidad del establecimiento hotelero durante períodos largos, pero a precio menor que a los turistas.</p>
<p><b>Amenaza de nuevos competidores</b></p> <p>De acuerdo con el informe de brechas hoteleras en siete ciudades de Perú (Mincetur, T&amp;L Tourism Leisure &amp; Sports 2013a), se proyecta una demanda insatisfecha para los próximos años en el Cusco, lo cual hace atractivo el ingreso de nuevos competidores. Sin embargo, existen barreras de entrada que dificultan el ingreso de manera moderada. La principal barrera de entrada son los terrenos disponibles en la ciudad de Cusco, cuyo centro histórico actualmente casi no presenta ubicaciones disponibles. Además, hay restricciones gubernamentales por los restos arqueológicos existentes en la ciudad<sup>7</sup>. Asimismo, se debe tener en cuenta los trámites de licencias municipales dependiendo de la ubicación y factores políticos, a partir de los cuales puede tomar algunos meses.</p> <p>Las economías de escala también pueden representar una barrera de entrada, ya que, si bien existen pocas cadenas operando en la ciudad, estas logran eficiencias principalmente en gastos administrativos y ventas que se encuentran centralizados, lo cual afecta a hoteles independientes. Por otro lado, no existe restricción significativa para el acceso a los canales de distribución: las agencias de viaje negocian indistintamente con todos los establecimientos interesados que cumplan características mínimas por categoría.</p>

<sup>4</sup> Esta es una herramienta que permite conocer de primera mano y de forma gratuita la opinión de cientos de clientes acerca del personal, los servicios e instalaciones hoteleras.

<sup>5</sup> Es una agencia de viaje minorista en línea, que trabaja con cupos garantizados y disponibilidad de habitaciones; las reservas se garantizan con las tarjetas de crédito de los clientes.

<sup>6</sup> Se trata de una agencia de viaje minorista en línea, que trabaja con cupos garantizados y disponibilidad de habitaciones; las reservas se garantizan con las tarjetas de crédito de los clientes.

<sup>7</sup> De acuerdo con la Ley 28296, «Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación» (Comisión Permanente del Congreso de la República, 2004), no se puede ocupar una zona arqueológica, por lo cual se requiere un Certificado de Inexistencia de Restos Arqueológicos, emitido por el Ministerio de Cultura, quien además verifica que la construcción no suplante una construcción arqueológica.

<b>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</b>
<b>Amenaza de productos o servicios sustitutos</b>
<p>La industria hotelera tiene como producto sustituto el alquiler de habitaciones y viviendas, que en los últimos años ha cobrado relevancia por el lanzamiento de herramientas tecnológicas colaborativas en línea. El principal ejemplo es la aplicación <i>AirBnB</i><sup>8</sup>, mediante la cual las personas pueden ofrecer en alquiler habitaciones o viviendas a los visitantes sin ser un establecimiento de hospedaje legalmente registrado. Sin embargo, consideramos que, en el caso del Perú, esta fuerza no representa actualmente una amenaza relevante, aunque en el futuro se deberá monitorear su evolución.</p> <p>Este tipo de negocio podría verse afectado por las regulaciones gubernamentales, como ha estado ocurriendo en Estados Unidos y Europa. El precio es el factor que podría determinar que el usuario decida por el producto sustituto, debido a que no tiene costos de cambio; sin embargo, un establecimiento de hospedaje formal le brindaría mayor seguridad</p>
<b>Rivalidad entre los competidores existentes</b>
<p>Existe gran diversidad de competencia y diferentes categorías. No existen cadenas que tengan posición significativa del mercado, y, actualmente, la demanda y las tasas de ocupación son satisfactorias para los participantes. En este esquema, la rivalidad entre los competidores es media, puesto que, si bien existe una competencia intensa entre los establecimientos que operan actualmente, esta no es muy agresiva debido a que la oferta está dispersa y la demanda cubre las expectativas actuales. Existen pronósticos de una demanda insatisfecha en los próximos años y crecimiento del mercado. La inversión inicial en infraestructura y los altos costos fijos representan una barrera de salida, que dependerá de las opciones de venta. Sin embargo, la poca disponibilidad de ubicaciones actualmente genera que este no sea un problema significativo.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Conclusiones

- El macroentorno se presenta favorable para nuevas inversiones en el sector hotelero, a pesar de la desaceleración de la economía.
- Se visualiza cambio en la forma de compra de los usuarios a través de las agencias de viajes en línea (*Online Travel Agency*, u *OTA* por sus siglas en inglés), las cuales están reemplazando a las agencias de viajes tradicionales.

<sup>8</sup> Se trata de una herramienta tecnológica colaborativa en línea, mediante la cual las personas pueden ofrecer en alquiler habitaciones o viviendas a los visitantes sin ser un establecimiento de hospedaje legalmente registrado.

## **Capítulo III. Sondeo de mercado**

### **1. Objetivos**

- Identificar las características del mercado hotelero en el Cusco
- Identificar la demanda hotelera insatisfecha en el Cusco
- Identificar el perfil de la demanda hotelera en el Cusco
- Identificar las oportunidades de inversión en el mercado hotelero en el Cusco

### **2. Metodología**

Se ha encontrado estudios confiables y de valor sobre el sector hotelero. De acuerdo con la información publicada por el Mincetur, se tomó conocimiento de que existen ciudades del Perú en las que hay brechas entre la oferta y la demanda hotelera. Se tomó información secundaria de los siguientes estudios: «Perfil del vacacionista peruano 2013» y «Perfil del turista extranjero 2013» (Promperú 2014a, 2014b), y «Brechas hoteleras en 7 ciudades de Perú» (Mincetur 2013a).

Mediante encuestas de profundidad, realizada a ejecutivos y expertos de establecimientos hoteleros de categoría *midscale* o superior del sector hotelero en el Perú, se recopiló información sobre la perspectiva y la tendencia del sector turismo y hotelero.

### **3. Fuente de información primaria**

Se realizaron entrevistas a ocho ejecutivos y expertos del sector hotelero en el Perú. Las preguntas formuladas se describen en el anexo 3, en el que se presenta el cuestionario de las entrevistas a profundidad, así como la relación de entrevistados. De este, se desprende lo siguiente:

- Las perspectivas para el sector turismo y hotelería en el Perú en general son positivas: se espera una tasa de crecimiento superior al 5% anual, principalmente en Lima y Cusco.
- Los visitantes que llegan al Cusco son principalmente vacacionistas con interés cultural.
- La oferta hotelera en el Cusco ha aumentado considerablemente en los últimos años. Por ejemplo, los hoteles de cuatro estrellas duplicaron su oferta de habitaciones entre

los años 2010 y 2012; asimismo, se inauguraron importantes proyectos de cinco estrellas, tales como el JW Marriott Monasterios Los Agustinos, Orient Express Palacio Las Nazarenas, entre otros, tanto en la ciudad del Cusco como en el Valle Sagrado. Con la apertura de hoteles de cinco estrellas en los últimos años, se observa un exceso de oferta en esta categoría y una falta de oferta en hoteles de categorías de tres y cuatro estrellas.

- Ubicarse como un hotel «tres estrellas superior» es una buena estrategia, puesto que, en la categorización de tres estrellas, se requiere menor inversión en infraestructura; no obstante, se trata de una oferta que cuenta con características superiores de servicio y confort, que puede competir también con los hoteles de cuatro estrellas.
- Los clientes eligen los hoteles basándose en su ubicación, instalaciones (camas, baños, áreas comunes), calidad del servicio y precio. En este esquema, el principal elemento diferenciador en relación con la competencia es el servicio.
- Actualmente, los clientes cuentan abundante información en Internet para elegir un hotel. *TripAdvisor* es el portal más importante del momento; en paralelo, las agencias de viaje online (*OTA*) han estado creciendo rápidamente; portales como *Booking* y *Expedia* son los líderes. Esta tendencia implica a que todo establecimiento de hospedaje debe estar presente en estos portales para poder competir.
- Los destinos orientados al segmento vacacional dependen altamente de las agencias de viaje. En el país, las más importantes son Cónдор Travel, Lima Tours y Costamar. Además, dependiendo del destino, se requiere tener buenas relaciones con los operadores locales.
- Los principios de la gestión del negocio hotelero están cambiando: antes los dueños de los inmuebles eran los operadores de hoteles independientes; actualmente, existe la tendencia a separar el negocio del rubro inmobiliario y algunas empresas se dedican a ser operadores mediante contratos de usufructo de los inmuebles, lo que genera marcas reconocidas, como es el caso de Casa Andina y Tierra Viva en el Perú.
- Para ser competitivos, los gastos de remodelación no deben exceder los US\$ 5000 por habitación.
- La ocupación mínima de un debe ser igual o mayor a un promedio de 40% anual, considerando un mínimo de 40 habitaciones.
- Se recomienda que el inmueble cuente con un rango de 40 a 60 habitaciones para ser rentable.
- Para posicionar un establecimiento con una marca nueva, se debería llevar a cabo dos acciones:

- Orientar la estrategia de marketing a ganar una buena reputación en los portales de Internet –principalmente, *TripAdvisor*–, y estar activos en redes sociales como *Facebook*<sup>9</sup> e *Instagram*<sup>10</sup>.
- Ofrecer viajes de familiarización a agencias de viajes y medios de comunicación para que puedan conocer el hotel, disfrutar de las características de infraestructura y servicio; de esta forma, se compromete a las agencias y medios de comunicación a ofrecer el servicio y promocionarlo con los turistas.

#### 4. Fuentes de información secundaria

Para este plan de negocio, se identificó el estudio *Brechas hoteleras en 7 ciudades de Perú* (Mincetur y T&L Tourism Leisure & Sports 2013a). A partir del análisis de este, se obtuvo la información referente a oferta hotelera, demanda hotelera, estimación de brechas entre la oferta y la demanda, características generales (perfil) de la demanda. A continuación, se describen estos aspectos.

##### 4.1 Oferta y demanda hotelera en Cusco

Según el estudio de *Brechas hoteleras* (Mincetur y Tourism Leisure & Sports 2013a), Cusco cuenta con 81 hoteles entre las categorías *midscale*, *upscale* y *luxury* con una oferta total de 3971 habitaciones. El 72% de este grupo de hoteles son pequeños (menos de 51 habitaciones), el 19% son medianos (entre 51 y 100 habitaciones), el 6% son grandes (más de 100 habitaciones) y el 3% restante son muy grandes (más de 151 habitaciones). El 59% de las 3971 habitaciones disponibles pertenecen a la categoría *midscale*; un 17%, a *upscale*; y un 24%, a *luxury*.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los expertos, la información publicada por el Mincetur y Tourism Leisure & Sports (2013a), y la data proporcionada en la página web de *TripAdvisor*, se recolectó la información referente a precios y principales atributos de veintiocho hoteles categorizados como tres y cuatro estrellas que funcionan en la ciudad de Cusco (ver anexo 4, sobre la relación de hoteles en Cusco). En resumen, se puede ver que estos hoteles cuentan en promedio con 50 habitaciones; el precio promedio ofertado hacia el cliente final es de US\$ 90 por habitación. En este caso, su oferta de valor se centra en acceso a Internet,

---

<sup>9</sup> Se trata de una de las redes sociales más utilizadas a nivel mundial.

<sup>10</sup> Es una red social y aplicación que permite compartir fotos y videos.

desayuno buffet, habitaciones contemporáneas y coloniales, camas *king*, *queen* y *full size*, restaurante, tina y ducha, y salón de reuniones en la mayoría de estos establecimientos.

Con respecto a la demanda hotelera, de acuerdo con las estadísticas obtenidas del estudio de *Brechas hoteleras* (Mincetur y Tourism Leisure & Sports 2013a), en Cusco, el 40% de la demanda de habitaciones pertenece a las categorías *upscale* y *luxury*, mientras que la demanda de *midscale* es 60% (ver tabla 3).

**Tabla 3. Demanda hotelera en Cusco (habitaciones)**

Categoría	Hoteles	Hab.	Ocupación	Pax/ Hab.	Estadía promedio	Arribos	Pernoctaciones
<i>Midscale</i>	64	2352	63,4%	1,8	1,72	571.564	980.305
<i>Upscale</i>	7	682	73,0%	1,71	1,99	156.292	310.767
<i>Luxury</i>	10	937	54,3%	1,81	1,8	186.843	336.415
Total	81	3971	62,9%	1,78		914.699	1627.487

Fuente: Mincetur y Tourism Leisure & Sports, 2013a.

#### 4.2 Proyección de la oferta y demanda en Cusco

De acuerdo con las estadísticas obtenidas del estudio de *Brechas hoteleras* (Mincetur y Tourism Leisure & Sports 2013a), en Cusco, se prevé que el número de habitaciones en 15 años será más de 2 veces la oferta existente al día de hoy (TACC de 6,1% anual), tal como se muestra en la tabla 3. Asimismo, se proyecta que la demanda hotelera alcance las 7 mil habitaciones acumuladas en los próximos 15 años, de los cuales se espera el mayor crecimiento en la categoría *midscale* (ver tabla 5).

**Tabla 4. Proyección de la oferta hotelera - Cusco escenario base (habitaciones)**

Categoría / Años	2012	2017	2022	2027	Variación 2012-2027
<i>Midscale</i>	2352	2886	3541	4344	85%
<i>Upscale</i>	682	937	1287	1768	159%
<i>Luxury</i>	937	1464	2286	3571	281%

Fuente: Mincetur y Tourism Leisure & Sports, 2013a.

**Tabla 5. Proyección de la demanda hotelera - Cusco escenario base (habitaciones)**

<b>Categoría</b>	<b>2012</b>	<b>2017</b>	<b>2022</b>	<b>2027</b>	<b>TACC</b>	<b>Variación 2012-2027</b>
<i>Midscale</i>	1490	2181	3182	4644	7,9%	212%
<i>Upscale</i>	498	743	1107	1650	8,3%	231%
<i>Luxury</i>	509	514	517	520	0,1%	2%
<b>Total</b>	<b>2497</b>	<b>3438</b>	<b>4806</b>	<b>6814</b>	<b>6,9%</b>	<b>173%</b>

Fuente: Mincetur y Tourism Leisure & Sports, 2013a.

### 4.3 Brechas entre la oferta y la demanda hotelera

El estudio identifica una brecha entre la oferta y la demanda hotelera al año 2027; las ciudades que presentan mayor brecha son Lima, Cusco y Arequipa. En el caso del Cusco la brecha hotelera de 5, 10 y 15 años en un escenario base del año 2012 y considerando un porcentaje de ocupación hotelera del 68%, se proyecta una brecha entre la oferta y la demanda creciente con mayor énfasis en el sector *midscale*.

De acuerdo con el estudio del Mincetur y Tourism Leisure & Sports (2013a), las brechas hoteleras en Cusco se concentran en las categorías *midscale* y *upscale*, con 3700 y 1740 habitaciones respectivamente (ver tabla 7). Traducido en número de hoteles, en 15 años, se deben construir un total de 121 hoteles si el tamaño promedio de habitaciones por hotel se mantiene como en la actualidad. No obstante, se recomienda que el tamaño de habitaciones por hotel en la categoría *midscale* crezca, como mínimo, al doble; en este marco, la necesidad de nuevos hoteles en esta categoría es de, aproximadamente, 50 habitaciones.

**Tabla 6. Brecha hotelera - Cusco a 5, 10 y 15 años (en habitaciones)**

<b>Años</b>	<b>2012 a 2017</b>	<b>2017 a 2022</b>	<b>2022 a 2027</b>	<b>Total</b>
<i>Midscale</i>	730	1240	1730	3700
<i>Upscale</i>	410	540	790	1740
<i>Luxury</i>	0	80	170	250
<b>Total</b>	<b>1140</b>	<b>1860</b>	<b>2690</b>	<b>5690</b>

Fuente: Mincetur y Tourism Leisure & Sports, 2013a.

Sobre la base de la información presentada, el presente plan se enfocará en el modelo de negocio de operación de hoteles a través de contratos de usufructo en categorías *midscale*.

Debido a que existe evidencia de una mayor oportunidad de negocio, se iniciará operaciones en la ciudad del Cusco, que presenta una brecha entre la demanda y oferta creciente. En esa línea, el modelo de negocio tiene la proyección de operar en un mediano plazo en las ciudades de Arequipa y Lima, puesto que exponen condiciones similares.

#### **4.4 Características generales de la demanda**

El estudio de brechas hoteleras (Mincetur y Tourism Leisure & Sports 2013a) plantea las siguientes principales características de la demanda en el Cusco:

- Perfil de la demanda: La demanda está compuesta por población adulta de ambos sexos, principalmente, empleados o funcionarios con un sector de mercado bastante independiente para fijar sus fechas de visita (estudiantes, retirados, independientes).
- Segmento de motivación principal: Principalmente, hay una motivación vacacional cultural, con dos pequeños segmentos: de naturaleza y corporativo incipiente.
- Origen de la demanda: El 48% de la demanda corresponde a peruanos, mientras que el 62% está compuesta por extranjeros. En este último caso, los visitantes provienen, principalmente, de Estados Unidos (23%) y Europa occidental (18%). En los últimos años, se nota un incremento de los turistas provenientes de Brasil, Japón y China.
- Categoría estrella para el segmento y destino: Se trataría de las categorías *midscale* y *upscale*, pero con posibilidades abiertas para *luxury* por las condiciones de exclusividad del destino.
- Canal de reserva: Mediante vía directa y agencias de viaje tradicionales para grupos de internacionales de larga distancia. Además, se visualiza un incremento de uso de medios virtuales, tales como *booking* y otros.
- Aspecto clave para seleccionar hotel: Los factores precio y ubicación son importantes en igual medida; también, destaca la calidad en las valoraciones de los hoteles en ese destino.
- Potencial de mercado: Tiene un alto con distintos escenarios, según el tipo de manejo y gestión para Machu Picchu.
- Servicios clave: Debe contar con limpieza diaria de habitaciones, cambio regular de sábanas y toallas, atención a habitaciones durante las veinticuatro horas, set higiénico, primeros auxilios, recepción y consejería durante las veinticuatro horas.

- Instalaciones clave: *Wi-fi*<sup>11</sup> gratis
- Tamaño de habitación: 12 a 16 m<sup>2</sup>
- Precio aceptable: US\$ 40 a 60.

#### 4.5 Perfil del cliente potencial

En la siguiente tabla, se describen las principales características de los potenciales clientes, según los estudios realizados por Promperú (2014a, 2014b) bajo los nombres de «Perfil del vacacionista nacional 2013» y «Perfil del turista extranjero 2013».

**Tabla 7. Características del cliente potencial**

Turista extranjero	Sexo: 62% hombres Edad promedio: 39 años Educación: 87% instrucción superior Motivo del viaje: 61% vacaciones, 14% visitas a familiares, 13% negocios y 12% Otros Gasto total promedio (sin pasajes): US\$ 985 Lugares visitados: Lima (72%) y Cusco (33%) Países emisores: Chile y Estados Unidos Estadía promedio: 10 noches
Vacacionista nacional	Sexo: 59% mujeres Edad promedio: 39 años Educación: 70% carrera técnica o universitaria completa Empleo: 33% trabaja en el sector privado Grupo: 43% viaja con su familia Transporte: El 72% usa ómnibus interprovincial Alojamiento: El 55% paga por alojamiento

Fuente: Promperú, 2014a.

#### 5. Conclusiones

- Existe una brecha entre la oferta y la demanda hotelera en la ciudad del Cusco, que se estima en 5690 habitaciones para el año 2027, concentrada en la categoría *midscale*, con 3700 habitaciones (65%).
- Los expertos consultados concuerdan en que las perspectivas para el sector hotelero en el Perú son positivas en el corto, mediano y largo plazo, en especial, en destinos como Cusco.

<sup>11</sup> Consiste en un mecanismo de conexión de dispositivos electrónicos de forma inalámbrica.

- Los expertos destacan las oportunidades de crecimiento para los hoteles de tres estrellas con altos niveles de servicio al cliente.
- Los aspectos claves para que los clientes seleccionen un hotel son el precio, ubicación y calidad del servicio e instalaciones.
- Las agencias de viaje tradicionales son el principal canal de reservas en el caso de grupos internacionales de larga distancia, mientras que las agencias de viaje *online* cobran cada vez mayor importancia para grupos de viajeros más pequeños.
- La demanda tiene origen principalmente en el extranjero, tanto a nivel regional (Sudamérica) como lugares de larga distancia. Este segmento apunta, principalmente, a un turismo vacacional cultural.
- El perfil de la demanda se caracteriza por componerse de adultos de ambos sexos, de estado civil indistinto, con diversidad de grupos de viaje, principalmente, empleados o funcionarios con bastante independencia para fijar sus fechas de visita.
- La tendencia en la industria es separar el negocio inmobiliario del hotelero. En este marco, han surgido operadores que han posicionado sus marcas y operan bajo contratos de usufructo.
- De las entrevistas a expertos, se concluye que los contratos de usufructo funcionan bien en el país y se necesita en promedio de cuatro a cinco años para recuperar la inversión inicial imprescindible para la modernización del hotel, de manera que aún quedan alrededor de veinte años a más de la explotación con un alquiler por debajo del mercado.

## **Capítulo IV. Concepto de negocio**

### **1. Contrato de usufructo**

«En la industria de la hotelería actual existen al menos tres estrategias de gestión de establecimientos - mediante contratos de franquicia, gestión o alquiler. Si un profesional del sector no tiene más activo que la experiencia acreditada en la gestión hotelera, lo más sencillo es optar por los contratos de gestión o alquiler de hoteles de llave en mano. En general, los hoteles antiguos son una buena oportunidad en la mayoría de las ciudades. Muchos son de propiedad familiar y, por tanto, no suelen estar a la venta, pero sí necesitados de profesionalización» (Fernández 2014: 22). En el Perú, existen grupos económicos dueños de cadenas de hoteles tales, como Casa Andina y Tierra Viva, que utilizan la modalidad de contratos de usufructo<sup>12</sup> con períodos de hasta treinta años, lo cual les ha permitido abrir nuevos hoteles en períodos más cortos para expandir el negocio en menos tiempo.

Para Albhu Hoteles, el dueño del inmueble a operar se convierte en un socio clave para llevar adelante el negocio; en contraparte, recibirá un ingreso del 20% de los ingresos netos del IGV, lo cual garantiza un mínimo equivalente a US\$ 6000 por la operación del hotel, además de la revalorización de este último por los cambios realizados (ver anexo 5). Se buscará ejecutar contratos de usufructo con hoteles que se encuentren en lugares céntricos y que cumplan con la mayoría de requerimientos alineados a la estrategia planteada para el proyecto. Mediante el lienzo de modelo de negocio, se presenta el diseño de negocio para Albhu Hoteles (ver anexo 6).

### **2. Criterios para elegir un inmueble a operar como hotel**

- La ubicación debe ser céntrica, cercana a los principales lugares de interés.
- La capacidad no debe ser menor a cuarenta ni mayor a sesenta habitaciones. Además, debe contar con áreas comunes para recepción, comedor y almacenes.
- La inversión en remodelación no debe exceder de US\$ 5000 por habitación.
- La arquitectura debe ser característica del destino.

---

<sup>12</sup> El contrato de usufructo es un tipo de gestión hotelera que regula las relaciones entre el propietario de un hotel y el operador que se hace responsable del hotel, incluidos la gestión de recursos humanos, la acomodación, las reservas, los servicios de marketing, mantenimiento de las instalaciones. La empresa que opera tratará de que el acuerdo sea de largo plazo. En contrapartida, el dueño recibirá un porcentaje fijo de las ventas, y un porcentaje variable o solamente variables.

- El inmueble debe encontrarse operando como establecimiento hotelero o debe haber estado operando hasta hace un año.
- El inmueble debe estar saneado legalmente, sin problemas legales para inscribir la cesión en registros públicos.
- Los propietarios no deben tener o estar relacionados con antecedentes negativos que puedan afectar la operación o la marca en el futuro.

### 3. Opciones de inmuebles evaluados

En la tabla 8, se presenta las opciones de inmuebles evaluados.

**Tabla 8. Opciones de inmuebles evaluados**

<b>Ubicaciones / Características</b>	<b>Habitaciones</b>	<b>Estado de instalaciones</b>	<b>Operando como hotel</b>
Santa Catalina	38	Buena	Sí
Korikancha	47	Buena	Sí
Plaza Regocijo	52	Regular	No

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 4. Características por las cuales un propietario de inmueble elegiría como operador a Albhu Hoteles

- Opción preferente para suscribir acciones en los siguientes proyectos
- Experiencia en el sector hotelero e incremento del valor del inmueble
- Proyecto atractivo, que ofrece ganancias superiores a las actuales con menor riesgo y esfuerzo

## **Capítulo V. Planeamiento estratégico**

### **1. Visión**

«Ser una cadena de hoteles con presencia en las principales ciudades del Perú al 2025, reconocida internacionalmente por nuestro compromiso con la excelencia en el servicio, la atención personalizada, la innovación y la sostenibilidad»<sup>13</sup>

### **2. Misión**

«Brindar a nuestros huéspedes una experiencia de hospedaje memorable, que les permita un descanso cómodo y reparador durante su viaje, para lo cual operamos hoteles confortables, acogedores y sostenibles, caracterizados por su trato personalizado, calidad del servicio y compromiso con el medio ambiente, apoyándonos en nuestros colaboradores motivados, el uso de la tecnología y la búsqueda permanente de la innovación»

### **3. Valores**

- **Pasión por el servicio:** Existimos para adicionar una experiencia memorable al viajero. Nos anticipamos a sus necesidades y excedemos sus expectativas.
- **Orientación a las personas:** Nos preocupamos por el bienestar de todos nuestros colaboradores, y promovemos un ambiente de respeto y reconocimiento.
- **Innovación:** Innovar es la llave principal de crecimiento, que puede ser recibida de cualquier persona en cualquier momento.
- **Sostenibilidad:** Tenemos la responsabilidad de operar con conciencia de vivir en un entorno que debe ser cuidado.
- **Confiabilidad:** Somos éticos y hacemos lo correcto siempre.

---

<sup>13</sup> La visión se ha establecido sobre la base de los tres principios de la sostenibilidad, planteados por Bazán, Gayoso, Mendoza Moreno Lesevik (2007): ambiental, que supone el uso óptimo de recursos naturales; sociocultural, que implica el respeto y conservación de los atractivos culturales; y económico, que apunta a la mejora de la calidad de vida de la población local mediante el empleo y oportunidades de inversión.

#### 4. Objetivos estratégicos

- Crear la marca «Albhu Hoteles» y posicionarla como una imagen de calidad de servicio e innovación en el sector hotelero, convirtiendo al servicio que representa en una oferta preferida por los turistas
- Ser financieramente rentables
- Contar con colaboradores comprometidos y motivados
- Ser percibida como una empresa sostenible e innovadora

#### 5. Análisis FODA

En la tabla 9 se presenta el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

**Tabla 9. Análisis FODA**

Aspectos internos	Aspectos externos
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F1: Socio con amplia experiencia en el sector hotelero</li> <li>• F2: Liderazgo y habilidades del equipo</li> <li>• F3: Ubicación céntrica</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O1: Crecimiento constante en la llegada de turistas al país</li> <li>• O2: Pronósticos de demanda hotelera insatisfecha para las categorías de tres y cuatro estrellas en las principales ciudades del país en el corto, mediano y largo plazo</li> <li>• O3: Disponibilidad de hoteles de propiedad familiar en las ciudades principales, hoteles que requieren de una optimización en la gestión</li> <li>• O4: Turista cada vez más informado y con accesos a nuevas tecnologías.</li> <li>• O5: Oferta hotelera <i>midscale</i> con falencias de calidad y poca homogeneidad</li> <li>• O6: Cambio en la industria turística, uso creciente de canales virtuales para generar reservas de hoteles</li> <li>• O7: Estacionalidad hotelera baja en la ciudad del Cusco</li> <li>• O8: Tendencia a turismo sostenible</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D1: Marca nueva</li> <li>• D2: Bajo poder de negociación con agencias de viaje y tour operadores al inicio de operación</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A1: Ingreso de cadenas internacionales al mercado hotelero</li> <li>• A2: Presión competitiva por el precio en el sector</li> <li>• A3: Movimiento desfavorable del ciclo económico que impacta en el turista nacional e internacional</li> <li>• A4: Demora en la obtención de licencias de operación hotelera debido a la burocracia local</li> <li>• A5: Limitaciones para construir nuevos hoteles en la ciudad del Cusco</li> <li>• A6: Alta rotación de personal en el sector hotelero del Cusco</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Sobre la base de esta matriz, se ha realizado el análisis FODA cruzado, el cual se presenta en la tabla 10.

**Tabla 10. Análisis FODA Cruzado**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1</li> <li>• F2</li> <li>• F3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1</li> <li>• D2</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1</li> <li>• O2</li> <li>• O3</li> <li>• O4</li> <li>• O5</li> <li>• O6</li> <li>• O7</li> <li>• O8</li> </ul>	<p><b>Explotar</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una nueva cadena hotelera que ofrece servicios de calidad para satisfacer la demanda en el segmento <i>midscale</i> (F1O1, F1O2, F1O5)</li> <li>2. Establecer un concepto de negocio orientado a la gestión de establecimientos hoteleros existentes a través de contratos de usufructo (F1O3, F2O3, F1O2, F2O5)</li> <li>3. Iniciar operaciones en la ciudad de Cusco (F1O3, F1O7, F2O3, F2O7)</li> <li>4. Ofrecer servicios complementarios que diferencien a la oferta de hospedaje (F2O5)</li> <li>5. Hacer uso de las tecnologías de información para el marketing, publicidad y captación de clientes (F2O4, F2O6)</li> <li>6. Promover una oferta hotelera sostenible y amigable con el medio ambiente (F2O8)</li> </ol>	<p><b>Buscar</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfocarse en medios virtuales para comunicarnos con los clientes y potenciar la venta a través de canales directos (D2O2, D2O6, D2O4)</li> <li>2. Crear una imagen de marca que se fije en la mente del consumidor como una oferta hotelera <i>midscale</i> superior (D1O5)</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A1</li> <li>• A2</li> <li>• A3</li> <li>• A4</li> <li>• A5</li> <li>• A6</li> </ul>	<p><b>Confrontar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar preferentemente hoteles que cuenten con licencias de funcionamiento (F1A4, F1A5)</li> <li>2. Definir una estrategia comercial por segmento de clientes (corporativo, turista nacional y extranjero) (F1F2A3)</li> <li>3. Innovar constantemente en el servicio ofertado (F1F2A1)</li> <li>4. Tener una estrategia de precios segmentada por canales y clientes (F1F2A2)</li> <li>5. Implementar estrategia de motivación para los colaboradores (F2A6)</li> </ol>	<p><b>Evitar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evitar competir por precios y enfocarse en la diferenciación del servicio (D1A2)</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 6. Estrategia genérica

Se aplicará la estrategia de diferenciación: se operará establecimientos categorizados como tres estrellas por restricciones de infraestructura (ver anexo 1); sin embargo, se brindará un servicio

característico de categorías superiores. Para la implementación de esta estrategia, nos enfocaremos en dos aspectos principales:

- Personalización del servicio: tanto en la interacción diaria de los colaboradores con los huéspedes como en la personalización de las habitaciones y los alimentos, reforzado con pequeños presentes (*souvenirs*<sup>14</sup>) sorpresa
- Amplio portafolio de servicios complementarios: desde los más sencillos –que serán sin costo, como los informativos– hasta algunos más personalizados (que serán tercerizados con proveedores debidamente calificados)

## 7. Estrategia competitiva

Se consideran detalles diferenciadores con respecto a la competencia, que respaldan nuestra estrategia genérica, como son los siguientes:

- Trato personalizado y amable en todo momento (*check-in*<sup>15</sup>, estadía, *check-out*<sup>16</sup> e, incluso, postservicio) con estándares operacionales de categorías superiores
- Amplio abanico de servicios complementarios con proveedores evaluados como: *tours*, spa, lavandería, traslados y atención médica
- Obsequios y servicios gratuitos, como pequeños souvenirs o golosinas luego de la limpieza de las habitaciones, préstamo y alquiler de teléfonos celulares y bicicletas, bebidas calientes en autoservicio durante las 24 horas, postre diario gratis al atardecer (porciones de queques o tortas)
- Servicios de información sobre arribos y salidas de vuelos, principales rutas turísticas de la ciudad, elaboración de rutas para recorridos en bicicleta y caminatas
- Opción de desayunos orgánicos y energéticos, y lonchera básica de desayuno para quienes salen antes de las seis de la mañana

Al inicio de operaciones, la estrategia competitiva será de seguidor: se imitará y adoptará algunos aspectos del servicio personalizado brindado por los principales competidores. Cabe anotar que estos son los hoteles Tierra Viva y Casa Andina, de tres y cuatro estrellas; en este marco, el referente es el primero. Una vez que Albhu Hoteles se haya introducido en el

---

<sup>14</sup> Se trata de objetos que se adquieren en un sitio a modo de recuerdo.

<sup>15</sup> Refiere al proceso de registro de llegada del huésped al hotel.

<sup>16</sup> Hace referencia al proceso de registro de salida del huésped del hotel.

mercado, adoptará la estrategia de retador ante los competidores *midscale* que brinden ofertas similares (Kotler 2012).

## **8. Ventaja competitiva**

Nuestra ventaja competitiva se basa en los siguientes aspectos:

- Orientación al cliente: Se brindará servicio de calidad y personalizado, que será ofrecido a través de un personal continuamente capacitado, fidelizado y motivado.
- Socio: Se trabajará con un socio con quince años de experiencia en el sector hotelero y con contactos con las principales agencias de viaje y operadores turísticos.
- Ubicación del hotel: Este se localizará cerca del centro histórico, próximo a una amplia oferta de servicios complementarios (tiendas y restaurantes).
- Diseño y equipamiento: Nos enfocaremos en los cuartos de baño y en el *bedding*<sup>17</sup> con estándares que normalmente se utilizan en hoteles de categorías superiores.
- Innovación: Se formará un comité de innovación, que se reunirá mensualmente para identificar oportunidades de mejora y revisar los planes de implementación. Inicialmente, se innovará con la provisión de servicios complementarios, tales como préstamos de celulares y bicicletas.
- Responsabilidad social: se formará un comité de responsabilidad social encargado de monitorear las oportunidades y riesgos de los *stakeholders*<sup>18</sup> (ver décimo capítulo).

## **9. Estrategia de crecimiento**

Según Ansoff (1976) y la matriz producto-mercado: la estrategia de crecimiento en el mediano plazo será penetración, debido a que la estrategia es incorporar a la operación nuevos establecimientos ubicados la ciudad de Cusco. En el largo plazo la estrategia será de desarrollo de mercado operando nuevos establecimientos en las principales ciudades del país como Lima y Arequipa logrando de esta manera consolidar la marca.

## **10. Cadena de valor**

La cadena de valor se presenta en el anexo 7.

---

<sup>17</sup> Refiere a la ropa de cama (sábanas, almohadas, cubrecama).

<sup>18</sup> Este término alude a aquellos interesados en el proyecto que se ven impactados de manera positiva o negativa.

## Capítulo VI. Plan de marketing

### 1. Objetivos de marketing

En la siguiente tabla, definen los siguientes objetivos de marketing.

**Tabla 11. Objetivos de marketing**

Objetivo general	
El objetivo general de marketing es posicionar la marca Albhu Hoteles en el segmento hotelero de tres estrellas superior a través de una estrategia publicitaria y comercial enfocada en medios digitales	
Objetivos específicos	
<b>Corto plazo</b>	Posicionar la marca, para lo cual se espera estar calificado dentro de los veinte primeros hoteles de la ciudad de Cusco en <i>TripAdvisor</i> <sup>19</sup>
	Alcanzar un nivel de satisfacción de clientes promedio de 3, sobre una escala de 5
	Lograr un nivel de ocupación superior al 45% de las habitaciones en el primer año
	Alcanzar al menos el 15% de las ventas por los canales directos
<b>Mediano plazo</b>	Lograr el certificado de excelencia de <i>TripAdvisor</i>
	Alcanzar un nivel de satisfacción de clientes promedio de 4, sobre una escala de 5
	Lograr un nivel de ocupación de entre el 50% y 60% de las habitaciones al tercer año
	Alcanzar al menos el 20% de las ventas por los canales directos
<b>Largo plazo</b>	Ser galardonado por <i>TripAdvisor</i> como uno de los veinticinco hoteles con servicio excepcional más populares en el Perú
	Mantener un nivel de satisfacción de clientes promedio superior a 4, sobre una escala de 5
	Lograr un nivel de ocupación superior al 70%
	Alcanzar, al menos, el 30% de las ventas por los canales directos

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Matriz estratégica de marketing

Se define la segmentación de mercado, perfil del cliente y posicionamiento del servicio ofrecido por Albhu Hoteles en el mercado hotelero del Cusco sobre la base de los objetivos definidos.

<sup>19</sup> En la actualidad, se registran 153 hoteles en la ciudad de Cusco en el portal de *Tripadvisor*; los hoteles Tierra Viva se ubica en la posición 10 y los hoteles Casa Andina se encuentran en la posición 40.

## 2.1 Segmentación de mercado

La segmentación geográfica y demográfica se basa en el perfil de la demanda y en el perfil del cliente potencial, descritos en el tercer capítulo. En el caso de Albhu Hoteles, se describe de la siguiente manera:

- Región geográfica: Estados Unidos y Europa, principalmente
- Clase social: media, media alta, alta baja.
- Estilo de vida psicográfico: orientación a la cultura, orientación a las actividades al aire libre
- Beneficios buscados: ubicación cercana al centro de la ciudad, calidad en las instalaciones, servicios personalizados
- Estatus de usuario: usuario de primera vez
- Segmentación demográfica: hombres y mujeres entre los 25 y 64 años de edad

## 2.2 Perfil del cliente

El huésped, en su mayoría, es un turista extranjero, cuya edad oscila entre los 25 y 64 años. Sin embargo, también, se considerará recibir visitantes nacionales y corporativos.

## 2.3 Posicionamiento

La oferta de valor de Albhu Hoteles es un servicio de alojamiento de tres estrellas superior, que ofrece «una experiencia memorable, con pequeños detalles que hacen la diferencia». El posicionamiento del servicio para el mercado meta se alcanzará a través de la imagen de una cadena de hoteles de tres estrellas con servicio superior (estándares operativos de hoteles con categorizaciones superiores), que brinde al huésped un lugar de descanso con detalles personalizados.

Se transmitirá el compromiso de brindar una experiencia memorable al viajero a partir de pequeños detalles que generen experiencias singulares con insumos de la zona, como bebidas de bienvenida a base de mate de coca o té de cacao cusqueño cuando el huésped arribe al hotel, chocolates de cacao cusqueño en el dormitorio luego de la limpieza diaria con mensajes positivos, sal de Maras en diversas presentaciones obsequiados en el *check-out*. El resultado del impacto de los detalles entregados a los huéspedes en relación con la experiencia será analizado

periódicamente en las encuestas de satisfacción y en el comité de innovación; de acuerdo con este, se definirán nuevos detalles o si se seguirá con los mismos.

De acuerdo con Kotler (2012), la experiencia de la marca estará enfocada en las dimensiones sensoriales y afectivas:

- Sensoriales: Albhu Hoteles generará una fuerte impresión a los sentidos: olfato (aromas en las habitaciones y áreas comunes), vista (decoración de acuerdo con la zona), tacto (calidad del *bedding* y artículos de baño), oído (música de ambiente de acuerdo a la zona), gusto (productos elaborados con insumos de la zona).
- Afectivas: Los colaboradores de Albhu Hoteles transmitirán confianza, respeto y familiaridad a los huéspedes.

Para posicionar la marca, se aprovechará el uso de medios digitales y redes sociales que ayuden a tener una comunicación activa con los clientes potenciales; asimismo, habrá publicidad continua del hotel. Para ello, se contratará el servicio de un *Community Manager*.

### **3. Estrategia comercial**

Se definen las siguientes estrategias de la mezcla de marketing.

#### **3.1 Servicio**

El servicio brindado por Albhu Hoteles es de hospedaje de tres estrellas superior, el cual incluye desayuno. Dicho servicio tendrá las siguientes características:

- Ubicación y confort: Las instalaciones del primer hotel en el Cusco se ubicarán a cuatro cuadras del centro histórico con fácil acceso a servicios complementarios. Contará con 47 habitaciones: 1 suite, 30 habitaciones dobles, 10 habitaciones triples, 6 habitaciones simples, con una distribución funcional que garantice el fácil acceso y la privacidad de los huéspedes. La decoración tendrá motivos regionales, mobiliario moderno, camas cómodas, *bedding* de calidad, baños acogedores, conectividad Wi-Fi y un comedor.
- Servicio personalizado: Se brindará al huésped una experiencia memorable con la implementación de la política de atención al cliente desplegado a nivel organizacional, descrito en el quinto capítulo, en el cual se presenta el Plan de Recursos Humanos.

- Asesoría: Se apunta a satisfacer otras necesidades del huésped, que están de alguna manera relacionadas con el servicio brindado, por ejemplo, la necesidad de conocer lugares turísticos, restaurantes, rutas, accesos a movilidad particular o cualquier información que un turista por lo regular busca.

### 3.2 Precio

La estrategia es contar con una estructura de precios de acuerdo con la oferta y la demanda de los diferentes canales de venta. En función de ello, se analizará diariamente la información de las tendencias del mercado, la estacionalidad, el comportamiento de los competidores, el comportamiento de los clientes y el canal de captación del cliente. Sobre esta base, se generará la oferta de precio cumpliendo con los objetivos de rentabilidad y ventas de la empresa.

A partir del estudio de brechas hoteleras (Mincetur y Tourism Leisure & Sports 2013a), se ha determinado que el precio debe oscilar entre 40 y 60 dólares por habitación. Siguiendo esta línea, se definieron los siguientes precios promedio por persona de acuerdo con los canales de ventas y segmentos:

- Segmento turismo-canal agencias de viaje (ventas indirectas): US\$ 44
- Segmento turismo-OTA (ventas indirectas): US\$ 45
- Segmento turismo-canal virtual (ventas directas): US\$ 55<sup>20</sup>
- Segmento corporativo (ventas directas): US\$ 43

### 3.3 Plaza

Nos enfocaremos en los canales de venta directa, prioritariamente, en el canal virtual (website corporativo), debido a que es el más rentable en la estrategia de comercialización. En este marco, ofreceremos incentivos exclusivos y promociones que atraigan a los usuarios desde las redes sociales, para lo cual será clave la labor del *Community Manager*.

- Canal agencias de viajes nacionales (ventas indirectas): Al inicio de operación del primer hotel en la ciudad del Cusco se establecerán convenios con los principales operadores turísticos y agencias de viaje en Perú, se prevé un 35% de las ventas a través

---

<sup>20</sup> La tarifa mostrada es la tarifa neta. La diferencia de precios en relación con las OTA responde a que, en este caso, se trata de organizaciones que venden igual al precio de la página o a una mayor tarifa, y descuentan su comisión de la tarifa que se ve en Internet.

de este canal.

- Canal agencias Eurotours<sup>21</sup> (ventas indirectas): Para captar visitantes europeos a través de esta agencia, se prevé un 10% de las ventas a través de este canal.
- Canal *OTA* (ventas indirectas): A través de *Booking*, *Expedia*, *hoteles.com*, canales con potencial de crecimiento, se prevé el 30% de las ventas.
- Canal virtual (ventas directas): A través de la página web (*website* corporativo) conectada a los principales medios de pago, apunta al 13% de las ventas.
- Canal directo presencial (ventas directas): En este caso, se trata de turistas y viajeros que llegan directamente al hotel, reservas vía central telefónica o email. Se prevé 2% de las ventas a través de este canal.
- Canal corporativo (ventas directas): Este tipo de ventas se realizará a empresas mediante convenios. Se prevé 10% de las ventas a través de este canal.

### 3.4 Promoción

Se apunta a estimular la demanda de clientes, utilizando información en redes sociales, páginas web, revistas. Asimismo, se gestionará convenios, promociones y paquetes de descuento.

- Marketing digital: El propósito es posicionar el servicio en los primeros lugares de *Google* y *TripAdvisor* mediante actividades frecuentes en redes sociales, a través de *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, videos en *Youtube*, para que los clientes potenciales y clientes que ya han hecho uso del servicio participen directa o indirectamente.
- Marketing directo: Se llevará a cabo mediante la distribución de folletos y promoción del servicio en las principales revistas de turismo.
- Relaciones públicas: Consistirá en programas dirigidos a los operadores turísticos peruanos y extranjeros para que incluyan en los paquetes turísticos información de Albhu Hoteles. Además, se participará de las ferias de turismo por lo menos en una feria durante el segundo año y tres ferias por año a partir del tercer año del proyecto.
- Viajes de familiarización: Se organizará viajes de cortesía y familiarización, que estarán orientados a operadores, agencias y principales medios de comunicación.
- *Merchandising*: Se ofrecerá llaveros, capas, bastones, adornos, guantes o bufandas y otros preparados por artesanos de la zona con el logotipo de Albhu Hoteles.
- Promoción de venta: Se ofrecerá incentivos por ventas a todos los empleados del hotel (tarifas *Friends&Family*), descuentos por volumen y promociones por temporada de

---

<sup>21</sup> Es una agencia que participa en las ferias turísticas de Europa.

acuerdo con la disponibilidad.

### **3.5 Personas**

Uno de los puntos más importantes del servicio son las personas. Por ello, el valor de servicio que brindará Albhu Hoteles estará basado en la cultura de la empresa y en la capacitación, evaluación y retribución constante a los empleados, de acuerdo con el sétimo capítulo, en el que se presenta el Plan de Recursos Humanos.

### **3.6 Procesos**

La gestión de la calidad del servicio resulta fundamental para hacer viable la oferta de valor y generar una experiencia memorable al huésped. En esta línea, los puntos más relevantes son evitar fallas en el servicio básico (errores de servicio, errores de facturación), así como en el encuentro del servicio (indiferencia, descortesía, desinformación); del mismo modo, se debe tener una respuesta positiva a la falla del servicio, conforme con el octavo capítulo, en el que se expone el Plan de Operaciones.

### **3.7 Evidencia física**

Las evidencias físicas se muestran en el anexo 8.

## **4. Plan de acción y cronograma de actividades**

En este capítulo, se detallan las diversas actividades y costos requeridos en relación con marketing para poner en funcionamiento Albhu Hoteles. Asimismo, se especifican las actividades operativas y costos asociados de marketing, una vez que Albhu Hoteles esté operando.

### **4.1 Actividades preoperativas y costos asociados**

En la tabla 12, se presenta los costos de actividades preoperativas de marketing.

**Tabla 12. Costos de actividades preoperativas de marketing**

Actividades	Presupuesto total (S/.)	Detalle por meses (S/.)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Elaboración de <i>website</i> corporativo y libro de marca (ver anexo 8)	6000,00				2000	2000	2000		
Fotos del hotel de Cusco	2000,00						2000		
Elaboración de <i>Brochure</i> , video del hotel y marca describiendo la propuesta de valor	2000,00				1000		1000		
Contratación de un <i>Community Manager freelance</i> para la gestión de la publicidad en las redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar de alta en medios virtuales: <i>Facebook, Twitter, Instagram, Youtube</i></li> <li>• Convenios con <i>TripAdvisor, Booking</i></li> <li>• Alta de video en <i>Youtube</i></li> </ul>	3600						1200	1200	1200
Viaje de familiarización (15 personas US\$ 500 por persona)	22.320,00							11.160	11.160
<b>Total gastos preoperativos de marketing y publicidad</b>		35.920,00							

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 4.2 Actividades operativas y costos asociados

La mayoría de actividades de marketing se ejecutarán a través de canjes de publicidad por estadia en el hotel. El presupuesto económico para actividades no relacionadas con los canjes se considerará como máximo un monto de 3% de las ventas anuales. En la tabla 13, se muestra los costos estimados anuales de las actividades operativas de marketing dentro de la organización:

**Tabla 13. Costos de actividades operativas de marketing**

<b>Actividades anuales</b>	<b>Presupuesto estimado Año 1</b>	<b>Presupuesto estimado Año 2</b>	<b>Presupuesto estimado<sup>22</sup> Año 3- Año 10</b>
Compra equipamiento de marketing <sup>23</sup> interno	1000,00	2000,00	2000,00
Actualizaciones de videos virales y página web		1000,00	2000,00
Asistencia a ferias de turismo	-	2000,00	6000,00
Pago a un <i>Community Manager</i> para la gestión de la publicidad en las redes sociales, y actualización de redes sociales y <i>OTA</i>	12.000	12.000	12.000
Publicidad en revistas	-	2000,00	2000,00
<b>Total gastos operativos de marketing y publicidad (S/.)</b>	<b>13.000,00</b>	<b>19.000,00</b>	<b>24.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>22</sup> Se estima el 3% del total de las ventas.

<sup>23</sup> Se considera equipamiento de marketing interno a las tarjetas del hotel al alcance del cliente, impresos de bienvenida que se deben rellenar con los datos personales con objeto de conocer de dónde proceden y –si son recurrentes– su dirección electrónica, las hojas de control de calidad, envoltorio corporativo para los caramelos, bolígrafos corporativos, otros *amenities* con logotipos distintivos del hotel (ver anexo, sobre los *amenities*).

## Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos

### 1. Objetivos de Recursos Humanos

En la tabla 14, se definen los objetivos de recursos humanos.

**Tabla 14. Objetivos de recursos humanos**

<b>Objetivo general</b>	
Abastecer a la operación de colaboradores capacitados y motivados	
<b>Objetivos específicos</b>	
<b>Corto plazo</b>	Abastecer a la operación de colaboradores en máximo cinco días
	Mantener el índice de rotación anual del personal menor al 5%
	Ejecutar cuarenta horas de capacitación anual
	Mantener al 100% de colaboradores capacitados
	Mantener el clima laboral por encima del 70% de satisfacción
	Evaluar el desempeño del 100% de los colaboradores
<b>Mediano plazo</b>	Abastecer a la operación de colaboradores en máximo tres días
	Mantener el índice de rotación anual del personal menor al 5%
	Ejecutar cuarenta horas de capacitación anual
	Mantener al 100% de colaboradores capacitados
	Mantener el clima laboral por encima del 80% de satisfacción
	Evaluar el desempeño del 100% de los colaboradores
<b>Largo plazo</b>	Abastecer a la operación de colaboradores en máximo tres días
	Mantener el índice de rotación anual del personal menor al 5%
	Ejecutar cuarenta horas de capacitación anual
	Mantener al 100% de colaboradores capacitados
	Mantener el clima laboral por encima del 85% de satisfacción
	Evaluar el desempeño del 100% de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Estrategias de administración de recursos humanos

En la tabla 15, se definen las estrategias de recursos humanos, orientadas a la innovación, flexibilidad y creatividad, a partir de la propuesta de Luis Gómez-Mejía (2008: 39).

**Tabla 15. Estrategias de recursos humanos**

Área	Estrategia de Recursos Humanos
Contratación	Énfasis en que el perfil del candidato se adecúe a la cultura de la empresa
Formación-capacitación	Formación en creatividad e innovación Énfasis en capacitación en atención al cliente
Evaluación del desempeño	Evaluación objetiva orientada a la mejora del rendimiento
Compensación	Sueldos fijos más puntos (distribución de la recaudación del monto del cargo por servicio) Sueldos en función del puesto del mercado

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Estructura organizacional

El tipo de empresa será sociedad anónima cerrada (SAC). La estructura organizacional será de tipo funcional y tendrá las características indicadas en la tabla 17. En el gráfico 1, se representa el organigrama, basado en la estimación del primer año de operación. Ante requerimiento adicional de personal, se trabajará con personal eventual.

**Tabla 16. Estructura organizacional**

Tipo	Configuración	Principal modo de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Adaptativa (orgánica) <sup>24</sup>	Organización profesional <sup>25</sup>	Estandarización de habilidades <sup>26</sup>	Núcleo de operaciones <sup>27</sup>	Descentralización horizontal <sup>28</sup>

Fuente: Mintzberg, 1991. Elaboración propia, 2015.

<sup>24</sup> Comprende el liderazgo compartido, empoderamiento, enfocado a los clientes internos y externos, relaciones de trabajo abierto e informal.

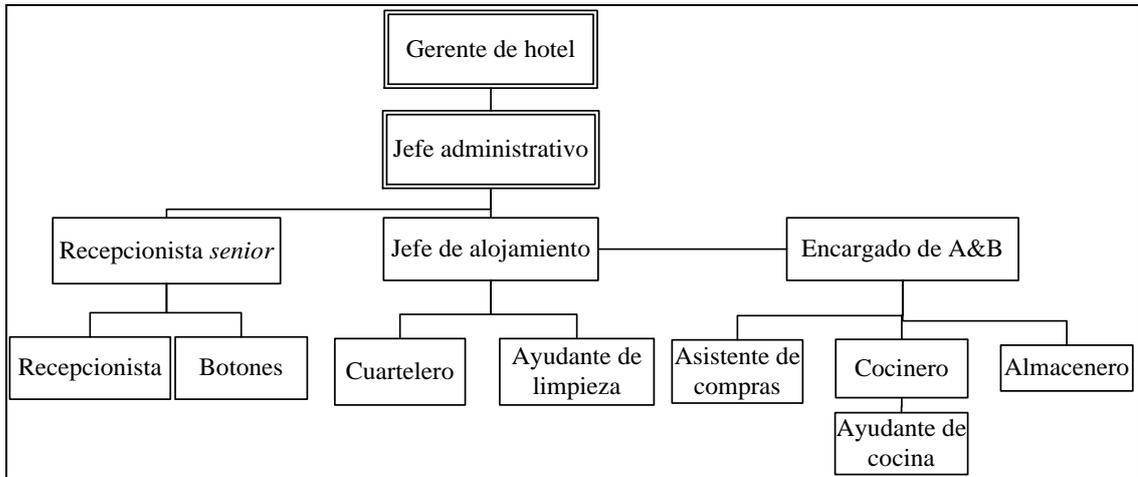
<sup>25</sup> Depende de la estandarización de las habilidades.

<sup>26</sup> El trabajador adquiere ciertos conocimientos y habilidades para aplicarlos en el trabajo; son conscientes de lo que se espera de ellos.

<sup>27</sup> Requiere de personas que provean el servicio.

<sup>28</sup> El poder desciende sobre decisiones operativas y estratégicas hacia los niveles jerárquicos del núcleo de operaciones.

**Gráfico 1. Organigrama propuesto**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 4. Requerimiento de personal

En la tabla 17, se define el requerimiento de personal para la operación de un hotel de 47 habitaciones en los primeros 10 años de operación.

**Tabla 17. Requerimiento de personal**

Posiciones	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gerente de hotel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe administrativo	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepcionista <i>senior</i>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de alojamiento	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de compras	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepcionista	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Botones	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Cuartelero	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
Ayudante de limpieza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Encargado de alimento y bebida (A&B)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cocinero	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Almacenero	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ayudante de cocina	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total posiciones</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>20</b>						

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 4.1 Políticas de Recursos Humanos

- Remuneración: Las remuneraciones estarán en función del precio de mercado con un incremento anual de 3%. El 90% de la recaudación del cargo por servicio o puntos (10%) se repartirá equitativamente entre todos los colaboradores y el 10% del total recaudado se asignará al colaborador del mes.
- Desarrollo: Se fomentará la educación, capacitación y reconocimiento. Asimismo, se promoverá que los colaboradores trabajen con autonomía y tomen decisiones en pro de las metas de la compañía.
- Jornada laboral: La jornada laboral será de 6 días a la semana bajo un sistema de turnos rotativos, que mantendrá las 48 horas de trabajo semanal.

#### 4.2 Descripción de puestos

En la tabla 18, se describe los puestos.

**Tabla 18. Descripción de los puestos de trabajo**

Puesto / remuneración	Funciones principales
<b>Gerente de hotel</b> S/. 3000 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar políticas corporativas y formular el plan estratégico</li> <li>• Definir y gestionar la estrategia comercial</li> <li>• Gestionar alianzas estratégicas con los canales de ventas</li> <li>• Gestionar relaciones públicas con las empresas de servicio turístico, analizar y tomar decisiones sobre las tarifas y ocupación de los hoteles (<i>yield management</i><sup>29</sup>).</li> </ul>
<b>Jefe administrativo</b> S/. 1500 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar las finanzas, recursos humanos y contabilidad del hotel</li> <li>• Elaborar el reporte de producción diaria</li> <li>• Atender inquietudes, quejas y reclamos de los clientes que no puedan ser atendido en primera instancia por el recepcionista <i>senior</i></li> </ul>
<b>Recepcionista senior</b> S/. 1500 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las operaciones del cliente en la recepción asegurando el cumplimiento de las políticas del servicio</li> <li>• Atender inquietudes, quejas y reclamos</li> <li>• Procesar información de encuestas de satisfacción, reclamos y sugerencias</li> <li>• Asegurar que las tarifas y tasas de impuestos estén correctamente en el sistema</li> </ul>

<sup>29</sup> *Yield management* es una filosofía de gestión que ayuda en el proceso toma de decisiones relativos al precio e inventario, basada en el análisis de información con el apoyo de la ciencia, tecnología y sentido común. Facilita la correcta previsión de la demanda y una adecuada segmentación de tarifas (Rodríguez Antón 2009).

<b>Puesto / remuneración</b>	<b>Funciones principales</b>
<b>Jefe de Alojamiento</b> S/. 1200 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar los servicios de limpieza, lavandería y alimentos</li> <li>• Verificar e informar la disponibilidad y estado de las habitaciones</li> <li>• Coordinar y supervisar la ejecución de planes de mantenimiento</li> </ul>
<b>Encargado de A&amp;B</b> S/. 1500 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir el servicio de alimentos</li> <li>• Organizar el desayuno y las loncheras nutritivas</li> <li>• Diseñar el menú del personal</li> </ul>
<b>Recepcionista</b> S/. 950 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los procesos de <i>check-in</i> y <i>check-out</i> según las políticas y procedimientos establecidos</li> <li>• Atender quejas y reclamos de los huéspedes, aplicando decisiones según estándares del hotel</li> <li>• Administrar la caja chica de recepción (cambio de moneda, cuadre de caja)</li> </ul>
<b>Botones</b> S/. 950 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asistencia al huésped con su equipaje</li> <li>• Mantener el orden y la limpieza en áreas públicas</li> <li>• Presentar la habitación y los servicios que ofrece el hotel</li> </ul>
<b>Cuartelero</b> S/. 750 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar las habitaciones de acuerdo con procedimiento del hotel</li> <li>• Entregar el reporte de habitaciones al finalizar de turno</li> <li>• Reportar los trabajos de mantenimiento que fueran necesarios ser atendidos</li> </ul>
<b>Ayudante de limpieza</b> S/. 750 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar áreas públicas del hotel</li> <li>• Apoya al cuartelero en la limpieza de habitaciones</li> <li>• Armado de set de <i>amenities</i></li> </ul>
<b>Asistente de compras</b> S/. 900 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la compra de activos, suministros y servicios requeridos en la operación</li> <li>• Supervisar la gestión de los almacenes y actualizar el registro de proveedores</li> </ul>
<b>Cocinero</b> S/. 1200 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar desayunos y loncheras nutritivas</li> <li>• Preparar el menú del personal</li> <li>• Prepara pedidos del comedor y/o cafetería</li> </ul>
<b>Almacenero</b> S/. 750 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y validar que los productos estén acorde a las especificaciones dadas de las órdenes de compra.</li> <li>• Velar por el inventario y seguridad de materiales y suministros</li> </ul>
<b>Ayudante de cocina</b> S/.750 + puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al asistente de cocina y reponer las bandejas del comedor</li> <li>• Responsables de la limpieza y lavandería de la cocina</li> <li>Cumple funciones de mesero</li> </ul>
<b>Community Manager</b> Presupuesto de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar de la publicidad en las redes sociales alienado a la estrategia de la empresa</li> <li>• Encargarse de la comunicación efectiva en redes sociales</li> <li>Definir incentivos y promociones en redes sociales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de entrevistas a expertos, 2015.

### **4.3 Reclutamiento y selección del personal**

El reclutamiento se llevará a cabo mediante avisos en los periódicos, bolsa de trabajo de las principales instituciones y recomendaciones de expertos en el sector. Asimismo, se implementará el programa de reclutamiento interno, a partir del cual los empleados pueden postularse para ocupar las posiciones vacantes.

Para todos los puestos, se requiere currículum vitae, entrevistas, cartas de recomendación (no requerido para gerente de hotel y jefe administrativo). Cabe anotar que se realizará validación de referencias.

### **4.4 Entrenamiento, evaluación del desempeño y motivación**

#### **4.4.1 Entrenamiento**

Las inducciones son de carácter obligatorio. En ellas, nos enfocaremos en acoger e involucrar al personal nuevo a la cultura de la empresa mediante la entrega de un set de bienvenida (que contendrá el folleto con la declaración de la visión, misión y valores, y un video de bienvenida de los directivos de la empresa). Dentro de las cuarenta horas anuales de capacitación, se contempla capacitaciones generales a todos los colaboradores en temas de atención al cliente, manejo de quejas y reclamos, turismo, responsabilidad social, innovación. Asimismo, se realizará capacitaciones específicas en A&B, nutrición, limpieza, seguridad, manejo de reservas y ventas.

#### **4.4.2 Evaluación del desempeño**

Se implementará un sistema de evaluación semestral para medir el nivel de cumplimiento de objetivos individuales, que combinan capacidades, comportamientos y metas planteadas.

#### **4.4.3 Motivación**

Con respecto a este punto, se realizarán las siguientes actividades:

- Celebración de cumpleaños de cada trabajador con una pequeña reunión

- Reconocimiento a las personas que son capaces de tomar decisiones correctas, promover ideas innovadoras, enfocadas en el servicio al cliente
- Reconocimiento al trabajador del mes y trabajador estrella del año
- Celebraciones especiales: Día del Padre, Día de la Madre, Día del Trabajador
- Flexibilidad de cambio en los turnos de trabajo entre colaboradores y programación de vacaciones
- Preocupación auténtica por el entorno familiar más cercano y promover la ayuda

## **4.5 Cultura organizacional**

### **4.5.1 Canales de comunicación**

Se implementará el programa Puertas Abiertas, que complementa las actividades diarias de comunicación supervisor-empleado a fin de demostrar en todos los casos, el interés por escuchar a los colaboradores. Esta política buscará atender las inquietudes de los colaboradores otorgando la oportunidad de que las preocupaciones o problemas de estos sean revisados por una instancia superior.

### **4.5.2 Política de atención al cliente**

Se definen las siguientes políticas de carácter obligatorio para la atención al cliente:

- Se debe mostrar interés y amabilidad hacia el huésped.
- Todo el personal debe estar presentable y aseado; el uso del uniforme es obligatorio.
- Ante reclamos o quejas, nunca se debe entrar en conflicto con el huésped; hay que tratar de ser flexibles y ver la mejor manera de atenderlo. En caso el huésped no esté de acuerdo con la propuesta de solución, se deberá escalar con el supervisor inmediato.
- Es preciso mantener una postura correcta en todo momento y contacto visual, acompañado de una sonrisa cada vez que se entable una conversación con el huésped. La conversación debe iniciar con el saludo al huésped («buenos días / tardes / noches»).
- Se debe solicitar ayuda en caso se forme una fila de más de tres personas en recepción.

## **5. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos**

El presupuesto de recursos humanos se presenta en el anexo 9.

## Capítulo VIII. Plan de Operaciones

### 1. Objetivos de operaciones

En la tabla 19, se definen los objetivos de Operaciones.

**Tabla 19. Objetivos de operaciones**

<b>Objetivo general</b>	
Lograr la satisfacción del cliente para sostener el crecimiento de la demanda, cumpliendo estándares de calidad operacionales, asegurando la operatividad y controlando los costos para poder ser competitivos	
<b>Objetivos específicos</b>	
<b>Corto plazo</b>	Tener el 100% de habitaciones listas a la hora del <i>check-in</i>
	Demorar como máximo siete minutos en el <i>check-in</i> y en el <i>check-out</i>
	Tener el desayuno listo a la hora programada el 100% de los días
<b>Mediano plazo</b>	Tener el 100% de habitaciones listas a la hora del <i>check-in</i>
	Demorar como máximo seis minutos en el <i>check-in</i> y en el <i>check-out</i>
	Tener el desayuno listo a la hora programada el 100% de los días
<b>Largo plazo</b>	Tener el 100% de habitaciones listas a la hora del <i>check-in</i>
	Demorar como máximo cinco minutos en el <i>check-in</i> y en el <i>check-out</i>
	Tener el desayuno listo a la hora programada el 100% de los días

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Estrategias de operaciones

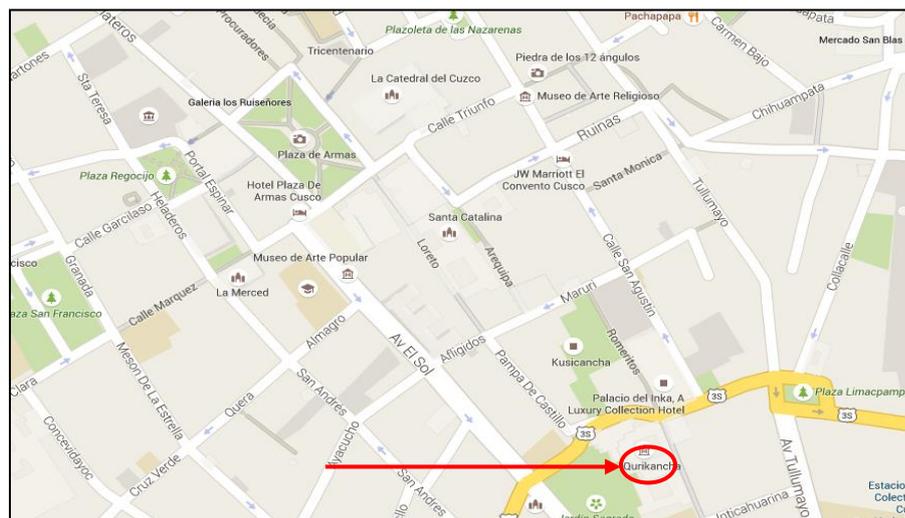
- Capacitar continuamente al personal de *front-office*
- Estandarizar los principales procesos y utilizar manuales de atención al cliente con indicadores de calidad claramente definidos
- Implementar un *software* que dé un soporte a los procesos operacionales
- Gestionar horarios/vacaciones y reemplazos para contar con personal suficiente durante todo el tiempo sin dejar de ser eficiente
- Establecer y mantener un programa de limpieza y mantenimiento que asegure eficientemente el aseo permanente y la operatividad en las habitaciones y áreas comunes
- Seleccionar a los proveedores, principalmente, sobre la base de criterios de calidad y evaluarlos periódicamente.

- Gestionar de la información de los clientes y sus pedidos para evaluar los servicios ofrecidos, e implementar nuevas alternativas

### 3. Ubicación y diseño de las instalaciones

- Mapa de ubicación: El hotel se encuentra ubicado en el centro histórico de la ciudad del Cusco, a cuatro cuadras de la Plaza de Armas, muy cerca a algunos sitios de interés, como el templo del Koricancha (ver gráfico 2, en el que se presenta el mapa de ubicación).
- Descripción de las instalaciones: Las instalaciones están distribuidas en dos pisos y constan de los siguientes espacios:
  - 2 patios coloniales
  - 47 habitaciones (1 suite, 30 habitaciones dobles, 10 habitaciones triples, 6 habitaciones simples)
  - Recepción
  - Comedor
  - Depósitos de insumos

**Gráfico 2. Mapa de ubicación**

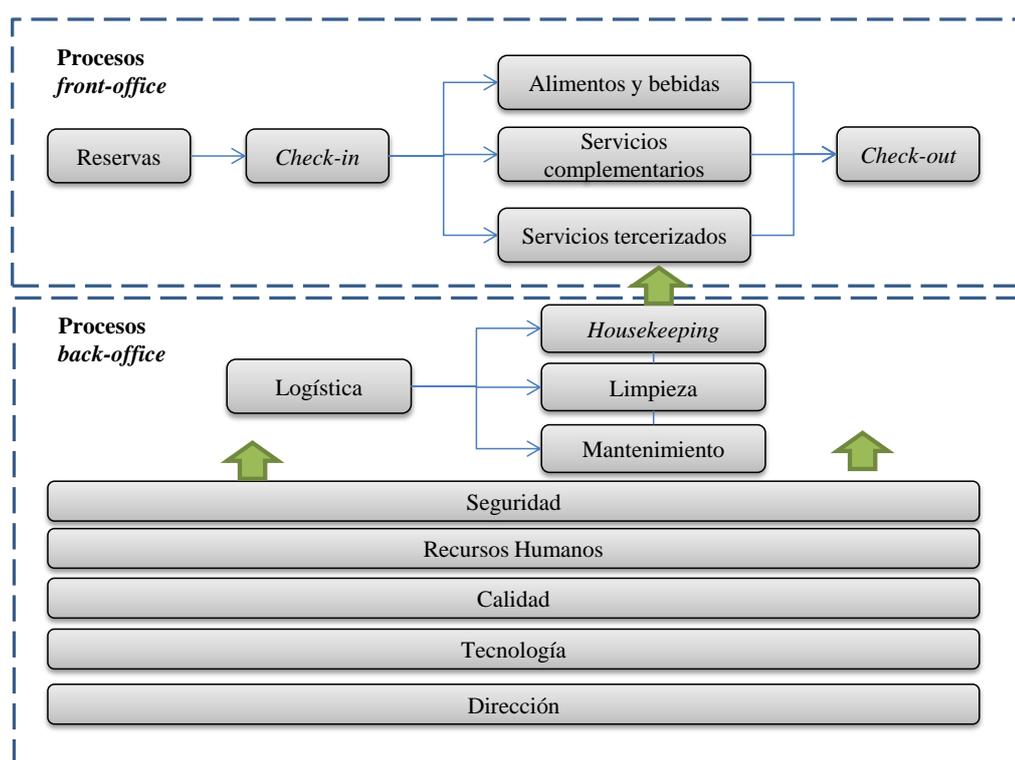


Fuente: Google Maps, 2015.

#### 4. Diseño de los procesos

Los principales procesos considerados para la operación de un hotel son graficados y descritos a continuación. En el gráfico 3, se muestra el mapa de procesos, mientras que, en la tabla 21, se presenta la descripción de los procesos operativos.

**Gráfico 3. Mapa de los procesos**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de entrevista con experto, 2015.

**Tabla 20. Descripción de los procesos operativos**

<i>Front office</i>	
Proceso	Descripción
Reservas	Atención de solicitud, modificación y anulación de reservas vía web, teléfono o presencial
<i>Check-in</i>	Protocolo de bienvenida, verificación de conformidad de reserva y registro del ingreso de huéspedes
Alimentos y bebidas	Servicio de desayuno, preparación de loncheras, bebidas calientes de cortesía
Servicios complementarios	Orientación turística, información del clima, salidas de vuelos, préstamos de teléfonos, bicicletas

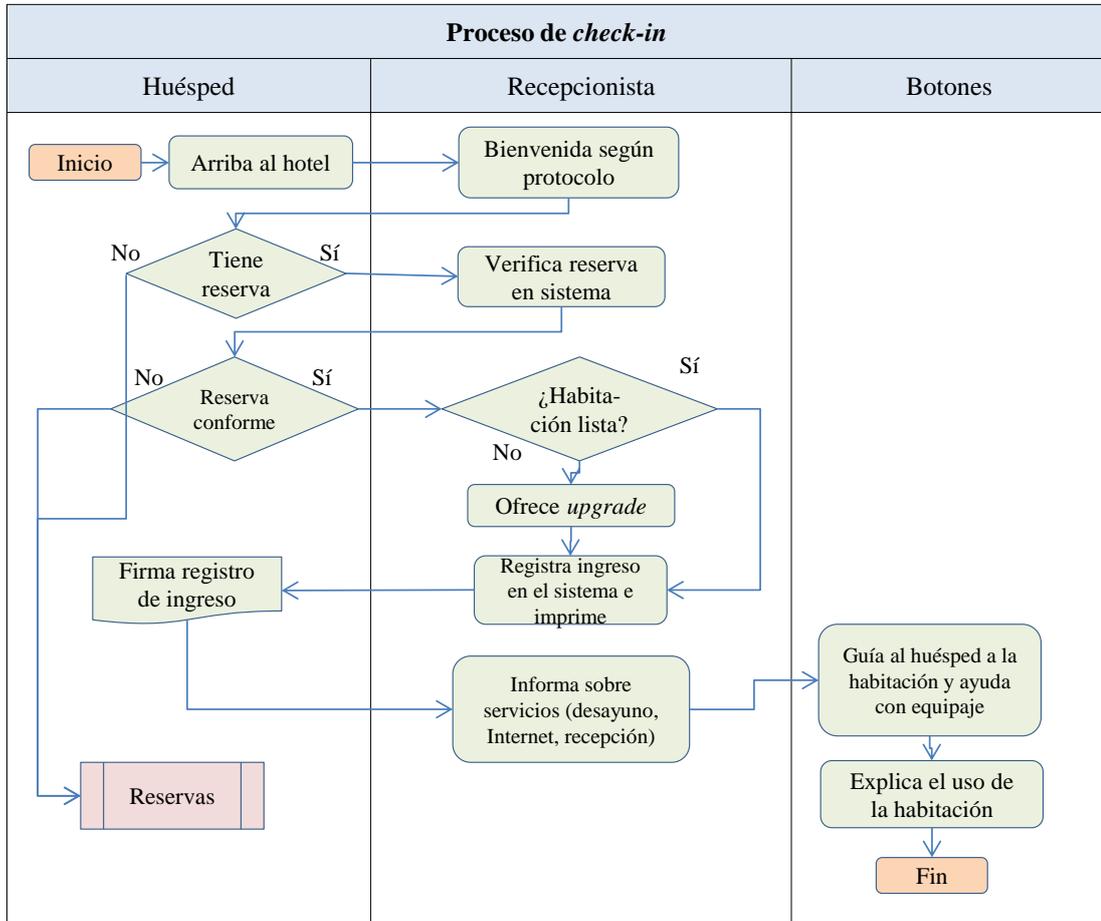
<i>Front office</i>	
<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>
Servicios tercerizados	Gestión y coordinación de proveedores de traslados, spa, lavandería y tours, médicos
<i>Check-out</i>	Registro de salida de huéspedes, facturación y protocolo de despedida
<i>Back office</i>	
<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>
<i>Housekeeping</i>	Limpieza y acomodación de habitaciones, dependiendo de si es un día de mantenimiento normal o limpieza profunda
Limpieza	Limpieza de áreas comunes, como recepción, patios, pasillos, escaleras y comedor
Mantenimiento	Mantenimiento de las instalaciones, preventivo y correctivo
Logística	Compras y control de inventarios de insumos
Seguridad	Seguridad física interna y externa
Recursos Humanos	Gestión de turnos, horarios, pagos, nómina y capacitación
Calidad	Control de calidad del servicio
Tecnología	Gestión de herramientas tecnológicas
Dirección	Planificación, organización, comunicación, auditoría

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de entrevista con experto, 2015.

## 5. Flujograma de los procesos clave

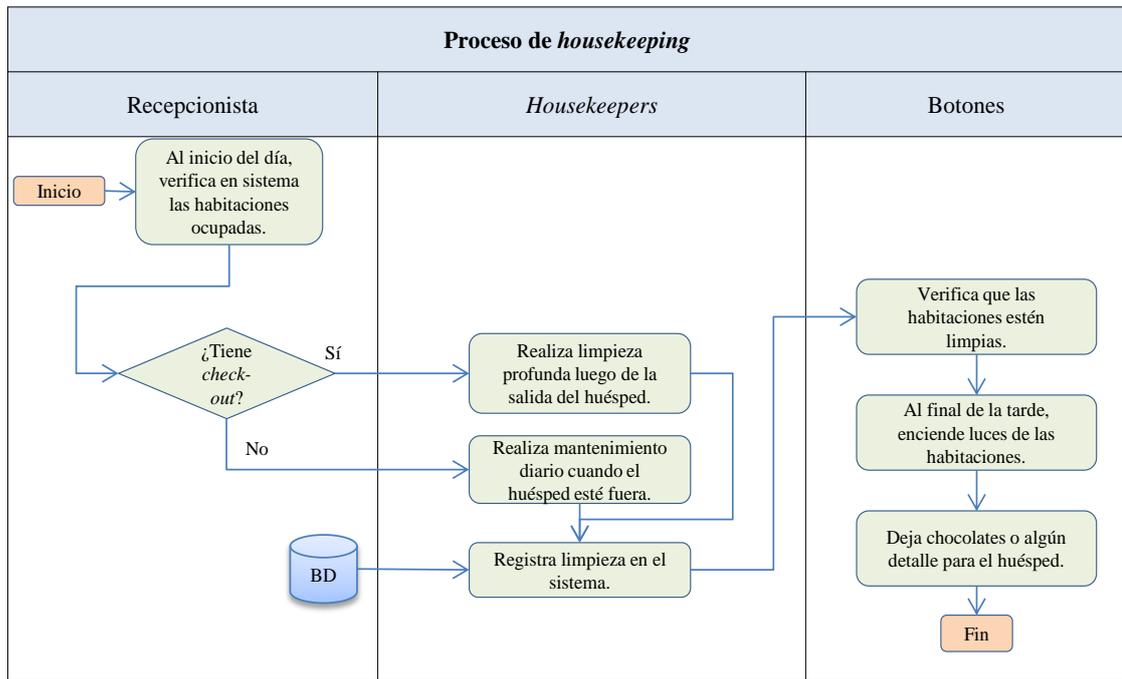
Se considera que los procesos operativos claves para el logro de los principales objetivos del negocio son *housekeeping*, *check-in* y *check-out*, que son aquellos que impactan directamente en la percepción de los huéspedes. En los diagramas de flujo, se detallan las actividades de cada uno de ellos. Los gráficos 4, 5 y 6 presentan los flujogramas de los procesos *housekeeping*, *check-out* y *check-in*, respectivamente. En el anexo 8, se presenta las fotografías de las instalaciones actuales y el plano de las plantas 1 y 2. En el anexo 10, se muestra el despliegue de la función de calidad en comparación con los competidores directos Casa Andina y Tierra Viva.

**Gráfico 4. Flujograma del proceso check-in**



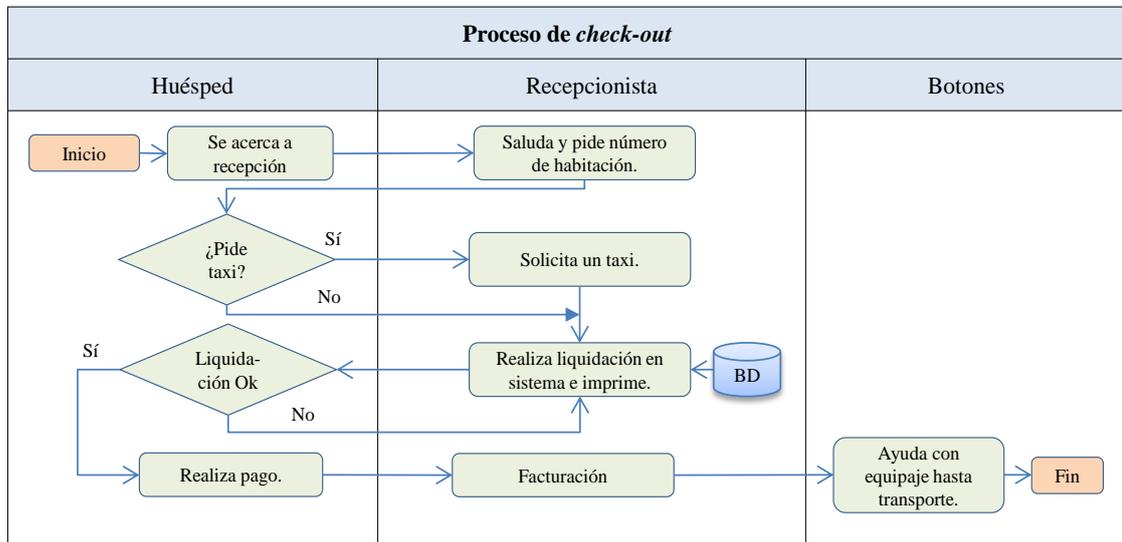
Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Gráfico 5. Flujograma del proceso *housekeeping***



Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Gráfico 6. Flujograma del proceso *check-out***



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 6. Actividades preoperativas

En la tabla 21, se definen las actividades preoperativas y el mes de ejecución.

**Tabla 21. Actividades preoperativas**

Actividades	Meses							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Constitución de la empresa	X							
Cerrar contrato con el local	X							
Restauración del inmueble		X	X	X	X	X	X	X
Compras de muebles y equipos		X	X	X	X	X	X	X
Instalación de muebles y equipos					X	X	X	X
Implementación <i>software</i>							X	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 7. Presupuestos de inversión inicial y capital de trabajo

El presupuesto de inversión inicial y capital de trabajo se muestran en el siguiente capítulo, en el cual se presenta el plan financiero.

## Capítulo IX. Plan financiero

### 1. Objetivos del plan financiero

Tabla 22. Objetivos del plan financiero

Objetivo general	
Administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa, a fin de asegurar las necesidades de liquidez y capital de trabajo en el corto plazo, y de maximizar su valor en el largo plazo	
Objetivos específicos	
<b>Corto plazo</b>	Mantener el endeudamiento bajo del 40% de los activos totales
	Realizar las cobranzas en un plazo no mayor de 32 días
	Lograr un margen operativo positivo
<b>Mediano plazo</b>	Mantener el endeudamiento bajo del 25% de los activos totales
	Realizar las cobranzas en un plazo no mayor de 32 días
	Lograr un margen operativo mayor o igual al 30%
<b>Largo plazo</b>	Mantener el endeudamiento bajo del 10% de los activos totales
	Realizar las cobranzas en un plazo no mayor de 32 días
	Lograr un margen operativo mayor o igual al 40%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Supuestos y políticas

- El período de evaluación del plan de negocios es de diez años.
- Los estados financieros se expresan en nuevos soles.
- Para convertir las partidas de nuevos soles a dólares, se considera el tipo de cambio 3,100 (tipo de cambio oficial del Banco Central de Reserva BCR al 31 de mayo de 2015).
- La estructura de capital está dividida en 40% que corresponde a préstamo de acreedores y 60% de aporte de accionistas.
- Se considera la tasa de impuesto a la renta según ejercicio gravable (Congreso de la República del Perú 2014: artículo 1):
  - 2015-2016: 28%
  - 2017-2018: 27%
  - 2019 en adelante: 26%
- Los sueldos se pagan de forma mensual.

- No se pagarán utilidades; serán reinvertidas al 100%, a fin de fortalecer la capacidad operativa de la compañía. Este supuesto se revisará en el largo plazo tras la apertura de nuevos hoteles.
- La tasa de depreciación es del 20% para maquinarias y equipos, 10% para muebles y 25% para equipos de cómputo.
- Se considera el VAN, así como los TIR económico y financiero como criterios de evaluación.
- Se asume que, en promedio, por cada habitación se hospedarán dos personas.
- El desayuno se desgrega de la tarifa en US\$ 5.
- En promedio, el consumo de alimentos y bebidas por pasajero por noche será equivalente a US\$ 8.
- Se ofrecerán servicios adicionales para generar otros ingresos, como uso de línea telefónica, alquiler de *smartphones*, comisiones por derivar turistas a tour operadores, entre otros. Se asume que cada pasajero consumirá por noche en promedio US\$ 2.
- Por el usufructo del inmueble, se pagará una renta equivalente al 20% de los ingresos netos del IGV, lo cual garantiza un mínimo de US\$ 6000. Se entregarán tres rentas mínimas al cierre del contrato en calidad de garantía.
- Los activos de operación se repondrán al 5% anual.
- Al final de los 10 años, el valor del recupero incluye las 3 rentas adelantadas y la venta de los activos al 15% de su valor de compra.
- Solo se mantiene *stock* de insumos para el desayuno y productos para la venta en recepción.
- Con respecto al capital de trabajo, al final de los 10 años, se podría recuperar el 100% del capital de trabajo invertido.

### **3. Estados financieros y flujo de caja**

En el anexo 11, se presenta el estado de ganancias y pérdidas. El flujo de caja brinda el siguiente resultado, detallado en el anexo 12.

- VAN económico de S/. 465.548,04, para una TIR económica de 34,67%
- VAN financiero de S/. 252.021,23, para una TIR financiera de 40,60%
- El valor de rescate de los activos fijos de 15% del valor de compra al fin del año 10

#### 4. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

En la tabla 23, se muestra el presupuesto de inversión inicial (detalle en Plan de Operaciones). Asimismo, en el anexo 13, se muestra la determinación del punto de equilibrio:

**Tabla 23. Presupuesto de inversión inicial**

Concepto	Total (S/.)	Referencia
Gastos preoperativos	142.742,25	Anexo 14
Gastos preoperativos de personal	32.643,00	
Garantía (alquiler pagado por adelantado)	55.800,00	
Activos de operación – habitaciones	181.346,97	Anexo 15
Activos de operación – comedor	23.532,74	Anexo 16
Equipos y muebles	700.294,00	
Intangibles (licencia <i>New Hotel</i> )	18.290,00	
Capital de trabajo	353.043,84	Anexo 17
	<b>1.507.692,80</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 5. Estructura de financiamiento

La estructura de capital se compone en mayor parte por el patrimonio (60%), debido a las dificultades que tiene una empresa nueva para acceder al financiamiento bancario, mientras que el rendimiento esperado se determinó en un 33,76%. Ver Tabla 24.

**Tabla 24. Cálculo del COK**

Año	0	Referencia
T (Impuesto a la renta)	28%	Ley N° 30296 (Congreso de la República 2014)
Beta desapalancado	3,19	Damodaran <sup>30</sup>
Estructura de capital		
Deuda (D)	603.077,12	
Patrimonio (E)	904.615,68	
D+E	1.507.692.80	
D/E	0,67	
Beta apalancado	4,73	

<sup>30</sup> Beta ajustado para negocios no diversificados (NYU Stern s.f.)

Año	0	Referencia
Rf tasa libre de riesgo	2,5%	BCRP (2015a) <sup>31</sup>
Prima Riesgo de Mercado (Rm - RF)	6,25%	Damodaran
Riesgo país	1,70%	BCRP (2015a) <sup>32</sup>
Re (COK - tasa mínima del accionista)	33,76%	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El costo de la deuda se asume en 23,14%<sup>33</sup>. En cuanto al neto del escudo tributario, el costo de la deuda es de 16,66%. De esta forma, se calculó el WACC en 26,9212% (ver tabla 25).

**Tabla 25. Estructura de financiamiento**

COK	33,76%
Peso del Patrimonio	60,00%
Costo de la Deuda	16,66%
Peso de la Deuda	40,00%
<b>WACC</b>	<b>26,9212%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 6. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se asumieron tres tipos de escenarios respecto al lo planificado:

- Simulación 1: El primer escenario considera solo la sensibilidad a la *ocupación del hotel*. Para el escenario pesimista, se estableció una caída de 9% promedio anual. Para el escenario optimista, se asumió que el incremento promedio anual sería de 9%.
- Simulación 2: El segundo escenario considera solo sensibilidad al *ticket promedio por noche vendida*. Para el escenario pesimista, se asume que el ticket promedio por noche cae en 3% en el promedio anual, mientras que, para el escenario optimista, se estimó un incremento de 3%.
- Simulación 3: El tercer escenario considera la sensibilidad a *ambas variables* analizadas anteriormente. (ver tabla 26).

<sup>31</sup> Este es el promedio de los tres últimos años del bono de tesoro a diez años.

<sup>32</sup> Este es el promedio de los tres últimos años

<sup>33</sup> Corresponde a la tasa efectiva anual, considerando las tasas efectivas que ofrecen los bancos a pequeñas empresas con plazos mayores a 365 días.

En los tres escenarios se alcanzó valores de rentabilidad atractivos.

**Tabla 26. Análisis de sensibilidad**

<b>Análisis de sensibilidad - ocupación</b>						
<b>Escenario</b>	<b>Variable</b>	<b>Ingresos</b>	<b>VAN económico</b>	<b>TIR económico</b>	<b>VAN financiero</b>	<b>TIR financiero</b>
Pesimista	60,25%	30.160.831	219.666	30,72%	57.125	35,36%
Esperado	66,00%	33.035.864	465.548	34,67%	252.021	40,60%
Optimista	71,94%	36.009.464	719.897	38,49%	453.638	45,73%

<b>Análisis de sensibilidad - ticket promedio por noche vendida</b>						
<b>Escenario</b>	<b>Variable</b>	<b>Ingresos</b>	<b>VAN económico</b>	<b>TIR económico</b>	<b>VAN financiero</b>	<b>TIR financiero</b>
Pesimista	266.81	32.383.413	394.668	33,55%	195.737	39,11%
Esperado	272.19	33.035.864	465.548	34,67%	252.021	40,60%
Optimista	277.57	33.688.316	536.427	35,78%	308.304	42,07%

<b>Análisis de sensibilidad - ocupación + ticket promedio por noche vendida</b>						
<b>Escenario</b>	<b>Variable</b>	<b>Ingresos</b>	<b>VAN económico</b>	<b>TIR económico</b>	<b>VAN financiero</b>	<b>TIR financiero</b>
Pesimista	60,25% y 266.81	29.565.161	154.955	29,63%	5.739	33,92%
Esperado	66,00% y 272.19	33.035.864	465.548	34,67%	252.021	40,60%
Optimista	71,94% y 277.57	36.720.643	797.156	39,62%	514.988	47,26%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **7. Planes de contingencia**

En este plan de negocio, se presentan características de un negocio de riesgo moderado, a partir de las cuales se propone un modelo innovador, en el cual se evita la inversión en el inmueble inicial, se realiza un pago variable por el usufructo del inmueble y, ante la necesidad de retiro del negocio, se cuenta con mecanismos de salida en los contratos firmados con los dueños de los hoteles.

En años anteriores, hubo incidentes en la ciudad de Cusco, tales como paros o huelgas por temas político-económicos, y desastres naturales por lluvias o huaycos, que pueden generar que la demanda estimada anual (ver anexo 18) no se cumpla. Frente a estos, puesto que se espera que estos incidentes sean de corto plazo, se decidirá enviar al personal de vacaciones. Así mismo, se ejecutará una constante evaluación de la demanda semanal y mensual basada en lo proyectado por años anteriores, y, ante disminuciones drásticas en el porcentaje de ocupabilidad, se evaluará identificar las causas y el impacto en los indicadores estratégicos.

Si los motivos son ajenos al negocio, no son duraderos y de bajo-medio impacto, se pueden seguir las siguientes estrategias:

- Identificar las causas
- Reforzar la estrategia de marketing y ampliar canales de ventas
- Lanzar ofertas en convenio con aerolíneas y agencias de viaje
- Organizar eventos para empresas e individuos: cumpleaños, celebraciones corporativas, despedidas, etc.
- Enviar de vacaciones al personal
- Reducir gastos de personal

Si no se logra alcanzar el porcentaje de ocupabilidad esperado, se recurrirá a las medidas presentadas a continuación:

- Identificar las causas
- Realizar modificaciones de la oferta y convenios con los operadores y OTA
- Lanzar nuevas promociones
- Impulsar ventas a través de los canales directos impulsados y el marketing digital a partir de los medios sociales
- Negociar con proveedores crédito a quince y treinta días de plazo
- Reducir gastos de personal

## Capítulo X. Plan de Responsabilidad Social

### 1. Objetivos

- Incorporar acciones de responsabilidad social como parte fundamental de la gestión del negocio
- Identificar los *stakeholders* y proponer posibles acciones iniciales

### 2. Mapa de *stakeholders*

Tabla 27. Mapeo de *stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Oportunidades	Amenazas	Acciones iniciales
Accionistas	Fuentes de recursos financieros y conocimiento	Corrupción, falta de transparencia	Formar un Comité de Responsabilidad Social
Proveedores	Fuentes de insumos y servicios	Desabastecimiento	Desarrollo de proveedores locales
Comunidad	Entorno favorable en el desarrollo de la operación	Obstrucción del desarrollo normal de la operación	Evaluar e implementar proyectos de inversión social visibles
Ecosistema	Origen sustentable de las materias primas	Pérdida de sostenibilidad	Uso responsable de los recursos naturales
Clientes	Sustento del desarrollo económico de la empresa	Pérdidas de ingresos	Medición de la satisfacción del cliente
Gobierno local y nacional	Regulación de las operaciones	Multas y sanciones (incluidas la clausura)	Velar por el cumplimiento irrestricto de las leyes
Colaboradores	Servicio de calidad a los clientes	Pérdida de imagen	Colaborar o buscar colaboración en casos urgentes de familiares cercanos

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Acciones a implementar prioritarias

- Formar un Comité de Responsabilidad Social –integrado al menos por un miembro del Directorio, el gerente de general y un colaborador–, que se encargue de monitorear las

oportunidades y riesgos para la empresa en relación con los *stakeholders*, evaluar e implementar proyectos de inversión social visibles para la Comunidad.

- Desarrollo de proveedores locales, que priorice las compras de insumos y servicios a aquellos ubicados en las zonas de influencia y que cumplan los requisitos de calidad exigidos por la operación; en caso no los cumplan, motivarlos a que lo hagan para poder ser elegibles
- Manejo responsable de residuos mediante la promoción del reciclaje, auspicio de cursos de artesanía para zonas de bajos recursos y exhibición de los productos en el hotel, apoyo en el mantenimiento de monumentos arqueológicos o culturales
- Uso responsable de recursos naturales, principalmente, a través del consumo del agua, para lo cual se fomentará el ahorro con la revisión continua de las instalaciones y dará la opción a los huéspedes de evitar el cambio diario de sábanas y toallas
- Medición de la satisfacción del cliente (considerado en los planes de Marketing y Operaciones)
- Si bien no se cuenta con una asistente social, brindar apoyo o buscar fuentes de apoyo para urgencias personales de los colaboradores o de su núcleo familiar

## Capítulo XI. Plan de Innovación

### 1. Objetivos

- Incorporar la innovación en todas las áreas de la empresa a través de un proceso de innovación simple y de colaboración, que busque siempre mejorar el impacto positivo a todos los *stakeholders* de la empresa
- Integrar la creatividad de nuestros colaboradores con los procesos generales de innovación, es decir, estar atento a las ideas de los colaboradores para poder incorporarlas a la forma de trabajar de la empresa en búsqueda de una mejora constante de todo el ecosistema de la empresa
- Integrar las observaciones y sugerencias de nuestros clientes dentro del proceso de innovación durante la generación de ideas y mejoras, así como buscar siempre el bienestar de nuestros clientes como parte del proceso de innovación

### 2. Implementación de la innovación en Albhu Hoteles

De acuerdo con el artículo «La disciplina de la innovación» (Drucker 2004) «se dice que la innovación es a la vez conceptual y perceptual, los aspirantes a innovadores deben salir a la calle y mirar, preguntar y escuchar y que una innovación tiene que ser simple y enfocada. Las innovaciones eficaces comienzan pequeñas». Para la implementación de la innovación en Albhu Hoteles, se generará un proceso simple y enfocado en mejorar el servicio brindado de una forma más eficiente. Inicialmente, se generará un comité de innovación con reuniones periódicas como parte del trabajo, en el que los colaboradores podrán abstraerse y hacer algo diferente a sus labores diarias. Se llevará a cabo talleres de innovación, en los cuales se busca compartir experiencias, ejecutar tormentas de ideas, seleccionar algunas iniciativas y trabajar sobre ellas usando herramientas como el *design thinking*.

Según Brown (2008), «El *design thinking* es una herramienta para imaginar estas experiencias y para darles una forma deseable. *Design thinking* es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado». En la siguiente tabla, se explica cómo se aplicará esta herramienta en este hotel.

### 3. *Design thinking* en Albhu Hoteles

Tabla 28. *Design thinking* aplicado en Albhu Hoteles

Nº	<i>Design thinking</i>	Aplicado en Albhu Hoteles
1	Empatizar	Conocer a los huéspedes y nuestros colaboradores, preocuparnos por su bienestar. A través de la observación, escucha y resultado de encuestas de satisfacción.
2	Definir	Definir el problema en forma clara.
3	Idear	Se usará herramientas como tormenta de ideas, espina de pescado.
4	Prototipar	Se pondrá en prueba las alternativas de solución por espacio de una semana y máximo un mes.
5	Evaluar	Se solicitará opiniones de los prototipos pilotos de los huéspedes y demás colaboradores del hotel.

Fuente: Plattner, 2012. Elaboración propia, 2015.

### 4. Detalles del Comité de Innovación

- El Comité de Innovación se reunirá una vez al mes y estará liderado por el gerente de hotel. Inicialmente, los miembros principales del comité serán el gerente de hotel, el administrador, recepcionista *senior*, jefe de alojamiento y jefe de compras; sin embargo, con el tiempo y madurez del proceso, los roles pueden cambiar e incorporarse a más personas.
- El comité será el encargado de capturar las ideas, sugerencias de los clientes, colaboradores y los resultados de desempeño del mes, a través de una reunión de trabajo.
- El comité será responsable de usar *Design Thinking* para validar, y acotar las ideas y propuestas de solución.
- Se dictará un taller de *Design Thinking* a todos los empleados al inicio de operaciones y, luego, periódicamente cada seis meses.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- La hotelería es un sector económico comprendido en la industria del turismo. El Perú se encuentra en el puesto 58 de un total de 141 economías a nivel mundial en el índice de competitividad en viajes y turismo 2015 del Foro Económico Mundial.
- El macroentorno se presenta favorable para nuevas inversiones en el sector hotelero, a pesar de la desaceleración de la economía.
- Se visualiza un cambio en la forma de compra de los usuarios: las agencias de viajes en línea están reemplazando a las agencias de viajes tradicionales.
- Los resultados del sondeo de mercado identifican una brecha entre la oferta y la demanda hotelera para el año 2027 en la ciudad del Cusco de 5690 habitaciones, concentrada en la categoría *midscale* con 3700 habitaciones (65%). Los expertos destacan las oportunidades de crecimiento para los hoteles de tres estrellas con altos niveles de servicio al cliente.
- La planificación estratégica está diseñada principalmente para crear una imagen de marca que se fije en la mente del consumidor como una oferta hotelera *midscale* superior, enfocada en la innovación y pequeños detalles que hacen la diferencia. Para lograr este fin, se define un eficiente plan de operaciones y un plan de recursos humanos con énfasis en la capacitación y motivación.
- Dado al crecimiento y desarrollo del sector, desde el punto de vista económico-financiero, este negocio es viable.

### 2. Recomendaciones

- El Gobierno y la empresa privada deben trabajar en conjunto para reducir las limitaciones de infraestructura pública y problemas de seguridad, de modos que se pueda aprovechar los beneficios del turismo.
- Para la implementación satisfactoria del proyecto, se debe velar por la gestión de recursos humanos, enfocada en la motivación y capacitación, el análisis y toma decisiones sobre las tarifas y ocupación de los hoteles, la gestión de publicidad en las redes sociales y la ejecución de los planes de invocación y responsabilidad social.
- Es preciso consolidar la marca para expandir el modelo de negocio en Lima y Arequipa.

## **Bibliografía**

Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Proinversión (2014). “Normas legales”. *Proinversión*, 31 de diciembre de 2014. Fecha de consulta: 21/05/2015. <[http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/NL\\_CEJ\\_LEY\\_30296/Ley%2030296.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/NL_CEJ_LEY_30296/Ley%2030296.pdf)>.

Akao, Yoji (1993). *Despliegue de funciones de calidad: integración de las necesidades de los clientes en el diseño del producto*. Madrid: TGP-Hoshin.

Arellano, Rolando (2010). *Al medio hay sitio: el crecimiento social según los estilos de vida*. Lima: Arellano Marketing.

Banco Central de Reserva del Perú (2015a). “Cuadros estadísticos”. *Banco Central de Reserva del Perú*, 19 de setiembre de 2015. Fecha de consulta: 27/09/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>>.

Banco Central de Reserva del Perú (2015b). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 - 2016*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

Banco Central de Reserva del Perú (2015c). “Reporte de inflación. Proyección actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017”. *Banco Central de Reserva del Perú*, setiembre de 2015. Fecha de consulta: 12/11/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>>.

Bazán, Carlos; Gayoso, Miriam; Mendoza, Pedro y Moreno Lesevik, Jorge Luis (2007). *Manual CTN de buenas prácticas para un turismo sostenible y calidad de los servicios*. 1ª ed. Cajamarca: Conytecs SAC.

Brown, Tim (2008). “Design thinking”. *Harvard Business Review*, junio, p. 1-10.

Comisión Multisectorial (2012). “Informe Ejes Estratégicos de la Gestión Ambiental”. *Resolución Suprema N° 189-2012-PCM*. Lima, 10 de octubre de 2012.

Comisión Permanente del Congreso de la República (2004). *Ley 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación*. Lima, 22 de julio de 2004.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - Promperú (2014a). "Perfil del vacacionista nacional 2013. El turismo en cifras". *Media Peru Info*, julio 2014. Fecha de consulta: 19/02/2015.  
<<http://media.peru.info/impp/2013/turismointerno/demandaactual/perfilvacacionistanacional2013.pdf>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – Promperú (2014b). "Perfil del turista extranjero 2013, el turismo en cifras". *Media Peru Info*, setiembre 2014. Fecha de consulta: 19/02/2015.  
<<http://media.peru.info/impp/2013/turismointerno/demandaactual/perfilvacacionistanacional2013.pdf>>".

Congreso de la República del Perú (2014). *Ley N° 30296. Ley que promueve la reactivación de la economía*. Lima, 31 de diciembre de 2014.

Damodaran, Aswath (2015a). "Current data". *Damodaran Online*, 20 de febrero de 2015. Fecha de consulta: 27/09/2015.  
<[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)>.

Damodaran, Aswath (2015b). "Total betas by sector (for computing private company costs of equity) – US". *Damodaran Online*, 20 de febrero de 2015. Fecha de consulta: 27/09/2015.  
<[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/new\\_home\\_page/datafile/totalbeta.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/new_home_page/datafile/totalbeta.html)>.

Diario Perú 21 (2015). "*Huelga paraliza Cusco y afecta el turismo*". Peru21.pe. Fecha de Publicación 21/09/2015. Fecha de consulta: 27/09/2015.  
<<http://peru21.pe/noticia/642488/cusco-inicia-huelga-contra-majes-ii>>.

Drucker, Peter F. (2004). *La disciplina de la innovación*. Harvard Business Review. P1-P7.

Elías Laroza, Enrique (1999). *Derecho Societario Peruano. Normas Legales*. Lima.

Ernst & Young (2015). “Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016”. *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Fecha de consulta: 12/06/2015. <[http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia\\_de\\_Negocios\\_e\\_Inversion\\_en\\_el\\_Peru\\_2015\\_2016.pdf](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf)>.

Fernández Casado, Antonio (2014). *Manual práctico de dirección de hoteles, marketing y ventas online del siglo XXI*. 1ª ed. Madrid: Editorial La Cátedra Taurina.

Fondo Monetario Internacional (2015a). “Boletín recuperación gradual en Perú tras la desaceleración en 2014”. *Fondo Monetario Internacional*, 27 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 12/06/2015. <<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2015/car052715as.htm>>.

Fondo Monetario Internacional (2015b). *Informe WEO perspectivas de la economía mundial*. Washington D.C.: Fondo Monetario Internacional

Gómez-Mejía, Luis R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.

Google Maps (2015). “Cuzo”. *Google Maps*. Fecha de consulta: 9/11/2015. <<https://www.google.com.pe/maps/@-13.5186455,-71.9783425,17z>>.

Grupo del Banco Mundial (2015). “Doing business 2015 going beyond efficiency”. *Doing Business*, 29 de octubre de 2014. Fecha de consulta: 04/10/2015. <<http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2015>>.

Hsu, A., Emerson, J.; Levy, M.; de Sherbinin, A; Johnson, L.; Malik, O; Schwartz, J. y Jaiteh, M. (2014). *The 2014 Environmental Performance Index. Full Report and Analysis*. New Haven, CT: Yale Center for Environmental Law & Policy.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015a). *Evolución de la pobreza monetaria en el Perú 2014*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b). *Boletín estado de la población peruana 2015*, julio de 2015. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c). *Informe técnico N° 7 - variación de los indicadores de precios de la economía*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Koontz, Harold; Wehrich, Heinz y Cannice, Mark (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 14ª ed. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Kotler, Philip (2012). *Dirección de marketing*. 18ª ed. México D.F.: Pearson Education.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). “Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR. Reglamento de establecimientos de hospedaje”. *Diario Oficial El Peruano*, 9 de junio de 2015.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014). “Índices mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje colectivo”. *Mincetur*. Fecha de consulta: 20/02/2015. <[http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/ocupabilidad.asp?ano=2014&ubig=0801&c\\_depa=080000&t\\_depa=CUSCO&t\\_prov=CUSCO&t\\_dist=&grup=01&t\\_grup=ESTABLECIMIENTO%20DE%20HOSPEDAJE&cate=TT&t\\_cate=TODAS%20CONSOLIDADAS&clas=TT&t\\_clas=TODAS%20CONSOLIDADAS&desde=12&t\\_desde=DICIEMBRE&hasta=12&t\\_hasta=DICIEMBRE](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/ocupabilidad.asp?ano=2014&ubig=0801&c_depa=080000&t_depa=CUSCO&t_prov=CUSCO&t_dist=&grup=01&t_grup=ESTABLECIMIENTO%20DE%20HOSPEDAJE&cate=TT&t_cate=TODAS%20CONSOLIDADAS&clas=TT&t_clas=TODAS%20CONSOLIDADAS&desde=12&t_desde=DICIEMBRE&hasta=12&t_hasta=DICIEMBRE)>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y T&L Tourism Leisure & Sports (2013a). *Brechas hoteleras en 7 ciudades de Perú* [documento interno]. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015a). “Directorio de establecimientos de hospedaje clasificados y/o categorizados”. *Mincetur*. Fecha de consulta: 20/02/2015. <<http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/%28S%28k1ilqinciyyww4552p2x2iag%29%29/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos%20de%20Hospedaje%20Clasificados%20y/o%20Categorizados>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015b). *Decreto Supremo N° 001-2015-Mincetur Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*. Lima, 9 de junio de 2015.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.). “Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento”. *Mincetur*. Fecha de consulta: 20/02/2015. <[http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/ocupabilidad.asp?ano=2014&ubig=0801&c\\_depa=080000&t\\_depa=CUSCO&t\\_prov=CUSCO&t\\_dist=&grup=01&t\\_grup=ESTABLECIMIENTO%20DE%20HOSPEDAJE&cate=TT&t\\_cate=TODAS%20CONSOLIDADAS&clas=TT&t\\_clas=TODAS%20CONSOLIDADAS&desde=12&t\\_desde=DICIEMBRE&hasta=12&t\\_hasta=DICIEMBRE](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/ocupabilidad.asp?ano=2014&ubig=0801&c_depa=080000&t_depa=CUSCO&t_prov=CUSCO&t_dist=&grup=01&t_grup=ESTABLECIMIENTO%20DE%20HOSPEDAJE&cate=TT&t_cate=TODAS%20CONSOLIDADAS&clas=TT&t_clas=TODAS%20CONSOLIDADAS&desde=12&t_desde=DICIEMBRE&hasta=12&t_hasta=DICIEMBRE)>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2004). *Texto Único ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. Decreto Supremo N° 179-2004-EF*. Lima, 8 de diciembre de 2004

Ministerio de Vivienda y Saneamiento (2004). “Título III”. *Reglamento Nacional de Edificaciones, Decreto Supremo N° 006-14-Vivienda*. Lima, 13 de mayo de 2004.

Mintzberg, Henry. (1991). *Mintzberg y la dirección*. 7ª ed. Madrid: Díaz de Santos.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2014). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. 12ª ed. Barcelona: Deusto.

Plattner, Hasso (2012). *Mini guía: una introducción al design thinking + bootcamp bootleg*. Stanford: Institute of Design at Stanford.

Porter, Michael E. (2009). *Ser competitivo edición actualizada y aumentada*. 14ª ed. Barcelona: Deusto.

Porter, Michael E. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 18ª ed. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael E. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 15ª ed. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael E. (1992). *Estrategia competitiva*. 16ª ed. México D.F.: Compañía Editorial Continental.

Rodríguez Antón, José Miguel. (2009). *Nuevas tendencias y retos en el sector turismo: un enfoque multidisciplinar*. 1ª ed. Collado Villalba: Delta Publicaciones Universitarias.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015). “Cotización de oferta y demanda tipo de cambio promedio ponderado”. *SBS*. Fecha de consulta: 07/06/2015. <<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/tc-cv.asp>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2002). “Legislación tributaria / Impuesto a la Renta”. *Sunat*, 30 de diciembre de 2002. Fecha de consulta: 27/09/2015. <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capvii.htm>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (1999). *Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por Decreto Supremo N° 055-99-EF*. Lima, 15 de abril de 1999.

World Economic Forum (2015). “Informe de competitividad de viajes y turismo 2015”. *Centro de Desarrollo Industrial*, 6 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 30/09/2015. <[http://www.cdi.org.pe/pdf/ICVT/2015/Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/ICVT/2015/Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)>.

World Economic Forum (2014). “The global competitiveness report 2014-2015”. *World Economic Forum*. Fecha de publicación: 02/09/2014. Fecha de consulta: 31/08/2015 <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=PER>>.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Requisitos para el inicio de actividades y condiciones mínimas exigidas para operar como establecimiento de hospedaje**

### **Requisitos para el inicio de actividades (Artículo 7°)**

- Estar inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Contar con Licencia de Funcionamiento
- Presentación de la Declaración Jurada de cumplimiento de requisitos mínimos

### **Condiciones mínimas (Artículo 8°)**

- Infraestructura
  - Contar con un área de recepción
  - Ascensor de servicio público (a partir de 4 plantas excluyendo sótano y semisótano).
- Equipamiento
  - Contar con teléfono de uso público, el mismo que puede ser el teléfono fijo de recepción, celular, dependiendo la zona y para uso exclusivo del huésped.
  - Contar con un botiquín de primeros auxilios, según las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.
  - Contar con sistemas que permitan tener agua fría y caliente las veinticuatro (24) horas del día, el cual no deberá ser activado por el huésped.
- Servicios
  - Realizar limpieza diaria de habitaciones y todos los ambientes del establecimiento.
  - Brindar el servicio de custodia de equipaje.
  - El cambio de sábanas y toallas debe ser regular, el huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales y otros.

## Anexo 2. Principales requisitos para categorización y/o clasificación de establecimientos de hospedaje

Clasificación	Hotel					Apart-Hotel			Hostal			Alber- gue
	5*	4*	3*	2*	1*	5*	4*	3*	3*	2*	1*	
Requisitos mínimos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>INFRAESTRUCTURA</b>												
Ingreso exclusivo de huéspedes	x	x	x			x	x					
Conserjería y cocina / + = solo cocina	x	x	x	x	x	x	x	x	+			
Comedor y bar / + = Cafetería	x	x	x	+	+	x	+	+	+			
Habitaciones/apartamentos (cantidad mínima)	40	30	20	20	20	6	6	6	10	6	6	
Área mínima (m <sup>2</sup> ) Hab. Simple / Apartamento 1 dormitorio	13	12	11	9	8	28	26	24	11	9	8	
Área mínima (m <sup>2</sup> ) Hab. doble / Apartamento 2 dormitorios	18	16	14	12	11	46	42	38	14	12	11	
Área mínima (m <sup>2</sup> ) Servicios Higiénicos (dentro de la habitación)	5	4	3	3	3	5	4	3	4	3	3	
Sistemas de ventilación/climatización	x	x	x			x	x					
Ascensor de servicio (a partir de 4 plantas)	x	x				x	x	x				
Estacionamientos (% de número de hab.)	30 %	25%	20%			30%	25%	20%				
<b>EQUIPAMIENTO</b>												
<b>Generales</b>												
Custodia de valores	x	x	x			x	x	x	x			
Internet	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x
<b>En habitaciones</b>												
Frijo bar	x	x										
Televisor	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Teléfono	x	x	x	x	x	x	x	x				
<b>SERVICIO</b>												
<b>Generales</b>												
Lavado y planchado	x	x	x			x	x	x				
Mensajes, llamados internos, taxis	x	x	x			x	x	x				
Primeros auxilios	x	x				x	x					
<b>En habitaciones</b>												
Room service	x	x										
<b>PERSONAL</b>												
Personal calificado	x	x	x			x	x	x	x			
Personal uniformado 24 horas	x	x	x			x	x	x	x			

Fuente: Ministerio de Vivienda y Saneamiento, 2004. Mincetur, 2015. Elaboración propia, 2015.

### Anexo 3. Cuestionario para entrevistas a profundidad y relación de entrevistados

A continuación, se presenta el cuestionario para entrevistas en profundidad y, en la tabla, se encuentra la relación de ejecutivos y expertos entrevistados.

**a) Perspectiva y tendencia del sector turismo**

1. ¿Qué tipo de turismo considera se da más en Arequipa/Cusco/Lima?
2. ¿Cuáles son las perspectivas del turismo en Arequipa/Cusco/Lima?

**b) Perspectiva y tendencia del sector hotelero**

3. ¿Qué tipo de alojamiento busca más el turista?
4. ¿Qué servicios valora más el turista en un hotel?

**c) Aspectos a tomar en cuenta para el buen funcionamiento de un establecimiento de hospedaje**

5. ¿Cuál es el nivel óptimo de ocupabilidad de un hotel tres estrellas?
6. ¿Cuál es el costo de oportunidad de capital promedio de un hotel de tres estrellas?
7. ¿Cuál es el porcentaje de incremento y decremento de ocupabilidad de un hotel con el cual se debería sensibilizar un flujo de caja de un nuevo proyecto hotelero?
8. ¿Cuáles considera las principales dificultades para poner en funcionamiento un establecimiento hotelero?

**d) Pautas para la promoción de los servicios de hospedaje y canales de distribución**

9. ¿Cómo se promocionan los hoteles en Arequipa/Cusco/Lima?
10. ¿Cuáles son los rangos de distribución de ventas por canal de distribución?
11. ¿Cuál es el porcentaje de descuento sobre la tarifa base en el precio para las agencias de viaje por canalizar turistas?

**e) Comentarios y sugerencias sobre la idea del negocio**

#### Relación de ejecutivos y expertos entrevistados

Nombre	Puesto	Hotel
Alejandro Fukuda	Gerente corporativo de Auditoría Interna	El Libertador
Angela Calderón	Jefe de Reservas	Aranwa
Claudia Basurto	<i>Controller</i> de Gestión Administrativa	Casa Andina
Erick Craff	Gerente regional de Lima	Casa Andina
Katia Vergara	Exgerente comercial	Sol de Oro y Costa del Sol
	Gerente comercial asociada	Te Gestiona Hoteles
Pedro Menchola	Gerente de hotel	El Libertador - Arequipa
Fernando Amat y León	Gerente de hotel	Sonesta - Arequipa
Cesar Núñez	Gerente general	Cabildo - Arequipa

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 4. Relación de principales hoteles categorizados de tres y cuatro estrellas en la ciudad de Cusco**

Hotel	Estrellas	No. hab	Ubicación Trip Advisor	Tarifa prom. (US\$)	Ubicación	Wi Fi	Características
Torre Dorada	3	17	3	90	Santiago	High speed free	BB Buffet / Free Transfer Apto - Hotel / Hab. estándar / camas 1½ pl. y queen/ transfer free hotel - Plaza de Armas - hotel/ refill botellas de agua
Tierra Viva - Cusco Saphi	3	23	6	90	Centro	High speed free	BB Buffet / Free Transfer / Hab. estándar, superior y suite / camas full size, queen y king / batas / ducha y tina / almohadas hipoalergénicas
Tierra Viva - Cusco Centro	3	20	7	90	Centro	High speed free	BB Buffet / Free Transfer / Hab. estándar, superior y suite / camas full size, queen y king / batas / ducha y tina / almohadas hipoalergénicas
Tierra Viva Cusco Saphi	3	21	10	107	Centro	High speed free	BB Buffet / hab. Estándar y Superior / camas 1½ pl. y queen / restaurante
Tierra Viva Cusco San Blas	3	24	11	126	Centro	High speed free	BB Buffet / Hab. suite / camas full size y king
Tierra Viva - Cusco Centro	3	20	13	100	Centro	High speed free	BB Buffet / Free Transfer / Hab. estándar, superior y suite / camas full size, queen y king / batas / ducha y tina / almohadas hipoalergénicas
Plaza de Armas	3	28	14	100	Plaza de Armas	High speed free	BB Buffet / transfer free apto - hotel / Hab. estándar y suite / camas full size y king/ minibar / restaurante / botellas de agua
Tierra Viva - Cusco Plaza	3	20	18	111	Centro	High speed free	BB Buffet/ Hab. superiores y Junior Suites /camas king y full size/ tina y ducha / cafetera / mini bar/ periódico
Andean Wings	3	16	19	170	Centro	High speed free	BB Buffet / Suites / Camas King y full size / Free Transfer apto - hotel / jacuzzi / Minibar
Los Portales	3	50	20	65	Centro lejos	High speed free	BB Buffet / Hab. superior y suite / camas King, queen y 1½ pl. / plancha / ducha / restaurante / ascensor / salón de eventos
Terra Andina	3	31	22	70	Centro	High speed free	BB Buffet / Free Transfer Apto - Hotel / Hab. estándar, superior y Suites / cama 1½ pl., queen y king / tina y ducha jacuzzi / restaurant / batas y pantuflas / canasta de frutas /
Casa Andina Private Collection Cusco	4	93	32	164	Centro	High speed free	BB Buffet / Hab. estándar y suite / camas full size y king / ducha y tina / bar y restaurante / salón de eventos
16 hoteles adicionales en la ciudad	3 y 4	70	33 a más	82	Alrededor del centro	High speed free	BB Buffet / / Hab. estándar y junior Suites / camas queen y 1½ pl.

Fuente: Entrevista a Expertos, consulta en Trip Advisor, Mincetur, 2015a. Elaboración propia, 2015.

## Anexo 5. Cláusulas y condiciones del contrato

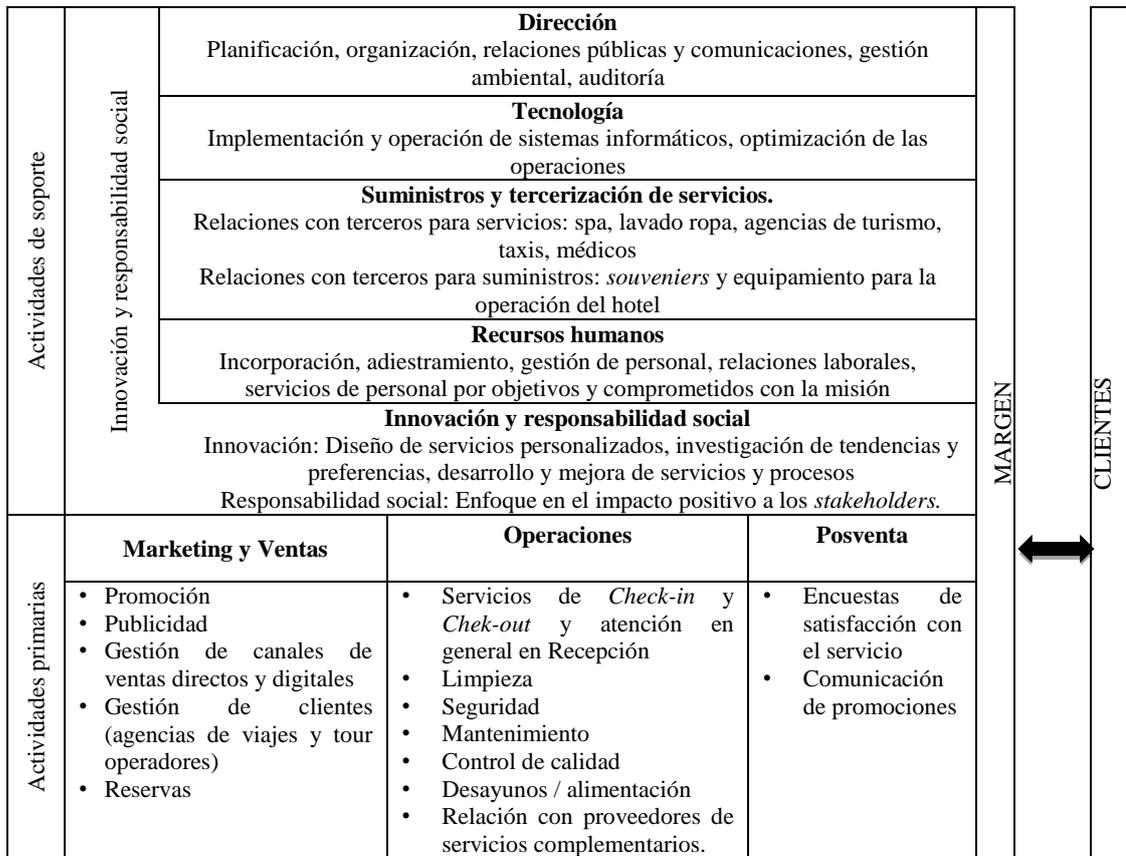
- Condiciones: Los inmueble, linderos y medidas perimétricas deben estar debidamente inscritos en la Oficina Registral de Cusco.
- Objeto del contrato: El dueño del inmueble (la otorgante) otorga a favor de Albhu Hoteles (la usufructuaria) el inmueble y los bienes destinados a brindar servicio de hospedaje bajo la marca Albhu Hoteles.
- Plazo: El plazo de duración del derecho de usufructo es de veinte años, contados a partir de la fecha de entrega del inmueble.
- Renovación del plazo de vigencia: Al término de la vigencia del contrato, Albhu Hoteles hará devolución del inmueble, salvo que ambas partes y de mutuo acuerdo, con una anticipación de por lo menos sesenta días y por escrito, acuerden celebrar un nuevo contrato de derecho de usufructo.
- Obligaciones de Albhu Hoteles: Debe cuidar del inmueble y no dar uso distinto al establecido en el contrato. Asimismo, debe pagar puntualmente los servicios de energía eléctrica, agua desagüe y teléfono, tributos, arbitrios municipales (con excepción del impuesto predial y cualquier otro tributo que grave la propiedad de los bienes, los cuales serán de obligación de la otorgante). Además, deberá devolver el inmueble al finalizar la vigencia del contrato en buen estado de conservación, salvo por el desgaste producido por su uso ordinario.
- Conservación, mantenimiento y reparaciones: Durante la vigencia del contrato, las reparaciones por la conservación y el mantenimiento ordinario del inmueble serán de cuenta y cargo de Albhu Hoteles, con excepción de aquellas que sean necesarias realizar para reparar daños estructurales o vicios ocultos que afecten a los bienes, las cuales deben ser reparadas por la otorgante bajo su propia cuenta, costo y riesgo en un plazo no mayor de diez días calendarios desde la comunicación formal.
- Renta: Como contraprestación por el otorgamiento del derecho de usufructo, Albhu Hoteles pagará a la otorgante por el plazo pactado una contraprestación del 20% de los ingresos netos del IGV; de este modo, garantizará un mínimo equivalente a US\$ 6000 por la operación del hotel por todo el concepto derivado de la explotación de los bienes, entre los que se incluyen los servicios de alojamiento, el expendio de alimentos y bebidas, u otro servicio vinculado con la explotación del hotel.
- Resolución unilateral antes del vencimiento del plazo: Albhu Hoteles podrá terminar anticipadamente y en cualquier momento la vigencia del derecho de usufructo, y hacer entrega del inmueble antes del vencimiento del plazo del usufructo mediante carta notarial con seis meses de anticipación a la fecha en que desee efectuar la entrega, sin que ello conlleve al pago de penalidad y/o indemnización a la otorgante. En caso Albhu Hoteles terminara anticipadamente, sin previo aviso o si cursara el aviso sin la formalidad y/o anticipación pactada, se obligará a pagar a la otorgante una penalidad ascendente al equivalente de seis meses de la contraprestación fija establecida. Además, entregará a favor de la otorgante todas las reservas de hospedaje que hubiera realizado para los meses siguientes.
- Devolución de bienes al vencimiento del plazo del contrato: Todas las mejoras realizadas por Albhu Hoteles quedarán en beneficio de la otorgante sin ningún reembolso.
- Penalidades: En caso Albhu Hoteles no cumpla con entregar el inmueble a la otorgante al finalizar el plazo contractual, Albhu Hoteles deberá pagar a la otorgante el doble de la última renta mensual por cada mes de atraso.

## Anexo 6. Idea de negocio para Albhu Hoteles

<p><b>Aliados clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario del inmueble</li> <li>• Profesional con experiencia en el sector hotelero</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserva</li> <li>• <i>Check-in</i></li> <li>• <i>Check-out</i></li> <li>• Recepción</li> <li>• Limpieza</li> <li>• <i>Revenue management</i></li> <li>• Capacitación</li> <li>• Mantenimiento</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• Gestión de imagen</li> <li>• Gestión financiera</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación céntrica (a cuatro cuadras de la plaza mayor, próximo a una amplia oferta de servicios complementarios)</li> <li>• Servicio personalizado y amable en todo momento, en el que el huésped es tratado como en casa</li> <li>• Estándares operacionales de categoría superior</li> <li>• Servicios innovadores de las instalaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Préstamos / alquiler de bicicletas y celulares</li> <li>○ Elaboración de loncheras nutritivas</li> <li>○ Servicios complementarios calificados (restaurantes, tours, taxi, spa, lavandería)</li> <li>○ Personalización de habitaciones (carta de almohadas y ambientadores)</li> <li>○ Zona de limpieza de zapatos</li> <li>○ Aire acondicionado / calefacción en habitaciones</li> <li>○ Tarjetas de aproximación</li> <li>○ Reservas vía redes sociales</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <p><b>Agencias de viajes y tour operadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferias hoteleras</li> <li>• Viajes de familiarización</li> </ul> <p><b>Huésped</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Website</li> <li>• Portales especializados</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Servicio de consejería y central telefónica</li> </ul>	<p><b>Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas extranjeros, vacacionistas peruanos y corporativos</li> <li>• Entre los 25 y 64 años</li> <li>• Ambos sexos</li> <li>• Estado civil indistinto</li> <li>• Con diversidad de tipos de grupo de viaje</li> </ul>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilla de recursos humanos</li> <li>• Alquiler</li> <li>• Suministros, insumos, servicios</li> </ul>	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores capacitados y motivados</li> <li>• Infraestructura y equipamiento</li> <li>• Plataforma online de reserva y pago</li> <li>• Capital de trabajo</li> <li>• Socio experto en el sector hotelero</li> <li>• Empresa tercerizada del website corporativo</li> </ul>		<p><b>Canales de distribución</b></p> <p><b>Propias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservas directas</li> <li>• Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)</li> <li>• Website</li> </ul> <p><b>Terceros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de viaje y tour operadores</li> <li>• Agencias de viaje <i>online</i></li> </ul>	
		<p><b>Flujo de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso por alojamiento</li> <li>• Ingreso por ventas de alimentos y bebidas</li> <li>• Ingreso por otros</li> </ul>		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2014. Elaboración propia, 2015.

## Anexo 7. Cadena de valor



Fuente: Porter, 2004. Elaboración propia, 2015.

## Anexo 8. Evidencia física

### Libro de marca



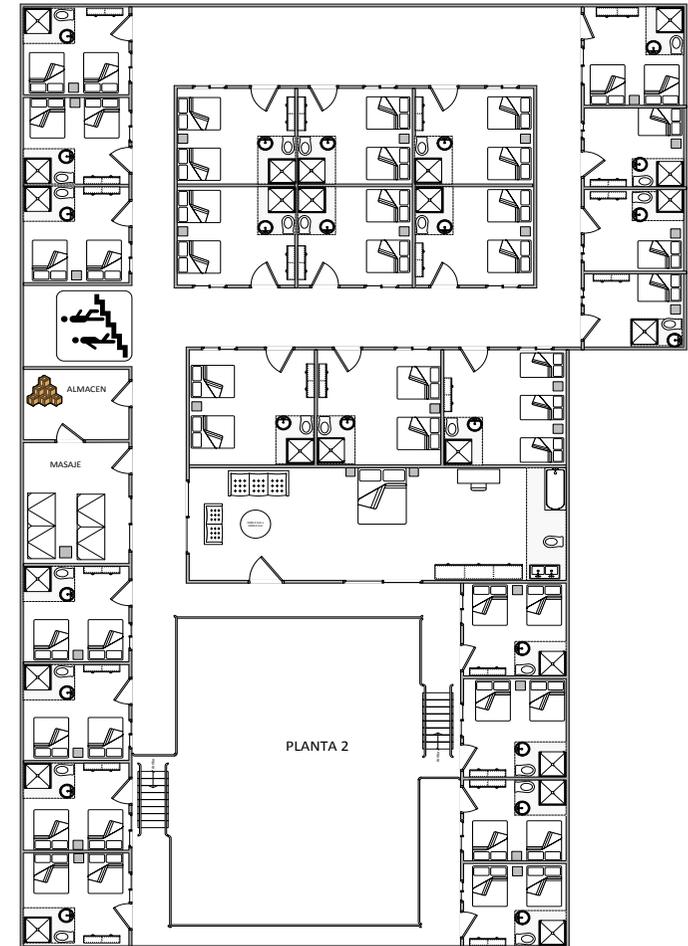
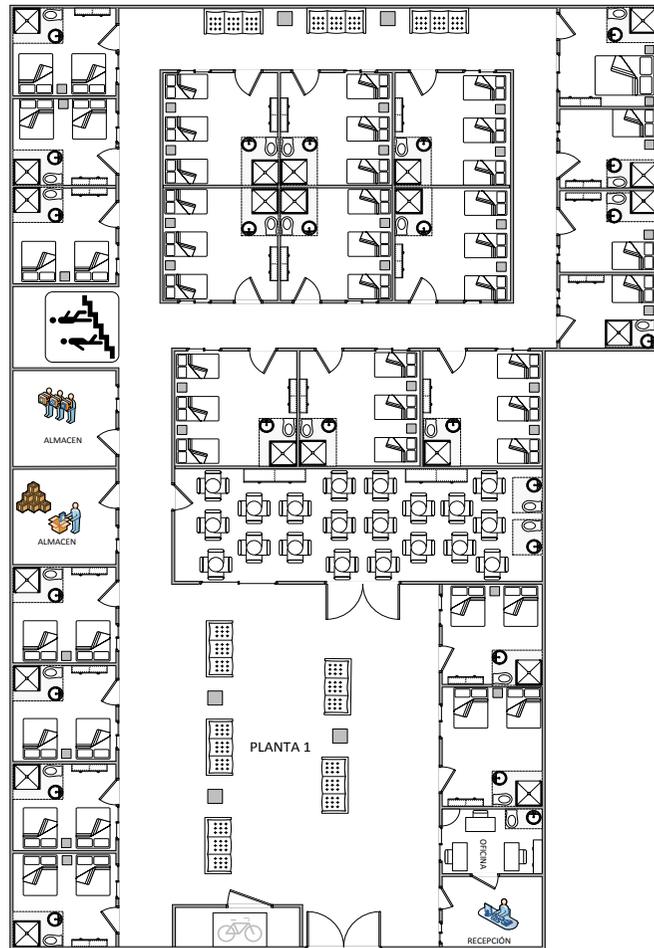
Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Fotografías actuales



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Planos planta 1 y 2



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 9. Presupuesto de recursos humanos

<b>Administración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Sueldos	77.400	98.262	101.210	104.246	107.374	110.595	113.913	117.330	120.850	124.475
Gratificación	12.900	16.377	16.868	17.374	17.896	18.432	18.985	19.555	20.142	20.746
CTS	7.525	9.553	9.840	10.135	10.439	10.752	11.075	11.407	11.749	12.102
ESSALUD	8.127	10.318	10.627	10.946	11.274	11.612	11.961	12.320	12.689	13.070
<b>Subtotal 1</b>	<b>105.952</b>	<b>134.510</b>	<b>138.545</b>	<b>142.701</b>	<b>146.982</b>	<b>151.392</b>	<b>155.934</b>	<b>160.612</b>	<b>165.430</b>	<b>170.393</b>
<b>Operativo</b>										
Sueldos	130.200	134.106	169.320	184.234	189.761	195.454	201.317	207.357	213.577	219.985
Gratificación	21.700	22.351	28.220	30.706	31.627	32.576	33.553	34.559	35.596	36.664
CTS	12.658	13.038	16.462	17.912	18.449	19.002	19.573	20.160	20.764	21.387
ESSALUD	13.671	14.081	17.779	19.345	19.925	20.523	21.138	21.772	22.426	23.098
<b>Subtotal 2</b>	<b>178.229</b>	<b>183.576</b>	<b>231.780</b>	<b>252.196</b>	<b>259.761</b>	<b>267.554</b>	<b>275.581</b>	<b>283.848</b>	<b>292.364</b>	<b>301.135</b>
<b>Total PEN</b>	<b>284.181</b>	<b>318.086</b>	<b>370.325</b>	<b>394.897</b>	<b>406.744</b>	<b>418.946</b>	<b>431.515</b>	<b>444.460</b>	<b>457.794</b>	<b>471.528</b>

Fuente: Elaboración propia, basada en requerimiento de Recurso Humanos, 2015.

Anexo 10. Despliegue de la función de calidad

<div style="text-align: center;"> <p>QUÉ ↓</p> <p>CÓMO →</p> </div>		Importancia para el cliente (0-1)	Procesos del hotel								Personas				Evidencia física del hotel						Evaluación comparativa					
			Front Desk		Housekeeping			Desayuno y loncheras			Gestión de quejas	Personas				Evidencia física del hotel						Evaluación comparativa				
			Cortesía	Check-in / out	Limpieza	Disponibilidad	Artículos de habitación en	Calidad	Atención	Elaboración		Comportamiento del personal	Capacitación	Motivación	Trabajo en equipo	Diseño de habitaciones	Facilidades	Arquitectura	Uniforme de los colaboradores	Seguridad	Evaluación comparativa					
			1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Evaluación comparativa				
																			Importancia Hotel Albhu	(-)	(--)	(+)	(++)			
Confiabilidad	Proporcionar los servicios según lo prometido.	1	0,20		9	9			5		5	9	9		5	5	9	9	9	5						
Sensibilidad	El personal del hotel siempre debe estar dispuesto a ayudar a los huéspedes.	2	0,04		9		9			5		9	5		5	5				5						
	El personal del hotel siempre debe responder a las peticiones y consultas del huésped.	3	0,03	5	1		5			5		9	9	5	9					5						
Seguridad	Sentirse seguros durante su estancia en el hotel.	4	0,03							5		5							5							
	El personal del hotel debe ser amable y cortés	5	0,02	9						9		1	9													
	El personal del hotel debe estar bien informado para responder al huésped.	6	0,02		1							5		9												
Empatía	El personal del hotel debe tener habilidad para gestionar los servicios solicitados.	7	0,02		1		5	5	5	1	5	5		9	5	5				5						
	Recibir atención personalizada.	8	0,04	5			9	9	5	5		9	5	5	5	5				5						
	Los colaboradores deben mostrar el mayor interés hacia el huésped.	9	0,01	5	5	1	5	5	1	5		9	9	5	5	5				5						
Tangible	Enternder las necesidades específicas del huésped.	10	0,02	5	5	5	1	5	9		9	9	5	5	5					9						
	El hotel dispone de muebles y accesorios de buen aspecto.	11	0,05			9											9	9	5							
	El hotel está ubicado cerca del centro histórico de la ciudad.	12	0,05																							
	El hotel dispone de cómodas camas y muebles.	13	0,05														9									
	El hotel mantiene las instalaciones del hotel limpio.	14	0,10														9									
	El hotel mantiene personal uniformado.	15	0,01																9							
	El ambiente del hotel es atractivo.	16	0,01														9	5	9							
	Las instalaciones del hotel están equipadas con tecnología de Internet.	17	0,06															9								
	El hotel personaliza las habitaciones y alimentos (loncheras) de acuerdo a los requerimientos del huésped.	18	0,02						5			9														
	El hotel brinda servicio de lavandería, médico, masajes, información (turística, pronóstico del tiempo, itinerario de vuelos), limpieza de zapatos.	19	0,02															9								
El hotel obsequios pequeños souvenirs y/o golosinas luego de la limpieza de las habitaciones, bebidas calientes disponibles en autoservicio las 24 horas, un postre diario gratis al atardecer.	20	0,02						9			5															
El hotel dispone de biciletas y celulares para uso de los huéspedes.	21	0,01															5									
Importancia del diseño de atributos			0,98																							
EVALUACIÓN CARACTERÍSTICA DE NUESTRO SERVICIO		Absoluta		0,68	2,38	2,36	1,04	0,89	1,49	0,95	1,38	3,28	3,07	0,86	1,92	1,65	3,69	3,07	2,14	0,24	1,88					
		Relativa (%)		2	7	7	3	3	5	3	4	10	9	3	6	5	11	9	6	1	6					

Fuente Encuestas a experto. Elaboración propia, 2015.

### Anexo 11. Estado de ganancias y pérdidas

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	1.675.023	2.339.880	2.871.747	3.110.850	3.350.232	3.350.232	3.350.232	3.589.614	3.589.614	3.589.614
Gastos de personal	-284.181	-318.086	-370.325	-394.897	-406.744	-418.946	-431.515	-444.460	-457.794	-471.528
Gastos operativos	-730.995	-981.364	-1.181.988	-1.273.076	-1.364.292	-1.365.950	-1.367.634	-1.458.925	-1.460.659	-1.462.419
Costo de ventas	-224.932	-274.936	-299.938	-324.911	-349.913	-349.913	-349.913	-374.915	-374.915	-374.915
Gastos de depreciación y amortización	-84.244	-84.244	-84.244	-84.244	-70.759	-40.247	-40.247	-40.247	-40.247	-40.247
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>350.671</b>	<b>681.250</b>	<b>935.252</b>	<b>1.033.722</b>	<b>1.158.524</b>	<b>1.175.175</b>	<b>1.160.924</b>	<b>1.271.067</b>	<b>1.255.999</b>	<b>1.240.505</b>
Gastos financieros	-128.788	-100.294	-78.201	-50.995	-17.495	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>221.883</b>	<b>580.956</b>	<b>857.052</b>	<b>982.727</b>	<b>1.141.029</b>	<b>1.175.175</b>	<b>1.160.924</b>	<b>1.271.067</b>	<b>1.255.999</b>	<b>1.240.505</b>
Impuesto a la Renta	-62.127	-156.858	-231.404	-255.509	-296.668	-305.546	-301.840	-330.477	-326.560	-322.531
<b>Utilidad neta</b>	<b>159.756</b>	<b>424.098</b>	<b>625.648</b>	<b>727.218</b>	<b>844.362</b>	<b>869.630</b>	<b>859.084</b>	<b>940.590</b>	<b>929.439</b>	<b>917.974</b>

Nota: El estado de ganancias y pérdidas corresponde a la operación de un hotel en Cusco con capacidades de 47 habitaciones.

Fuente: Elaboración propia, basada en plan de operaciones, 2015.

## Anexo 12. Flujo de caja

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión inicial	-1.507.693										
Alojamiento		1.026.071	1.567.720	2.052.342	2.223.221	2.394.299	2.394.299	2.394.299	2.565.377	2.565.377	2.565.377
Alimentos y Bebidas		666.946	815.214	889.348	963.396	1.037.530	1.037.530	1.037.530	1.111.664	1.111.664	1.111.664
Otros ingresos		102.607	125.418	136.823	148.215	159.620	159.620	159.620	171.025	171.025	171.025
<b>Total ingresos</b>		<b>1.795.625</b>	<b>2.508.351</b>	<b>3.078.513</b>	<b>3.334.831</b>	<b>3.591.449</b>	<b>3.591.449</b>	<b>3.591.449</b>	<b>3.848.066</b>	<b>3.848.066</b>	<b>3.848.066</b>
Gastos de personal		-284.181	-318.086	-370.325	-394.897	-406.744	-418.946	-431.515	-444.460	-457.794	-471.528
Gastos operativos		-862.575	-1.158.010	-1.394.746	-1.502.229	-1.609.865	-1.611.822	-1.613.808	-1.721.531	-1.723.577	-1.725.654
Costo de ventas		-265.419	-324.424	-353.927	-383.395	-412.897	-412.897	-412.897	-442.400	-442.400	-442.400
<b>EBITDA</b>		<b>383.449</b>	<b>707.832</b>	<b>959.516</b>	<b>1.054.310</b>	<b>1.161.943</b>	<b>1.147.783</b>	<b>1.133.229</b>	<b>1.239.675</b>	<b>1.224.295</b>	<b>1.208.484</b>
Depreciación		-82.694	-82.694	-82.694	-82.694	-69.209	-38.697	-38.697	-38.697	-38.697	-38.697
Amortización		-1.550	-1.550	-1.550	-1.550	-1.550	-1.550	-1.550	-1.550	-1.550	-1.550
<b>EBIT</b>		<b>299.205</b>	<b>623.588</b>	<b>875.272</b>	<b>970.066</b>	<b>1.091.184</b>	<b>1.107.537</b>	<b>1.092.982</b>	<b>1.199.428</b>	<b>1.184.048</b>	<b>1.168.238</b>
Impuesto a la renta		-98.188	-183.938	-252.518	-268.768	-301.216	-305.546	-301.840	-330.477	-326.560	-322.531
<b>Resultado neto</b>		<b>201.018</b>	<b>439.650</b>	<b>622.753</b>	<b>701.298</b>	<b>789.967</b>	<b>801.991</b>	<b>791.142</b>	<b>868.951</b>	<b>857.488</b>	<b>845.706</b>
+ Dep. y Amort.		84.244	84.244	84.244	84.244	70.759	40.247	40.247	40.247	40.247	40.247
Recupero (Pago) de IGV		51.465	57.663	59.981	63.656	67.340	67.639	67.942	71.639	71.951	72.268
Valor residual neto de activos, recuperado garantía y capital de trabajo											280.904
Capex (2,5% x Venta)		-41.876	-58.497	-71.794	-77.771	-83.756	-83.756	-83.756	-89.740	-89.740	-89.740
Var. Capital de Trabajo		-97.086	-79.619	-40.381	-37.246	-3.540	-3.639	-37.543	-3.845	-3.953	0
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-1.507.693</b>	<b>197.765</b>	<b>443.440</b>	<b>654.804</b>	<b>734.181</b>	<b>840.771</b>	<b>822.482</b>	<b>778.032</b>	<b>887.251</b>	<b>875.993</b>	<b>1.149.385</b>
Préstamo	603.077										
Amortización + intereses		-83.296	-95.476	-117.569	-144.775	-161.961	0	0	0	0	0
Gasto financiero		-128.788	-100.294	-78.201	-50.995	-17.495	0	0	0	0	0
Escudo fiscal intereses		36.061	27.079	21.114	13.259	4.549	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-904.616</b>	<b>21.742</b>	<b>274.750</b>	<b>480.148</b>	<b>551.670</b>	<b>665.864</b>	<b>822.482</b>	<b>778.032</b>	<b>887.251</b>	<b>875.993</b>	<b>1.149.385</b>
VAN Económico	<b>465.548</b>	TIR Económica		<b>34,67%</b>	VAN Financiero		<b>252.021</b>	TIR Financiera		<b>40,60%</b>	

Fuente: Elaboración propia, basada en plan de operaciones, 2015.

### Anexo 13. Determinación del punto de equilibrio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos variables	851.767	1.150.577	1.374.618	1.489.069	1.603.654	1.603.654	1.603.654	1.718.239	1.718.239	1.718.239
Costos fijos	601.373	608.346	640.078	639.054	605.549	571.403	585.654	600.308	615.376	630.870
Ingresos	1.675.023	2.339.880	2.871.747	3.110.850	3.350.232	3.350.232	3.350.232	3.589.614	3.589.614	3.589.614
Noches por año	7.719	9.435	10.293	11.150	12.008	12.008	12.008	12.866	12.866	12.866
<b>Precio (ticket promedio)</b>	<b>217</b>	<b>248</b>	<b>279</b>							
<b>Costo variable unitario total</b>	<b>110</b>	<b>122</b>	<b>134</b>							
<b>Punto equilibrio (en noches vendidas)</b>	<b>5.639</b>	<b>4.826</b>	<b>4.401</b>	<b>4.394</b>	<b>4.163</b>	<b>3.928</b>	<b>4.026</b>	<b>4.127</b>	<b>4.231</b>	<b>4.337</b>
<b>Ventas de equilibrio (en US\$)</b>	<b>1.223.573</b>	<b>1.196.884</b>	<b>1.227.777</b>	<b>1.225.814</b>	<b>1.161.545</b>	<b>1.096.047</b>	<b>1.123.384</b>	<b>1.151.493</b>	<b>1.180.395</b>	<b>1.210.115</b>
<b>Ocupación - punto de equilibrio</b>	<b>32,87%</b>	<b>28,13%</b>	<b>25,65%</b>	<b>25,61%</b>	<b>24,27%</b>	<b>22,90%</b>	<b>23,47%</b>	<b>24,06%</b>	<b>24,66%</b>	<b>25,28%</b>

Fuente: Elaboración propia, basada en plan de operaciones, 2015.

## Anexo 14. Gastos preoperativos

Gastos de establecimiento	Cantidad	Valor	Valor total	IGV	Total S/.
Registro de la marca	1	750,00	750,00	135,00	885,00
Solicitud de registro sanitario Digesa	1	523,85	523,85	94,29	618,14
Exámenes para certificado de sanidad de empleados	16	35,50	568,00	102,24	670,24
Licencia de funcionamiento, letreros, permisos municipales	1	1.200,00	1.200,00	216,00	1.416,00
Gastos notariales	1	420,17	420,17	75,63	495,80
Diseño & remodelación local	1	60.000,00	60.000,00	10.800,00	70.800,00
Decoración de local	1	12.000,00	12.000,00	2.160,00	14.160,00
Instalación telefonía e Internet	1	400,00	400,00	72,00	472,00
Inversión en capacitación	1	3.000,00	3.000,00	540,00	3.540,00
Instalación de POS	2	60,00	120,00	21,60	141,60
Asesoría en gestión de hoteles	1	3.000,00	3.000,00	540,00	3.540,00
Asesoría legal	1	2.000,00	2.000,00	360,00	2.360,00
Gastos de publicidad	1	30.440,68	30.440,68	5.479,32	35.920,00
Uniformes	64	90,00	5.760,00	1.036,80	6.796,80
Elaboración de la minuta	1	218,12	218,12	39,26	257,38
Inscripción en registros públicos	1	143,50	143,50	25,83	169,33
Libros contables	1	14,10	14,10	2,54	16,64
Legalización de libros contables	1	54,12	54,12	9,74	63,86
Solicitud de licencia municipalidad	1	8,04	8,04	1,45	9,49
Inspección Defensa Civil	1	45,92	45,92	8,27	54,19
Certificado de licencia municipal	1	141,40	141,40	25,45	166,85
Registro de obras y producciones audiovisuales	1	160,11	160,11	28,82	188,93
<b>Total</b>			<b>120.968,01</b>	<b>21.774,24</b>	<b>142.742,25</b>

Fuente: Elaboración propia, basada en planes de marketing y de operaciones, 2015.

## Anexo 15. Activos de operación - habitaciones

Producto	Cantidad	Valor	Valor Total	IGV	Total S/.
Repisa superior baño	47	27,90	1311,30	236,03	1547,33
Ducha teléfono	47	49,90	2345,30	422,15	2767,45
Piso antideslizante	47	28,90	1358,30	244,49	1602,79
Toallero barra de 46cm	47	39,90	1875,30	337,55	2212,85
Portarrollo	47	34,90	1640,30	295,25	1935,55
Espejo para baño de 47 x 57 cm	47	29,90	1405,30	252,95	1658,25
Cortina para ducha + bastón	47	27,90	1311,30	236,03	1547,33
Tacho de basura	94	12,00	1128,00	203,04	1331,04
Cerradura pomo para baño	47	23,90	1123,30	202,19	1325,49
Iluminaria para baño con foco ahorrador 20w	94	38,90	3656,60	658,19	4314,79
Iluminaria general con foco ahorrador 20w	94	32,00	3008,00	541,44	3549,44
Iluminaria específica con foco ahorrador 20w	94	48,90	4596,60	827,39	5423,99
Almohadas pluma intermedia (50% pecho 50% cuerpo)	388	38,50	14.938,00	2688,84	17.626,84
Funda blanca para almohada en tela polialgodón de 200 hilos	388	6,50	2522,00	453,96	2975,96
Protector de colchón en tela polialgodón de 200 hilos (1½ plz.)	270	32,90	8883,00	1598,94	10.481,94
Protector de colchón en tela polialgodón de 200 hilos (2 plz.)	21	38,30	804,30	144,77	949,07
Sábanas blancas (jgo. x 3) en tela polialgodón de 200 hilos (1½ plz.)	270	63,00	17.010,00	3061,80	20.071,80
Sábanas blancas (jgo. x 3) en tela polialgodón de 200 hilos (2 Plz.)	21	111,00	2331,00	419,58	2750,58
Frazadas 1½ plz.	270	55,00	14.850,00	2673,00	17.523,00
Frazadas 2 plz.	21	65,00	1365,00	245,70	1610,70
Edredon de plumas 1½ plz.	270	85,00	22.950,00	4131,00	27.081,00
Edredon de plumas 2 plz.	21	110,00	2310,00	415,80	2725,80
Toallas para piso	291	20,00	5820,00	1047,60	6867,60
Toallas de cuerpo	291	35,00	10.185,00	1833,30	12.018,30
Toallas de mano	291	26,00	7566,00	1361,88	8927,88
Cortinas en tela tul <i>voile</i> blanco y <i>black-out</i> con 2 pestañas para habitación	47	300,00	14.100,00	2538,00	16.638,00
Rieles hoteleros de aluminio blanco para habitaciones	47	70,00	3290,00	592,20	3882,20
<b>Total S/.</b>			<b>153.683,90</b>	<b>27.663,07</b>	<b>181.346,97</b>

Fuente: Entrevista con experto. Elaboración propia, 2015.

## Anexo 16. Activos de operación - comedor

Producto	Cantidad	Valor	Valor total	IGV	Total S/.
Tacho de basura eco amigable	1	30,00	30,00	5,40	35,40
Tabla para picar	1	12,00	12,00	2,16	14,16
Secadores	10	9,00	90,00	16,20	106,20
Dispensador de cereales	3	55,00	165,00	29,70	194,70
Utensilios para cocinar	3	70,00	210,00	37,80	247,80
Estantes	3	40,00	120,00	21,60	141,60
Samobar	4	89,00	356,00	64,08	420,08
Termo chico	3	47,00	141,00	25,38	166,38
Sartén de teflón	4	34,00	136,00	24,48	160,48
pinzas	6	22,00	132,00	23,76	155,76
Dispensador de papel higiénico	4	60,00	240,00	43,20	283,20
Dispensador de jabón líquido	3	40,00	120,00	21,60	141,60
Termo grande	3	76,00	228,00	41,04	269,04
Jarra medidora	3	16,00	48,00	8,64	56,64
Estante 4 niveles	1	80,00	80,00	14,40	94,40
Juego de Ollas Industriales	1	720,00	720,00	129,60	849,60
Olla a presión	1	250,00	250,00	45,00	295,00
Olla arrocera	1	240,00	240,00	43,20	283,20
Juego de Sartenes Industriales	1	360,00	360,00	64,80	424,80
Utencillos de cocina varios	1	1500,00	1500,00	270,00	1770,00
Manteles andinos (Mesas)	60	10,00	600,00	108,00	708,00
Manteles Blancos de base	60	11,00	660,00	118,80	778,80
Candelabro rústico -Escultura de madera	3	60,00	180,00	32,40	212,40
Estante	3	110,00	330,00	59,40	389,40
Floreros	30	23,00	690,00	124,20	814,20
Tachos de basura	4	25,00	100,00	18,00	118,00
Cucharita de café	100	1,90	190,00	34,20	224,20
Cucharita	100	1,90	190,00	34,20	224,20
Tenedor de ensalada o postre	100	1,90	190,00	34,20	224,20
Cuchillo de pan y mantequilla	100	1,90	190,00	34,20	224,20
Plato de entrada/ Postres	100	3,00	300,00	54,00	354,00
Plato de pan	100	3,00	300,00	54,00	354,00
Fuentes/ piqueos	100	29,00	2900,00	522,00	3422,00
Taza de té	100	4,00	400,00	72,00	472,00
Taza de café	100	5,00	500,00	90,00	590,00
Plato de té	100	4,00	400,00	72,00	472,00
Plato de café	100	3,00	300,00	54,00	354,00
Jarra de leche	5	15,00	75,00	13,50	88,50
Envase para cremas/salsas	25	13,00	325,00	58,50	383,50
Azucarero	25	12,00	300,00	54,00	354,00
Botella aceite/ vinagre	5	18,00	90,00	16,20	106,20
Salero/ pimienta	25	16,00	400,00	72,00	472,00
Vaso jugos, <i>frozens</i>	100	5,00	500,00	90,00	590,00
Mesas	1	30,00	30,00	5,40	35,40
Mesas de apoyo	20	220,00	4400,00	792,00	5192,00
Botiquín	1	225,00	225,00	40,50	265,50
<b>Total S/.</b>			<b>19.943,00</b>	<b>3589,74</b>	<b>23.532,74</b>

Fuente: Entrevista con experto. Elaboración propia, 2015.

## Anexo 17. Determinación del capital de trabajo

Método empleado: Ciclo de conversión de efectivo										
Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rotación de cuentas por cobrar (N° días)	32,25	32,25	32,25	32,25	32,25	32,25	32,25	32,25	32,25	32,25
Rotación de inventarios (días)	12,15	14,85	16,20	17,55	18,90	18,90	18,90	20,25	20,25	20,25
Plazo promedio de pago a los proveedores	22,66	27,70	30,22	32,73	35,25	35,25	35,25	37,77	37,77	37,77
Ciclo de conversión de efectivo	21,74	19,40	18,23	17,07	15,90	15,90	15,90	14,73	14,73	14,73
Costos anuales	-1.412.175	-1.800.520	-2.118.997	-2.280.521	-2.429.506	-2.443.665	-2.458.220	-2.608.391	-2.623.771	-2.639.582
Costos diarios (/nro días)	-3.869	-4.933	-5.805	-6.248	-6.656	-6.695	-6.735	-7.146	-7.188	-7.232
Capital de trabajo necesario según ciclo de efectivo	-84.109	-95.712	-105.860	-106.638	-105.828	-106.445	-107.079	-105.271	-105.892	-106.530

Método empleado: Desfase										
Caja mínima requerida cubrir los costos totales por 3 meses.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Caja mínima requerida	-353.044	-450.130	-529.749	-570.130	-607.377	-610.916	-614.555	-652.098	-655.943	-659.895
<b>Capital de trabajo neto incremental</b>	-353.044	-97.086	-79.619	-40.381	-37.246	-3.540	-3.639	-37.543	-3.845	-3.953

Nota: En esta tabla, se plantea el capital de trabajo para los primeros 10 años de operación del hotel en Cusco con capacidad de 47 habitaciones; el método empleado es el ciclo de conversión de efectivo, comparado con el método del desfase.

Fuente: Elaboración propia, basada en el plan de operaciones, 2015.

### Anexo 18. Estimación de la demanda anual

Estimaciones	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Set.	Octubre	Nov.	Dic.	Año 1
Noches vendidas	563	470	389	588	660	794	842	884	686	766	639	438	7.719
Ingresos por ventas de alojamiento (sin IGV)	69.812	58.280	48.236	72.912	81.840	98.456	104.408	109.616	85.064	94.984	79.236	54.312	957.156
Ingresos por ventas de alimentos y bebidas	45.378	37.882	31.353	47.393	53.196	63.996	67.865	71.250	55.292	61.740	51.503	35.303	622.151
Ingresos por otros	6981	5828	4824	7291	8184	9846	10.441	10.962	8506	9498	7924	5431	95.716
Ocupación promedio	39%	36%	27%	42%	45%	56%	58%	61%	49%	53%	45%	30%	45%
Estacionalidad Cusco	7%	6%	5%	8%	9%	10%	11%	11%	9%	10%	8%	6%	

Nota: En junio, un evento importante es el Inti Raymi. Asimismo, se debe considerar que, en julio y agosto, son las vacaciones en el hemisferio norte.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Nota biográfica**

### **Jorge Casazola Oré**

Es contador público de la Universidad Jorge Basadre Grohmann de Tacna; se ha colegiado por el Colegio de Contadores de Lima y obtuvo el certificado CIA (*Certified Internal Audit*) del Instituto de Auditores Internos Glonal (IIA por sus siglas en inglés). Asimismo, se encuentra estudiando la Maestría de Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico. Ha laborado como auditor externo en las oficinas en Lima de las firmas internacionales Deloitte y Ernst & Young. Posteriormente, ha sido auditor interno y jefe de Auditoría Continua en Tecnológica de Alimentos S.A. Actualmente, se desempeña como jefe de Auditoría Operativa de Cencosud Perú S.A.

### **Jessica Narda Inga Castro**

Es ingeniera de Sistemas, colegiado de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Asimismo, se encuentra estudiando la Maestría de Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico. Se ha desempeñado en diferentes experiencias profesionales dentro de IBM, tales como el diseño de soluciones de servicios de *outsourcing*, liderazgo técnico local y multipaíses. Previo a IBM, se desempeñó como profesional de sistemas en Computer Science Corporation (CSC) para empresas mineras y fue consultora Microsoft. Actualmente, se desempeña como arquitecta jefe de Tecnologías de Información del área de Servicios en IBM del Perú S.A.C., donde cumple con función principal de ser la asesora tecnológica para los clientes más grandes de *outsourcing* de IBM.

### **Jessica Raque Yha Araya**

Es bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima. Asimismo, se encuentra estudiando la Maestría de Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico. Actualmente, se desempeña como gerente de Proyectos en IBM del Perú S.A.C.