



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID  
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE ARQUITECTURA  
Departamento de Construcción y Tecnología Arquitectónicas



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Maestría en Gestión y Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

Desarrollo Inmobiliario de un Hotel (4 estrellas)

Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas  
Constructoras e Inmobiliarias que presenta:

Ing. Roberto Antonio Jiménez Negrón  
Arq. Sergio Zvonko Simunich Garcia

ENERO 2017



## ÍNDICE

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO 1 - ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Análisis Político Legal.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Análisis Económico.....</b>	<b>10</b>
2.1 Panorama Macroeconómico Internacional.....	10
2.2 Panorama Macroeconómico Local.....	11
2.3 Inflación .....	13
<b>3 Indicadores Económicos y Sociales.....</b>	<b>14</b>
3.1 Niveles Socioeconómicos, Nivel de Desempleo .....	14
3.2 Mercado Laboral Lima Metropolitana.....	15
3.3 Movimiento Migratorio .....	16
<b>CAPITULO 2: ANÁLISIS DE MERCADO.....</b>	<b>18</b>
<b>1 Análisis en el Perú .....</b>	<b>18</b>
1.1 Ingreso de turistas al Perú .....	18
1.2 Registro de inversión hotelera en el Perú .....	22
1.3 Actualidad de inversión hotelera en Perú 2015. ....	23
1.4 Inversión hotelera en el Perú: periodo 2015 – 2018 .....	24
1.5 Eventos internacionales en Perú .....	25
<b>2 Análisis en el departamento de Lima .....</b>	<b>27</b>
2.1 Datos turísticos de Lima Metropolitana .....	28
2.2 Sub mercados hoteleros en lima metropolitana .....	30
2.3 Oferta y demanda en lima metropolitana .....	31
<b>3 Análisis en Miraflores.....</b>	<b>35</b>
3.1 Factores de oferta y ocupación .....	35
3.1.1 Ubicación de los Principales Hoteles .....	37
3.1.2 Ubicación de los principales Centros Empresariales en el Distrito	38
3.1.3 Ubicación de los principales Elementos de Interés en el Distrito ..	39
3.1.4 Análisis de la Oferta Específica .....	40
3.2 Factores de demanda .....	42
3.2.1 Arribo y promedios de estadía.....	42
3.2.2 Análisis Específico de Oferta y Demanda: Miraflores .....	46
3.2.3 Principales Indicadores del Mercado Hotelero: Miraflores .....	47
3.2.4 Estimación de las Noches Demandadas: Distrito de Miraflores ....	55
3.2.5 Estimación de las Noches Demandadas: Distrito de Miraflores ....	56
3.2.6 Análisis del Posicionamiento .....	57
3.2.7 Inversiones Hoteleras Programadas en Miraflores .....	61
3.2.8 Definición del Set Competitivo.....	61
<b>CAPITULO 3: ELECCIÓN DE LA MARCA INTERNACIONAL .....</b>	<b>64</b>
<b>1 Objetivos Cuantificables .....</b>	<b>64</b>

<b>2</b>	<b>Tipos de Contrato Hotelero:</b> .....	<b>65</b>
2.1	Modalidad Franquicia .....	65
2.2	Modalidad de Contrato por Operación .....	66
<b>3</b>	<b>Elección de Cadena Hotelera por Operación</b> .....	<b>68</b>
3.1	Categoría Upscale: .....	68
3.2	Set Competitivo de Marcas .....	68
3.3	Presencia de las marcas en el continente Sudamericano y en el Perú	69
3.4	Conclusión final de la Elección .....	71
3.5	Características Holiday Inn .....	73
3.6	Estándares de la Marca .....	74
<b>CAPITULO 4: DEFINICIÓN DEL PRODUCTO</b> .....		<b>76</b>
<b>1</b>	<b>Concepto General del Producto</b> .....	<b>76</b>
<b>2</b>	<b>El Producto – Proyecto e Ingeniería</b> .....	<b>78</b>
2.1	Análisis de Ubicación del Terreno .....	78
2.2	Análisis de Normativa Edificatoria Vigente .....	82
2.3	Facilitie List del Producto .....	83
2.4	Programa de Áreas .....	85
2.5	Distribución de Áreas, Pisos y Habitaciones .....	87
2.5.1	Habitación Tipo .....	87
2.6	Planos del Proyecto .....	89
2.6.1	Sótano 1 .....	89
2.6.2	Primer Piso .....	90
2.6.3	Segundo Piso .....	91
2.6.4	Pisos 3-7 .....	92
2.6.5	Piso 8 – Terraza .....	93
2.6.6	Pisos 9-19 .....	94
2.7	Presupuesto .....	95
<b>CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING</b> .....		<b>96</b>
<b>1</b>	<b>Foda del Proyecto</b> .....	<b>96</b>
<b>2</b>	<b>Promoción y Marketing de la marca.</b> .....	<b>97</b>
2.1	Estrategia de Marketing y Ventas .....	97
2.1.1	Visión de la cadena hotelera .....	97
2.1.2	Marketing .....	98
2.1.3	Ventas Mundiales .....	98
2.1.4	Priority Club Rewards .....	98
2.1.5	eCommerce .....	99
<b>3</b>	<b>Campaña de apertura de hotel</b> .....	<b>99</b>
3.1	Campaña en temporada alta .....	100
<b>4</b>	<b>Tarifas hoteleras por habitación durante la operación</b> .....	<b>101</b>
<b>5</b>	<b>Presupuesto global de promoción</b> .....	<b>101</b>
5.1	Inversión total .....	101
5.2	Cronograma .....	102

<b>6</b>	<b>Retorno esperado .....</b>	<b>104</b>
	<b>CAPITULO 6: INVERSIÓN INICIAL Y OPERACIÓN .....</b>	<b>106</b>
<b>1</b>	<b>Inversión Inicial.....</b>	<b>106</b>
1.1	Terreno.....	106
1.2	Pre Operativo .....	107
1.3	Contrato de Construcción, Supervisión y Gerencia de Proyecto .....	108
1.4	Equipamiento, Mobiliario, Otros (FF&E: Furniture, Fixture and Equipment).....	109
1.5	Resumen de Inversión Inicial .....	110
1.6	Estructura de Financiamiento .....	111
1.7	Cronograma de Ejecución del proyecto .....	112
<b>2</b>	<b>Operación del Hotel .....</b>	<b>113</b>
2.1	Ingresos del Hotel .....	114
2.1.1	Ingresos por Habitaciones.....	114
2.1.2	Ingresos por Restaurante – Bar .....	115
2.2	Egresos del Hotel.....	118
2.2.1	Costo de Ventas .....	118
2.2.2	Sueldos Directos .....	119
2.2.3	Gastos Directos .....	119
2.2.4	Gastos No Distribuidos.....	120
2.2.5	Otros Gastos No Distribuidos .....	120
2.2.6	Otros Gastos.....	120
	<b>CAPITULO 7 - ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>	<b>122</b>
<b>1</b>	<b>Consideraciones Iniciales al Análisis: Definición de Parámetros Iniciales .....</b>	<b>122</b>
1.1	Tasa de Ocupación (%) .....	122
1.2	ADR (Average Daily Rate) .....	123
1.3	RevPAR.....	123
1.4	Duración de Estancia .....	124
1.5	DOF.....	124
1.6	Noches Demandadas.....	124
<b>2</b>	<b>Cálculo de Parámetros Iniciales de Oferta y Demanda.....</b>	<b>125</b>
2.1	Tasa de Ocupación (%) .....	125
2.2	ADR (Average Daily Rate) y DOF .....	128
2.3	RevPAR.....	130
<b>3</b>	<b>Cálculo de Variables Previas al Flujo de Caja .....</b>	<b>132</b>
3.1	Parámetros para el Financiamiento .....	132
3.2	Sueldos y Salarios .....	133
3.3	Depreciación de la Edificación .....	134
3.4	Estimación de la Deuda y Costo Financiero .....	136
<b>4</b>	<b>Evaluación de Resultados Económicos .....</b>	<b>137</b>
4.1	Evaluación de Resultados Integrales.....	137
4.2	Flujo Económico y Financiero .....	141

4.2.1	Flujo de Caja y Ratios Económicos.....	141
4.2.2	Flujo de Caja y Ratios Financieros.....	144
<b>5</b>	<b>Sensibilidad de Variables .....</b>	<b>147</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>149</b>
<b>1</b>	<b>Conclusiones en relación a la Oferta.....</b>	<b>149</b>
<b>2</b>	<b>Conclusiones en relación a la Demanda .....</b>	<b>150</b>
<b>3</b>	<b>Conclusiones en relación al posicionamiento en el mercado .....</b>	<b>150</b>
<b>4</b>	<b>Conclusiones en relación a la demanda esperada.....</b>	<b>151</b>
<b>5</b>	<b>Conclusiones en relación a la Rentabilidad del Proyecto .....</b>	<b>152</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>154</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>155</b>



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el mercado hotelero peruano ha experimentado un importante crecimiento, no solo debido al aumento del turismo extranjero que ve con mucho interés tanto el patrimonio nacional como la gran variedad culinaria que atesora hoy en día El Perú, si no también gracias al gran crecimiento del país que se ha vivido en estos últimos años dando como resultado el desarrollo de grandes inversiones y generando un importante flujo de turistas y de viajeros corporativos.

La Ciudad de Lima, es uno de los mejores ejemplos que representan este desarrollo, situada en la costa central del país a orillas del Pacífico presenta un extenso entramado urbano conocido como Lima Metropolitana y que como Capital constituye el principal centro económico, comercial y financiero del País además de ser sede de las principales instituciones gubernamentales y de los principales organismos internacionales.

Este plan de proyecto, tiene la finalidad de determinar mediante su estudio, la factibilidad económica de invertir en la construcción de un Hotel Upscale (4 Estrellas) para su venta a un determinado operador en pleno corazón del distrito de Miraflores. Lima. Y la cual tendrá sentido si, inversionistas, desarrolladores y directivos de la constructora que llevara a cabo el Hotel, toman como una herramienta útil este documento para llevar a cabo dicho proyecto en beneficio mutuo.

El proyecto, materia de éste trabajo, se encuentra localizado en el distrito de Miraflores, específicamente la Av. Ricardo Palma esquina con la Calle Alfonso Ugarte, colindando con un centro empresarial de construcción nueva realizada por la misma empresa inmobiliaria y con otra edificación catalogada como monumento histórico por el Ministerio de Cultura.

La propuesta de éste trabajo es desarrollar un Hotel Upscale de 19 pisos y 5 sótanos con un área construida de 20,272.24 m<sup>2</sup> en un terreno de 1,579.49 m<sup>2</sup> de área total. El propietario del terreno y gerente de la Inmobiliaria es en este caso el principal inversor y su equipo encargado de proyectos es el que llevara a cabo el análisis y supervisión del proyecto desde su concepción hasta su venta y entrega al operador elegido.

En este trabajo de tesis se utilizarán los conceptos y herramientas aprendidos durante la Maestría para realizar un estudio completo: político, económico y social del sector además un estudio del mercado en relación al flujo de turistas y corporativos del distrito para evaluar la viabilidad del proyecto.

## CAPITULO 1 - ANÁLISIS EXTERNO

### 1 Análisis Político Legal

El Perú ha venido desarrollando durante las dos últimas décadas un periodo de estabilidad democrática y económica que ha favorecido una mayor participación de la inversión privada, manteniendo sus altibajos durante este periodo, pero produciendo un incremento exponencial en el PIB del País. Este año se ha vivido uno de los momentos más importantes en lo que a política se refiere con las elecciones generales realizadas en el segundo trimestre del año, el 10 de abril de 2016. Ante un cambio de gobierno siempre se generan dudas, desaceleración económica y retraimiento de las inversiones debido a la incertidumbre sobre la dirección y medidas que tomara el nuevo gobierno entrante.

Durante sus primeros meses, el nuevo gobierno de PPK ha mantenido una política continua sin grandes cambios en la línea que se venía dando y sin entrar en disputa con el fujimorismo Fuerza Popular, priorizando una adecuada transición y gobernabilidad apoyándose con una mayoría parlamentaria fujimorista, colocando a varios de sus miembros en cargos públicos.



En su primer tramo de gestión de gobierno, el Ejecutivo ha realizado los siguientes logros que detallamos a continuación.

- Infraestructura, destrabe de doce proyectos de inversión como la ampliación del Aeropuerto Jorge Chaves, apertura de los 60 km de la Autopista del Sol e inicio de 1450 km de pavimentación de la Red Vial Nacional.
- Economía, refinanciación de la deuda y presentación al congreso del proyecto ley para adelantar recursos a los Gobiernos Regionales y Locales.
- Seguridad ciudadana, aplicación del Programa de Recompensas, implementación de Barrio Seguro, ejecución de 22 mega operativos en 12 departamentos.
- Educación, próxima reconversión de 6 institutos superiores en institutos tecnológicos de excelencia (ITEs), concurso de 13,000 plaza de directores y subdirectores para continuar con la Reforma Educativa.
- Agua y Saneamiento, mejorar infraestructuras y mejorar la gestión de las empresas publicas EPS.

En cuanto a políticas de empleo, el nuevo gobierno ha reactivado el Consejo Nacional del Trabajo creando unos 6 mil nuevos puestos de empleo. Incluyendo las mypes como un gran avance y quedando como reto para los próximos años la inclusión del 70% de los trabajadores informales.

## 2 Análisis Económico

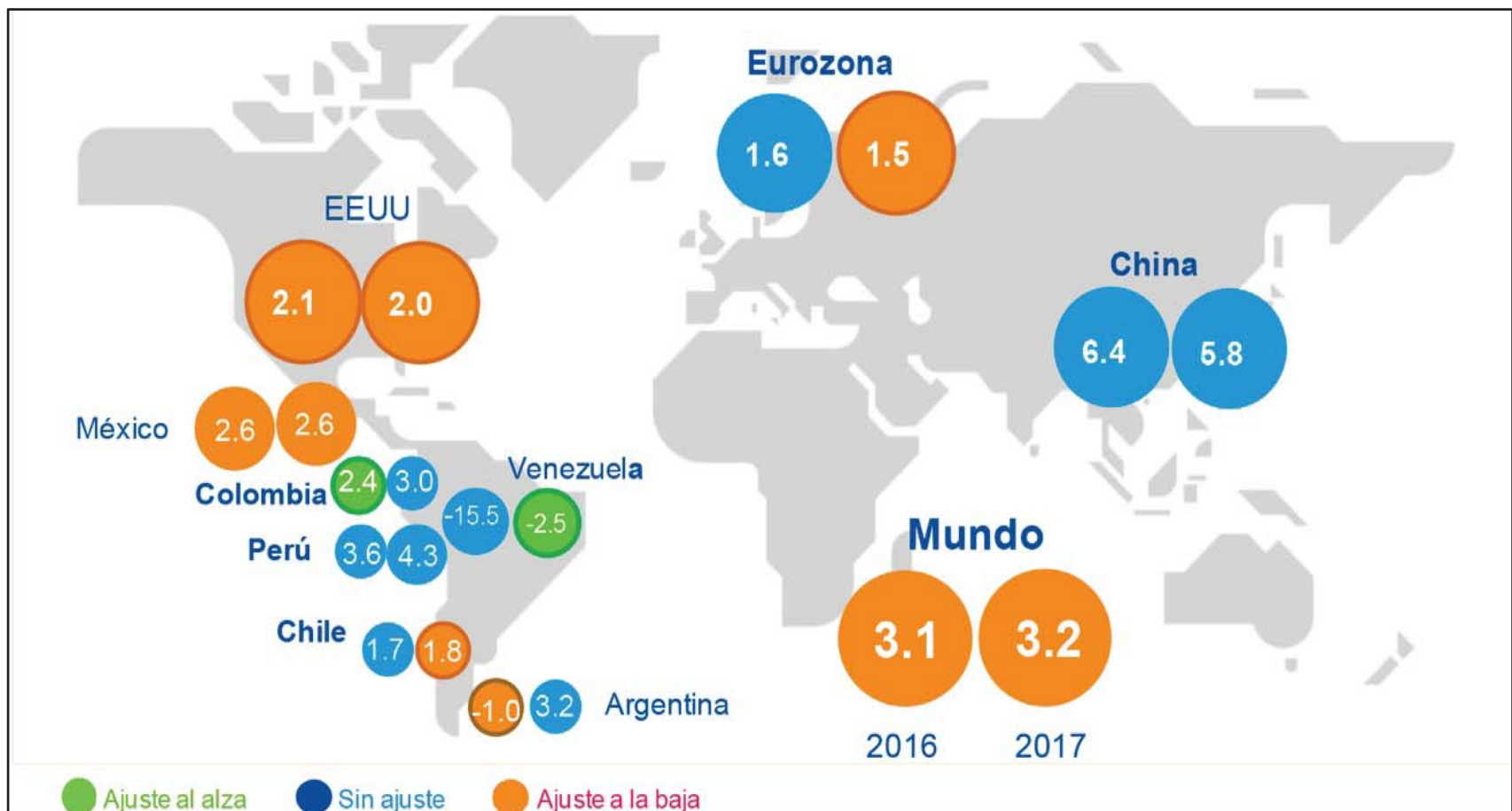
### 2.1 Panorama Macroeconómico Internacional

La proyección de crecimiento mundial para el 2016 se sitúa cerca del 3,1% con un menor ritmo de expansión mundial y crecimiento moderado durante los últimos meses, donde se empiezan a notar mejoras en las economías emergentes, especialmente las asiáticas.

EEUU sigue sin mostrar un crecimiento esperado sumado a la incertidumbre de las elecciones y a amenazas externas como el Brexit y el mercado chino, se proyecta una reducción de crecimiento del 2,5% al 2% que sumado al retraso en el proceso de normalización monetaria por parte de la Reserva Federal que prevé una subida adicional de las tasas a finales del 2016 y otras dos para el 2017.

En este contexto mundial, la economía peruana destaca como una de las mejores a nivel de la región por encima de Chile, Colombia o Argentina y presenta una proyección de crecimiento para finales del 2016 y el 2017 de un 3,6% y 4,3% respectivamente.

Grafico Nro.1  
Crecimiento del PIB Mundial



Fuente: BBVA Research

Aun así, se prevé un crecimiento lento pero moderado a nivel global alcanzando un 3,2% en 2017.

## 2.2 Panorama Macroeconómico Local

En el Perú, como vimos en el punto anterior se presenta una proyección de crecimiento que se mantiene en 3,6% para lo que queda del 2016 y un aumento de hasta el 4,3% para el próximo año debido en su mayor parte a la ejecución de grandes obras de infraestructura y minería que favorecen su desempeño. Se mantiene la confianza empresarial alrededor de los mismos niveles alcanzados en el último periodo y el déficit fiscal continuara en un 3,0% del PIB marcando un periodo económico relativamente estable.

Grafico Nro.2  
Proyección de Crecimiento del PIB Perú



Fuente: BBVA Research

A parte del sector minero que seguirá creciendo hasta finales del 2017, sumado al buen desempeño en sectores como Pesca, Electricidad y Agua (7,4%) y la proyección de mejora en los sectores no primarios en especial construcción y manufactura no primaria en relación al pasado año proyectan un 2017 en auge.

Tabla Nro.1  
PIB por Sectores Productivos

	2015	2016(p)	2017(p)
Agropecuario	3,0	1,2	4,0
Pesca	15,8	-6,6	19,1
Minería e hidrocarburos	9,3	14,2	5,5
Minería metálica	15,5	18,6	4,5
Hidrocarburos	-11,6	-5,1	11,6
Manufactura	-1,7	-2,5	3,3
Primaria	1,3	-1,6	6,7
No primaria	-2,7	-2,7	2,0
Electricidad y agua	6,2	7,2	6,3
Construcción	-5,9	-0,9	4,9
Comercio	3,9	2,1	3,3
Otros servicios	5,1	4,5	4,7
<b>PIB Global</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>	<b>4,3</b>
PIB primario	6,6	8,3	5,5
PIB no primario*	2,6	2,6	4,1

Fuente: BBVA Research

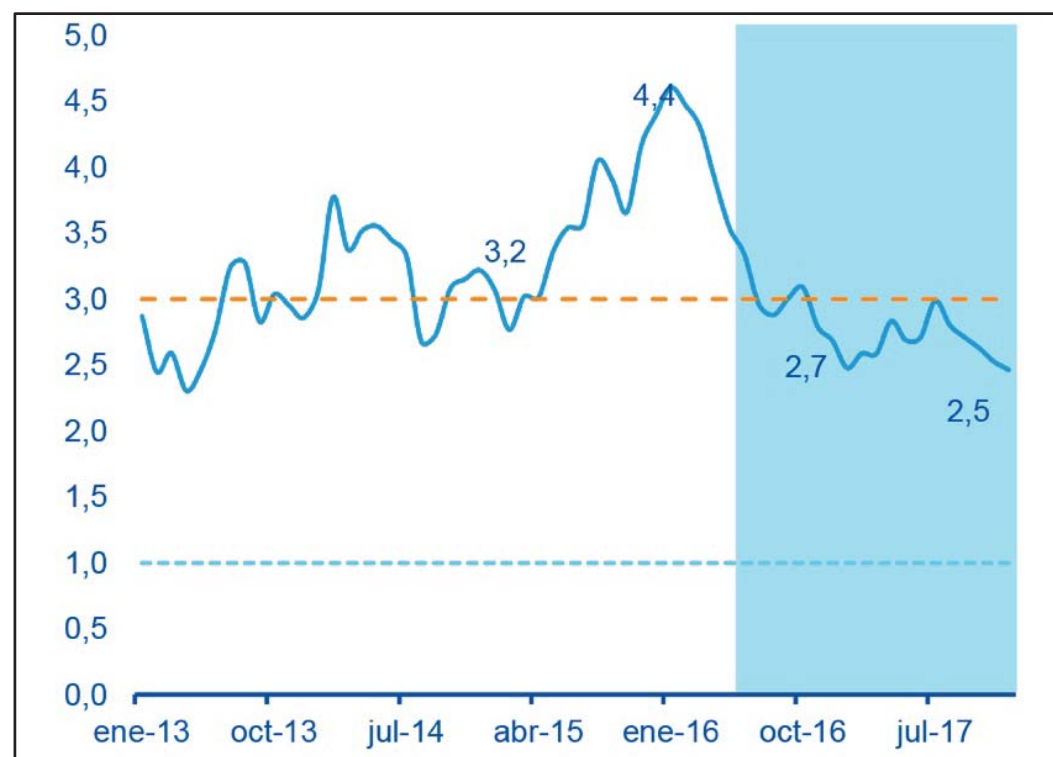
Por el lado de la demanda, la inversión bruta fija crecerá en 2017 y el desarrollo de trabajos de construcción de los grandes proyectos de infraestructura desbloqueados por el gobierno actual, favorecerá el crecimiento de la inversión tanto pública como privada.

En cuanto al desempeño del mercado inmobiliario, se prevé una mejora sustancial tras la liberación de fondos de pensiones por parte de las administradoras para la adquisición de una nueva vivienda que dará un impulso a la demanda situando los niveles en un contexto que venía siendo habitual durante los últimos años.

### 2.3 Inflación

La inflación ha decrecido desde comienzos del 2016 situándose en un 4,5% volviendo al rango meta a mediados de año situándose en un 2,7% a mediados de octubre. Esta evolución de la inflación ha sido producida por una serie de elementos como el menor precio de los alimentos, una relativa estabilidad el tipo de cambio presentando una depreciación en términos interanuales en los últimos meses desde el 14% en 2015 al 3% actualmente que influye directamente en los precios de algunos componentes de la canasta de consumo, mayoritariamente de bienes importados como electrodomésticos y automóviles y de los servicios denominados en dólares como el alquiler.

Grafico Nro.3  
Índice de Precios del Consumidor



Fuente: BBVA Research

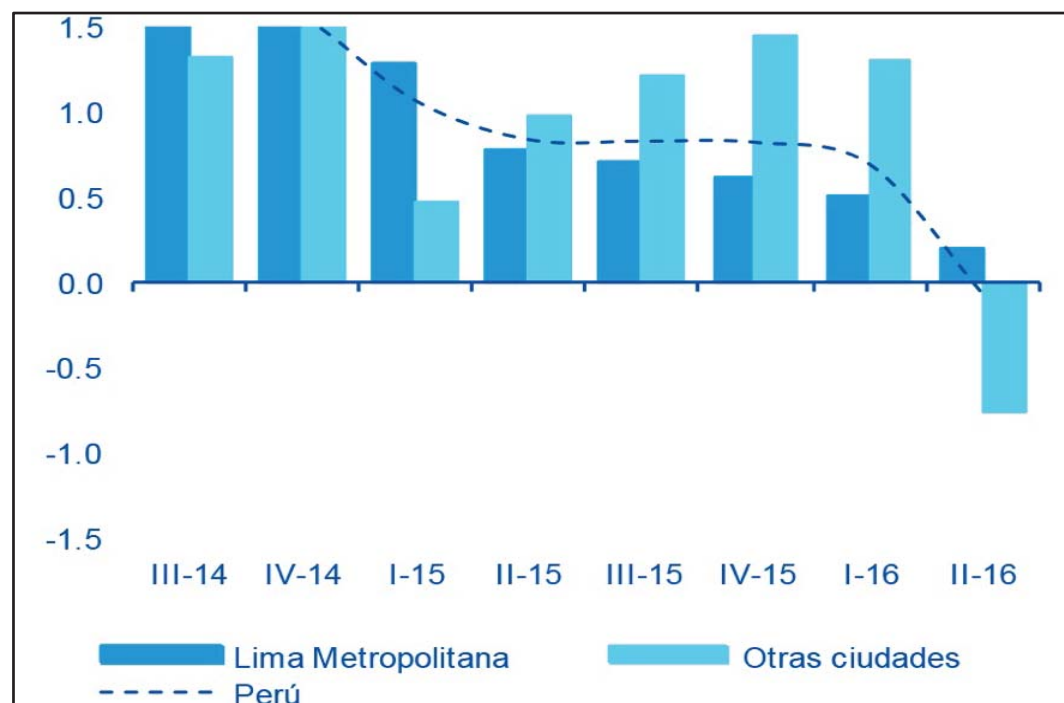
### 3 Indicadores Económicos y Sociales

#### 3.1 Niveles Socioeconómicos, Nivel de Desempleo

El consumo privado se ha visto ralentizado tras un aumento en el desapalancamiento de las familias, presentando un decrecimiento del crédito y una debilidad del empleo formal urbano.

El crecimiento del PEA en Lima Metropolitana presenta un parón en el segundo trimestre del 2016 en comparación con otras ciudades del país que se calcula un decrecimiento importante en este trimestre.

Grafico Nro.4  
Empleo Urbano Formal  
Empresas Privadas con 10 o más Trabajadores

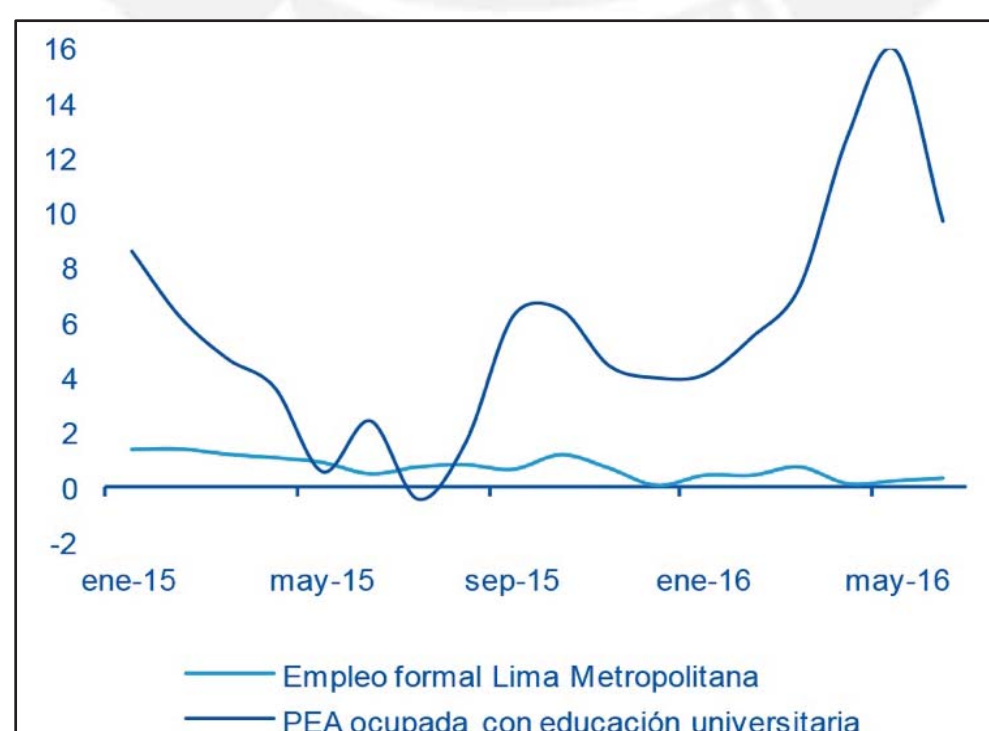


Fuente: BBVA Research

### 3.2 Mercado Laboral Lima Metropolitana

Por otro lado, en Lima Metropolitana se aprecia un incremento en la demanda del trabajador con un mayor nivel educativo relacionado con la educación Universitaria. Esto es en su mayor parte debido a la gestión y reforma de la ley universitaria del gobierno anterior.

Grafico Nro.5  
Lima Metropolitana: Empleo formal y PEA ocupada con educación universitaria



Fuente: BBVA Research

Sin embargo, como podemos observar en el gráfico anterior, el empleo en Lima Metropolitana se encuentra prácticamente parado y gran parte de trabajadores con mayor nivel educativo se ve absorbido por el mercado informal.

### 3.3 Movimiento Migratorio

En el 2015 la cantidad de turistas que recibió el Perú fue de 3,5 millones y para el 2016 se espera la entrada de 3,7 millones. Según MINCETUR, desde el 2011 se presenta un 42% de crecimiento acumulado siendo Lima el principal punto de ingreso al país capturando el 58% de los ingresos internacionales mientras que el 26% restante sería registrado por la ciudad de Tacna y el resto se distribuyen mayoritariamente en ciudades como Puno 5,5%, Tumbes 6,5% o Piura 1,2%.

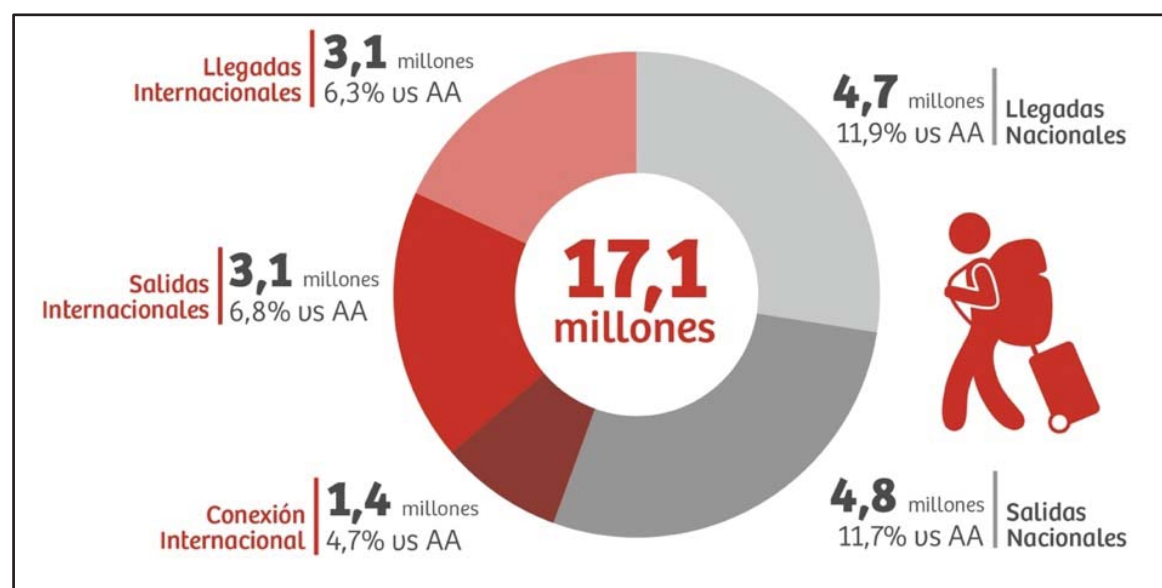
La capacidad aérea internacional del Perú llega a 22 países a través de 25 líneas aéreas y 45 rutas internacionales. Según MINCETUR, el Perú presenta un incremento desde el 2011 del 29% en rutas internacionales pasando de 35 a 45 y presentando un número de frecuencias aéreas semanales de 6557 vuelos siendo LATAM y Avianca las principales líneas operadoras del País.

El aeropuerto Jorge Chávez presenta un aumento en el tráfico de pasajeros del 46% desde 2011 cerrando el 2015 con más de 17 millones de



pasajeros y se prevé un aumento significativo tras el desbloqueo de las obras de ampliación que se ejecutaran el próximo año.

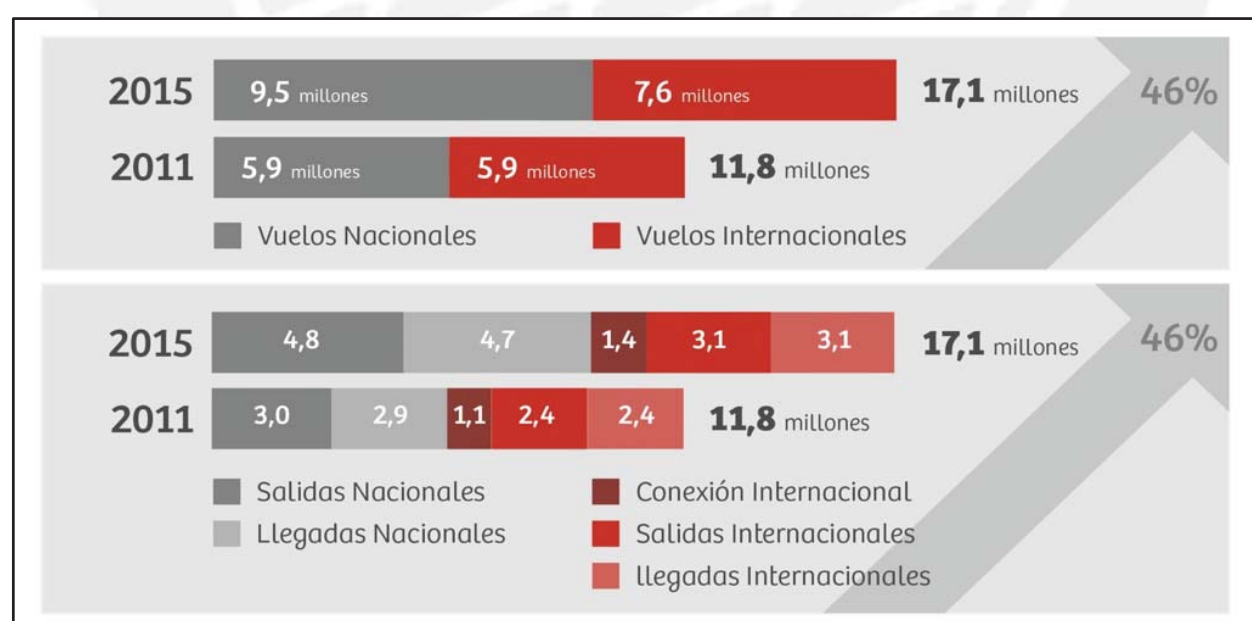
Grafico Nro.6  
Tráfico de Pasajeros 2015



Fuente: MINCETUR

Desde el 2011 ha habido un 46% de aumento en vuelos nacionales pasando de 5,9 millones a 9,5 millones y en vuelos internacionales de 5,9 a 7,6 millones.

Grafico Nro.7  
Tráfico de Pasajeros en el Aeropuerto /internacional Jorge Chávez 2015



Fuente: MINCETUR

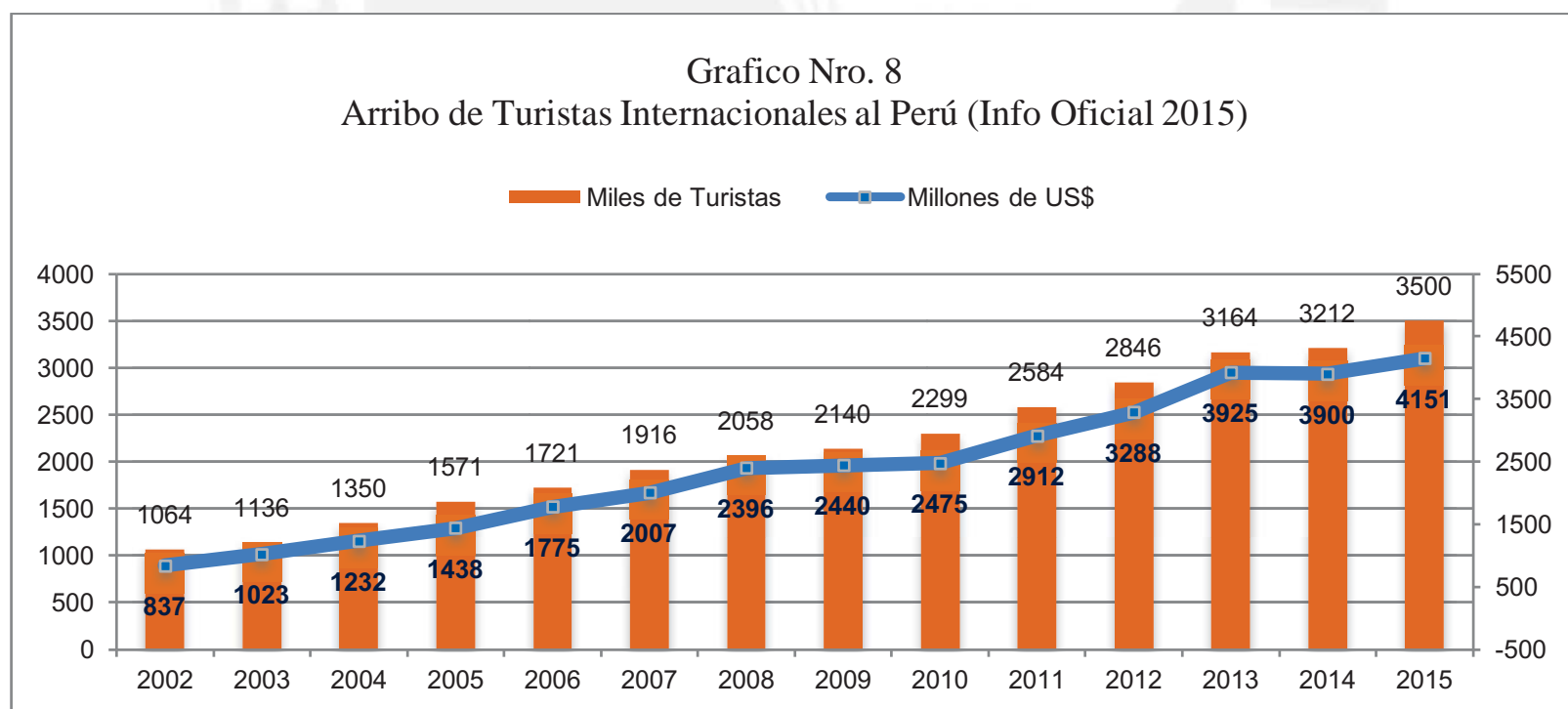
Se puede descomponer los vuelos nacionales e internacionales para ver la incidencia directa de turistas que ingresan al Perú, siendo de 3,1 millones de llegadas internacionales en 2015 y 4,7 nacionales.

## CAPITULO 2: ANÁLISIS DE MERCADO

### 1 Análisis en el Perú

#### 1.1 Ingreso de turistas al Perú

El mercado turístico en el Perú, hasta el año 2015, ha presentado un incremento promedio anual del 9,6% y se posiciona como uno de los mercados con mayor crecimiento a nivel nacional. Las divisas generadas por este sector en 2015 ascienden a un aproximado de 4.1 mil millones de dólares con un crecimiento promedio anual del 12%.

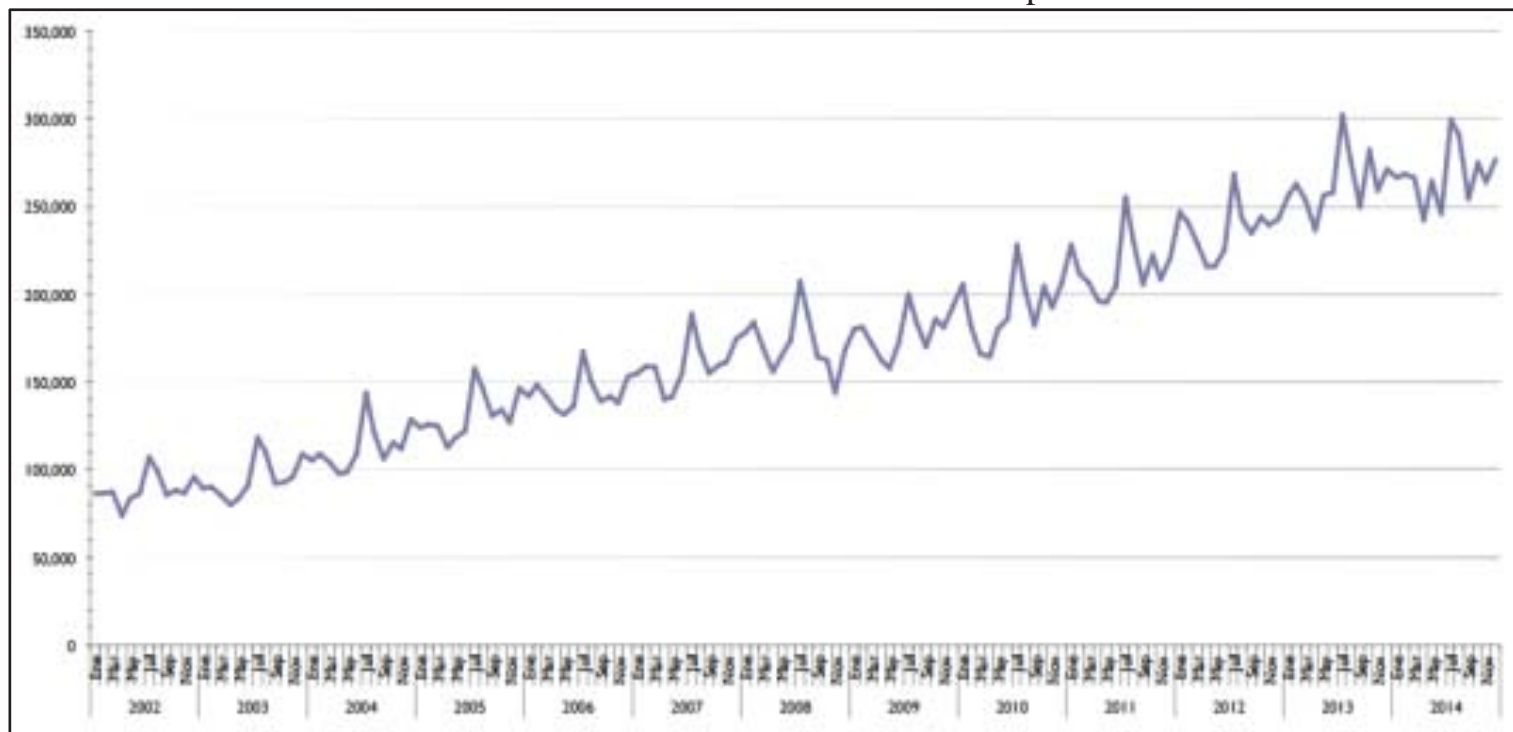


Fuente: Mincetur

Si comparamos las cifras desde el 2009 al 2015 (información oficial), la llegada de pasajeros a los principales aeropuertos del Perú ha crecido de manera significativa; los crecimientos de éstos arribos se han visto reforzados

por la promoción turística en las ciudades del interior del país que no sólo involucra al Cusco, sino también a Tarapoto, Tumbes, Trujillo, Piura, Arequipa y Puno.

Grafico Nro. 9  
Arribo de Turistas Internacionales al Perú por mes



Fuente: Mincetur

La información oficial más reciente que ha publicado el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) nos dice que al cierre del periodo Enero a Setiembre del 2016 - es decir durante los tres primeros trimestres del año - la cantidad de Turistas que visitan el Perú se ha incrementado 7.8% en comparación al mismo periodo del año anterior, esto representa un aumento de 202,716 turistas más que el año pasado.

Si el comportamiento de arribo de turistas de enero a setiembre se mantiene constante hasta diciembre, podemos inferir que en el año 2016 habremos recibido un aproximado de 3.77 millones de turistas extranjeros,

registrando un leve deceso con respecto al aumento de turistas promedio entre los últimos 15 años anteriores.

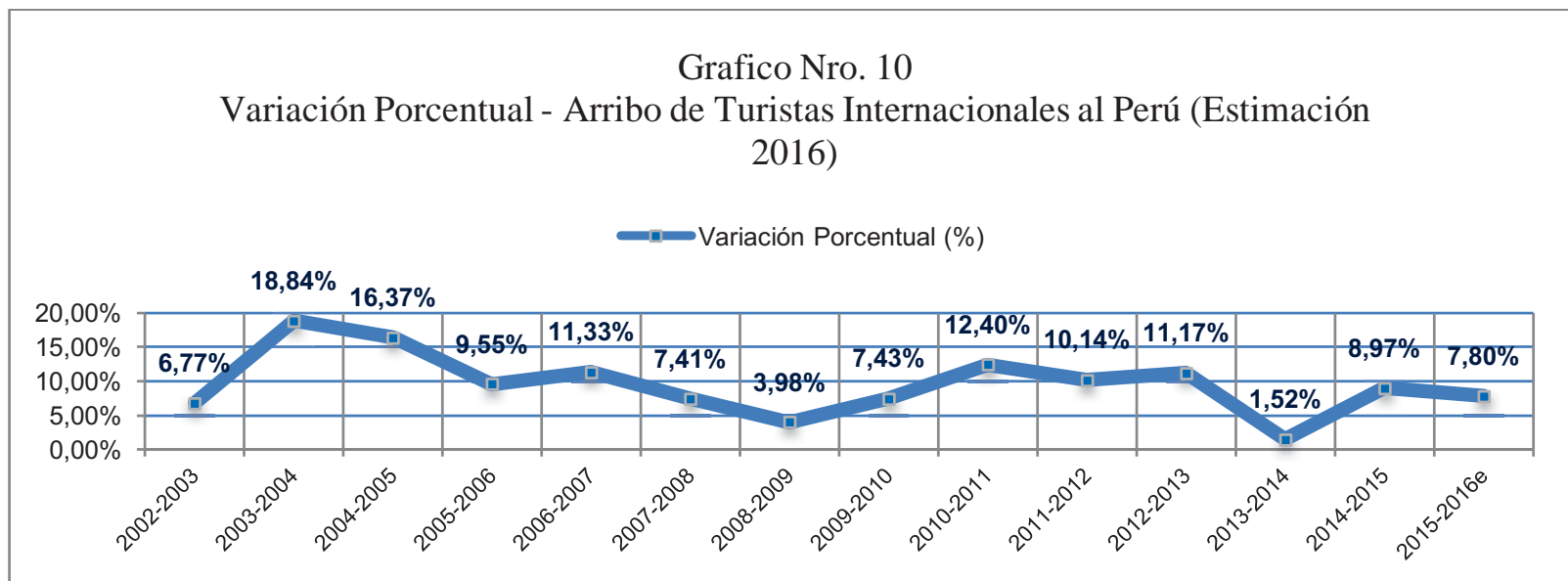
La mayor cantidad de turistas que han ingresado al país provienen de los Estados Unidos y Chile, cabe resaltar que en éste año el ingreso de turistas chilenos y estadounidenses creció en 7% y 9.1% respectivamente con respecto al año 2015.

Tabla Nro. 2  
Arribo de Turistas Internacionales al Perú primer Trimestre 2016

País de Residencia	Enero - Septiembre		Flujo 2016 - 2015	Var. % 2016 / 2015	Participación Porcentual 2016
	2015	2016 P/			
<b>Total Turistas Internacionales 1/</b>	<b>2 583 338</b>	<b>2 786 054</b>	<b>202 716</b>	<b>7,8</b>	<b>100,0</b>
1 Chile	749 237	801 604	52 367	7,0	28,8
2 EE.UU.	409 816	447 304	37 488	9,1	16,1
3 Ecuador	185 446	212 644	27 198	14,7	7,6
4 Colombia	120 963	132 531	11 568	9,6	4,8
5 México	55 116	63 287	8 171	14,8	2,3
6 Bolivia	90 795	98 903	8 108	8,9	3,5
7 Venezuela	29 560	37 458	7 898	26,7	1,3
8 Reino Unido	48 507	53 916	5 409	11,2	1,9
9 Italia	44 986	50 339	5 353	11,9	1,8
10 Países Bajos	21 089	25 783	4 694	22,3	0,9
Resto del Mundo	827 823	862 285	34 462	4,2	31,0

Fuente: Mincetur

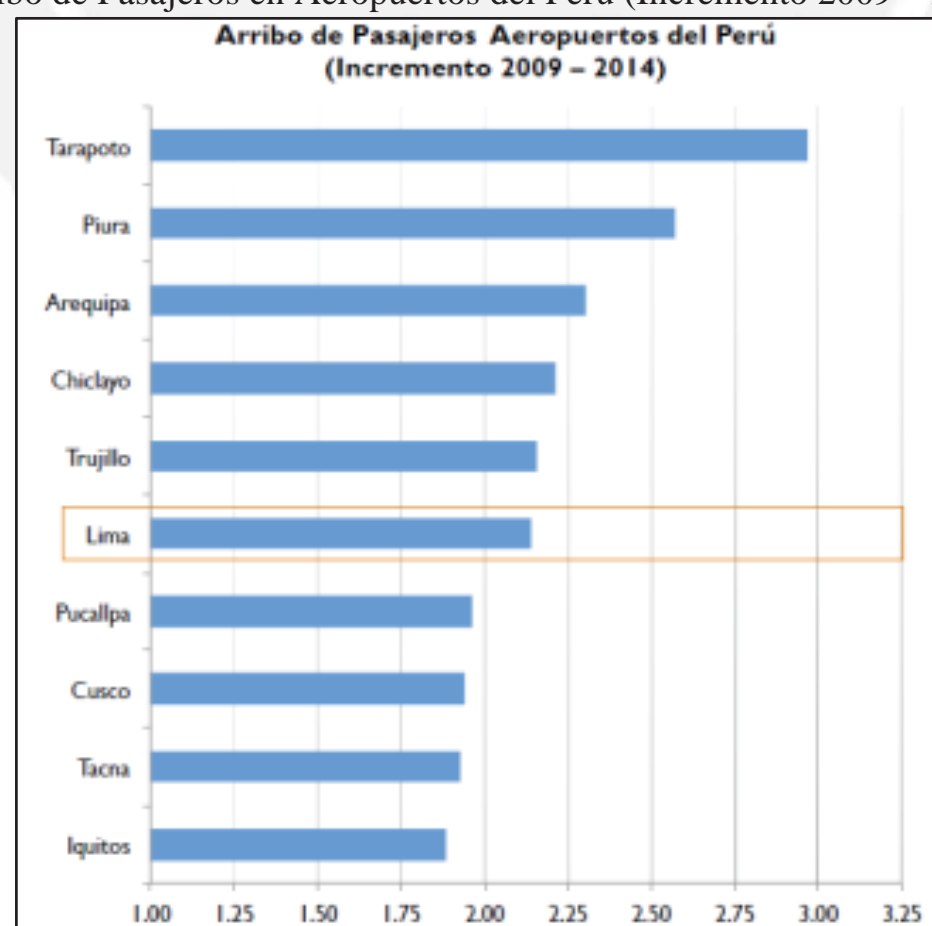
Considerando la estimación de la llegada de turistas internacionales durante este 2016, se puede concluir que la tasa promedio de aumento de llegada de turistas nacionales en los últimos quince años es 9.5%. El año 2016 se registró una tasa de aumento del 7.8% es decir 1.7% menos que el periodo anterior.



Fuente: *Elaboración Propia*

Desde el año 2009 hasta el 2014, los aeropuertos del Perú han vivido su mayor crecimiento en cuanto a arribo de pasajeros se refiere. Por ejemplo: Tarapoto ha recibido en 2014 casi el triple de la cantidad de pasajeros que recibió en el 2009; Piura, Arequipa, Chiclayo y Trujillo han recibido en 2014 más del doble de pasajeros que el 2009. En conclusión, los aeropuertos más importantes del país – como mínimo – han duplicado sus arribos de pasajeros en un periodo de los últimos 5 - 6 años.

Gráfico Nro. 11  
Arribo de Pasajeros en Aeropuertos del Perú (Incremento 2009 – 2014)



Fuente: *Corpac*

## 1.2 Registro de inversión hotelera en el Perú

La inversión hotelera realizada en el periodo 2010-2014, presenta el desarrollo de 41 proyectos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas en todo el país. Con un total de 3,194 habitaciones introducidas al mercado y con un monto total de inversión que alcanzó los 550 millones de dólares.

Dentro del panorama nacional, Lima posee el mayor número de proyectos realizados con 10, seguido de Cuzo con 13 y Arequipa con 3.

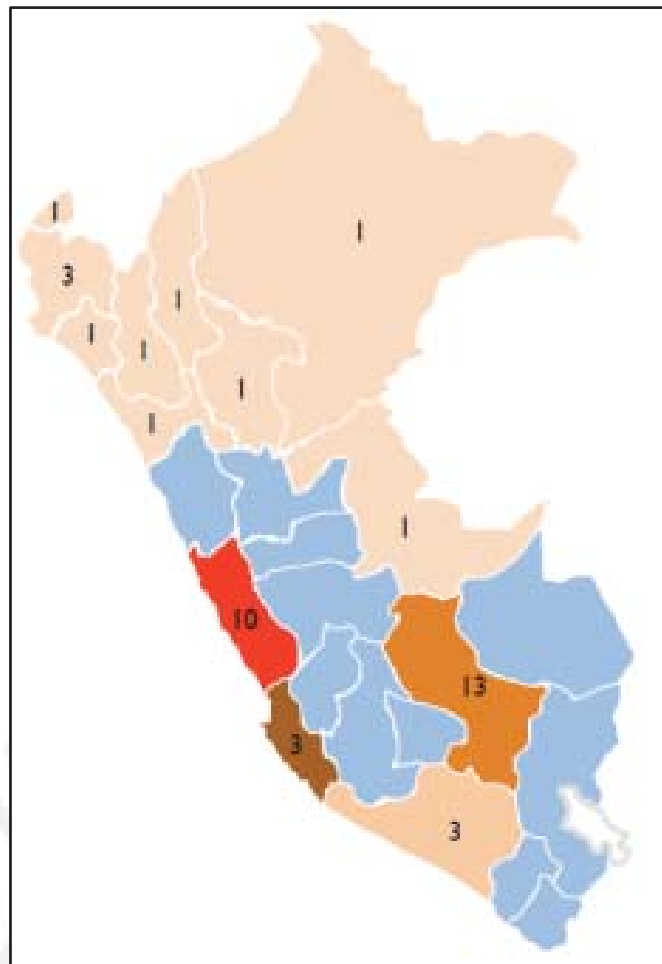
Tabla Nro. 3  
Inversión Hotelera en el Perú Hoteles 3,4 y 5 Estrellas Periodo 2010 al 2014

Año	Hoteles	Habitaciones	Inversión US\$
2010	10	807	84,750,000
2011	6	600	211,365,000
2012	9	843	143,400,000
2013	6	454	48,500,000
2014	10	490	62,100,000
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>3,194</b>	<b>550,115,000</b>

*Fuente: Sociedad de Hoteles del Perú, Hotel & Tourism Advisors*

Durante éste periodo, Lima y Cusco poseen el mayor número de proyectos ejecutados con 23 hoteles en total, se observa también aumento de promoción en Ica (Paracas) con 03 hoteles nuevos, Arequipa también con 03 hoteles, las demás provincias poseen en su mayoría 01 hotel nuevo ejecutado.

Gráfico Nro. 12  
Inversión realizada en Hoteles 3,4 y5 Estrellas por Regiones



*Fuente: Sociedad de Hoteles del Perú, Hotel & Tourism Advisors*

### 1.3 Actualidad de inversión hotelera en Perú 2015.

En el año 2015 se inauguraron 11 nuevos hoteles en el país. Generando un aumento en el número de habitaciones que alcanzara las 1,242 con una inversión de US\$ 161'000,000. De los 11 hoteles nuevos en el 2015, 06 están en Lima, 03 en Cusco, 01 en Pucallpa, 01 en Moquegua y 01 en Tacna. Los 06 hoteles que están en Lima han sido conceptualizados en Midsacle (03 hoteles), Upscale (02 Hoteles), Luxury (01 Hotel).

Tabla Nro. 4  
Hoteles nuevos en 2015

Año	Marca Hotelera	Cadena Hotelera	Provincia	Clasificación	N° de Habitaciones	Inversión (USD)
2015			Lima (Miraflores)	Upscale	150	25,000,000
2015			Cusco	Upscale	120	25,000,000
2015			Cusco	Upscale	145	30,000,000
2015			Lima	Midscale	90	9,000,000
2015			Cusco	Midscale	35	4,500,000
2015			Lima (Miraflores)	Midscale	161	11,000,000
2015			Lima (San Isidro)	Upscale	123	10,000,000
2015			Pucallpa	Upscale	90	10,000,000
2015			Tacna	Upscale	115	10,000,000
2015			Moquegua	Midscale	70	4,500,000
2015			Lima (Miraflores)	Midscale	40	4,000,000
2015			Lima (San Isidro)	Luxury	103	18,000,000
<b>Total habitaciones e inversión</b>					<b>1,242</b>	<b>161,000,000</b>

Fuente: Sociedad de Hoteles del Perú, Hotel & Tourism Advisors

#### 1.4 Inversión hotelera en el Perú: periodo 2015 – 2018

En el Perú se tienen identificados 93 proyectos nuevos por ejecutar entre los años 2015 y 2018, todos estos proyectos aportarían un total de 7,676 habitaciones nuevas al mercado nacional y una inversión aproximada de US\$ 1,211 millones de dólares.

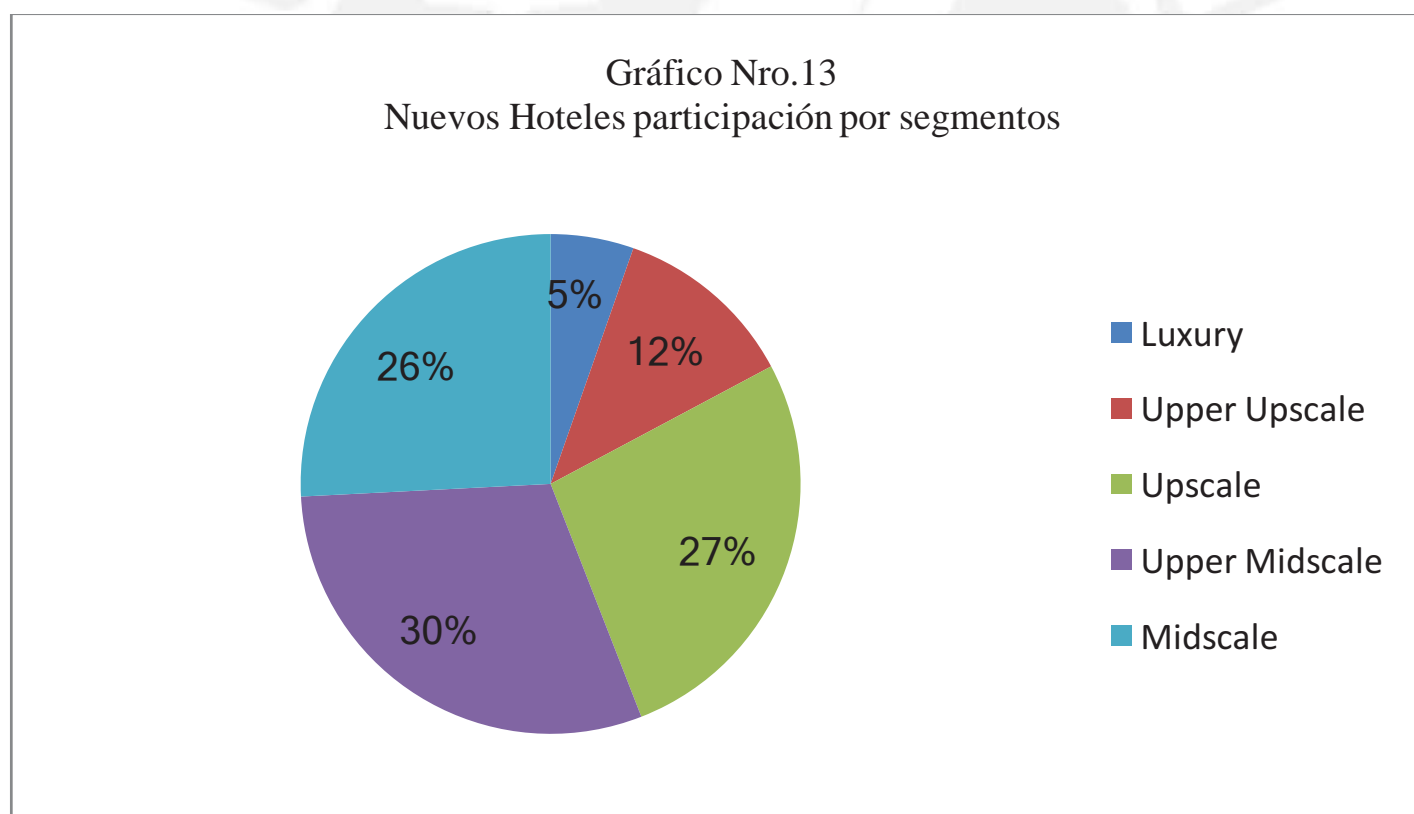


Tabla Nro. 5  
Inversión Hotelera en Perú Periodo 2015 - 2018

Segmentos	Proyectos Nuevos	Habitaciones Nuevas	Inversión US\$
Luxury	5	100	68,000,000
Upper Upscale	11	502	292,700,000
Upscale	25	2,666	331,000,000
Upper Midscale	28	2,384	321,800,000
Midscale	24	2,024	198,000,000
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>7,676</b>	<b>1,211,500,000</b>

Fuente: Sociedad de Hoteles del Perú, Hotel & Tourism Advisors

De estos proyectos nuevos sólo el 5% apunta a un segmento Luxury, el 39% al segmento Upscale y el restante 56% al segmento Midscale.

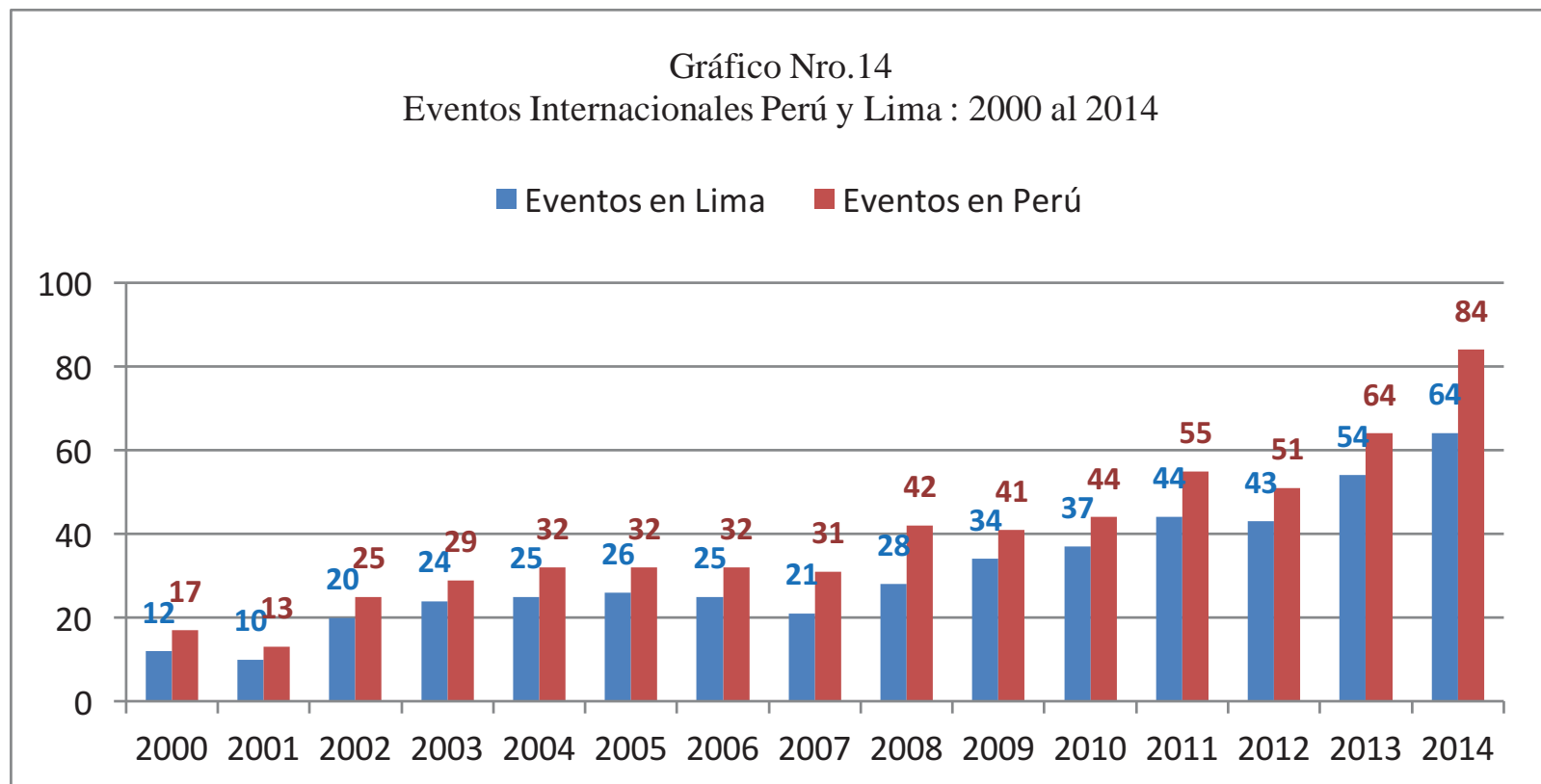


Fuente: Sociedad de Hoteles del Perú, Hotel & Tourism Advisors

## 1.5 Eventos internacionales en Perú

El panorama de eventos por realizarse en el País, ha ido en aumento durante los últimos 10 años, llegando a un total de 84 eventos en el año 2014

de los cuales 64 se han desarrollado en la Ciudad de Lima. Esta cifra presenta casi tres veces la del 2000 y se prevé que en los próximos años siga subiendo con las perspectivas de próximos eventos como el Rally Dakar, Cumbre de las Américas y Juegos Panamericanos entre otros.



Fuente: International Congress & Convention Association (ICCA)

#### Próximos Eventos Internacionales previstos en Perú (2015-2019)

A continuación, se muestran los principales eventos que se tienen previsto realizar en el país desde el 2015 hasta el 2019.

Tabla Nro. 6  
Próximos Eventos Internacionales previstos en Perú (2015-2019)

Año	Evento
2015	Asamblea del FMI y Banco Mundial
	Congreso Mundial de Ciudades Patrimonio (Arequipa)
	Feria Internacional de Franquicias
	PERUMIN (Arequipa)
2016	Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC)
	XIV Conferencia sobre Comercio y Desarrollo de la ONU
	Congreso Mundial de la Federación Mundial de Asociaciones de Ingeniería
	Rally Dakar (Partida)
2017	Juegos Mundiales de Combate
	Sesión 130 del Comité Olímpico Internacional
2018	Cumbre de las Américas
2019	Juegos Panamericanos

Fuente: Mincetur

## 2 Análisis en el departamento de Lima

La Ciudad de Lima, es uno de los mejores ejemplos que representan el desarrollo hotelero en el Perú, situada en la costa central del país a orillas del Pacífico presenta un extenso entramado urbano conocido como Lima Metropolitana y que como Capital constituye el principal centro económico, comercial y financiero del País además de ser sede de las principales instituciones gubernamentales y de los principales organismos internacionales.

Extensión: 2,812 km<sup>2</sup>, Población (Lima Metropolitana): 9'585,636

Sus principales distritos con mayor índice de actividad hotelera son: Miraflores.

Surco y San Isidro.

## 2.1 Datos turísticos de Lima Metropolitana

Para entender mejor el mercado hotelero, citaremos cuáles son los segmentos o categorías que utilizaremos en el presente estudio y su similitud con la cantidad de estrellas:

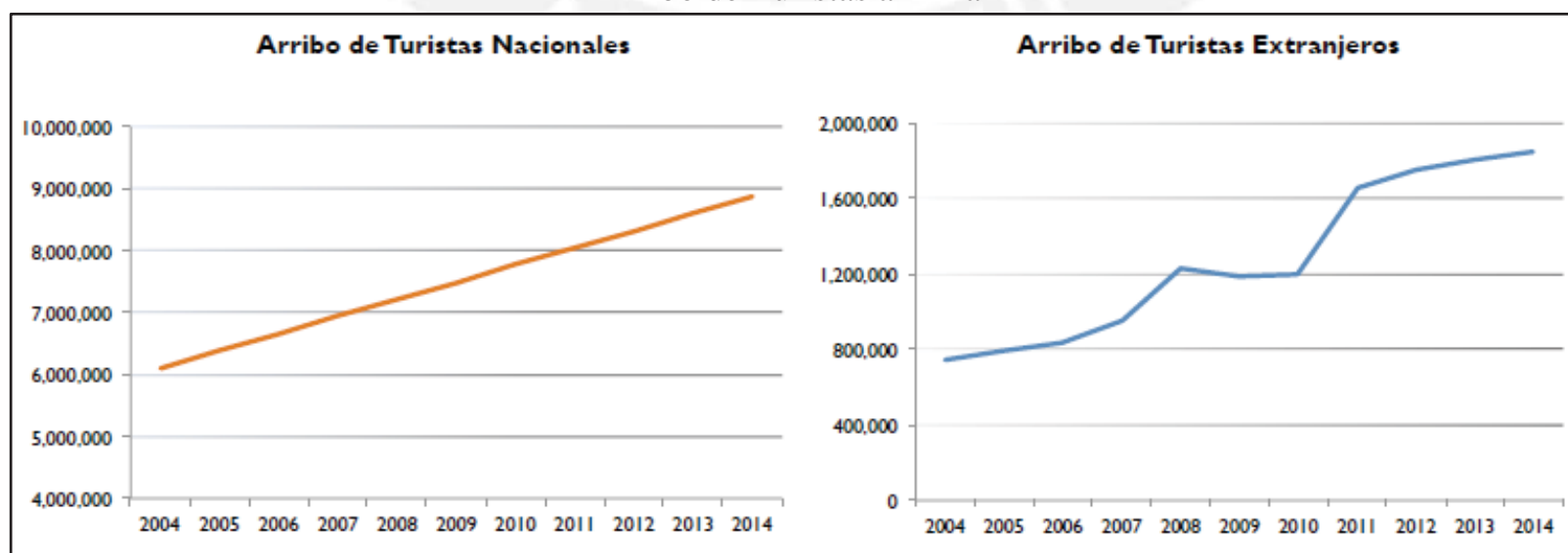
Tabla Nro. 7  
Categorías de Hoteles

Categoría a Usar	Comparación con cantidad de Estrellas
Luxury	5 Estrellas o Mayor
Upscale	4 Estrellas - 4 Estrellas o superior
Midscale	3 Estrellas - 3 Estrellas o superior
Economy	3 Estrellas o menor

Fuente: *Elaboración Propia*

La llegada de turistas (nacionales y extranjeros) a Lima en 2015, se estima una cifra de 11 millones, de los cuales el 83% representa la entrada de nacionales y un 17% de extranjeros.

Gráfico Nro. 15  
Arribo de Turistas a Lima

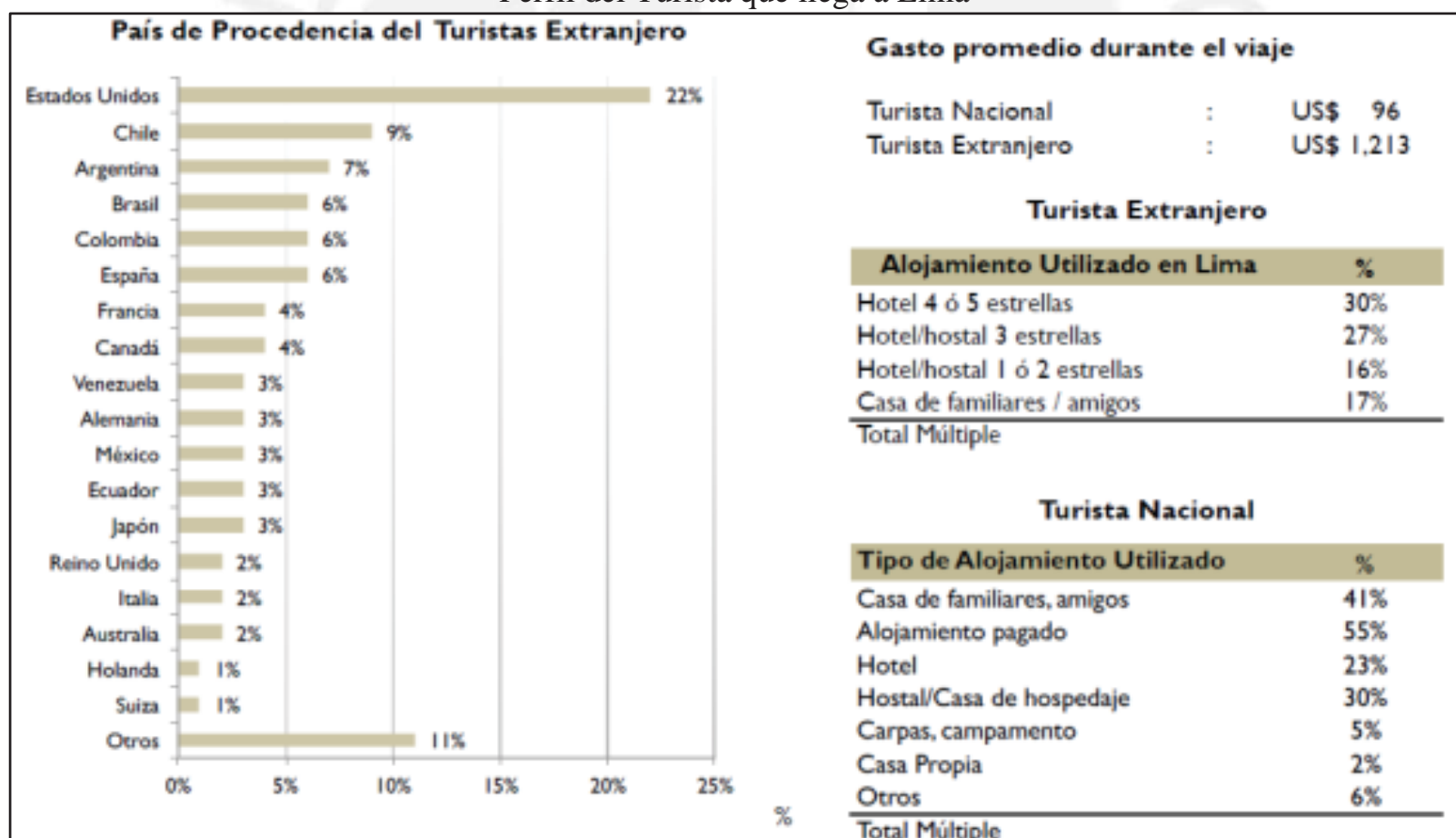


Fuente: *Badatur, PromPerú*

La procedencia de turistas extranjeros que visitan la ciudad de Lima se compone principalmente por un 22% de norteamericanos, 19% entre las nacionalidades europeas y en su mayoría 34% provenientes de Sudamérica.

Se puede decir que el perfil del turista Nacional que llega a Lima (sólo con fines turísticos no para radicar), tiene como presupuesto promedio para la estadía un total de US\$ 96, esto debido a que la mayoría opta por alojamiento de casa de familiares y/o amigos. Por el contrario, el presupuesto promedio para la estadía de un turista extranjero bordea los US\$ 1,213 ya que el 73% opta por el alojamiento en Hoteles.

Gráfico Nro.16  
Perfil del Turista que llega a Lima



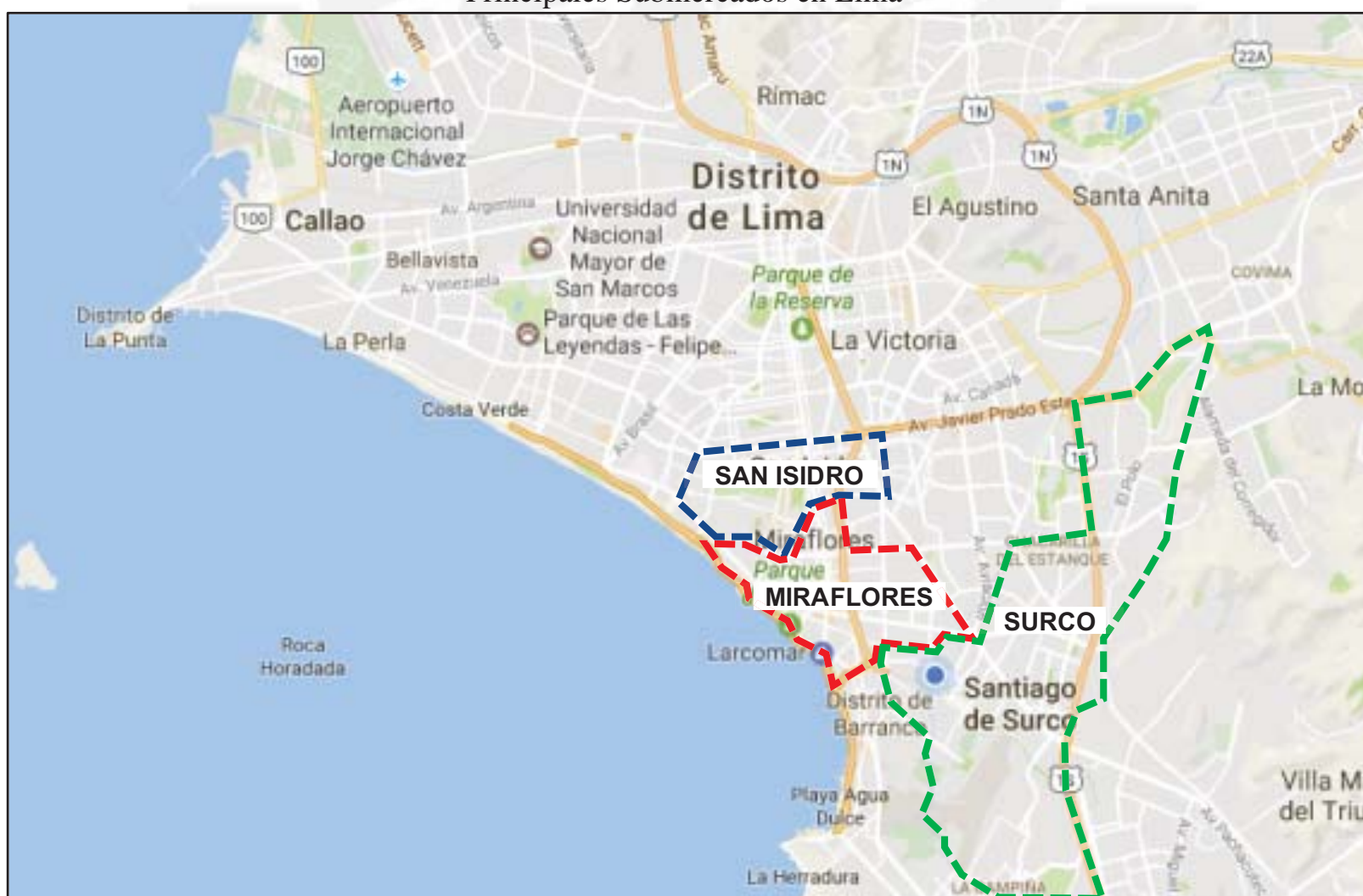
Fuente: Hotel & Tourism Advisors

## 2.2 Sub mercados hoteleros en lima metropolitana

Los principales sub mercados hoteleros dentro de la ciudad son los ubicados en los distritos de: San Isidro, Miraflores y Surco.

A pesar de que los 03 distritos son colindantes en ubicación, cada uno de ellos se podría calificar como específicos para la elección de estadía de un turista en Lima. Mientras que San Isidro tiene mayor preferencia a un público objetivo ejecutivo debido a la cercanía de grandes centros empresariales y financieros; Miraflores ofrece más bien productos para un público que venga al Perú por turismo. Surco se podría calificar que tiene productos para ambos tipos de público.

Gráfico Nro.17  
Principales Submercados en Lima



Fuente: Elaboración Propia

Tabla Nro.8  
Submercados en Lima: Datos

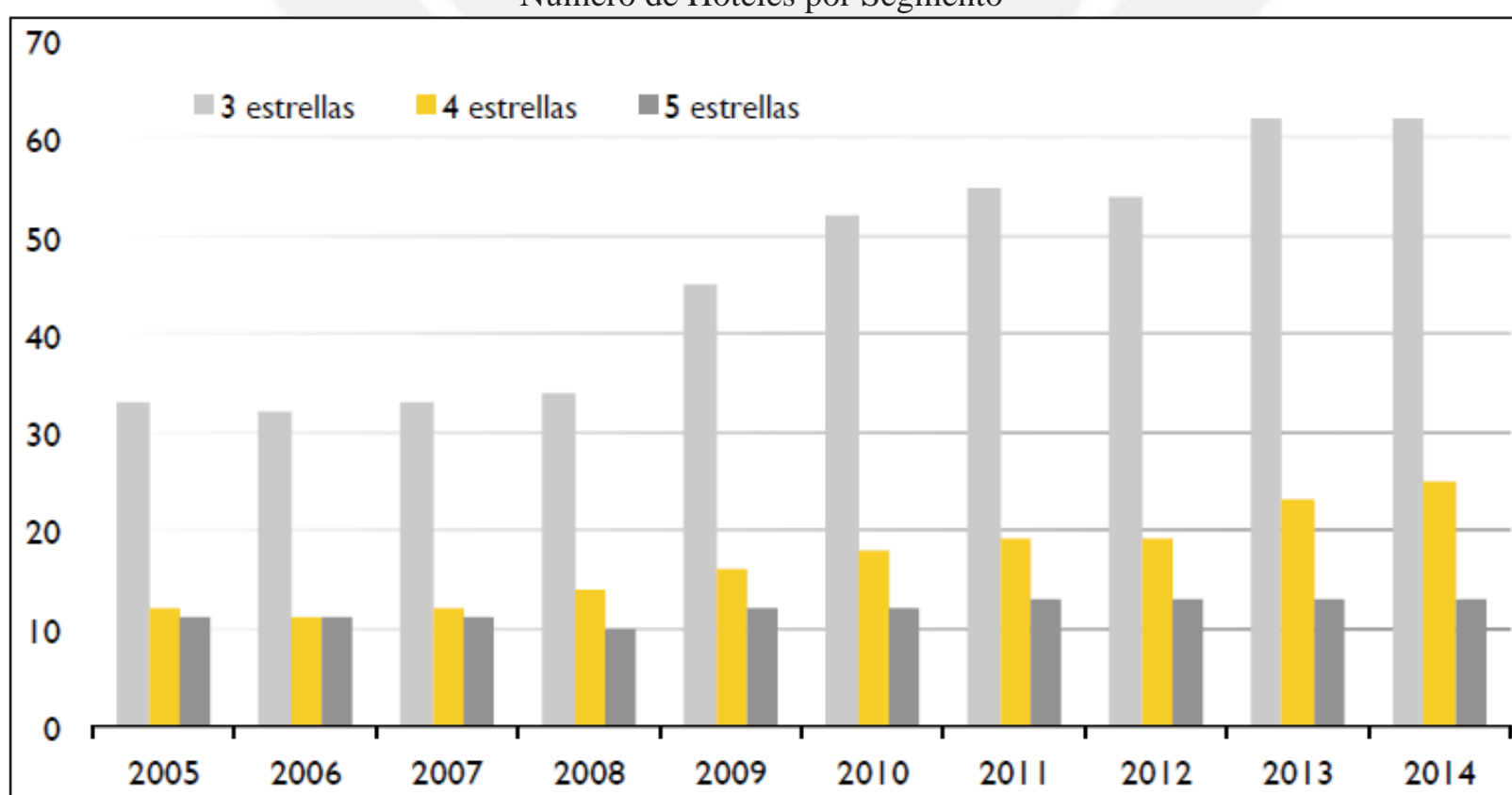
Segmentos	Habitantes	Hoteles	Actividades Predominantes				
			Financiero	Oficinas	Residencial	Comercial	Turismo
San Isidro	55,792	29	x	x	x	x	
Miraflores	83,649	56		x	x	x	x
Surco	232,725	3		x	x	x	

Fuente: Elaboración Propia

### 2.3 Oferta y demanda en lima metropolitana

El mercado hotelero en Lima Metropolitana ha experimentado un mayor crecimiento en el segmento de 3 estrellas seguido del de 4 y 5 respectivamente, presentando un crecimiento sostenido y continuo desde el año 2005. Según los estudios de la oferta podemos observar que, en los últimos dos años, el segmento 3 estrellas se ha desmarcado del de 4 y 5 llegando casi a las 3,000 unidades en total.

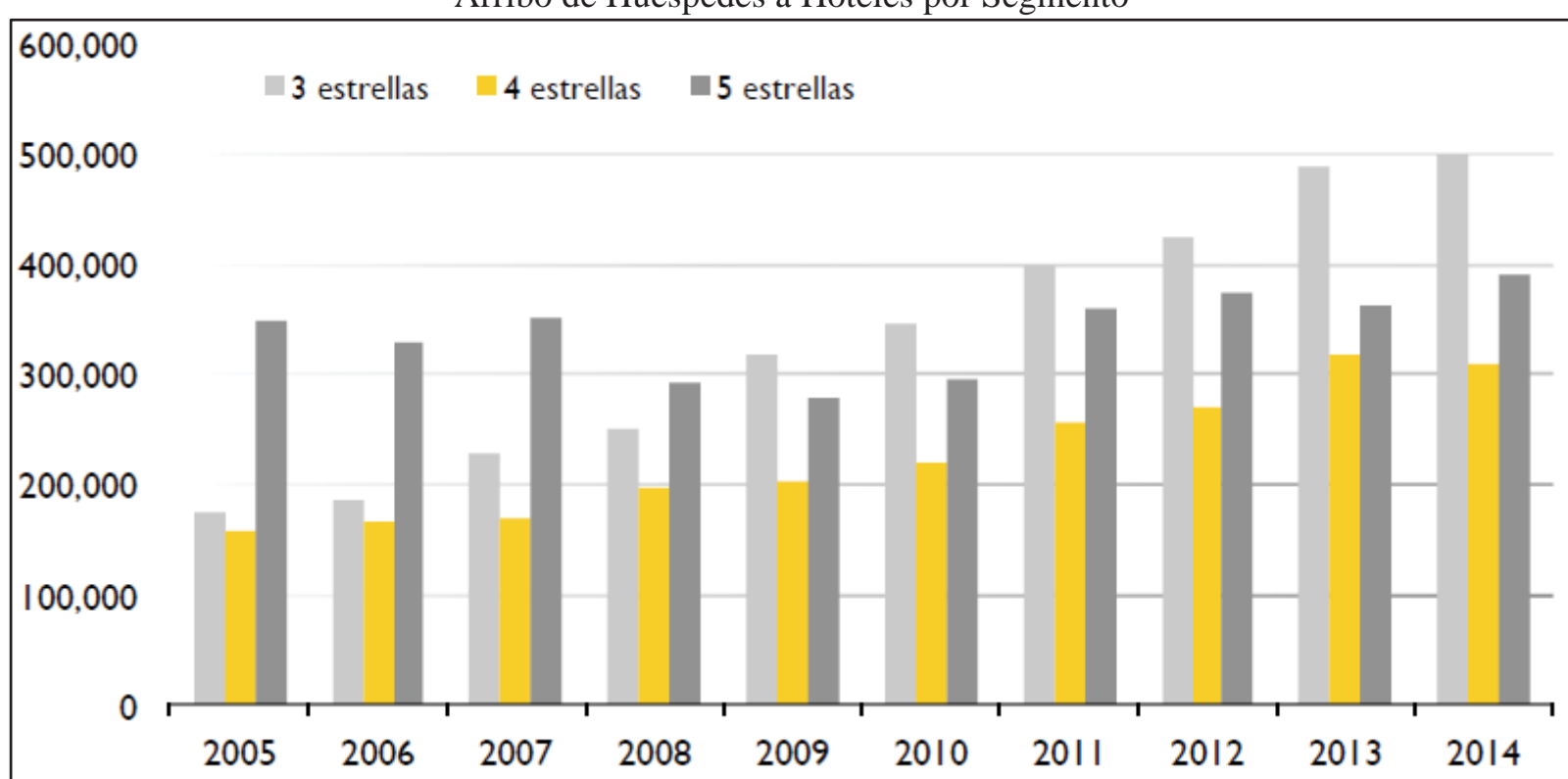
Gráfico Nro.18  
Número de Hoteles por Segmento



Fuente: Mincetur

De igual manera el comportamiento de la demanda indica que el nivel de crecimiento de llegadas de huéspedes a los hoteles sigue conservando la misma tendencia de evolución favorable desde el 2008 en sus tres segmentos: 3, 4 y 5 Estrellas.

Gráfico Nro.19  
Arribo de Huéspedes a Hoteles por Segmento

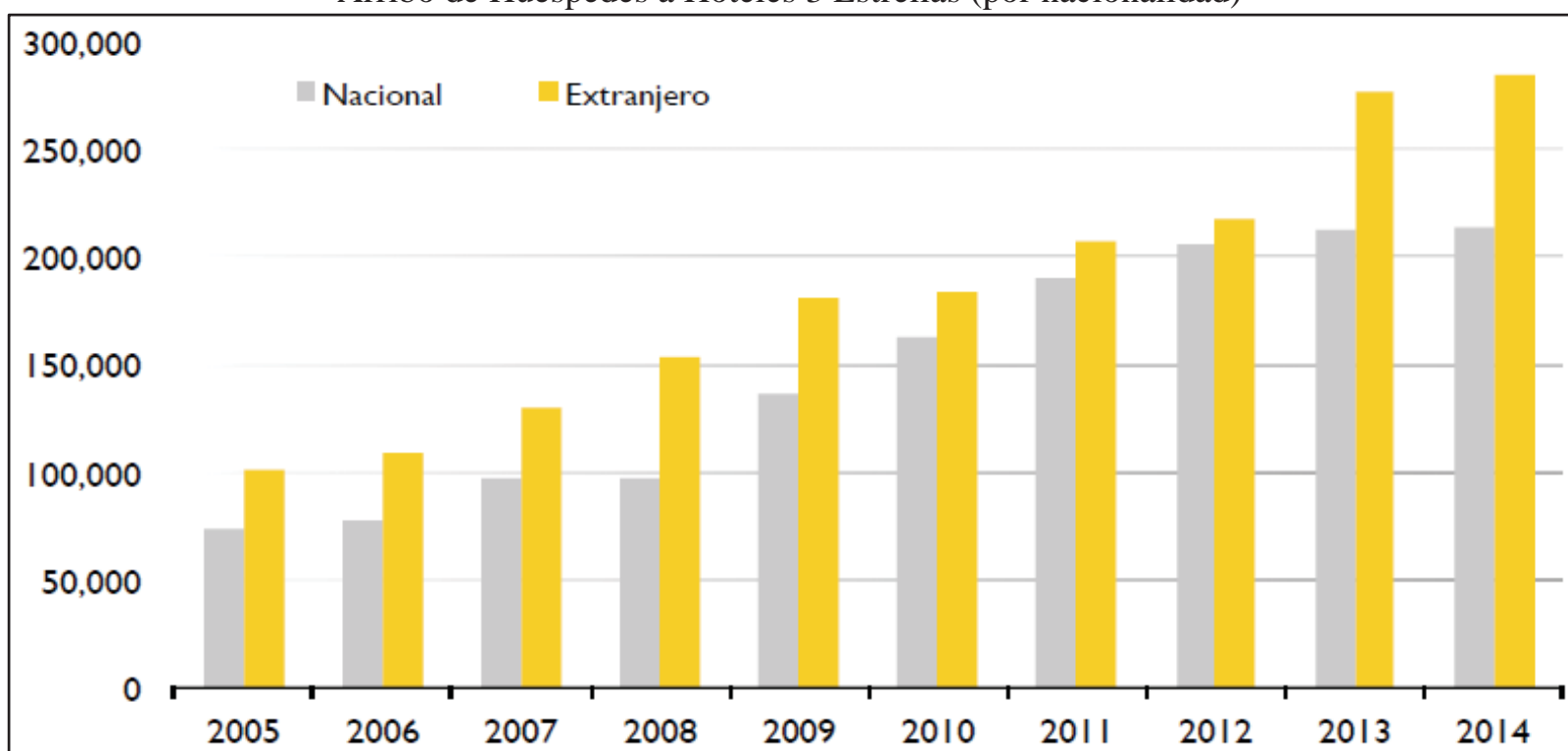


Fuente: Mincetur

De acuerdo a la información oficial a continuación, los hoteles 03 estrellas son los que mayor arribo de huéspedes han tenido, aquí la relación de turistas nacionales y extranjeros es en promedio 45% y 55% respectivamente. Con lo que podemos inferir que a éste segmento ambas procedencias llegan en casi igual proporción.



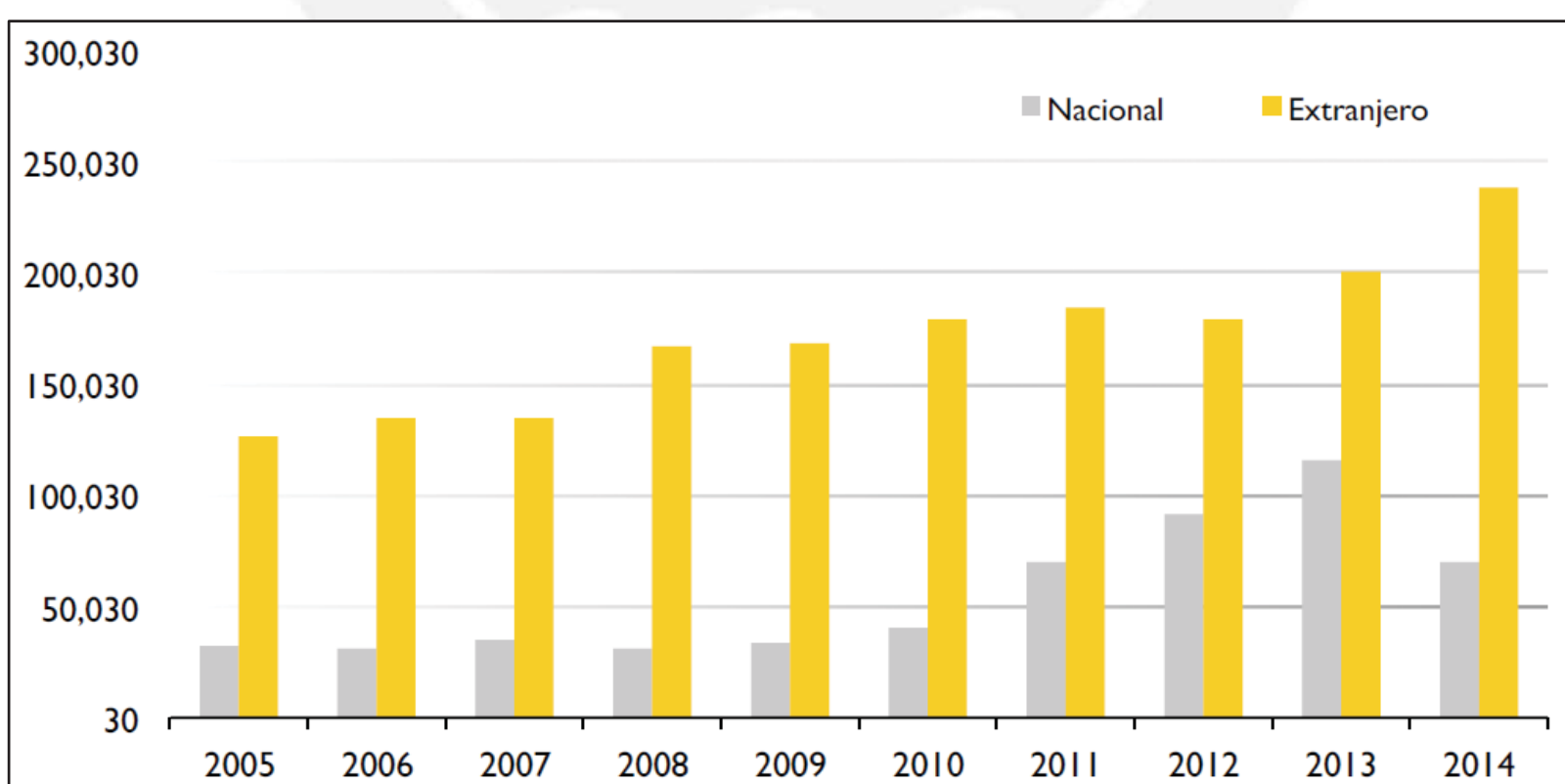
Gráfico Nro.20  
Arribo de Huéspedes a Hoteles 3 Estrellas (por nacionalidad)



Fuente: Mincetur

Sin embargo, como podremos observar en los gráficos siguientes, los arribos a hoteles de 4 y 5 estrellas prevalecen los turistas extranjeros siendo el 77% y 86% del total de huéspedes respectivamente. Esto se puede explicar porque éste tipo de público busca, en su mayoría, la elección por cadenas hoteleras que tengan presencia a nivel mundial.

Gráfico Nro.21  
Arribo de Huéspedes a Hoteles 4 Estrellas (por nacionalidad)

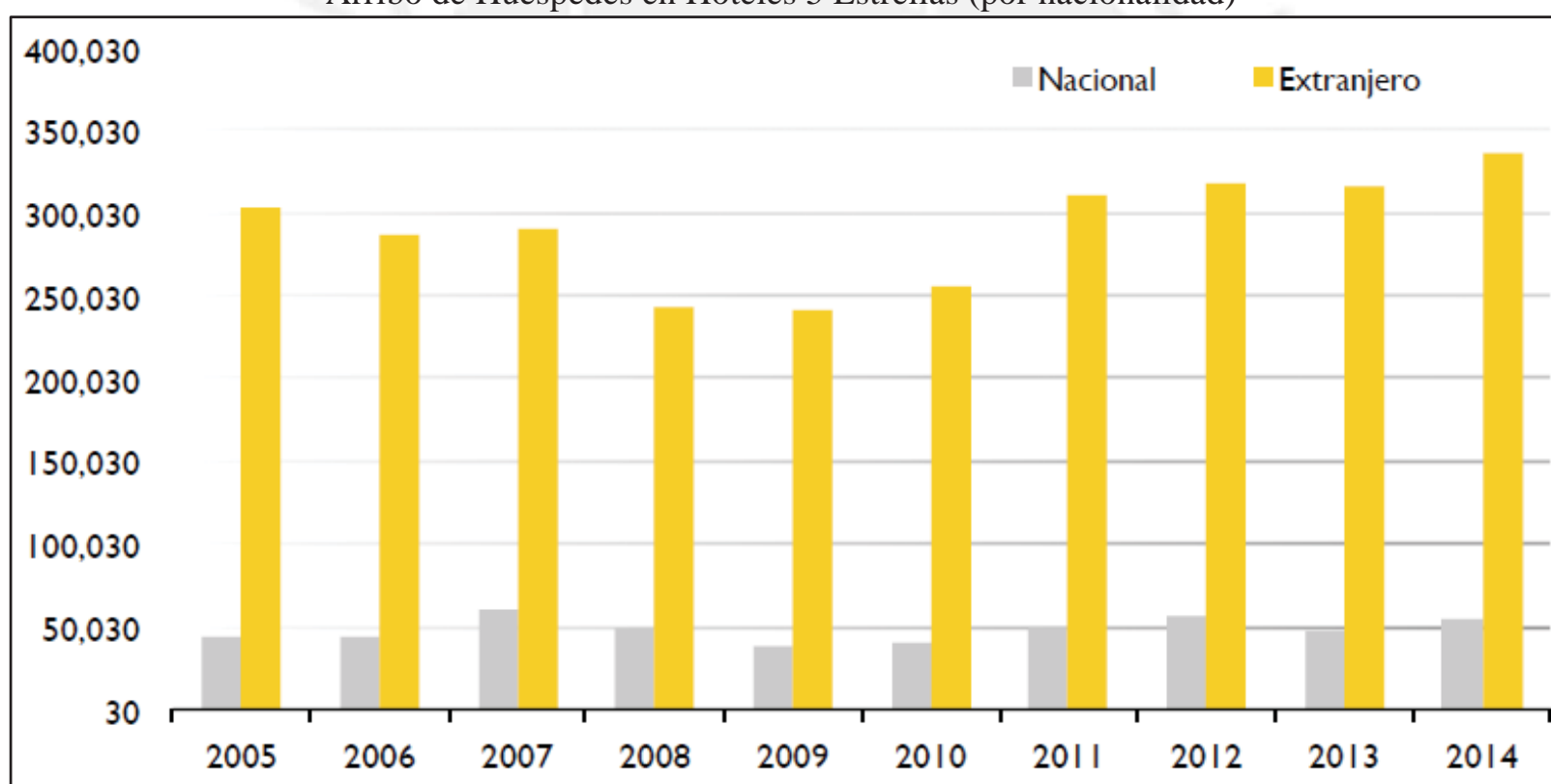


Fuente: Mincetur

Como podemos observar en el gráfico 21, el comportamiento del arribo de turistas extranjeros a hoteles 04 estrellas, hasta el 2014 siempre tuvo tendencia de aumento, sin embargo, para los turistas nacionales (locales) este comportamiento tuvo en descenso considerable entre el 2013 y 2014.

Asimismo, el arribo de turistas a hoteles 5 estrellas, conserva más bien un comportamiento creciente y estable a partir del año 2008, teniendo en cuenta que hay mucha más primacía de arribos de turistas extranjeros. Ver gráfico 22.

Gráfico Nro.22  
Arribo de Huéspedes en Hoteles 5 Estrellas (por nacionalidad)



Fuente: Mincetur

En Lima Metropolitana, se concluye que el segmento más dinámico es el de 3 estrellas, seguido por el de 4 y 5 estrellas respectivamente. Asimismo, el comportamiento de la oferta, está muy bien sustentado por el constante aumento también de la demanda, debido a que la llegada de los huéspedes ha tenido evolución en los tres segmentos también.

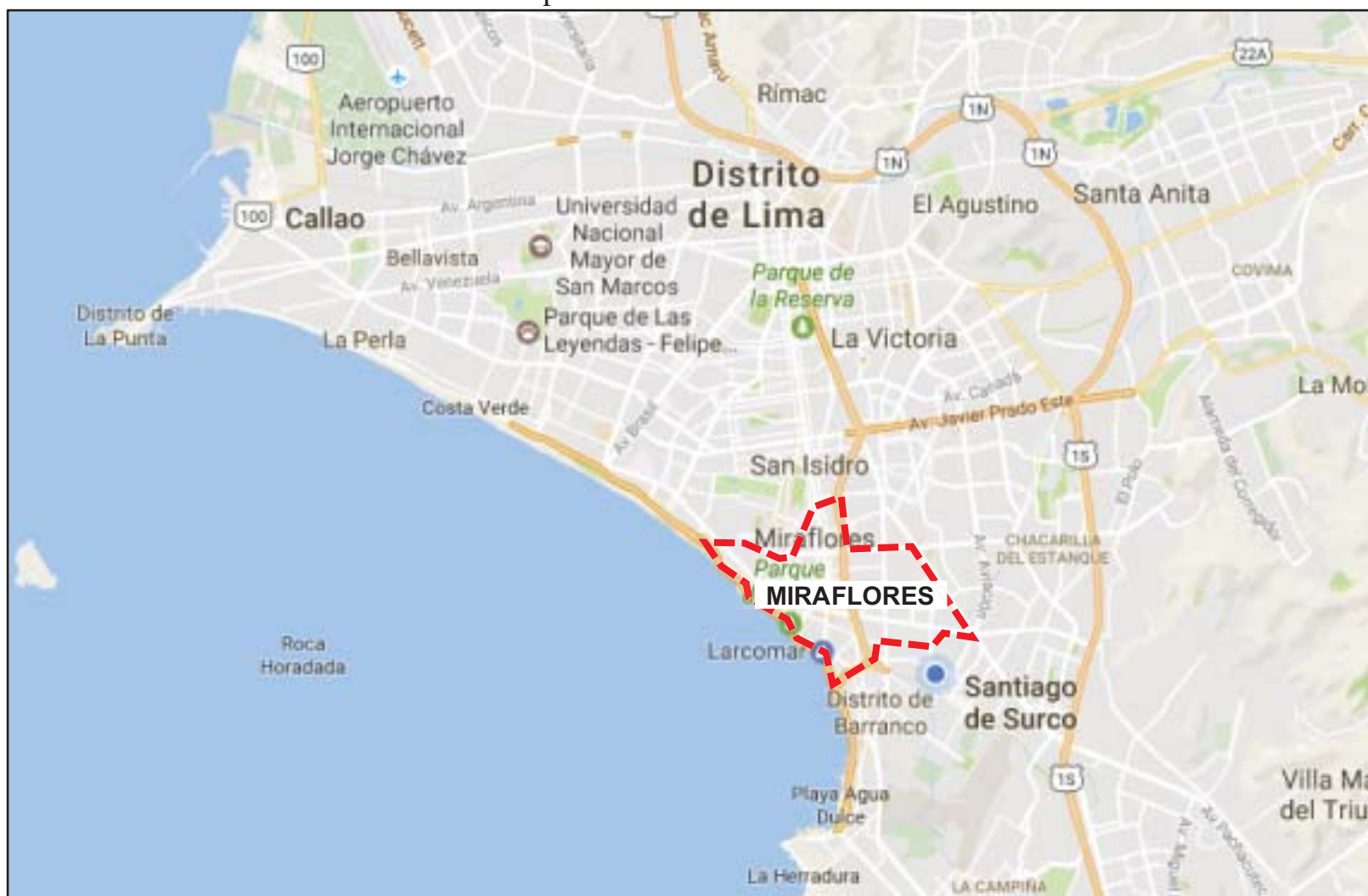
### 3 Análisis en Miraflores

Creemos que uno de los objetivos más importantes de ésta tesis, es hacer un estudio muy profundo del análisis de mercado en el distrito de Miraflores, estudiaremos los factores de oferta y los factores de demanda a fin de poder concluir si es que este mercado es el correcto para poder proyectar la construcción de nuestro hotel y posteriormente para determinar cuál es el segmento al que debemos ingresar y cuál es el público objetivo que debe ser atendido. Finalmente, de todo éste estudio podremos obtener datos de entrada básicos como para poder ingresarlos a nuestro análisis económico financiero, datos como, por ejemplo: Tarifa Diaria (ADR), Tasas de ocupación, Tasa de crecimiento de Tasa de Ocupación, Tasa de crecimiento de noches demandadas, entre otros.

#### 3.1 Factores de oferta y ocupación

El análisis de la oferta lo hemos realizado haciendo un levantamiento de información de todos los hoteles, centros empresariales, restaurantes, puntos de interés, entre otros, que se encuentran en operación en el distrito de Miraflores. Al 2015 se tenían 56 hoteles y 4,184 habitaciones disponibles, en el 2016 ingresaron 2 Hoteles más con lo que en la actualidad existen 59 hoteles y 4,385 habitaciones disponibles en éste mercado.

Gráfico Nro.23  
Principales Submercados en Lima



Fuente: Elaboración Propia

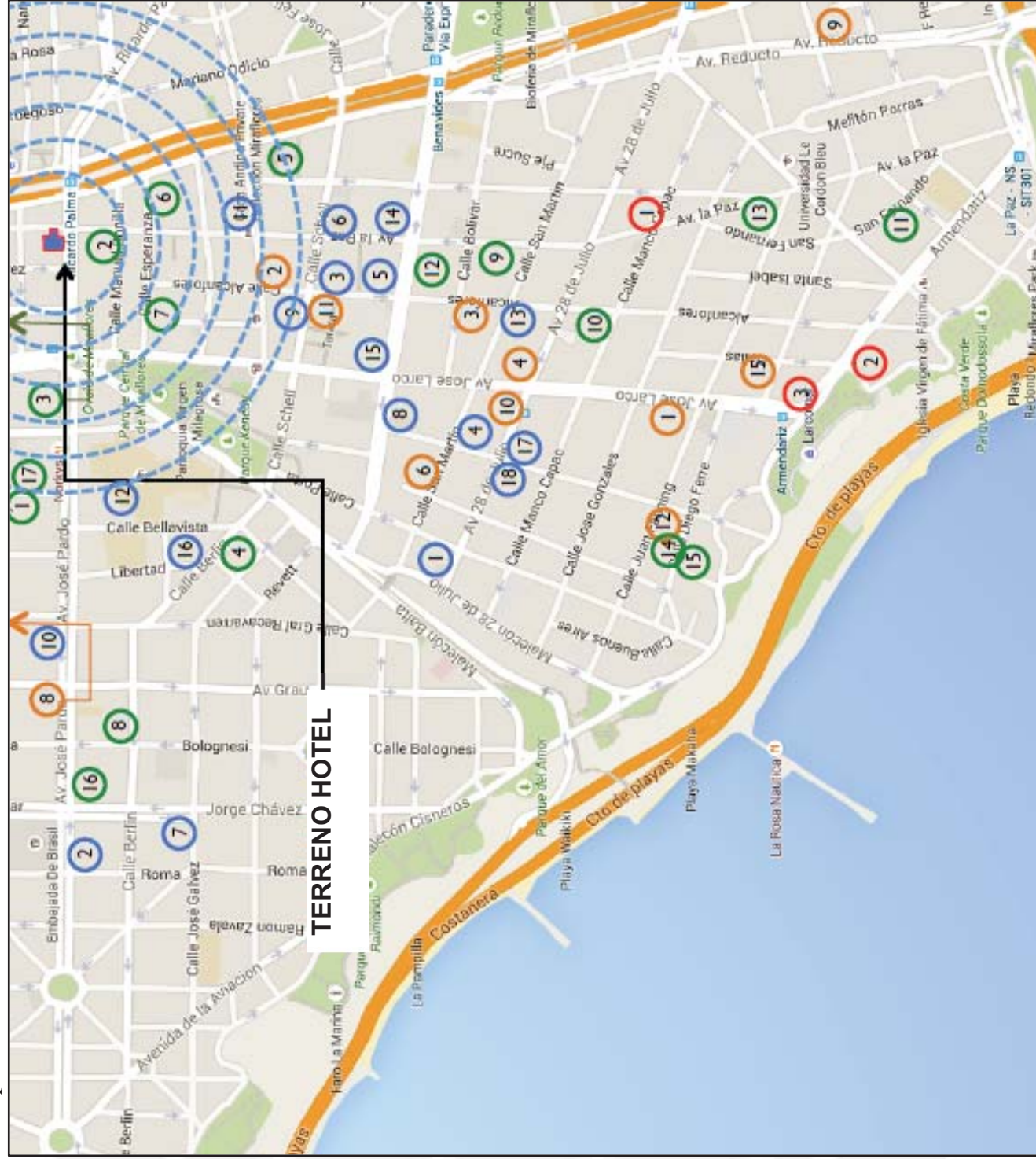
Parte del análisis de la oferta es conocer los principales puntos de interés que están ubicados dentro de Miraflores y que podrían tener influencia en el comportamiento de la demanda de nuestro hotel. Los principales puntos que hemos escogido analizar son:

- Centros Comerciales y Supermercados
- Centros Empresariales
- Empresas e Instituciones
- Lugares de Interés
- Principales Hoteles

### 3.1.1 Ubicación de los Principales Hoteles

Leyenda - Miraflores (54)	
<b>Luxury (3)</b>	<span style="color: red;">○</span>
1. Hilton	
2. Belmond	
3. JW Marriott	
<b>Upscale (18)</b>	<span style="color: blue;">○</span>
1. Radisson Decápolis	
2. Dazzler	
3. El Condado de Miraflores	
4. Arawi	
5. Thunderbird Hotel Fiesta	
6. Casa Andina Select	
7. Qp Hotels	
8. Hotel Crowne Plaza	
9. Four Points By Sheraton	
<b>Midscale (16)</b>	<span style="color: orange;">○</span>
1. Ibis	
2. Sonesta Posada del Inca	
3. Hotel San Agustín	
4. Tierra Viva	
5. Hotel Hacienda	
6. Sol de Oro	
7. Nobility	
8. Hotel Britania	
<b>Economy (17)</b>	<span style="color: green;">○</span>
1. Allpa Hotel & Suites	
2. Faraona Grand Hotel	
3. Casa Andina Classic	
4. Hotel Las Palmas	
5. Suite Service	
6. Hotel Stefano's	
7. Casa Suyay	
8. Hotel Miramar	
9. Hotel León de Oro Suites	

Gráfico Nro.24  
Principales Hoteles en el Distrito



Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.2 Ubicación de los principales Centros Empresariales en el Distrito

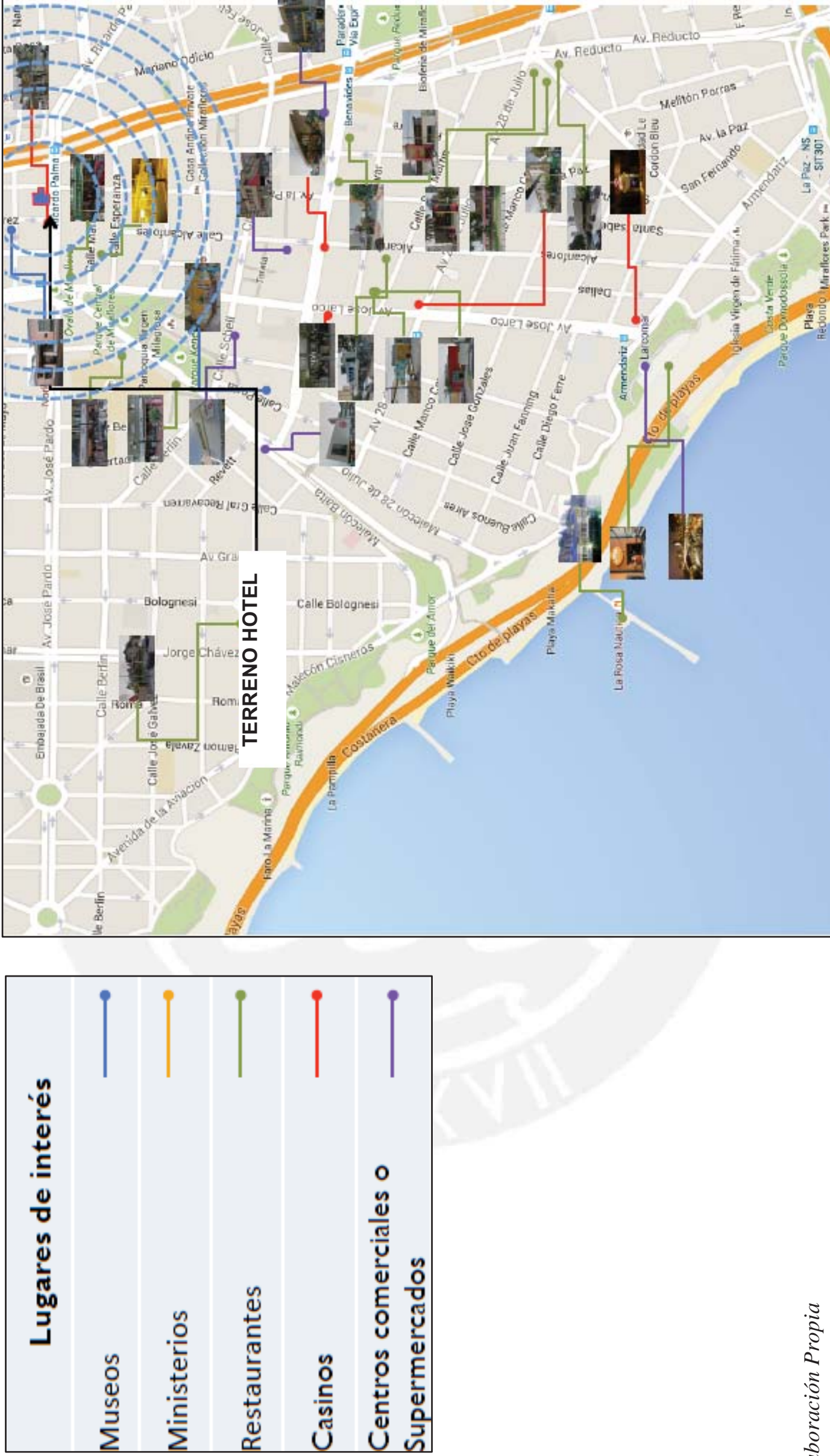
Gráfico Nro.25  
Principales Centros Empresariales en Miraflores



Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.3 Ubicación de los principales Elementos de Interés en el Distrito

Gráfico Nro.26  
Principales Elementos de Interés en Miraflores

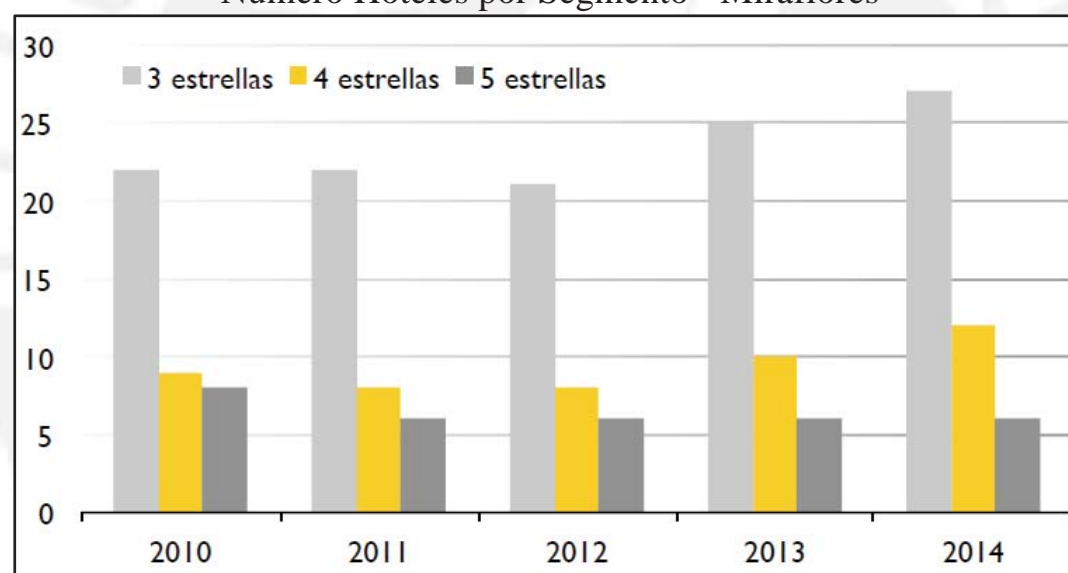


Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.4 Análisis de la Oferta Específica

En Miraflores, a partir del 2011, ha aumentado la tendencia a construir Hoteles del segmento Upscale (4 Estrellas o similar) y con ello a ofrecer productos más direccionados al turista extranjero. Según los datos que hemos recogido del Mincetur y PromPerú (Información Oficial), definitivamente el segmento de 03 estrellas es el que más hoteles registra, sin embargo, la diferencia no es muy notoria si comparamos con el total de Lima Metropolitana.

Gráfico Nro.27  
Numero Hoteles por Segmento - Miraflores

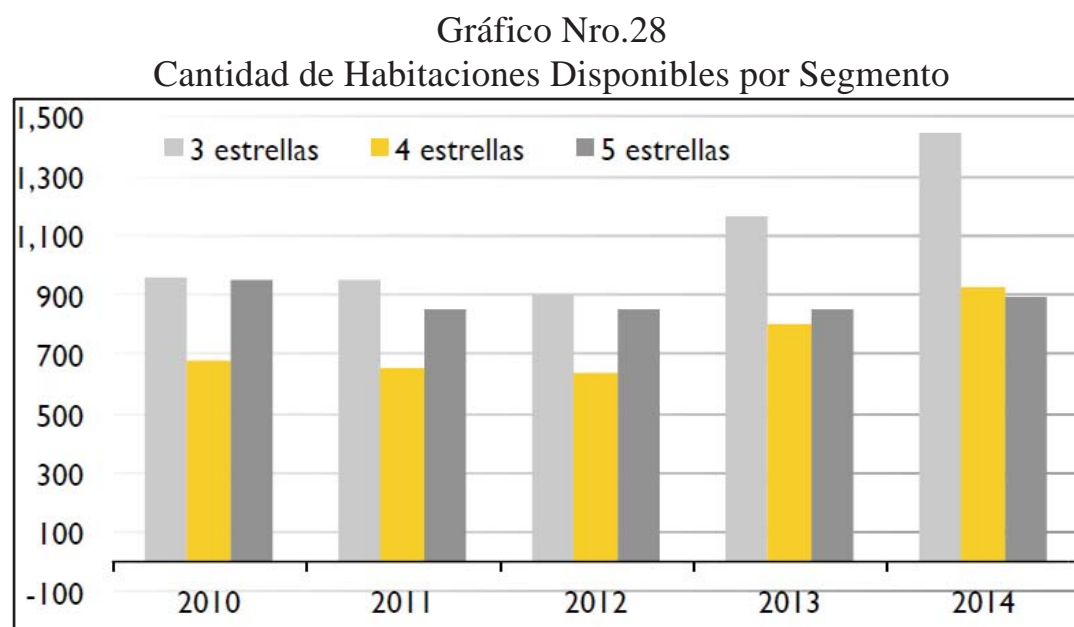


Fuente: Mincetur

El análisis de la oferta actual no solo debe limitarse a la cuantificación del número de hoteles, sino también a cuantificar la cantidad de habitaciones totales que cada uno de los hoteles puede ofrecer, según la información oficial al 2014 la diferencia entre el número de habitaciones disponibles ya no tiene tanta diferencia entre segmentos como si lo tiene el número de hoteles, esto debido a que si bien es cierto, los hoteles de 4 y 5 estrellas son menos, éstos tienen mayor capacidad y con ello mayor cantidad de habitaciones disponibles.

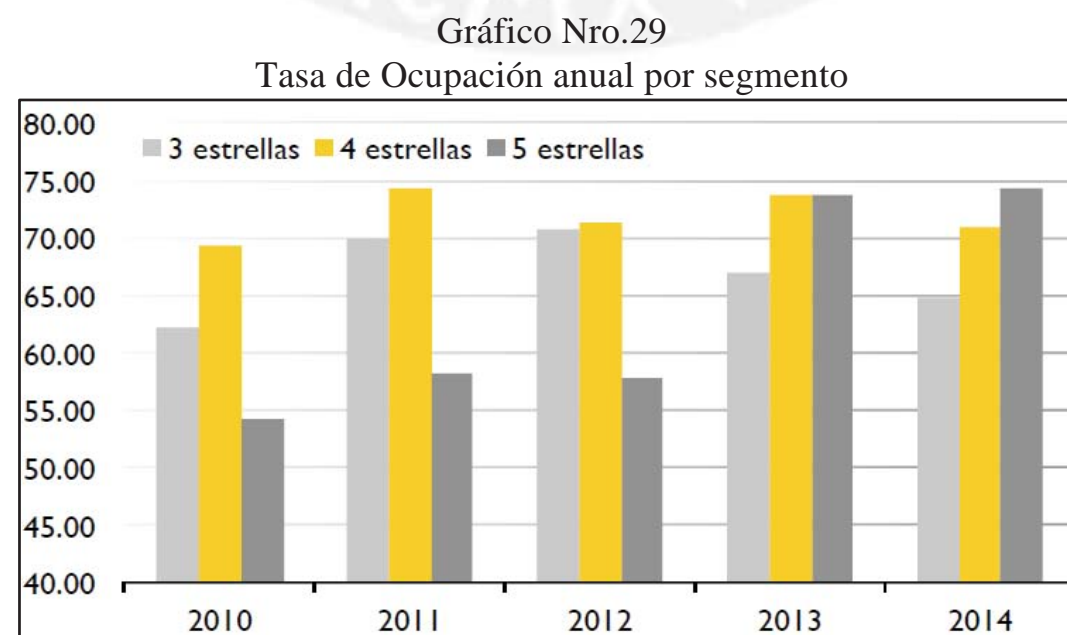


Si analizamos el gráfico 28 podemos observar que, de un total de 3,250 habitaciones disponibles, el 44% le corresponde al segmento Midscale, el 27% al Upscale y el restante 29% al Luxury.



Fuente: Mincetur

Para conocer el comportamiento del mercado hotelero, necesitamos definir la tasa de ocupación a la que podría estar afectado nuestro Hotel. Este parámetro será explicado a detalle en el capítulo 7; es importante subrayar que la tasa de ocupación es el parámetro que finalmente define la cantidad noches demandadas, es decir la cantidad neta de noches que serán ocupadas en el hotel. Según información oficial del Mincetur, el comportamiento en el distrito de Miraflores los últimos cinco años es el siguiente:



Fuente: Mincetur

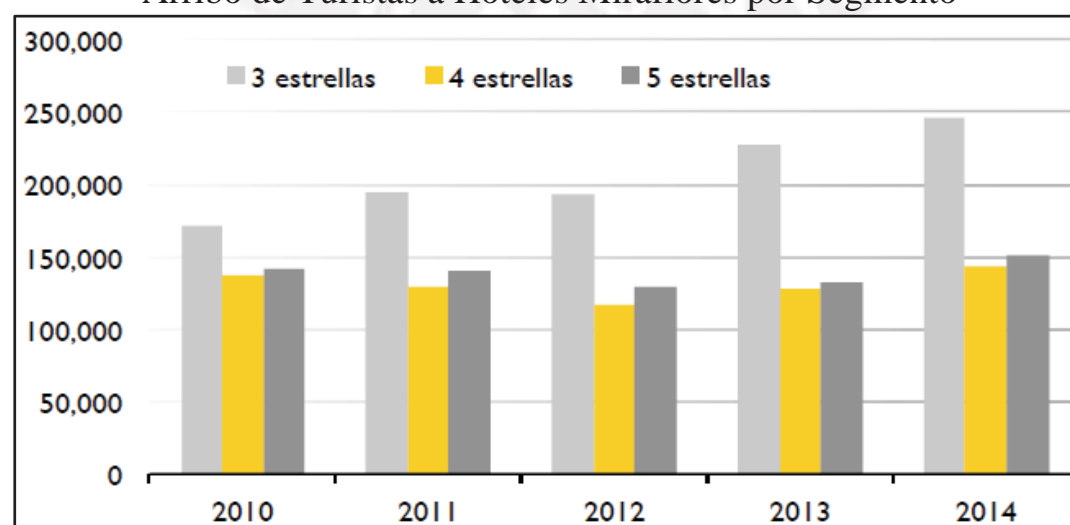
Según el gráfico 29, podemos observar que las tasas de ocupación históricas para los segmentos de 4 y 5 estrellas han ido estrechándose desde el 2013 y se sitúa en un promedio de 70%. Así mismo la ocupación en el segmento 03 estrellas ha tenido un cierto retroceso de 70% en 2011 a ubicarse alrededor del 65% en 2014.

### 3.2 Factores de demanda

#### 3.2.1 Arribo y promedios de estadía

El total de turistas que arribaron a Miraflores durante los últimos 05 años ha ido creciendo constantemente, en el 2010 se registraron un total de 460 mil turistas hospedados, mientras que en el 2014 se registraron se registraron 550 mil turistas, es decir un aumento del 20% en cinco años.

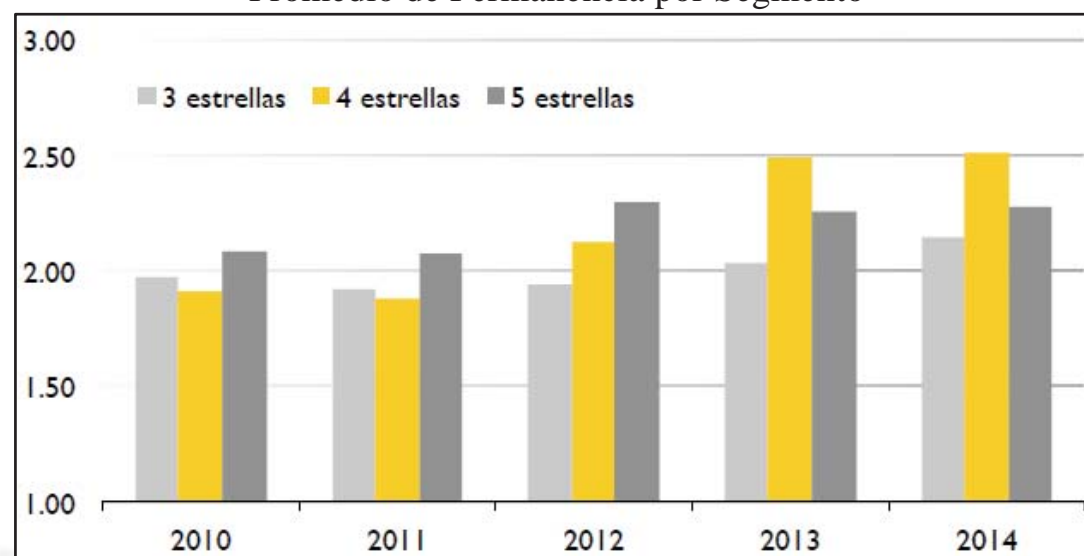
Gráfico Nro.30  
Arribo de Turistas a Hoteles Miraflores por Segmento



Fuente: Mincetur

Asimismo, el periodo de permanencia de los turistas en los hoteles de Miraflores durante estos últimos años se ha mantenido casi constante: De un promedio de 2 días de permanencia en el 2010 a un promedio de 2.3 en el 2014. Esta leve mejoría es un buen indicador ya que representa una mayor inversión de los turistas en los hoteles de Lima.

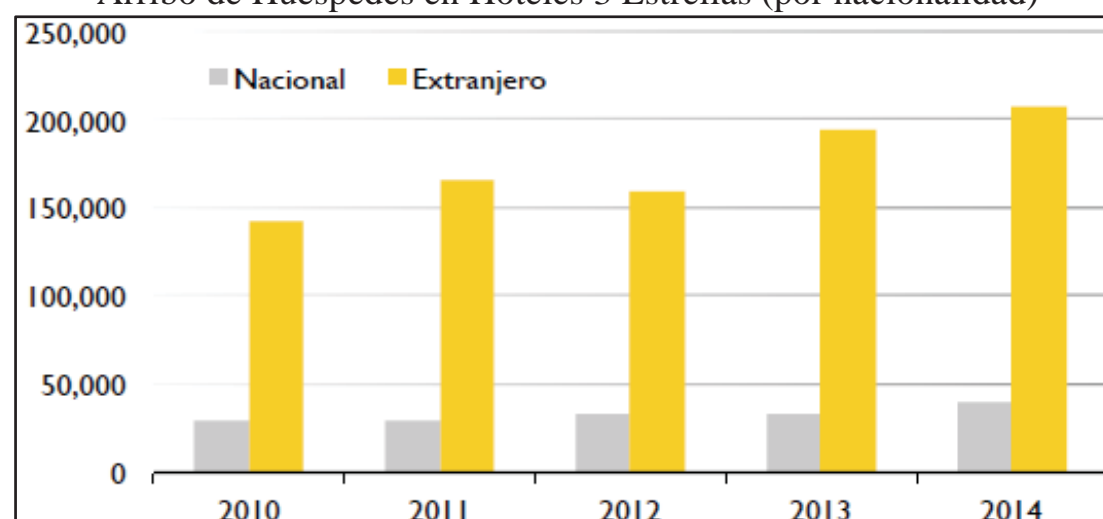
Gráfico Nro.31  
Promedio de Permanencia por Segmento



Fuente: Mincetur

En contraposición al comportamiento del mercado hotelero en Lima Metropolitana, en Miraflores la diferencia entre el arribo de turistas nacionales e internacionales es muy marcada, esta diferencia no sólo se presenta en los segmentos de mayor exclusividad, sino también en el segmento de 3 estrellas.

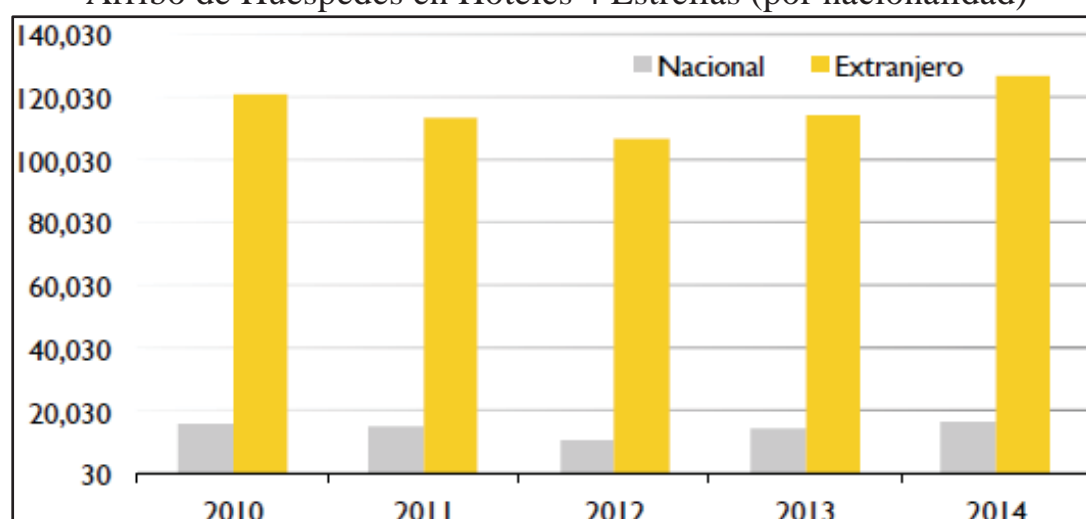
Gráfico Nro.32  
Arribo de Huéspedes en Hoteles 3 Estrellas (por nacionalidad)



Fuente: Mincetur

Del mismo modo si revisamos el arribo de huéspedes para los segmentos 4 y 5 estrellas podemos observar que el público a atender es mayormente extranjero.

Gráfico Nro.33  
Arribo de Huéspedes en Hoteles 4 Estrellas (por nacionalidad)



Fuente: Mincetur

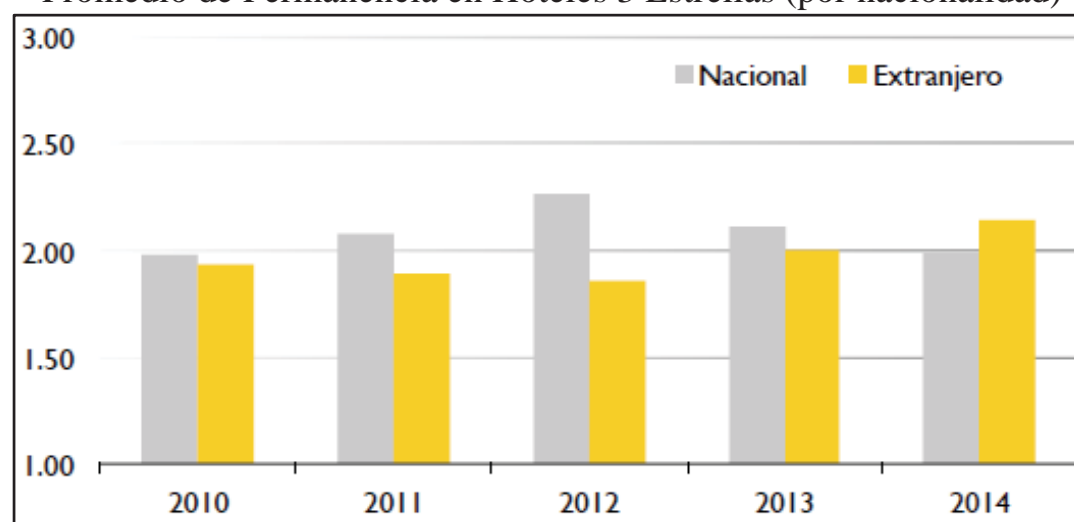
Gráfico Nro.34  
Arribo de Huéspedes en Hoteles 5 Estrellas (por nacionalidad)



Fuente: Mincetur

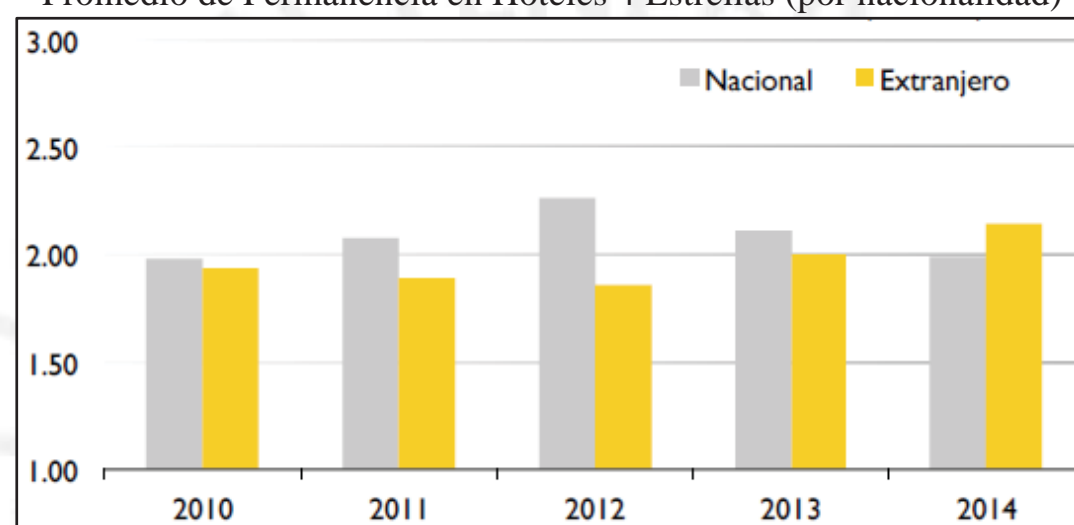
Además, si revisamos las estadísticas del promedio de permanencia podemos decir que los huéspedes nacionales y extranjeros permanecen aproximadamente 2 días hospedados.

Gráfico Nro.35  
Promedio de Permanencia en Hoteles 3 Estrellas (por nacionalidad)



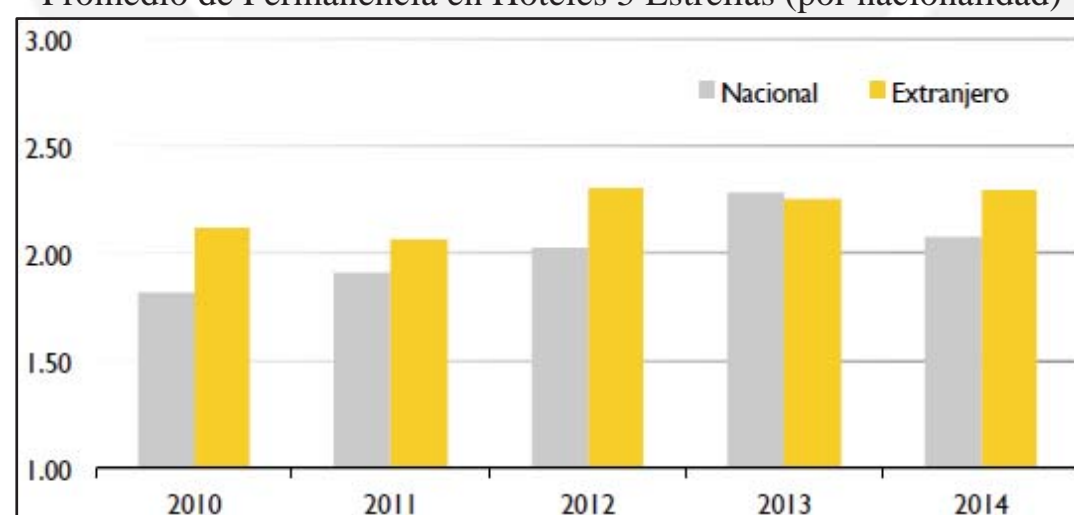
Fuente: Mincetur

Gráfico Nro.36  
Promedio de Permanencia en Hoteles 4 Estrellas (por nacionalidad)



Fuente: Mincetur

Gráfico Nro.37  
Promedio de Permanencia en Hoteles 5 Estrellas (por nacionalidad)



Fuente: Mincetur

De la información citada líneas arriba, podemos ir infiriendo que el perfil de nuestro hotel estaría situándose entre un hotel de 3 y 5 estrellas (predominancia en Miraflores), que el público a atender sería en su mayoría

extranjero y que el periodo de permanencia de éste público está alrededor de dos días.

### 3.2.2 Análisis Específico de Oferta y Demanda: Miraflores

Es importante señalar que en los puntos anteriores sólo hemos mencionado los 03 segmentos más altos (3, 4 y 5 Estrellas) a los que consideramos que una marca internacional podría interesar operar en Perú, no hemos considerado el segmento *Economy* (menor a 3 Estrellas) que también tiene presencia en éste distrito con cerca de un 21% de la oferta hotelera total de Miraflores, ya que no existe ningún hotel relacionado a alguna marca de nivel internacional, sólo tiene como uno de sus principales exponentes al hotel Casa Andina Classic.

Apartando del análisis al segmento *Economy*, tenemos que cerca del 44% de la oferta hotelera en Miraflores pertenece al segmento *Upscale* (4 estrellas o similares). Asimismo, cerca del 24% de la oferta existente corresponde al segmento *Midscale*. En el caso *Upscale* la presencia de marcas extranjeras es importante, aunque pocas marcas pertenecen a cadenas de renombre mundial; mientras que en el caso *Midscale*, la única presencia extranjera viene dada por la marca *Ibis*.

Lo anterior representa una gran oportunidad para el establecimiento de un ***patrón de diferenciación respecto de la oferta cercana***, así como la mayor captación de clientes mediante los sistemas de ventas de una marca internacional – local (*midscale*, e inclusive *upscale*) reconocida.

### 3.2.3 Principales Indicadores del Mercado Hotelero: Miraflores

El objetivo de éste apartado es profundizar el análisis en los 56 hoteles que actualmente están operando en Miraflores, hemos realizado visitas a dichos hoteles, pero también hemos obtenido información de los portales web de cada uno de las cadenas hoteleras presentes. Los resultados de éste análisis profundo lo mostraremos a continuación.

Los hoteles identificados son 57, de ésta muestra la calificación por segmentos es:

Tabla Nro.9

Registro de Hoteles por Categoría (Información al 2015)

<b>Categoría</b>	<b>Número de Habitaciones</b>	<b>%</b>
Economy	848	21%
Midscale	948	24%
Upscale	1,646	41%
Luxury	592	15%
<b>Total</b>	<b>4,034</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración Propia*

De acuerdo a las visitas y a las entrevistas con las cadenas hoteleras, hemos concluido que de ésta muestra, el 58% de los huéspedes con procedencia corporativa y el 42% son netamente por Turismo.

Tabla Nro.10  
Mix de Demanda

Target	%
Corporativo	58%
Turistas	42%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Así mismo, uno de los parámetros importantes que hemos establecido es que, del total de la muestra, la procedencia de los huéspedes tiene una relación de: 15% turistas nacionales y 85% turistas extranjeros.

Tabla Nro.11  
Mix de Procedencia

Target	%
Nacionales	15%
Extranjeros	85%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Después de hacer el muestreo de todos los hoteles en Miraflores, tenemos la lista final de los 57 hoteles de los 03 segmentos con sus respectivas tarifas.



Tabla Nro 12  
 Información de Tarifas (ADR) : Miraflores - Luxury / Upscale

Segmento	Hotel	Habitaciones	Tarifa Corporativa	Tarifa Promedio (ADR)
Luxury	Belmond	85	254.3	293.4
	Hilton Hotels	207	227.8	236.3
	JW Marriott	300	246.8	251.6
	<b>Sub total</b>	<b>592</b>	<b>241.2</b>	<b>252.3</b>
Upscale	Thunderbird Fiesta	66	131.8	105.3
	Radisson	105	160.8	163.4
	Crowne Plaza	96	142.0	155.9
	Double Tree El Pardo	151	181.1	145.8
	Casa Andina Private Collection	148	205.1	135.0
	Hotel Estelar	154	108.4	123.4
	Qp Hotels	42	103.4	120.2
	Dazzler	140	176.0	122.4
	Hoteles José Antonio	84	125.7	98.5
	Arawi Hotel	30	128.0	94.9
	El Condado Miraflores Hotel	32	107.1	86.2
	Del Pilar Miraflores Hotel	53	122.8	102.9
	Four Points by Sheraton	134	135.5	132.0
	Sol de Oro Hotel & Suites	112	120.8	94.5
	Sonesta Posada del Inca	30	102.1	93.3
	Casa Andina Select	155	114.5	104.4
	Estelar Apartament	45	87.8	97.6
	José Antonio Executive	44	125.2	87.6
La Paz Apart Hotel	25	142.1	98.7	
	<b>Sub total</b>	<b>1646</b>	<b>141.2</b>	<b>121.2</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla Nro 13  
 Información de Tarifas (ADR) : Miraflores - Midscale / Economy

Segmento	Hotel	Habitaciones	Tarifa Corporativa	Tarifa Promedio (ADR)
<b>Midscale</b>	Grand Hotel Faraona	45	89.0	74.4
	Miraflores Boutique Hotel	14	108.3	81.6
	Antara Hotel	26	123.8	86.3
	Britania Hotel	94	90.5	74.1
	Miraflores Colón Hotel	66	104.4	78.7
	Hoteles San Agustín	103	90.2	71.2
	Tierra Viva	44	90.2	77.3
	Nobility	59	85.1	87.2
	Hotel Ferré	30	88.8	73.0
	San Martín Apart	37	91.2	78.5
	Hoteles La Hacienda	56	92.9	69.4
	Runcu Hotel	24	67.8	60.3
	Girasoles	42	70.6	62.2
	Ibis Hotel	247	78.0	73.5
	Casa Inca boutique Hotel	16	71.0	64.3
	Bayview	45	75.6	61.8
	<b>Sub total</b>	<b>948</b>	<b>86.6</b>	<b>73.6</b>
<b>Economy</b>	Hotel Allpa	38	72.3	60.7
	León de Oro Inn & Suites	30	65.9	59.0
	María Angola Hotel	84	72.0	57.2
	Huaca Wasi	6	59.0	45.1
	Wasi Tarapaca Hotel	10	57.8	48.8
	Lima Wasi	31	57.8	48.8
	Antonio Abad Hotel	24	54.8	41.0
	El Tambo	70	61.3	54.3
	San Blas	38	63.4	55.8
	Casa Andina Classic	58	71.7	66.6
	Casa Suyay	31	71.5	54.3
	Hotel Señorial	92	58.0	53.0
	Stefano's Hotel	54	66.5	52.8
	Suite Service	25	63.6	54.8
	Hotel Miramar	56	69.7	58.1
	La Castellana Hotel	43	42.0	39.6
	Las Palmas Hotel	66	49.8	37.1
	Aiport Inn	35	53.4	45.1
Tambo	57	58.3	51.0	
	<b>Sub total</b>	<b>848</b>	<b>62.0</b>	<b>52.6</b>

Fuente: Elaboración Propia

Las tarifas promedio diarias (Average Daily Rate o ADR) del mercado hotelero de Miraflores alcanzan un promedio de US\$ 252 para el segmento luxury, US\$ 121 para el upscale, US\$ 73 para el midscale y US\$ 52 para el economy; siendo el promedio total del mercado de US\$ 114.

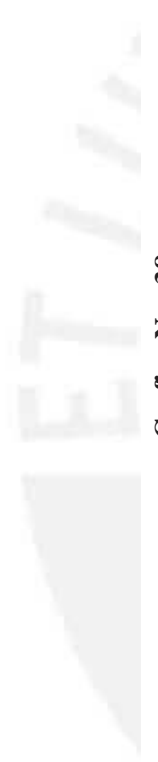


Gráfico Nro 38

Análisis de Tarifas Promedio Diarias 2014 : Miraflores



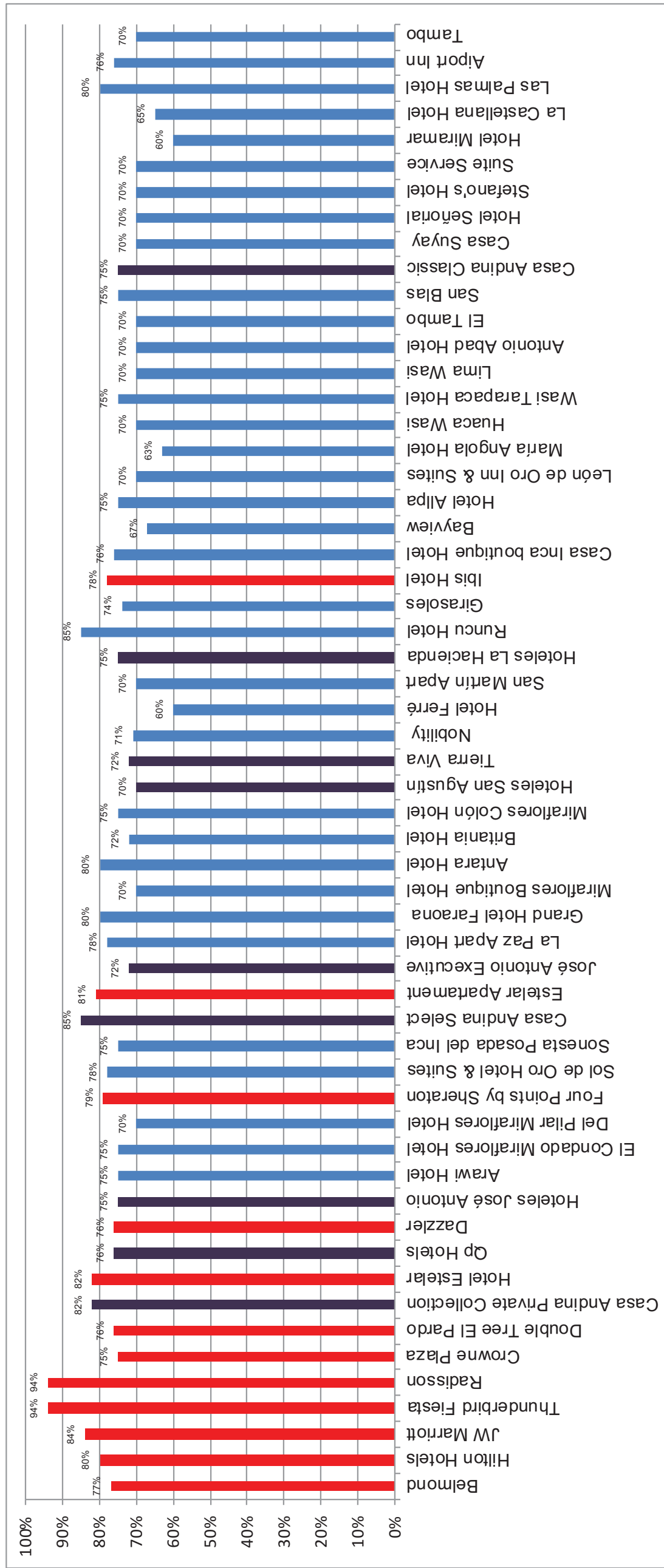
Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, las tasas de ocupación del mercado hotelero de Miraflores tienen un promedio del 77% en general, siendo el promedio más alto el correspondiente al segmento *luxury* con 80% promedio de ocupación anual.



Grafico Nro 39

Tasa de Ocupación : Miraflores



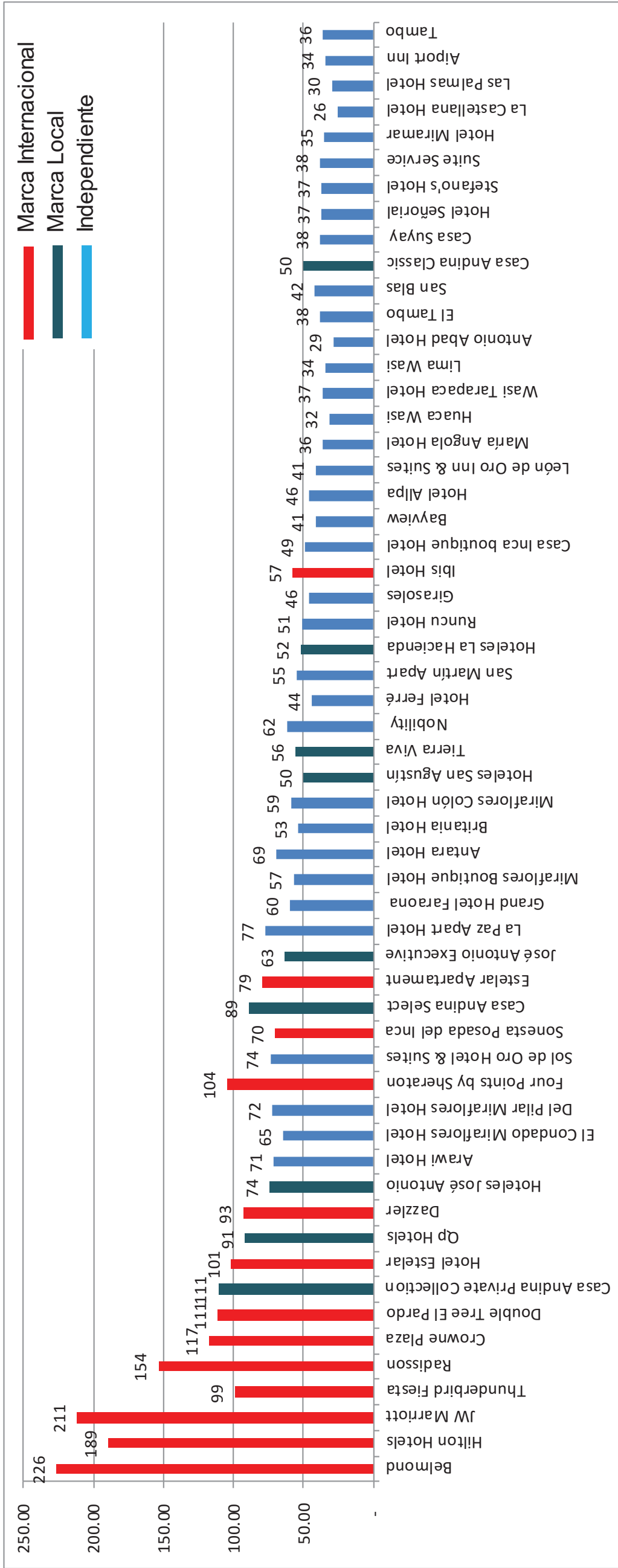
Fuente: Elaboración Propia

En éste capítulo de análisis de mercado hemos ya podido hacer uso de dos parámetros muy usados en Hotelería: La tarifa promedio diaria (ADR) y también la Tasa de Ocupación del Hotel, a estos parámetros también le sumaremos el análisis del RevPAR: Revenue per Available Room o Ingresos por habitación disponible. Estos tres parámetros serán explicados a mayor detalle en el capítulo 7: Análisis Económico Financiero.

Sin embargo, para el caso del RevPAR, es importante diferenciar a los competidores que están alcanzando los mejores resultados en relación a la venta de habitaciones. Así, por ejemplo, en el caso del segmento *luxury*, se tiene un panorama bastante parejo considerando la reciente entrada de Hilton al mercado en 2013. No obstante, en el segmento *upscale* un excepcional performance del hotel Radisson, con un RevPAR de US\$ 153.

Por su parte, en el segmento *midscale*, Nobility (59 habitaciones) viene siendo, luego del hotel Antara (26 habitaciones), un gran jugador de dicho segmento con un RevPAR de US\$ 62. Casa Andina Classic hace lo propio en el segmento *economy* con US\$ 50 de RevPAR.

Grafico Nro 40  
Análisis RevPAR: Miraflores



Fuente: Elaboración Propia



### 3.2.4 Estimación de las Noches Demandadas: Distrito de Miraflores

Esta estimación está basada en las estadísticas oficiales de llegadas de turistas a hoteles de 3,4 y 5 estrellas. Para la estimación de habitaciones demandadas se calcula el total de noches según la llegada de los huéspedes por cada categoría de hotel y se realizan los promedios anuales respectivos. Así se puede proyectar un ritmo anual de crecimiento en cada categoría ponderados por el número de habitaciones según estadística consiguiendo así la tasa de crecimiento ponderado de mercado. **8.6%**

Tabla Nro.14  
Estimación de Tasas de Crecimiento de Noches Demandadas: Distrito de Miraflores

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Arribo de Huéspedes</b>					
3 estrellas	171,839	194,700	192,570	226,852	246,571
4 estrellas	136,913	128,872	117,498	128,409	142,979
5 estrellas	141,642	140,203	129,118	133,005	151,300
<b>Promedio de Permanencia</b>					
3 estrellas	1.97	1.92	1.94	2.03	2.14
4 estrellas	1.91	1.88	2.12	2.49	2.51
5 estrellas	2.08	2.08	2.3	2.26	2.28
<b>Guest Nights</b>					
3 estrellas	338,897	374,239	373,515	460,864	527,447
4 estrellas	261,936	242,677	249,473	320,018	358,331
5 estrellas	294,991	291,179	296,637	300,398	344,442
<b>Tasas de Crecimiento</b>					
3 estrellas	-	110%	100%	123%	114%
4 estrellas	-	93%	103%	128%	112%
5 estrellas	-	99%	102%	101%	115%
<b>Tasas de Crecimiento</b>	<b>Promedio</b>	<b>Rooms</b>	<b>Promedio Ponderado</b>		
3 estrellas	11.7%	1445	<b>8.6%</b>		
4 estrellas	8.1%	929			
5 estrellas	4.0%	895			

Fuente: Mincetur

### 3.2.5 Estimación de las Noches Demandadas: Distrito de Miraflores

De acuerdo a la estimación anterior del ritmo de crecimiento de las noches demandadas del distrito de Miraflores, el crecimiento histórico arroja una tasa promedio del orden del 8.6% anual.

De esta forma, se ha proyectado el crecimiento de las ocupaciones de los segmentos analizados bajo el supuesto de la **NO ENTRADA** de nuevos competidores en el mercado. Ello lleva el promedio de ocupación hasta 90% en el segmento *luxury, upscale y midscale* y de 89% en los segmentos *economy*.

Tabla Nro.15  
Proyección de Tasas de Ocupación Miraflores: Segmentos Luxury - Upscale

Segmento	Hotel	Habitaciones	2013e	2014e	2015e	2016e	2017e	2018e
Luxury	Belmond	85	77%	83%	88%	90%	90%	90%
	Hilton Hotels	207	80%	85%	90%	90%	90%	90%
	JW Marriott	300	84%	89%	90%	90%	90%	90%
	<b>Total</b>	<b>592</b>	<b>82%</b>	<b>87%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>
Upscale	Thunderbird Fiesta	66	94%	90%	90%	90%	90%	90%
	Radisson	105	94%	90%	90%	90%	90%	90%
	Crowne Plaza	96	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	Double Tree El Pardo	151	76%	81%	86%	90%	90%	90%
	Casa Andina Private Collection	148	82%	88%	90%	90%	90%	90%
	Hotel Estelar	154	82%	87%	90%	90%	90%	90%
	Qp Hotels	42	76%	81%	86%	90%	90%	90%
	Dazzler	140	76%	81%	87%	90%	90%	90%
	Hoteles José Antonio	84	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	Arawi Hotel	30	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	El Condado Miraflores Hotel	32	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	Del Pilar Miraflores Hotel	53	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	Four Point by Sheraton	134	79%	84%	89%	90%	90%	90%
	Sol de Oro Hotel & Suites	112	78%	83%	89%	90%	90%	90%
	Sonesta Posada del Inca	30	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	Casa Andina Select	155	85%	90%	90%	90%	90%	90%
	Estelar Apartment	45	81%	87%	90%	90%	90%	90%
	José Antonio Executive	44	72%	77%	82%	87%	90%	90%
La Paz Apart Hotel	25	78%	83%	89%	90%	90%	90%	
<b>Total</b>	<b>1,646</b>	<b>80%</b>	<b>84%</b>	<b>88%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla Nro.16  
Proyección de Tasas de Ocupación Miraflores: Segmentos Midscale - Economy

Segmento	Hotel	Habitaciones	2013e	2014e	2015e	2016e	2017e	2018e
Midscale	Grand Hotel Faraona	45	80%	85%	90%	90%	90%	90%
	Miraflores Boutique Hotel	14	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	Antara Hotel	26	80%	85%	90%	90%	90%	90%
	Britania Hotel	94	72%	77%	82%	87%	90%	90%
	Miraflores Colón Hotel	66	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	Hoteles San Agustín	103	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	Tierra Viva	44	72%	77%	82%	87%	90%	90%
	Nobility	59	71%	75%	80%	86%	90%	90%
	Hotel Ferré	30	68%	72%	77%	82%	88%	90%
	San Martín Apart	37	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	Hoteles la Hacienda	56	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	Runcu Hotel	24	85%	90%	90%	90%	90%	90%
	Girasoles	42	74%	79%	84%	90%	90%	90%
	Ibis Hotel	247	78%	83%	89%	90%	90%	90%
	Casa Inca Boutique Hotel	16	76%	81%	86%	90%	90%	90%
	Bayview	45	67%	71%	76%	81%	87%	90%
<b>Total</b>	<b>948</b>	<b>74%</b>	<b>79%</b>	<b>84%</b>	<b>88%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	
Economy	Hotel Alpa	38	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	León de Oro Inn & Suites	30	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	Maria Angola Hotel	84	63%	67%	72%	76%	81%	87%
	Huaca Wasi	6	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	Wasi Tarapaca hotel	10	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	lima Wasi	31	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	Antonio Abad Hotel	24	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	El Tambo 2	70	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	San Blas	38	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	Casa Andina Classix	58	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	Casa Suyay	31	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	Hotel Señorial	92	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	Stefano's Hotel	54	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	Suite Service	25	70%	75%	80%	85%	90%	90%
	Hotel Miramar	56	60%	64%	68%	73%	77%	83%
	La Castella Hotel	43	65%	69%	74%	79%	84%	89%
	Las Palmas Hotel	66	80%	85%	90%	90%	90%	90%
	Airport Inn	35	76%	81%	86%	90%	90%	90%
Tambo I Hotels	57	70%	75%	80%	85%	90%	90%	
<b>Total</b>	<b>848</b>	<b>70%</b>	<b>75%</b>	<b>80%</b>	<b>84%</b>	<b>88%</b>	<b>89%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.6 Análisis del Posicionamiento

Este análisis lo consideramos como uno de los más influyentes en nuestro análisis de mercado con él determinaremos el **segmento específico a ubicarnos**. Permite también hacer un análisis comparativo de los servicios que proporcionan cada hotel del mercado en relación a las tarifas promedio.

A continuación, se muestra el sistema de puntuación según los principales atributos que hemos considerado evaluar a los 57 hoteles de Miraflores:

**Tabla Nro 17**  
**Sistema de Puntuación**

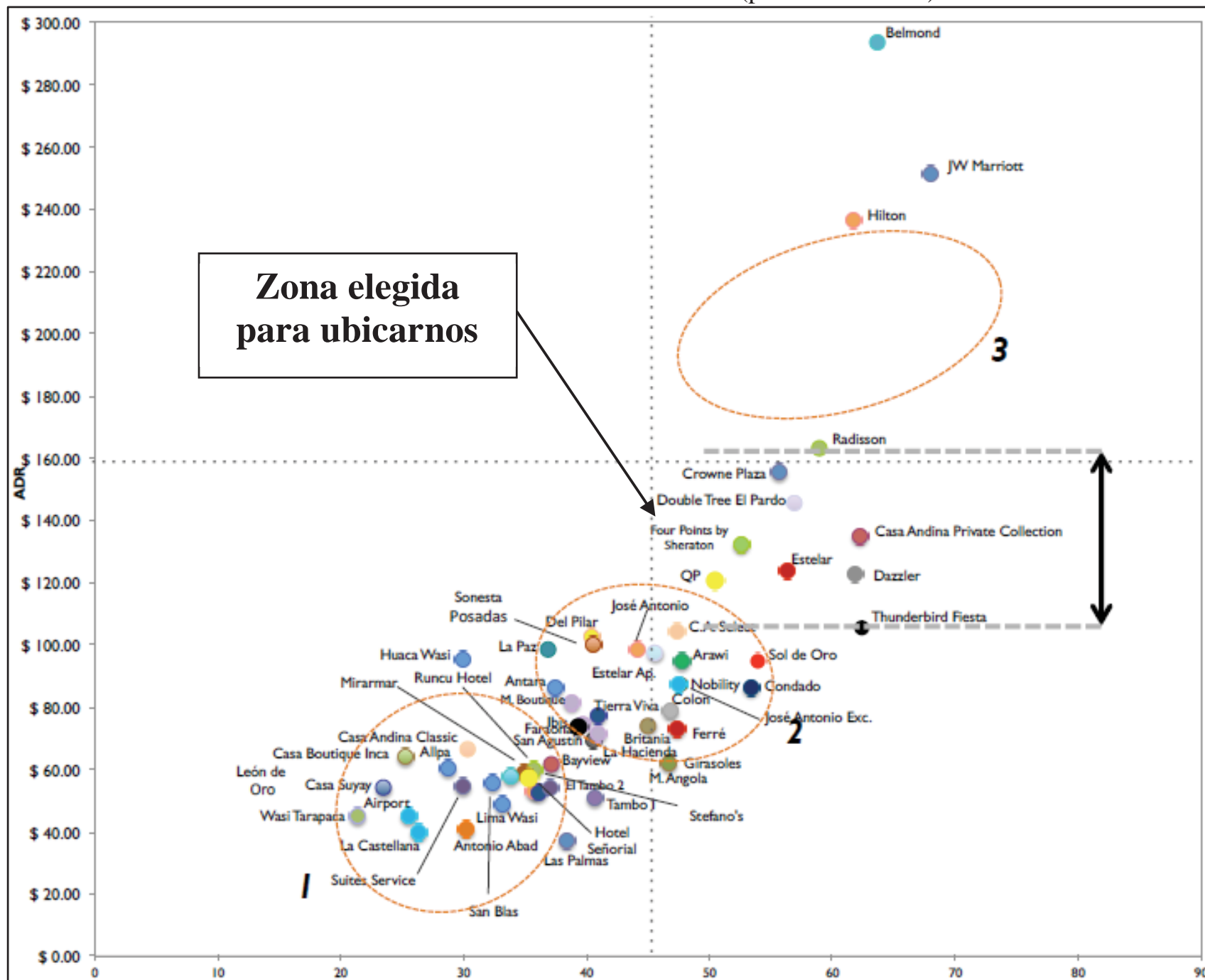
Servicios	Puntaje
Aire Acondicionado	4
Business Center	4
Cafetería - Bar	4
Caja Fuerte	2
Sala(s) de Eventos	5
Estacionamiento	2
Frigobar - Snacks	3
Gift Shop	2
Gimnasio	3
Jacuzzi / Sauna	4
Kitchenett	3
Lavandería	4
Secadora de Cabello	3
Piscina	4
Remisse - Airport Schuttle	4
Resaturante	5
Room Service	4
Spa	4
TV con cable	4
Wifi	4

*Fuente: Elaboración Propia*

Con este proceso se puede establecer un mapa perceptual en el que se posicionan todos los hoteles del mercado que operan en el sector determinando, localizando hoteles en base a su similitud de tarifa y servicios.

En este mapa se pueden observar las zonas donde no se presenta competidor o donde no hay operatividad y que puede ser aprovechada para posicionarse.

Gráfico Nro.41  
 Promedio de Permanencia en Hoteles 5 Estrellas (por nacionalidad)



Fuente: Elaboración Propia

En las **zonas 1 y 2** (Segmento Economy y Midscale), se puede observar una aglomeración de oferta hotelera en los segmentos económicos y medios representativos a 3 estrellas y la aparición de algunos hoteles del segmento 4 estrellas. Encima de estas zonas de mayor aglomeración, el posicionamiento de la oferta tiene un nivel de mayor diferenciación en cuanto a servicios y tarifas.

Por otro lado, se presenta la **zona 3** donde se desarrolla la oferta Luxury como potencial espacio de mercado al no haber gran oferta hotelera que cubra esa demanda, sin embargo, debido a diferentes impedimentos como la ubicación del terreno (ya que nuestro terreno no presenta demanda de esas características de servicios), los parámetros urbanísticos, y área del terreno condicionan a que prácticamente sea imposible poder desarrollar el programa requerido para una categoría Luxury. Por consiguiente, debido al espacio existente entre la zona 2 y 3, **nuestro posicionamiento debe ser de una escala inferior al Luxury pero superior al de 4 estrellas**, por lo que consideramos tener muchas posibilidades en dicho segmento.

#### La Influencia Esperada gracias al Posicionamiento Elegido

Dado la ubicación elegida, se espera conectar con el mercado entrando en un mercado de 4 estrellas elevado. Se estima un gran impacto de una marca internacional en el mercado local como el efecto que tendrán los canales de venta utilizados para captar clientes y sistemas de fidelización disponibles para la marca internacional asociada. Se espera influir en el tránsito de turistas y establecer la marca como referente en el que confíen los viajeros tanto de negocios como nacionales e internacionales. Se espera, también, crear relaciones duraderas y directas con los clientes proporcionando un servicio a la altura de un hotel 4 estrellas y a un precio que muestre la calidad deseada. Poner especial énfasis en retener y fidelizar clientes de alto valor adaptando el producto a sus necesidades únicas.

### 3.2.7 Inversiones Hoteleras Programadas en Miraflores

Con una inversión total de US\$ 348 millones en un período de 4 años, el crecimiento de la oferta hotelera se espera en 11 nuevos hoteles, los cuales sumarán un total de 1,961 habitaciones entre los segmentos *midscale*, *upscale* y *luxury*.

Tabla Nro.18  
Inversiones Hoteleras Programadas entre 2015 - 2018

Marca	Cadena	Segmento	Habitaciones	Inversión Programada	Inversión por Habitación	Apertura Estimada
<b>Midscale</b>						
Ibis	Accor Hotels	Midscale	161	\$11,000,000	\$68,323	2016
Hampton by Hilton	Hilton World Wide	Upper Midscale	150	\$15,500,000	\$103,333	2017
Tryp By Wyndham	Gran Melia Hotels & Resorts	Upper Midscale	140	\$18,900,000	\$135,000	2017
San Agustín	Hoteles San Agustín	Upper Midscale	100	\$11,000,000	\$110,000	2017
Holiday Inn	Intercontinental Hotel Corp	Upper Midscale	200	\$21,000,000	\$105,000	2018
<b>Hoteles</b>		<b>5</b>	<b>751</b>	<b>\$77,400,000</b>	<b>\$103,063</b>	
<b>Upscale</b>						
Courtyard	Marriot International	Upscale	154	\$28,000,000	\$181,818	2014
NH	NH Hotel	Upscale	146	\$18,000,000	\$123,288	2017
Private Collection Miraflores	Casa Andina	Upscale	60	\$5,000,000	\$83,333	2016
Hotel Atton	Atton Hotels	Upscale	250	\$30,000,000	\$120,000	2017
<b>Hoteles</b>		<b>4</b>	<b>610</b>	<b>\$81,000,000</b>	<b>\$132,787</b>	
<b>Luxury</b>						
Hyatt Regency	Hyatt Hotels	Luxury	300	\$70,000,000	\$233,333	2017
Four Seasons Miraflores	Four Seasons Hotels & Resorts	Luxury	300	\$120,000,000	\$400,000	2018
<b>Hoteles</b>		<b>2</b>	<b>600</b>	<b>\$190,000,000</b>	<b>\$316,667</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>1961</b>	<b>\$348,400,000</b>	<b>\$177,664</b>	

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.8 Definición del Set Competitivo

Tal como se mencionó anteriormente, se tiene planificada la entrada de nuevos competidores al mercado, por lo cual, la demanda futura proyectada anteriormente será la base para la medición de la demanda tras la entrada de nuestro hotel con una marca internacional. Así, considerando que el hotel propuesto será de escala upscale, **la nueva competencia** considerada para la estimación de la ocupación está compuesta por:

Tabla Nro.19  
Nuevos Competidores para el desarrollo de demanda Esperable

Marca	Cadena	Segmento	Habitaciones	Inversión Programada	Inversión por Habitación	Apertura Estimada
<b>Upscale</b>						
Courtyard	Marriot International	Upscale	154	\$28,000,000	\$181,818	2014
NH	NH Hotel	Upscale	146	\$18,000,000	\$123,288	2017
Private Collection Miraflores	Casa Andina	Upscale	60	\$5,000,000	\$83,333	2016
Hotel Atton	Atton Hotels	Upscale	250	\$30,000,000	\$120,000	2017
<b>Hoteles</b>		<b>4</b>	<b>610</b>	<b>\$81,000,000</b>	<b>\$132,787</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, el Set Competitivo total será considerado por: **Oferta Actual + Nuevos Competidores**. En la tabla Nro. 19 se muestra la oferta nueva que se presentará, sin embargo, la oferta actual.

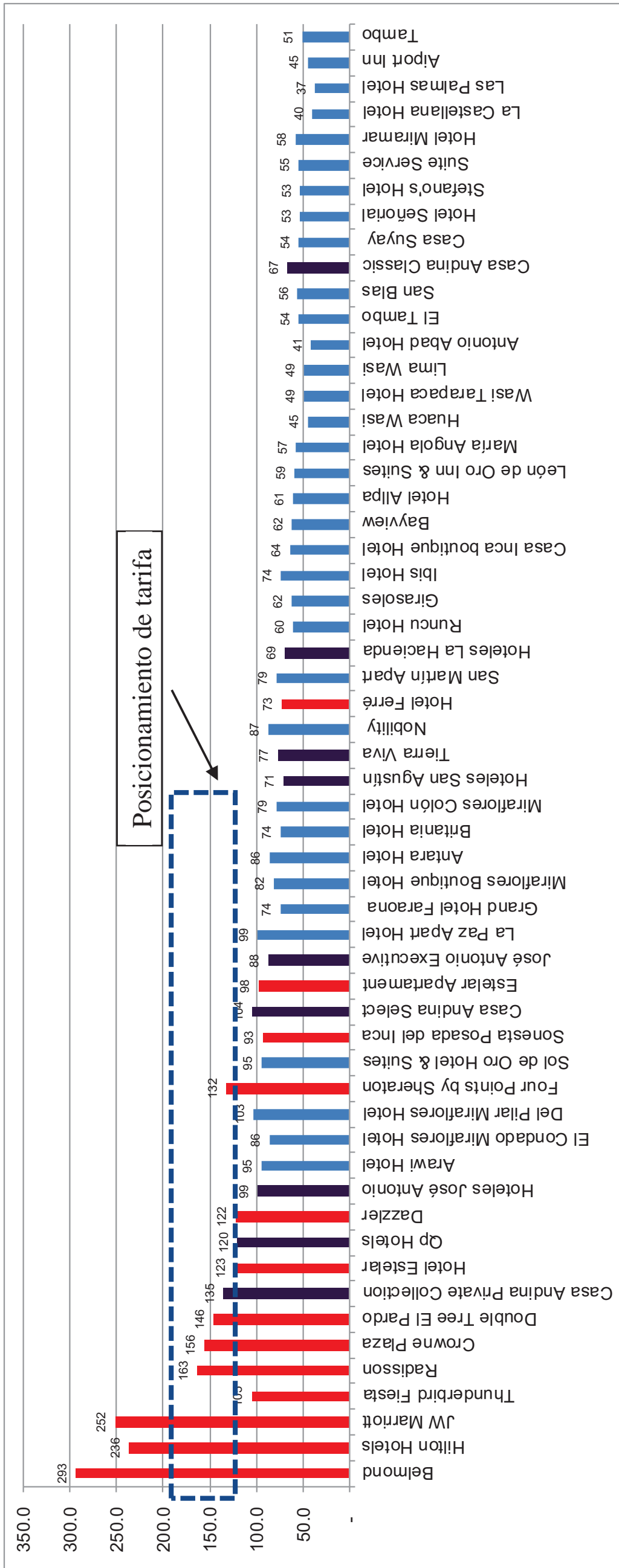
Tabla Nro.20  
Estimación de Tasa de Ocupación de Set Competitivo

Segmento	Hotel	Habitaciones	2013e	2014e	2015e	2016e	2017e	2018e
Set Competitivo	Radisson	105	94%	90%	90%	90%	90%	90%
	Crowne Plaza	96	75%	80%	85%	90%	90%	90%
	Double Tree El Pardo	151	76%	81%	86%	90%	90%	90%
	Casa Andina Private Collection	148	82%	88%	90%	90%	90%	90%
	Hotel Estelar	154	82%	87%	90%	90%	90%	90%
	Qp Hotels	42	76%	81%	86%	90%	90%	90%
	Dazzler	140	76%	81%	87%	90%	90%	90%
	Four Point by Sheraton	134	79%	84%	89%	90%	90%	90%
<b>Total</b>		<b>970</b>	<b>80%</b>	<b>84%</b>	<b>88%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Nuestro posicionamiento se sitúa en el sector upscale entre la franja de tarifas desatendida como presenta el grafico 42. Así, se plantea un intervalo de ADR desde los **US\$ 100 hasta los US\$ 165**, incluyendo al hotel Four Points by Sheraton (US\$ 132).

Gráfico Nro.42  
Posicionamiento de Tarifa



Fuente: Elaboración Propia



## CAPITULO 3: ELECCIÓN DE LA MARCA INTERNACIONAL

### 1 Objetivos Cuantificables

Una vez definido el segmento del mercado al cual va dirigido el producto que se está desarrollando, tomamos como referencia para definir la marca hotelera, las características comunes que ofrece la categoría Upscale en la cual nos encontramos con la siguiente variedad de marcas similares en cuanto a calidad y precio.

Grafico Nro.43  
Posibles marcas para la operación/franquicia

	 ACCOR HOTELS <small>Fast Welcome</small>	 CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP	 HILTON WORLDWIDE	 HYATT	 IHG <small>InterContinental Hotels Group</small>	 Marriott	 starwood <small>Hotels and Resorts</small>
Upscale	Pullman Novotel Mercure Grand Mercure	Radisson Park Plaza	Hilton Garden Inn Embassy Suites Double Tree	Hyatt Rengency Hyatt Hyatt Centric Hyatt Place	Crowne Plaza Hotel Indigo Holiday Inn	Renaissance Marriott AC Hotels Fairfield Inn	Sheraton Four Points Aloft Hotels Le Meridien
✓ Upscale	: 4 y/o 5 estrellas						

*Fuente: Hotel & Tourism Advisors*

Los objetivos principales son:

- Lograr introducir la marca en el mercado de cara a convertirse en el referente hotelero para los viajeros y clientes, tanto turistas como corporativos, extranjeros y nacionales ofreciendo un buen servicio, calidad y precio correspondientes a la categoría presentada.
- Obtener un porcentaje de ocupación en el primer año de apertura que se aproxime al 55% teniendo en cuenta la competitividad en el sector.



- Obtener un porcentaje de ocupación para el quinto año y en adelante de un 78% base e ir captando mucho más.

El tiempo proyectado para alcanzar los objetivos, ira en relación al contrato hotelero que se realice con la cadena. En este caso se proyecta un contrato de 10 años de operación y explotación del activo que es lo usual en este modelo de contrato.

Si bien, a corto plazo se espera entrar a formar parte como referente hotelero en el mercado, se estima que a partir del quinto año la tasa de ocupación alcanzara el porcentaje máximo proyectado.

## 2 Tipos de Contrato Hotelero:

### 2.1 Modalidad Franquicia

La modalidad de Franquicia hotelera es un modelo de negocio en el que la marca vende el Know How, una copia fiel de un negocio que funciona, un modelo exitoso y sin complicaciones que puede enseñare a otros para compartir o ser repetido.

En este sentido, el dueño de la marca, a cambio de ceder la franquicia exige una serie de condiciones como cierta infraestructura similar capaz de facilitar el desempeño de las operaciones y mantener su estándar operativo, así como también un pago por derecho de uso de la marca y un porcentaje de las ganancias.

Características de un modelo de Franquicia:

- Asociación a la imagen de la Marca, reconocimiento
- Servicios y reservas
- Publicidad, marketing y ventas
- Guía de procedimiento administrativo hotelero

Obligaciones del Propietario:

- Estándares y Facilities requeridos para la operatividad de la Marca
- Honorario por uso de la Marca
- Responsabilidad de la financiación

El modelo de operatividad bajo franquicia es más barato y tiene un menor riesgo de expansión para la cadena hotelera ya que solo se hará cargo de los costos por servicio de franquicia siendo el propietario el que se hará cargo de la administración y del negocio.

## 2.2 Modalidad de Contrato por Operación

La modalidad de contrato por operación o administración, es similar a la franquicia salvo que el Propietario no administra el hotel. El Propietario

construye el hotel y contrata a una cadena hotelera reconocida que proporciona la marca y estándares y así mismo administre el negocio.

Beneficios para el Propietario:

- Gerenciamiento hotelero profesional

Obligaciones del Propietario:

- Construcción del hotel
- Honorarios por gerenciamiento
- Facilities y estándares de la marca

Beneficios del operador:

- Poco riesgo de expansión de la marca
- Posibilidad de grandes beneficios económicos

Costos del operador:

- Gastos por administración y gerenciamiento

Teniendo en cuenta los dos tipos de contratos hoteleros, se ha optado por elegir la opción por operación debido a que, en este caso, **el Propietario no cuenta con ninguna experiencia previa** en administración hotelera ni con los recursos necesarios para encargarse de administrar el hotel.

### 3 Elección de Cadena Hotelera por Operación

#### 3.1 Categoría Upscale:

Tras haber realizado el análisis de mercado, y en él haber definido el segmento y el target al que vamos a enfocar nuestro producto, llegamos a comparar 4 grandes marcas competidoras las cuales se rigen dentro de unos determinados parámetros arquitectónicos muy parecidos, de las cuales procederemos a elegir una con la cual diseñaremos nuestro proyecto y lo desarrollaremos en base a sus características.

#### 3.2 Set Competitivo de Marcas

Grafico Nro.43

Posibles marcas para la operación/franquicia

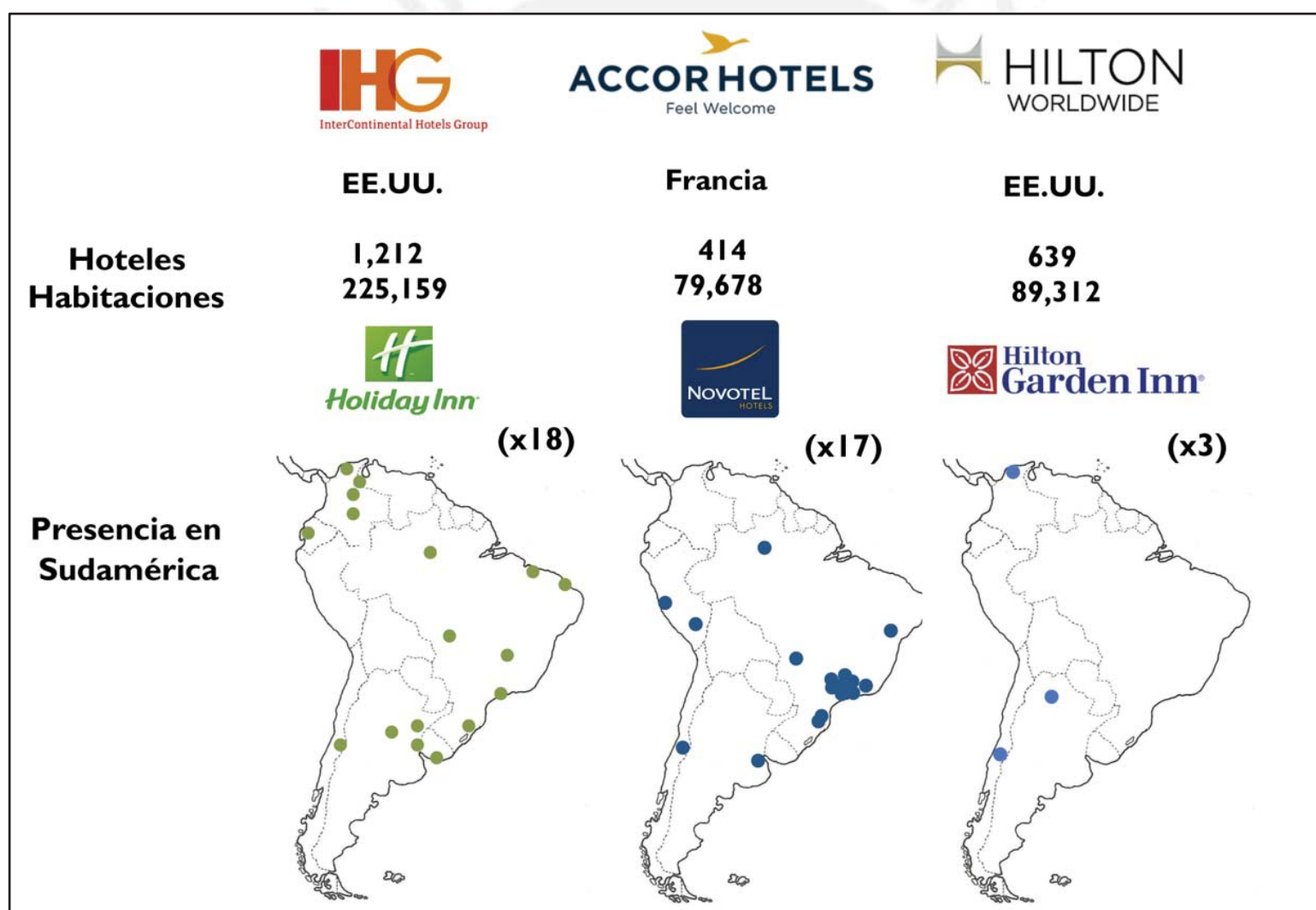


Fuente: Hotel & Tourism Advisors

Se han descartado muchas otras marcas dentro de la misma categoría por diferentes motivos, ya sea por proximidad de un mismo producto cerca de nuestro Proyecto o por acuerdos preestablecidos con terceras personas para otro futuro desarrollo.

### 3.3 Presencia de las marcas en el continente Sudamericano y en el Perú

Grafico Nro.44  
Presencia de marcas en el continente sudamericano



Fuente: Hotel & Tourism Advisors

Se ha podido hacer un comparativo entre el performance de cada cadena hotelera en cuanto a Inversión promedio por habitación, rango de tarifas y promedio de tarifas para el distrito de Miraflores.

Tabla Nro.21  
Precios y tarifas de las marcas

Tarifa Promedio Miraflores (US\$)							
Marca	Inversión Promedio por Habitación (US\$)	Rango de Tarifas (US\$)	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
	US\$ 130,000 - US\$ 140,000	US\$ 130 - US\$ 150	\$ 147	\$ 153	\$ 159	\$ 165	\$ 172
	US\$ 120,000 - US\$ 130,000	US\$ 120 - US\$ 130	\$ 128	\$ 134	\$ 139	\$ 145	\$ 150
	US\$ 125,000 - US\$ 145,000	US\$ 120 - US\$ 140	\$ 135	\$ 140	\$ 146	\$ 151	\$ 158




Fuente: Hotel & Tourism Advisors

Tabla Nro.22  
Ocupación y RevPAR de las marcas

Marca	Ocupación Promedio con Marca					RevPAR Promedio con Marca(US\$)				
	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
	70%	72%	74%	76%	78%	\$ 103	\$ 110	\$ 118	\$ 125	\$ 134
	66%	69%	71%	75%	77%	\$ 84	\$ 92	\$ 99	\$ 109	\$ 116
	66%	69%	71%	75%	77%	\$ 89	\$ 97	\$ 104	\$ 113	\$ 122

Fuente: Hotel & Tourism Advisors

Tabla Nro.23  
Principales Costos de contrato en Base a Propuestas recibidas

Marca	Duración	Brand use fee - Base fee	Incentive fee	Gastos por Reservas o MKT	Programa de Fidelización (Sobre reservas de Afiliados)
	15 años + 2 periodos de 5 años + a tratar	1.2% - 1.2% (Año 1) 1.3% - 1.3% (Año 2) 1.4% - 1.4% (Año 3) 1.5% - 1.5% (Año 4)	7% (Año 1) 8% (Año 2) 9% (Año 3)	2% - 4% de ingresos de habitaciones	4.75%
	15 años + 2 periodos de 5 años + a tratar	1.2% - 1.2% (Año 1) 1.3% - 1.3% (Año 2) 1.4% - 1.4% (Año 3) 1.5% - 1.5% (Año 4)	7% (Año 1) 8% (Año 2) 9% (Año 3) 10% (Año 4)	2% de ingresos de habitaciones	4.70%
	15 años + 2 periodos de 5 años + a tratar	1.2% - 1.2% (Año 1) 1.3% - 1.3% (Año 2) 1.4% - 1.4% (Año 3) 1.5% - 1.5% (Año 4)	8% (Año 1) 9% (Año 2) 10% (Año 3)	4% de ingresos de habitaciones	4.75%

Fuente: Hotel & Tourism Advisors

Además de la evaluación económica en cuanto a tasa e inversión, en este punto es importante hacer una valoración cualitativa de las marcas relacionadas. Para este estudio se hace un comparativo de presencia en el mercado hotelero de la región, internacional, local (Perú) y diversidad de marcas por segmentos.

Tabla Nro.24  
Presencia de la Marca

Marca	Presencia en la región (Marca)	Presencia Internacional (Cadena)	Presencia en el Perú (Marca)	Presencia en el Perú (Cadena)	PROMEDIO	MARCAS DISPONIBLES
Holiday Inn	18	1212	0	1	404.33	8
Novotel	17	414	2	3	139.67	7
Garden Inn	3	639	0	3	214	8
Marca	Presencia en la región (Marca)	Presencia Internacional (Cadena)	Presencia en el Perú (Marca)	Presencia en el Perú (Cadena)	PROMEDIO	MARCAS DISPONIBLES
		<b>40%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>		
Holiday Inn	100%	100%	0%	33.3%	46.7%	100%
Novotel	94.4%	34.2%	100%	100%	73.7%	87.5%
Garden Inn	16.7%	52.7%	0%	100%	41.1%	100%

Fuente: Hotel & Tourism Advisors

Estimando el ponderado de las consideraciones tomadas con anterioridad para el estudio comparativo, observamos que **NOVOTEL** destaca como primera opción.

### 3.4 Conclusión final de la Elección

Tabla Nro.25  
Presencia de la Marca

PONDERACIÓN	Presencia en la región (Marca)	Promedio	Marcas Disponibles	TOTAL	Rank
	<b>50%</b>	<b>30%%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	
Holiday Inn	50%	10%	20%	84%	2.º
Novotel	47.2%	22.1%	17.5%	86.8%	1.º
Garden Inn	83%	12.3%	20%	40.7%	3.º

Fuente: Hotel & Tourism Advisors

A pesar de ver el resultado anterior definido del cuadro, dentro de nuestro abanico de elección definido por este set de 3 marcas, elegiremos a **IHG – Holiday Inn** ya que, si bien está muy cerca del total superior, consideramos que tiene otro potencial como nueva introducción en el mercado peruano y mayor presencia para el huésped extranjero y en particular el americano que puede ser un elemento destacable y favorecedor.

IHG ha pasado por un proceso de renovación de sus marcas y diseños asociada anteriormente a hoteles de carretera, dando una imagen más fresca y acorde a los tiempos para ofrecer un producto competitivo y así poder hacer frente a los altos estándares del mercado hotelero.

Los factores tomados en cuenta para la elección de la marca es la relación directa con el target extranjero americano que es el de gran afluencia en el país. IHG una de las mayores marcas hoteleras mundiales, presenta la posibilidad de poder mantener una ocupabilidad en momentos difíciles o de vacancia baja debido a su gran red de fidelización, programa de captación y ventajas.

Otro factor importante es la implantación en el mercado por primera vez de esta marca, de la misma manera que presentan, creemos que puede ser un nuevo punto de captación de clientes en el distrito.



### 3.5 Características Holiday Inn

La familia de marcas Holiday Inn es la mayor cadena de hoteles en el mundo. Puesta en marcha más de 60 años, fue la primera franquicia hotelera del mundo y muchas de las cosas que ahora damos por sentado en los hoteles eran revolucionaria cuando la marca Holiday Inn fue lanzada por primera vez. Más recientemente, se presentó el pionero vestíbulo abierto y diáfano, una reinención de cohesión entre zonas del vestíbulo como bar, comedor, zona de espera, etc. para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes de hoy en día.

Hoy Holiday Inn alberga 100 millones de pernoctaciones al año a nivel mundial en los hoteles con base en 1.200 lugares convenientes en todo el mundo. Es el hotel que transmite más confianza, noches asequibles y fiables experiencias en un hotel en cualquier parte del mundo.

Nuevo diseño con un lobby abierto que pone cada metro cuadrado de su hotel para trabajar la generación de ingresos, áreas zonificadas para aumentar el tiempo de permanencia y un elemento de cafetería actualizado, diseñado para captar clientes externos.

A través de un diseño inteligente, se fomenta un uso más eficiente de las áreas comunes del hotel, que ayuda a ahorrar honorarios de diseño y reducir al

mínimo los costos de construcción. Tiene un historial probado de entrega de aumento de los ingresos en comparación con los grupos de presión tradicionales y ha inspirado un rediseñado Holiday Inn habitación de invitados.

Ideal para nuevas construcciones, rebrandings y conversiones, los hoteles Holiday Inn están situados en los centros urbanos, barrios de negocios, suburbios y cerca de las principales rutas de viaje y aeropuertos.

### 3.6 Estándares de la Marca

Se compone de tres elementos básicos:

1. Diseño fresco y contemporáneo
2. 'La Cocina' filosofía de la comida y bebida
3. Gran servicio, con los personales capacitados para ser verdaderos anfitriones

Las reuniones y eventos siguen siendo una parte importante de la inversión en Holiday Inn, catering para reuniones de negocios, eventos sociales y bodas.

#### Requisitos clave de la Marca

Con un enfoque de diseño como el vestíbulo abierto y salas de captación de nuevos huéspedes, Holiday Inn seguirá siendo la marca preferida para huéspedes, inversores y propietarios por igual. Todos los hoteles Holiday Inn requieren:

Tabla Nro.26  
Presencia de la Marca

CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICACIONES
Ubicación	Ciudad, aeropuerto, zona suburbana
Numero de llaves	Recomendado 75+
Área <b>bruta</b> media por llave	Desde 42 m <sup>2</sup> - 49 m <sup>2</sup>
Área de habitación media por llave	Desde 23 m <sup>2</sup> - 26 m <sup>2</sup>
Conferencias y reuniones	Salas de reuniones y de conferencias necesarias (mínimo de 1 habitación de 35 m <sup>2</sup> )
Zonas publicas	Diseño de vestíbulo abierto necesario
Pasillos de clientes	Mínimo: 1,4m de ancho con altura de techo de 2,3m
Aire acondicionado	Obligatorio
Salidas de emergencia	Cada planta debe tener un mínimo de 2 salidas de emergencia. La distancia máxima entre las salidas debe ser de 60 m.
Área <b>bruta</b> mínima de habitación estándar	Desde 22,5 m <sup>2</sup> , se prefieren 24 m <sup>2</sup> . Un mínimo del 10% de las habitaciones deben estar interconectadas.
Área <b>neto</b> mínima de habitación estándar	Nueva construcción 13,5 m <sup>2</sup> - 18,5 m <sup>2</sup> , conversiones 12,5 m <sup>2</sup> - 18,5 m <sup>2</sup>
Suites/Habitaciones ejecutivas	Habitaciones ejecutivas: del 5% al 25% del total (mínimo de 5) con un tamaño mínimo de 15,5 m <sup>2</sup> . Suites opcionales hasta un máximo del 15%.
Altura del techo de las habitaciones	Máximo: 2,4 m en el área principal, 2,3 m en el baño
Baño de la habitación	Baño de 3 piezas, mínimo 20% de bañeras
Habitaciones accesibles	Mínimo: 1 por 200 habitaciones o de acuerdo con las normativas locales si es superior
Instalaciones de las habitaciones	TV interactiva de 26" mínimo en estándar y 32" en ejecutivas
Instalaciones de gimnasio	Instalaciones de gimnasio/sala de fitness requeridas con piscina opcional y zona de tratamientos de salud
Restaurante	Restaurante requerido - se recomienda que cubra un 60% del espacio total

Fuente: IHG InterContinental Hotels Group

## CAPITULO 4: DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

### 1 Concepto General del Producto

El producto que se ofrece es el de un Hotel Upscale, con comodidades amplias como habitaciones grandes y bien decoradas, incluyendo accesorios como secador de cabello, gel de baño y TV por Cable. También se ofrece una serie de servicios complementarios en el programa hotelero como: tienda de souvenirs, servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales, y centros de ocio con piscina y gimnasio.

Cuenta con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y aparca coches e incluso guías turísticos que ofrecen recorridos y visitas por la región. Como servicios complementarios dentro del programa hotelero, se ofrece servicio de bar, restaurante/desayunador y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación, e incluso se puede contar con comercio en planta baja como nexos con el cliente externo al hotel. Salas de conferencias para eventos empresariales o de cualquier otro tipo, además de una excelente ubicación, piscina y buenas vistas panorámicas.

Habitaciones simples y dobles de 28m<sup>2</sup> y suites. Ideal para disfrutar tanto fuera como dentro del hotel para el viajero turístico como el corporativo.

Grafico Nro.45  
Volumetría referencial proyecto hotelero



*Fuente: Promotora y Constructora Tradiciones S.A.*

Grafico Nro.46  
Volumetría referencial proyecto hotelero



*Fuente: Promotora y Constructora Tradiciones S.A.*

## 2 El Producto – Proyecto e Ingeniería

### 2.1 Análisis de Ubicación del Terreno

La ubicación del Hotel es considerada como uno de los elementos más importantes y críticos porque es la manera de poder satisfacer las necesidades y deseos de los huéspedes en relación al entorno el cual quieren conocer. Es importante que sea una ubicación que tenga fácil accesibilidad, comodidad y segura.

Tabla Nro.27  
Datos del Terreno

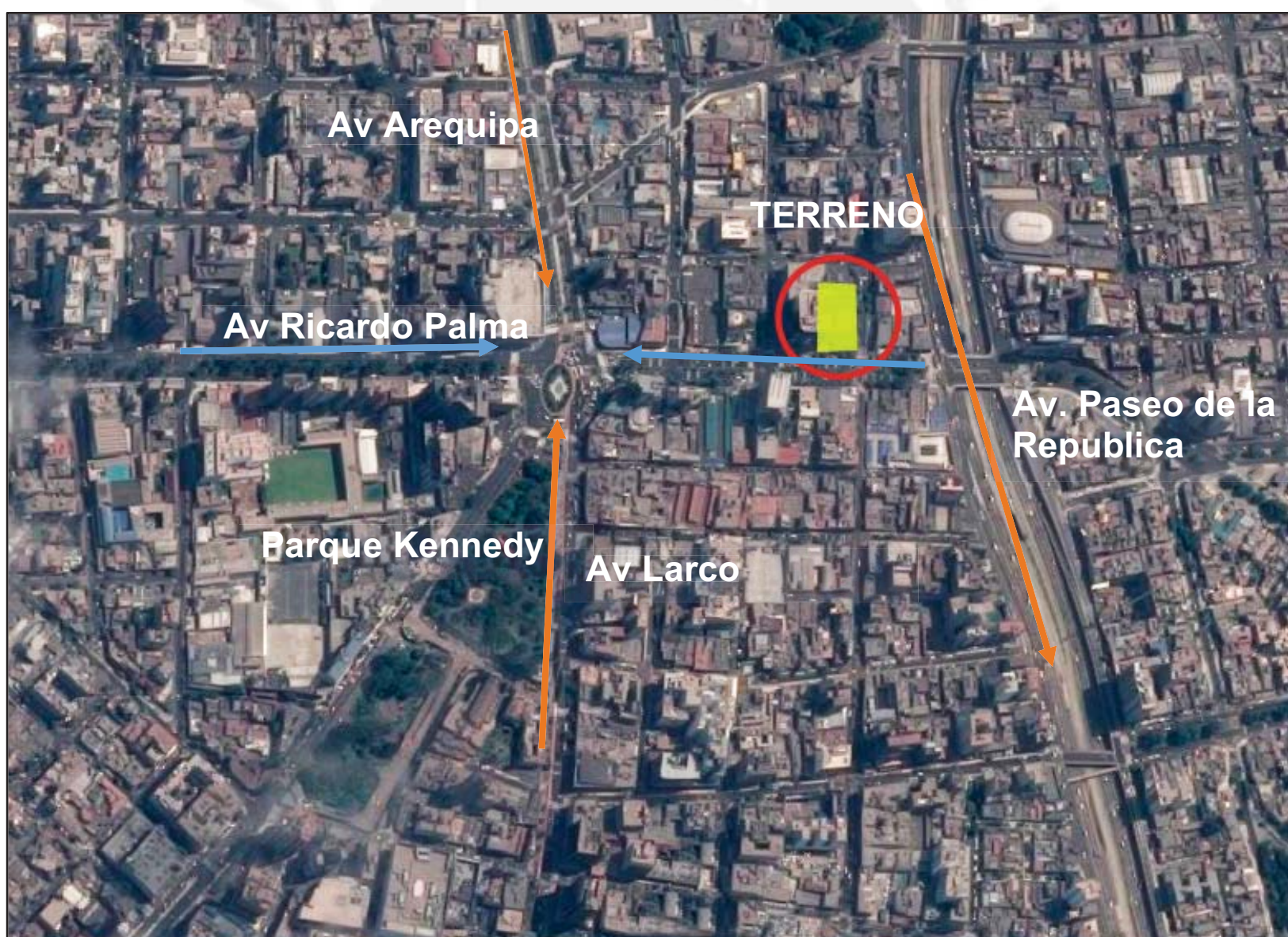
UBICACIÓN	
Medidas del Lote	Frente Av. Ricardo Palma 13.70 m Calle Alfonso Ugarte 40 m, Fondo 56 m
Área Lote	1579.49 m <sup>2</sup>
Topografía	Plana
Zonificación	Comercio Metropolitano CM, RDMA
Características del Entorno	Zona activa de gran flujo peatonal y vial
Precio	USD 11,737,241.5

Fuente: Elaboración propia

El terreno se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores en una zona de alto tránsito tanto turístico como corporativo. Situado en la esquina de Av. Ricardo Palma con la Calle Alfonso Ugarte, de uso mixto, Comercial y Residencial Media.

A unos pasos del Parque Kennedy, donde se desarrolla la mayor afluencia turística del distrito junto a bares, restaurantes, tiendas, principales centros de interés cultural y diversas actividades.

Grafico Nro.47  
Plano de ubicación del terreno



Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.28  
 Datos de accesibilidad y visibilidad del terreno

ACCESIBILIDAD Y VISIBILIDAD	
Rutas principales de acceso	Av. Ricardo 351-355 y Calle Alfonso Ugarte ns° 119-117, 125-127, 133-135
Proximidad a generadores de demanda	Cerca de Malls, Centros Empresariales, Oficinas Gubernamentales, zonas turísticas y Centros Culturales.
Tráfico vehicular	Doble sentido por Av. Ricardo Palma y un solo sentido por calle Alfonso Ugarte
Restricciones	Sin restricciones
Restricción de altura	48 mts
Visibilidad	Desde el Parque Kennedy y desde Av. Paseo de la Republica

*Fuente: Elaboración propia*

De fácil accesibilidad mediante vías principales como la Av. Ricardo Palma y gran impacto visual desde puntos importantes como la Av. Paseo de la Republica y el Ovalo de Miraflores. Terreno sin restricciones, con una altura importante de 48 m.



Grafico Nro.48  
 Casa Ricardo Palma e Instituto Raúl Porras Barrenechea



Fuente: Elaboración propia

Grafico Nro.49  
 Principales centros de interés



Fuente: Elaboración propia

LEYENDA	
	Via Principal
	Via Secundaria
	Puntos de Demanda

Tal y como se estudió en el capítulo 2 (Análisis de Mercado), los puntos generadores de demanda de la zona, son principalmente grandes centros empresariales establecidos tanto en Miraflores como en el límite de San Isidro. Estos generan gran afluencia de personal proveniente de distintas zonas geográficas y que representan un sector de alta demanda hotelera. Además de contar con zonas turísticas y culturales como parques, monumentos y museos.

## 2.2 Análisis de Normativa Edificatoria Vigente

En este apartado se va a analizar los parámetros urbanísticos del terreno que aporta la Municipalidad de Miraflores, los procesos de desarrollo del proyecto y los requerimientos técnicos del RNE y procesos de aprobación pública vecinal.

Tabla Nro.29  
Procesos de aprobación pública

<b>PROCESOS DE APROBACIÓN PÚBLICA</b>	
Planeamiento Y Zonificación	Zona comercial en un entorno turístico
Medioambiente	Sin restricciones, necesario EIA del proyecto
Parámetros Urbanísticos	Documento actualizado y de un año de duración
Tiempo estimado de aprobación de proyecto	9 meses
Comparación con desarrollos recientes	Distrito turístico con gran auge hotelero en los últimos años debido al aumento de turista y el PBI creciente. Se han construido una serie de hoteles nuevos en la zona y están en proceso otros en el sector.
Potencial oposición de ciudadanos	No se han recibido quejas en la campaña de participación ciudadana.

Fuente: Elaboración propia

El Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE), establece una clasificación hotelera según las características necesarias en función al número de estrellas que presenta en cuanto a su cuadro de áreas y programa. Habitaciones, instalaciones mínimas requerías, comunicaciones, seguridad y evacuación, áreas de servicio, mantenimiento, etc.

Además de dicha normativa, nuestro terreno se encuentra condicionado por la Municipalidad a través del certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios.

Tabla Nro.30  
Certificado de Parámetros

CERTIFICADO DE PARÁMETROS - N°0530-2014-SGLEP-GAC/MM	
Ciudad	Lima
Distrito	Miraflores
Zonificación	Comercio Metropolitano CM, Comercio Zonal CZ, Residencial densidad media RDM.
Área de Tratamiento	III
Clasificación Vial	Vía Metropolitana Vía Local
Frente	13.7 ml Av. Ricardo Palma 40 ml Calle Alfonso Ugarte
Fondo	56 ml
Retiro Máximo	3 m
Altura Máxima	51 ml Ricardo Palma, 25 ml por Alfonso Ugarte
Porcentaje Área Libre	No exigible
Estacionamientos	30% de las Habitaciones

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.3 Facilitie List del Producto

El Hotel proyectado bajo el esquema de la marca **Holiday Inn**, tiene que hacer notar la fortaleza de su marca creando ambientes perfectos para los

turistas, espacios de confort y desconexión con el exterior para un mayor descanso. La marca tiene que proporcionar parámetros mínimos de diseño tanto para instalaciones interiores como exteriores.

#### Instalaciones exteriores:

- Área recibidora de huéspedes
- Puerta cochera
- Servicio Valet-Parking
- Área techada en entrada
- Piscina y bar

#### Instalaciones interiores:

- Tienda 24Hrs de comida y bebida, snacks.
- Lobby & Bar/Restaurante. Zona Lounge
- Piscina, Sauna y Gimnasio
- Salones de reuniones
- Servicio de lavandería
- Restaurante desayunador
- Front desk
- Bussines room

## 2.4 Programa de Áreas

Según el programa de Facilities requerido por la marca y presentado anteriormente, el esquema hotelero presenta el siguiente cuadro de áreas de diseño preliminar en el dimensionado de los facilities y resto de espacios importantes del programa.

Tabla Nro.31  
Certificado de Parámetros urbanísticos/Proyecto

<b>PARÁMETROS URBANÍSTICOS DEL PROYECTO</b>		
<b>PARÁMETROS URBANÍSTICOS</b>		<b>PROYECTO</b>
Ciudad	Lima	
Distrito	Miraflores	
Zonificación	Comercio Metropolitano CM, Comercio Zonal CZ, Residencial densidad media RDM.	
Área de Tratamiento	III	
Clasificación Vial	Vía Metropolitana Vía Local	
Frente	13.7 ml Av. Ricardo Palma 40 ml Calle Alfonso Ugarte	
Fondo	56 ml	
Retiro Máximo	3 m	<b>2m Av. Ricardo Palma 3 m Ca. Alfonso Ugarte</b>
Altura Máxima	51 ml	<b>50.81 m Av. Ricardo Palma 25.2 m Ca. Alfonso Ugarte</b>
Porcentaje Área Libre	No exigible	<b>225.57 m<sup>2</sup> - 14.28%</b>
Estacionamientos	30% de las Habitaciones	<b>122 Est. - 62.7%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.32  
Áreas y tipos de habitaciones

ÁREAS Y TIPOS DE HABITACIONES				
PISO/HABITACIONES	STANDARD KING (30.21 m <sup>2</sup> )	DOUBLE QUEEN (30.21m <sup>2</sup> )	SUITES (54.49m <sup>2</sup> )	ADA Discapacitados (39.30m <sup>2</sup> )
Del 3 al 7	65	55		
8	8			
Del 9 al 19	33	25	5	5
SUBTOTAL	106	80	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>			

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.33  
Área de salones de eventos

ÁREA DE SALONES DE EVENTOS	
Bruta (Gross), incluye circulaciones, áreas de soporte, sshh, salas, etc.	1,206m <sup>2</sup>
Neta (Net)	510m <sup>2</sup>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.34  
Áreas y cantidades de estacionamientos

ÁREAS Y CANTIDADES DE ESTACIONAMIENTOS					
ESTACIONAMIENTOS	HABITACIONES (30% del número de habitaciones)	MEETING ROOMS (1 est. cada 10 asientos)	RESTAURANT (1 est. cada 16m <sup>2</sup> de área de mesas)	OFICINAS (1 est. cada 40m <sup>2</sup> de área de oficinas)	BICICLETAS (5% Del área de est. vehiculares)
	196 habitaciones	258 asientos	441m <sup>2</sup>	287.48m <sup>2</sup>	
<b>ESTACIONAMIENTOS</b>	<b>60</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	

TOTAL				122	77m <sup>2</sup>
EST. EN EL PROY				122	81.84m <sup>2</sup>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.35  
Distribución de sótanos

DISTRIBUCIÓN DE SÓTANOS					
SÓTANOS (6)		ESTACIONAMIENTOS		ÁREAS	
SÓTANO 1	3	Back of house	Administración	Cocina	Carga/Descarga a cocina, basura, housekeeping
SÓTANO 2	22	Estacionamientos			
SÓTANO 3	31	Estacionamientos			
SÓTANO 4	31	Estacionamientos			
SÓTANO 5	30	Estacionamientos			
SÓTANO 6	5	Estacionamientos	Ingenierías		

Fuente: Elaboración propia

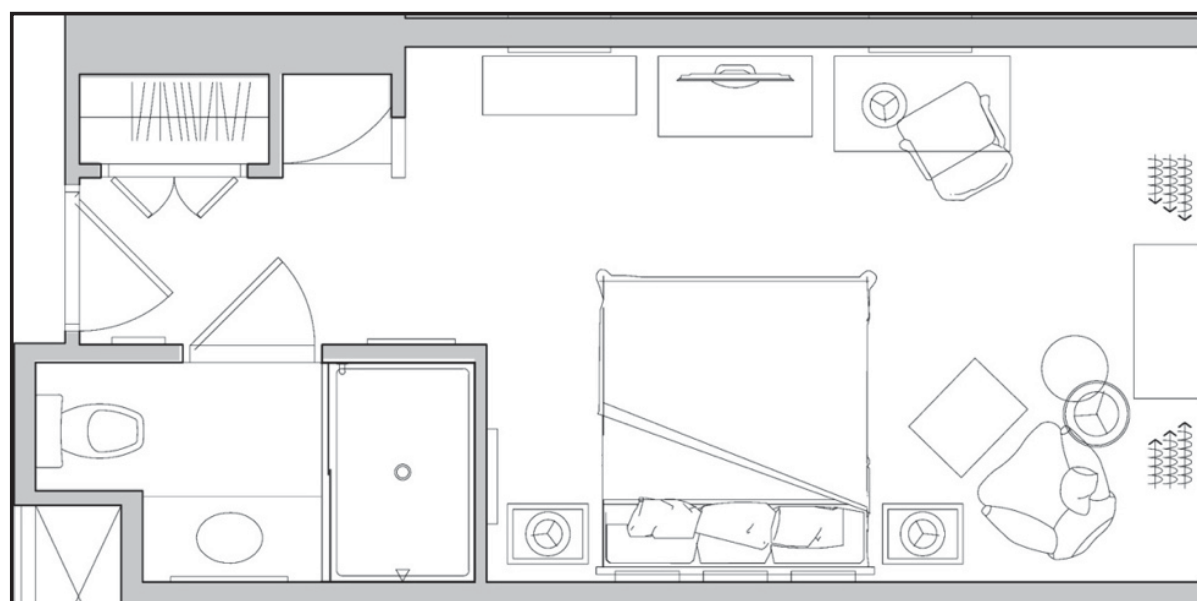
Tabla Nro.36  
Resumen de áreas generales

RESUMEN DE ÁREAS GENERALES (Todas las áreas incluyen sus circulaciones correspondientes)		
Contaduría		58.32m <sup>2</sup>
Administración		160.15m <sup>2</sup>
Back of house y áreas de carga y descarga		1191.13m <sup>2</sup>
conferencias y banquetes		927.67m <sup>2</sup>
Ingenierías (incluye cisternas)		830.14m <sup>2</sup>
Restaurantes y bebidas		606.19m <sup>2</sup>
Front office		69.94m <sup>2</sup>
Habitaciones y corredores	196m <sup>2</sup>	10704.56m <sup>2</sup>
Housekeeping		292.14m <sup>2</sup>
Recursos humanos		130.28m <sup>2</sup>
Cocina		336.08m <sup>2</sup>
Áreas publicas		662.15m <sup>2</sup>
Áreas recreativas (en azotea 1 - piso 8)		478.4m <sup>2</sup>

Fuente: Elaboración propia

## 2.5 Distribución de Áreas, Pisos y Habitaciones

### 2.5.1 Habitación Tipo



La habitación tipo de 28 m<sup>2</sup>, cuenta con todos los estándares internacionales de la categoría representada para la cadena formando el producto más importante y destacado del hotel.

- Acceso Internet WiFi
- Cama tipo King
- Habitaciones simples y suites con espacio para otras actividades complementarias
- Escritorio de trabajo amplio con iluminación.
- Área de sillones
- TV con cable
- Minibar, snack
- Servicio de comidas
- Secador de pelo
- Caja fuerte
- Plancha y tabla de planchado
- Servicio de prensa





## 2.6.2 Primer Piso

Grafico Nro.51  
Planta Primer Piso

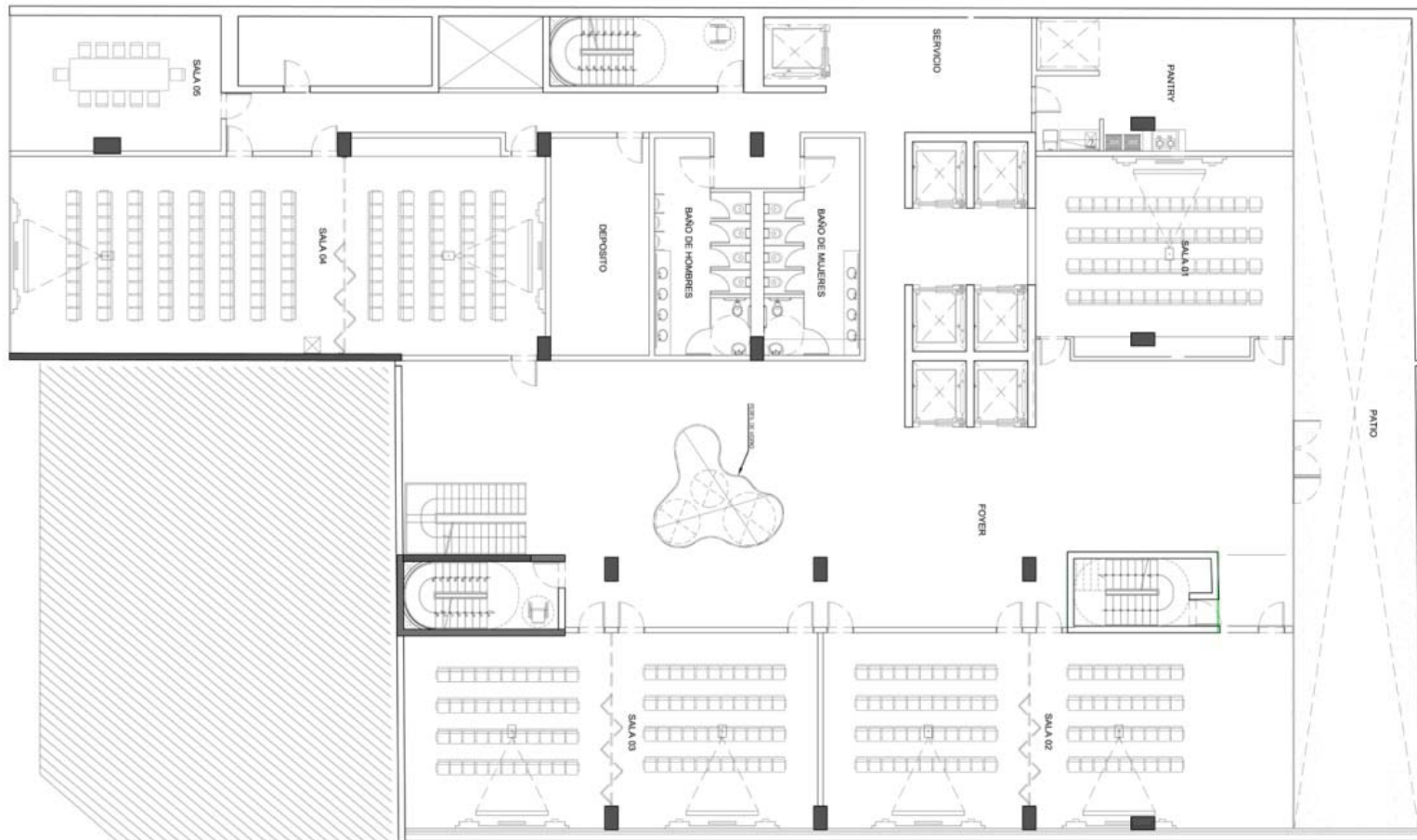


Fuente: Elaboración propia

En este piso, encontramos muchas de las instalaciones principales del hotel como la bahía de estacionamiento de vehículos, front desk, 1 lobby principal, bar, restaurante, cocina principal, oficinas de control de seguridad, (6) ascensores para huéspedes y (2) montacargas

### 2.6.3 Segundo Piso

Grafico Nro.52  
Planta Segundo Piso

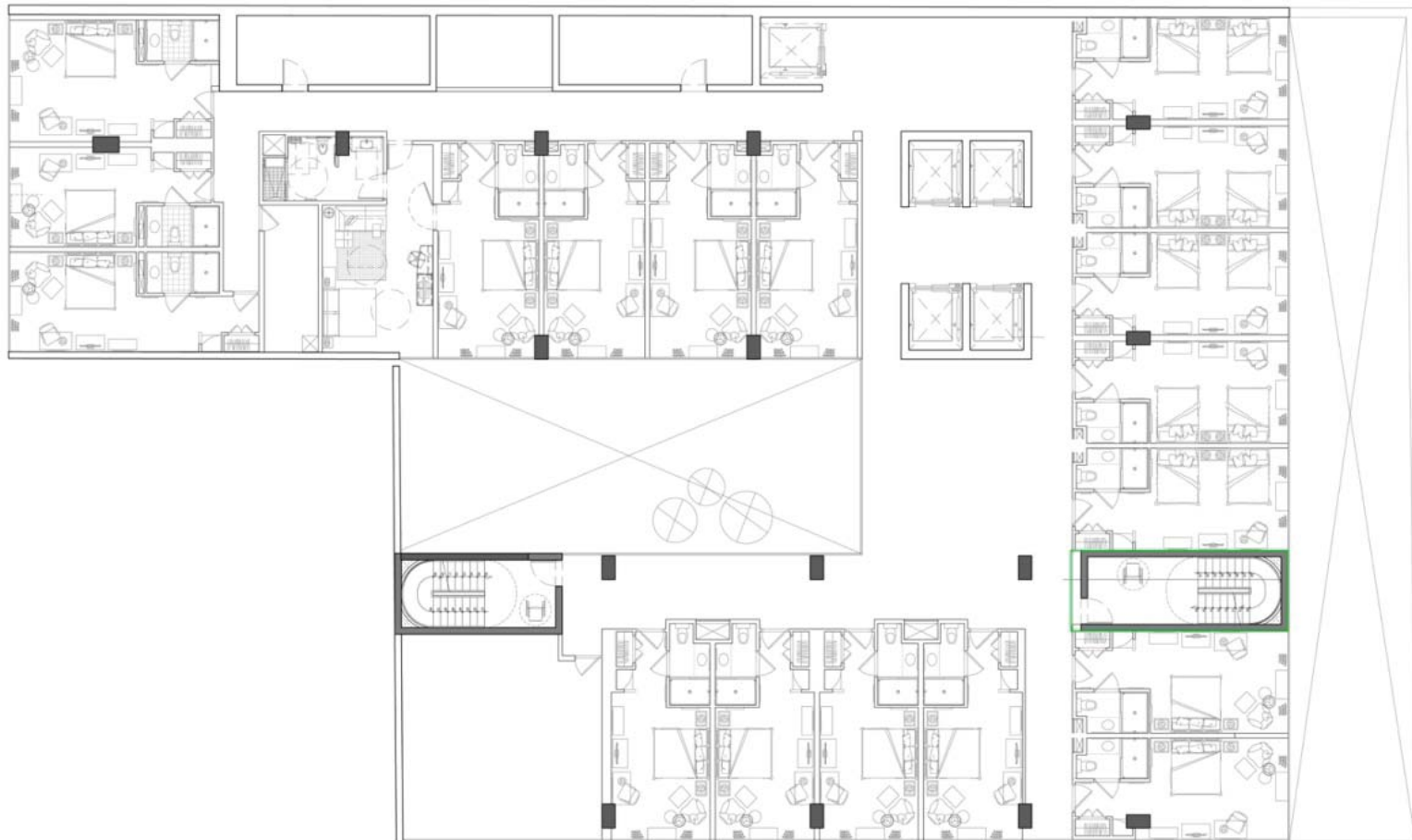


*Fuente: Elaboración propia*

En el Segundo piso, se encuentran los salones de conferencias y meeting rooms del hotel, (7) salones divisibles, (1) salón principal, pantry, aseos, patio, (6) ascensores de huéspedes, (2) montacargas, escalera principal y escaleras de emergencia.

## 2.6.4 Pisos 3-7

Grafico Nro.53  
Planta Pisos 3-7

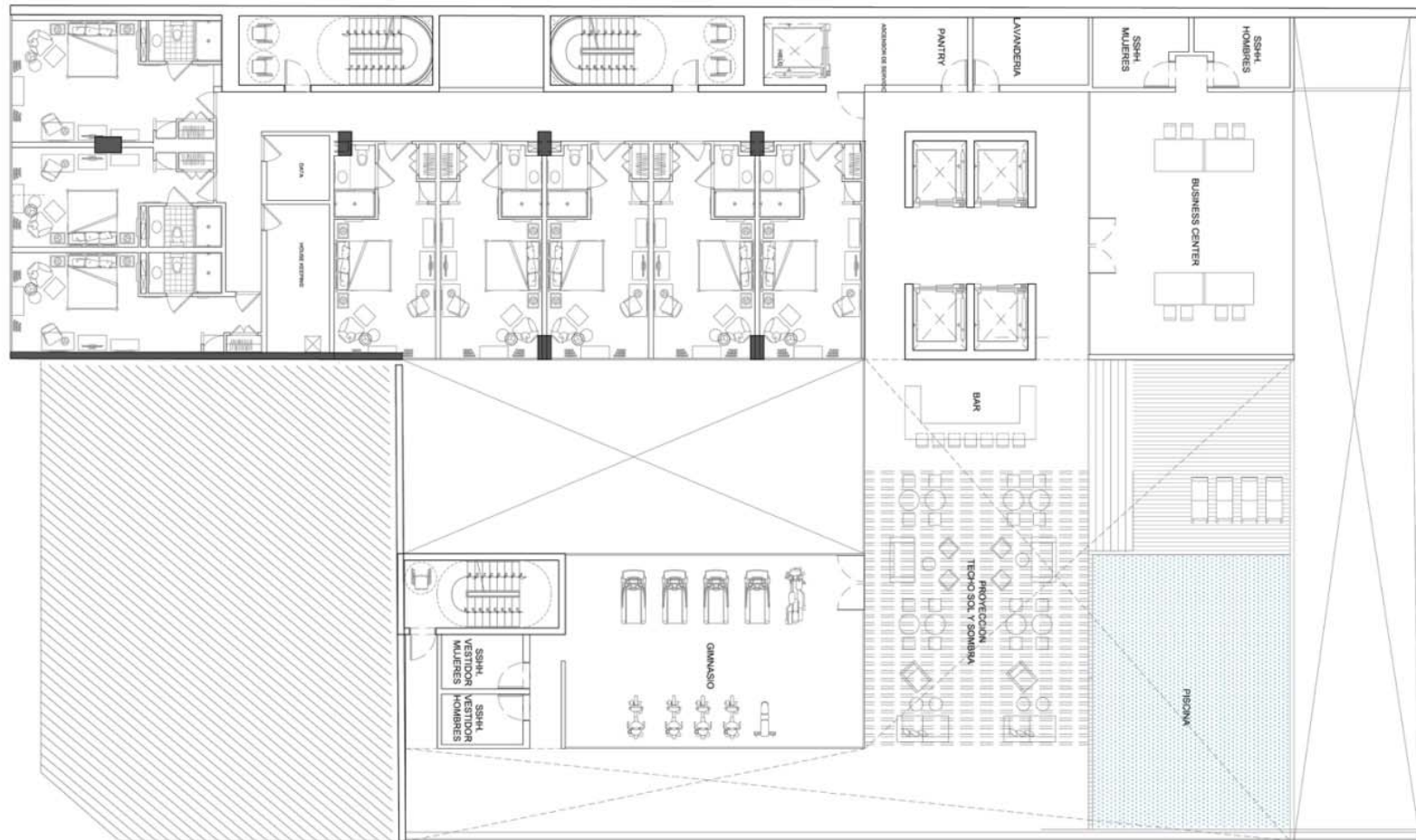


*Fuente: Elaboración propia*

Piso típico de habitaciones A, (20) habitaciones por piso, (4) ascensores para huéspedes, (1) montacargas, escaleras de emergencia y patio interior. Piso 8, (8) habitaciones, (4) ascensores para huéspedes, terraza exterior con, Bussines center, piscina, bar, gimnasio, vestidores y escaleras de emergencias

## 2.6.5 Piso 8 – Terraza

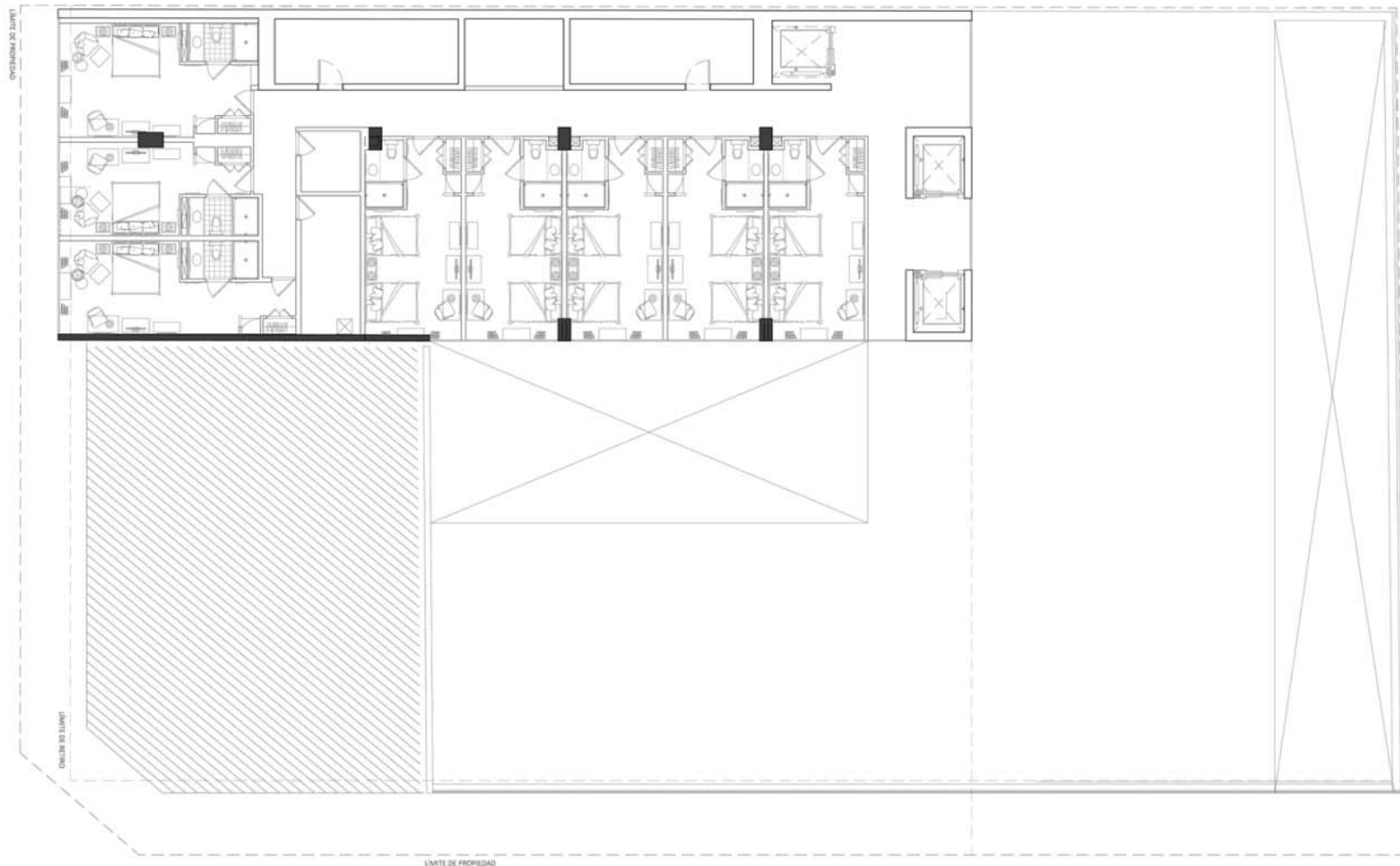
Grafico Nro.54  
Planta Piso 8



*Fuente: Elaboración propia*

Piso de habitaciones y áreas comunes del hotel. (8) habitaciones, (4) ascensores para huéspedes, (1) montacargas y escaleras de emergencias, Gimnasio, Bar, Piscina y zona social, Business center, SSH y vestidores.

## 2.6.6 Pisos 9-19

Grafico Nro.55  
Planta Pisos 9-19

*Fuente: Elaboración propia*

Piso típico de habitaciones B. (8) habitaciones por piso, (2) ascensores para huéspedes, (1) montacargas y escaleras de emergencias.

## 2.7 Presupuesto

Tabla Nro.37  
Presupuesto de Obra

<b>PRESUPUESTO DE OBRA</b>		
	<b>Costo US\$</b>	<b>Costo S/.</b>
Obras Preliminares	1,035,867.71	3,594,460.96
Seguridad y Salud ocupacional	327,503.74	1,136,437.97
Estructura Sótano	2,825,457.02	9,804,335.86
Estructura Torre Hotel	1,722,082.35	5,975,625.76
Acabados Sótanos	923,177.63	3,203,426.37
Acabados Torre	4,408,326.18	15,296,891.86
instalaciones Eléctricas	1,213,782.08	4,211,823.83
Instalaciones Sanitarias	145,550.04	505,058.65
GLP y Petróleo	100,110.50	347,383.44
Equipamiento	3,189,076.67	11,066,096.06
Ascensores	466,717.60	1,619,510.07
Costo Final	<b>\$16,357,651.54</b>	<b>S/. 56,761,050.83</b>
Gastos Generales	7.75% <b>\$1,267,744.10</b>	<b>S/. 4,399,072.03</b>
Utilidades	3.00% <b>\$490,729.55</b>	<b>S/. 1,702,831.52</b>
<b>Total</b>	<b>\$18,116,125.18</b>	<b>S/. 62,862,954.38</b>
<b>IGV 18%</b>	<b>\$3,260,902.53</b>	<b>S/. 11,315,331.79</b>
<b>Total</b>	<b>\$21,377,027.71</b>	<b>S/. 74,178,286.17</b>

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING

### 1 Foda del Proyecto

Tabla Nro.38  
FODA del proyecto

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación destacada dentro del distrito más turístico de Lima como es Miraflores.</li> <li>2. Renovación de la imagen de la marca, ofreciendo un nuevo abanico de posibilidades.</li> <li>3. Marca hotelera perteneciente a IHG, la cadena hotelera más grande en el mundo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Próximos Eventos Internacionales previstos en Perú (2015-2019) como La Cumbre de las Américas o Los Juegos Panamericanos.</li> <li>2. Aprovechar la Globalización de los negocios y el crecimiento del país con inversiones y capital de trabajo extranjero, captando el flujo de trabajadores corporativos y turísticos.</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser la primera experiencia de la marca hotelera en el país implementado su primer hotel en el Perú.</li> <li>2. Poca experiencia de la inmobiliaria en este tipo de negocios al ser el primero a desarrollar y contar solo con el Know-how de la marca.</li> <li>3. Concepto generalizado de hotel de carretera.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Riesgo País que afecta a la economía peruana y por ende al proyecto durante los años proyectados del negocio.</li> <li>2. Alta competitividad del sector por la futura apertura de otros hoteles en la zona.</li> <li>3. Al ser un negocio a largo plazo, proyectado durante varios años es sensible a los cambios económicos y políticos del país</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia*

#### Objetivos:

Los objetivos que nos planteamos para el Hotel, es lograr que dicho operador elegido consiga lo siguiente:



- Lograr establecer el Hotel como un destino en el que confían los turistas nacionales e internacionales conscientes del tipo de producto al que estamos apuntando colocar: Upscale (4 estrellas).
- Obtener un 55% de ocupabilidad en el primer año de operación.
- Obtener de 65% a más ocupabilidad a partir del tercer año.

## 2 Promoción y Marketing de la marca.

### 2.1 Estrategia de Marketing y Ventas

#### 2.1.1 Visión de la cadena hotelera

IHG como propietario de la marca Holiday Inn, tiene como centro de su filosofía el compromiso de actuar de manera responsable en todo lo que hacen, mejorando el desempeño de sus marcas ofreciendo experiencias entendiendo las necesidades únicas de sus huéspedes, siendo congruentes a sus clientes, implementando su visión particular en las marcas para que estas sean la primera de sus clientes.

Fortalecer la organización, invirtiendo en personal y capacidades para desarrollar las actividades comerciales, forjar relaciones sólidas dentro de la compañía. Hacer un uso excelente del conocimiento del mercado y aprovechar la presencia de la marca a nivel mundial para llegar a más clientes y optimizar la demanda utilizando métodos de medición para controlar el buen desempeño

como el global RevPAR, contribución del sistema, compromiso de los empleados y prácticas comerciales responsables.

### 2.1.2 Marketing

Los recursos de marketing de IHG, se utilizan para construir la marca creando campañas de lanzamiento nacionales e internacionales, generar demanda, aumentar la percepción del consumidor sobre cada marca hotelera de IHG para diferenciarla de la competencia e incrementar los ingresos del hotel. El marketing de la marca mantiene su buen desempeño de manera que el mensaje al cliente se mantenga constante y correcto en todo momento.

### 2.1.3 Ventas Mundiales

IHG cuenta con más de 220 profesionales específicos para cada segmento de oficinas virtuales dentro del mercado clave para atender la constante demanda.

### 2.1.4 Priority Club Rewards

Este programa de lealtad es el más grande de la industria hotelera atendiendo a más de 47 millones de miembros por todo el mundo en 2008

siendo una de las mejores y más efectivas herramientas para atraer clientes a los hoteles fidelizándolos mediante un fuerte vínculo.

### 2.1.5 eCommerce

IHG fue el primero en ofrecer un sistema computarizado de reservas online. A día de hoy se enlaza a miles de terminales para ofrecer a los clientes, intermediarios y agentes de viajes, toda la información y acceso real a los hoteles a través de los principales canales de distribución.

## 3 Campaña de apertura de hotel

Una de las campañas más importantes deberá ser la apertura del hotel, estamos considerando una celebración memorable muy bien organizada y enfocada en nuestro producto, con la que nuestros locales vecinos, y ejecutivos de negocio que son nuestros potenciales clientes puedan asistir y al mismo tiempo recomendar potenciales clientes adicionales.

Consideramos que ésta campaña deberá ser publicitada principalmente por televisión en días de semana durante la transmisión de noticieros importantes, ya que nuestro target es público ejecutivo que suele ver éstos programas.

Asimismo, ésta campaña deberá incluir incitaciones selectas a la sociedad en donde podamos incluir clientes potenciales, agentes de viajes de la localidad, operadores de turismo y miembros importantes de empresas extranjeras.

Esta campaña además deberá contar con la ceremonia de apertura propiamente dicha, la cual deberá incluir un sistema logístico de: Audio, video, fotografía, catering, alimentos, bebidas de acuerdo al número de invitados; es importante que para ésta ceremonia se deberá cursar la invitación a la prensa para que pueda ser transmitida (periódicos, televisoras y agencias de radio). La gran campaña de apertura deberá ser gestionada con mínimo de 01 mes de anticipación para poder así cursar las invitaciones y asegurar la presencia de la mayor cantidad de público presente.

### 3.1 Campaña en temporada alta

Hemos definido que las temporadas altas serán los meses de julio y diciembre de cada año, por lo que la promoción en si tendrá un presupuesto mayor en dichos meses para aumentar y reforzar la publicidad. Sin embargo, las alianzas que tenemos con las agencias de viaje y el Priority Club Rewards propio del hotel deberán ofrecer descuentos por paquete de viaje para las personas que tengan como destino lima principalmente para turismo. El objetivo será entonces, lograr una mayor ocupabilidad del hotel, pero con un ticket por habitación menor del que se establece en temporadas bajas.

#### 4 Tarifas hoteleras por habitación durante la operación

Estructura tarifaria propuesta durante el primer año de operatividad del hotel, proyectándose para el último año hasta un total de 208\$ Rack.

Tabla Nro.40  
Tarifas por habitación

TARIFAS POR HABITACIÓN				
Habitaciones	Nro.	Rack \$	Corporativa \$	m2
Standard King	106	153	119	30.21
Doble Queen	80	183	149	30.21
Suite	5	252	169	54.49
ADA (Discap.)	5	153	119	39.30

Fuente: Elaboración propia

#### 5 Presupuesto global de promoción

##### 5.1 Inversión total

Hemos fijado metas de inversión a las que el operador final del hotel deberá alcanzar a fin de cumplir con los objetivos planteados en la estrategia de Marketing. El monto de inversión en promoción mensual será variable, ya los aumentos dependerán de las campañas publicitarias y las promociones de venta que el operador exija, sin embargo, el aproximado de inversión anual será de s/. 845,000.00. El detalle del presupuesto es:

Tabla Nro.41  
Presupuesto global de promoción

PRESUPUESTO GLOBAL DE PROMOCIÓN			
Ítem	Descripción	Total, s/.	%
<b>11.1</b>	<b>PUBLICIDAD</b>		
	Publicidad Televisiva	100,000	12%
	Publicidad Escrita	85,000	10%
<b>11.2</b>	<b>MARKETING DIRECTO</b>		
	Convencional		
	Alianza con Agencias de Viaje	96,000	11%
	Alianza con Aerolíneas	144,000	17%
	Digital		
	eCommerce	180,000	21%
<b>11.3</b>	<b>VENTAS DIRECTAS</b>		
	Ventas directas	90,000	11%
<b>11.4</b>	<b>PROMOCIONES DE VENTAS</b>		
	Campañas de ventas	150,000	18%
	<b>Totales s/.</b>	<b>845,000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Cronograma

El presente cronograma muestra un año típico de operación hotelera considerando el comportamiento de inversiones que se harán en los 12 meses.

Tabla Nro.42  
Cronograma de promoción

CRONOGRAMA DE PROMOCIÓN													
Íte m	Descripción	ene-17 mes 1	feb-17 mes 2	mar-17 mes 3	abr-17 mes 4	may-17 mes 5	jun-17 mes 6	jul-17 mes 7	ago-17 mes 8	sept-17 mes 9	oct-17 mes 10	nov-17 mes 11	dic-17 mes 12
<b>11.1</b>	<b>PUBLICIDAD</b>												
	Publicidad Televisiva												
	Publicidad Escrita												
<b>11.2</b>	<b>MARKETING DIRECTO</b>												
	Convencional												
	Alianza con Agencias de Viaje												
	Alianza con Aerolíneas												
	Digital												
	eCommerce												
<b>11.3</b>	<b>VENTAS DIRECTAS</b>												
	Ventas directas												
<b>11.4</b>	<b>PROMOCIONES DE VENTAS</b>												
	Campañas de ventas												

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia del cronograma, tenemos el cronograma valorizado de inversiones en promoción, como podemos observar la mayor inversión mensual se dará durante los meses temporada alta, intervalo de tiempo en el cual el operador deberá invertir no menos de s/. 107,500.00 en promoción de marketing.

Tabla Nro.43  
Presupuesto global de promoción

PRESUPUESTO GLOBAL DE PROMOCIÓN															
Ítem	Descripción	ene-17 mes 1	feb-17 mes 2	mar-17 mes 3	abr-17 mes 4	may-17 mes 5	jun-17 mes 6	jul-17 mes 7	ago-17 mes 8	sept-17 mes 9	oct-17 mes 10	nov-17 mes 11	dic-17 mes 12	Total s/.	%
11.1	<b>PUBLICIDAD</b>														
	Publicidad Televisiva						25,000	25,000				25,000	25,000	100,000	12%
	Publicidad Escrita	10,000	5,000	5,000	5,000	5,000	10,000	10,000	5,000	5,000	5,000	10,000	10,000	85,000	10%
11.2	<b>MARKETING DIRECTO</b>														
	Convencional														
	Alianza con Agencias de Viaje	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	96,000	11%
	Alianza con Aerolíneas	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000	17%
	Digital														
	eCommerce	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000	21%
11.3	<b>VENTAS DIRECTAS</b>														
	Ventas directas	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	90,000	11%
11.4	<b>PROMOCIONES DE VENTAS</b>														
	Campañas de ventas	30,000					30,000	30,000				30,000	30,000	150,000	18%
	<b>Totales s/.</b>	<b>82,5000</b>	<b>47,5000</b>	<b>47,5000</b>	<b>47,5000</b>	<b>47,5000</b>	<b>107,5000</b>	<b>107,5000</b>	<b>47,5000</b>	<b>47,5000</b>	<b>47,5000</b>	<b>107,5000</b>	<b>107,5000</b>	<b>845,000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6 Retorno esperado

Para estimar el Retorno esperado que se logrará con una buena gestión en la promoción de nuestro hotel hemos realizado un análisis particular que llamaremos ROI: Retorno sobre la Inversión en la promoción.

Lo que calcularemos con el ROI es establecer un % de Retorno que generará la mejora en el % de ocupación del hotel **básicamente durante las campañas de temporada alta** sobre la inversión extra ordinaria en promoción, que son el aumento en la publicidad televisiva y el aumento de la promoción y publicidad durante dichos meses de julio y diciembre.

$$ROI = \frac{(B - (\frac{B}{1+E})) \times (12 - C)}{A + (B \times C \times D)}$$



Donde:

A: Inversión Total por Temporada Alta (del flujo de inversiones)

B: Ventas Mensuales Promedio

C: Tiempo de publicidad intensiva

D: % Ocupación de Temporada Baja

E: % Ocupación en Temporada alta

Con lo que tenemos:

<b>A</b>	250,000.00
<b>B</b>	2,100,000.00
<b>C</b>	5
<b>D</b>	50%
<b>E</b>	85%
<b>ROI</b>	<b>21%</b>

Lo que nos indica el resultado del ROI es que, por la inversión aproximada de 250,000 nuevos soles de promoción extraordinaria para campañas de temporada alta, está tendrá un retorno que es la mejora en las ventas que tendremos durante julio y diciembre de 21%, cifra que consideramos es un buen resultado.

## CAPITULO 6: INVERSIÓN INICIAL Y OPERACIÓN

### 1 Inversión Inicial

Como vimos en el Capítulo 4 “Definición del Producto” la parte más importante de la inversión inicial es la construcción del edificio. Sin embargo, la Inversión Inicial Total que deberá realizar el promotor engloba más conceptos que se dividen en: Terreno, Costos Pre-operativos, Contrato de Construcción, Supervisión -Gerencia del Proyecto, Equipamiento y Mobiliario.

A continuación, revisaremos el detalle de todos estos conceptos:

#### 1.1 Terreno

Para efectos de ésta tesis, se considera que el terreno ya fue adquirido y se encuentra dentro del activo de la empresa promotora. El área total comprada corresponde un total de **1,579 m<sup>2</sup>**, sin embargo, para realizar el análisis económico financiero se ha considerado el valor actual de éste activo a precio de mercado. El precio de mercado del m<sup>2</sup> en ésta ubicación es de US\$ 7,200. Por consiguiente, tenemos que el valor total del terreno a considerar es de US\$ 11'737,242, este valor incluye el impuesto de alcabala que se tendría que pagar al estado de alrededor del 3% del valor del inmueble.

## 1.2 Pre Operativo

Los gastos pre-operativos que consideraremos son los necesarios para realizar la etapa previa a la construcción del edificio. En esta etapa hemos incluido la elaboración de un análisis de mercado profundo, la asesoría para el contrato de operación con la marca internacional, el diseño del producto a cargo de una oficina de arquitectos, el diseño de interiores, y el desarrollo de la ingeniería de detalle a cargo de los especialistas. Asimismo, hemos considerado todos los trámites para permisos en la municipalidad de Miraflores y la licencia de construcción. El resumen de estos costos es:

Tabla Nro.44  
Presupuesto de Pre-operativos

DESCRIPCION	US\$ Sin IGV	IGV	US\$ con IGV	%
<b>Pre Operativos</b>	<b>987,000</b>	<b>177,660</b>	<b>1,164,660</b>	<b>2.7%</b>
Asesoría en la negociación de contrato hotelero	25,000	4,500	29,500	
Asesoría en la obtención de financiamiento	297,000	53,460	350,460	
Entrega Proyecto Arquitectonico Definitivo	62,500	11,250	73,750	
Aprobacion de Proyecto Arquitectonico Definitivo	25,000	4,500	29,500	
Entrega detalles y acabados	18,750	3,375	22,125	
Supervision proyecto obra	18,750	3,375	22,125	
Diseño Interior	220,000	39,600	259,600	
Desarrollo de Especialidades	220,000	39,600	259,600	
Permisos	100,000	18,000	118,000	

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla 44, el presupuesto total de los costos Pre operativos es de US\$ 1,164,660 (Inc. el IGV) el cual representa un 2.7% del total de la inversión inicial.

### 1.3 Contrato de Construcción, Supervisión y Gerencia de Proyecto

Como lo mencionamos en el Capítulo 4 el contrato de construcción ha sido calculado en un monto de US\$ 21'377,028, esto corresponde al 50% del monto de inversión inicial sin duda es el monto más importante. Para la ejecución de la construcción se ha previsto la contratación de una empresa Constructora-Contratista; el contrato deberá ser a suma alzada posterior al diseño definitivo de la ingeniería. Asimismo, para la correcta ejecución del proyecto de construcción, se ha previsto la contratación de una empresa que haga el gerenciamiento y la supervisión del alcance y la calidad del edificio.

Esta empresa de gerencia de proyecto también se encargará de formular la licitación de la contratista principal y será la responsable de la gestión de todos los trámites previos y el apoyo constante al cliente para tener el inicio de obra y la conformidad después de la construcción.

Por consiguiente, el presupuesto de construcción y de gerenciamiento representará un total del 55% del monto total de inversión inicial.

Tabla Nro.45  
Presupuesto de Construcción y Gerencia de Proyecto

DESCRIPCION	US\$ Sin IGV	IGV	US\$ con IGV	%
Contrato de Construcción	18,116,125	3,260,903	21,377,028	49.9%
Supervisión y Gerencia de Proyecto	1,730,000	311,400	2,041,400	4.8%

Fuente: Elaboración propia

#### 1.4 Equipamiento, Mobiliario, Otros (FF&E: Furniture, Fixture and Equipment)

El equipamiento y mobiliario cumple con el estándar requerido por la marca internacional. En este caso la cadena hotelera Intercontinental Hotels Group nos han exigido que para todos los accesorios y atributos (características) descritos en el capítulo 5 de nuestro Hotel Holiday Inn tenga un presupuesto inicial de:

Tabla Nro.46  
Presupuesto de Equipamiento y Mobiliario (FF&E)

DESCRIPCION	US\$ Sin IGV	IGV	US\$ con IGV	%
<b>Equipamiento, Mobiliario y Otros (FF&amp;EE)</b>	<b>3,720,000</b>	<b>669,600</b>	<b>4,389,600</b>	<b>10.3%</b>
Habitaciones	1,890,000	340,200	2,230,200	
Baños	160,000	28,800	188,800	
Centro de Conferencias	150,000	27,000	177,000	
Cocina & Desayunador	320,000	57,600	377,600	
Business Center	30,000	5,400	35,400	
Administración	120,000	21,600	141,600	
Generales	350,000	63,000	413,000	
Máquinas & Equipos	600,000	108,000	708,000	
Spa & Gym	100,000	18,000	118,000	

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar el equipamiento y mobiliario del hotel comprende todas las habitaciones más las áreas comunes, este costo asciende a US\$ 4'389,600 y representa el 10% del monto de inversión inicial.

Es importante señalar que la exigencia primordial de la marca internaciones es que éste Equipamiento y Mobiliario tiene una duración de aproximadamente 5 años con buen funcionamiento, por lo que exigen en el contrato que cada cinco años el equipamiento y mobiliario sea cambiado en su totalidad por uno nuevo. Este costo cada 5 años estará reflejado en los costos de operación.

## 1.5 Resumen de Inversión Inicial

Los cuatro puntos anteriores componen la inversión total inicial, el resumen es el siguiente:

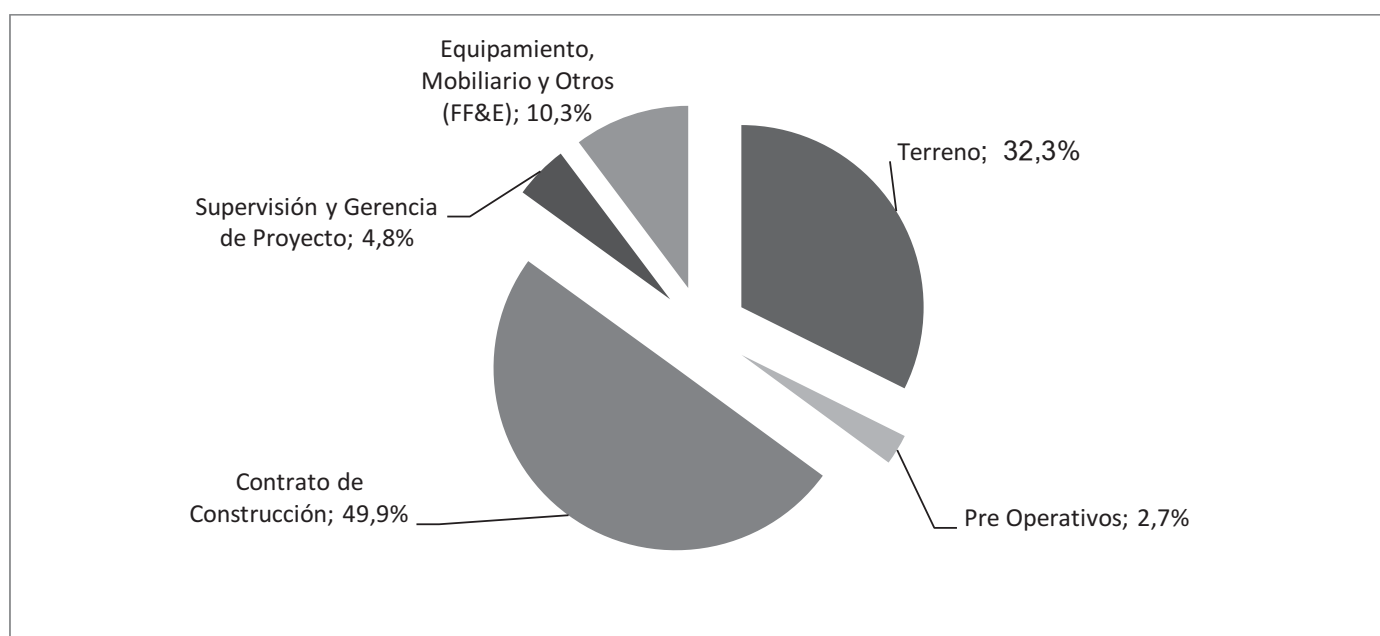
Tabla Nro.47  
Resumen del Presupuesto de Inversión Inicial

RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL				
DESCRIPCION	US\$ Sin IGV	IGV	US\$ con IGV	%
<b>Terreno</b> (1,579 m <sup>2</sup> )	<b>11,737,242</b> 7,433	-	<b>11,737,242</b>	<b>32.3%</b>
<b>Pre Operativos</b>	<b>987,000</b>	<b>177,660</b>	<b>1,164,660</b>	<b>2.7%</b>
Asesoría en la negociación de contrato hotelero	25,000	4,500	29,500	
Asesoría en la obtención de financiamiento	297,000	53,460	350,460	
Entrega Proyecto Arquitectonico Definitivo	62,500	11,250	73,750	
Aprobacion de Proyecto Arquitectonico Definitivo	25,000	4,500	29,500	
Entrega detalles y acabados	18,750	3,375	22,125	
Supervision proyecto obra	18,750	3,375	22,125	
Diseño Interior	220,000	39,600	259,600	
Desarrollo de Especialidades	220,000	39,600	259,600	
Permisos	100,000	18,000	118,000	
<b>Contrato de Construcción</b>	<b>18,116,125</b>	<b>3,260,903</b>	<b>21,377,028</b>	<b>49.9%</b>
<b>Supervisión y Gerencia de Proyecto</b>	<b>1,730,000</b>	<b>311,400</b>	<b>2,041,400</b>	<b>4.8%</b>
<b>Equipamiento, Mobiliario y Otros (FF&amp;E)</b>	<b>3,720,000</b>	<b>669,600</b>	<b>4,389,600</b>	<b>10.3%</b>
Habitaciones	1,890,000	340,200	2,230,200	
Baños	160,000	28,800	188,800	
Centro de Conferencias	150,000	27,000	177,000	
Cocina & Desayunador	320,000	57,600	377,600	
Business Center	30,000	5,400	35,400	
Administración	120,000	21,600	141,600	
Generales	350,000	63,000	413,000	
Máquinas & Equipos	600,000	108,000	708,000	
Spa & Gym	100,000	18,000	118,000	
<b>Inversión Total</b>	<b>36,290,367</b>	<b>4,419,563</b>	<b>40,709,929</b>	<b>100%</b>
<b>Ratio Inversión por Habitación</b>	<b>185,155</b>	<b>22,549</b>	<b>207,704</b>	

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto total de inversión asciende a US\$ 40'709,929 y el ratio de inversión por habitación es de US\$ 207,704 y está conformado por :

Grafico Nro. 56  
Distribución de la Inversión Inicial



Fuente: *Elaboración propia*

## 1.6 Estructura de Financiamiento

Una vez calculado el monto total de inversión inicial, hemos analizado la estructura de financiamiento del proyecto. Consideramos que, debido al alto monto de inversión, para financiar este proyecto será necesaria la intervención de un socio inversionista o de lo contrario buscar financiamiento bancario local y/o extranjero. Sin embargo, para efectos de ésta tesis y para la realización del análisis económico financiero, se ha considerado que tendremos la intervención de un banco local con una tasa de financiamiento acorde al mercado.

Debido a que el negocio hotelero es muy similar a un negocio inmobiliario de renta, consideramos que el aporte del promotor debería ser como mínimo el terreno más todos los costos pre-operativos (antes de la construcción), y que el

aporte del banco debería ser la construcción, gerencia del proyecto y el equipamiento.

En consecuencia, la estructura de financiamiento quedaría representada por:

Tabla Nro. 48  
Estructura de Financiamiento de la Inversión Inicial

Estructura de Financiamiento		US\$
Aporte Promotor	40.00%	<b>16,283,972</b>
Deuda Bancaria	60.00%	<b>24,425,958</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>40,709,929</b>

*Fuente: Elaboración propia*

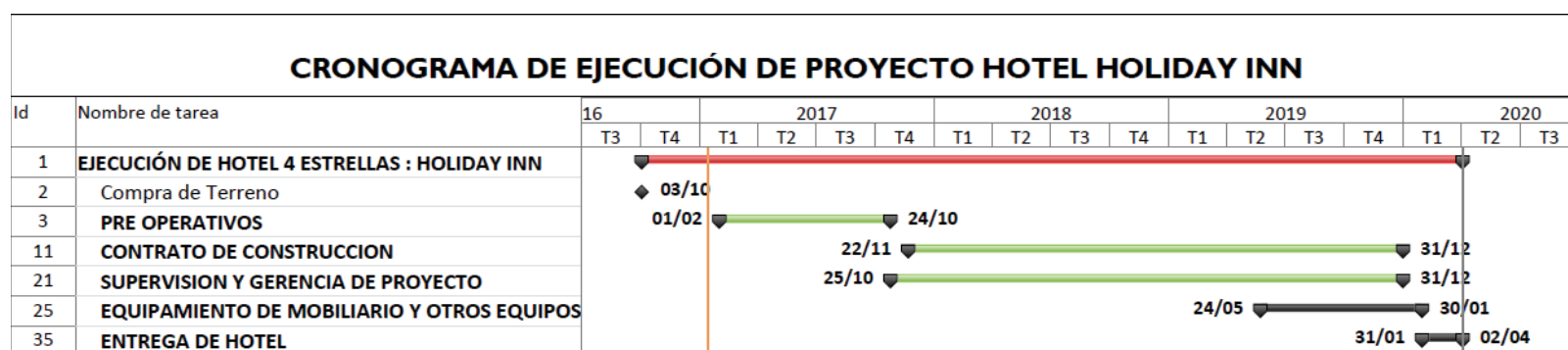
### 1.7 Cronograma de Ejecución del proyecto

Los tiempos de ejecución que tenemos previsto para las diferentes etapas del proyecto son:

- Compra de Terreno: 1 mes (se considera el terreno ya adquirido)
- Pre operativos: 9 meses
- Construcción: 25 meses
- Equipamiento y mobiliario: 11 meses (obras en paralelo a la construcción)



Grafico Nro. 57  
Resumen del Cronograma de Ejecución



Fuente: Elaboración propia

Se prevé que el proyecto tendría como fecha de inicio el 01 de febrero del 2017 y como fecha de entrega del hotel a finales de enero del 2020. Es decir un tiempo total de ejecución de 3 años. Como anexo a la tesis adjuntaremos el detalle del cronograma y sus actividades.

## 2 Operación del Hotel

Como vimos en el Capítulo 3, nuestra tesis considera que la empresa promotora firmará un contrato por operación con la cadena hotelera, esto significa que la empresa Promotora no será quien administre directamente el hotel sino que para ello se encargará específicamente la marca internacional.

La operación del hotel, producto del acuerdo contractual con la marca, se ha fijado por diez años, pudiendo este renovarse al vencimiento de este periodo. Este plazo es comun y muy usado en los contratos por operación con las distintas marcas hoteleras internacionales.

La operación de éste hotel tendrá ingresos de varios tipos: Ingresos por habitaciones, ingresos por el restaurante – bar y también ingresos por el alquiler de salas para conferencias. Asimismo, los egresos de la operación serán los salarios al personal, los gastos de administración, gastos del restaurante – bar, mantenimiento rutinario, mantenimiento correctivo, tasas de impuestos, gastos por operación a la marca hotelera, entre otros.

## 2.1 Ingresos del Hotel

### 2.1.1 Ingresos por Habitaciones

En el capítulo 7 “Análisis Económico Financiero” conoceremos los cálculos del comportamiento de la demanda en Miraflores que nos llevará a determinar la tasa de ocupación del hotel (proyectada para los 10 años de operación) y con ello las noches demandadas, del mismo modo también conoceremos el cálculo para la estimación del ADR Tarifa Promedio por noche demandada y su evolución en el tiempo de operación.

Los ingresos por habitación serán calculados tan solo producto de la multiplicación del ADR por la Tasa de Ocupación% y por el total de habitaciones disponibles. Para el flujo de caja deberemos omitir el pago del IGV que realizan los turistas extranjeros ya que ellos están exentos de este pago en nuestro país.

Tabla Nro. 49  
Cálculo de los ingresos por habitaciones

DESCRIPCIÓN	Año 1
<b>Días por año</b>	365
<b>Habitaciones</b>	196
<b>Tasa Ocupación</b>	69.7%
<b>ADR (Tarifa Promedio Diaria)</b>	\$153.50
<b>Habitaciones por noche</b>	49,859
<b>Habitaciones por noche (sólo extranjeros)</b>	85%
<b>RevPAR US\$ (Tarifa promedio Diaria corregida)</b>	107.0
<b>RevPAR S/. (Tarifa promedio Diaria corregida)</b>	363.7
<b>Habitaciones</b>	<b>7,859,950</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Según la tabla 48, podemos estimar que los ingresos en el primer año de apertura del hotel serán de US\$ 7'859,950. El resultado de los ingresos durante los 10 años de operación se mostrará a detalle en el capítulo 7.

### 2.1.2 Ingresos por Restaurante – Bar

El restaurante y bar estarán abiertos al consumo no solo de los huéspedes, sino también del público en general externo al hotel, al mismo tiempo hemos contemplado que en dicho restaurante-bar podremos ofrecer banquetes y reuniones corporativas como fuente de ingreso extra a nuestra operación.

Los precios que hemos considerado por persona para la atención del restaurante y bar son de US\$ 22.0 el almuerzo, US\$ 24.0 la cena y US\$ 6.0 por consumo de bebidas en el bar.

Del mismo modo hemos considerado que el hotel podrá atender Eventos Oficiales, Eventos Corporativos, Seminarios y Reuniones de Directorio de empresas público - privadas. Para los ingresos externos nuestro análisis considera que en el hotel tendremos por año al menos 52 eventos oficiales por año (01 por semana), 20 Fiestas corporativas, 40 Seminarios y 24 Reuniones de Directorio. Las capacidades y/o parámetros de consumo se muestran a continuación.

Tabla Nro. 50

Parámetros de consumo para el uso del Restaurante - Bar

Parámetros de Consumo HUESPEDES			EVENTOS					
Tipo Servicio	Precio	%	Eventos	Capacidad	Nº	Tipo	Capacidad	Precio
Almuerzos	22.0	20%	Eventos Oficiales	300	52	Buffet 2	15,600	20
Cenas	24.0	25%	Fiestas Corporativas	350	20	Buffet 1	7,000	22
Bebidas (BAR)	6.0	35%	Seminarios	150	40	Buffet 1	6,000	14
			Directorios	15	24	Buffet 1	360	22

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro. 51

Cálculo de cantidades para el uso del Restaurante - Bar

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Huéspedes por Noche	61,127	63,311	64,817	66,534	68,478	68,478	68,478	68,478	68,478	68,478
	-	103.6%	102.4%	102.7%	102.9%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
<b>Eventos por Paquete</b>	<b>28,600</b>	<b>29,621</b>	<b>30,324</b>	<b>31,126</b>	<b>32,033</b>	<b>32,033</b>	<b>32,033</b>	<b>32,033</b>	<b>32,033</b>	<b>32,033</b>
Eventos Oficiales	15,600	16,157	16,541	16,979	17,474	17,474	17,474	17,474	17,474	17,474
Fiestas Corporativas	7,000	7,250	7,422	7,618	7,840	7,840	7,840	7,840	7,840	7,840
Seminarios	6,000	6,214	6,361	6,529	6,719	6,719	6,719	6,719	6,719	6,719
Directorios	360	372	380	390	401	401	401	401	401	401

Fuente: Elaboración Propia

En base a las cantidades de eventos estimadas en la tabla 50, podemos calcular los ingresos producto del restaurante y bar.

Tabla Nro. 52  
Detalle de Ingresos por Restaurante y Bar

COMIDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Huéspedes</i>	1,160,680	1,235,229	1,289,399	1,348,189	1,412,066	1,454,428	1,498,060	1,543,002	1,589,292	1,636,971
Almuerzos	277,027	295,532	311,638	329,494	349,292	359,771	370,564	381,681	393,132	404,926
Cenas	377,763	402,998	424,961	449,311	476,308	490,597	505,315	520,475	536,089	552,171
Usuarios Externos	505,890	536,699	552,800	569,384	586,465	604,059	622,181	640,846	660,072	679,874
<i>Bufets</i>	624,098	665,749	701,974	742,154	786,683	810,284	834,592	859,630	885,419	911,982
Directorios	8,158	8,682	9,135	9,657	10,227	10,534	10,850	11,175	11,511	11,856
Bufets 1	294,580	314,247	331,343	350,297	371,313	382,453	393,926	405,744	417,916	430,454
Bufets 2	321,360	342,819	361,496	382,200	405,143	417,297	429,816	442,711	455,992	469,672
<b>TOTAL COMIDA</b>	<b>1,784,778</b>	<b>1,900,978</b>	<b>1,991,374</b>	<b>2,090,342</b>	<b>2,198,749</b>	<b>2,264,711</b>	<b>2,332,653</b>	<b>2,402,632</b>	<b>2,474,711</b>	<b>2,548,953</b>
BAR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Huéspedes</i>	132,217	141,049	148,736	157,259	166,708	171,709	176,860	182,166	187,631	193,260
Bebidas	132,217	141,049	148,736	157,259	166,708	171,709	176,860	182,166	187,631	193,260
<i>Restaurante</i>	137,970	142,900	146,298	150,176	154,562	154,562	154,562	154,562	154,562	154,562
Bebidas	137,970	142,900	146,298	150,176	154,562	154,562	154,562	154,562	154,562	154,562
<b>TOTAL BAR</b>	<b>270,187</b>	<b>283,949</b>	<b>295,035</b>	<b>307,434</b>	<b>321,270</b>	<b>326,271</b>	<b>331,423</b>	<b>336,728</b>	<b>342,193</b>	<b>347,822</b>
<b>TOTAL R&amp;B</b>	<b>2,054,965</b>	<b>2,184,927</b>	<b>2,286,409</b>	<b>2,397,777</b>	<b>2,520,019</b>	<b>2,590,983</b>	<b>2,664,075</b>	<b>2,739,361</b>	<b>2,816,905</b>	<b>2,896,775</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 2.2 Egresos del Hotel

Los egresos del hotel durante los diez años de operación han sido calculados en base a las recomendaciones de las cadenas hoteleras con las que hemos tenido contacto. La mayoría de cadenas hoteleras establece que los costos de operación se calculan mediante:

- Tasa Fija (%) con respecto al Ingreso Total por Ventas
- Los salarios del personal que trabajará en el hotel por mes.

Los egresos del hotel los hemos agrupado en 06 grandes grupos:

### 2.2.1 Costo de Ventas

El costo de ventas está asociado, tanto para las habitaciones como para el restaurante – bar, a los artículos perecederos, artículos de frigo bar, alimentos, bebidas, menaje, utensilios en general y todos los gastos directos que tienen que ver con la atención directa al usuario. Se calcula estos egresos de la siguiente manera:

- En el caso de las habitaciones se considera 8% de los ingresos anuales

- En el caso del Restaurante – bar se considera 30% de los ingresos anuales.

### 2.2.2 Sueldos Directos

Representan los salarios del personal que se dedica exclusivamente a la atención de las habitaciones y al personal que trabaja en el restaurante (mozos, chefs, cocineros, etc.) La estimación de éstos salarios lo podremos revisar a detalle en el capítulo 7.

### 2.2.3 Gastos Directos

Estos gastos corresponden a todos los vestuarios, artículos de limpieza y lo necesario para que las habitaciones y el restaurante-bar puedan operar con normalidad a diario. Se calcula estos egresos de la siguiente manera:

- En el caso de las habitaciones se considera 8% de los ingresos anuales
- En el caso del Restaurante – bar se considera 12% de los ingresos anuales.

#### 2.2.4 Gastos No Distribuidos

Estos gastos se consideran para los salarios del personal indirecto a la operación del hotel, como por ejemplo el personal de administración y marketing (Gerente de Ventas, jefe de marketing, asistentes comerciales). La estimación de éstos salarios lo podremos revisar a detalle en el capítulo 7.

#### 2.2.5 Otros Gastos No Distribuidos

Estos gastos corresponden a los gastos administrativos del hotel, entre ellos papelería, materiales de limpieza, computo, energía y agua y también el mantenimiento rutinario del hotel. Se tiene una tasa promedio de 15% con respecto a las ventas.

#### 2.2.6 Otros Gastos

En este rubro hemos colocado a todos los gastos de operación que tengan relación con la cadena hotelera Holiday Inn. Consideran los tributos a pagar en la municipalidad local, los seguros de la infraestructura y por supuesto los 03 principales Fee a pagar a la cadena hotelera: Uso de Marca, gerenciamiento e incentivos.



A continuación, se detallan las consideraciones de todos los egresos del hotel:

Tabla Nro. 53  
Resumen de Egresos en Operación del Hotel

EGRESOS	DESCRIPCION DEL COSTO	TASA SOBRE LAS VENTAS	OBSERVACION
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
Habitaciones	Artículos perecederos, artículo de frigobar, sábanas, vasos, bolígrafos, libretas, toallas.	8%	Tasa Fija
Restaurante & Bar	Gastos en insumos: carnes, bebidas, alimentos en general, platos y utensilios de cocina	30%	Tasa Fija
<b>SUELDOS DIRECTOS</b>			
Habitaciones	Salarios sólo de la gente que se dedica a las habitaciones: Limpieza y atención	3.80%	Sueldos Calculados
Restaurante & Bar	Sueldos solo de la gente del restaurante y bar: Cocineros, Mozo, Asistentes.	13%	Sueldos Calculados
<b>GASTOS DIRECTOS</b>			
Habitaciones	Vestuario del Personal, artículos de limpieza: Detergentes, suavizantes, lejía, sólo de habitaciones	8%	Tasa Fija
Restaurante & Bar	Vestuario del Personal, artículos de limpieza: Detergentes, suavizantes, lejía, sólo del Restaurante Bar.	12%	Tasa Fija
<b>GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>			
Administración	Sueldos del personal administrativo del hotel	2.90%	Sueldos Calculados
Marketing	Sueldos de los asistentes, gerentes de ventas y marketing		Sueldos Calculados
<b>OTROS GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>			
Gastos Administrativos	Papel, tinta, impresoras, telefono, limpieza de áreas comunes	3%	Tasa Fija
Cuota de Marketing (Fee Operador Holiday Inn)	Fee Marketing al operador	3%	Tasa Fija
Marketing & Internet (promotor)	Marketing propio y local que ejecuta el promotor	2%	Tasa Fija
Cuota Royalty Programa (Operador Holiday Inn)		4.8%	Tasa Fija
Room connection to system Fee (US\$ 12.75/habitacion/mes)	Sistema para reservaciones del hotel		12.75 dolares por habitación por mes
Energía y Agua	Pagos por consumo de energía y agua en el hotel	4.50%	Tasa Fija
Mantenimiento del Hotel	Mantenimiento en general de las instalaciones del hotel: Pintura, equipos, maquinarias, etc.	3.50%	Tasa Fija
<b>OTROS GASTOS</b>			
Impuestos y Seguros	Impuestos y Seguros	1.7%	Tasa Fija
FF&E Reservas	FF&E Reservas	4%	Tasa Fija
Uso de Marca Fee	Fee	1.5%	Tasa Fija
Gerenciamiento Fee	Fee	1.5%	Tasa Fija
Incentivos Fee	Fee	9%	Tasa Fija

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO 7 - ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

### 1 Consideraciones Iniciales al Análisis: Definición de Parámetros Iniciales

Para la realización del presente capítulo, es necesario previamente definir y calcular las principales variables que nos permitirán conocer el comportamiento de la demanda hotelera para nuestro sector específico, para luego poder estimar el comportamiento del este negocio en un periodo de análisis determinado.

#### 1.1 Tasa de Ocupación (%)

La tasa de ocupación es una relación porcentual entre las habitaciones ocupadas y el total de habitaciones del hotel.

$$Tasa\ de\ Ocupación\ (\%) = \frac{Total\ de\ Habitaciones\ Ocupadas}{Total\ de\ Habitaciones}$$

## 1.2 ADR (Average Daily Rate)

El ADR es la tarifa promedio calculada entre el cociente del ingreso total por habitaciones y la cantidad de habitaciones ocupadas. Este parámetro es el principal indicador de ingreso para el hotel y se debe estimar después de haber analizado nuestro set de competidores directos y el comportamiento de la demanda en este segmento. Análisis realizado en el capítulo 2 Análisis de Mercado. Para efectos de nuestro análisis el ADR es la tarifa que se cobra realmente a los usuarios del hotel.

$$ADR (US\$) = \frac{\text{Ingreso total por habitaciones}}{\text{Total de Habitaciones Ocupadas}}$$

## 1.3 RevPAR

El RevPAR es la tarifa que reflejan los ingresos por cada habitación disponible no ocupada. Difiere del ADR ya que el RevPAR es calculado entre el cociente del ingreso total por habitaciones y la cantidad total de habitaciones. El RevPAR es un indicador que mide los ingresos totales realmente ingresados por cada habitación del total de habitaciones del hotel.

$$RevPAR (US\$) = \frac{\text{Ingreso total por habitaciones}}{\text{Total de Habitaciones}}$$

También se puede representar:

$$RevPAR (US\$) = ADR \times Tasa \ de \ Ocupaci3n$$

Se puede concluir que mientras más cerca esté el ADR del RevPAR, la tasa de ocupación será más cercana a 1, esto normalmente ocurrirá en época de temporada alta.

#### 1.4 Duración de Estancia

La duración de la estancia es un parámetro necesario para el análisis que se define como la cantidad de días promedio que se ocupa una determinada habitación.

#### 1.5 DOF

Este parámetro nos sirve para determinar la cantidad de personas promedio que ocuparán una determinada habitación en una determinada duración de estancia.

#### 1.6 Noches Demandadas

Para efectos de ésta tesis la cantidad de noches demandadas es la cantidad de habitaciones ocupadas (afectadas por la tasa de Ocupación) durante un año.

## 2 Cálculo de Parámetros Iniciales de Oferta y Demanda

### 2.1 Tasa de Ocupación (%)

Haremos referencia al Capítulo 2 “Análisis de Mercado”: Para el cálculo de la tasa de ocupación, partimos sólo del análisis de nuestro segmento competitivo dentro del distrito de Miraflores y de los hoteles que operarán dentro de los próximos 03 años: 2016, 2017, 2018.

Tabla Nro.54  
Nuevos Ingresos al Segmento Upscale

<b>Nuevos Ingresos</b>	<b>Segmento</b>	<b>Habitaciones nuevas</b>	<b>Apertura</b>
Courtyard	Upper Midscale	154	<b>2015</b>
NH	Upper Midscale	146	<b>2016</b>
Hotel Atton	Upscale	250	<b>2017</b>
Hotel Benavides	Upscale	160	<b>2018</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Nuestro Hotel tendrá las siguientes características:

Tabla Nro.55  
Ingreso de Holiday Inn - Ricardo Palma

<b>Nuevos Ingresos</b>	<b>Segmento</b>	<b>Habitaciones nuevas</b>	<b>Apertura</b>
<b>Hotel (Holiday Inn)</b>	<b>Upscale</b>	<b>196</b>	<b>2018</b>
<b>Habitaciones por noche suministradas</b>		<b>71,540</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

Debemos tener en cuenta que la ventaja competitiva de nuestro hotel es que tendrá un aporte en la ocupación por efecto de la marca *Holiday In*: Programas de Fidelización de clientes, ofertas - promociones a clientes habituales Holiday Inn y también el soporte de IHG (Intercontinental Hotels Group). Al momento de negociar el contrato de operación, *Holiday Inn* nos señala que (en su experiencia) la incursión de una marca posicionada nos permitirá una colocación extra de habitaciones por vender desde el año 1, hasta el año 5 de: 16%, 15%, 13%, 11% y 9% extra respectivamente. Al mismo tiempo, Holiday Inn indica que pasado el quinto año, *la tasa de ocupación habrá llegado al máximo y que ésta permanecerá constante durante todo el periodo de operación*: Nuestro análisis económico financiero considera ello.

Para poder determinar la tasa de ocupación de nuestro hotel, primero estimaremos la tasa de ocupación del mercado (entiéndase como mercado sólo de nuestro set de competidores directo: Upscale - Miraflores). Para ello hemos tomado datos emitidos por el Ministerio de Turismo (Mincetur) que indica que en el 2014 las habitaciones en el mercado (upscale - Miraflores) fueron 1007, la tasa de ocupación del mercado 79.29 % y además se estima que las noches demandas tendrán un crecimiento promedio del 6.5% durante los 10 años posteriores.

Con los datos anteriores hemos preparado las siguientes tablas:

Tabla Nro.56  
Estimación de Tasa de Ocupación del Mercado - Segmento Upscale

Año	Habitaciones en el Mercado	Noches Demandadas	Tasa de Ocupación en el Mercado	Tasa de Crecimiento	Cuota de Participación
2014	1,007	291,428	79.29%		
2015e	1,161	310,370	73.24%	6.5%	
2016e	1,307	330,545	69.29%	6.5%	
2017e	1,307	352,030	73.79%	6.5%	
2018e	1,717	374,912	59.82%	6.5%	
2019e	1,913	399,281	<b>57.18%</b>	6.5%	10.2%
2020e	1,913	425,234	<b>60.90%</b>	6.5%	10.2%
2021e	1,913	452,875	<b>64.86%</b>	6.5%	10.2%
2022e	1,913	482,312	<b>69.07%</b>	6.5%	10.2%
2023e	1,913	513,662	<b>73.56%</b>	6.5%	10.2%

Fuente: Elaboración propia

Según el capítulo 6, en el cual se muestra que nuestro hotel estaría ingresando al mercado a finales del 2019, la tasa de ocupación del mercado sería de 57.18%, 60.90%, 64.86%, 69.07%, 73.56% en sus primeros 05 años de operación respectivamente. Sin embargo, esta tasa de ocupación no puede ser la considerada en nuestro análisis debido a que la incursión de la marca internacional Holiday Inn que ya tiene un posicionamiento en el extranjero, nos garantiza una ocupación mayor como lo mencionamos anteriormente. Si agregamos a la tasa de ocupación del mercado calculada en la tabla anterior, la tasa de ocupación que nos garantiza la marca durante los primeros 05 años, entonces habremos calculado la *tasa de ocupación de nuestro hotel*. Como lo dijimos anteriormente ésta nueva tasa de ocupación tendrá un aspecto creciente durante los primeros cinco años, desde 69.69% hasta llegar a un pico máximo de 78.07%. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla Nro.57  
Proyección de Demanda en Miraflores – Segmento Upscale

Demanda Hotelera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2019e	2020e	2021e	2022e	2023e
<b>Noches de Habitación Añadidas por Competitividad</b>					
Noches Añadidas (Plus por Marca Hotelera)	16.0%	15.0%	13.0%	11.0%	9.0%
Total Demanda de Noches por Habitación	11,446	10,731	9,300	7,869	6,439
Promedio de Habitaciones Basado en la Marca Hotelera	49,859	51,640	52,868	54,270	55,855
Suministro de Noches de Hotel	71,540	71,540	71,540	71,540	71,540
<b>Ratio de Ocupación</b>	<b>69.69%</b>	<b>72.18%</b>	<b>73.90%</b>	<b>75.86%</b>	<b>78.07%</b>
<b>Cuota de Mercado - Hotel</b>	<b>13.30%</b>	<b>12.93%</b>	<b>12.43%</b>	<b>11.98%</b>	<b>11.58%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 ADR (Average Daily Rate) y DOF

De la tabla anterior podemos observar que la cantidad total de noches demandadas (a partir del inicio de la operación de nuestro hotel) es de 49,859. Para el cálculo del ADR estableceremos (Según lo visto en el capítulo 2) que de este total el 85% es ocupada por extranjeros y el 15% por turistas nacionales.

Tabla Nro.58  
Porcentaje de Participación Huéspedes Extranjeros y Locales

Habitaciones Demandadas por Noche	TOTAL
Extranjeros	42.380
%	85%
Nacionales	7.479
%	15%
<b>TOTAL</b>	<b>49.859</b>

Fuente: Elaboración propia



El análisis financiero se realiza utilizando el ADR, que es una tarifa promedio que no distingue la procedencia de los turistas ni tampoco el tipo de habitación que se pueda tomar. Es por ello que para estimar el ADR vamos a analizar un posible comportamiento del tipo de huéspedes que visitarán nuestro hotel en un periodo determinado.

Vamos a estimar que, del total de huéspedes extranjeros, el 10% vienen solos y el restante 90% en grupos, del mismo modo, consideramos que de los huéspedes nacionales el 40% vienen solos y el 60% vienen en grupos. Hemos fijado que las tarifas

Tabla Nro.59  
Calculo de DOF y ADR

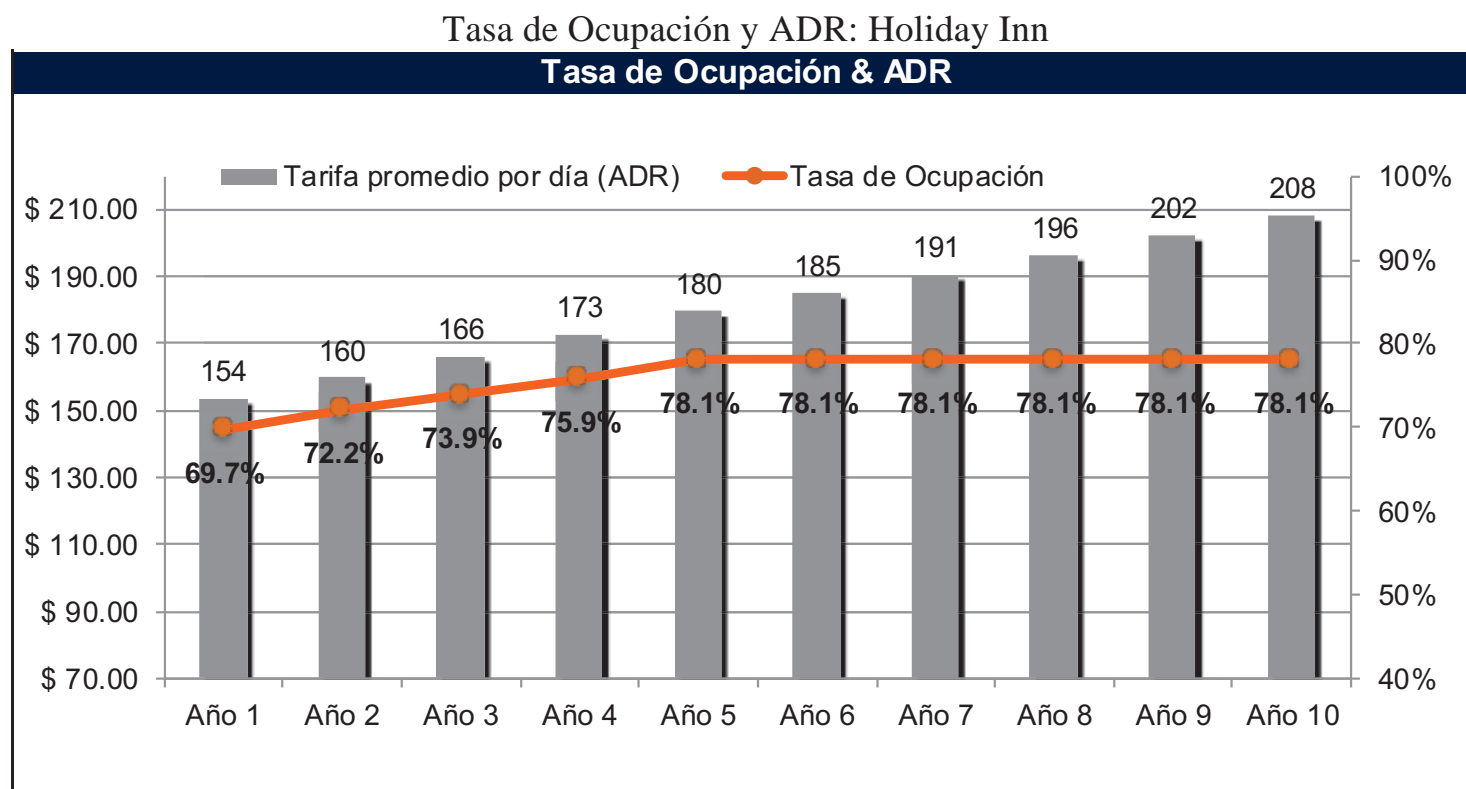
Segmento	Habitaciones Demandadas por Noche	Porcentaje (%)	Duración de Estancia	DOF (Personas por Habitación)	Tarifa Promedio por Día (ADR)
Extranjeros	<b>42,380</b>				<b>155.0</b>
Solos (10%)	4,238	8.5%	1.6	1.4	200.0
Grupos (90%)	38,142	76.5%	2.5	1.2	150.0
Nacionales	<b>7,479</b>				<b>145.0</b>
Solos (40%)	2,992	6.0%	1.6	1.5	175.0
Grupos (60%)	4,487	9.0%	2.5	1.1	125.0
<b>TOTAL</b>	<b>49,859</b>	<b>100%</b>	<b>2.37</b>	<b>1.23</b>	<b>153.5</b>

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, después de revisar la tabla 59, podremos decir que el ADR en el primer año de operación de nuestro hotel estará situado en US\$ 153.5, la duración de la estancia es en promedio 2.37 días y que en nuestro hotel habrá en promedio 1.23 personas por cada habitación.

Finalmente, una vez calculados el ADR y la Tasa de ocupación, mostraremos el gráfico que muestra su evolución en los 10 años de operación.

Gráfico Nro.58



Fuente: Elaboración propia

### 2.3 RevPAR

Como lo mencionamos anteriormente, para calcular el RevPAR, multiplicaremos el ADR por la tasa de Ocupación.

Tabla Nro.60  
RevPAR Holiday Inn

Descripción Datos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>RevPAR</b>	107,0	115,2	122,7	131,0	140,2	144,4	148,7	153,2	157,8	162,5

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber analizado el comportamiento de la oferta y demanda, y haber calculado los principales parámetros como: Tasa de Ocupación, ADR, Duración de la estancia y DOF, mostraremos a continuación la tabla resumen de parámetros de oferta y demanda para los 10 años de operación del Hotel Holiday Inn.

Tabla Nro.61  
Resumen de Parámetros de Oferta y Demanda Holiday Inn – Periodo 10 años

Descripción Datos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Días por año	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Habitaciones	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
		2.5%	1.7%	2.0%	2.2%					
Tasa de Ocupación	69.7%	72.2%	73.9%	75.9%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%
		6.1	6.4	6.6	6.9					
Tarifa promedio por día (ADR)	153.5	159.6	166.0	172.7	179.6	185.0	190.5	196.2	202.1	208.2
RevPAR (Tarifa promedio por día corregida)	107.0	115.2	122.7	131.0	140.2	144.4	148.7	153.2	157.8	162.5
Duración de la estancia	2.37									
DOF (personas por habitación)	1.23									
Habitaciones por noche (demandadas)	49,859	51,640	52,868	54,270	55,855	55,855	55,855	55,855	55,855	55,855
Huéspedes	25,797	26,719	27,355	28,080	28,900	28,900	28,900	28,900	28,900	28,900
Huéspedes por noche	61,127	63,311	64,817	66,534	68,478	68,478	68,478	68,478	68,478	68,478

Fuente: Elaboración propia

### 3 Cálculo de Variables Previas al Flujo de Caja

#### 3.1 Parámetros para el Financiamiento

Para el cálculo de los Resultados Integrales y el Flujo de Caja hemos establecido algunos datos fijos producto de una evaluación de la empresa Promotora y de sus posibilidades de financiamiento con bancos actuales.

Como comentamos en el capítulo 6, se he establecido que el 60% de la inversión será financiada con un banco local a una tasa TEA del 7%, el periodo del análisis (contrato por operación) será de 10 años, hemos congelado que la inflación se situará alrededor del 3% y que el tipo de cambio se mantendrá en s/. 3.40. El capital de trabajo con el que cuenta la empresa promotora para el proyecto es de US\$ 700,000 y el Ke (Costo del capital de los accionistas) es del 12% anual. Por lo tanto, teniendo en cuenta la estructura de financiamiento, hemos establecido que el WACC es de: 7.82%.

Tabla Nro.62  
Datos para el Financiamiento

Datos para el Financiamiento	
Tasa de Interés de Deuda	7.00%
Periodo de Análisis	10
Valor Residual (año de caducidad)	10
Inflación	3.0%
Tipo de Cambio	3.4
Capital de Trabajo (US\$)	700,000
Ke (Costo Capital Accionistas)	12%
Weighted Average Cost of Capital (WACC)	<b>7.82%</b>

*Elaboración Propia*

### 3.2 Sueldos y Salarios

Como lo mencionamos en el capítulo 6, para la operación del hotel hemos establecido salarios para todo el personal que se contratará. Si bien es cierto en el contrato por operación la marca internacional es quien se encarga de toda la operación, es posible que se negocie contractualmente que la empresa promotora sea quien efectúe los pagos por la planilla de todos los trabajadores. Es por ello que nosotros hemos considerado los siguientes salarios:

Tabla Nro.63  
Salarios para Personal de Habitaciones

Habitaciones			US\$
S/.		Nº	Salario/Mes
3,060	Gerente de Recepción	1	900.0
1,020	Maestranza	16	300.0
1,020	Mantenimiento de Habitaciones	8	300.0
5,100	Gerente de Ingresos	1	1500.0
1,530	Recepcionistas	9	450.0
1,700	Auditoria Nocturna	1	500.0
1,020	Limpieza Áreas Comunes	4	300.0
2,040	Supervisor	2	600.0
1,700	Conserje	1	500.0
<b>Total</b>		<b>43</b>	

*Elaboración Propia*

Tabla Nro.64  
Salarios para Personal de Restaurante y Bar

Restaurante y Bar			US\$
S/.		Nº	Salario/Mes
6,800	Cheff	1	2,000.0
3,400	Sous cheff	1	1,000.0
1,190	Cocineros	8	350.0
1,700	Barman	2	500.0
1,190	Meseros	14	350.0
4,250	Eventos & Cheff de Banquete	1	1,250.0
2,040	Ventas de eventos Ejecutivos	2	600.0
1,020	Servicio de Habitaciones	2	300.0
1,700	Anfitrión	1	500.0
1,530	Cajero	1	450.0
<b>Total</b>		<b>33</b>	

*Elaboración Propia*

Tabla Nro.65  
Salarios para Personal de Lavandería y Mantenimiento

Spa			US\$
S/.		Nº	Salario/Mes
<b>LAVANDERÍA</b>			
2,040	Encargado	1	600.0
1,020	Asistente	3	300.0
<b>MANTENIMIENTO</b>			
7,650	Jefe de Mantenimiento	1	2,250.0
2,380	Asistente	2	700.0
<b>ESTACIONAMIENTOS</b>			
1,190	Encargado	2	350.0
<b>Total</b>		<b>9</b>	

*Elaboración Propia*

Tabla Nro.66  
Salarios para Personal de Lavandería y Mantenimiento

Administración			US\$
S/.		Nº	Salario/Mes
15,300	Gerente General	1	4,500.0
8,500	Gerente de ventas	1	2,500.0
680	Ventas & Gerente de Marketing	1	200.0
6,120	Ejecutivo de Ventas	3	1,800.0
6,800	Auditoria de Ingresos	1	2,000.0
6,120	Gastos Auditoria	1	1,800.0
6,800	Contador	1	2,000.0
6,800	Gerente de Sistemas	1	2,000.0
1,020	Asistente Administrativo	3	300.0
1,530	Secretaria	2	450.0
1,530	Seguridad	4	450.0
<b>Total</b>		<b>19</b>	

*Elaboración Propia*

### 3.3 Depreciación de la Edificación

La depreciación de la edificación es una variable muy decisiva para éste proyecto, las consideraciones que hemos tomado son las siguientes:

- El equipamiento del edificio de US\$ 1'860,000 de inversión tendrá una depreciación en 03 años, es decir a una tasa de 33% anual.

- El edificio completo, es decir la construcción se podrá depreciar en 20 años, a una tasa del 5% anual.
- El equipamiento y mobiliario (FF&E) se podrá depreciar durante el tiempo de uso establecido en el contrato con el operador es decir a los 06 años, eso significa una tasa del 17% anual.

Tabla Nro.67  
Cálculo de la Depreciación

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Equipamiento	620,000	620,000	620,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Edificación	1,229,154	1,229,154	1,229,154	1,229,154	1,229,154	1,229,154	1,229,154	1,229,154	1,229,154	1,229,154	1,229,154
FF&EE	310,000	310,000	310,000	310,000	310,000	310,000	-	-	-	-	-
<b>Depreciación</b>	<b>2,159,154</b>	<b>2,159,154</b>	<b>2,159,154</b>	<b>1,539,154</b>	<b>1,539,154</b>	<b>1,539,154</b>	<b>1,229,154</b>	<b>1,229,154</b>	<b>1,229,154</b>	<b>1,229,154</b>	<b>-</b>
<b>NUEVO FF&amp;EE</b>											
Equipamiento	50%				274,148	274,148	274,148	274,148	-	-	-
FF&EE	50%				137,074	137,074	137,074	137,074	137,074	137,074	137,074
<b>Depreciación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>411,222</b>	<b>411,222</b>	<b>411,222</b>	<b>411,222</b>	<b>137,074</b>	<b>137,074</b>	<b>137,074</b>
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>2,159,154</b>	<b>2,159,154</b>	<b>2,159,154</b>	<b>1,539,154</b>	<b>1,539,154</b>	<b>1,950,377</b>	<b>1,640,377</b>	<b>1,640,377</b>	<b>1,366,229</b>	<b>1,366,229</b>	<b>137,074</b>

Elaboración Propia

### 3.4 Estimación de la Deuda y Costo Financiero

Como lo mencionamos anteriormente, ésta tesis contempla buscar financiamiento con un banco local por un préstamo de US\$ 22'658,068 a una tasa del 7% durante el periodo contractual que se tiene con el operador (10 años), lo que ocasiona que el proyecto tenga un costo financiero de US\$ 1'602,989.

Tabla Nro.68  
Servicio a la Deuda

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>SALDO DE DEUDA</b>	22,658,068	20,766,426	18,742,369	16,576,628	14,259,285	11,779,728	9,126,602	6,287,757	3,250,193	0
<b>PAGO ANUAL</b>	-3,370,879	-3,370,879	-3,370,879	-3,370,879	-3,370,879	-3,370,879	-3,370,879	-3,370,879	-3,370,879	-3,370,879
<b>AMORTIZACIÓN ANUAL</b>	-1,767,890	-1,891,642	-2,024,057	-2,165,741	-2,317,343	-2,479,557	-2,653,126	-2,838,845	-3,037,564	-3,250,193
<b>INTERESES ANUALES</b>	-1,602,989	-1,479,237	-1,346,822	-1,205,138	-1,053,536	-891,322	-717,753	-532,034	-333,315	-120,686

*Elaboración Propia*



#### 4 Evaluación de Resultados Económicos

Después de haber calculado los parámetros previos al análisis económico en el presente capítulo, además de haber calculado los Ingresos y Egresos en el capítulo 06. A continuación, se muestran los resultados durante el periodo de 10 años de operación.

##### 4.1 Evaluación de Resultados Integrales

Tabla Nro.69  
Ingresos por Ventas

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Días por año	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Habitaciones	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
Tasa Ocupación	69,7%	72,2%	73,9%	75,9%	78,1%	78,1%	78,1%	78,1%	78,1%	78,1%
ADR (Tarifa Promedio Diaria)	\$153,50	\$159,64	\$166,03	\$172,67	\$179,57	\$184,96	\$190,51	\$196,22	\$202,11	\$208,17
Habitaciones por noche	49.859	51.640	52.868	54.270	55.855	55.855	55.855	55.855	55.855	55.855
Habitaciones por noche (sólo extranjeros)	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
RevPAR US\$ (Tarifa promedio Diaria corregida)	107,0	115,2	122,7	131,0	140,2	144,4	148,7	153,2	157,8	162,5
RevPAR S/. (Tarifa promedio Diaria corregida)	363,7	391,8	417,2	445,3	476,7	491,0	505,7	520,9	536,5	552,6
<b>DEPARTAMENTO DE INGRESOS</b>										
Habitaciones	7.859,95	8.466,40	9.014,49	9.623,54	10.300,82	10.609,85	10.928,14	11.255,99	11.593,67	10.197,35
Restaurante y Bar (Incluido Eventos)	2.054,96	2.184,92	2.286,40	2.397,77	2.520,01	2.590,98	2.664,07	2.739,36	2.816,90	2.896,77
<b>Total DEPARTAMENTO DE INGRESOS</b>	<b>9.914,91</b>	<b>10.651,3</b>	<b>11.300,9</b>	<b>12.021,3</b>	<b>12.820,84</b>	<b>13.200,83</b>	<b>13.592,22</b>	<b>13.995,35</b>	<b>14.410,57</b>	<b>13.094,12</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.70  
Egresos: Costo de Ventas

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>COSTO DE VENTAS</b>										
Habitaciones	628.796	677.313	721.160	769.883	824.066	848.788	874.252	900.479	927.494	815.788
Restaurante y Bar (Incluido Eventos)	719.368	764.035	795.136	828.768	865.164	889.728	915.029	941.088	967.930	995.577
Almuerzos	274.021	291.281	302.553	314.607	327.515	337.341	347.461	357.885	368.621	379.680
Cenas	177.062	187.845	193.480	199.284	205.263	211.421	217.763	224.296	231.025	237.956
Bar	81.056	85.185	88.510	92.230	96.381	97.881	99.427	101.019	102.658	104.347
Directorios	2.447	2.605	2.741	2.897	3.068	3.160	3.255	3.353	3.453	3.557
Eventos Buffet 1	88.374	94.274	99.403	105.089	111.394	114.736	118.178	121.723	125.375	129.136
Eventos Buffet 2	96.408	102.846	108.449	114.660	121.543	125.189	128.945	132.813	136.798	140.902
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>1.348.164</b>	<b>1.441.347</b>	<b>1.516.296</b>	<b>1.598.651</b>	<b>1.689.230</b>	<b>1.738.516</b>	<b>1.789.281</b>	<b>1.841.568</b>	<b>1.895.424</b>	<b>1.811.365</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.71  
Egresos: Sueldos Directos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>SUELDOS DIRECTOS</b>										
Habitaciones	295.429	304.292	313.420	322.823	332.508	342.483	352.757	363.340	374.240	385.467
Restaurante y Bar (Incluido Eventos)	287.197	295.813	304.687	313.828	323.243	332.940	342.928	353.216	363.813	374.727
<b>Total SUELDOS DIRECTOS</b>	<b>582.626</b>	<b>600.104</b>	<b>618.108</b>	<b>636.651</b>	<b>655.750</b>	<b>675.423</b>	<b>695.686</b>	<b>716.556</b>	<b>738.053</b>	<b>760.194</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.72  
Egresos: Gastos Directos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>GASTOS DIRECTOS</b>										
Habitaciones	628.796	677.313	721.160	769.883	824.066	848.788	874.252	900.479	927.494	815.788
Restaurante y Bar (Incluido Eventos)	246.596	262.191	274.369	287.733	302.402	310.918	319.689	328.723	338.029	347.613
<b>Total GASTOS DIRECTOS</b>	<b>875.392</b>	<b>939.504</b>	<b>995.529</b>	<b>1.057.616</b>	<b>1.126.469</b>	<b>1.159.706</b>	<b>1.193.941</b>	<b>1.229.203</b>	<b>1.265.522</b>	<b>1.163.401</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.73  
Egresos: Utilidades Antes de Impuestos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>UTILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE INGRESOS</b>										
Habitaciones	6.306.929	6.807.492	7.258.759	7.760.951	8.320.188	8.569.794	8.826.888	9.091.695	9.364.445	8.180.309
Restaurante y Bar (Incluido Eventos)	801.804	862.888	912.216	967.448	1.029.210	1.057.397	1.086.430	1.116.333	1.147.134	1.178.858
<b>Total PROFIT DEPARTMENT</b>	<b>7.108.734</b>	<b>7.670.380</b>	<b>8.170.976</b>	<b>8.728.399</b>	<b>9.349.399</b>	<b>9.627.191</b>	<b>9.913.317</b>	<b>10.208.028</b>	<b>10.511.579</b>	<b>9.359.167</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.74  
Egresos: Gastos No distribuidos (Sueldos)

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>GASTOS NO DISTRIBUIDOS - SUELDOS</b>										
Administración	290.856	299.581	308.569	317.826	327.360	337.181	347.297	357.716	368.447	379.500
Marketing	98.781	101.745	104.797	107.941	111.179	114.514	117.950	121.488	125.133	128.887
<b>Total GASTOS NO DISTRIBUIDOS - SUELDOS</b>	<b>389.637</b>	<b>401.326</b>	<b>413.366</b>	<b>425.766</b>	<b>438.539</b>	<b>451.696</b>	<b>465.247</b>	<b>479.204</b>	<b>493.580</b>	<b>508.387</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.75  
Egresos: Otros Gastos No distribuidos (Sueldos)

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>OTROS GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>										
Gastos Administrativos	297.447	319.540	339.027	360.640	384.625	396.025	407.767	419.861	432.317	392.824
Cuota de Marketing FEE (Operador Holiday Inn)	297.447	319.540	339.027	360.640	384.625	396.025	407.767	419.861	432.317	392.824
Marketing & Internet (Promotor)	198.298	213.027	226.018	240.426	256.417	264.017	271.844	279.907	288.212	261.883
Cuota Royalty Programa (Operador Holiday Inn)	47.096	50.594	53.679	57.101	60.899	62.704	64.563	66.478	68.450	62.197
Room connection to system Fee (US\$ 12.75/habitacion/mes)	29.988	30.888	31.814	32.769	33.752	34.764	35.807	36.881	37.988	39.128
Energía y Agua	446.171	479.310	508.541	540.959	576.938	594.038	611.650	629.791	648.476	589.236
Mantenimiento del Hotel	297.447	372.797	395.532	480.853	512.834	528.033	543.689	559.814	576.423	523.765
<b>Total OTROS GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>	<b>1.613.896</b>	<b>1.785.695</b>	<b>1.893.639</b>	<b>2.073.387</b>	<b>2.210.091</b>	<b>2.275.606</b>	<b>2.343.087</b>	<b>2.412.593</b>	<b>2.484.184</b>	<b>2.261.856</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Flujo Económico y Financiero

### 4.2.1 Flujo de Caja y Ratios Económicos

Tabla Nro. 76  
Flujo de Caja Operativo

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>5.105.201</b>	<b>5.483.359</b>	<b>5.863.971</b>	<b>6.229.245</b>	<b>6.700.768</b>	<b>6.899.889</b>	<b>7.104.984</b>	<b>7.316.231</b>	<b>7.533.815</b>	<b>6.588.924</b>
<b>OTROS GASTOS</b>										
Impuestos Municipalidad Miraflores	99.149	102.124	105.187	108.343	111.593	114.941	118.389	121.941	125.599	129.367
Seguros	2.088	2.151	2.216	2.282	2.350	2.421	2.494	2.568	2.646	2.725
FF&EE Reservas	99.149	213.027	339.027	480.853	512.834	528.033	543.689	559.814	576.423	523.765
<b>Retribución del Operador</b>										
Uso de Marca Fee	118.979	138.467	158.213	180.320	192.313	198.013	203.883	209.930	216.159	196.412
Gerenciamiento Fee	118.979	138.467	158.213	180.320	192.313	198.013	203.883	209.930	216.159	196.412
Incentivos Fee	333.620	399.300	468.567	484.692	522.086	537.607	553.593	570.059	587.019	510.265
<b>Total OTROS GASTOS</b>	<b>771.965</b>	<b>993.536</b>	<b>1.231.423</b>	<b>1.436.810</b>	<b>1.533.489</b>	<b>1.579.027</b>	<b>1.625.932</b>	<b>1.674.243</b>	<b>1.724.004</b>	<b>1.558.946</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.77  
Flujo de Caja Económico - EBITDA

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>EBITDA</b>	<b>4.333.236</b>	<b>4.489.823</b>	<b>4.632.548</b>	<b>4.792.435</b>	<b>5.167.279</b>	<b>5.320.862</b>	<b>5.479.052</b>	<b>5.641.988</b>	<b>5.809.812</b>	<b>5.029.978</b>
EBITDA	4.333.236	4.489.823	4.632.548	4.792.435	5.167.279	5.320.862	5.479.052	5.641.988	5.809.812	5.029.978
Depreciación	-2.159.154	-2.159.154	-2.159.154	-1.539.154	-1.539.154	-1.950.377	-1.640.377	-1.640.377	-1.366.229	-1.366.229
Beneficio Antes de Impuestos	2.174.082	2.330.669	2.473.394	3.253.281	3.628.125	3.370.485	3.838.675	4.001.611	4.443.583	3.663.749
Impuesto a la Renta (28%)	-608.743	-652.587	-692.550	-910.919	-1.015.875	-943.736	-1.074.829	-1.120.451	-1.244.203	-1.025.850
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>1.565.339</b>	<b>1.678.082</b>	<b>1.780.844</b>	<b>2.342.362</b>	<b>2.612.250</b>	<b>2.426.749</b>	<b>2.763.846</b>	<b>2.881.160</b>	<b>3.199.380</b>	<b>2.637.900</b>
+ Depreciación	2.159.154	2.159.154	2.159.154	1.539.154	1.539.154	1.950.377	1.640.377	1.640.377	1.366.229	1.366.229
+ FF&EE Reservas	99.149	213.027	339.027	480.853	512.834	528.033	543.689	559.814	576.423	523.765
- FF&EE Gasto Renovación	0	0	0	0	0	-1.644.890	0	0	0	0
- Inversión Total Inicial										50.299.780
+ Valor Residual										700.000
- Variación del Capital de Trabajo	-49.575	-53.257	-56.505	-60.107	-64.104	-66.004	-67.961	-69.977	-72.053	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>3.774.068</b>	<b>3.997.006</b>	<b>4.222.521</b>	<b>4.302.263</b>	<b>4.600.134</b>	<b>3.194.266</b>	<b>4.879.951</b>	<b>5.011.374</b>	<b>5.069.979</b>	<b>55.527.673</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO ACUM</b>	<b>-36.935.861</b>	<b>-32.938.855</b>	<b>-28.716.334</b>	<b>-24.414.072</b>	<b>-19.813.938</b>	<b>-16.619.672</b>	<b>-11.739.722</b>	<b>-6.728.348</b>	<b>-1.658.369</b>	<b>53.869.304</b>

Fuente: Elaboración propia

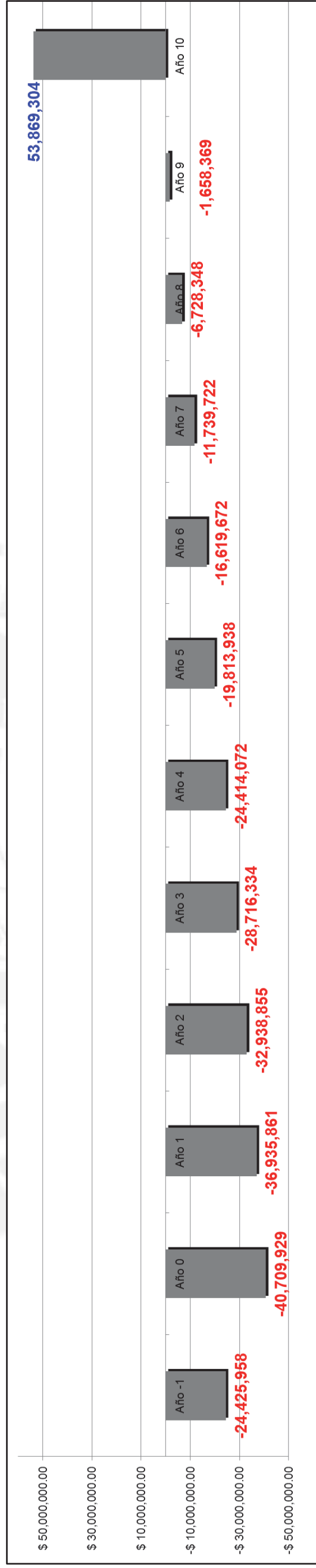
Tabla Nro. 78  
Ratios Económicos: TIR y VAN - ECONOMICO

INDICADORES	
WAAC	7,82%
TIR	10,89%
VAN ECONÓMICO (US\$)	\$ 9.643.118,91

Fuente: Elaboración propia

- La primera conclusión es que el VAN es mayor a 0, por lo que podríamos inferir que económicamente el proyecto es viable (es decir sin considerar la participación de la deuda en el flujo). Sin embargo, habría que evaluar el Flujo de Caja Financiero.
- Del mismo modo, podemos observar el TIR tiene un valor del 10.89% que a su vez es mayor que el WAAC 7.82%

Gráfico Nro. 79  
Flujo de Caja Económico



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Flujo de Caja y Ratios Financieros

En este apartado, se considera la participación del comportamiento del flujo más la deuda y utilizando la tasa de descuento

Ke (costo de capital del accionista del 12%.)

Tabla Nro.80  
Flujo de Caja Financiero

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	852.026	1.040.313	1.228.752	1.268.822	1.524.245	72.957	1.710.043	1.789.465	1.792.428	52.190.586
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO ACUMULADO</b>	-15.431.94	-14.391.63	-13.162.88	-11.894.05	-10.369.81	-10.296.85	-8.586.813	-6.797.34	-5.004.92	47.185.66
Depreciación	-2.159.154	-2.159.154	-2.159.154	-1.539.154	-1.539.154	-1.950.377	-1.640.377	-1.640.377	-1.366.229	-1.366.229
<b>UTILIDADES ANTES DE LOS IMPUESTOS</b>	<b>24.832.150</b>	<b>23.097.095</b>	<b>21.215.763</b>	<b>19.829.908</b>	<b>17.887.409</b>	<b>15.150.213</b>	<b>12.965.277</b>	<b>10.289.368</b>	<b>7.693.776</b>	<b>3.663.749</b>
Impuesto a la Renta (28%)	0	-6.467.186	-5.940.414	-5.552.374	-5.008.475	-4.242.060	-3.630.278	-2.881.023	-2.154.257	-1.025.850
IGV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>BENEFICIO NETO (PERDIDAS)</b>	<b>24.832.150</b>	<b>16.629.908</b>	<b>15.275.349</b>	<b>14.277.534</b>	<b>12.878.935</b>	<b>10.908.153</b>	<b>9.334.999</b>	<b>7.408.345</b>	<b>5.539.519</b>	<b>2.637.900</b>

Fuente: Elaboración propia



Tabla Nro.81  
Flujo de Caja Financiero - Resultado

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>FLUJO DE CAJA</b>										
<b>BENEFICIO NETO (PERDIDAS)</b>	<b>24.832.150</b>	<b>16.629.908</b>	<b>15.275.349</b>	<b>14.277.534</b>	<b>12.878.935</b>	<b>10.908.153</b>	<b>9.334.999</b>	<b>7.408.345</b>	<b>5.539.519</b>	<b>2.637.900</b>
Depreciación	2.159.154	2.159.154	2.159.154	1.539.154	1.539.154	1.950.377	1.640.377	1.640.377	1.366.229	1.366.229
FF&EE Accumulation	99.149	213.027	339.027	480.853	512.834	528.033	543.689	559.814	576.423	523.765
FF&EE Expenditure	0	0	0	0	0	-1.644.890	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>27.090.453</b>	<b>19.002.089</b>	<b>17.773.531</b>	<b>16.297.541</b>	<b>14.930.923</b>	<b>11.741.674</b>	<b>11.519.065</b>	<b>9.608.536</b>	<b>7.482.171</b>	<b>4.527.893</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>										
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>										
Flujo de Caja	27.090.453	19.002.089	17.773.531	16.297.541	14.930.923	11.741.674	11.519.065	9.608.536	7.482.171	4.527.893
Variación del Capital de Trabajo	-49.575	-53.257	-56.505	-60.107	-64.104	-66.004	-67.961	-69.977	-72.053	700.000
Valor de Reposición (Año 10)										50.299.780
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>27.040.879</b>	<b>18.948.833</b>	<b>17.717.026</b>	<b>16.237.435</b>	<b>14.866.819</b>	<b>11.675.669</b>	<b>11.451.104</b>	<b>9.538.559</b>	<b>7.410.118</b>	<b>55.527.673</b>

Fuente: Elaboración propia

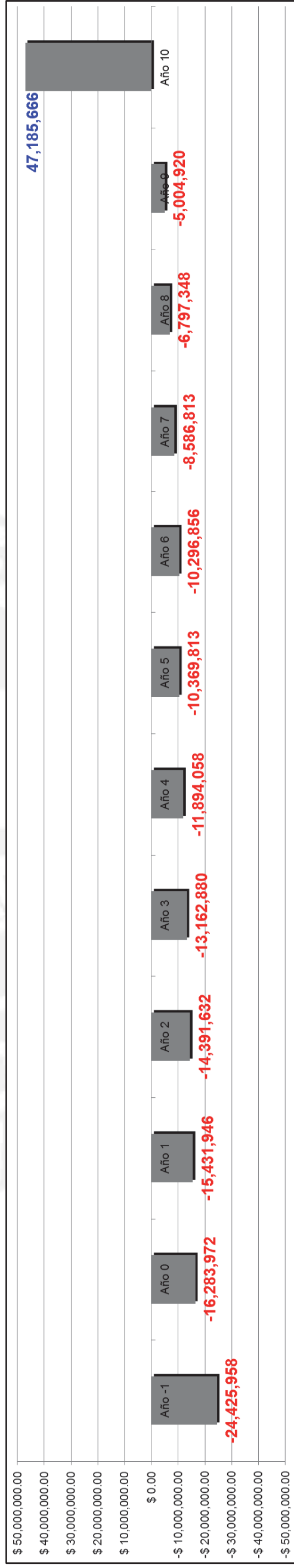
Tabla Nro.82  
Ratios Financieros: TIR y VAN

INDICADORES	
Ke	12%
TIR	14,11%
VAN FINANCIERO (US\$)	\$ 3.486.083,88

Fuente: *Elaboración propia*

- Después de haber incorporado el aporte de la deuda y el VAN financiero sigue siendo mayor a cero, lo que significa que el proyecto sigue teniendo rentabilidad a pesar de haber descontado los flujos con 12%.
- Del mismo modo, podemos observar el TIR tiene un valor del 14.11% que a su vez es mayor que el Ke=12%

Gráfico Nro.83  
Flujo de Caja Financiero



Fuente: *Elaboración propia*

## 5 Sensibilidad de Variables

Para el análisis de sensibilidad hemos analizado las dos variables más influyentes en la operación del negocio hotelero: el ADR y la Tasa de Ocupación. No se analiza la inversión inicial debido a que el terreno ya está adquirido por promotora y el monto de la inversión de la obra más el equipamiento está prácticamente congelado por los contratos a suma alzada que estableceremos con los proveedores. El resultado del análisis de sensibilidad muestra la variación de la TIR Financiera en la tabla 84:

Para esta evaluación se consideraron las variables iniciales de:

Tasa de Ocupación (%)	69.7%	72.2%	73.9%	75.9%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%
Tarifa promedio por día (ADR) US\$	153.5	159.6	166.0	172.7	179.6	185.0	190.5	196.2	202.1	208.2	208.2

Tabla Nro.84  
Análisis de Sensibilidad

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Var.	Tasa de Ocupación				
	-10%	-5%	0%	+5%	+10%
-10%	6.5%	7.5%	11.4%	17.8%	18.9%
-5%	7.5%	12.1%	13.0%	18.8%	19.9%
0%	10.0%	12.5%	<b>14.1%</b>	19.7%	20.8%
+5%	10.6%	13.2%	19.5%	20.6%	21.7%
+10%	12.1%	15.1%	20.4%	21.5%	22.5%

Fuente: Elaboración propia

- Podemos observar que la TIR Financiera es vulnerable en casi igual proporción de cambio de la ADR y la Tasa de Ocupación.
- Si la tasa de Ocupación disminuye en 5% y el ADR se mantiene constante el proyecto seguiría siendo rentable con TIR Financiera de 13% y Ke de 12%.
- Si el ADR disminuye en 5% y la tasa de Ocupación disminuye se mantiene constante el proyecto seguiría siendo rentable con TIR Financiera de 12.5% y Ke de 12%.
- Sin embargo, si ambas variables disminuirían en 5% el proyecto tendría una TIR Financiera de 12.1% un valor muy cercano al Ke pero que todavía el proyecto seguiría siendo rentable.
- Si ambas variables disminuirían en 10% el proyecto ya no sería rentable.
- Por el contrario, si las variables mejoran su comportamiento, el proyecto tendría indicios de mejora en su rentabilidad.

## CONCLUSIONES

### 1 Conclusiones en relación a la Oferta

Como hemos podido observar en el Capítulo 2, Análisis de Mercado. Miraflores se posiciona como el mayor distrito turístico de Lima Metropolitana, la ubicación elegida para el desarrollo de nuestro proyecto se centra en una de las zonas de mayor tránsito turístico y corporativo rodeado por centros comerciales, restaurantes, y otros puntos de interés. Es importante tener en cuenta que el panorama hotelero del distrito de Miraflores se compone de un 39% de marcas internacionales de las cuales Luxury y Upscale destacan como principales categorías del mercado lo que presenta una gran oportunidad para la introducción de una marca no presente en el mercado peruano y especializada en dicho sector.

Como principal característica del mercado hotelero en Miraflores, tenemos un mix de huéspedes de los cuales un 60% se componen del sector corporativo siendo un 80% extranjeros siendo este sector al que se enfoca el proyecto.

## 2 Conclusiones en relación a la Demanda

El mercado miraflorentino se presenta una oferta con un promedio de entre 252 \$ en el segmento Luxury, 210 \$ en el segmento upscale y 73 \$ para el segmento midscale siendo 114 \$ el promedio de tarifa para el mercado hotelero del distrito. Hay que tener en cuenta que esta tarifa se ve reducida en un 15% aproximadamente para precios corporativos.

Observamos que la ocupación promedio del mercado asciende a un 77% siendo Radisson con un 94% de ocupación y Thunderbird Fiesta con un 93% los que más han destacado en el último año. La ocupación anual para el 2014 tuvo un 75% en los niveles 5 y 4 estrellas. Asimismo, la ocupación interanual muestra picos entre baja temporada siendo los meses entre diciembre y marzo y alta temporada comprendida entre los meses abril y noviembre llegando a picos del 90% y 80% para el sector 4 y 5 estrellas. Esto muestra un mercado con gran posibilidad de expansión actualmente para la introducción de nuevas marcas.

## 3 Conclusiones en relación al posicionamiento en el mercado

Como hemos podido observar en el mapa perceptual, realizado mediante el análisis comparativo entre las tarifas hoteleras en relación a los servicios otorgados. El mercado hotelero presenta zonas de conglomerados donde se agrupan hoteles con similares características formando sectores de gran

competencia y dejando otras zonas con gran margen de desarrollo donde no hay otros competidores que se apropien de los nichos de mercado.

Con lo visto anteriormente, nuestra zona elegida comprende una tarifa de entre 110 \$ y 165 \$ donde poder ubicar un nuevo competidor que compita con los hoteles de menor tarifa y los inmediatos de mayor categoría, aprovechando un nicho libre para ser el primero en ubicarse teniendo la tranquilidad en los primeros años de operatividad.

#### 4 Conclusiones en relación a la demanda esperada

Para establecer una demanda esperable, se ha considerado nicho de entrada en el mercado donde se posicionará el proyecto, el sector al que va dirigido siendo el upscale el elegido con un alto posicionamiento en relación a otros proyectos similares con una fecha de apertura calculada para el 2017.

Se han tomado en cuenta solo aquellas inversiones cuyos proyectos van dirigidos al sector upscale en el distrito de Miraflores para los años 2015 y 2018, se ha definido un rango tarifario competitivo comprendido entre 120 \$ y 165 \$ referente a un set de 8 hoteles competidores de los cuales se estimó un 80% de ocupación para su primer año de apertura proyectándose a 5 años con un crecimiento del 6,5% hasta alcanzar un 90% de ocupación al alcanzar su periodo de estabilidad del negocio.

A todo esto, se suma el impacto que se prevé, tendrá la nueva marca introducida en el mercado con su sistema de ventas, fidelización y marketing mundial.

Con todo lo expuesto anteriormente, el mercado hotelero de Miraflores presenta unas condiciones favorables y atractivas para la introducción de una nueva marca hotelera en el mercado y teniendo en cuenta la situación actual en el Perú en cuanto a la saturación del mercado de oficinas y el estancamiento del mercado inmobiliario, el negocio Hotelero como presenta este informe, proporciona una buena vía de inversión relativamente segura al largo de un periodo. Una buena manera de generar ingresos a través de una Marca asociada que proporcione seguridad y estabilidad en un mercado en auge en el Perú.

## 5 Conclusiones en relación a la Rentabilidad del Proyecto

Como vimos el análisis realizado en el capítulo 7, el proyecto – con 10 años de operación – tiene resultados de rentabilidad positivos. Tanto el flujo de caja económico como el flujo de caja financiero muestran VAN positivo y TIR económica y financiera mayor que el WACC y  $K_e$  respectivamente.

Ambos flujos muestran que el valor de recuperación del capital se encuentra en el año 9, esto debido a la intervención del valor de reposición de la infraestructura, quien tiene una incidencia determinante en éste análisis.



Asimismo, podemos observar que los flujos de caja calculados mantienen los parámetros de inflación y de la tasa de costo de la deuda en valores que podrían mejorar teniendo en cuenta lo siguiente:

- El gobierno peruano tiene como meta poder disminuir considerablemente la inflación.
- Se puede conseguir financiamiento bancario menor al 7%, eso nos concluye que, si el proyecto con 7% tiene buen comportamiento con una tasa menor, será más rentable aún.

Finalmente, del análisis de sensibilidad podemos concluir que el proyecto perdería indicios de rentabilidad si tanto el ADR como la Tasa de Ocupación disminuyen a partir del 10% cada uno o en conjunto. Sin embargo, consideramos que ésta opción es muy poco probable debido al comportamiento de la oferta y la demanda descritos anteriormente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Informe Situación Perú, 3 Trimestre de 2016 | Unidad de Perú. (BBVA RESEARCH)
- Informe Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS.
- VELARDE, Julio. Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017. BCRP
- Reporte de Inversión Hotelera 2015 para la Sociedad de Hoteles del Perú. HOTEL & TURISMO ADVISOR
- [www.ifm.org/](http://www.ifm.org/) (Fondo Monetario Internacional)
- [www.mincetur.gob.pe/](http://www.mincetur.gob.pe/) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo)
- [www.bcrp.gob.pe/](http://www.bcrp.gob.pe/) (Banco Central de Reserva del Perú)
- [www.aspec.org.pe/](http://www.aspec.org.pe/) (Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios)
- [www.sociedadhotelesdelperu.org/](http://www.sociedadhotelesdelperu.org/) (Sociedad de Hoteles del Perú)
- <http://es-eu.development.ihg.com/web/europe/home> (Intercontinental Hotels Group)
- HOTEL & TURISM ADVISOR CONSULTORES
- Evolución de la oferta aérea y hotelera. Julio 2016. (MINCETUR)
- Reglamento Nacional de Edificaciones
- Ley de Habilitación Urbana y Reglamento Municipal
- Texto único de procedimientos administrativos Municipalidad de Miraflores (TUPA)

- CANO LAIME, José Gabriel. Desarrollo Inmobiliario de un Hotel 4 Estrellas. Lima 2007. 93p. Tesis (Magister) Pontificia Universidad Católica del Perú. Universidad Politécnica de Madrid.

## ANEXOS

- Ley del reglamento de Establecimiento de Hospedaje. DECRETO SUPREMO N° 001-2015-MINCETUR
- Brochure Holiday Inn by IGH
- Cronograma de ejecución del Proyecto Hotelero
- Flujo Económico Financiero



# Decreto Supremo

## APRUEBAN REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

N° 001 -2015-MINCETUR

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

### CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR y el Reglamento de Organización y Funciones de este organismo, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2002-MINCETUR, señalan que corresponde al MINCETUR, promover, orientar y regular la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible;

Que, mediante Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR, se aprobó el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje, que establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia;

Que, posteriormente, se aprobó la Ley N° 29408, Ley General de Turismo, que contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, estableciendo en su artículo 27 que son prestadores de servicios turísticos las personas naturales o jurídicas que participan en la actividad turística, con el objeto principal de proporcionar servicios turísticos directos de utilidad básica e indispensable para el desarrollo de las actividades de los turistas, estableciendo en el literal a) del Anexo N° 1 de la citada norma que son prestadores de servicios turísticos los que prestan servicios de hospedaje;

Que, desde la vigencia del Reglamento de Establecimiento de Hospedaje se han generado cambios en diversas normas, con carácter general, como la Ley General de Turismo y otros dispositivos en dicha materia, lo cual hace necesaria la aprobación de un reglamento que adecue el ordenamiento de establecimiento hospedaje al nuevo marco legal existente;



De conformidad con el numeral 8 del artículo 118° de la Constitución Política del Estado; la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del MINCETUR; y, la Ley N° 29408, Ley General de Turismo;

**DECRETA:**

**Artículo 1.- Aprobación del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje**

Apruébese el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, que consta de siete (07) Capítulos, treinta y cinco (35) artículos, nueve (09) Disposiciones Complementarias Finales, cinco (05) Disposiciones Complementarias Transitorias y Cuatro anexos que forma parte integrante del presente Decreto Supremo.

**Artículo 2.- Aprobación de Formatos y otro documentos**

Autorícese al Viceministerio de Turismo a aprobar los formatos y otros documentos señalados en el presente Reglamento.

**Artículo 3.- Derogación**

Deróguese el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, aprobado por Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR, así como todas las disposiciones que se opongan a lo dispuesto en el presente Decreto Supremo.

**Artículo 4.- Vigencia**

El presente Decreto Supremo entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial "El Peruano".

**Artículo 5.- Refrendo**

El presente Decreto Supremo será refrendado por la Ministra de Comercio Exterior y Turismo.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los ocho días del mes de junio del año dos mil quince.



**OLLANTA HUMALA TASSO**  
Presidente de la República

*Magali Silva*  
**MAGALI SILVA VELARDE-ÁLVAREZ**  
Ministra de Comercio Exterior y Turismo

# REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

## CAPÍTULO I

### DISPOSICIONES GENERALES

#### Artículo 1.- Objeto

El presente Reglamento establece las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje; así como las funciones de los órganos competentes en dicha materia.

#### Artículo 2.- Ámbito de aplicación

Las disposiciones contenidas en el presente Reglamento, deben ser aplicadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, los Gobiernos Regionales, la Municipalidad Metropolitana de Lima y por los establecimientos de hospedaje.

#### Artículo 3.- Clases y Categorías de hospedaje

Los establecimientos de hospedaje solicitarán al Órgano Competente, su clasificación y/o categorización, cumpliendo para tal efecto con los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal establecidos en los Anexos Nos. 1 al 4 del presente Reglamento, según corresponda.

Los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma:

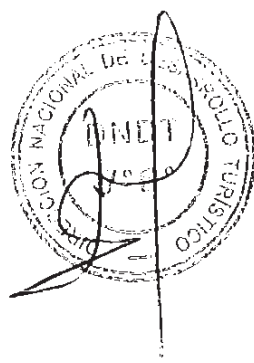
Clase	Categoría
1. Hotel	Una a cinco estrellas
2. Apart – Hotel	Tres a cinco estrellas
3. Hostal	Una a tres estrellas
4. Albergue	--

#### Artículo 4.- Definiciones y siglas

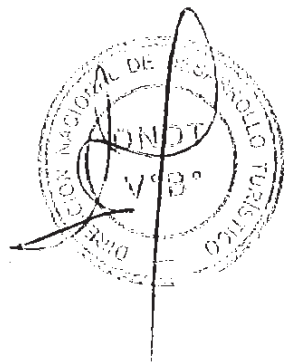
Para efectos de la aplicación del presente Reglamento, se tendrá en consideración las siguientes definiciones y siglas, conforme se señala a continuación:

##### 4.1 Definiciones:

- a) **Albergue:** Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines. Su ubicación y/o los intereses y actividades de sus huéspedes, determinarán la modalidad del mismo. Los Albergues deberán cumplir con los requisitos señalados en el Anexo N° 4, que forma parte integrante del presente Reglamento.
- b) **Apart-Hotel:** Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración. Los Apart-Hoteles pueden ser categorizados de Tres a Cinco Estrellas, debiendo cumplir con los requisitos señalados en el Anexo N° 2, que forma parte integrante del presente Reglamento.
- c) **Cafetería:** Ambiente donde se sirve el desayuno y/o donde el huésped puede tomar otras bebidas y alimentos de fácil preparación.



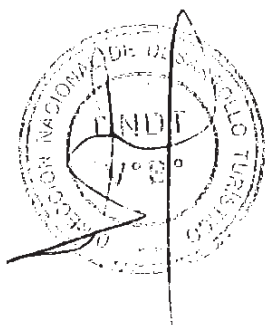
- d) **Calificador de establecimientos de hospedaje:** Persona inscrita en el Registro de Calificadores de Establecimientos de Hospedaje y designada por la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico de MINCETUR, para emitir Informes Técnicos respecto a las solicitudes de reconocimiento oficial del estatus de establecimiento de hospedaje clasificado y/o categorizado, de acuerdo a los requisitos establecidos en el presente Reglamento.
- e) **Categoría:** Rango en estrellas establecido por este Reglamento a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje, las condiciones de funcionamiento que éstos deben ofrecer. Sólo se categorizan los establecimientos de hospedaje de la clase Hotel, Apart- Hotel y Hostal.
- f) **Clase:** Identificación del establecimiento de hospedaje en función a sus características arquitectónicas de infraestructura, equipamiento y servicios que ofrece. Deberá estar de acuerdo a la clasificación establecida en el artículo 3 del presente Reglamento.
- g) **Contrato de Hospedaje:** Es la relación jurídica que se genera entre el huésped y el establecimiento de hospedaje, por la sola inscripción y firma en el Registro de Huéspedes, se regula por el Código Civil, las normas del propio establecimiento de hospedaje y las disposiciones contenidas en el presente Reglamento.
- Las agencias de viajes y turismo u otras personas naturales y jurídicas que pudieran intermediar en la contratación de los servicios de alojamiento, no son parte del contrato de hospedaje referido en el párrafo precedente.
- h) **Día hotelero:** Período de veinticuatro (24) horas dentro del cual el huésped podrá permanecer en uso de la habitación, de acuerdo al registro de ingreso y la hora límite de salida fijada por el establecimiento de hospedaje, a efecto de cobrar, sin recargo, la tarifa respectiva por el alojamiento.
- i) **Establecimiento de hospedaje:** Lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento. Los establecimientos de hospedaje que opten por no clasificarse y/o categorizarse, deberán cumplir con los requisitos señalados en el presente Reglamento.
- j) **Habitación o Departamento:** Ambiente privado del establecimiento de hospedaje, amoblado y equipado para prestar facilidades que permitan que los huéspedes puedan pernoctar, según su capacidad, el cual debe cumplir con los requisitos previstos en los anexos del presente Reglamento.
- k) **Hotel:** Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hoteles de Una a Cinco Estrellas, deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N° 1 que forma parte integrante del presente Reglamento.
- l) **Hostal:** Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser clasificados como Hostales deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N° 3, que forma parte integrante del presente Reglamento.
- m) **Huésped:** Persona natural a cuyo favor se presta el servicio de alojamiento.



- n) **Informe Técnico:** Es el documento emitido por el Calificador de Establecimientos de Hospedaje, en el que se acredita que el establecimiento cumple rigurosamente los requisitos exigidos en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje para ostentar la condición de establecimiento de hospedaje clasificado y/o categorizado.
- o) **Inspector:** Servidor público autorizado por el Órgano Competente, para desarrollar las acciones de verificación y supervisión previstas en el presente Reglamento.
- p) **Oficio:** Lugar donde se ubican los suministros de limpieza, lencería o ropa de cama y demás implementos que facilitan y permiten el aseo de las habitaciones.
- q) **Órgano Competente:** Las Gerencias Regionales o Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo o quienes hagan sus veces en los Gobiernos Regionales. En el caso de Lima Metropolitana el Órgano que ésta designe para tal efecto.
- r) **Personal Calificado:** Persona con formación, capacitación y/o con experiencia acreditada mediante constancia o certificado expedido por entidades públicas o privadas, de acuerdo a la función desempeñada, para prestar servicios en un establecimiento de hospedaje. El personal que acredite sólo experiencia y que en el cumplimiento de sus funciones tenga contacto directo con el huésped deberá acreditar haber recibido capacitación en técnicas de atención al cliente.
- s) **Recepción y Conserjería:** Área del establecimiento de hospedaje, en la cual se reciben y registran los huéspedes, se facilita información sobre los servicios que presta el establecimiento, se prestan los servicios de traslado de equipaje, correspondencia, información y otros servicios similares.
- t) **Registro de Calificadores de Establecimientos de Hospedaje:** Registro a cargo de la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico, en el cual se inscriben y registran los Calificadores de Establecimientos de Hospedaje.
- u) **Registro de Huéspedes:** Registro llevado por el establecimiento de hospedaje, en fichas, libros o medios digitales, en el que obligatoriamente se inscribirá el nombre completo del huésped, sexo, nacionalidad, documento de identidad, fecha de ingreso, fecha de salida, el número de la habitación asignada y la tarifa correspondiente con indicación de los impuestos y sobrecargas que se cobren, sea que estén o no incluidos en la tarifa.
- v) **Servicio higiénico:** Es el ambiente que cuenta como mínimo con un lavatorio, inodoro, tina y/o ducha (en caso se trate de medio baño solo se considera lavatorio e inodoro), iluminación eléctrica, toma corriente y un espejo, papelería, toalla de baño, jabón, papel higiénico y shampoo; debiendo cumplir además con requisitos establecidos en los Anexos adjuntos al presente Reglamento.
- En el caso del servicio higiénico de uso público deberá contar como mínimo con un lavatorio, inodoro, iluminación eléctrica, papelería, jabón, secador eléctrico o papel toalla y papel higiénico.
- w) **Suite:** Habitación con instalaciones y ambientes separados y/o conectados.
- x) **Titular de Establecimiento de Hospedaje:** Persona natural o jurídica que ofrece la prestación del servicio, es el responsable y conductor del establecimiento de hospedaje.

#### 4.2 Sigla:

- a) **MINCETUR:** Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.





## CAPÍTULO II

### FUNCIONES DEL ORGANO COMPETENTE

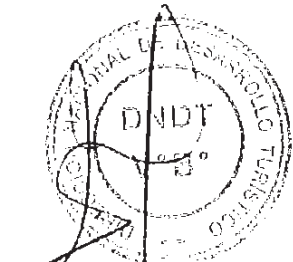
#### Artículo 5.- Órgano Competente

Los Órganos Competentes para la aplicación del presente Reglamento son las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de los Gobiernos Regionales o la que haga sus veces, dentro del ámbito de su competencia administrativa; y en el caso de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Órgano que ésta designe para tal efecto.

#### Artículo 6°.- Funciones del Órgano Competente

6.1 Corresponden al Órgano Competente las siguientes funciones:

- a) Otorgar la clasificación y/o categorización a los establecimientos de hospedaje;
- b) Resolver los recursos de carácter administrativo que formulen los titulares de los establecimientos de hospedaje con relación al funcionamiento, clasificación y/o categorización asignada;
- c) Supervisar el cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento y aplicar las sanciones que correspondan por su incumplimiento;
- d) Llevar y mantener actualizado el Directorio de establecimientos de hospedaje clasificados y/o categorizados, utilizando el sistema establecido por el MINCETUR;
- e) Llevar una base de datos de los establecimientos de hospedaje no clasificados ni categorizados, que operen en el ámbito de su competencia;
- f) Proporcionar al MINCETUR la información correspondiente a los Prestadores de Servicios Turísticos Calificados de su circunscripción territorial, para su posterior publicación en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados.
- g) Ejecutar las operaciones de estadística sectorial necesarias de alcance regional, autorizadas por el ente rector del sistema estadístico nacional;
- h) Elaborar y difundir las estadísticas oficiales sobre establecimientos de hospedaje, observando las disposiciones del ente rector del sistema estadístico nacional;
- i) Remitir a la Oficina General de Estudios Económicos del MINCETUR, o a la que haga sus veces, los resultados estadísticos sobre establecimientos de hospedaje;
- j) Difundir las disposiciones del presente Reglamento, así como otras normas aplicables a los establecimientos de hospedaje, en coordinación y con el apoyo de las asociaciones representativas del Sector Turismo;
- k) Coordinar y desarrollar acciones con los Gobiernos Locales para el intercambio de información sobre autorizaciones y permisos y otros que sean necesarios para hacer cumplir las disposiciones del presente Reglamento;
- l) Impulsar el desarrollo de actividades, programas y proyectos orientados a promover la competitividad y calidad en la prestación del servicio de hospedaje, considerando los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Calidad Turística – CALTUR, en coordinación con el MINCETUR y las asociaciones representativas regionales y nacionales, legalmente constituidas;
- m) Promover la suscripción de compromisos o códigos de conducta, por parte de los titulares de los establecimientos de hospedaje, dentro del marco de responsabilidad social empresarial, a fin de apoyar las acciones destinadas a prevenir la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes, en el ámbito del turismo;
- n) Promover la aplicación de programas y proyectos orientados a la implementación de la certificación de competencias laborales, de conformidad con el marco legal vigente;
- o) Coordinar con otras instituciones públicas o privadas las acciones necesarias para el cumplimiento del presente Reglamento; y,



p) Ejercer las demás atribuciones que establezca el presente Reglamento y las disposiciones legales vigentes.

6.2 El Órgano Competente podrá delegar sus funciones a otras entidades, cuyo personal debe ser previamente capacitado y evaluado para tal efecto; la delegación se sujetará a las normas establecidas por la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y sus normas modificatorias y complementarias.

### CAPÍTULO III

#### AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

##### Artículo 7.-Requisitos para el inicio de actividades

7.1 Los titulares de establecimientos de hospedaje, para el inicio de sus actividades, deberán estar inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N° 26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el inicio de Actividades de las Empresas, normas complementarias y modificatorias. Asimismo deberán contar con la Licencia de Funcionamiento.

7.2 Los datos consignados y presentados por los titulares de los establecimientos de hospedaje en virtud al presente Capítulo, ante el Órgano Competente, estarán sujetos a la presunción de veracidad, siendo que el presente procedimiento es de aprobación automática, de conformidad con lo establecido en el inciso 1.16 del artículo IV del Título Preliminar y el artículo 32 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, y sin perjuicio de la fiscalización posterior de la Administración.

##### Artículo 8.- Presentación de la Declaración Jurada de cumplimiento de requisitos mínimos y expedición de la constancia de cumplimiento de requisitos mínimos.

8.1 Los establecimientos de hospedaje que inicien operaciones y opten voluntariamente por no ostentar las clases de Hotel, Apart-Hotel y Hostal en sus diferentes categorías o Albergue, deberán presentar dentro de un plazo de treinta (30) días de iniciadas sus actividades, al Órgano Competente, una solicitud consignando la información señalada en el artículo 113 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, anexando una Declaración Jurada en la que evidencie su condición de Establecimiento de Hospedaje e informando del cumplimiento de requisitos exigidos para Establecimientos de Hospedaje del presente Reglamento, de acuerdo al formato aprobado por el Viceministerio de Turismo del MINCETUR señalando las siguientes condiciones mínimas:

###### 8.1.1 Infraestructura

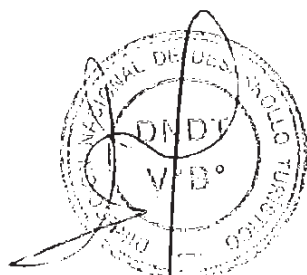
Deberán cumplir con los requisitos señalados en el artículo 5 de la Norma Técnica A.30 "Hospedaje" del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones – RNE.

###### 8.1.2 Equipamiento

- a) 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.
- b) Contar con un botiquín de primeros auxilios, según las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.
- c) 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

###### 8.1.3 Servicios

- a) Deben realizar limpieza diaria de habitaciones y todos los ambientes del establecimiento.



- b) Brindar el servicio de custodia de equipaje.
- c) 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.

8.2 El Órgano Competente, en un plazo no mayor de cinco (05) días hábiles, y siempre que no hubieren observaciones sobre la información contenida en la Declaración Jurada presentada, evidenciando la condición de Establecimiento de Hospedaje e informando sobre el cumplimiento de requisitos mínimos, expedirá una Constancia según modelo aprobado por el Viceministerio de Turismo del MINCETUR, dando cuenta de la presentación de la referida Declaración Jurada y de la condición de Establecimiento de Hospedaje. La Constancia será expedida, sin perjuicio de las acciones de supervisión posterior que deberá efectuar el Órgano Competente.

La presentación de la Declaración Jurada de cumplimiento de requisitos mínimos y la expedición de la constancia es gratuita.

8.3 Los establecimientos de hospedaje que optaron voluntariamente por no ostentar las clases de Hotel, Apart-Hotel y Hostal en sus diferentes categorías o Albergue deberán presentar anualmente al Órgano Competente, la Declaración Jurada de cumplimiento de requisitos mínimos establecida en el artículo precedente, evidenciando su condición de Establecimiento de Hospedaje y dando cuenta del cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos, señalados en el presente Reglamento.

#### **Artículo 9.- Actualización de la información para la vigencia de la Constancia**

Ante cualquier modificación de los datos contenidos en la Declaración Jurada de cumplimiento de requisitos mínimos señalados en el artículo 8, los titulares de los establecimientos están obligados a presentar una nueva Declaración Jurada debidamente actualizada. En estos casos, el plazo para informar al Órgano Competente, no será mayor a quince (15) días calendario, contados a partir de la fecha de su ocurrencia.

#### **Artículo 10.- Establecimientos de hospedaje que operan en Áreas Naturales Protegidas**

10.1 Los titulares de establecimientos de hospedaje que operen en Áreas Naturales Protegidas podrán solicitar su clasificación y/o categorización de acuerdo a lo establecido en el presente Reglamento.

10.2 En el caso de modalidades de alojamiento no previstas en el presente Reglamento, las mismas serán aprobadas por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas – SERNANP, de conformidad con las normas sobre la materia vigentes, previa opinión favorable de la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico, o de la que haga sus veces.

### **CAPÍTULO IV**

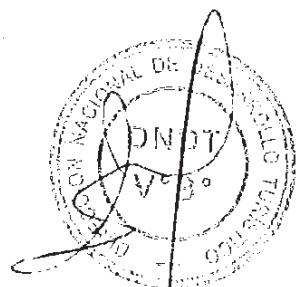
#### **EXPEDICIÓN DEL CERTIFICADO DE CLASIFICACIÓN Y/O CATEGORIZACIÓN**

#### **Artículo 11.- Certificado de clasificación y/o categorización**

El titular de un establecimiento de hospedaje interesado en ostentar las clases de Hotel, Apart-Hotel y Hostal en sus diferentes categorías, o Alberque, según corresponda, solicitará al Órgano Competente, el Certificado de Clasificación y/o Categorización, cumpliendo con los requisitos establecidos en el presente Reglamento.

#### **Artículo 12.- Requisitos de la solicitud de clasificación y/o categorización**

12.1 El titular del establecimiento de hospedaje que solicite el Certificado deberá presentar al Órgano Competente una solicitud consignando la información señalada en el artículo 113 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, adjuntando:



- a) Formato de clasificación y/o categorización, según modelo aprobado por el Viceministerio de Turismo, en el que indicará en detalle, el cumplimiento de los requisitos y condiciones mínimas exigidos para ostentar la clase y/o categoría solicitada, señalados en los anexos del presente Reglamento;
- b) Recibo de pago por derecho de trámite.

12.2 El titular del establecimiento podrá, de estimarlo conveniente, solicitar de igual forma, el Certificado de Clasificación y/o Categorización, adjuntando a su solicitud un Informe Técnico expedido por un Calificador de Establecimientos de Hospedaje.

**Artículo 13.- Procedimiento para otorgar el Certificado cuando el solicitante presente el Formato de clasificación y/o categorización**

Recibida la solicitud con la documentación pertinente y calificada conforme por el Órgano Competente, éste procederá a realizar una inspección al establecimiento de hospedaje, a efectos de verificar el cumplimiento de los requisitos y condiciones exigidos por el presente Reglamento, para la clase y/o categoría solicitadas, cuyos resultados deberán ser objeto de un Informe fundamentado.

**Artículo 14.- Procedimiento para otorgar el Certificado cuando se presente Informe Técnico del Calificador de Establecimientos de Hospedaje**

Cuando el solicitante opte por presentar el Informe Técnico expedido por un Calificador de Establecimientos de Hospedaje, el Órgano Competente podrá prescindir de la realización de la inspección previa, siempre que el Informe Técnico del Calificador acredite el cumplimiento de los requisitos y condiciones mínimas exigidos para la clase y/o categoría solicitadas y no presente contradicciones en su forma y contenido.

**Artículo 15.- Plazo para la atención de las solicitudes de clasificación y/o categorización**

El procedimiento y plazos para la atención de las solicitudes presentadas ante el Órgano Competente se rigen por las disposiciones de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

**Artículo 16.- Excepciones aplicables en el proceso de clasificación y/o categorización**

16.1 El Órgano Competente, en el proceso de evaluación de las solicitudes de clasificación y/o categorización, podrá aplicar las siguientes excepciones:

- a) En el cumplimiento de los requisitos de infraestructura y equipamiento del presente Reglamento, para los establecimientos que funcionen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación o que se ubiquen en zonas con calificación especial del Sector Cultura, deberán adjuntar a su solicitud un Informe previo de la entidad competente del referido Sector, que declare la imposibilidad física y/o técnica de cumplir con el o los requisitos exigidos.
- b) En el cumplimiento de los requisitos de infraestructura y equipamiento del presente Reglamento, para los establecimientos que funcionen en Áreas Naturales Protegidas, calificadas como tales por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas - SERNANP, deberán adjuntar a su solicitud un Informe previo de la referida entidad que declare la imposibilidad física y/o técnica de cumplir con el o los requisitos exigidos.
- c) En el cumplimiento de los requisitos de infraestructura, para los establecimientos de hospedaje en funcionamiento antes de la entrada en vigencia del presente Reglamento, así como en el caso de edificaciones no construidas con fines de alojamiento, adecuadas para prestar servicio en cualquier clase y/o categoría, en cuyo caso, se aplicará, un margen de tolerancia que no podrá exceder en diez por ciento (10%) de las medidas mínimas exigidas para cada categoría, o del veinte por ciento (20%), si las áreas que son menores están compensadas con otras áreas de uso de los huéspedes.



En ambos casos, necesariamente deberán cumplir con los demás requisitos exigidos por este Reglamento. Los porcentajes de tolerancia y compensación no son acumulables.

- d) Cuando para la clasificación y/o categorización, los establecimientos de hospedaje estén obligados a tener estacionamiento privado, podrán ser eximidos total o parcialmente de cumplir este requisito en el mismo local; sin embargo, deberán contar con una playa de estacionamiento cercana a su local que permita prestar este servicio.

16.2 Para el caso de los literales a) y b) del presente numeral, la excepción es aplicable si se cuenta con opinión favorable del sector correspondiente, caso contrario, concluye los procedimientos iniciados en el marco del presente Reglamento.

16.3 En los procesos de evaluación de las solicitudes de clasificación y/o categorización, cuando los titulares de los establecimiento de hospedaje no puedan cumplir con los requisitos de infraestructura, equipamiento y servicios, por razones de ubicación, tipo, características u otras razones técnicas debidamente justificadas, podrán ser exceptuados por la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico o la que haga sus veces en el MINCETUR, para lo cual deberán presentar a dicha dependencia una solicitud adjuntando el sustento técnico respectivo.

La Dirección Nacional de Desarrollo Turístico o la que haga sus veces en el MINCETUR, comunicará los resultados al solicitante y al Órgano Competente que corresponda.

#### **Artículo 17.- Vigencia del Certificado**

17.1 El Certificado de clasificación y/o categorización tendrá una vigencia indeterminada.

17.2 El Titular del Establecimiento de Hospedaje deberá de presentar anualmente, ante el Órgano Competente, una Declaración Jurada de cumplimiento de requisitos mínimos establecidos en el Anexo de clase y categoría correspondiente, utilizando el formato según modelo aprobado por el Viceministerio de Turismo, dejando constancia que continúa cumpliendo los requisitos que sustentaron la clase y/o categoría que le fue otorgada por el Órgano Competente.

#### **Artículo 18.- Derecho a ostentar clase y/o categoría y exhibición de Placa indicativa**

18.1 La exhibición, promoción, difusión de las clases de Hotel, Apart Hotel, Albergue u Hostal y de sus categorías, según corresponda, sólo podrá efectuarse si se cuenta con o el Certificado respectivo, expedido por el Órgano Competente y siempre que se encuentre vigente.

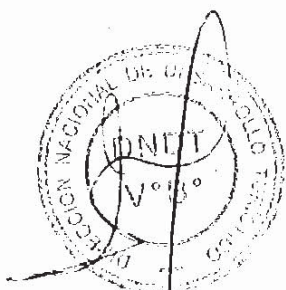
18.2 La razón social o nombre comercial de los establecimientos no deberá hacer referencia a cualquiera de las clases y/o categorías establecidas en el presente Reglamento.

18.3 Los establecimientos de hospedaje deberán mostrar en un lugar visible en el exterior del establecimiento, la placa indicativa que dé cuenta de la clasificación y/o categorización otorgada por el Órgano Competente. Dicha placa deberá cumplir con la forma y características que serán aprobadas por el Viceministerio de Turismo del MINCETUR.

#### **Artículo 19.- Directorio de establecimientos de hospedaje**

19.1 Cada Órgano Competente llevará el Directorio actualizado de los establecimientos de hospedaje clasificados y/o categorizados en el ámbito de su competencia administrativa, el mismo que deberá consignar lo siguiente:

1. Nombre o razón social del establecimiento;



2. Nombre Comercial;
3. Nombre del representante legal;
4. Número de RUC;
5. Domicilio;
6. Número de Certificado;
7. Clase;
8. Categoría (de corresponder);
9. Fecha de expedición del Certificado;
10. Capacidad instalada (número de habitaciones, camas y servicios complementarios);
11. Teléfono;
12. Correo electrónico (de ser el caso);
13. Página web (de ser el caso).

19.2 La información de los establecimientos de hospedaje será actualizada a través de la información que el administrado está obligado a comunicar al Órgano Competente.

**Artículo 20.- Difusión del Directorio de establecimientos de hospedaje clasificados y/o categorizados**

El Directorio de establecimientos de hospedaje clasificados y/o categorizados será difundido por el Órgano Competente y por el MINCETUR, a nivel nacional e internacional, a través de medios adecuados tales como páginas web, boletines, publicaciones u otros similares.

**Artículo 21.- Naturaleza de la clasificación y/o categorización**

La clasificación y/o categorización recae sobre el inmueble, equipamiento y servicios del establecimiento de hospedaje, independientemente del titular a cuyo favor se haya otorgado el Certificado correspondiente.

## CAPÍTULO V

### CAMBIO DEL TITULAR DEL ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE

**Artículo 22.- Cambio del Titular de los establecimientos de hospedaje.**

22.1 En caso de cambio de titular, el establecimiento de hospedaje mantiene la clase y/o categoría otorgadas en el Certificado correspondiente.

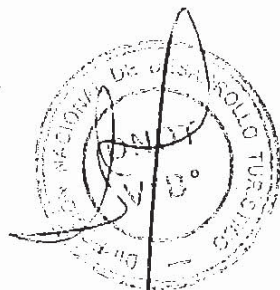
22.2 Si el nuevo titular decide seguir ostentando la clase y/o categoría otorgada al establecimiento de hospedaje, deberá solicitar al Órgano Competente, el Certificado de clasificación y/o categorización respectivo, siempre que cumpla los requisitos que sustentaron la clase y/o categoría otorgada. Para tal efecto deberá presentar una solicitud adjuntando:

- a) Declaración Jurada dando cuenta de la transferencia del establecimiento, según formato aprobado por el Viceministerio de Turismo; y,
- b) Certificado Original de clasificación y/o categorización otorgado a nombre del antiguo titular;

**Artículo 23.- Aprobación del Certificado de Clasificación y/o Categorización.**

23.1 La solicitud presentada conforme a lo establecido en el artículo anterior, es de aprobación automática. El Órgano Competente, en el plazo de cinco (5) días, expedirá un Certificado de clasificación y/o categorización a nombre del nuevo titular, previa cancelación del Certificado anterior.

23.2 El nuevo Certificado de clasificación y/o categorización mantendrá la fecha de expedición del Certificado original.



## CAPÍTULO VI

### DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

#### **Artículo 24.- Condiciones de la infraestructura, equipamiento y servicio**

24.1 Los establecimientos de hospedaje, independientemente de su clase y/o categoría, durante su funcionamiento deberán mantener los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal establecidos en el presente Reglamento.

24.2 La infraestructura y equipamiento deberán estar en óptimas condiciones de conservación, presentación, funcionamiento, mantenimiento, limpieza y seguridad, de modo que permitan el uso inmediato y permanente de los servicios ofrecidos desde el día que inicia sus operaciones.

24.3 Asimismo, las condiciones de servicio y personal exigidas en el presente Reglamento, deberán mantenerse en forma constante, relevando principalmente la atención oportuna y permanente del huésped.

24.4 Las ampliaciones o modificaciones de infraestructura de los establecimientos de hospedaje deberán cumplir con los requisitos exigidos en el presente Reglamento para la clase y/o categoría que ostente, debiendo ser comunicados al Órgano Competente.

#### **Artículo 25.- Información a ser facilitada a los huéspedes**

Los establecimientos de hospedaje deberán mostrar en forma visible tanto en la recepción como en las habitaciones, las tarifas, la hora de inicio y el término del día hotelero y demás condiciones del contrato de hospedaje.

#### **Artículo 26.- Registro de Huéspedes**

26.1 Es requisito indispensable para ocupar las habitaciones, la inscripción previa de los clientes en el Registro de Huéspedes, acreditando su identidad y demás información, según lo establecido en el inciso u) del artículo 4 del presente Reglamento.

26.2 El ingreso de menores de edad se efectuará en compañía de sus padres, tutores o apoderados, debidamente acreditados por la Autoridad Competente.

#### **Artículo 27.- Obligaciones y derechos de los establecimientos de hospedaje**

El titular del establecimiento de hospedaje debe cumplir las obligaciones contenidas en el artículo 28 de la Ley N° 29408, Ley General de Turismo y le son aplicables los derechos establecidos en el artículo 29 de la misma norma. Asimismo, se regirá por las disposiciones del Código Civil en lo que le sea aplicable.

#### **Artículo 28.- Suspensión de actividades**

28.1 En el caso de suspensión de actividades, el titular del establecimiento de hospedaje deberá comunicarlo al Órgano Competente.

28.2 La suspensión de actividades del establecimiento de hospedaje, implicará la suspensión de todos los derechos conexos correspondientes a su clasificación y/o categoría.



## CAPÍTULO VII

### DE LA SUPERVISIÓN

#### **Artículo 29.- Visitas de supervisión**

El Órgano Competente tendrá la facultad de efectuar de oficio, a pedido de parte interesada o de terceros, las visitas de supervisión que considere necesarias para verificar las condiciones, requisitos, servicios mínimos y demás disposiciones del presente Reglamento.

#### **Artículo 30.- Desarrollo de la supervisión**

30.1 Las labores de supervisión serán realizadas por dos inspectores, quienes representan al Órgano Competente en todas las actuaciones que realicen en el ejercicio de sus funciones. Los hechos constatados por los Inspectores serán consignados en un Acta.

En aquellos Gobiernos Regionales donde no se cuente con el personal suficiente, el Órgano Competente, podrá autorizar que las labores de supervisión se realicen con un solo supervisor.

30.2 El Acta consignará la información prevista en el artículo 156 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. Asimismo, describirá el establecimiento en el que se ejecuta la supervisión, señalará la clasificación y/o categoría que ostenta cuando corresponda y los servicios prestados, así como los hechos que constituirán infracciones cuando corresponda.

30.3 El acta será firmada por el titular del establecimiento de hospedaje o el personal encargado del mismo al momento de su supervisión. En caso de negativa a firmar, los inspectores dejarán constancia de tal hecho.

30.4 Una copia del acta deberá ser entregada al titular, administrador o encargado del establecimiento.

#### **Artículo 31.- Valor probatorio de las Actas de Supervisión**

31.1 El Acta constituirá prueba para todos los efectos legales.

31.2 El Órgano Competente, basándose en los resultados del Acta, encausará los procedimientos para que se realicen las medidas correctivas y, en su caso, se apliquen las sanciones que correspondan.

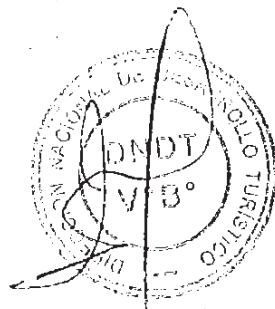
#### **Artículo 32°.- Identificación de los Inspectores.**

Para iniciar las labores de supervisión, los inspectores deberán presentar al titular del establecimiento de hospedaje, a su representante o al personal encargado, la identificación otorgada por el Órgano Competente. La identificación deberá consignar los nombres, apellidos, documento de identidad, cargo que desempeña, entidad a la que representa y fotografía.

#### **Artículo 33°.- Facultades de los Inspectores**

Las acciones de supervisión se ejecutan a través de los servidores públicos del Órgano Competente, debidamente acreditados, quienes están facultados para:

- a) Verificar que se preste el servicio de alojamiento;
- b) Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento;
- c) Verificar las condiciones bajo las cuales se presta el servicio de alojamiento y demás servicios que brinda el establecimiento de hospedaje;
- d) Solicitar la exhibición o presentación de la documentación que dé cuenta del cumplimiento de los requisitos y condiciones establecidos en el presente Reglamento, vinculados con la actividad materia de supervisión;





- e) Citar al titular o a sus representantes, como a los trabajadores del establecimiento de hospedaje, e indagar sobre los hechos materia de la supervisión, de acuerdo a lo previsto en el presente Reglamento;
- f) Levantar actas en las que constarán los resultados de la supervisión;
- g) Recabar toda la información y medios de prueba necesarios que permitan sustentar lo señalado en el Acta de Supervisión; y,
- h) Otras que se deriven de las normas legales vigentes.

**Artículo 34.- Obligaciones del titular del establecimiento de hospedaje**

El titular del establecimiento de hospedaje objeto de supervisión se encuentra obligado a:

- a) Designar a un representante o encargado, para apoyar las acciones desarrolladas durante la supervisión. La negativa a tal designación o la ausencia del titular o del encargado, no será obstáculo para realizar la diligencia de supervisión;
- b) Permitir el acceso inmediato al establecimiento de hospedaje de los inspectores debidamente acreditados por el Órgano Competente;
- c) Proporcionar toda la información y documentación solicitada para verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento, dentro de los plazos y formas que establezca el Órgano Competente;
- d) Asistir a las citas convocadas por el Órgano Competente luego de efectuada la acción de supervisión para facilitar información sobre los hechos materia de la supervisión; y,
- e) Brindar a los inspectores todas las facilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.
- f) Firmar el Acta de Supervisión.

**Artículo 35.-Apoyo de instituciones**

Para llevar a cabo las visitas de supervisión, el Órgano Competente podrá solicitar el apoyo de la Policía Nacional, así como de la autoridad municipal, sanitaria, de defensa civil y otros, según el caso lo requiera.

**DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES**

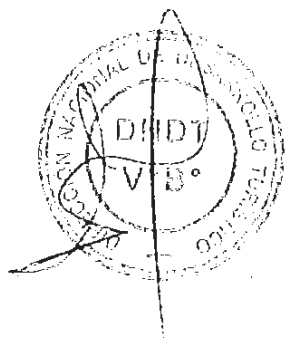
**Primera.-** Los establecimientos de hospedaje deberán cumplir con las disposiciones sobre seguridad y accesibilidad para discapacitados contenidos en la Ley General de la Persona con Discapacidad, Ley N° 29973 y en el Reglamento Nacional de Edificaciones.

**Segunda.-** Los establecimientos de hospedaje que operen en el país están obligados a presentar la Encuesta Mensual y Encuesta Económica Anual de acuerdo a los formatos y procedimientos que establezca el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

**Tercera.-** Los restaurantes que funcionen en establecimientos de hospedaje de cinco y cuatro estrellas, deberán cumplir con los requisitos establecidos para la categoría de cinco y cuatro tenedores en el Reglamento de Restaurantes vigente, en lo que corresponda.

**Cuarta.-** Las infracciones y sanciones relacionadas con las normas de protección al consumidor, se someterán a lo dispuesto en la Ley N° 29571 que aprueba el Código de Protección y Defensa del Consumidor, por lo que serán atendidas y resueltas por la Comisión de Protección al Consumidor del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI.

De igual forma, las infracciones y sanciones relacionadas con las Normas de Publicidad, se someterán a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1044, que aprueba la Ley de Represión de la Competencia Desleal, por lo que serán atendidas y resueltas por la Comisión de Represión de la Competencia Desleal del INDECOPI.



**Quinta.-** El ingreso de objetos, bienes de propiedad del huésped al establecimiento de hospedaje, así como su custodia, se rige por las disposiciones del Código Civil.

**Sexta.-** Los establecimientos de hospedaje que ofrecen el servicio de movilidad a sus huéspedes desde los terminales al establecimiento o hacia otros lugares, deberán cumplir con los requisitos exigidos en el Reglamento Nacional de Transportes.

**Séptima.-** En todo lo no previsto en el presente Reglamento, resulta aplicable la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, la Ley N° 28868, Ley que faculta al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a tipificar infracciones por vía reglamentaria en materia de prestación de servicios turísticos y la calificación de establecimientos de hospedaje y establece las sanciones aplicables y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2007-MINCETUR.

**Octava.-** Respecto a la aplicación del presente Reglamento, el MINCETUR dentro del ejercicio de su autonomía y competencias propias, mantendrá relaciones de coordinación, cooperación y apoyo mutuo, en forma permanente y continua con los Gobiernos Regionales.

**Novena.-** Los establecimientos de hospedaje a los cuales se les haya cancelado el Certificado de Clasificación y/o Categorización y deseen seguir prestando el servicio de hospedaje, deberán presentar al Órgano Competente, dentro de un plazo de treinta (30) días contados a partir de la notificación de la Cancelación, una solicitud consignando la información señalada en el artículo 113 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, anexando una Declaración Jurada en la que evidencie su condición de Establecimiento de Hospedaje e informando del cumplimiento de requisitos exigidos para Establecimientos de Hospedaje del presente Reglamento, de acuerdo al formato aprobado por el Viceministerio de Turismo del MINCETUR.

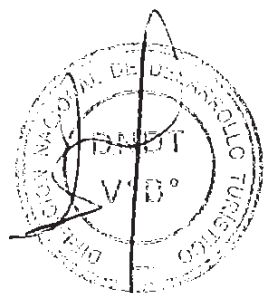
#### DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS

**Primera.-** Los establecimientos de hospedaje que cuenten con el Certificado de Clasificación y/o Categorización expedido por el MINCETUR o por el Órgano Competente, vigente, antes de la entrada en vigencia del presente Reglamento, mantendrán su clasificación y/o categorización, siempre que mantengan los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal que sustentaron la misma al momento de la expedición del Certificado vigente.

**Segunda.-** Los establecimientos de hospedaje que se encuentren en funcionamiento a la fecha de promulgación del presente Reglamento que optaron por no clasificarse y/o categorizarse y cumplieron con presentar la Declaración Jurada ante el Órgano Competente, podrán seguir prestando sus servicios, siempre que cumplan las condiciones mínimas que fueron sustentadas en la Declaración Jurada respectiva.

**Tercera.-** La disposición establecida en el numeral 18.2 del artículo 18 del presente Reglamento es aplicable para aquellos establecimientos de hospedaje que inicien sus actividades con fecha posterior a la promulgación del presente Reglamento, sin perjuicio de las acciones de fiscalización que INDECOPI, en el marco de sus competencias, pudiera efectuar.

**Cuarta.-** Las solicitudes de clasificación y/o categorización en trámite a la dación del presente Reglamento serán evaluadas de acuerdo a los requisitos establecidos en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje aprobado por Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR o por el presente Reglamento, en lo que sea más conveniente para el administrado.



**Quinta.**-Las funciones establecidas en el artículo 6 del presente Reglamento serán ejercidas por la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico o la que haga sus veces en el MINCETUR, en Lima Metropolitana, hasta que la Municipalidad Metropolitana de Lima cumpla con los requisitos y procedimientos para la transferencia de funciones en materia de turismo, de conformidad con las normas sobre descentralización vigentes.



**ANEXO N° 1 - HOTEL**  
**A. REQUISITOS MINIMOS DE INFRAESTRUCTURA**

Deberán cumplir con el ANEXO 1 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE.<sup>1</sup>

**B. REQUISITOS MINIMOS DE EQUIPAMIENTO**

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
<b>Generales</b>					
Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
<b>En habitaciones</b>					
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

- En el caso de los requisitos de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Hotel.

**C. REQUISITOS MINIMOS DE SERVICIO**

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
<b>Generales</b>					
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios (2)	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín	Botiquín	Botiquín
<b>Habitaciones</b>					
Atención en habitación (room service)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped (3)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

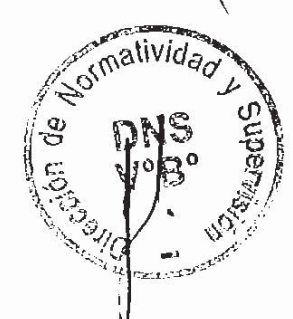
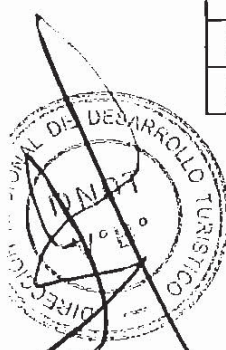
- (1) Servicio prestado en el Hotel o a través de terceros.  
 (2) Para las categorías de 4 y 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros. En caso se requiera botiquín, este deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.  
 (3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

**D. REQUISITOS MINIMOS DE PERSONAL**

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

- (1) Definición contenida en el Reglamento.

<sup>1</sup> Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA que modifica el Título III del Reglamento Nacional de Edificaciones y aprueba la Norma Técnica A.030 Hospedaje.



**ANEXO N° 2 – APART- HOTEL**  
**A. REQUISITOS MINIMOS DE INFRAESTRUCTURA**

Deberán cumplir con el ANEXO 2 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE.<sup>2</sup>

**B. REQUISITOS MINIMOS DE EQUIPAMIENTO**

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
<b>Generales</b>			
Custodia de valores (individual en el departamento o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
<b>En habitaciones</b>			
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

– En el caso de los requisitos de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Apart-Hotel.

**C. REQUISITOS MINIMOS DE SERVICIO**

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
<b>Generales</b>			
Limpieza diaria de departamentos y de todos los ambientes del Apart Hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios (2)	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín
<b>En habitaciones</b>			
Cambio regular de sábanas y toallas como mínimo diario y cada cambio del huésped (3)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Servicio prestado en el Apart Hotel o a través de terceros.

(2) Para las categorías de 4 y 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros. En caso se requiera botiquín, este deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.

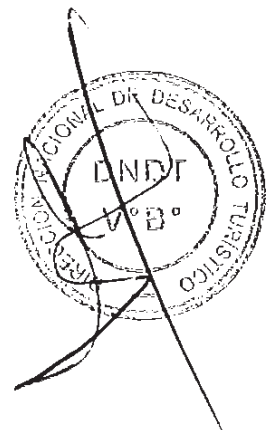
(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

**D. REQUISITOS MINIMOS DE PERSONAL**

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Definición contenida en el Reglamento.

<sup>2</sup> Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA que modifica el Título III del Reglamento Nacional de Edificaciones y aprueba la Norma Técnica A.030 Hospedaje.



**ANEXO N° 3 - HOSTAL**  
**A. REQUISITOS MINIMOS DE INFRAESTRUCTURA**

Deberán cumplir con el ANEXO 3 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE.<sup>3</sup>

**B. REQUISITOS MINIMOS DE EQUIPAMIENTO**

REQUISITOS	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
<b>Generales</b>			
Internet	Obligatorio	-	-
Caja fuerte en recepción	Obligatorio	-	-
<b>En habitaciones</b>			
Televisor	Obligatorio	-	-

— En el caso de requisitos de televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Hostal.

**C. REQUISITOS MINIMOS DE SERVICIO**

REQUISITOS	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
<b>Generales</b>			
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hostal	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios (1)	Botiquín	Botiquín	Botiquín
<b>En habitaciones</b>			
Cambio regular de sábanas y toallas (2)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.

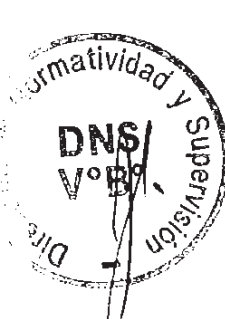
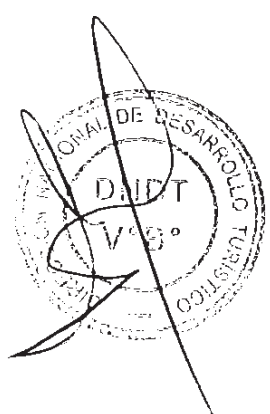
(2) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales y otros.

**D. REQUISITOS MINIMOS DE PERSONAL**

REQUISITOS	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Personal calificado (1)	Obligatorio	-	-
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	-	-

(1) Definición contenida en el Reglamento.

<sup>3</sup> Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA que modifica el Título III del Reglamento Nacional de Edificaciones y aprueba la Norma Técnica A.030 Hospedaje.



**ANEXO N° 4 - ALBERGUE**  
**A. REQUISITOS MINIMOS DE INFRAESTRUCTURA**

Deberán cumplir con el ANEXO 4 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE.<sup>4</sup>

**B. REQUISITOS MINIMOS DE EQUIPAMIENTO**

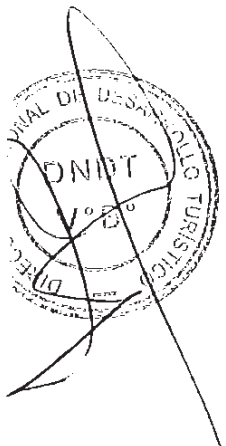
REQUISITOS	
<b>Generales</b>	
Internet	Obligatorio

- En el caso de requisitos de internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Albergue.

**C. REQUISITOS MINIMOS DE SERVICIO**

REQUISITOS	
<b>Generales</b>	
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Albergue	Obligatorio
Primeros auxilios (1)	Botiquín
Cambio regular de sábanas y toallas (2)	Obligatorio

- (1) Deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.
- (2) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.



<sup>4</sup> Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA que modifica el Título III del Reglamento Nacional de Edificaciones y aprueba la Norma Técnica A.030 Hospedaje.



*Holiday Inn*<sup>®</sup>



***A world of opportunity awaits.***





## A Fresh Investment

### Why invest in Holiday Inn® hotels?

- Holiday Inn® Hotels appeal to a broad range of travel occasions
- The brand works in any location from an interstate to an urban center
- The Holiday Inn brand is well positioned in the mid-market segment, which helps weather economic changes

Globally Holiday Inn® has

**1,155 hotels**

with over

**209,297 rooms**

and a strong pipeline of

**253 hotels.\***



## Target Customer

The Holiday Inn guest is a “Contemporary Traveler.” They are “family-first” people...who value relationships over achievement. At the root of it all, Contemporary Travelers want to feel connected on a personal level, which is why the brand strives to make every Holiday Inn guest feel cared for, at ease, and like family. The brand meets these travelers’ needs by providing familiarity, convenience and reliability, complimented with a broad range of guest services. The brand has a rich compelling heritage of delivering genuine hospitality and comfort.

\*IHG results, as of September 30, 2016.



## Hotel Amenities

### Spacious Guest Rooms

Each hotel features spacious guest rooms and suites where guests can relax in extraordinary comfort and refresh themselves with a host of inviting in-room features and amenities they deserve and have come to expect.

### Full Service Restaurants

We know the importance of a good meal, and Holiday Inn® hotels make it easy for guests to relax and enjoy good food and drinks at their convenience.

### Friendly Hotel Staff

We pride ourselves on Holiday Inn service, which is why we provide training that enables hotel staff to deliver genuine service to all guests. Friendly and efficient staff are always willing to go above and beyond to not only meet, but exceed guest expectations to ensure that they are comfortable.

### Free High-Speed Internet Access

Whatever the nature of the stay, guests can be certain that Holiday Inn accommodations are well-appointed for comfort and friendly service with amenities such as WiFi in public spaces and free, easy, and convenient high-speed Internet access in guest rooms.

### Flexible Meeting Spaces

The brand offers accommodations to host just about any event regardless of size, and guests can always expect a superior combination of flexibility, capability, service, and value.



*The Holiday Inn® brand has celebrated its 60th anniversary and a global recognition of firsts. From the first hotel brand to take online bookings, to the first international midscale hotel brand in China, the brand has continued to demonstrate its leadership position in the industry.*

## Did you know?

- The Holiday Inn® brand was established in 1952 and is one of the world's most recognized hotel brands
- Around the world, three people check in to a Holiday Inn hotel every second
- 9 out of 10 travelers have stayed at a Holiday Inn hotel – more than any other brand

## IHG® Systems and Support

At IHG, we have a lot to offer our franchisees. We've been a leading player in the global market for 70 years, with a targeted focus on building and operating great hospitality brands. By franchising with IHG, you will have access to industry leading systems and support, including the benefits of our global network, with integrated distribution and technology channels, and award-winning marketing programs, all of which help to drive more business to your hotel and extend your hotel's reach. We also offer personalized support and training initiatives to help maximize your revenues and fine tune your hotel for peak performance.



*A great brand is built on a strong relationship with customers. The Holiday Inn brand is modern, friendly, innovative and accessible. Every touch point is a relationship building moment.*

## IHG® Rewards Club

The award winning IHG® Rewards Club is the largest hotel loyalty program, offering members more choices to redeem points than with any other hotel loyalty program in the world. The program has proven to be an extremely effective tool for driving customers for stays and repeat stays to IHG hotels and creating loyalty.



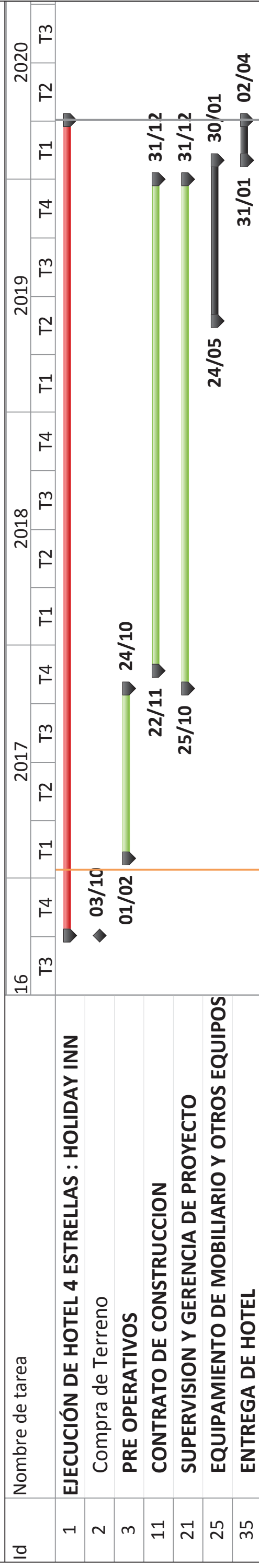
\*IHG Rewards Club not applicable to Kimpton® Hotels and Restaurants; to be included at a future date.

Three Ravinia Drive Suite 100 Atlanta, GA 30346-2149 | [development@ihg.com](mailto:development@ihg.com) | [development.ihg.com](http://development.ihg.com)

This is not an offer of a franchise. The content of this material is proprietary to InterContinental Hotels Group ("IHG") and may not be reproduced, disclosed, distributed or used without the express written permission of IHG. Facts and figures are subject to change but were correct at time of printing. For more information on franchising please refer to the Holiday Inn® Franchise Disclosure Document, available on request. ©2016 InterContinental Hotels Group. All rights reserved.

Q3 2016

## CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PROYECTO HOTEL HOLIDAY INN

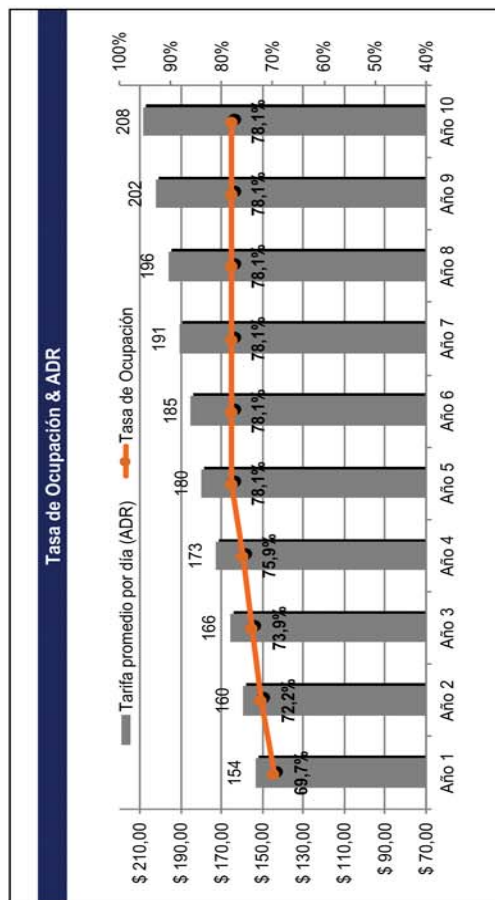


**RESUMEN DE DATOS IMPORTANTES**

Datos para el Financiamiento	
Tasa de Interés de Deuda	7,00%
Período de Análisis	10
Valor Residual	10
Inflación	3,0%
Tipo de Cambio	3,4
Capital de Trabajo	700.000
Ke (Costo Capital Accionistas)	12%
Weighted Average Cost of Capital (WACC)	<b>7,82%</b>

Descripción Datos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	<b>Restaurante (m2)</b>	231	210	PAX						
<b>Días por año</b>	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
<b>Habitaciones</b>	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
<b>Ocupación</b>										
<b>Tasa de Ocupación</b>	69,7%	72,2%	73,9%	75,9%	78,1%	78,1%	78,1%	78,1%	78,1%	78,1%
<b>Tarifa promedio por día (ADR)</b>	153,5	159,6	166,0	172,7	179,6	185,0	190,5	196,2	202,1	208,2
<b>RevPAR (Tarifa promedio por día corregida)</b>	107,0	115,2	122,7	131,0	140,2	144,4	148,7	153,2	157,8	162,5
<b>Duración de la estancia</b>	2,37									
<b>DOF (personas por habitación)</b>	1,23									
<b>Habitaciones por noche (demandadas)</b>	49.859	51.640	52.868	54.270	55.855	55.855	55.855	55.855	55.855	55.855
<b>Huéspedes</b>	25.797	26.719	27.355	28.080	28.900	28.900	28.900	28.900	28.900	28.900
<b>Huéspedes por noche</b>	61.127	63.311	64.817	66.534	68.478	68.478	68.478	68.478	68.478	68.478

Incremento anual del 4%



**ESTIMACION DE LA DEMANDA : TASA DE OCUPACIÓN**

Nuevos Ingresos	Segmento	Habitaciones nuevas	Apertura
Courtyard	Upper Midscale	154	2015
NH	Upper Midscale	146	2016
Hotel Alton	Upscale	250	2017
Hotel Benavides	Upscale	160	2018

Hotel (Holiday Inn)	Upscale	2018
<b>Habitaciones por noche suministradas</b>	<b>196</b>	<b>71.540</b>

Año	Habitaciones en el Mercado	Noches Demandadas	Tasa de Ocupación en el Mercado	Tasa de Crecimiento	Cuota de Participación
2014	1.007	291.428	79,29%		
2015e	1.161	310.370	73,24%	6,5%	
2016e	1.307	330.545	69,29%	6,5%	
2017e	1.307	352.030	73,79%	6,5%	
2018e	1.717	374.912	59,82%	6,5%	10,2%
2019e	1.913	399.281	57,18%	6,5%	10,2%
2020e	1.913	425.234	60,90%	6,5%	10,2%
2021e	1.913	452.875	64,86%	6,5%	10,2%
2022e	1.913	482.312	69,07%	6,5%	10,2%
2023e	1.913	513.662	73,56%	6,5%	10,2%

Demanda Hotelera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Habitaciones por Noche (Todo el Mercado)	374.912	399.281	425.234	452.875	482.312
Suministro de Habitaciones por Noche del Hotel	<b>71.540</b>	<b>71.540</b>	<b>71.540</b>	<b>71.540</b>	<b>71.540</b>
<b>Cuota de mercado Hotelero (Basado en Habitaciones)</b>	10,2%	10,2%	10,2%	10,2%	10,2%
Demanda de noches por habitación - Hotel	38.412	40.909	43.568	46.400	49.416
Tasa de Ocupación (Basado en Cuota de Mercado)	53,69%	57,18%	60,90%	64,86%	69,07%
<b>Noches de Habitación Añadidas por Competitividad</b>	<b>16,0%</b>	<b>15,0%</b>	<b>13,0%</b>	<b>11,0%</b>	<b>9,0%</b>
Noches Añadidas (Plus por Marca Hotelera)	11.446	10.731	9.300	7.869	6.439
Total Demanda de Noches por Habitación	49.859	51.640	52.868	54.270	55.855
Promedio de Habitaciones Basado en la Marca Hotelera	71.540	71.540	71.540	71.540	71.540
Suministro de Noches de Hotel	<b>69,69%</b>	<b>72,18%</b>	<b>73,90%</b>	<b>75,86%</b>	<b>78,07%</b>
<b>Cuota de Mercado - Hotel</b>	13,30%	12,93%	12,43%	11,98%	11,58%
Tarifas	153,5	159,6	166,0	172,7	179,6

La demanda se modifica por el plus de la marca hotelera (nos lo garantiza Holiday Inn)

### ESTRUCTURA DE LA DEMANDA

Habitaciones Demandadas por Noche	TOTAL
Extranjeros %	42.380 85%
Nacionales %	7.479 15%
<b>TOTAL</b>	<b>49.859</b>

Extranjeros  
**85%**

Nacionales  
**15%**

Segmento	Habitaciones Demandadas por Noche	Porcentaje (%)	Duración de Estancia	DOF (Personas por Habitación)	Tarifa Promedio por Día (ADR)
Extranjeros	<b>42.380</b>				<b>155,0</b>
Solos (10%)	4.238	8,5%	1,6	1,4	200,0
Grupos (90%)	38.142	76,5%	2,5	1,2	150,0
Nacionales	<b>7.479</b>				<b>145,0</b>
Solos (40%)	2.992	6,0%	1,6	1,5	175,0
Grupos (60%)	4.487	9,0%	2,5	1,1	125,0
<b>TOTAL</b>	<b>49.859</b>	<b>100%</b>	<b>2,37</b>	<b>1,23</b>	<b>153,5</b>

Segment	(%) Rack Rate	Rack Rate	Average Rate
<b>Extranjeros</b>		250,0	
Solos	80%		200,0
Grupos	60%		150,0

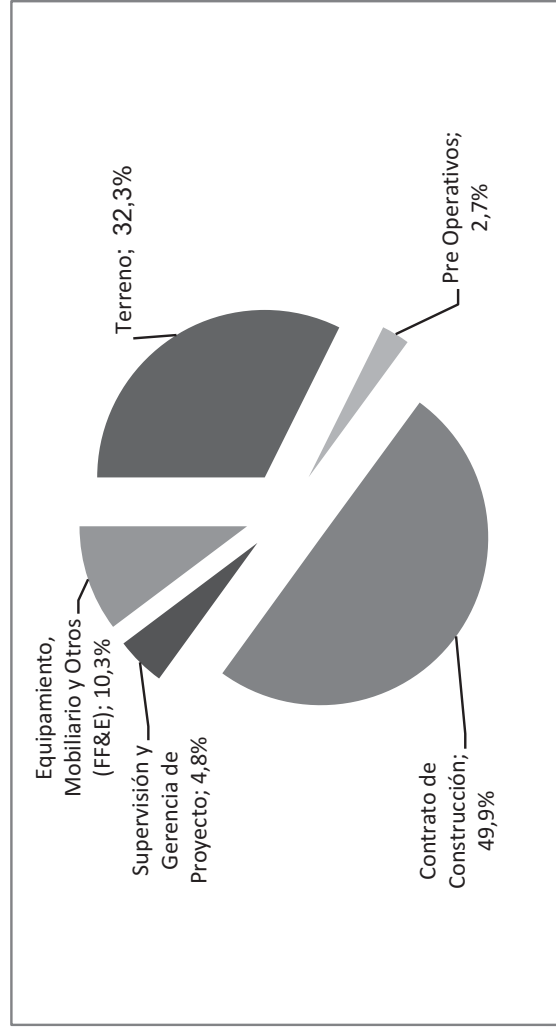
Segment	(%) Rack Rate	Rack Rate	Average Rate
<b>Nacionales</b>		250,0	
Solos	70%		175,0
Grupos	50%		125,0

Rack Rate **250,0**

ADR **153,5**

**PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL**

<b>RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>US\$ Sin IGV</b>	<b>IGV</b>	<b>US\$ con IGV %</b>
<b>Terreno</b> (1,579 m2)	11.737.242 7.433	-	11.737.242 32,3%
<b>Pre Operativos</b>	987.000	177.660	1.164.660 2,7%
Asesoría en la negociación de contrato hotelero	25.000	4.500	29.500
Asesoría en la obtención de financiamiento	297.000	53.460	350.460
Entrega Proyecto Arquitectónico Definitivo	62.500	11.250	73.750
Aprobación de Proyecto Arquitectónico Definitivo	25.000	4.500	29.500
Entrega detalles y acabados	18.750	3.375	22.125
Supervisión proyecto obra	18.750	3.375	22.125
Diseño Interior	220.000	39.600	259.600
Desarrollo de Especialidades	220.000	39.600	259.600
Permisos	100.000	18.000	118.000
<b>Contrato de Construcción</b>	<b>18.116.125</b>	<b>3.260.903</b>	<b>21.377.028 49,9%</b>
<b>Supervisión y Gerencia de Proyecto</b>	<b>1.730.000</b>	<b>311.400</b>	<b>2.041.400 4,8%</b>
<b>Equipamiento, Mobiliario y Otros (FF&amp;E)</b>	<b>3.720.000</b>	<b>669.600</b>	<b>4.389.600 10,3%</b>
Habitaciones	1.890.000	340.200	2.230.200
Baños	160.000	28.800	188.800
Centro de Conferencias	150.000	27.000	177.000
Cocina & Desayunador	320.000	57.600	377.600
Business Center	30.000	5.400	35.400
Administración	120.000	21.600	141.600
Generales	350.000	63.000	413.000
Máquinas & Equipos	600.000	108.000	708.000
Spa & Gym	100.000	18.000	118.000
<b>Inversión Total</b>	<b>36.290.367</b>	<b>4.419.563</b>	<b>40.709.929 100%</b>
<b>Ratio Inversión por Habitación</b>	<b>185.155</b>	<b>22.549</b>	<b>207.704</b>

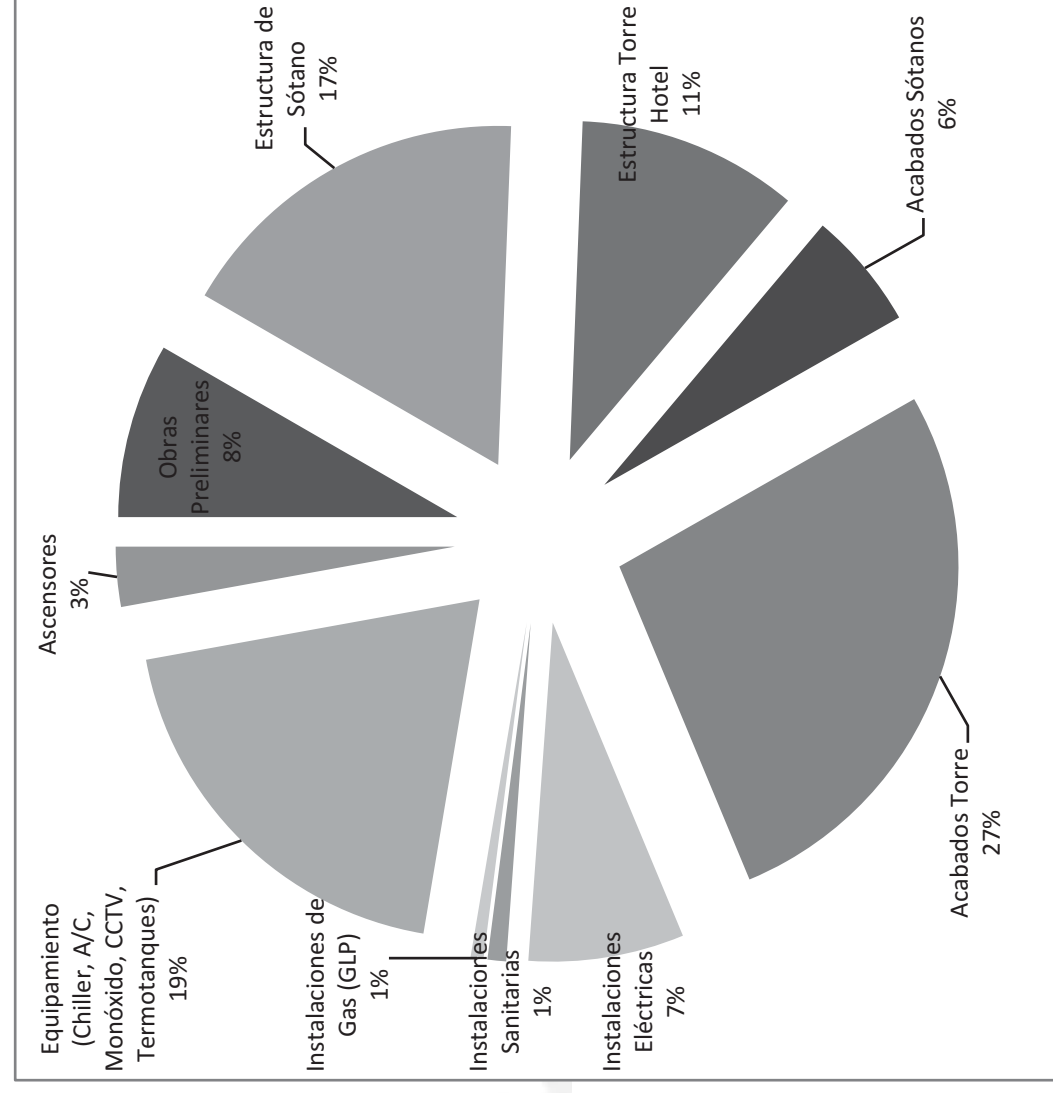


<b>Estructura de Financiamiento</b>	
Aporte Promotor	40,00% 16.283.972
Deuda Bancaria	60,00% 24.425.958
<b>TOTAL</b>	<b>100,00% 40.709.929</b>

## PRESUPUESTO DE LA OBRA

### PRESUPUESTO DE CONSTRUCCIÓN

DESCRIPCION	US\$ Sin IGV	IGV	US\$ con IGV	%
Obras Preliminares	1.363.371,45	245.406,86	1.608.778,31	8,3%
Estructura de Sótano	2.825.457,02	508.582,26	3.334.039,28	17,3%
Estructura Torre Hotel	1.722.082,35	309.974,82	2.032.057,17	10,5%
Acabados Sótanos	923.177,63	166.171,97	1.089.349,60	5,6%
Acabados Torre	4.408.326,18	793.498,71	5.201.824,89	26,9%
Instalaciones Eléctricas	1.213.782,08	218.480,77	1.432.262,85	7,4%
Instalaciones Sanitarias	145.550,04	26.199,01	171.749,05	0,9%
Instalaciones de Gas (GLP)	100.110,50	18.019,89	118.130,39	0,6%
Equipamiento (Chiller, A/C, Monóxido, CCTV, Termotanques)	3.189.076,67	574.033,80	3.763.110,47	19,5%
Ascensores	466.717,60	84.009,17	550.726,77	2,9%
<b>Costo Directo</b>	<b>16.357.651,52</b>	<b>2.944.377,27</b>	<b>19.302.028,79</b>	<b>100%</b>
Gastos Generales	1.267.744,10	228.194	1.495.938,04	
Utilidades	490.729,55	88.331	579.060,87	
<b>Total Presupuesto</b>	<b>18.116.125,17</b>	<b>3.260.902,53</b>	<b>21.377.027,70</b>	
<b>Ratio por m2 construido (22,000 m2)</b>	<b>823,46</b>	<b>148,22</b>	<b>971,68</b>	







**CALCULO DE OTROS INGRESOS (R&B)**

Tasa de Inflación 103,0%

Restaurante 210  
Días por año 365

**Parámetros de Consumo**

HUESPEDES	Tipo Servicio	Precio	%
Almuerzos		22,0	20%
Cenas		24,0	25%
Bebidas (BAR)		6,0	35%

EVENTOS	Capacida	Nº	Tipo	Capacidad	Precio
Eventos Oficiales	300	52	Buffet 2	15.600	20
Fiestas Corporativas	350	20	Buffet 1	7.000	22
Seminarios	150	40	Buffet 1	6.000	14
Directorios	15	24	Buffet 1	360	22

Ocup. 30% Precio Promedio de Consumo 22

Usuarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Huéspedes por Noche	61.127	63.311	64.817	66.534	68.478	68.478	68.478	68.478	68.478	68.478
	-	103,6%	102,4%	102,7%	102,9%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Eventos por Paquete	28.600	29.621	30.324	31.126	32.033	32.033	32.033	32.033	32.033	32.033
Fiestas Oficiales	15.600	16.157	16.541	16.979	17.474	17.474	17.474	17.474	17.474	17.474
Fiestas Corporativas	7.000	7.250	7.422	7.618	7.840	7.840	7.840	7.840	7.840	7.840
Seminarios	6.000	6.214	6.361	6.529	6.719	6.719	6.719	6.719	6.719	6.719
Directorios	360	372	380	380	401	401	401	401	401	401

**INGRESO**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>COMIDA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Huéspedes	1.160.680	1.235.229	1.289.399	1.348.189	1.412.066	1.454.428	1.498.060	1.543.002	1.589.292	1.636.971
Almuerzos	277.027	295.532	311.638	329.494	349.292	359.771	370.564	381.681	393.132	404.926
Cenas	377.763	402.998	424.961	449.311	476.308	490.597	505.315	520.475	536.089	552.171
Usuarios Externos	505.890	536.699	552.800	569.384	586.465	604.059	622.181	640.846	660.072	679.874
Buffets	624.098	665.749	701.974	742.154	786.683	810.284	834.592	859.630	885.419	911.982
Directorios	8.158	8.682	9.135	9.657	10.227	10.534	10.850	11.175	11.511	11.856
Buffetes 1	294.580	314.247	331.343	350.297	371.313	382.453	393.926	405.744	417.916	430.454
Buffetes 2	321.360	342.819	361.496	382.200	405.143	417.297	429.816	442.711	455.992	469.672
<b>TOTAL COMIDA</b>	<b>1.784.778</b>	<b>1.900.978</b>	<b>1.991.374</b>	<b>2.090.342</b>	<b>2.198.749</b>	<b>2.264.711</b>	<b>2.332.653</b>	<b>2.402.632</b>	<b>2.474.711</b>	<b>2.548.953</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>BAR</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Huéspedes	132.217	141.049	148.736	157.259	166.708	171.709	176.860	182.166	187.631	193.260
Bebidas	132.217	141.049	148.736	157.259	166.708	171.709	176.860	182.166	187.631	193.260
Restaurant	137.970	142.900	146.298	150.176	154.562	154.562	154.562	154.562	154.562	154.562
Bebidas	137.970	142.900	146.298	150.176	154.562	154.562	154.562	154.562	154.562	154.562
<b>TOTAL BAR</b>	<b>270.187</b>	<b>283.949</b>	<b>295.035</b>	<b>307.434</b>	<b>321.270</b>	<b>326.271</b>	<b>331.423</b>	<b>336.728</b>	<b>342.193</b>	<b>347.822</b>

<b>TOTAL R&amp;B</b>	<b>2.054.965</b>	<b>2.184.927</b>	<b>2.286.409</b>	<b>2.397.777</b>	<b>2.520.019</b>	<b>2.590.983</b>	<b>2.664.075</b>	<b>2.739.361</b>	<b>2.816.905</b>	<b>2.896.775</b>
----------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

**CALCULO DE SUELDOS**

Tasa Inflación	103.0%
Meses por año	12
Sueldo Total	148%

Sueldo Bruto	100%
Beneficios Sociales	48%
<b>Total a Pagar (Extra)</b>	<b>48%</b>

Habitaciones	N°	US\$ Salario/Mes
3.060	1	900,0
Gerente de Recepción	16	300,0
Maestranza	8	300,0
Mantenimiento de Habitaciones	1	1500,0
Gerente de Ingresos	9	450,0
Recepcionistas	1	500,0
Auditoria Nocturna	4	300,0
Limpieza Areas Comunes	2	600,0
Supervisor	1	500,0
1.700	43	Total

Restaurante y Bar	N°	US\$ Salario/Mes
6.800	1	2.000,0
Cheff	1	1.000,0
Sous cheff	8	350,0
Cocineros	2	500,0
Barman	14	350,0
Meseros	1	1.250,0
Eventos & Cheff de Banquete	2	600,0
Ventas de eventos Ejecutivos	2	300,0
Servicio de Habitaciones	1	500,0
Anfitrión	1	450,0
1.530	33	Total

Spa	N°	US\$ Salario/Mes
LAVANDERÍA	1	600,0
2.040	3	300,0
Encargado	1	2.250,0
Asistente	2	700,0
7.650	2	350,0
Jefe de Mantenimiento	2	350,0
2.380	9	Total

Administración	N°	US\$ Salario/Mes
15.300	1	4.500,0
Gerente General	1	2.500,0
8.500	1	200,0
Gerente de ventas	3	1.800,0
680	1	2.000,0
Ventas & Gerente de Marketing	1	1.800,0
6.120	1	2.000,0
Ejecutivo de Ventas	1	2.000,0
6.800	1	2.000,0
Auditoria de Ingresos	1	2.000,0
6.120	1	2.000,0
Gastos Auditoria	1	2.000,0
6.800	3	300,0
Contador	2	450,0
6.800	4	450,0
Gerente de Sistemas	19	Total
1.020	104	Total Empleados
1.530	0,53	Empleados / Cuartos
1.530		

Dormitorios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gerente de Recepción	16.464	16.957	17.466	17.990	18.530	19.086	19.658	20.248	20.855	21.481
Maestranza	87.805	90.440	93.153	95.947	98.826	101.791	104.844	107.990	111.229	114.566
Mantenimiento de Habitaciones	43.903	45.220	46.576	47.974	49.413	50.895	52.422	53.995	55.615	57.283
Gerente de Ingresos	27.439	28.262	29.110	29.984	30.883	31.810	32.764	33.747	34.759	35.802
Recepcionistas	74.086	76.308	78.598	80.956	83.384	85.886	88.462	91.116	93.850	96.665
Auditoria Nocturna	9.146	9.421	9.703	9.995	10.294	10.603	10.921	11.249	11.586	11.934
Limpieza Areas Comunes	21.951	22.610	23.288	23.987	24.706	25.448	26.211	26.997	27.807	28.642
Supervisor	21.951	22.610	23.288	23.987	24.706	25.448	26.211	26.997	27.807	28.642
Conserje	9.146	9.421	9.703	9.995	10.294	10.603	10.921	11.249	11.586	11.934
<b>TOTAL DORMITORIOS</b>	<b>295.429</b>	<b>304.292</b>	<b>313.420</b>	<b>322.823</b>	<b>332.508</b>	<b>342.483</b>	<b>352.757</b>	<b>363.340</b>	<b>374.240</b>	<b>385.467</b>

Restaurante y Bar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cheff	36.586	37.683	38.814	39.978	41.177	42.413	43.685	44.996	46.346	47.736
Sous cheff	18.293	18.842	19.407	19.989	20.589	21.206	21.843	22.498	23.173	23.868
Cocineros	51.220	52.756	54.339	55.969	57.648	59.378	61.159	62.994	64.884	66.830
Barman	18.293	18.842	19.407	19.989	20.589	21.206	21.843	22.498	23.173	23.868
Meseros	89.635	92.324	95.093	97.946	100.885	103.911	107.029	110.239	113.547	116.953
Eventos & Cheff de Banquete	22.866	23.552	24.259	24.986	25.736	26.508	27.303	28.122	28.966	29.835
Ventas de eventos Ejecutivos	21.951	22.610	23.288	23.987	24.706	25.448	26.211	26.997	27.807	28.642
Servicio de Habitaciones	10.976	11.305	11.644	11.993	12.353	12.724	13.106	13.499	13.904	14.321
Anfitrión	9.146	9.421	9.703	9.995	10.294	10.603	10.921	11.249	11.586	11.934
Cajero	8.232	8.479	8.733	8.995	9.265	9.543	9.829	10.124	10.428	10.741
<b>TOTAL A&amp;B</b>	<b>287.197</b>	<b>295.813</b>	<b>304.687</b>	<b>313.828</b>	<b>323.243</b>	<b>332.940</b>	<b>342.928</b>	<b>353.216</b>	<b>363.813</b>	<b>374.727</b>

Spa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Encargado	10.976	11.305	11.644	11.993	12.353	12.724	13.106	13.499	13.904	14.321
Asistente	16.464	16.957	17.466	17.990	18.530	19.086	19.658	20.248	20.855	21.481
Jefe de Mantenimiento	41.159	42.394	43.665	44.975	46.325	47.714	49.146	50.620	52.139	53.703
Asistente	25.610	26.378	27.170	27.985	28.824	29.689	30.580	31.497	32.442	33.415
Encargado	12.805	13.189	13.585	13.992	14.412	14.844	15.290	15.748	16.221	16.708
<b>TOTAL SPA Y OTROS</b>	<b>107.013</b>	<b>110.223</b>	<b>113.530</b>	<b>116.936</b>	<b>120.444</b>	<b>124.057</b>	<b>127.779</b>	<b>131.612</b>	<b>135.561</b>	<b>139.628</b>

Administración	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gerente General	82.318	84.787	87.331	89.951	92.649	95.429	98.292	101.240	104.277	107.406
Gerente de ventas	45.732	47.104	48.517	49.973	51.472	53.016	54.606	56.245	57.932	59.670
Ventas & Gerente de Marketing	3.659	3.768	3.881	3.998	4.118	4.241	4.369	4.500	4.635	4.774
Ejecutivo de Ventas	98.781	101.745	104.797	107.941	111.179	114.514	117.950	121.488	125.133	128.887
Auditoria de Ingresos	36.586	37.683	38.814	39.978	41.177	42.413	43.685	44.996	46.346	47.736
Gastos Auditoria	32.927	33.915	34.932	35.980	37.060	38.171	39.317	40.496	41.711	42.962
Contador	36.586	37.683	38.814	39.978	41.177	42.413	43.685	44.996	46.346	47.736
Gerente de Sistemas	36.586	37.683	38.814	39.978	41.177	42.413	43.685	44.996	46.346	47.736
Asistente Administrativo	16.464	16.957	17.466	17.990	18.530	19.086	19.658	20.248	20.855	21.481
Secretaria	16.464	16.957	17.466	17.990	18.530	19.086	19.658	20.248	20.855	21.481
Seguridad	32.927	33.915	34.932	35.980	37.060	38.171	39.317	40.496	41.711	42.962
<b>TOTAL Administración</b>	<b>439.027</b>	<b>452.198</b>	<b>465.764</b>	<b>479.737</b>	<b>494.129</b>	<b>508.953</b>	<b>524.221</b>	<b>539.948</b>	<b>556.147</b>	<b>572.831</b>

<b>TOTAL SUELDOS</b>	<b>1.128.666</b>	<b>1.162.526</b>	<b>1.197.402</b>	<b>1.233.324</b>	<b>1.270.323</b>	<b>1.308.433</b>	<b>1.347.686</b>	<b>1.388.117</b>	<b>1.429.760</b>	<b>1.472.653</b>
----------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

SERVICIO DE LA DEUDA  
Tasa Interés Anual (TFA) 7.00%  
Tasa Interés Mensual (TEM) 0.57%  
Plazo de Deuda 120

PAGO ANUAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
22.658.068	18.742.369	16.576.628	15.057.411	13.779.728	11.779.728	9.126.602	6.287.757	3.250.193	-3.370.879	-3.370.879
AMORTIZACION ANUAL	-2.024.057	-2.024.057	-2.024.057	-2.024.057	-2.024.057	-2.024.057	-2.024.057	-2.024.057	-2.024.057	-2.024.057
INTERESES ANUALES	-1.767.990	-1.891.642	-1.979.237	-2.079.237	-2.189.164	-2.317.343	-2.479.557	-2.653.126	-2.838.845	-3.037.564
SALDO DE DEUDA	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879

Financiamiento	Principial	Fixed Cuote	Amortizacion	Intereses
ANO 0	MES 1 24.425.958			
Año 1	MES 1 24.283.159	-280.907	-142.799	-138.108
	MES 2 24.139.553	-280.907	-143.606	-137.301
	MES 3 23.995.135	-280.907	-144.418	-136.489
	MES 4 23.849.900	-280.907	-145.235	-135.672
	MES 5 23.703.844	-280.907	-146.056	-134.851
	MES 6 23.556.963	-280.907	-146.882	-134.025
	MES 7 23.409.251	-280.907	-147.712	-133.194
	MES 8 23.260.703	-280.907	-148.547	-132.359
	MES 9 23.111.316	-280.907	-149.387	-131.519
	MES 10 22.961.084	-280.907	-150.232	-130.675
	MES 11 22.810.003	-280.907	-151.081	-129.825
	MES 12 22.658.068	-280.907	-151.935	-128.971
ANO 2	MES 1 22.505.273	-280.907	-152.795	-128.112
	MES 2 22.351.615	-280.907	-153.658	-127.248
	MES 3 22.197.087	-280.907	-154.527	-126.379
	MES 4 22.041.686	-280.907	-155.401	-125.506
	MES 5 21.885.407	-280.907	-156.280	-124.627
	MES 6 21.728.243	-280.907	-157.163	-123.743
	MES 7 21.570.191	-280.907	-158.052	-122.855
	MES 8 21.411.246	-280.907	-158.946	-121.961
	MES 9 21.251.402	-280.907	-159.844	-121.062
	MES 10 21.090.654	-280.907	-160.748	-120.159
	MES 11 20.928.997	-280.907	-161.657	-119.250
	MES 12 20.766.426	-280.907	-162.571	-118.336
ANO 3	MES 1 20.602.935	-280.907	-163.490	-117.416
	MES 2 20.438.521	-280.907	-164.415	-116.492
	MES 3 20.273.177	-280.907	-165.344	-115.562
	MES 4 20.106.898	-280.907	-166.279	-114.627
	MES 5 19.939.678	-280.907	-167.219	-113.687
	MES 6 19.771.514	-280.907	-168.165	-112.742
	MES 7 19.602.398	-280.907	-169.116	-111.791
	MES 8 19.432.326	-280.907	-170.072	-110.835
	MES 9 19.261.293	-280.907	-171.033	-109.873
	MES 10 19.089.292	-280.907	-172.000	-108.906
	MES 11 18.916.320	-280.907	-172.973	-107.934
	MES 12 18.742.369	-280.907	-173.951	-106.956
ANO 4	MES 1 18.567.434	-280.907	-174.934	-105.972
	MES 2 18.391.510	-280.907	-175.924	-104.983
	MES 3 18.214.592	-280.907	-176.918	-103.988
	MES 4 18.036.674	-280.907	-177.919	-102.988
	MES 5 17.857.749	-280.907	-178.925	-101.982
	MES 6 17.677.813	-280.907	-179.936	-100.970
	MES 7 17.496.859	-280.907	-180.954	-99.953
	MES 8 17.314.882	-280.907	-181.977	-98.930
	MES 9 17.131.877	-280.907	-183.006	-97.901
	MES 10 16.947.836	-280.907	-184.040	-96.866
	MES 11 16.762.755	-280.907	-185.081	-95.826
	MES 12 16.576.628	-280.907	-186.128	-94.779
ANO 5	MES 1 16.389.448	-280.907	-187.180	-93.727
	MES 2 16.201.209	-280.907	-188.238	-92.668
	MES 3 16.011.907	-280.907	-189.303	-91.604
	MES 4 15.821.534	-280.907	-190.373	-90.534
	MES 5 15.630.085	-280.907	-191.449	-89.457
	MES 6 15.437.553	-280.907	-192.532	-88.375
	MES 7 15.243.932	-280.907	-193.620	-87.286
	MES 8 15.049.217	-280.907	-194.715	-86.191
	MES 9 14.853.401	-280.907	-195.816	-85.090
	MES 10 14.656.478	-280.907	-196.923	-83.983
	MES 11 14.458.441	-280.907	-198.037	-82.870
	MES 12 14.259.285	-280.907	-199.156	-81.750
ANO 6	MES 1 14.059.002	-280.907	-200.283	-80.624
	MES 2 13.857.587	-280.907	-201.415	-79.492
	MES 3 13.655.033	-280.907	-202.554	-78.353
	MES 4 13.451.334	-280.907	-203.699	-77.208
	MES 5 13.246.484	-280.907	-204.851	-76.056
	MES 6 13.040.475	-280.907	-206.009	-74.898
	MES 7 12.833.301	-280.907	-207.174	-73.733
	MES 8 12.624.956	-280.907	-208.345	-72.561
	MES 9 12.415.432	-280.907	-209.523	-71.383
	MES 10 12.204.724	-280.907	-210.708	-70.199
	MES 11 11.992.825	-280.907	-211.899	-69.007
	MES 12 11.779.728	-280.907	-213.097	-67.809
ANO 7	MES 1 11.565.425	-280.907	-214.302	-66.604
	MES 2 11.349.911	-280.907	-215.514	-65.393
	MES 3 11.133.179	-280.907	-216.733	-64.174
	MES 4 10.915.221	-280.907	-217.958	-62.949
	MES 5 10.696.031	-280.907	-219.190	-61.716
	MES 6 10.475.601	-280.907	-220.430	-60.477
	MES 7 10.253.925	-280.907	-221.676	-59.231
	MES 8 10.030.996	-280.907	-222.929	-57.977
	MES 9 9.806.806	-280.907	-224.190	-56.717
	MES 10 9.581.348	-280.907	-225.457	-55.449
	MES 11 9.354.616	-280.907	-226.732	-54.174
	MES 12 9.126.602	-280.907	-228.014	-52.892
ANO 8	MES 1 8.897.298	-280.907	-229.303	-51.603
	MES 2 8.666.698	-280.907	-230.600	-50.307
	MES 3 8.434.795	-280.907	-231.904	-49.003
	MES 4 8.201.580	-280.907	-233.215	-47.692
	MES 5 7.967.046	-280.907	-234.534	-46.373
	MES 6 7.731.186	-280.907	-235.860	-45.047
	MES 7 7.493.993	-280.907	-237.193	-43.713
	MES 8 7.255.458	-280.907	-238.534	-42.372
	MES 9 7.015.575	-280.907	-239.883	-41.023
	MES 10 6.774.336	-280.907	-241.239	-39.667
	MES 11 6.531.732	-280.907	-242.603	-38.303
	MES 12 6.287.757	-280.907	-243.975	-36.931
ANO 9	MES 1 6.042.402	-280.907	-245.355	-35.552
	MES 2 5.795.661	-280.907	-246.742	-34.165
	MES 3 5.547.523	-280.907	-248.137	-32.770
	MES 4 5.297.983	-280.907	-249.540	-31.367
	MES 5 5.047.032	-280.907	-250.951	-29.956
	MES 6 4.794.662	-280.907	-252.370	-28.537
	MES 7 4.540.866	-280.907	-253.797	-27.110
	MES 8 4.285.634	-280.907	-255.232	-25.675
	MES 9 4.028.959	-280.907	-256.675	-24.232
	MES 10 3.770.833	-280.907	-258.126	-22.780
	MES 11 3.511.247	-280.907	-259.586	-21.321
	MES 12 3.250.193	-280.907	-261.053	-19.853
ANO 10	MES 1 2.987.664	-280.907	-262.520	-18.377
	MES 2 2.723.650	-280.907	-264.014	-16.893
	MES 3 2.458.143	-280.907	-265.507	-15.400
	MES 4 2.191.135	-280.907	-267.008	-13.899
	MES 5 1.922.518	-280.907	-268.518	-12.389
	MES 6 1.652.582	-280.907	-270.036	-10.871
	MES 7 1.381.019	-280.907	-271.563	-9.344
	MES 8 1.107.921	-280.907	-273.098	-7.808
	MES 9 833.279	-280.907	-274.642	-6.264
	MES 10 557.084	-280.907	-276.195	-4.711
	MES 11 279.327	-280.907	-277.757	-3.150
	MES 12 0	-280.907	-279.327	-1.579

CUOTA	AMORTIZACION	INTERESES
-3.370.879	-3.370.879	-120.686
-3.370.879	-3.370.879	-333.315
-3.370.879	-3.370.879	-532.034
-3.370.879	-3.370.879	-717.753
-3.370.879	-3.370.879	-891.322
-3.370.879	-3.370.879	-1.053.536
-3.370.879	-3.370.879	-1.205.138
-3.370.879	-3.370.879	-1.346.822
-3.370.879	-3.370.879	-1.479.237
-3.370.879	-3.370.879	-1.602.989



**FLUJO DE CAJA (US\$)**

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Días por año							365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Habitaciones							196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
Tasa Ocupación							69,7%	72,2%	73,9%	75,9%	78,1%	78,1%	78,1%	78,1%	78,1%	78,1%
ADR (Tarifa Promedio Diaria)							\$153,50	\$159,64	\$166,03	\$172,67	\$179,57	\$184,96	\$190,51	\$196,22	\$202,11	\$208,17
Habitaciones por noche							49.859	51.640	52.868	54.270	55.855	55.855	55.855	55.855	55.855	55.855
Habitaciones por noche (sólo extranjeros)							85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
RevPAR US\$ (Tarifa promedio Diaria corregida)							107,0	115,2	122,7	131,0	140,2	144,4	148,7	153,2	157,8	162,5
RevPAR \$i. (Tarifa promedio Diaria corregida)							363,7	391,8	417,2	445,3	476,7	491,0	505,7	520,9	536,5	552,6

**DEPARTAMENTO DE INGRESOS**

Habitaciones	79,3%	79,5%	79,8%	80,1%	80,3%		7.859.950	8.466.409	9.014.499	9.623.540	10.300.829	10.609.854	10.928.149	11.255.994	11.593.673	10.197.353
Restaurante y Bar (Incluido Eventos)	20,7%	20,5%	20,2%	19,9%	19,7%		2.054.965	2.184.927	2.286.409	2.397.777	2.520.019	2.590.983	2.664.075	2.739.361	2.816.905	2.896.775
<b>Total DEPARTAMENTO DE INGRESOS</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		<b>9.914.915</b>	<b>10.651.336</b>	<b>11.300.908</b>	<b>12.021.317</b>	<b>12.820.848</b>	<b>13.200.836</b>	<b>13.592.225</b>	<b>13.995.354</b>	<b>14.410.578</b>	<b>13.094.128</b>

**COSTO DE VENTAS**

Habitaciones	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%		628.796	677.313	721.160	769.883	824.066	848.788	874.252	900.479	927.494	815.788
Restaurante y Bar (Incluido Eventos)	35,0%	35,0%	34,8%	34,6%	34,3%		719.368	764.035	795.136	828.768	865.164	889.728	915.029	941.088	967.930	995.577
Almuerzos	35%	35%	35%	35%	35%		274.021	291.281	302.553	314.607	327.515	337.341	347.461	357.885	368.621	379.680
Cenas	30%	30%	30%	30%	30%		177.062	187.845	193.480	199.284	205.263	211.421	217.763	224.296	231.956	237.956
Bar	30%	30%	30%	30%	30%		81.056	85.185	88.510	92.230	96.381	97.881	99.427	101.019	102.658	104.347
Directorios	30%	30%	30%	30%	30%		2.447	2.605	2.741	2.897	3.068	3.160	3.255	3.353	3.453	3.557
Eventos Buffet 1	30%	30%	30%	30%	30%		88.374	94.274	99.403	105.089	111.394	114.736	118.178	121.723	125.375	129.136
Eventos Buffet 2	30%	30%	30%	30%	30%		96.408	102.846	108.449	114.660	121.543	125.189	128.945	132.813	136.798	140.902
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>		<b>1.348.164</b>	<b>1.441.347</b>	<b>1.516.296</b>	<b>1.598.651</b>	<b>1.689.230</b>	<b>1.738.516</b>	<b>1.789.281</b>	<b>1.841.568</b>	<b>1.895.424</b>	<b>1.811.365</b>

**SUELDOS DIRECTOS**

Habitaciones	3,8%	3,6%	3,5%	3,4%	3,2%		295.429	304.292	313.420	322.823	332.508	342.483	352.757	363.340	374.240	385.467
Restaurante y Bar (Incluido Eventos)	14,0%	13,5%	13,3%	13,1%	12,8%		287.197	295.813	304.687	313.828	323.243	332.940	342.928	353.216	363.813	374.727
<b>Total SUELDOS DIRECTOS</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>		<b>582.626</b>	<b>600.104</b>	<b>618.108</b>	<b>636.651</b>	<b>655.750</b>	<b>675.423</b>	<b>695.686</b>	<b>716.556</b>	<b>738.053</b>	<b>760.194</b>

**GASTOS DIRECTOS**

Habitaciones	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%		628.796	677.313	721.160	769.883	824.066	848.788	874.252	900.479	927.494	815.788
Restaurante y Bar (Incluido Eventos)	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%		246.596	262.191	274.369	287.733	302.402	310.918	319.689	328.723	338.029	347.613
<b>Total GASTOS DIRECTOS</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>		<b>875.392</b>	<b>939.504</b>	<b>995.529</b>	<b>1.057.616</b>	<b>1.126.469</b>	<b>1.159.706</b>	<b>1.193.941</b>	<b>1.229.203</b>	<b>1.265.522</b>	<b>1.163.401</b>

**UTILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE INGRESOS**

Habitaciones	80,2%	80,4%	80,5%	80,6%	80,8%		6.306.929	6.807.492	7.258.759	7.760.951	8.320.188	8.569.794	8.826.888	9.091.695	9.364.445	8.180.309
Restaurante y Bar (Incluido Eventos)	39,0%	39,5%	39,9%	40,3%	40,8%		801.804	862.888	912.216	967.448	1.029.210	1.057.397	1.086.430	1.116.333	1.147.134	1.178.858
<b>Total PROFIT DEPARTMENT</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>73%</b>	<b>73%</b>		<b>7.108.734</b>	<b>7.670.380</b>	<b>8.170.976</b>	<b>8.728.399</b>	<b>9.349.399</b>	<b>9.627.191</b>	<b>9.913.317</b>	<b>10.208.028</b>	<b>10.511.579</b>	<b>9.359.167</b>

**GASTOS NO DISTRIBUIDOS - SUELDOS**

Administración	2,9%	2,8%	2,7%	2,6%	2,6%		290.856	299.581	308.569	317.826	327.360	337.181	347.297	357.716	368.447	379.500
Marketing	1,0%	1,0%	0,9%	0,9%	0,9%		98.781	101.745	104.797	107.941	111.179	114.514	117.950	121.488	125.133	128.887
<b>Total GASTOS NO DISTRIBUIDOS - SUELDOS</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>		<b>389.637</b>	<b>401.326</b>	<b>413.366</b>	<b>425.766</b>	<b>438.539</b>	<b>451.696</b>	<b>465.247</b>	<b>479.204</b>	<b>493.580</b>	<b>508.387</b>

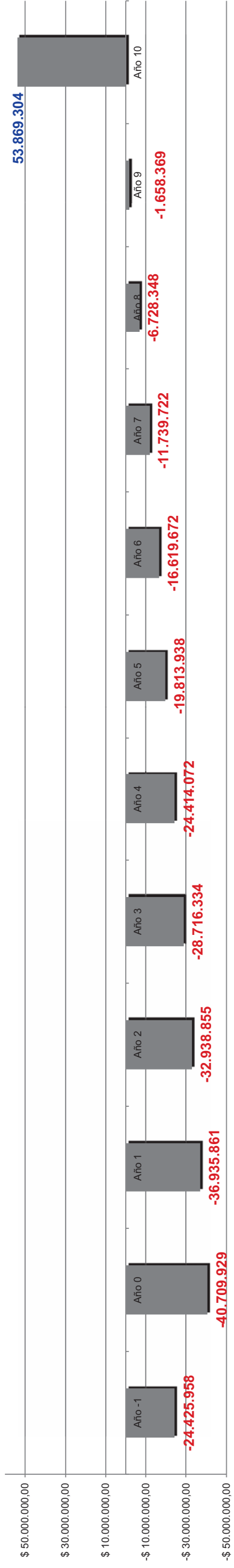
**OTROS GASTOS NO DISTRIBUIDOS**

Gastos Administrativos	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%		297.447	319.540	339.027	360.640	384.625	396.025	407.767	419.861	432.317	392.824
Cuota de Marketing FEE (Operador Holiday Inn)	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%		297.447	319.540	339.027	360.640	384.625	396.025	407.767	419.861	432.317	392.824
Marketing & Internet (Promotor)	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%		198.298	213.027	226.018	240.426	256.417	264.017	271.844	279.907	288.212	261.883
Cuota Royalty Programa (Operador Holiday Inn)	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%		47.096	50.594	53.679	57.101	60.899	62.704	64.563	66.478	68.450	62.197
Room connection to system Fee (US\$ 12.75/habitacion/mes)							29.988	30.888	31.814	32.769	33.752	34.764	35.807	36.881	37.988	39.128
Energía y Agua	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%		446.171	479.310	508.541	540.959	576.938	594.038	611.650	629.791	648.476	589.236
Mantenimiento del Hotel	3,0%	3,5%	3,5%	4,0%	4,0%		297.447	372.797	395.532	480.853	512.834	528.033	543.689	559.814	576.423	523.765
<b>Total OTROS GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>		<b>1.613.896</b>	<b>1.785.695</b>	<b>1.893.639</b>	<b>2.073.387</b>	<b>2.210.091</b>	<b>2.275.606</b>	<b>2.343.087</b>	<b>2.412.593</b>	<b>2.484.184</b>	<b>2.261.856</b>

GOPPAR		51,5%	51,5%	51,3%	51,8%	52,3%	71,4	76,6	82,0	87,1	93,7	96,4	99,3	102,3	105,3	92,1
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		5,105,201	5,483,359	5,863,971	6,229,245	6,700,768	6,899,889	7,104,984	7,316,231	7,533,815	7,749,924	7,967,000	8,184,076	8,401,151	8,618,226	8,835,301
<b>OTROS GASTOS</b>																
Impuestos Municipalidad Miraflores		99.149	102.124	105.187	108.343	111.593	114.941	118.389	121.941	125.599	129.367	133.235	137.103	140.971	144.839	148.707
Seguros		2.088	2.151	2.216	2.282	2.350	2.421	2.494	2.568	2.646	2.725	2.803	2.881	2.959	3.037	3.115
FF&EE Reservas		99.149	213.027	339.027	480.853	512.834	528.033	543.689	559.814	576.423	593.032	609.641	626.250	642.859	659.468	676.077
<b>Retribución del Operador</b>																
Uso de Marca Fee		118.979	138.467	158.213	180.320	192.313	198.013	203.883	209.930	216.159	222.388	228.617	234.846	241.075	247.304	253.533
Gerenciamiento Fee		118.979	138.467	158.213	180.320	192.313	198.013	203.883	209.930	216.159	222.388	228.617	234.846	241.075	247.304	253.533
Incentivos Fee		333.620	399.300	468.567	484.692	522.086	537.607	553.593	570.059	587.019	603.979	620.939	637.899	654.859	671.819	688.779
<b>Total OTROS GASTOS</b>		771.965	993.536	1.231.423	1.436.810	1.533.489	1.579.027	1.625.932	1.674.243	1.724.004	1.773.765	1.823.526	1.873.287	1.923.048	1.972.809	2.022.570
<b>EBITDA</b>		4.333.236	4.489.823	4.632.548	4.792.435	4.967.279	5.167.279	5.320.862	5.479.052	5.641.988	5.809.812	5.983.636	6.162.460	6.346.284	6.535.108	6.728.932
Depreciación		4.333.236	4.489.823	4.632.548	4.792.435	4.967.279	5.167.279	5.320.862	5.479.052	5.641.988	5.809.812	5.983.636	6.162.460	6.346.284	6.535.108	6.728.932
Beneficio Antes de Impuestos		-2.159.154	-2.159.154	-2.159.154	-1.539.154	-1.950.377	-1.640.377	-1.640.377	-1.640.377	-1.366.229	-1.366.229	-1.366.229	-1.366.229	-1.366.229	-1.366.229	-1.366.229
Impuesto a la Renta (28%)		2.174.082	2.330.669	2.473.394	3.253.281	3.628.125	3.370.485	3.838.675	4.001.611	4.443.583	4.663.749	4.883.915	5.104.081	5.324.247	5.544.413	5.764.579
<b>Flujo de Caja Neto</b>		1.565.339	1.678.082	1.780.844	2.342.362	2.612.250	2.426.749	2.763.846	2.881.160	3.199.380	2.637.900	2.637.900	2.637.900	2.637.900	2.637.900	2.637.900
+ Depreciación		2.159.154	2.159.154	2.159.154	1.539.154	1.950.377	1.640.377	1.640.377	1.640.377	1.366.229	1.366.229	1.366.229	1.366.229	1.366.229	1.366.229	1.366.229
+ FF&EE Reservas		99.149	213.027	339.027	480.853	512.834	528.033	543.689	559.814	576.423	593.032	609.641	626.250	642.859	659.468	676.077
- FF&EE Gasto Renovación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Inversión Total Inicial		-24.425.958	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972	-16.283.972
+ Valor Residual		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Variación del Capital de Trabajo		-49.575	-53.257	-56.505	-60.107	-64.104	-66.004	-67.961	-69.977	-72.053	-74.129	-76.205	-78.281	-80.357	-82.433	-84.509
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>		3.774.068	3.997.006	4.222.521	4.302.263	4.600.134	3.194.266	4.879.951	5.011.374	5.069.979	5.527.673	5.527.673	5.527.673	5.527.673	5.527.673	5.527.673
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO ACUM</b>		-24.425.958	-40.709.929	-40.709.929	-36.935.861	-32.938.855	-28.716.334	-24.414.072	-19.813.938	-16.619.672	-11.739.722	-6.728.348	-1.658.369	53.869.304	53.869.304	53.869.304

INDICADORES	
WAAC	7,82%
TIR	10,89%
VAN ECONOMICO (US\$)	\$ 9.643.118,91

**FLUJO DE CAJA ECONOMICO ACUMULADO**



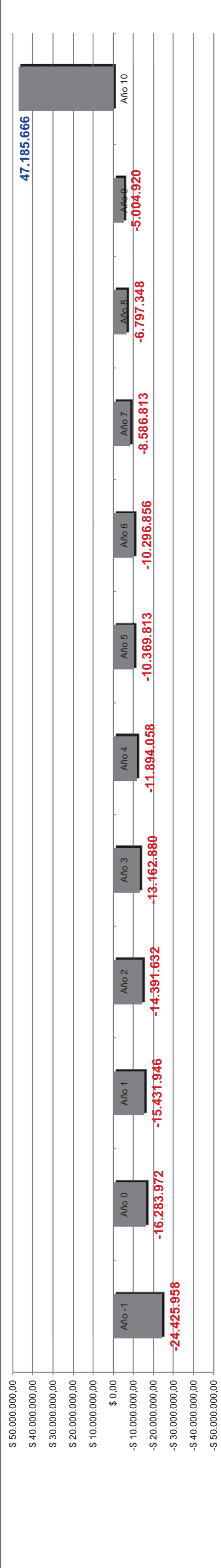
SALDO DE DEUDA	22.658.068	20.766.426	18.742.369	16.576.628	14.259.285	11.779.728	9.126.602	6.287.757	3.250.193	0
PAGO ANUAL	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879
AMORTIZACIÓN ANUAL	-1.767.890	-1.891.642	-2.024.057	-2.165.741	-2.317.343	-2.479.557	-2.653.126	-2.838.845	-3.037.564	-3.250.193
INTERESES ANUALES	-1.602.989	-1.479.237	-1.346.822	-1.205.138	-1.053.536	-891.322	-717.753	-532.034	-333.315	-120.686
<b>FLUJO SERVICIO DE DEUDA</b>	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879	-3.370.879
ESCUDO FISCAL INTERESES	448.837	414.186	377.110	337.439	294.990	249.570	200.971	148.970	93.328	33.792
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA</b>	-2.922.042	-2.956.693	-2.993.769	-3.033.440	-3.075.889	-3.121.309	-3.169.908	-3.221.909	-3.277.551	-3.337.087
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	3.774.068	3.997.006	4.222.521	4.302.263	4.600.134	3.194.266	4.879.951	5.011.374	5.069.979	5.527.673

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DE CAJA FINANCIERO							8.141.986	852.026	1.040.313	1.228.752	1.268.822	1.524.245	72.957	1.710.043	1.789.465	1.792.428	52.190.586
FLUJO DE CAJA FINANCIERO ACUMULADO							-16.283.972	-15.431.946	-14.391.632	-13.162.880	-11.894.058	-10.369.813	-10.296.856	-8.586.813	-6.797.348	-5.004.920	47.185.666
Depreciación								-2.159.154	-2.159.154	-2.159.154	-1.539.154	-1.539.154	-1.950.377	-1.640.377	-1.640.377	-1.366.229	-1.366.229
UTILIDADES ANTES DE LOS IMPUESTOS							24.832.150	23.097.095	21.215.763	19.829.908	17.887.409	15.150.213	12.965.277	10.289.368	7.693.776	3.663.749	
Impuesto a la Renta (28%)							0	-6.467.186	-5.940.414	-5.552.374	-5.008.475	-4.242.060	-3.630.278	-2.881.023	-2.154.257	-1.025.850	
IGV							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BENEFICIO NETO (PERDIDAS)							24.832.150	16.629.908	15.275.349	14.277.534	12.878.935	10.908.153	9.334.999	7.408.345	5.539.519	2.637.900	
FLUJO DE CAJA							24.832.150	16.629.908	15.275.349	14.277.534	12.878.935	10.908.153	9.334.999	7.408.345	5.539.519	2.637.900	
BENEFICIO NETO (PERDIDAS)							2.159.154	2.159.154	2.159.154	1.539.154	1.539.154	1.950.377	1.640.377	1.640.377	1.366.229	1.366.229	
Depreciación																	
FF&EE Accumulation							99.149	213.027	339.027	480.863	512.834	528.033	543.689	559.814	576.423	523.765	
FF&EE Expenditure							0	0	0	0	0	-1.644.890	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE							27.090.453	19.002.089	17.773.531	16.297.541	14.930.923	11.741.674	11.519.065	9.608.536	7.482.171	4.527.893	
INVERSION INICIAL							0	-16.341.457									
Flujo de Caja								27.090.453	19.002.089	17.773.531	16.297.541	14.930.923	11.741.674	11.519.065	9.608.536	7.482.171	4.527.893
Variación del Capital de Trabajo								-49.575	-53.257	-56.505	-60.107	-64.104	-66.004	-67.961	-69.977	-70.000	700.000
Valor de Reposición (Año 10)																	50.299.780
FLUJO DE CAJA LIBRE							0	27.040.879	18.948.833	17.717.026	16.237.435	14.866.819	11.675.669	11.451.104	9.538.559	7.410.118	55.527.673

INDICADORES  
Ke 12%  
TIR 14,11%  
VAN FINANCIERO (US\$) \$/. 3.486.083,88

-0,50%

FLUJO DE CAJA FINANCIERO ACUMULADO



**SISTEMAS DE GERENCIAMIENTO CON EL OPERADOR**

Opciones	Cargos	del	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
600	Uso de Marca Fee	Total Ingreso	1,20%	1,30%	1,40%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
	Gerenciamiento Fee	Total Ingreso	1,20%	1,30%	1,40%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
	Incentivos Fee	<b>GOP Ajustado</b>	7,00%	8,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
<b>Franchise</b>	Royalty	Ingreso de habitaciones	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	Derecho de Franquicia	600										
<b>Operador independiente</b>	Gerenciamiento Fee	Total Ingresos	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	Incentivos Fee	<b>GOP</b>	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%

TERRENO	Cost	Area (m2)	US\$/m2
Terreno	11.053.000	1.579	7.000
Bono Terreno	684.242	1.368	500

