

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
E INMOBILIARIAS

Viabilidad de un proyecto inmobiliario hotelero de 4 estrellas

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

Ing. José María Gutarra Echevarría

Asesor

César Arturo Ponce Durand

Enero, 2018

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En los últimos años el Perú se viene impulsando, a través de MINCETUR y PROMPERÚ, como principal destino turístico en Sudamérica, por su imagen como país ancestral poseedora de una gran riqueza cultural-gastronómica, por ello, en los últimos cinco años, las principales cadenas hoteleras internacionales empiezan a operar en el país con sus diversas marcas para cubrir la brecha hotelera existente en Lima y provincias.

### **1.- ¿En qué consiste el Proyecto?**

Se analiza la viabilidad (técnica y económica) de un proyecto inmobiliario hotelero de 4 estrellas, con la marca hotelera **Hampton** perteneciente a la cadena internacional **Hilton Hoteles**, en el distrito de San Isidro, Lima, Perú.

### **2.- ¿En qué se apoya el estudio de mercado para el negocio?**

El estudio de mercado se basó en el análisis de la situación del mercado hotelero de San Isidro, principal zona de oficinas y crecimiento empresarial del país, identificando las oportunidades y tendencias del sector, así como el estudio de la oferta y demanda existente actual y futura; sin dejar de lado que se tiene a Miraflores como principal competencia directa hotelera del país para la categoría que se viene analizando.

### **3.- ¿Cuáles son las características de la infraestructura del hotel?**

El proyecto hotelero estaría ubicado en un lote de terreno de 2,621m<sup>2</sup>, en el cruce de una avenida con una calle en el distrito de San Isidro, su ubicación se

encuentra dentro de la zona de principales hoteles, lugares turísticos, embajadas y centros financieros del distrito. La arquitectura propia de la cadena Hampton son infraestructuras de 7 pisos con sótanos para estacionamientos y zonas de servicios, el primer nivel para zonas de recepción, lobbys de espera, tiendas de souvenirs, centros de reuniones de negocios y empresariales, salas de conferencia y restaurante-bar temático; del segundo nivel al sexto se encuentran las habitaciones y en séptimo nivel se encuentran las piscinas al aire libre, zonas de esparcimiento de huéspedes, gimnasio y sauna.

#### 4.- ¿Cuál es el Perfil del inversionista?

- Tipología: Moderado
- Monto total a invertir: U\$\$ 21'800,000
- Forma de Inversión:
  - Compra de terreno: U\$\$ 8'100,000 (37.2%)
  - Pre Operativos y Gerencia (1er año): U\$\$ 345,000 (1.6%)
  - Construcción y Supervisión (2do y 3er año): U\$\$ 10'620,000 (48.8%)
  - Equipamiento FF&E/OS&E (3er año): U\$\$ 2'700,000 (12.4%)
- Tipo de financiamiento: Bancario y/o Fondo inversión
- Tasa de interés de deuda: 7-8%
- Periodo de retorno estimado de inversión: 3-4 años (calculado)
- Costo de capital de inversionista: 10-12%
- Tasa de retorno esperado (ROI): 20% aprox.
- Tipo de Contrato de operación hotelera: Por franquicia y/o por operación

#### 5.- ¿Cuál es la inversión inicial y estructura de financiamiento?

La inversión inicial es de **U\$\$ 21'800,000** en un periodo de **3 años** que dura desde la adquisición del terreno, pasando por el desarrollo del proyecto, la construcción del mismo y su equipamiento. Se prevé que para un financiamiento de alguna entidad bancaria y/o fondo de inversión el inversionista debe aportar

el costo del terreno y al menos el desarrollo del proyecto, representando entre ambos aproximadamente el **40%**, dejando como deuda bancaria pagadera a largo plazo (10 años) el **60%**.

## **6.- ¿Cuáles son los tipos de ingresos del hotel?**

Se tendrá ingresos por alojamientos e ingresos por servicios: restaurantes, bar, lavandería, alquiler de centros de recepciones y bussines center. Se recomienda que el inversionista opte por un Contrato por Operación con la cadena hotelera, para tener así el respaldo del marketing y publicidad mundial que le dará la marca hotelera a la viabilidad del proyecto, a través de sus programas de fidelidad de clientes y aprovechar la Marca Perú para sus promociones.

## **7.- ¿Cuáles son los indicadores financieros del Proyecto y para el inversionista?**

El proyecto dentro de los diez primeros años de operación tiene un VAN positivo y una TIR casi del 12% sobre un WACC de 7.82% estimado, con una perpetuidad calculada al décimo año se obtiene una TIR alrededor del 25%. Para el inversionista se calcula una TIR de 16.8% sobre su costo de capital estimado (Ke) de 12% y se estima que empieza a recuperar su aporte entre el tercer y cuarto año de las operaciones del hotel.

Para más información sobre el Plan de negocios, por favor contactar con:

Ing. José María Gutarra Echevarria,

Cell: +511 947393148/ 01- 6568530

Email: jma\_gutarrae@hotmail.com

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	1
<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>CAP. 1.- ANÁLISIS MACRO Y MICROECONÓMICO</b>	8
1.- SITUACIÓN POLÍTICO MUNDIAL	8
2.- SITUACIÓN ECONÓMICO MUNDIAL	10
3.- INFLUENCIA EN LATINOAMÉRICA	15
4.- SITUACIÓN POLÍTICO ECONÓMICO EN EL PERÚ	17
5.- ANÁLISIS DEL MERCADO INMOBILIARIO LOCAL	19
<b>CAP.2.- ANÁLISIS DE MERCADO</b>	25
<b>1.- ANÁLISIS EN EL PERÚ</b>	25
1.1.- INGRESO DE DIVISAS POR TURISMO	25
1.2.- MEDICIÓN ECONÓMICA DEL TURISMO	27
1.3.- INGRESO DE TURISTAS AL PERÚ Y CAPACIDAD AÉREA INSTALADA	30
1.4.- CAPACIDAD HOTELERA EN EL PERÚ	34
1.5.- INVERSIÓN HOTELERA EN EL PERÚ	38
1.6.- EVOLUCIÓN DE LOS ARRIBOS Y PERNOCTACIONES A HOSPEDAJES	42
1.7.- PRÓXIMOS EVENTOS INTERNACIONALES EN EL PERÚ	45
<b>2.- ANÁLISIS EN EL DEPARTAMENTO DE LIMA</b>	46
2.1.- LA HOTELERÍA DE LIMA METROPOLITANA EN SUDAMÉRICA	48
2.2.- PERFIL DEL TURISTA QUE ARRIBA A LIMA Y LUGARES TURÍSTICOS	51
<b>PRINCIPALES</b>	

2.3.- MERCADOS HOTELEROS EN LIMA METROPOLITANA	53
2.4.- BRECHA HOTELERA EN LIMA	54
<b>3.- ANÁLISIS EN SAN ISIDRO</b>	<b>56</b>
3.1.- FACTORES DE OFERTA Y OCUPACIÓN	59
3.1.1.- UBICACIÓN DE LOS PRINCIPALES HOTELES	59
3.1.2.- UBICACIÓN DE LUGARES TURÍSTICOS, EMBAJADAS Y CENTRO FINANCIEROS	59
3.2.- ANÁLISIS DE LA OFERTA ESPECÍFICA	60
3.3.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA	63
3.4.- ANÁLISIS ESPECÍFICO DE OFERTA Y DEMANDA	65
3.5.- CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS LOCAL	67
<b>CAP.3.- ELECCIÓN DE LA MARCA HOTELERA</b>	<b>69</b>
1.- OBJETIVOS CUANTIFICABLES	69
2.- TIPOS DE CONTRATOS HOTELEROS	71
2.1.- MODALIDAD POR FRANQUICIA	71
2.2.- MODALIDAD POR OPERACIÓN	73
3.- POSIBLE ELECCIÓN DE LA CADENA Y MARCA HOTELERA POR OPERACIÓN	74
<b>CAP.4.- MARKETING MIX PARA EL USUARIO</b>	<b>76</b>
<b>1.- DEFINICIÓN DEL PRODUCTO</b>	<b>76</b>
1.1.- CONCEPTO GENERAL DEL PRODUCTO	76
1.2.- ANÁLISIS DE UBICACIÓN Y PARÁMETROS URBANÍSTICOS DEL TERRENO	80
1.3.- FACILITIE LIST DEL PRODUCTO Y HABITACIONES TIPO	82
1.4.- EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA	84
1.5.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: 5 FUERZAS DE PORTER	87
1.5.1.- AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	88
1.5.2.- RIVALIDAD ENTRE ACTUALES COMPETIDORES	88
1.5.3.- AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS	89
1.5.4.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	90



1.5.5.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	90
1.6.- ANTEPROYECTO Y PRESUPUESTO POR RATIOS	89
<b>2.- PRECIO Y FORMA DE PAGO</b>	94
<b>3.- MIX DE PROMOCIÓN</b>	96
3.1.- PUBLICIDAD	96
3.2.- PROMOCIÓN DE VENTAS	97
<b>4.- PLAZA</b>	99
<b>5.- MARKETING MIX PARA EL CLIENTE</b>	100
5.1.- EL PRODUCTO	101
5.2.- EL PRECIO	101
5.3.- LA PROMOCIÓN	102
5.4.- LA PLAZA	103
<b>CAP.5.- ESTRATEGIA DE MARKETING</b>	104
1.- DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO PARA EL USUARIO	104
2.- OBJETIVOS DEL MARKETING	104
3.- SEGMENTACIÓN Y MERCADO META	105
4.- DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO	107
<b>CAP.6.- INVERSIÓN INICIAL Y OPERACIONES</b>	111
<b>1.- INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO</b>	111
1.1.- EL TERRENO	111
1.2.- LOS PREOPERATIVOS	112
1.3.- CONSTRUCCIÓN, GERENCIA Y SUPERVISIÓN	113
1.4.- EQUIPAMIENTO, MOBILIARIO Y OTROS (FF&E)	114
1.5.- RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL	115
1.6.- ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	115
1.7.- CRONOGRAMA DE INVERSIÓN INICIAL	116

<b>2.- OPERACIONES DEL HOTEL</b>	117
2.1.- INGRESOS OPERATIVOS	118
2.1.1.- INGRESOS POR ALOJAMIENTOS	118
2.1.2.- INGRESOS POR SERVICIOS	119
2.2.- EGRESOS OPERATIVOS	120
2.2.1.- COSTOS Y GASTOS DE VENTAS	120
2.2.2.- SUELDOS DIRECTOS	121
2.2.3.- GASTOS NO DISTRIBUIDOS	122
2.2.4.- OTROS GASTOS OPERATIVOS	122
<b>CAP.7.- ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO</b>	123
<b>1.- DEFINICIÓN Y CÁLCULO DE PARÁMETROS INICIALES</b>	123
1.1.- TASA DE OCUPACIÓN	123
1.2.- ADR (TARIFA PROMEDIO DIARIA)	126
1.3.- RevPAR	128
1.4.- DURACIÓN DE LA ESTANCIA	129
1.5.- DOF	129
<b>2.- CÁLCULO DE VARIABLES PARA EL FLUJO DE CAJA</b>	130
2.1.- PARÁMETROS PARA EL FINANCIAMIENTO	130
2.2.- SUELDOS Y SALARIOS	131
2.3.- AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN	133
2.4.- ESTIMACIÓN DE LA DEUDA Y COSTO FINANCIERO	134
<b>3.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS ECONÓMICOS</b>	135
3.1.- CÁLCULO DEL IGV, IMPUESTO A LA RENTA y CAPITAL DE TRABAJO	138
3.2.- FLUJO DE OPERACIONES, FLUJO DE INVERSIONES Y FLUJO ECONÓMICO	139
<b>4.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS FINANCIEROS</b>	142
4.1.- FLUJO DE DEUDA O FINANCIAMIENTO	142
4.2.- FLUJO DEL INVERSIONISTA O FINANCIERO	144



5.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE VARIABLES	146
6.-CONCLUSIONES AL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	149

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS



## INTRODUCCIÓN

La situación hotelera actual en el Perú fomenta a la inversión en este sector inmobiliario; ya que, en los últimos cinco años – del 2011 al 2015- nuestro país ha mostrado una evolución favorable en su capacidad aérea y hotelera; sobre todo con las acciones promocionales que viene impulsando PromPerú con la imagen del Perú como país ancestral con riqueza cultural- gastronómica y país de deportes de aventura, entre otros; lo cual se evidencia en que las más importantes cadenas hoteleras internacionales ya empezaron a operar en el país bajo diversas marcas.

San Isidro, es una zona de oficinas y de alto crecimiento empresarial, el cual merece un producto que vaya con la imagen de un sofisticado estilo de vida para un ejecutivo empresario joven nacional o extranjero, con una ubicación estratégica para una fácil llegada y arribo del aeropuerto (cerca de avenidas principales y seguras), cercano a restaurantes y bares de alto renombre nacional, centro comerciales, centro financieros y salones de convenciones; y sobre todo, sin dejar de lado que la ubicación sea fácil de conectarse a los diferentes distritos de Lima Metropolitana si se desea hacer turismo.

El terreno que estamos evaluando para un proyecto inmobiliario hotelero de 4 estrellas, está ubicado en la esquina de Calle Lizardo Alzamora Oeste con Av. Santo Toribio- San Isidro de 2,620.22m<sup>2</sup> con un amplio frente de 65.50ml y de lado 34.20ml.

El objetivo del proyecto inmobiliario hotelero es analizar su viabilidad (técnica y económica) y su rentabilidad a través del estudio de la situación del mercado hotelero actual en el Perú, en el distrito de San Isidro, identificando las oportunidades y tendencias de este sector; así como el análisis de la oferta y demanda actual y futura. Dado que el terreno está ubicada en una zona de alta competencia hotelera y sumada la influencia de Miraflores con su mercado hotelero de esta categoría hacen que la viabilidad del proyecto sea analizada bajo la evaluación de la competencia directa con las 5 fuerzas competitivas de Porter.

## CAP. 1.- ANÁLISIS MACRO Y MICRO ECONÓMICO

### 1.- SITUACIÓN POLÍTICO MUNDIAL

Las incertidumbres en el entorno de las políticas a nivel internacional son considerables según señala el Informe de la **Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2017 de la ONU (Nueva York, 2017)**, principalmente las políticas de Estados Unidos y Europa han reducido la confianza de las economías mundiales. Por ejemplo, en Estados Unidos las políticas relativas al comercio, la inmigración y el cambio climático; en Reino Unido la decisión de abandonar la Unión Europea, o el llamado “Brexit” y las potenciales implicancias que pueda tener en el libre movimiento de bienes y trabajadores en Europa, también aumenta las incertidumbres de lo que pueda devenir en la región; son solo unos ejemplos de que las incertidumbres tienen un alto potencial de socavar cualquier intento de recuperación proyectada de negocios, impidiendo el crecimiento del comercio internacional e incluso aportar al débil crecimiento global en los últimos años.

Por otro lado, Japón continúa en recesión y se plantea la cuestión de la pérdida de efectividad de las políticas monetarias en ese y otros países. Tras la detonación de una bomba de hidrógeno por parte de Corea del Norte se agravó la tensión en esa parte del mundo, lo cual provocó la condena de la Comunidad Internacional, en especial de Washington, Tokio y Seúl, así como el fuerte rechazo del Secretario General de las Naciones Unidas, el surcoreano Ban Ki-Moon.

Esta situación agrava aún más el conflicto en Siria, con el involucramiento de varias potencias en ambos bandos, entre las que destaca el enfrentamiento entre Turquía y Rusia. Asimismo, sigue creciendo la ola de migrantes que buscan refugio en Europa.

En Sudamérica, Brasil con los Juegos Olímpicos de Río, está al borde del colapso económico e institucional. Por la magnitud y lo que representa en esta parte del mundo es ya un foco rojo en el contexto global y en su caída puede arrastrar a varios países sudamericanos. El caso de Argentina, es también crítico, el nuevo presidente de Argentina, Mauricio Macri, enfrenta una situación económica y social complicada.

El colapso de la economía venezolana es inminente debido a las políticas de los gobiernos de Chávez y Maduro, así como a la baja del precio del petróleo.

Por todo lo mencionado, los desafíos de la política mundial actual es que sea balanceada y no dependa excesivamente de la política monetaria para alcanzar sus objetivos. Se requiere mejorar las coordinaciones internacionales de las políticas bajo una nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: la consistencia y complementariedades entre la política comercial, la política de inversión y otras políticas públicas, asegurarían un crecimiento inclusivo y un trabajo decente para todos. Estas cuestiones fueron debatidas en la **Cumbre de la G-20** en Hangzhou, donde se hizo hincapié de la necesidad de una coordinación internacional de políticas más profunda.

## 2.- SITUACIÓN ECONÓMICO MUNDIAL

La economía mundial permanece atrapada en un prolongado periodo de bajo crecimiento según lo señala el Informe de la **Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2017 de la ONU (Nueva York, 2017)**, señala que esta creció solamente un 2.2% el 2016 y que los factores que afectan a su desempeño son el débil ritmo de la inversión, ocasionado principalmente por las políticas mundiales que crean incertidumbre, la disminución en el crecimiento del comercio internacional, el lento crecimiento de la productividad , ocasionado por



el prolongado periodo de baja inversión , y los elevados niveles de deuda. No hay que dejar de lado que los bajos precios de las materias primas desde mediados del 2014 han afectado la economía de muchos países exportadores que crearon conflictos y tensiones geopolíticas. Se pronostica que el crecimiento del Producto bruto mundial será de 2.7% el 2017 y un 2.9% el 2018, estos son más señales de estabilización económica que signos de recuperación robusta y sostenida de la demanda global; el ligero aumento del Producto interno bruto (PIB) de los países desarrollados en 2017 explica el fin del ciclo de desestabilización de los Estados Unidos, las expansiones de un 1.4% de las economías en transición después de años de contracción ; y entre los países en desarrollo se espera que los países exportadores de materias primas aumenten un crecimiento en sus exportaciones a medida se estabilicen los precios de las materias primas y bajen las tasas inflacionarias. Finalmente, el informe señala que el Comercio mundial es un punto muerto: su caída es una causa, así como también un síntoma de la desaceleración económica mundial, los volúmenes de comercio mundial solamente crecieron en un 1.2% el 2016, pronosticando se expanda un 2.7% el 2017 y un 3.3% el 2018.

Luego de la última crisis económica mundial, 2009, el mundo sigue con estragos en su crecimiento económico. Principalmente los problemas a los que se enfrentara la economía global tienen que ver con los siguientes factores: un lento crecimiento en las economías más desarrolladas, la volatilidad generada

por el alza de tasas en los Estados Unidos, una continua caída en los precios del petróleo y fenómenos climáticos como El Niño.

A continuación, los cinco peligros que enfrenta la economía global actualmente:

### **1.- Precio del petróleo cae más por fuerte actividad de perforación en EEUU**

El incremento en la actividad de perforación en Estados Unidos subió al nivel más alto desde noviembre de 2015 durante las últimas semanas, según afirma Baker Hughes, esto demuestra que las compañías del país están aprovechando el precio en crudo sobre los U\$\$ 50 por barril. La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y otros países productores, incluyendo a Rusia, acordaron recortar volúmenes de producción por casi 1.8 millones de barriles por día para reducir la sobreoferta de dos años.

### **2. Crecimiento moderado de Estados Unidos**

Lleva casi 7 años de crecimiento consecutivo luego de la Gran Recesión de 2007- 2009, que terminó en junio de 2009, la economía ha crecido a tasas moderadas anuales alrededor de 2.1% , pero este crecimiento es más fuerte que

las principales economías en Europa y Asia que se han rezagado frente a Estados Unidos en creación de empleos y crecimiento.

### **3. Alza de tasas en Estados Unidos**

La decisión de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) de aumentar la tasa de interés en ese país en un cuarto de punto (de 0.25%- 0.50% a 0.50%- 0.75%) es un “voto de confianza” en la economía de ese país, así lo justificó la Presidenta de la FED, Janeth Yellen, la cual también indicó que en este momento existe la gran incertidumbre sobre cómo va cambiar la política económica en ese país, todo esto se hizo con la finalidad de prepararse para el gobierno de Donald Trump quien llega con una propuesta de expandir la economía y con ello el riesgo de inflación; y es que el aumento de las tasas de intereses impulsará a la baja de materias primas, lo que reducirá el valor de las exportaciones e impactará en el PBI de muchos países de la región.

### **4. Desaceleración de la economía china**

Desde el año 2007 donde se dio el Boom del crecimiento chino la desaceleración ha continuado hasta el 2016, donde se cumplió el pronóstico que cayó a su nivel más bajo desde principios de los años 90. El PBI creció solo 6.9% el 2015 y 6.5% el 2016. El gobierno chino afirma que un menor crecimiento en

el corto plazo es inevitable debido a la lentitud del mercado inmobiliario y la debilidad en los sectores construcción e industria. China- que representa el consumo mundial de cobre en un 48% y el octavo de la demanda de petróleo mundial- tiene como su prioridad en las últimas semanas el continuar con las reformas estructurales que sostendrán el crecimiento de mediano y largo plazo y que implique que los motores de la economía dejen de ser la inversión y la industria y pasen a ser el consumo interno y los servicios.

## 5. El “Fenómeno de El Niño”

El Niño es un fenómeno climático que recalienta las aguas del Pacífico oriental ecuatorial, el cual es erráticamente cíclico, que van entre los 3 a 8 años, donde la fase de enfriamiento recibe el nombre de La Niña, y que impacta sobre el continente americano ocasionando fuerte y dramáticos cambios en el clima de la región intertropical.

El Comité Multisectorial encargado del Estudio Nacional del Fenómeno de El Niño (Enfen) informó que ha detectado temperaturas en la superficie del mar hasta valores de 28°C y que su magnitud pasará de ser débil a moderado hasta el mes de abril, las cuales provocan lluvias muy fuertes en las zonas de la Cordillera de los Andes trayendo consigo daños devastadores a ciudades (inundaciones e incendios principalmente), daños a la siembra, a la ganadería y

enfermedades a las poblaciones impactarían en la economía de países afectados.

### 3.- INFLUENCIA SOBRE LATINOAMÉRICA

La Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) señala el complicado panorama mundial actual ( 2016-2017) que golpeará duramente a la región, como explica Daniel Titelman, Director de la División de Desarrollo Económico de la CEPAL, “esta tendencia persistir a mediano plazo América Latina tendrá que buscar vías alternativas de crecimiento económico” señaló a BBC Mundo. En tal sentido son cuatro los retos que deberá enfrentar Latinoamérica:

- **Materias primas:** entre el 2011 y octubre de 2015, la caída de los precios de los metales y de la energía (petróleo, gas y carbón) fueron alrededor del 50%, mientras que los alimentos cayeron en un 30%. Esto agrava definitivamente las exportaciones en los países proveedores de materias primas, las cuales a corto plazo necesitan de políticas fiscales activas y estímulos de inversión que potencien la producción y el consumo interno. Brasil, fue uno de los países más golpeados donde las tasas de interés para los préstamos al consumo superó el 45%.

- **Tasas de interés de los EEUU:** la subida de tasas de intereses estadounidenses aumenta la incertidumbre en los mercados emergentes. Esta volatilidad llevará a la retracción de capitales que salieron de la región para buscar plazas más seguras en países desarrollados. Las medidas a adoptar de los países será el aumentar sus tasas de intereses, devaluar su moneda entre otras.
- **Desaceleración económica mundial:** El comercio es uno de los termómetros de la salud económica mundial y entre el 2015 y 2016 sus crecimientos han sido por debajo del crecimiento económico mundial. Así si el comercio no tiene una vía de crecimiento a corto plazo, si la inversión financiera se ve comprometida por el alza de intereses en los EEUU, entonces la alternativa es el consumo interno.
- **Incertidumbre política:** Además de la elección de Donald Trump en EEUU que llega con una imagen nacionalista, racista y xenofóbico, con una propuesta de economía abierta y un riesgo de inflación en su país y que podría cambiar, inclusive, las reglas de juegos de los TLC's. La problemática de Brasil impacta definitivamente al resto del Mercosur, en particular a Argentina a



un año de su cambio de gobierno. Venezuela plantea una interrogante más crítica ¿convivencia entre el chavismo y el resto de oposición legislativa? Son algunos de los problemas políticos que condicionarán el crecimiento de América Latina en los próximos meses.

#### 4.- SITUACIÓN POLÍTICO-ECONÓMICO EN EL PERÚ

El panorama político actual en el Perú pasa por una desaprobación presidencial del 58% al cierre de febrero de 2016, bajando 6 puntos en el último mes y una reducción de 33 puntos desde setiembre de 2015, según la encuesta nacional urbano (**GFK**). En setiembre del año pasado PPK pasó por su mejor momento: 62% de aprobación, a partir de ello, comenzó a descender imparablemente mes a mes y acumuló una reducción de 33 puntos hasta febrero de este año.

El gigantesco caso brasilero de corrupción “**Lava Jato**” que admite pagos de soborno a varios funcionarios y políticos en Latinoamérica para ganar licitaciones públicas puede cobrar una nueva víctima: la hasta hoy sólida economía peruana. En el Perú se reconoce un desembolso de U\$\$ 29 millones entre el 2005 al 2014 para hacerse de contratos públicos, pero Odebrecht asegura que no estuvo sola, como por ejemplo, implica al mayor grupo

económico de Perú: Graña y Montero, la constructora peruana más importante con la que se consorcio para la Carretera Interoceánica; la consecuencia: el derrumbe accionario de la firma peruana en poco más de 60%, tanto en la Bolsa de Valores de Lima como en sus títulos ADR en la Bolsa de New York.

En el Perú hasta el año pasado se consideraba que tenía una economía estable con fuertes motores apoyados en la minería, pesca y agricultura, que llevaba más de siete años de crecimiento ininterrumpido. Se creció un 3.9% en el 2016, pero actualmente, se espera tener un crecimiento de 3.8%, un punto porcentual menos debido a los efectos de este caso de corrupción; y precisamente, el rubro de construcción se contrajo 3.15% en el 2016, el cuál necesita un empujón y que al parecer el gobierno planea un paquete de medidas para estimular la economía.

En lo concerniente a la influencia de los peligros que amenazan la economía mundial, la mayor influencia en el Perú es lo que pase en la desaceleración de la economía en China, ya que, esta retrasaría las exportaciones de materias primas en la inversión privada e inclusive en la recaudación fiscal. China afecta directamente a la economía peruana básicamente por cuatro aspectos: una baja en las exportaciones, pues China demanda muchos productos peruanos, también esto afecta los precios de las materias primas, especialmente el cobre (principal producto de exportación del Perú) y oro, que han tenido bajas de 24% y 11.3% respectivamente. La

postergación de las inversiones, esto está relacionado a los proyectos mineros, que se hacen menos atractivos y se decide postergarlos; además, los proyectos mineros en funcionamiento obtienen menos utilidades. Menos ganancias significan menor reinversión. Otro aspecto es la menor recaudación fiscal, con menos inversiones y menores utilidades, las empresas pagan menos impuesto a la renta y por ende el gobierno capta menos recursos fiscales. Y por último, las percepciones, además de los efectos de China sobre los precios de las materias primas, sus impactos sobre la percepción global de todos los países emergentes- en especial Latinoamérica y el Perú- con un aumento de la percepción del riesgo sobre las economías emergentes, los costos de endeudamiento del estado y los privados también se eleva.

Por todo lo mencionado, el Perú hace todo lo posible desde el BCR en coordinación con los bancos de cara al público para que el periodo de recesión e inflación que estamos teniendo sea menguado con créditos de consumo interno, emisión de bonos y una compra de deudas a largo plazo que hacen que no sentamos la desaceleración económica mundial en nuestros hogares.

## 5.- ANÁLISIS DEL MERCADO INMOBILIARIO LOCAL

La situación inmobiliaria en el Perú según el **BBVA Research** a diciembre de 2016 ubica al Perú en el puesto 64 de 109 mercados más atractivos para la

inversión en el mercado inmobiliario y el sexto en el mercado latinoamericano. A partir del 2014, el país se ha vuelto más atractivo para la inversión en el mercado de bienes y raíces. Sin embargo, las reglas en el uso de terreno (planes de desarrollo urbano), trabas en los permisos de construcción entre otros problemas estructurales afectan al mercado.

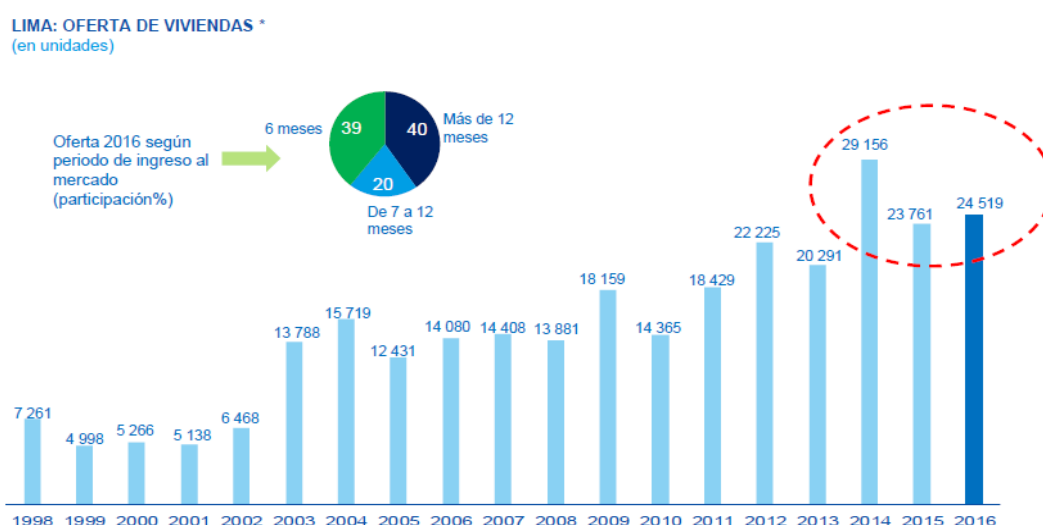
Las ventas de departamentos en Lima aún no se recuperan, teniendo un crecimiento en contra de 12% durante el 2016, las velocidades de venta estuvieron lenta, incluso por debajo de los alcanzado el 2015, haciendo que los meses para agotar el stock aún serían mayores que a los 2015. Los créditos hipotecarios continúan desacelerándose, sobre todo en provincias, el ratio de morosidad está subiendo de manera gradual y el dólar sigue descendiendo; en este sentido, las financieras y bancos viene implementando estrategias para dinamizar el sector.

LIMA: VENTA DE DEPARTAMENTOS \*  
(en unidades)



Fuente: "BBVA Research". Lima, 2016

La oferta de los departamentos se incrementó en un 3%; solo en Lima Metropolitana la oferta se ubicó en los 24 mil unidades, y se concentró en unidades por encima de los S/.350 mil (cerca del 50%) principalmente en los distritos de Barranco, San Isidro y San Borja.



Fuente: "BBVA Research". Lima, 2016

**La Cámara Peruana de Construcción (CAPECO)** midió el interés de compra de departamento en Lima, es decir, la demanda efectiva de departamentos, 269 mil hogares en el 2016, el cual se concentró principalmente en los segmentos medios bajos y bajos (que en conjunto son el 80% de la demanda y que se ubican en precios menores de los S/.240 mil). En el resto del país la demanda está alrededor de 90 mil unidades. En mediano plazo, el mercado inmobiliario de viviendas encontrará su expansión en la clase media y una demanda importante insatisfecha (segmento de precios medios bajos y bajos).



El mercado de oficinas Prime en Lima Metropolitana se encuentra en sobreoferta, es decir, la demanda del mercado va a menor ritmo que la nueva oferta, y como resultado la tasa de vacancia (20% para el 2015 y 28% al 2016) sigue elevándose haciendo que los precios tiendan a la baja. Es este escenario en mercado de oficinas busca implementar estrategias como la flexibilidad en el precio, ya que, a la fecha se tiene 215 mil m<sup>2</sup> en el 2016, actualmente en construcción 212 mil m<sup>2</sup>).



Fuente: "BBVA Research". Lima, 2016

El mercado de hoteles en el 2016 se postergó el 76% de las inversiones hoteleras (en total U\$\$ 45.5 millones) y la causa principal son las complicaciones con las municipalidades en los distritos de Surco, Miraflores y San Isidro, sin dejar de lado la ciudad del Cuzco donde es complicado el desarrollo de un hotel por los organismos que intervienen. En el último año el sector hotelero es el único que ha crecido se todo el sector inmobiliario, comparado a las viviendas, oficinas



y comercio. El sector con potencial de desarrollo ofrece oportunidades y el atractivo de invertir se refleja en la ocupabilidad promedio de los hoteles- 75% aproximadamente a nivel nacional- la brecha de habitaciones y las rápidas recuperaciones de la inversión. En Perú, como caso único en América latina, el tiempo de retorno de la inversión es de 3 años, comparado a otras regiones donde es 5 años.

Los problemas principales a la inversión estancada por trabas burocráticas municipales son por los plazos excesivos e impredecibles que puede haber desde la compra de un terreno hasta el abrir el hotel que demoran unos 3 a 4 años, cuando en otros países de la región demoran la mitad. Cuzco, como ciudad de patrimonio cultural, a la burocracia municipal se suman otras entidades gubernamentales para la entrega de permisos como el Instituto Nacional de Cultura (INC) que emite el Certificado de Inexistencia de Restos Arqueológicos (CIRA) el cual puede demorar hasta 7 años teniendo un impacto doble en la inversión hotelera.

Actualmente en Lima y Cuzco hay proyectos hoteleros emblemáticos en problemas con las municipalidades como el Hotel Sheraton 5 estrellas en Cusco cuya inauguración estaba prevista para el 2014 cuya inversión es cercana a los U\$\$ 30 millones, el Hotel Hyatt en Larcomar, ubicado en la Costa Verde, los cuales obtuvieron el permiso en 1995 y que por demoras burocráticas aún no se puede comenzar la construcción, la inversión bordea los U\$\$ 100 millones; y

el caso del Hotel Explora en el Valle Sagrado que inició sus trámites hace 12 años y recién en junio del año pasado la cadena pudo aperturar un hotel el Urubamba, un proyecto de hotel de turismo de aventura de lujo de 50 habitaciones y una inversión de U\$\$ 20 millones.

Finalmente, según el **MINCETUR** entre el 2017 y 2021 se perderían U\$\$ 371 millones de inversión hotelera, de no simplificarse los trámites y reducirse la discrecionalidad administrativa, el cual las buenas expectativas de inversión en este sector no se aprovecharían.



Fuente: "Semana Económica N° 1557". Lima, 2017

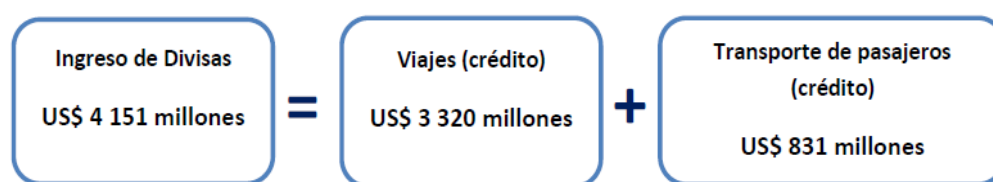
## CAP. 2.- ANÁLISIS DEL MERCADO

### 1.- ANÁLISIS EN EL PERÚ

#### 1.1.- INGRESO DE DIVISAS POR TURISMO

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) en conjunto con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) toman en cuenta las consideraciones y recomendaciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT) para el cálculo del ingreso por divisas por turismo.

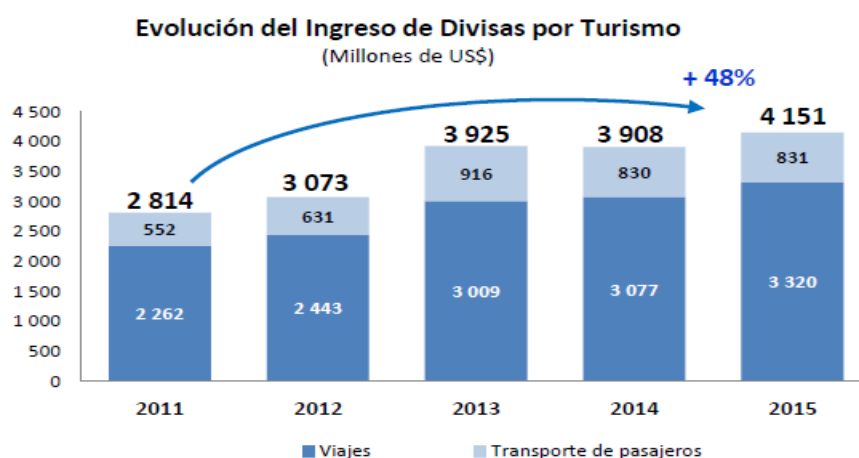
Para el 2015, los ingresos por viajes y transporte de pasajeros alcanzaron los U\$\$ 4,151 millones, lo que constituye el ingreso de divisas originado por el turismo de no residentes en el Perú (extranjeros y peruanos) según la metodología del OMT.



*Fuente: "Ingreso de Divisas por Turismo". MINCETUR*

Cabe señalar que esta información respecto al turismo receptivo de visitantes internacionales conformado por turistas y excursionistas extranjeros y peruanos residentes en el exterior es procesada y validada por MINCETUR en base a los registros de la Superintendencia Nacional de Migraciones-MIGRACIONES y para los gastos promedio de los visitantes internacionales la información es generada por PROMPERÚ, es decir, el BCRP coordina permanentemente con MINCETUR acerca del flujo de visitantes y con PROMPERÚ sobre las encuestas de gasto de turismo receptivo.

La evolución del ingreso de divisas generado por el turismo receptivo para el periodo del 2011-2015 se incrementó en 48% durante el periodo en referencia y un 6.2% del 2015 respecto al 2014.



*Fuente: "Ingreso de Divisas por Turismo". MINCETUR*

## 1.2.- MEDICIÓN ECONÓMICA DEL TURISMO

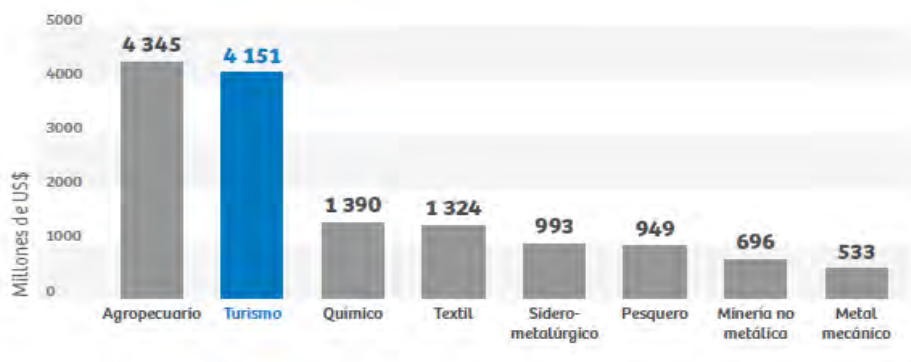
El turismo como industria que contribuye al crecimiento y desarrollo de los países y siendo un factor importante para la lucha contra la pobreza, nos da importantes indicadores y resultados como el Producto Bruto Interno Turístico (PBIT) generado por las actividades económicas y el consumo turístico interno y receptivo.

Cifras importantes:

- En comparación con las exportaciones no tradicionales, el turismo receptivo es el segundo sector que aporta divisas al país.



### El turismo y las exportaciones no tradicionales, 2015 (Millones de US\$)



Fuente: "Medición económica del Turismo". MINCETUR

- El aporte del PBI turístico ha aumentado del 2011 al 2015 de 3.6% a 3.9%, es decir, el PBI turístico representa el 3.9% del PBI nacional.

### PBI Turístico (Miles de millones de S/ y porcentaje)



Fuente: "Medición económica del Turismo". MINCETUR



- El aporte del consumo turístico interior al PBI total ha aumentado del 2011 al 2015 de 6.4% a 6.9%, es decir, consumo turístico interior representa el 6.9% del gasto total de la economía, que totalizó S/. 42,1 mil millones.
- El gasto turístico interno representa el 62.2% del consumo turístico interno, donde el gasto del turista es el que contribuye en mayor proporción en comparación al gasto de los excursionistas (visitantes del día); este ascendió a S/.26 mil millones y comprende el gasto efectuado por turistas internos (79%) y excursionistas (21%) en la adquisición de bienes y servicios de consumo dentro de sus viajes dentro del país.
- La población viajera por turismo interno, solo en el 2015, viajaron 10.8 millones de turistas internos, 1.3 millones más que el 2011, equivalente a un crecimiento acumulado de 14% entre 2011 y 2015.
- Durante el mismo año, 2015, viajaron 13.2 millones de personas por excursionismo interno o visitas del día, 800 mil más que en 2011, equivalente a un crecimiento acumulado de 6% entre 2011 y 2015.

### 1.3.- INGRESO DE TURISTAS AL PERÚ Y CAPACIDAD AÉREA INSTALADA

- En el año 2015 llegaron al Perú 4.4 millones de visitantes internacionales, 1.1 millones más que en 2011, lo que equivale a un crecimiento acumulado de 32.8% durante este periodo.



*Fuente: "Medición económica del Turismo". MINCETUR*

- Principalmente los ingresos al país se dan por el Aeropuerto Nacional Jorge Chavez en un 58% y por la Oficina de Control Migratorio de Santa Rosa en Tacna un 26%.
- Nuestra conectividad aérea llega directamente a 22 países a través de 25 líneas aéreas y 45 rutas internacionales; ofreciendo 5.7 millones de asientos, 34% más que en el año 2011.

Semanalmente se realizan aproximadamente 657 vuelos internacionales, 31% más que en el 2011 y el tráfico de pasajeros se ha incrementado en 46% del 2011 al 2015.

#### SITUACIÓN A OCTUBRE DE 2016:

- El **MINCETUR** señaló que en los **10 primeros meses del 2016**, de enero a octubre, se registró 3 millones 110,020 turistas internacionales a nuestro país, de los cuales los procedentes de Chile (7.7%) con un flujo adicional de 64,308 visitantes, EEUU (8.0%) con la llegada de 36,314 visitantes, Ecuador (13.8%) con un adicional de 29, 246 turistas, así como Colombia (11.0%), Venezuela (32%), entre otros. Cabe indicar que entre estos 5 primeros países emisores de turistas internacionales representan el 58.5% del total de llegadas internacional al país. Así mismo, si comparamos solo el mes de octubre del 2015 con el 2016, este creció un 7.4% y si comparamos de enero a octubre del 2015 con el mismo periodo del 2016 creció 7.8%, lo que significó un aumento de 224 947 turistas internacionales.

**PERÚ: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES, SEGÚN PAÍS DE RESIDENCIA**  
**ENERO-OCTUBRE 2016 VS 2015**  
 (ORDENADO POR MAYOR FLUJO ADICIONAL)

País de Residencia	Enero-Octubre		Flujo Adicional 2016 - 2015	Var. % 2016 / 2015	Participación Porcentual 2016
	2015	2016 P/			
<b>Total Turistas Internacionales 1/</b>	<b>2 885 073</b>	<b>3 110 020</b>	<b>224 947</b>	<b>7,8</b>	<b>100,0</b>
1 Chile	831 591	895 899	64 308	7,7	28,8
2 EE.UU.	453 084	489 398	36 314	8,0	15,7
3 Ecuador	211 535	240 781	29 246	13,8	7,7
4 Colombia	134 800	149 391	14 791	11,0	4,8
5 Venezuela	33 500	44 209	10 709	32,0	1,4
6 México	61 716	70 946	9 230	15,0	2,3
7 Bolivia	103 425	111 336	7 911	7,6	3,6
8 Italia	49 843	55 840	5 997	12,0	1,8
9 Reino Unido	54 911	60 520	5 609	10,2	1,9
10 España	115 134	120 261	5 127	4,5	3,9
11 Países Bajos (Holanda)	23 941	28 907	4 966	20,7	0,9
12 Costa Rica	22 064	26 768	4 704	21,3	0,9
13 Argentina	142 936	147 198	4 262	3,0	4,7
14 China (R.P.)	15 465	19 459	3 994	25,8	0,6
15 Uruguay	12 650	16 286	3 636	28,7	0,5
16 Francia	77 221	80 427	3 206	4,2	2,6
17 Panamá	14 409	16 438	2 029	14,1	0,5
18 Australia	34 433	36 301	1 868	5,4	1,2
19 Guatemala	3 543	5 187	1 644	46,4	0,2
20 Canadá	57 726	59 267	1 541	2,7	1,9
<b>Resto del Mundo</b>	<b>431 346</b>	<b>435 201</b>	<b>3 855</b>	<b>0,9</b>	<b>14,0</b>

Fuente "Reporte Estadístico de Turismo 2016". MINCETUR

- Durante octubre de 2016 llegaron al Perú 323 966 turistas internacionales, el cual representa un aumento de 7.4% respecto al mismo mes del año anterior; y el mayor flujo se dio con la llegada de turistas de Chile (15%), Colombia (23.2%), Venezuela (73.2%), Ecuador (5.1) y Argentina (9.9%) respecto al mismo mes del año anterior.

**PERÚ: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES, SEGÚN PAÍS DE RESIDENCIA, OCTUBRE 2016**

**20 PRIMEROS PAÍSES EMISORES**  
(ORDENADO POR MAYOR FLUJO ADICIONAL)

País de Residencia	Octubre		Flujo Adicional 2016 - 2015	Var. % 2016 / 2015	Participación Porcentual 2016
	2015	2016 P/			
<b>Total Turistas Internacionales 1/</b>	<b>301 735</b>	<b>323 966</b>	<b>22 231</b>	<b>7,4</b>	<b>100,0</b>
1 Chile	82 354	94 667	12 313	15,0	29,2
2 Colombia	13 637	16 807	3 170	23,2	5,2
3 Venezuela	3 940	6 823	2 883	73,2	2,1
4 Ecuador	26 089	27 410	1 321	5,1	8,5
5 Argentina	12 944	14 224	1 280	9,9	4,4
6 México	6 600	7 723	1 123	17,0	2,4
7 España	11 878	12 646	768	6,5	3,9
8 China (R.P.)	1 821	2 540	719	39,5	0,8
9 Costa Rica	1 017	1 583	566	55,7	0,5
10 Brasil	13 034	13 434	400	3,1	4,1
11 Uruguay	1 375	1 766	391	28,4	0,5
12 Países Bajos (Holanda)	2 852	3 179	327	11,5	1,0
13 Italia	4 857	5 085	228	4,7	1,6
14 Guatemala	474	657	183	38,6	0,2
15 Nueva Zelanda	560	730	170	30,4	0,2
16 Honduras	266	418	152	57,1	0,1
17 Israel	760	897	137	18,0	0,3
18 Suiza	2 237	2 372	135	6,0	0,7
19 Rep. Dominicana	273	393	120	44,0	0,1
20 Paraguay	725	837	112	15,4	0,3
Resto del Mundo	114 042	109 775	-4 267	-3,7	33,9

Fuente "Reporte Estadístico de Turismo 2016". MINCETUR

• **LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES SEGÚN CONTINENTE DE ENERO A OCTUBRE DE 2016:**

**PERÚ: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES, SEGÚN CONTINENTE**

**ENERO-OCTUBRE 2016 VS 2015**

(ORDENADO POR MAYOR FLUJO ADICIONAL)

Continente	Enero- Octubre		Flujo Adicional 2016-2015	Var. 2016/2015	Participación 2016
	2015	2016 P/			
<b>Total turistas internacionales</b>	<b>2,885,073.00</b>	<b>3,110,020.00</b>	<b>224,947.00</b>	<b>7.8%</b>	<b>100.0%</b>
América del Norte	572,526.00	619,611.00	47,085.00	8.2%	19.9%
América Central	57,560.00	67,216.00	9,656.00	16.8%	2.2%
América del Sur	1,604,373.00	1,737,948.00	133,575.00	8.3%	55.9%
Europa	486,920.00	518,221.00	31,301.00	6.4%	16.7%
Asia	118,305.00	118,433.00	128.00	0.1%	3.8%
África	4,801.00	4,275.00	-526.00	-11.0%	0.1%
Oceanía	39,878.00	43,372.00	3,494.00	8.8%	1.4%

Fuente: Elaboración Propia. En base al Reporte Estadístico de Turismo 2016



#### 1.4.- CAPACIDAD HOTELERA EN EL PERÚ

- Entre el 2011 y 2015 se han incrementado 4,800 nuevos establecimientos de hospedaje, teniendo un 33% de incremento acumulado en dicho periodo; el mismo que hizo que la oferta aumente en 21,000 nuevas plazas cama en hoteles de 3,4 y 5 estrellas, la mayoría pertenecen a cadenas internacionales y nacionales.
- Del 2011 al 2015 se instalaron 43 hoteles de 4 y 5 estrellas, introduciendo a la oferta 7 mil nuevas plazas cama, permitiendo un incremento importante al mercado. Así mismo, gracias a la evolución de la demanda en esta categoría, la ocupabilidad de las habitaciones en promedio se ha elevado de 55% a 61% en este periodo.



Fuente: "Evolución de la oferta aérea y hotelera". MINCETUR

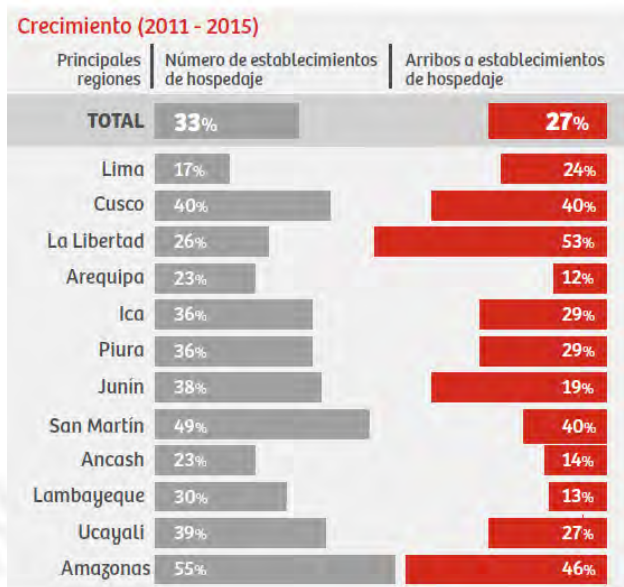


- Para hoteles de 3 estrellas, 225 nuevos establecimientos se instalaron, introduciendo al mercado cerca de 14 mil nuevas plazas cama entre el 2011 al 2015. Son estos alojamientos los principales hospedajes de la demanda nacional y extranjera.



Fuente: "Evolución de la oferta aérea y hotelera". MINCETUR

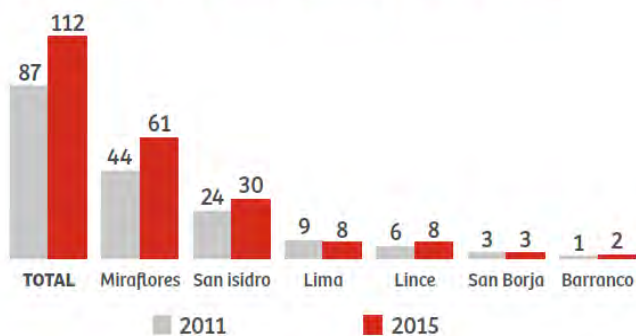
- El crecimiento de la oferta de alojamientos vs. el arribo a los establecimientos de hospedaje, en el periodo de 2011 al 2015, viene evolucionando constantemente, y en algunas regiones se debe evaluar el crecimiento de su capacidad instalada como en el caso de los departamentos de Lima y La Libertad, cuyo crecimiento de demanda estaría por encima de lo que viene creciendo la oferta.



Fuente: "Evolución de la oferta aérea y hotelera". MINCETUR

- La evolución de hoteles 3, 4 y 5 estrellas en los principales distritos de Lima evidencian que Miraflores se ha convertido en la ubicación preferida para nuevos alojamientos, en especial de 4 y 5 estrellas; seguido de San Isidro por el actual centro empresarial del Perú.

### Lima Metropolitana Evolución de hoteles 3, 4 y 5 estrellas en principales distritos



Fuente: "Evolución de la oferta aérea y hotelera". MINCETUR

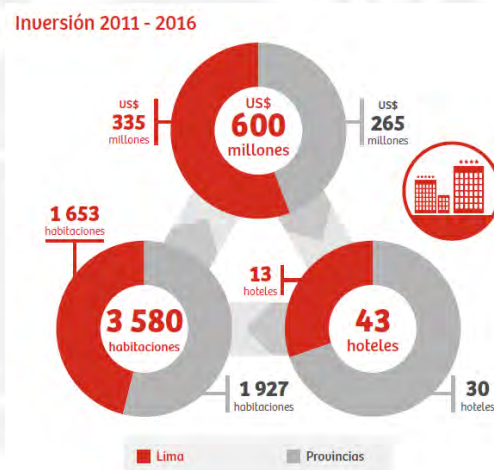
- Según la información recogida en **MINCETUR** - oficinas del **SET**: **Sistema de Información de Estadísticas de Turismo**- sobre la **Oferta Hotelera en Perú** al cierre del 2016, Lima Metropolitana evidentemente es la que tiene el mayor mercado en cuanto a oferta hotelera se refiere, aproximadamente tiene el 21.3% del total de establecimientos a nivel nacional y un 22.10% en capacidad de habitaciones; seguidos por Cuzco y Arequipa.

<b>CAPACIDAD INSTALADA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN PERU 2016</b>			
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>Nº Estable</b>	<b>Nº Habita</b>	<b>Nº Plazas-Cama</b>
AMAZONAS	284	3,718	5,748
ÁNCASH	775	10,581	18,551
APURÍMAC	512	4,641	7,370
AREQUIPA	1,269	15,787	28,342
AYACUCHO	361	4,228	7,023
CAJAMARCA	647	9,847	15,961
CALLAO	261	3,519	6,256
CUSCO	1,822	22,727	42,693
HUANCAVELICA	141	1,884	2,812
HUÁNUCO	468	6,645	10,315
ICA	759	11,758	21,110
JUNÍN	1,068	13,113	21,643
LA LIBERTAD	975	12,284	21,365
LAMBAYEQUE	554	8,762	13,225
<b>LIMA METROPOLITANA</b>	<b>4,197</b>	<b>56,978</b>	<b>100,807</b>
LIMA PROVINCIA	915	10,163	18,423
LORETO	707	8,370	13,646
MADRE DE DIOS	263	3,955	6,710
MOQUEGUA	204	2,575	4,558
PASCO	296	3,699	5,854
PIURA	813	10,109	17,725
PUNO	669	8,489	15,153
SAN MARTÍN	663	9,338	15,077
TACNA	450	6,098	11,423
TUMBES	193	2,907	6,112
UCAYALI	414	5,677	8,944
<b>PERÚ</b>	<b>19,680</b>	<b>257,852</b>	<b>446,846</b>

Fuente: Oficinas del SET, MINCETUR.. Lima, 2016

## 1.5.- LA INVERSIÓN HOTELERA EN EL PERÚ

- En los últimos 5 años, inversión del 2011- 2016 (1T), se han implementado 43 hoteles de **4 y 5 estrellas**, aumentando la oferta en 3,580 habitaciones o introduciendo a la oferta 7 mil nuevas plazas cama, que representan un flujo de inversión en hoteles de U\$\$ 600 millones.



Fuente: "Evolución de la oferta aérea y hotelera". MINCETUR

- De los 13 hoteles en Lima Metropolitana, con una inversión de U\$\$ 335 millones, Miraflores (8), San Isidro (3) son los distritos más presentan la mayor cantidad de alojamientos por sus ubicaciones preferentes.



Fuente: "Evolución de la oferta aérea y hotelera". MINCETUR

- Entre el 2015 y 2016 se abrieron 11 hoteles de categorías Luxury, Upscale y Midscale:



Año	Año	Marca Hotelera	Cadena Hotelera	Provincia	Clasificación	N° de Habitaciones	Inversión (USD)
1	2015			Lima (Miraflores)	Upscale	150	25,000,000
2	2015			Cusco	Upscale	120	25,000,000
3	2015			Cusco	Upscale	145	30,000,000
3	2015			Lima	Midscale	90	9,000,000
4	2015			Cusco	Midscale	35	4,500,000
5	2015			Lima (Miraflores)	Midscale	161	11,000,000
6	2015			Lima (San Isidro)	Upscale	123	10,000,000
7	2015			Pucallpa	Upscale	90	10,000,000
8	2015			Tacna	Upscale	115	10,000,000
9	2015			Moquegua	Midscale	70	4,500,000
10	2015			Lima (Miraflores)	Midscale	40	4,000,000
11	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: “Desarrollo del Sector Turismo” SHP, Hotel & Tourism Advisors, Lima, 10 de diciembre de 2015

Y se planea la llegada de algunas marcas hoteleras de renombre internacional:



Fuente: SHP, Hotel & Tourism Advisors



- **Para el periodo de 2017 al 2021**, se proyecta la ejecución de 62 hoteles de importantes cadenas hoteleras, incrementando la oferta en 8,279 habitaciones, que representarían un flujo de inversión en hoteles de U\$\$ 1,141 millones.



*Fuente: "Evolución de la oferta aérea y hotelera". MINCETUR*

- De los 35 hoteles en Lima Metropolitana, con una inversión de U\$\$ 874,7 millones, Miraflores (18), San Isidro (9) y Surco (3) serían los distritos que presentarían la mayor cantidad de alojamientos por sus ubicaciones preferentes.



Fuente: "Evolución de la oferta aérea y hotelera". MINCETUR

## 1.6.- EVOLUCIÓN DE LOS ARRIBOS Y PERNOCTACIONES A HOSPEDAJES

### □ Total de arribos en los establecimientos de hospedaje

Durante octubre de 2016 arribaron **4 338 414** huéspedes (nacionales **3 624 200** e internacionales **714 214**) a los establecimientos de hospedaje, lo que representó un 4.9% (5.5% en nacionales y 1.7% en internacionales) con respecto a octubre de 2015 donde arribaron 4 135 933 huéspedes.

En el periodo de enero- octubre 2016 arribaron **41 000 176** (nacionales **34 001 411** e internacionales **6 998 767**) huéspedes que representaron un aumento de 5.3% (4.5% en nacionales y 9.7% en internacionales) respecto al mismo periodo de 2015.

**PERÚ: EVOLUCIÓN DE LOS ARRIBOS A LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE  
ENERO 2015-OCTUBRE 2016 (EN MILES)**



Fuente "Reporte Estadístico de Turismo 2016". MINCETUR

#### □ Total de pernoctaciones en los establecimientos de hospedaje

En octubre de 2016 se registraron **6 114 649** pernoctaciones (**4 758 113** generadas por huéspedes nacionales y **1 356 536** por internacionales) realizadas en los establecimientos de hospedaje, lo que representó un incremento de hospedaje de 7.3% (8% en

nacionales y 4.8% en internacionales) con respecto a octubre de 2015 donde pernoctaron 5 699 123 veces.

En el periodo de enero- octubre 2016 se registraron **56 930 111** pernoctaciones (**44 200 734** generadas por huéspedes nacionales y **12 629 376** por internacionales) realizadas en los establecimientos de hospedaje, lo que representó un incremento de hospedaje de 5.2% (3.9% en nacionales y 10.1% en internacionales) con respecto a octubre de 2015 donde pernoctaron 54 009 099 veces en el periodo del año anterior.

**PERÚ: EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES A LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE  
ENERO 2015 A OCTUBRE 2016 (EN MILES)**



Fuente "Reporte Estadístico de Turismo 2016". MINCETUR



## 1.7.- PRÓXIMOS EVENTOS INTERNACIONALES EN EL PERÚ

Según las estadísticas oficiales de la International Congress & Convention Association (ICCA), en los últimos 10 años Perú está cerca de triplicar el total de eventos internacionales, totalizando 84 eventos al 2014, siendo Lima la Sede principal de eventos con cerca de 4 de cada 5 eventos.



*Fuente: International Congress & Convention Association (ICCA)*

Es de resaltar que los eventos y cumbres a nivel internacional que se desarrollen en los próximos años, repercute positivamente en el posicionamientos del Perú como país centro de importantes encuentros a nivel mundial.

Para el 2017 se tiene los *Juegos Mundiales de Combate y la Sesión 130 del Comité Olímpico Internacional*, el 2018 la *Cumbre de Las Américas* y en el 2019 los *Juegos Panamericanos*.

## 2.- ANÁLISIS EN EL DEPARTAMENTO DE LIMA METROPOLITANA

Lima, capital de la República del Perú y de su provincia del mismo nombre, se sitúa en la costa central del país a orillas del Océano Pacífico, y alberga una ciudad urbana llamada **Lima Metropolitana**, erosionada por los ríos Chillón, Rímac y Lurín que dan lugar a los valles del mismo nombre que la conforman. Lima tiene un área de **2,672 km<sup>2</sup>**, se encuentra sobre una altitud de **154 msnm** y con una población de **9' 111, 000 habitantes** aproximadamente según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) según el último censo.

La capital del Perú es también la ciudad principal del desarrollo económico, comercial y financiero del país, además de centralizar los organismos gubernamentales y ser sede los principales eventos internacionales, sin dejar de nombrar que **Lima es el punto de conexión de todo turista que va a Macchu Picchu, (Maravilla mundial declarada por la UNESCO)**, y que tiene a Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco como los principales distritos que ofrecen establecimientos de hospedaje.



En el siguiente cuadro se puede ver los principales sitios turísticos, museos y áreas naturales visitados por los extranjeros entre enero a octubre del 2016 vs el mismo período del 2015:

**15 SITIOS TURÍSTICOS, MUSEOS Y ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS MÁS VISITADOS POR  
EXTRANJEROS, ENERO-OCTUBRE 2016 VS 2015**  
(ORDENADO POR MAYOR FLUJO ENE-OCT 2016)

Sitios Turísticos, Museos y Áreas Naturales Protegidas	Región	Visitantes Extranjeros Ene-Oct 2015	Visitantes Extranjeros Ene-Oct 2016	Flujo Adicional Ene-Oct 2016-2015	Var. % Ene-Oct 2016/ 2015
1 Santuario Histórico de Machu Picchu*	Cusco	781 732	861 605	79 873	10,2
2 Complejo Arqueológico de Moray	Cusco	149 878	178 686	28 808	19,2
3 Monasterio de Santa Catalina	Arequipa	116 276	124 149	7 873	6,8
4 Valle del Colca	Arequipa	116 000	123 987	7 987	6,9
5 Parque Arqueológico de Raqchi	Cusco	81 665	90 810	9 145	11,2
6 Museo de Sitio Huaca Pucllana	Lima	74 368	81 901	7 533	10,1
7 Isla Taquile	Puno	49 099	57 816	8 717	17,8
8 Complejo Arq. Sillustani	Puno	55 563	54 666	-897	-1,6
9 Museo Histórico Regional	Cusco	47 280	49 462	2 182	4,6
10 Mirador de las Líneas de Nasca	Ica	39 471	37 987	-1 484	-3,8
11 Complejo Arqueológico de Tipón	Cusco	29 559	36 132	6 573	22,2
12 Museo de Sitio Pachacamac	Lima	41 473	34 654	-6 819	-16,4
13 Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	Lima	35 444	30 061	-5 383	-15,2
14 Complejo Arqueológico Huaca del Sol y de la Luna	La Libertad	24 920	25 743	823	3,3
15 Parque Arqueológico de Pikillaqta	Cusco	19 369	23 871	4 502	23,2

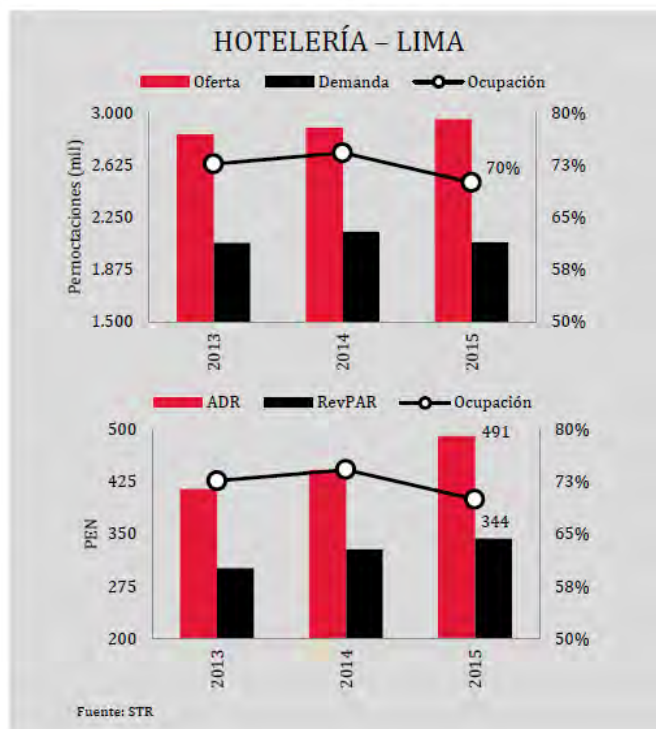
*Fuente: Ministerio de Cultura/ Instituto Nacional de Cultura (INC), Elaboración: MINCETUR*

## 2.1.- LA HOTELERÍA DE LIMA METROPOLITANA EN SUDAMÉRICA

El informe anual “**Panorama de la Hotelería Sudamericana 2015-2016**” elaborado por la empresa de investigación **HVS/HotellInvest** (en asociación con **STR**) que analiza el desempeño del Sector hotelero en Sudamérica, revela el buen momento que atraviesa la capital peruana al momento de compararlo con las otras capitales de la región. No en vano Lima con una Tasa de Ocupación (OCC) de 70%, Tarifa Promedio Diaria(ADR) de U\$\$ 153 y un Ingreso por Habitación Disponible (RevPAR) de U\$\$ 107; a pesar de que la ocupación disminuyó en 5.7% en el 2015, en comparación con el año anterior, sin embargo, la ADR fue reajustada en 11% generando un aumento del RevPAR de 4.6%, siendo así que Lima “presenta una de las mayores tarifas de Sudamérica”, señala el documento. Además existe una presión de la demanda que permitió un aumento de 7.5% en las tarifas de los establecimientos hoteleros en Lima en el 2015; todo esto hace que se creen nuevas oportunidades para la inversión hotelera en Lima.

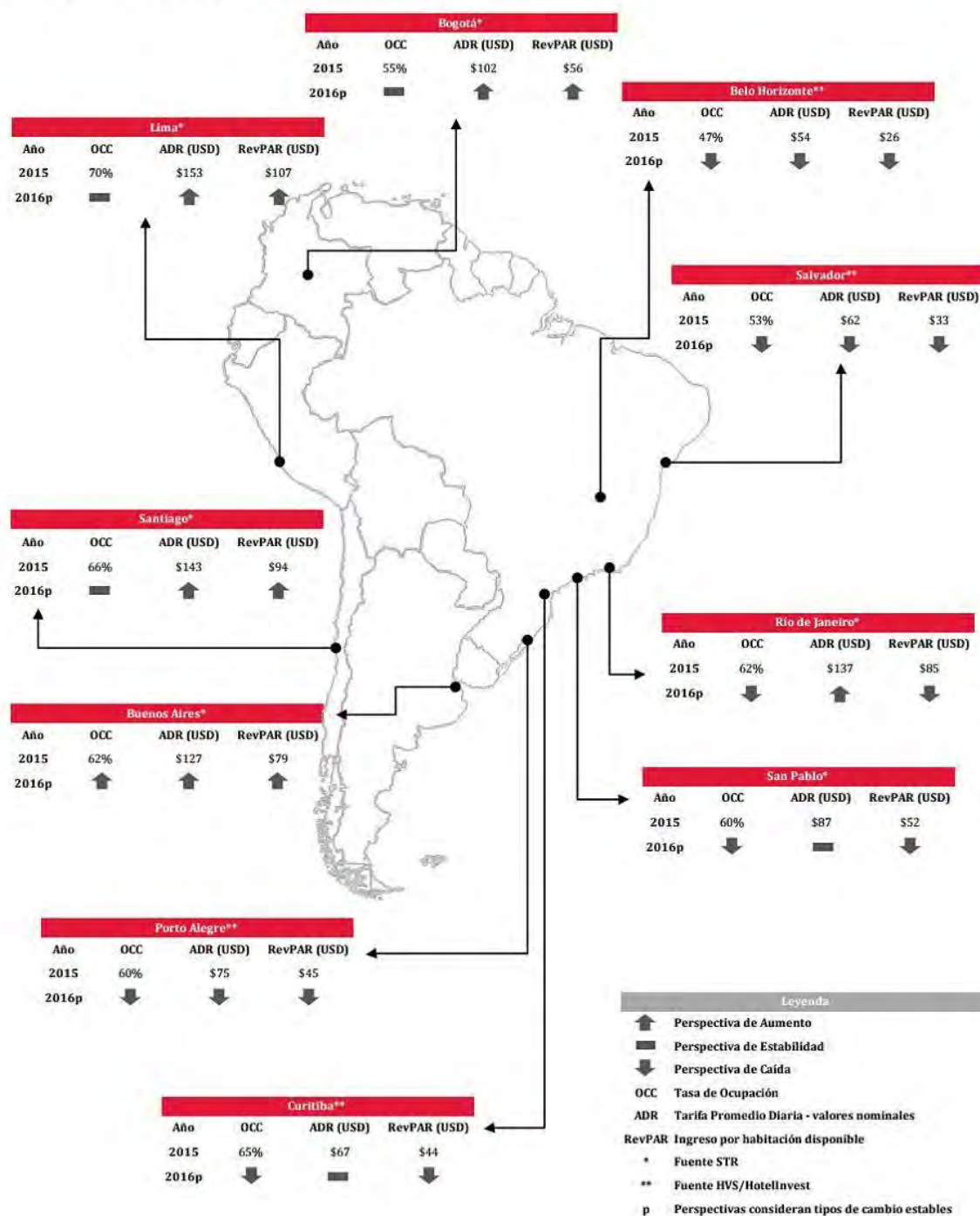
**PANORAMA A FUTURO:** La perspectiva para los próximos años va de la mano del aumento de turistas extranjeros. Fernanda L’Hopital, Directora Asociada de HVS South América, comenta “El constante aumento de turistas extranjeros que llegan a Perú ha ocurrido, en gran parte, por la realización de más acciones promocionales para el país como destino turístico. En 2015, ese aumento fue potencializado por la devaluación de la moneda peruana frente al dólar y su

impacto sobre el flujo de turistas de los principales países emisores hacia el Perú”.



Fuente: Informe “Panorama de la Hotelería Sudamericana 2015-2016”- HVS/HotelInvest

## Resumen de los Mercados



Fuente: Informe "Panorama de la Hotelería Sudamericana 2015-2016" - HVS/HotelInvest



## 2.2.- PERFIL DEL TURISTA QUE ARRIBA A LIMA Y LUGARES TURÍSTICOS PRINCIPALES

El **MINCETUR** indica que durante el 2015 la procedencia de turistas que arribaron a Lima fueron de un **22% de EEUU**, un **34% de Sudamérica** y un 19% de Europa, y señala que el turista extranjero gasta promedio durante su viaje U\$\$ 1,213 y el 73% tiene la preferencia de pernoctar en un hotel (30% en hoteles Luxury, 27% Upscale y 16% Economy), mientras que el turista nacional gasta en promedio durante su viaje U\$\$ 96 y tiene preferencia por pernoctar en alojamientos de hoteles y casa de familiares.



### Gasto promedio durante el viaje

Turista Nacional	:	US\$ 96
Turista Extranjero	:	US\$ 1,213

### Turista Extranjero

Alojamiento Utilizado en Lima	%
Hotel 4 ó 5 estrellas	30%
Hotel/hostal 3 estrellas	27%
Hotel/hostal 1 ó 2 estrellas	16%
Casa de familiares / amigos	17%
Total Múltiple	

### Turista Nacional

Tipo de Alojamiento Utilizado	%
Casa de familiares, amigos	41%
Alojamiento pagado	55%
Hotel	23%
Hostal/Casa de hospedaje	30%
Carpas, campamento	5%
Casa Propia	2%
Otros	6%
Total Múltiple	

Fuente: "Evolución de la oferta aérea y hotelera". MINCETUR

Entre el 2013 al 2015 la llegada de turistas fue alrededor de 12.4 millones de los cuales el 83% fueron nacionales y el 17% extranjeros. En relación con sus procedencias se observó que el 22% son norteamericanos, el 34% son sudamericanos, 19% europeos y el saldo del resto del mundo. Además según la empresa **Hotel & Tourism Advisors** el presupuesto promedio de la estadía de un turista extranjero bordea los U\$\$ 1,213 y el 73% opta por alojamientos en hoteles (30% en hoteles Luxury y Upscale, 27% en hoteles Midcales y 16% en hoteles Economy).

En Lima se tiene lugares turísticos de interés para el turista nacional y extranjero, siendo 7 los principales visitados según el **Ministerio de Cultura e Instituto Nacional de Cultura (INC)**.

LLEGADA DE VISITANTES A SITIOS TURÍSTICOS, SEGÚN REGIÓN  
ENERO-OCT 2016 vs 2015  
(ORDENADO POR REGIÓN)

N°	Sitios	Enero-Octubre 2015			Enero-Octubre 2016			Variación Enero-Octubre 2016/2015		
		Total	Nac.	Ext.	Total	Nac.	Ext.	Total	Nac.	Ext.
Lima										
37	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	137 912	102 468	35 444	141 250	111 189	30 061	2,4	8,5	-15,2
38	Museo de Sitio Pachacamac	117 896	76 423	41 473	136 055	101 401	34 654	15,4	32,7	-16,4
39	Museo de Sitio Huaca Pucllana	93 750	19 382	74 368	102 923	21 022	81 901	9,8	8,5	10,1
40	Ciudad Sagrada de Caral	59 376	57 169	2 207	57 091	54 375	2 716	-3,8	-4,9	23,1
41	Museo de la Inquisición y del Congreso	225 605	211 412	14 193	56 237	50 613	5 624	-75,1	-76,1	-60,4
42	Museo de Oro	38 065			37 290			-2		
43	Museo de Sitio Huallamarca	24 345	3 786	20 559	23 726	5 085	18 641	-2,5	34,3	-9,3

Fuente "Reporte Estadístico de Turismo 2016". MINCETUR



### 2.3.- MERCADOS HOTELEROS EN LIMA METROPOLITANA

Los tres distritos que tienen preferencia de inversión hotelera en Lima son **Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco**, y cada uno tiene un mercado objetivo preferente por los turistas nacionales y extranjeros: Miraflores, para un mercado de turismo de *ocio* comparado con San Isidro que si presenta un mercado de turismo *ejecutivo* y Santiago de Surco mezcla *ambos mercados*.

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*

## 2.4.- BRECHA HOTELERA EN EL LIMA METROPOLITANA

La industria hotelera sigue creciendo en la última década y según el **INEI**, en los últimos años de los turistas internacionales que ingresaron al año en el país, el 13% proviene de Norteamérica, e hizo que la tasa ocupacional de hoteles de 5 y 4 estrellas es de 54.5% y 61.6% respectivamente y la demanda de noches de hospedaje en la industria ha crecido 8% anual durante los últimos 10 años (9,9% anual durante los últimos 5 años). En promedio, el 76% de pernoctaciones en los hoteles de 5 y 4 estrellas pertenecen extranjeros, aproximadamente el 60% de turistas extranjeros en Lima fueron por negocios. Analizando la Oferta y demanda hotelera en Lima a diciembre del 2012 se tuvo más de 7,000 habitaciones repartidas en 72 hoteles, cuyo tamaño promedio es el más grande de todas las regiones analizadas.

Oferta hotelera a diciembre 2012 (hoteles clasificados y no clasificados)

	Hoteles		Habitaciones		Tamaño hoteles	
	Nº	%	Nº	% hab	Nº	%
Midscale	51	55%	2,439	33%	1- 50 hab	42 46%
Upscale	20	22%	1,665	23%	51-100 hab	30 32%
Luxury	21	23%	3,253	44%	101-150 hab	8 9%
					151 – 200 hab	4 4%
					201 o más hab	8 9%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>7,357</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>92 100%</b>

% Ocupación

Midscale	63.1%
Upscale	68.5%
Luxury	71.1%
<b>Total</b>	<b>67.8%</b>

Demanda hotelera (hoteles clasificados y no clasificados)

	Arribos	Pernoctaciones	Habitaciones	
			Nº	% hab
Midscale	529,546	905,808	1,538	31%
Upscale	293,621	606,173	1,141	23%
Luxury	530,793	1,170,099	2,312	46%
<b>Total</b>	<b>1,353,960</b>	<b>2,682,080</b>	<b>4,991</b>	<b>100%</b>

Fuente: "Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú". MINCETUR

MINCETUR tiene como escenarios proyectados , conservador y optimista, que al 2017 se presentará una brecha de inversión hotelera de US\$ 617 millones que corresponde a 3,000 habitaciones (80% entre las categorías upscale y luxury), y al 2022, la brecha de inversión hotelera adicional llegará a US\$ 1,084 millones que representa 5,430 habitaciones para el escenario conservador, mientras que para el optimista al 2017, se presentará una brecha de inversión hotelera de US\$ 796 millones que corresponde a 3,840 habitaciones y al 2022, la brecha de inversión hotelera adicional llegará a US\$ 1,470 millones que representa 7,260 habitaciones.

Brecha escenario base con ocupación del 73% en todas las categorías

	Brecha nº habitaciones				Brecha inversión (M US\$)			
	Hoy - 2017	2017 - 2022	2022 - 2027	Total	Hoy - 2017	2017 - 2022	2022 - 2027	Total
Midscale	580	1,290	1,850	3,720	90.9	202.1	289.8	582.7
Upscale	1,080	2,080	3,650	6,810	188.0	362.0	635.2	1,185.2
Luxury	1,340	2,060	2,980	6,380	338.2	520.0	752.2	1,610.4
<b>Total</b>	<b>3,000</b>	<b>5,430</b>	<b>8,480</b>	<b>16,910</b>	<b>617.1</b>	<b>1,084.0</b>	<b>1,677.2</b>	<b>3,378.3</b>

Brecha escenario optimista con ocupación del 73% en todas las categorías

	Brecha nº habitaciones				Brecha inversión (M US\$)			
	Hoy - 2017	2017 - 2022	2022 - 2027	Total	Hoy - 2017	2017 - 2022	2022 - 2027	Total
Midscale	720	1,570	2,340	4,630	112.8	245.9	366.5	725.2
Upscale	1,330	2,710	5,200	9,240	231.5	471.6	905.0	1,608.1
Luxury	1,790	2,980	4,720	9,490	451.8	752.2	1,191.4	2,395.4
<b>Total</b>	<b>3,840</b>	<b>7,260</b>	<b>12,260</b>	<b>23,360</b>	<b>796.1</b>	<b>1,469.8</b>	<b>2,462.9</b>	<b>4,728.7</b>

Fuente: "Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú". MINCETUR

La oportunidad hotelera en Lima está concentrada evidentemente en las categorías superiores, casi en partes iguales entre **Upscale y Luxury**.

Destinos dentro de la región	Prioridad	Recomendaciones sobre tipología de hotel
Miraflores o San Isidro	En 5- 10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Categoría:</b> Upscale.</li> <li>• <b>Segmento:</b> Turistas de negocio y de ocio</li> <li>• <b>Tamaño hotel:</b> Se recomienda un tamaño mínimo de 80 habitaciones.</li> <li>• <b>Categoría:</b> Upscale o luxury</li> </ul>
Surco	En 5, 10 y 15 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Segmento:</b> Turistas corporativos</li> <li>• <b>Tamaño hotel:</b> Se recomienda un tamaño mínimo de 80 habitaciones.</li> <li>• <b>Categoría:</b> Upscale o luxury</li> </ul>
San Borja	En 10 y 15 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Segmento:</b> Turistas corporativos</li> <li>• <b>Tamaño hotel:</b> Se recomienda un tamaño mínimo de 200 habitaciones. En este caso, más que en ningún otro, este es requisito indispensable puesto que el nuevo centro de convenciones ubicado en la zona requerirá de hoteles con masa crítica suficiente para alojar asistentes a las grandes ferias y conferencias que se puedan realizar</li> </ul>

Fuente: “Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú”. MINCETUR

### 3.- ANÁLISIS EN SAN ISIDRO

San Isidro, con un área de 9.78km<sup>2</sup> (805 manzanas) y 58, 056 habitantes, es un distrito que une a su tradición la modernidad y el progreso, su desarrollo urbano con residencias, edificios multifamiliares, centro comerciales y financieros, organismos gubernamentales, embajadas, sedes de los principales bancos, son solo una muestra de la arquitectura vanguardista con lo último en diseño dándole una personalidad distintiva a la ciudad. El turismo distrital gira en torno al Bosque Olivar, con el Observatorio de aves en dicho bosque, la Huaca Huallamarca, museos, parques y plazas, galerías de arte, el Country Club Lima,



la Casa Hacienda Moreyra, iglesias de la época republicana; y entre hoteles y restaurantes con diseños únicos en estos tiempos.



Fuente: <http://www.msi.org.pe> (Municipalidad de San Isidro)

Nuestro terreno en estudio está ubicado en la esquina de Calle Lizardo Alzamora (28.5ml) Oeste con Av. Santo Toribio (40ml), con un área de 2,621.22m<sup>2</sup>. Actualmente en el terreno existe una propiedad deshabitada a demoler.







*Propiedad esquina de Calle Lizardo Alzamora Oeste y Av. Santo Toribio*



*Propiedad vista por la Av. Santo Toribio*



*Propiedad vista por la Calle Lizardo Alzamora Oeste*

### 3.1.- FACTORES DE OFERTA Y OCUPACIÓN

Nuestro objetivo principal en esta tesis es el estudio del mercado hotelero de San Isidro, analizando los factores de oferta y demanda para poder concluir si este mercado es el correcto para nuestro proyecto en el terreno que estamos estudiando, luego determinaremos más adelante el segmento al que apuntará nuestro producto a ofrecer identificando nuestro público objetivo.

De igual modo este análisis de oferta y demanda nos proporcionará datos importantes para nuestro análisis financiero, como por ejemplo la Tarifa Diaria (ADR), la Tasa de Ocupabilidad (TNOH), la Tasa de Crecimiento de ocupación, entre otros que veremos su análisis en los capítulos más adelante.

Para analizar la oferta existente en el distrito de San Isidro fue el levantamiento de información de hoteles, centro empresariales y/o financieros, organismos gubernamentales, centro de convenciones, zonas turísticas y culturales, embajadas entre otros sitios de interés.

A continuación se muestran los planos con la información levantada del distrito:

#### 3.1.1.- UBICACIÓN DE LOS PRINCIPALES HOTELES EN SAN ISIDRO

#### 3.1.2.- UBICACIÓN DE LUGARES TURÍSTICOS, EMBAJADAS Y CENTRO FINANCIEROS DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO

### 3.2.- ANÁLISIS DE LA OFERTA ESPECÍFICA

En San Isidro en los últimos 5 años se han aperturado numerosos hoteles de 5 y 4 estrellas (Luxury y Upscale) que están direccionados al turista extranjero, para un segmento más empresarial- corporativo que de turismo vacacional se refiere, comparado con el mercado de Miraflores que ofrece más hospedajes para un turista extranjero que viene a vacacionar.

La información obtenida del mercado hotelero de San Isidro de las oficinas del **SET- MINCETUR**, nos señala que de los 31 hoteles en este distrito se tiene:

OFERTA ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS 2016		
5 Estrellas	11	35.5%
4 Estrellas	9	29.0%
3 Estrellas	11	35.5%

31



Fuente: Elaboración Propia. En base a los reportes indicadores de hoteles en San Isidro 2016. SET-

MINCETUR



Y la oferta de habitaciones que ofrece este distrito es:

OFERTA HABITACIONES 2016		
5 Estrellas	17,915	56.0%
4 Estrellas	9,672	30.2%
3 Estrellas	4,431	13.8%
<b>32,018</b>		

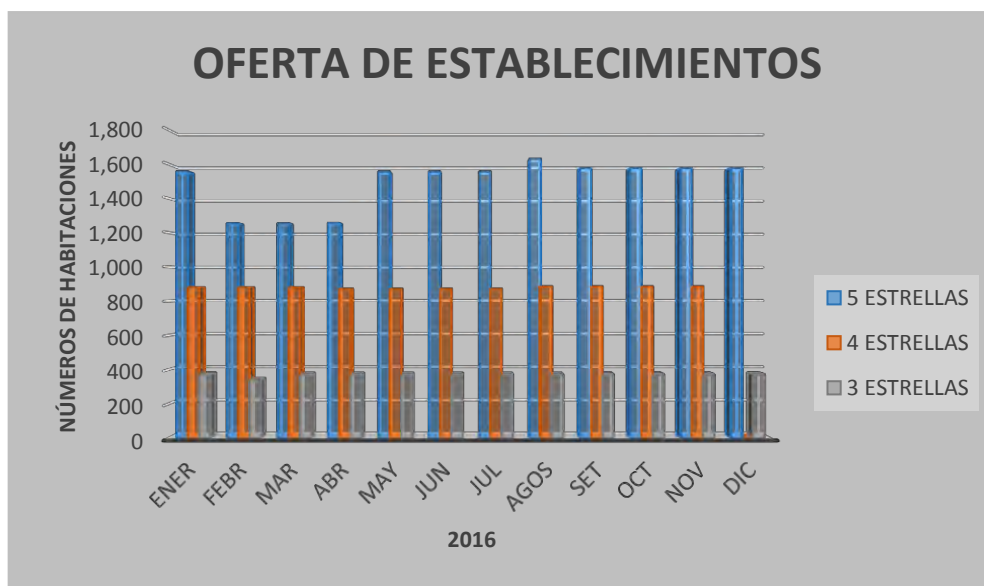


Fuente: Elaboración Propia. En base a los reportes indicadores de hoteles en San Isidro 2016. SET-MINCETUR

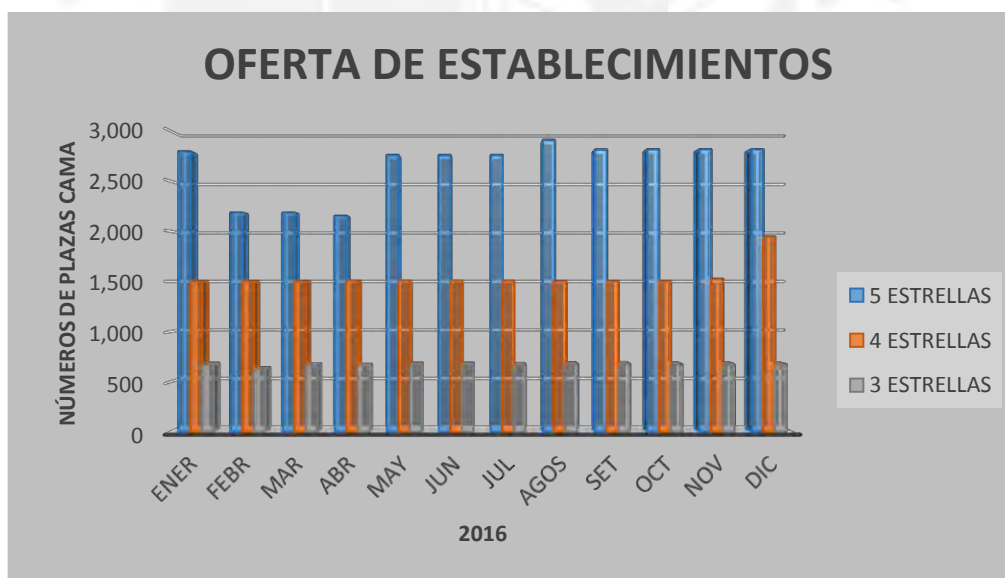
Y el historial recogido a lo largo del 2016 de la oferta hotelera es:

		ENER	FEBR	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC
5 Estrellas (11 establec.)	Número de habitaciones	1,556	1,253	1,253	1,255	1,556	1,556	1,556	1,630	1,575	1,575	1,575	1,575
	Número de plazas-cama	2,792	2,183	2,183	2,151	2,756	2,756	2,756	2,906	2,811	2,813	2,813	2,813
4 Estrellas (9 establec.)	Número de habitaciones	880	880	880	872	872	872	872	886	886	886	886	1 304
	Número de plazas-cama	1,504	1,504	1,504	1,507	1,507	1,507	1,507	1,504	1,504	1,504	1,526	1,944
3 Estrellas (11 establec.)	Número de habitaciones	373	340	371	371	371	371	371	371	373	373	373	373
	Número de plazas-cama	672	626	667	660	672	672	668	676	678	674	674	674

Fuente: Elaboración Propia. En base a los reportes indicadores de hoteles en San Isidro 2016. SET-MINCETUR



Fuente: Elaboración Propia. En base a los reportes indicadores de hoteles en San Isidro 2016. SET-MINCETUR



Fuente: Elaboración Propia. En base a los reportes indicadores de hoteles en San Isidro 2016. SET-MINCETUR



### 3.3.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En los último 5 años, entre el 2011 al 2015, el incremento del ingreso acumulado de ingreso de turistas en el Perú fue de un 32.8% acumulado, se incrementaron 4,800 nuevos establecimientos a nivel nacional teniendo un 33% de crecimiento acumulado que se reflejan en 21,000 nuevas plazas cama en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. Si nos enfocamos en los hoteles de 4 y 5 estrellas, en este periodo, se introdujeron a la oferta 7,000 nuevas plazas cama en 43 nuevos hoteles, así mismo que la tasa de ocupabilidad promedio de las habitaciones paso de 55% al 61%; y los distritos de Miraflores y San Isidro son los que más han aportado al crecimiento de la oferta hotelera en Lima Metropolitana. Durante el 2016, la información proporcionada por la **SET-MINCETUR** sobre el arribo de los turistas extranjeros y nacionales a San Isidro y que pernoctaron en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas son:

ARRIBOS DE TURISTAS EXTRANJEROS A SAN ISIDRO 2016		
5 Estrellas	126,280.00	56.3%
4 Estrellas	85,167.00	38.0%
3 Estrellas	12,746.00	5.7%
224,193.00		

ARRIBOS DE TURISTAS NACIONALES A SAN ISIDRO 2016		
5 Estrellas	29,260.00	45.7%
4 Estrellas	15,309.00	23.9%
3 Estrellas	19,429.00	30.4%
63,998.00		

Elaboración: Propia con Fuente: SET- Mincetur

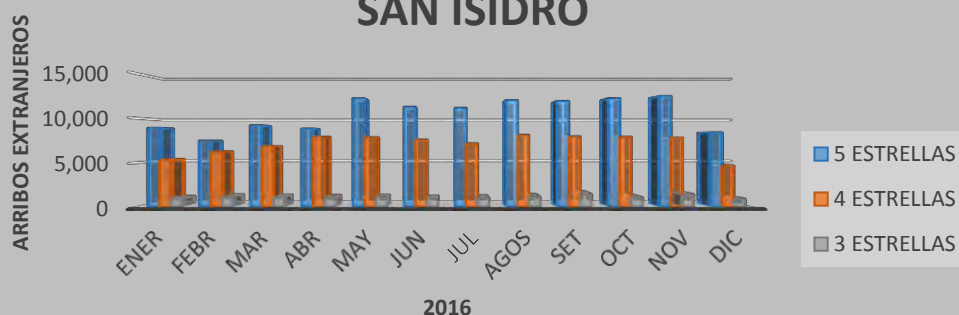


Y para ver el comportamiento de los turistas a lo largo de los meses del 2016 tenemos:

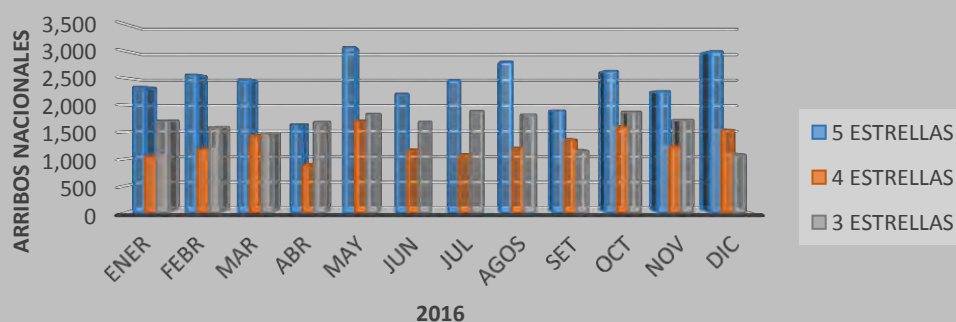
#### TOTAL DE ARRIBOS NACIONALES Y EXTRANJEROS A SAN ISIDRO EN EL 2016

		ENER	FEBR	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOY	DIC
5 Estrellas	Total de arribos en el mes	11,246	10,010	11,669	10,470	15,331	13,493	13,618	14,843	13,839	14,884	14,761	11,376
	Nacionales	2,328	2,555	2,469	1,633	3,066	2,203	2,457	2,794	1,892	2,625	2,249	2,989
	Extranjeros	8,918	7,455	9,200	8,837	12,265	11,290	11,161	12,049	11,947	12,259	12,512	8,387
4 Estrellas	Total de arribos en el mes	6,325	7,365	8,237	8,777	9,541	8,724	8,209	9,287	9,293	9,509	9,038	6,171
	Nacionales	1,042	1,174	1,426	875	1,703	1,150	1,058	1,180	1,348	1,596	1,225	1,532
	Extranjeros	5,283	6,191	6,811	7,902	7,838	7,574	7,151	8,107	7,945	7,913	7,813	4,639
3 Estrellas	Total de arribos en el mes	2,593	2,658	2,509	2,661	2,870	2,611	2,839	2,921	2,567	2,903	3,099	1,944
	Nacionales	1,702	1,583	1,469	1,679	1,827	1,679	1,880	1,818	1,138	1,869	1,715	1,070
	Extranjeros	891	1,075	1,040	982	1,043	932	959	1,103	1,429	1,034	1,384	874

#### ARRIBOS DE TURISTAS EXTRANJEROS A SAN ISIDRO



#### ARRIBOS DE TURISTAS NACIONALES A SAN ISIDRO



Fuente: Elaboración Propia. En base a los reportes indicadores de hoteles en San Isidro 2016. SET-MINCETUR

### 3.4.- ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LA OFERTA Y DEMANDA

De los análisis de Oferta y Demanda en San Isidro, podemos observar lo siguiente:

- Si bien es cierto que el número de hoteles de 3 estrellas (Midscale) y 5 estrellas (Luxury) son iguales en cantidad, seguido con los de 4 estrellas (Upscale), no se ha evidenciado hoteles de 2 estrellas a menos (Economy), a diferencia de Miraflores que tiene alrededor del 21% de hoteles de esta última categoría.
- Aun cuando la cantidad de hoteles de 3 y 5 estrellas es igual, la diferencia en oferta de habitaciones que ofrece la categoría de 5 estrellas es de casi 18 mil habitaciones, seguido por el de 4 estrellas que oferta alrededor de 9 mil 700 habitaciones y los 3 estrellas cerca a los 4 mil 500 habitaciones. Esto se debe evidentemente a la magnitud de la infraestructura de los 5 y 4 estrellas (15 a 20 pisos o más) comparado con los 3 estrellas (menos de 8 pisos).
- Se observa que la demanda de turistas extranjeros arribados a San Isidro en el último año (224,193 personas) son casi 4 veces los

turistas nacionales que arribaron al mismo distrito (63,998 personas), además de evidenciar que los turistas extranjeros tiene preferencia notable de pernoctar en hoteles de 5 estrellas (126,800) seguido por los 4 estrellas (85,167) y finalmente a un 3 estrellas (12,746), esto demuestra la alta capacidad de pago que puede tener un turista corporativo o vacacional en el Perú, y que se evidencia en el ingreso de divisas generadas y reflejadas en el PBI anual.

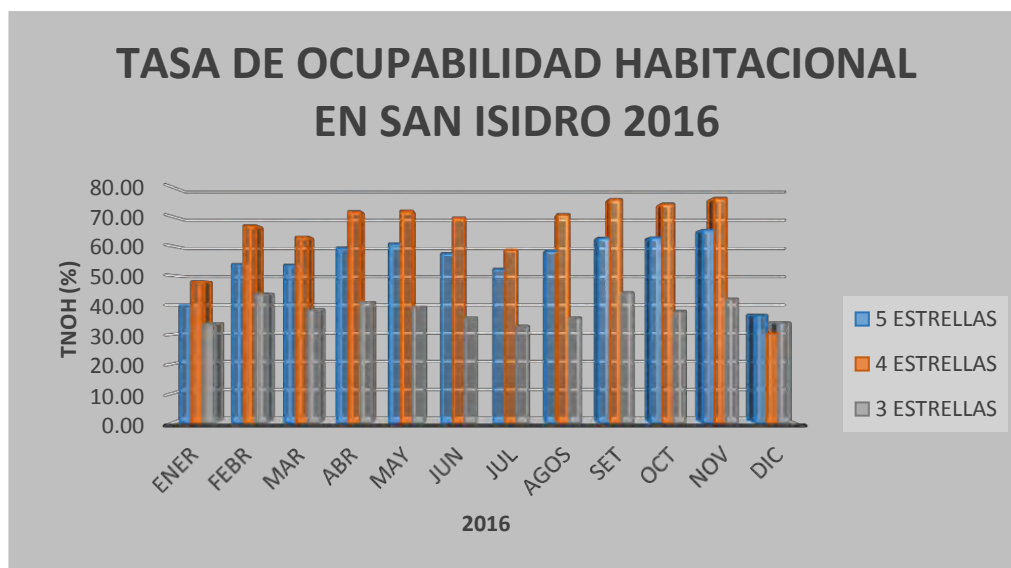
- De los arribos de turistas nacionales, ya sea corporativo u ocio, se evidencia también que se prefiere los 5 estrellas (29,260), seguido por el 4 estrellas (15,309) y finalmente un 3 estrellas (19,429).
- De la información recogida en oficinas del **SET- MINCETUR** sobre la tasa de ocupabilidad (TNOH) en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en San Isidro se presenta:

#### TASA DE OCUPABILIDAD HABITACIONAL EN SAN ISIDRO 2016

		ENER	FEBR	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC
<b>5 Estrellas</b>	<b>TNOH (%)</b>	39.80	53.70	53.50	59.30	60.70	57.40	52.10	58.20	62.60	62.70	65.30	36.50
<b>4 Estrellas</b>	<b>TNOH (%)</b>	47.90	66.80	63.00	71.60	71.80	69.50	58.60	70.60	75.70	74.20	76.10	30.40
<b>3 Estrellas</b>	<b>TNOH (%)</b>	33.6	43.7	38.4	40.9	39.4	35.6	32.7	35.6	44.2	37.9	42.0	33.9

*Fuente: Elaboración Propia. En base a los reportes indicadores de hoteles en San Isidro 2016. SET-*

*MINCETUR*



*Fuente: Elaboración Propia. En base a los reportes indicadores de hoteles en San Isidro 2016. SET-MINCETUR*

- Se observa que tasa de ocupabilidad en hoteles de 4 estrellas superan al de 5 estrellas y 3 estrellas, llegando a picos de 75% a 76% entre los meses de setiembre a noviembre y teniendo a enero, julio y diciembre como los meses más bajos, lo cual también es un comportamiento similar para los de categoría 5 y 3 estrellas.

### 3.5.- CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS LOCAL

En San Isidro no hemos evidenciado existencia alguna de hoteles de categoría Economy (2 estrellas a menos), existe un igual número de



establecimientos de 5 y 3 estrellas (11) mayor al de 4 estrellas (9); con mayor oferta y, a su vez, demanda en hoteles de 5 y 4 estrellas largamente sobre los 3 estrellas, pero se observa según los reportes del **SET- MINCETUR** que la viabilidad del proyecto hotelero que planteamos en la presente tesis apunta a uno de categoría 4 estrellas (Upscale) debido a la alta tasa de ocupabilidad (TNOH) que se evidenció a lo largo del 2016 y que refuerza la información de las “**Brechas hoteleras en Lima Metropolitana**” (Acápito 2.4), informe de **MINCETUR**, donde concluye que la oportunidad de inversión en Lima Metropolitana está concentrada evidentemente en las categorías superiores, casi en partes iguales entre Upscale y Luxury.

Por todo lo mencionado, nuestro proyecto hotelero tomará como segmento al de 4 estrellas o superior pero no 5 estrellas, es decir, un 4 estrellas (Upscale) o 4 estrellas superior (Upper Upscale). Más aún deseamos apuntar a un público objetivo de turista ejecutivo- corporativo, es decir, vamos a ofrecer un producto orientado al hombre de negocios, sea nacional o extranjero; sin dejar de lado el servicio al turista vacacional en plan de ocio que se hospede.

### CAP. 3.- ELECCIÓN DE LA MARCA HOTELERA

#### 1.- OBJETIVOS CUANTIFICABLES DE LA MARCA REQUERIDA

Habiendo definido el segmento de mercado al cual va dirigido nuestro proyecto hotelero, vamos a referir las cadenas hoteleras mundiales de renombre que ofrecen posibles marcas hoteleras que aparte de pertenecer a la categoría **Upscale o Upper Upscale** tengan las características que requerimos para el público objetivo al que deseamos apuntar, el hombre de negocios, sea nacional o extranjero.



Fuente <http://www.bbc.com/travel/story>

De estas 10 cadenas hoteleras, vemos que actualmente en el Perú se tiene la presencia de 6: **Hilton, Starwood, Marriott, Carlson Rezidor, Accord y Wyndham.**

Los objetivos de introducir una nueva marca al mercado es el convertirse en el mercado nacional un referente para el público objetivo al que se apunta, ofreciendo además de una buena ubicación, seguridad, alta calidad de servicio, tecnología de última generación, sala de reuniones y conferencias, y en general un ambiente que propicie al hombre de negocio o profesional hacer de su estadía todo un éxito, todo reflejado en la categoría que se elija finalmente.

Un objetivo importante es buscar a través del marketing y la publicidad porcentajes de ocupación sobre el 60% para el primer año de apertura, y en lo consecutivo llegar entre el 75 a 80% teniendo en cuenta la competitividad del sector. Confiamos que estas marcas bajo el renombre de las cadenas hoteleras ya han fidelizado a nivel mundial a sus clientes, teniendo como objetivo introducir estos conceptos de marcas al hombre de negocios del entorno nacional, aprovechando nuestra riqueza cultural y gastronómica para la diferenciación de la competencia en el sector nacional, e inclusive internacional.

## 2.- TIPOS DE CONTRATOS HOTELEROS

Los hoteles normalmente pertenecen a uno o varios propietarios, y a su vez, son administrados de manera independiente con estándares de cadenas nacionales o internacionales. Para nuestro caso que apuntamos una cadena internacional existen dos tipos de contrato para el establecimiento hotelero una vez que se ponga en marcha sus operaciones:

### 2.1.- MODALIDAD POR FRANQUICIA

Es un modelo de negocio donde el Propietario del hotel compra los estándares de una marca internacional reconocida, por la que, con un pago único o fee obtiene la marca y sus estándares de calidad, teniendo así la operación a

cargo del Propietario siguiendo los lineamientos y pautas de la marca de la franquicia.

La cadena hotelera que vende la marca a cambio de dar la franquicia exige unas condiciones como es la característica de la infraestructura para no perder la imagen de la marca y su desempeño operativo. La cadena hotelera aparte de cobrar por ceder a la marca también será participe de un porcentaje de las ganancias, sea por ventas o publicidad.

#### **Características de una modalidad por franquicia:**

- Asociación a la marca
- Cumplir con las reservas y servicios propios de la marca
- Compartir la publicidad, marketing y ventas
- Respetar la Guía de procedimiento administrativo hotelero

#### **Las obligaciones del Propietarios:**

- Respetar los estándares y facilities requeridos por la marca
- Pagos de honorarios por uso de la marca y sobre las ganancias
- Responsable de la financiación del proyecto



Esta modalidad por franquicia es más barata a largo plazo y tiene un menor riesgo si se expande la cadena hotelera, además de ser responsable de la administración y control total del negocio.

## 2.2.- MODALIDAD POR OPERACIÓN

Esta modalidad de negocio se da cuando el Propietario del hotel, construye y financia el hotel, para luego contratar a una cadena hotelera reconocida para que le otorgue la marca con sus estándares y se haga cargo de la operación y/o administración del hotel.

Los beneficios para el Propietario, si este no tiene experiencia en la administración de hoteles, es que tenga un gerenciamiento hotelero profesional minimizando su riesgo de una mala operación, teniendo la obligación de cubrir los honorarios por la administración y gerenciamiento. Los beneficios para el operador será principalmente la posibilidad de conseguir grandes beneficios económicos a favor de su marca y cadena.

De ambas modalidades de contratación vamos a optar por el de Operación, porque somos conscientes de que no tenemos la experiencia para administrar las operaciones hoteleras, al menos por los primeros diez años que será lo que se estima que dure el Contrato por Administración con la Cadena

hotelera y porque es un respaldo ante el financiamiento bancario para la inversión inicial.

### 3.- POSIBLE ELECCIÓN DE LA CADENA Y MARCA HOTELERA

Cada cadena hotelera tiene distintas marcas hoteleras de diversas categorías que ofrecen, y cada una de ellas posee un concepto distinto para el público objetivo al que apunta, por ello, analizando cada marca de cada cadena bajo el concepto enfocado para un **hombre de negocios (corporativo-ejecutivo)** y en el segmento **Upscale o Upper Upscale**, bajo unos parámetros arquitectónicos similares entre ellos sobre la ubicación del proyecto, llegamos al siguiente set competitivo de marcas:

	ACCOR HOTELS	HILTON WORLDWIDE	CARLSON REZIDOR
Upscale - Upper Upscale	GRAND MERCURE	HAMPTON	PARK PLAZA

*Fuente: Elaboración Propia*

- La primera marca de **Accord Hotels** no tiene presencia en Perú, solo hay 5 hoteles de esta Marca que son los Novotel (2), Swisshotel (1) e Ibis (2). El concepto del **Grand Mercure** es una red de hoteles upscale que ofrecen un ambiente agradable a los profesionales de negocios que desean también experimentar un sabor local y cultural.

- La segunda marca de **Hilton** tampoco tiene presencia en el Perú, es una marca galardonada que brinda a los viajeros una alta calidad de servicio y conciencia de valor, para llevar a cabo reuniones de negocios o eventos profesionales.
- La tercera marca de **Carlson Rezidor**, al igual que las anteriores, no tiene aún presencia en el mercado nacional. Su concepto de hotel boutique de estilo inglés clásico ofrece tecnología de punta para el hombre de negocios con salones de eventos al aire libre, banquetes y los restaurantes Park lane de renombre a nivel mundial.

A inicios de 2016 se dió a conocer que la cadena de hoteles **IHG** planea aperturar en Perú en el distrito de San Isidro el hotel Holiday Inn Express y en Miraflores un hotel Holiday Inn Hotels & Resorts, ambos programan su apertura para inicios del 2020, con esto se estaría dando el ingreso de esta nueva cadena hotelera al país, la más fuerte a nivel mundial según el “**Top Ten Brands by Rooms Count**” de *Hotel & Leisure Advisors*.

Top Ten Brands by Rooms Count		
Brand Name	Rooms	Brand Classification
Best Western International	309,580	Midscale & Upper Midscale
Holiday Inn Hotels & Resorts	238,440	Upper Midscale
Marriott Hotels & Resorts	202,213	Upper Upscale
Holiday Inn Express	193,268	Upper Midscale
Hilton Hotels & Resorts	192,159	Upper Upscale
Hampton Hotels	177,448	Upper Midscale
Comfort Inns	153,747	Upper Midscale
Days Inn	148,155	Economy
Sheraton Hotels & Resorts	138,356	Upper Upscale
Super 8	134,827	Economy

Source: The Brand Report, *Hotel Business* (as of 9/30/10) and Smith Travel Research

Fuente <http://www.hladvisors.com> (*Hotel & Leisure Advisors*)

## CAP. 4.- MARKETING MIX

### 1.- DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

#### 1.1.- CONCEPTO GENERAL DEL PRODUCTO

En reunión con los representantes del **Hilton Hotels** nos refirieron que tienen a corto plazo planeado la apertura de un **Hampton Lima** antes del 2021 y se interesaron en el estudio de mercado de nuestro proyecto hotelero para una categoría Upper Midscale y Upscale dirigido al hombre de negocios, sea nacional o extranjero; sin dejar de lado el servicio al turista vacacional en plan de ocio que se hospede. **Hampton by Hilton** es una marca galardonada que le toma mucha importancia a la calidad y tienen conciencia del valor, con más de 1,900 hoteles en 15 países.

Esta marca se caracteriza por ofrecer comodidades de una habitación estándar con más espacio, la cama denominada cama Hampton siempre limpia y fresca, TV LCD de 42 pulgadas con cable, escritorio de trabajo con silla ergonómica tipo gerencial, caja fuerte digital de alta seguridad, minibar, cafetera, secadora de mano, acceso gratuito a internet wifi las 24 hrs, sistema cerrado de películas a pedido, desayuno buffett ejecutivo, sistema de lavandería y otros servicios complementarios como gimnasio, zona de piscinas en la azotea y sauna, tienda de souvenirs, centro de reuniones de negocios y empresariales, sala de conferencias para eventos empresariales o cualquier tipo de eventos, restaurante con buffets de la gastronomía local y nacional entre otros servicios propios de esta marca hotelera.

La arquitectura propia de **Hampton** son infraestructuras de 7 pisos con sótanos para estacionamientos y servicios (según sea la demanda y las normas de cada región), zona de recepción y lobby de espera, tiendas de souvenirs, centro de reuniones de negocios y empresariales y salas de conferencias, restaurante- bar y zona de bahía vehicular.

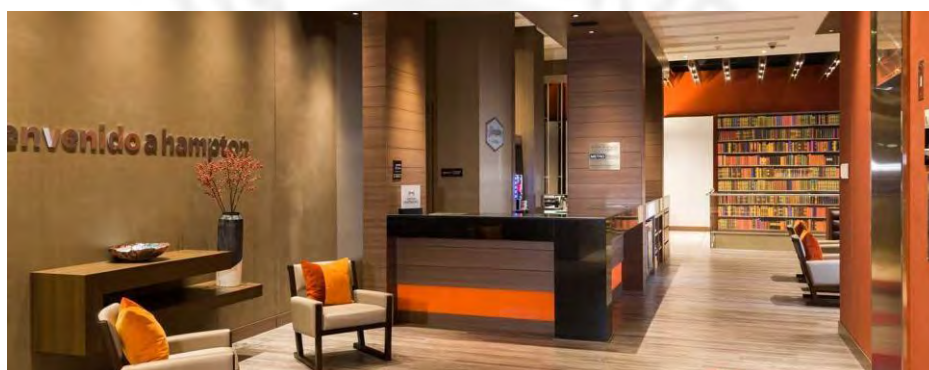


Fuente: <http://www.hiltonhotels.com/Liverpool>



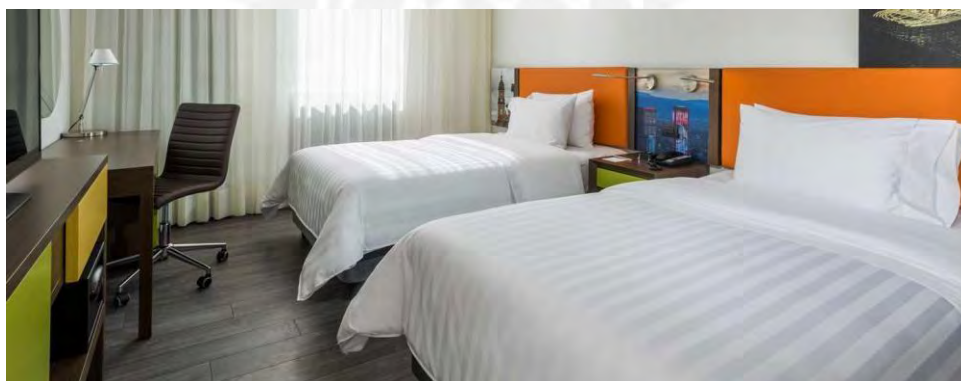


Fuente: <http://www.hiltonhotels.com/Atlanta>

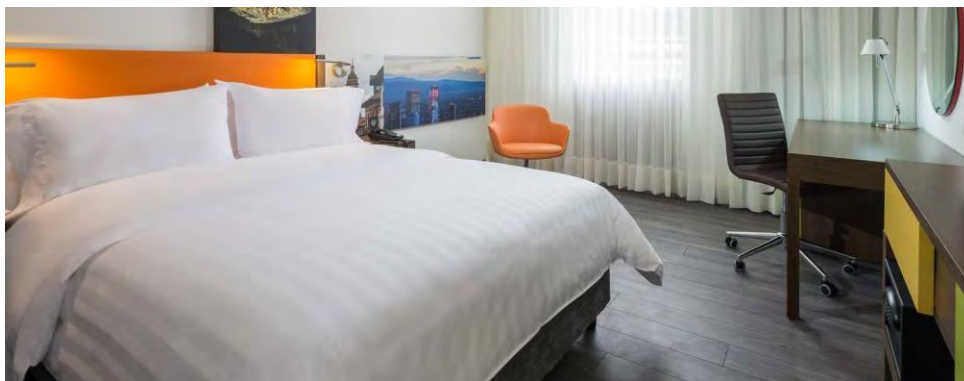


Fuente: <http://www.hiltonhotels.com/hampton-by-hilton-bogota>

De los pisos 2 al 6 se tiene las habitaciones con camas tamaño Queen en simples y dobles, habitaciones con cama King (matrimonial) y las suites.



Fuente: <http://www.hiltonhotels.com/hampton-by-hilton-bogota>

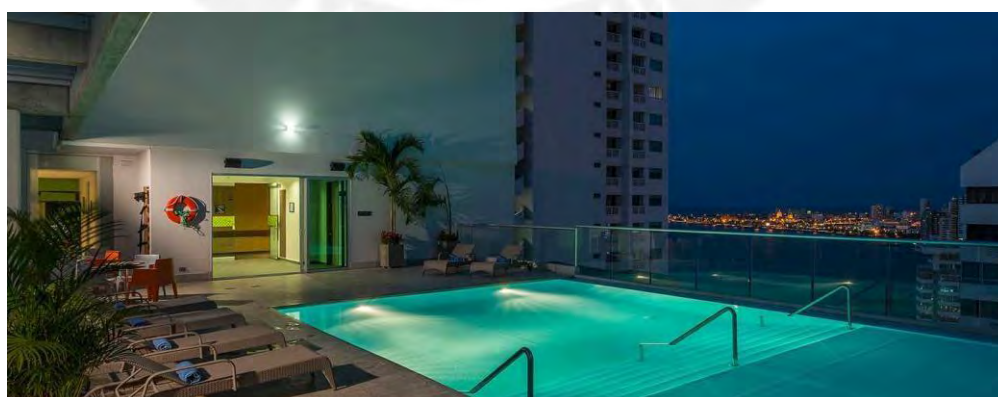


Fuente: <http://www.hiltonhotels.com/hampton-by-hilton-bogota>

En el piso 7 se cuenta con las piscinas al aire libre, zona de esparcimiento de huéspedes, gimnasio y sauna.



Fuente: <http://www.hiltonhotels.com/hampton-by-hilton-bogota>



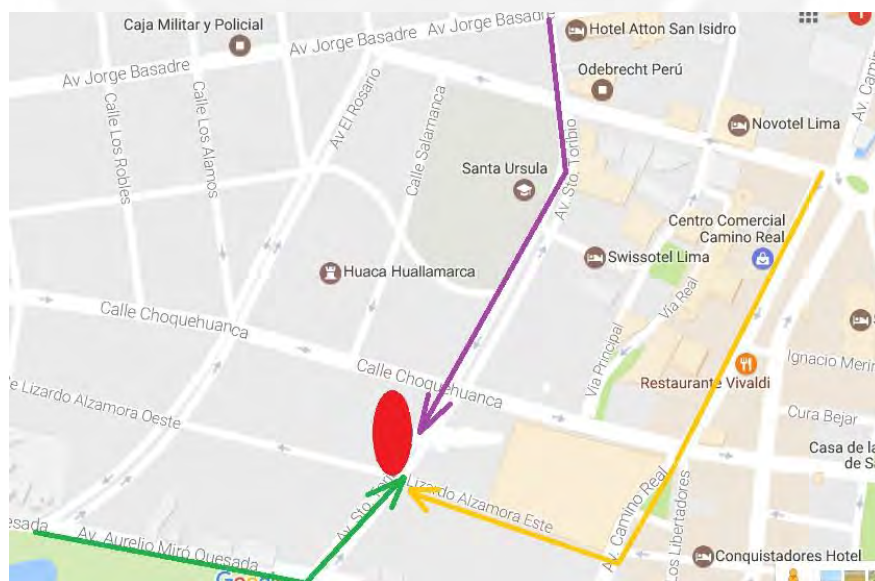
Fuente: <http://www.hiltonhotels.com/hampton-by-hilton-liverpool>



## 1.2.- ANÁLISIS DE UBICACIÓN Y PARÁMETROS URBANÍSTICOS DEL TERRENO

El hotel está ubicado en la esquina de Calle Lizardo Alzamora Oeste con Av. Santo Toribio, en el distrito de San Isidro, a solo 45 minutos del Aeropuerto Internacional Jorge Chavez, el terreno es de uso mixto según los parámetros urbanísticos y los planos catastrales del distrito de San Isidro: Comercial y Residencia de densidad media (7 pisos). Tiene una fácil accesibilidad por las avenidas que la rodean, se ubica en uno de los distritos más seguros de Lima y su ubicación es céntrica a los principales centro financieros y comerciales; y embajadas y consulados; además de tener cerca los parques principales, zonas y museos turísticos (San Isidro, Miraflores, San Miguel, Pueblo Libre y Centro de Lima) y otras zonas de esparcimiento turístico en Lima Metropolitana (Miraflores y Barranco).

### PLANO DE ACCESIBILIDAD AL TERRENO



*Fuente: Elaboración Propia*

CARACTERÍSTICAS Y PRECIO DEL TERRENO/ ACCESIBILIDAD	
ÁREA DEL LOTE	2,621.22 m <sup>2</sup>
MEDIDAS DEL LOTE	Frente Av. Santo Toribio 65.5ml Calle Lizardo Alzamora Oeste
TOPOGRAFÍA	Plana
ZONIFICACIÓN	Comercio Metropolitano (CM)/ RDM
CARACTERÍSTICA DE ENTORNO	Zona activa de moderado flujo peatonal y vial
RUTAS PRINCIPALES DE ACCESO	Av. Jorge Basadre- Santo Toribio/ Av. Camino Real- Lizardo Alzamora/ Av. Miro Quezada- Santo Toribio
TRÁFICO VEHICULAR	Doble sentido por Av. Santo Toribio a doble carril cada uno y un solo sentido por Calle Lizardo Alzamora a doble carril
PROXIMIDAD DE GENERADORES DE DEMANDA	Centro financieros de San Isidro, Huaca Huallamarca, Museo/Teatro y Biblioteca Nacional
ALTURA MÁXIMA PERMITIDA	7 pisos
PRECIO	\$7,860,000.00

*Fuente: Elaboración Propia*

PARÁMETROS URBANÍSTICOS DEL TERRENO SEGÚN CATASTRO	
CIUDAD	Lima
DISTRITO	San Isidro
ZONIFICACIÓN	Comercio Metropolitano (CM)/ RDM
FRENTE	Av. Santo Toribio 65.50ml Calle Lizardo Alzamora Oeste 32.40ml
AREA TERRENO	2,621.22 m <sup>2</sup>
RETIRO MÁXIMO	3ml por Calle Lizardo Alzamora Oeste 5ml por Av. Santo Toribio
ALTURA MÁXIMA DE EDIFICACIÓN	7 pisos por Av. Santo Toribio/ 4 pisos por Calle Lizardo Alzamora Oeste
AIRE LIBRE MÍNIMA	NO EXIGIBLE
ESTACIONAMIENTOS	30% de las habitaciones

*Fuente: Elaboración Propia*

### 1.3.- FACILITIE LIST DEL PRODUCTO Y HABITACIONES TIPO

El hotel bajo el concepto de la marca **Hampton by Hilton**, tiene que evidenciar en todo momento la importancia a la calidad de servicio y la conciencia del valor que se ofrece a los huéspedes. Dentro de las instalaciones propias de esta marca tenemos:

En exteriores y de usos comunes:

- Servicio de valet parking en bahía de estacionamientos
- Recepción y lobby de espera con servicio personalizado
- Restaurante y bar con gastronomía local, nacional e internacional
- Salas de reuniones, capacitaciones y videoconferencias de 45m<sup>2</sup>
- Tienda de souvenirs nacionales las 24 hrs
- Desayuno buffet ejecutivo con opciones frías y calientes
- Gimnasio, sauna y zona de entretenimiento en la azotea al aire libre
- Centro de reuniones y conferencias con capacidad de 330 personas en primer piso y en azotea con vista panorámica
- Ascensores Schindler de última generación (2 unid)

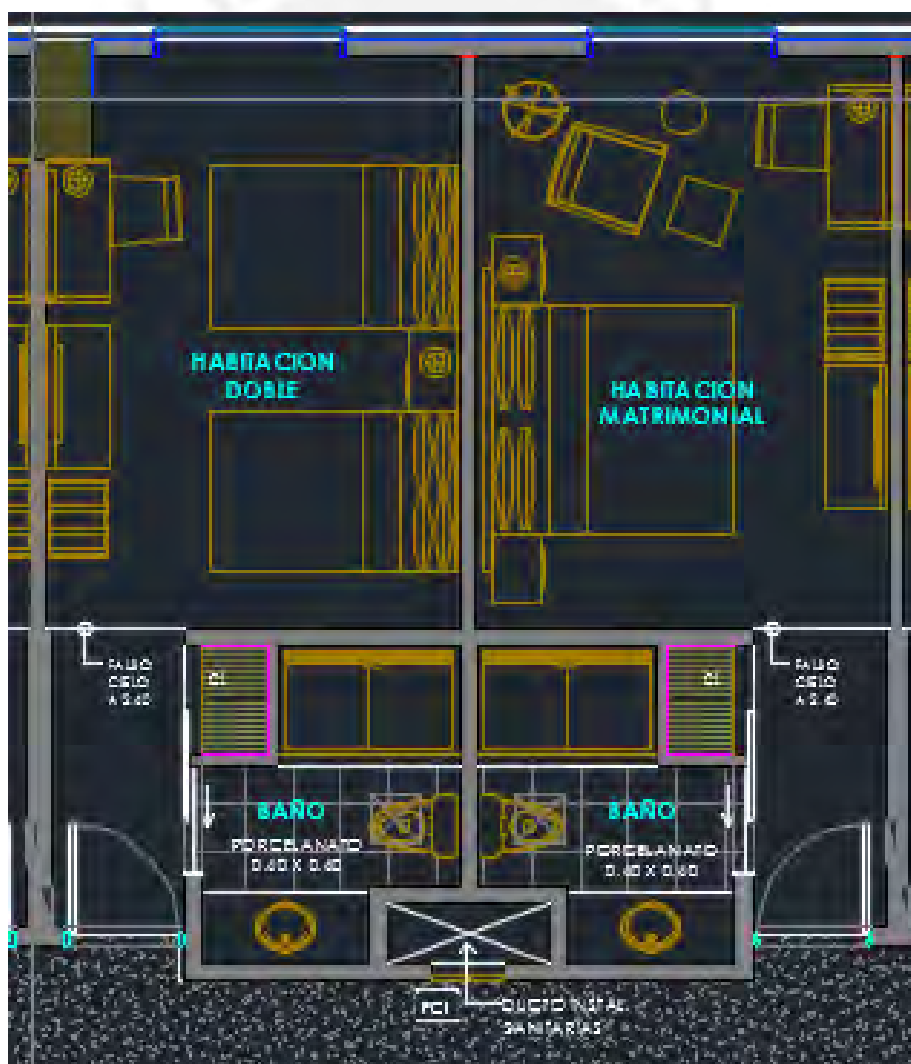
En habitaciones:

- Cama Hampton siempre limpia y fresca (Queen y King)
- Escritorio amplio con iluminación propia
- Sistema de aire acondicionado y/o calefacción



- Minibar, cafetera y secadora de mano
- TV LCD de 42 pulgadas con cable
- Caja fuerte digital de alta seguridad
- Acceso gratuito a wifi las 24 hrs
- Sistema cerrado de películas a pedido
- Servicio de lavandería

### HABITACIONES SIMPLE Y DOBLE TIPO



Fuente: Elaboración Propia

#### 1.4.- EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA HOTELERA: SAN ISIDRO Y MIRAFLORES

En el acápite **2.3.1.1** tenemos un mapa del distrito con los establecimientos de hospedaje de 3, 4 y 5 estrellas en el distrito de San Isidro, 30 en total, donde tenemos nuestro terreno en estudio, donde se puede evidenciar que la zona es de muy alta competencia en las únicas tres categorías de hoteles que tenemos en este distrito: 8 hoteles de 5 estrellas (Luxury) al Westin, Swissotel, Melía, Los Delfines, Country Club, Plaza del Bosque, Royal Park y Los Tallanes; 14 hoteles de 4 estrellas (Upscale) entre los más importantes Radisson, Libertador, Sonesta, Foresta, Atton, Novotel, NM y Ramada Encore; y 8 hoteles de 3 estrellas (Midscale) principalmente al Roosevelt, Garden, El Golf Hotel Boutique, Ananay Hotels, Basadre Suites y El Dorado Inn.

En vista a que nuestro producto, **Hampton by Hilton**, es un hotel de 4 estrellas nuestra competencia directa son los hoteles en el mismo distrito pero también somos conscientes de que Miraflores, el más importante dentro del mercado hotelero de Lima Metropolitana, influye en nuestro entorno por la alta competencia que ofrece y que afectaría directamente a la demanda de nuestro producto. Es por eso, que en este distrito hemos identificado los 7 hoteles de la misma categoría Upscale: Thunderbird, Crowne Plaza, Double Tree El Pardo, Four Points Lima, Estelar, Casa Andina Select Miraflores y el recientemente

inaugurado Courtyard de Marriott, todos ellos ofrecen servicios al turista corporativo- ejecutivo y de ocio, y merecen una evaluación de cada uno en los servicios que el target en nuestro caso: hombre de negocios, valora más.

Respecto a los hoteles de 5 estrellas o de lujo en ambos distritos, no creemos conveniente su análisis puesto que el precio por noche es alrededor de 1.8 a 2 veces el precio por noche en un 4 estrellas, con ello podemos aseverar que los turistas que vienen al Perú, y seguramente en otras partes de Latinoamérica, tienen bien claro y definido las diferencias marcadas en precios de un 5 estrellas con un 4 estrellas, por ello, a la hora de buscar una opción de hospedaje el precio es el mayor determinante para buscar opciones dentro una categoría. Se puede entonces deducir que en todo caso los 4 estrellas buscan minimizar la diferencia notoria en la calidad de servicio y atención a los clientes sin llegar a ser un 5 estrellas, es decir, llegar a tener como categoría media el Upper Upscale sin llegar a ser un Luxury.

A continuación, el cuadro de evaluación de los 17 principales hoteles 4 estrellas, Upscale y Upper Upscale, que consideramos competencia directa entre San Isidro y Miraflores, evaluando los atributos que nuestro target valoraría más al momento de la elección.

Las conclusiones después de la evaluación de la competencia son:

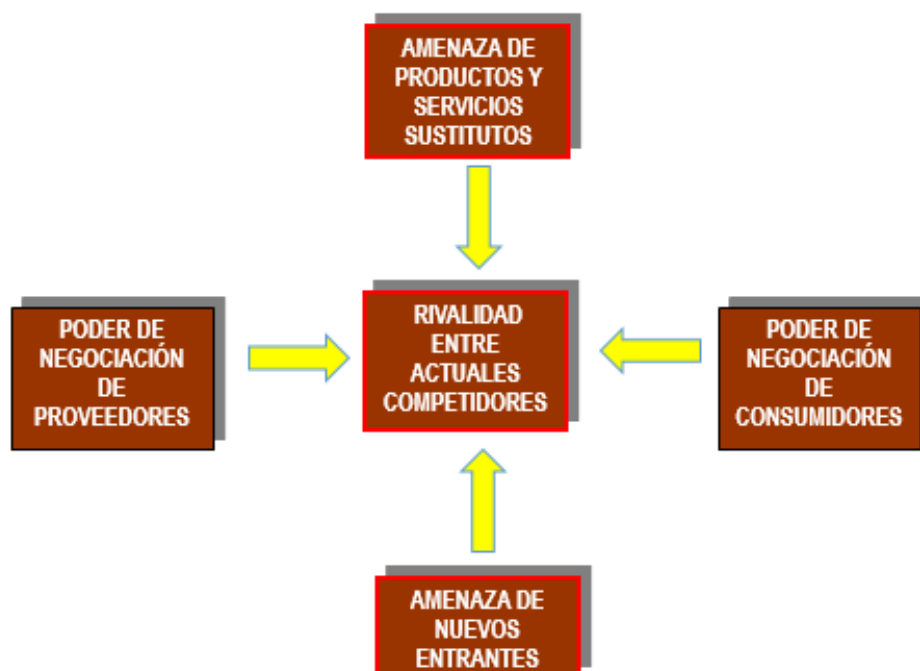
- Se evidencia que **Miraflores** tiene un mercado hotelero muy agresivo en este segmento, capaz de influenciar con sus ofertas y calidad de servicios más allá de su distrito, por lo que, esto nos convence más que nuestro proyecto deberá contar con los atributos indispensables que ofrece la competencia del Upscale y/o Upper Upcale.
- Nuestros competidores en San Isidro y donde debemos poner más énfasis en su evaluación son: Radisson, Atton, Sonesta, Novotel y Ramada; mientras que en Miraflores tenemos como competencia al Thunderbird Fiesta, Crowne Plaza, Double Tree El Pardo, Four Points Lima, Casa Andina Select y el reciente inaugurado CourtYard de Marriott.
- Nuestro proyecto hotelero debe tener en cuenta esta evaluación y sus resultados, para estudiar cada hotel de la competencia más detenidamente en sus ofertas en precios (descuentos corporativos o por números de noches), movimiento de restaurantes y bares y eventos realizados; para poder crear fortalezas y oportunidades y minimizar sus amenazas.

## 1.5.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: 5 FUERZAS DE PORTER

Este análisis tiene como finalidad evaluar:

- Las posibles ventajas competitivas que se planteen en el proyecto hotelero.
- Entender la dinámica de las fuerzas competitivas que afectan al sector.
- Con las fortalezas que se contarían para afrontar las fuerzas competitivas o modificarlas.
- Finalmente, aportar dentro de los muchos indicadores si es proyecto podría ser viable o no, previa evaluación de la competencia.

El modelo de análisis plantea:



*Fuente: Elaboración Propia*



### 1.5.1.- AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Esta fuerza se refiere a las cadenas hoteleras que aún no están en el mercado nacional, sobre todo en Lima Metropolitana, y que posiblemente ingresen en los próximos años. Al respecto referimos en el acápite **2.1.5** sobre la inversión hotelera al 2021, que se ha proyectado 62 hoteles a nivel nacional, de los cuales 35 serán en Lima Metropolitana, principalmente en Miraflores y San Isidro, esto evidentemente aumentaría la alta competencia que ya existe en estos dos sub mercado hoteleros, sin embargo en el acápite 2.2.4 sobre la brecha hotelera existente en Lima Metropolitana, no indica que el promedio de tasa de ocupabilidad en el 2015 fue del 76% debido a la alta demanda turística promocionada por PromPerú y que además la oportunidad de inversión a mediano plazo están en las categorías Upscale y Luxury.

Entonces como **Hampton by Hilton**, debemos de apuntar en nuestro Plan de Marketing a tres fuentes principales como barreras a los nuevos competidores: **lealtad a la marca, ventajas a un costo absoluto y economías a escala.**

### 1.5.2.- RIVALIDAD ENTRE ACTUALES COMPETIDORES

Esta fuerza refiere la alta competencia de las marcas dentro del sector por conseguir la mayor participación en el mercado. Esta competencia se puede

manejar a través del costo del producto, calidad de servicios ofrecidos, gastos de publicidad y capacidad de promoción directo a la venta.

Para nuestro proyecto consideramos 5 competidores directos en San Isidro: Radisson, Sonesta, Atton, Novotel y Ramada; y en Miraflores tenemos 6 competidores Thunderbird Fiesta, Crowne Plaza, Double Tree El Pardo, Four Points Lima, Casa Andina Select y el reciente inaugurado CourtYard de Marriott; debido a que los atributos que ofrecen son similares a nuestra lista de facilities de acuerdo al concepto que ofrece Hilton Hotels para su marca Hampton. Todos ellos debemos tener presente que son hoteles de categoría Upper Upscale sin embargo nuestro proyecto hotelero es un Upscale que ofrecerá el mismo servicio y comodidades a un precio promedio de la competencia considerando San Isidro y Miraflores, con la ventaja de que nuestro hotel estará en estreno y marcará el ingreso de la marca al Perú.

### **1.5.3.- AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS**

En este mercado de establecimientos de hospedajes solo hemos identificado hoteles con habitaciones simples, dobles y suites; los cuales creemos que no hay otro producto sustituto a ello, esto debido al objetivo que busca nuestro target es calidad de servicio, ambiente tranquilo y seguro para la realización de sus negocios y/o actividades empresariales, cercanía a centros

empresariales y financieros entre otros atributos propios de estos hombres de negocio.

#### **1.5.4.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

No detectamos que esta fuerza sea relevante para nuestra competencia.

#### **1.5.5.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

Actualmente esta fuerza se tiene controlada, ya que los precios los pone el hotel en su página web para las reservaciones previas por este medio, coincidiendo con los arribos directos de los huéspedes al establecimiento, los precios son según tarifario propia de la marca y cobrado previo al ingreso del hotel. De todas maneras esta fuerza competitiva es de cuidado, habiendo que ver su evolución en el futuro porque es posible que el ingreso de nuevos competidores podría dar a los clientes poder de negociación en una amplia gama de ofertas y forzar los precios a la baja.

La conclusión del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter es que evidenciamos que las más importantes fuerzas son el ingreso de nuevos competidores al medio y la rivalidad entre actuales competidores; para ello, el enfoque del proyecto hotelero de la marca **Hampton by Hilton** debe ser el

ofrecer la mayor calidad posible en el servicio a los huéspedes a un precio medio de mercado en su segmento, teniendo como ventajas competitivas el respaldo de una cadena internacional como es **Hilton Hotels** y de manera particular aprovechar la imagen y promoción del Perú como país de riqueza ancestral y gastronómica en el mundo, reflejando la calidad en sus servicios de tiendas de souvenirs, restaurante, bar, eventos, ofertas de turismo, ofertas para socios por lealtad a la marca, entre otros. Finalmente, creemos que la competencia en este segmento y para este target está bien definido por la existencia de marcas en el medio que ofrecen muchos atributos que valora este público objetivo, entonces he ahí el reto de los administradores del hotel en buscar el liderazgo en el servicio y de aprovechar al máximo la imagen de la marca **Hampton** a nivel mundial por ser la primera en el Perú, el Know how de **Hilton Hotels**, la promoción de las entidades gubernamentales por promocionar al Perú como destino turístico y de nuevas inversiones; y, el legado cultural y gastronómico galardonado a nivel mundial.

#### 1.6.- ANTEPROYECTO Y PRESUPUESTO POR RATIOS

Para el terreno de 2,621.20m<sup>2</sup> de nuestro proyecto hotelero, deberá ceñirse para su diseño con sus Parámetros urbanísticos, Reglamento Nacional de Edificaciones, la Ordenanza N° 1328- MML, la Ordenanza N°412- MSI, Planos de Catastro de Alturas Normativas y Zonificación de San Isidro y la Ley de Reglamento de establecimientos de hospedaje D.S. 001-2015 MINCETUR;

consideraremos un retiro de 5ml a lo largo de la Av. Santo Toribio, 3ml a lo largo de la Calle Lizardo Alzamora Oeste y una área libre interna de 268m<sup>2</sup> para zona de recepciones al aire libre para los eventos, haciendo así un **área libre** de 631.11m<sup>2</sup>, es decir, **24.08%** del terreno.



*Fuente: Elaboración Propia. Levantamiento "in situ"*

Para el número de estacionamientos según la Ordenanza N° 412- MSI tenemos:

SEGÚN ORDENANZA N°412- MSI					
USO	01 ESTAC. USUARIO CADA	01 ESTAC. PERSONAL ADMINISTRAT. CADA	01 ESTAC. MEETING ROOMS CADA	01 ESTAC. EN RESTAURANT CADA	01 ESTAC. EN GYM CADA
HOTEL	25 HABITACIONES	130M2 AREA CONSTR.	10 ASIENTOS	16M2 DE MESAS	10M2 DE AREA ÚTIL
	140 HABIT= 6 ESTAC.	393.98M2 = 4 ESTAC.	250 ASIENT.= 25 ESTAC.	132M2= 9 ESTAC.	59.50M2 = 6 ESTAC.
TOTAL	50 ESTAC.				

*Fuente: Elaboración Propia*



Dada la magnitud del terreno en este proyecto el sótano solo será el área necesaria para albergar los estacionamientos normativos, zonas de servicio, depósitos, escaleras de emergencia, cisternas y cto de bombas, entre otros. Además se han proyectado 3 habitaciones para discapacitados de acuerdo a lo indicado en el RNE A120, que solicita el 2% del número total de las habitaciones. Tenemos el siguiente **Cuadro de áreas** para todos los pisos:

HAMPTON LIMA - 140 HABITACIONES (7 PISOS)									
NIVEL	CIRCULACION	SERVICIOS	HABITACIONES	N° HABITAC X PISO	ESTACIONAMIENTO	N° ESTAC.	TERRAZA (TECHADA)	DUCTOS	TOTAL
CISTERNAS Y CTO BOMBAS	30.31	298.61						13.37	342.29
SOTANO (ESTACIONAMIENTOS Y DEPÓSITOS)	176.84	433.10			1,525.00	50		23.33	2,158.27
1° PISO (RECEPCIÓN, LOBBY, COMEDOR, SALAS)	372.19	1,110.39			44.87	1	268.00	77.17	1,872.61
2° PISO (HABITACIONES)	282.17	53.38	847.59	28				81.54	1,264.68
3° PISO (HABITACIONES)	282.17	53.38	847.59	28				81.54	1,264.68
4° PISO (HABITACIONES)	282.17	53.38	847.59	28				81.54	1,264.68
5° PISO (HABITACIONES)	282.17	53.38	847.59	28				81.54	1,264.68
6° PISO (HABITACIONES)	282.17	53.38	847.59	28				81.54	1,264.68
7° PISO (PISCINAS, GYM, SAUNA, SALAS DE ENTRET.)	347.07	453.76					324.25		1,125.07
AZOTEA	51.86	6.83						5.25	63.94
CUARTO DE MAQUINAS	30.05								30.05
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>2,419.15</b>	<b>2,569.60</b>	<b>4,237.95</b>	<b>140</b>	<b>1,569.87</b>	<b>51</b>	<b>592.25</b>	<b>526.82</b>	<b>11,915.64</b>
<b>TOTAL</b>									<b>11,915.64</b>

*Fuente: Elaboración Propia en base a Hampton Style Guide..*

El presupuesto de nuestro proyecto hotelero de 4 estrellas siguiendo los requerimientos de la marca **Hampton**, fue hecha por ratios en bases a los alcances dados por **Hilton Hotels Latinoamérica**:

PRESUPUESTO DE OBRA X RATIOS					
Area total construida	11,915.64	m2	T.C.	3.25	
ESPECIALIDADES		RATIO U\$\$/M2	SUBTOTAL U\$§	COSTO S/.	% Incidencia
Obras Preliminares y Provisionales		39.57	471,544.62	1,532,520.02	6.27%
Estructuras		132.44	1,578,053.99	5,128,675.47	20.99%
Arquitectura		206.89	2,465,257.22	8,012,085.96	32.79%
Instalaciones Sanitarias		30.95	368,814.24	1,198,646.27	4.91%
Instalaciones ACI		15.46	184,255.88	598,831.60	2.45%
Instalaciones Eléctricas		81.20	967,542.29	3,144,512.44	12.87%
Instalaciones de Comunicaciones		10.99	130,912.52	425,465.69	1.74%
Instalaciones Mecánicas		85.32	1,016,590.22	3,303,918.20	13.52%
Instalación de Gas		1.52	18,123.99	58,902.97	0.24%
Detección y Alarma contra Incendios		7.02	83,620.73	271,767.38	1.11%
Sistema CCA - CCTV		4.05	48,253.14	156,822.70	0.64%
Ascensores (2 principales y 1 servicio)		15.53	185,000.00	601,250.00	2.46%
<b>COSTO DIRECTO</b>		<b>630.93</b>	<b>7,517,968.83</b>	<b>24,433,398.71</b>	<b>100.00%</b>
GASTOS GENERALES	9.00%	56.78	676,617.20	2,199,005.88	
UTILIDAD	5.00%	31.55	375,898.44	1,221,669.94	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>719.26</b>	<b>8,570,484.47</b>	<b>27,854,074.53</b>	
IGV	18.00%	129.47	1,542,687.20	5,013,733.41	
<b>TOTAL</b>		<b>848.73</b>	<b>10,113,171.67</b>	<b>32,867,807.94</b>	

Fuente: Elaboración Propia

## 2.- PRECIO Y FORMA DE PAGO

Para fijar el precio para nuestro hotel partiremos por analizar a competencia directa que ya opera en el mercado de San Isidro y Miraflores según el Cuadro de **Evaluación de Competidores (Cap.4, 1.4)**, la forma de cálculo será el promedio de las tarifas promedio del mercado.

	HOTEL	CANT. HABIT	TARIFA PROMEDIO	PROMEDIO DE LA COMPETENCIA DIRECTA
SAN ISIDRO	RADISSON HOTEL & SUITES SAN ISIDRO	38	149	141
	SONESTA HOTEL EL OLIVAR	134	138	
	ATTON SAN ISIDRO	252	146	
	RAMADA ENCORE	90	135	
MIRAFLORES	THUNDERBIRD FIESTA	66	131	
	CROWNE PLAZA	96	142	
	DOUBLE TREE EL PARDO	151	181	
	FOUR POINTS LIMA	134	132	
	CASA ANDINA SELECT MIRAFLORES	148	132	
	COURTYARD MARRIOTT	154	126	

*Fuente: Elaboración Propia basada en datos de páginas webs de los hoteles*

Así tenemos **U\$\$ 141** como tarifa promedio para nuestro hotel, es preciso mencionar que este precio es al segundo trimestre del 2017 donde se hace el estudio del mercado de la competencia al estar comparando hoteles de la misma categoría con los mismos atributos y calidad de servicio y sobre todo de marcas internacionales; presumimos que seguramente este precio se verá incrementado anualmente afectado por la tasa mínima de inflación anual que se verá a mayor detalle en los Capítulos 6 y 7.

La forma de pago en el hotel será al contado con cualquier medio: al contado, transferencia previa, tarjeta de débito y/o crédito presencial u online. Más adelante en el **Cap.5, acápite 4** (Diferenciación y Posicionamiento) veremos que también otro método para hallar el precio a partir del Mapa Perceptual de Posicionamiento será mediante una regresión lineal de la tarifa promedio U\$\$ de competencia vs Ponderado, para la competencia en San Isidro y Miraflores, y lo

compararemos con esta tarifa promedio del Cuadro de Evaluación de Competidores.

### 3.- MIX DE PROMOCIÓN

La estrategia promocional tendrá dos puntos fuertes: la publicidad y la promoción de ventas detalladas por Kotler y Armstrong (2012):

#### 3.1.- LA PUBLICIDAD

Estará a cargo de la operadora del hotel la cual hará la estrategia de promoción y publicidad a nivel global, los cuales usará 5 canales de transmisión:

- Mediante una página web propia con diseños acordes a la cadena hotelera lo exija, con la información y mensajes que se quieran comunicar teniendo como prioridad el dar a conocer la apertura del hotel, en segundo plano posicionar la marca, en tercer plano reforzar el posicionamiento y la imagen; y finalmente comunicar las diferentes estrategias promocionales corporativas a prestar y ofertas por fechas o temporadas especiales.

- Espacios publicitarios tipo *Above the line* (ATL) en revistas de modas, turismo y/o otras especializadas que tengan relación directa con el objetivo publicitario.
- Encartes, que llegarán a oficinas corporativas a manera de saludo con el objetivo de crear relaciones con las empresas y/o clientes para captar nuevos potenciales clientes.
- A través de los Meta buscadores (marketing online) como Booking.com, TripAdvisor, Trivago, Kayak, Wego, Kelkoo entre otros.
- A través de webs de líneas aéreas y webs de compras de pasajes aéreos, reserva de hoteles, viajes, alquiler de coches, entradas, restaurantes como Atrapalo.pe y Despegar.com

### 3.2.- PROMOCIÓN DE VENTAS

El internet como herramienta tecnológica de la fuerza de ventas es la que crece con más rapidez, es un recurso de enorme potencial para realizar operaciones de ventas *on line* e interactúa con los clientes para atenderlos en tiempo virtual (chats).



Para la promoción de ventas haremos uso de las estrategias de la mezcla de la promoción:

- Estrategia de empuje o “push”, impulsaremos los servicios de hospedaje, restaurantes, realización de eventos entre otros a través de los canales de transmisión para llegar a los clientes finales.
- Estrategia de atracción o “pull”, orientado a los clientes corporativos de modo que les brindaremos paquetes promocionales con descuentos y servicios adicionales gratuitos (por ejemplo, almuerzos buffet por un mínimo de ocupación mensual).

Para todo lo indicado anteriormente hemos calculado el presupuesto anual por promoción teniendo en cuenta los gastos por publicidad, marketing, ventas directas y promoción de ventas.

PRESUPUESTO GLOBAL DE PROMOCIÓN		
DESCRIPCIÓN	%	Monto anual
<b>PUBLICIDAD</b>		
Televisiva	20%	\$36,000.00
Escrita	11%	\$20,000.00
<b>MARKETING DIRECTO</b>		
<b>Convencional</b>		
Alianza con Agencias Viajes	10%	\$18,000.00
Alianza con Aerolíneas	7%	\$12,000.00
<b>Digital</b>		
eCommerce hotelero	27%	\$48,000.00
<b>VENTAS DIRECTAS</b>		
Ventas Corporativas	17%	\$30,000.00
<b>PROMOCIONES DE VENTAS</b>		
Campañas de ventas	9%	\$16,000.00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$180,000.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tener en cuenta que los montos de inversión en campañas publicitarias en algunos meses serán mayores a otros televisivamente y de manera escrita por ejemplo promoviendo el turismo para los meses patrios y de fin de año: temporadas altas; mientras que el resto de año el eCommerce, alianzas con agencias de viaje y aerolíneas será constante.

#### 4.- PLAZA

La distribución y canales a usar para el servicio de hospedaje, restaurantes y realización de eventos será a través de:

- **Flujo de servicio:** el servicio de hospedaje, restaurante y eventos será dado en las instalaciones del hotel.
  
- **Flujo de información y promoción:** Se realizará directamente entre el huésped y/o empresa con el hotel, a través de la página web del hotel, llamadas telefónicas o correo electrónico, e indirectamente a través de diversos canales de ventas, los cuales están definidos a continuación:
  - **Los canales de venta directos** y programas de *rewards* de la cadena Hilton, seleccionando la marca Hampton.
  - **Los Sistemas de Distribución Global (GDS)** como Worldspan, Amadeus, Sabre, Galileo.

- **Los canales de ventas secundarios** como Booking, Despegar, Expedia, Tripadvisor, Trivago.
  - **Agencias de viajes:** las agencias de viajes que trabajen en Perú se encargarán de distribuir el servicio del hotel a sus clientes. Estas agencias de viajes peruanas también trabajan directamente con agencias de viajes internacionales.
  - Participación en eventos corporativos con activaciones en dichos eventos.
- **Flujo de negociación:** Se realizarán acuerdos con los canales de ventas y directamente con los clientes finales (huéspedes y empresas) de acuerdo a las características de la prestación del servicio durante el año, donde se incluyen variables como frecuencia, número de noches contratadas, condiciones de pago, horarios, entre otros.

## 5.- MARKETING MIX PARA EL CLIENTE

La presente tesis tiene como objetivo analizar la viabilidad de un proyecto inmobiliario hotelero el cual se fundamenta en el estudio de mercado del sector, evaluación de la competencia y el análisis económico financiero a partir de las variables calculadas de los reportes del MINCETUR y otros organismos relacionados al turismo y hotelería en el país.

El servicio que ofrecemos al Cliente, que en este caso podría ser el Promotor y/o Inversionista a largo plazo de este proyecto, es el estudio de viabilidad fundamentado en el presente estudio de investigación para que finalmente evalúe si la inversión inicial y deuda financiera le convence que es rentable o no el empezar a desarrollar el proyecto inmobiliario hotelero comenzando con la negociación y compra del terreno y los pre operativos.

#### 5.1.- PRODUCTO

El producto en estudio es un hotel de 4 estrellas Upscale con la bandera de la marca internacional **Hampton** de la cadena hotelera **Hilton WorldWide**, con una infraestructura de 7 pisos en un área de terreno de 2,621m<sup>2</sup> en el distrito de San Isidro, que ofrece 140 habitaciones, 50 estacionamientos, restaurante, bar, zona de piscina, spa y gimnasio, además de un mediano centro de convenciones, reuniones corporativas, salas multiusos y bussines center.

#### 5.2.- PRECIO

En el Capítulo 6 se analiza la inversión inicial para empezar a desarrollar el proyecto bajo el supuesto que el terreno y los gastos pre operativos serán asumidos íntegramente por el Promotor y/o Inversionista y el saldo financiado por una entidad bancaria y/o un fondo de inversión.

El monto de la inversión inicial es de **U\$\$ 21'768,316** monto que va desde la compra del terreno hasta el equipamiento del hotel listo para el inicio de las operaciones. Más adelante en el Capítulo 6 se analizará la estructura del financiamiento para los aportes del Promotor y de la entidad bancaria.

### 5.3.- PROMOCIÓN

Llegar a los posibles clientes que tengan interés en nuestro análisis de viabilidad del proyecto hotelero no será fácil en nuestro medio, aun así, usaremos la mezcla de promoción o también llamada la mezcla de comunicaciones de marketing:

- **Publicidad y ventas personales:** presentaciones pagadas en revistas relacionada al sector de hotelería y turismo, financiero y empresarial. Debemos buscar la forma de llegar a los posibles inversionistas a través de bases de datos de entidades financieras como bancos, cajas municipales y fondos de inversiones, búsquedas en el mercado bursátil, con la finalidad de realizar visitas personales a los inversionistas a largo plazo, donde se prepare una presentación haciendo uso del concepto del **“peach de ventas”** previamente preparado y ensayado que tenga la fuerza y el propósito de vender el servicio ofrecido al Cliente.



Se presenta el **Perfil del Inversionista** capaz de poder segmentar en una base de datos de promotores del sector que estén en la posibilidad de invertir dinero a largo plazo en proyectos inmobiliarios hoteleros objeto del presente estudio de viabilidad.

PERFIL DE INVERSIONISTA HOTELERO	
TIPOLOGÍA DE INVERSIONISTA :	MODERADO
MONTO TOTAL A INVERTIR :	U\$\$. 21'800,000
FORMA DE INVERSIÓN:	
COMPRA DE TERRENO	U\$\$. 8'100,000
PRE OPERATIVOS Y GERENCIA (1ER AÑO)	U\$\$. 345,000
CONSTRUCCIÓN Y SUPERVISIÓN HOTEL (2DO Y 3ER AÑO)	U\$\$. 10'620,000
EQUIPAMIENTO FF&E/ OS&A (3ER AÑO)	U\$\$. 2'700,000
TIPO DE FINANCIAMIENTO :	BANCARIO Y/O FONDO DE INVERSIÓN
TASA DE INTERÉS DE DEUDA:	7-8%
PERIODO DE RETORNO DE INVERSIÓN :	6 AÑOS (ESTIMADO)
COSTO DE CAPITAL DEL INVERSIONISTA :	10-12%
TASA DE RETORNO ESPERADO (ROI):	20% APROX.
TIPO DE CONTRATO DE OPERACIÓN HOTELERA:	POR FRANQUICIA Y/O POR OPERACIÓN (SEGÚN EXPERIENCIA)

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 5.4.- PLAZA

No se identifican canales de distribución para el Cliente.

## CAP. 5.- ESTRATEGIA DE MARKETING

### 1.- DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Básicamente el servicio es de hospedaje a personas que desean ser parte del concepto de **Hampton by Hilton**, con una sensación de tranquilidad, seguridad y frescura gracias al diseño interior y calidad de servicio en las habitaciones haciendo uso de sus servicios complementarios que ofrece la marca a un precio promedio del mercado nacional en su categoría.

### 2.- OBJETIVOS DEL MARKETING

- Lograr distinción y posicionamiento de la marca **Hampton by Hilton** en el Perú.

- Ser considerados como la primera opción de hospedaje en el segmento definido.
- Desarrollar los canales de distribución para tener prioridad en la elección del hotel para hospedajes corporativos, de turismo y eventos.
- Ser reconocidos por brindar servicios de alta calidad a un precio medio del mercado en su categoría.
- Conseguir una satisfacción elevada de los clientes y lograr su fidelidad.
- Conseguir en el primer año una ocupabilidad del 65%, a los tres años 70% y a los 5 años entre el 80 a 85%.
- Incrementar las ventas año tras año en un 5% hasta llegar a un punto de equilibrio a largo plazo.

### 3.- SEGMENTACIÓN Y MERCADO META

En los capítulos anteriores analizamos el mercado hotelero a nivel nacional y de Lima Metropolitana; y específicamente nos enfocamos en la oferta y la demanda en el distrito de San Isidro concluyendo que existe una viabilidad para un proyecto hotelero de 4 estrellas debido a la alta tasa de ocupabilidad (TNOH) que se logró evidenciar en los reportes de MINCETUR a lo largo del 2016 y que refuerza el informe de las Brechas hoteleras en Lima Metropolitana del MINCETUR, y más aún la ocupabilidad de los hoteles 4 estrellas está por encima de los 5 estrellas, llegando hasta un pico de 76%, por ello que, tomamos como segmento al de 4 estrellas (Upscale) o superior (Upper Upscale) pero no

5 estrellas; y apuntamos como mercado meta al turista ejecutivo- corporativo o comúnmente denominado “hombre de negocios” nacional o extranjero, sin dejar de lado al turista vacacional que se hospede.

A continuación, la segmentación del mercado de consumidores (huéspedes y empresas):

#### SEGMENTACIÓN DE HUÉSPEDES

VARIABLE	SEGMENTOS
GEOGRÁFICA	TURISTAS AMERICANOS, LATINOAMERICANOS, EUROPEOS Y NACIONALES
EDAD	ENTRE 25 A 60 AÑOS
GENERO	MASCULINO Y FEMENINO
INGRESOS	PERSONAS CON INGRESOS MAYORES A U\$ 35,000 ANUALES
OCUPACIÓN	ALTOS FUNCIONARIOS (PÚBLICOS Y PRIVADOS), PROFESIONALES (TÉCNICO/EJECUTIVO), INGENIEROS, ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS
CONDUCTUAL	NEGOCIOS, INVERSIONES, CAPACITACIONES, REUNIONES, EVENTOS, FERIAS

#### SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS

VARIABLE	SEGMENTOS
SECTOR	TODOS LOS SECTORES DE PRODUCTIVOS
TAMAÑO	EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS
RELACIONES	EMPRESAS QUE ESTABLEZCAN RELACIONES SERIAS A LARGO PLAZO
POLÍTICA DE COMPRA	CONTRATOS A PRECIOS CORPORATIVOS
CRITERIOS DE COMPRA	EMPRESAS QUE BUSQUEN CALIDAD EN EL SERVICIO Y DESCUENTOS CORPORATIVOS COMPETITIVOS
PEDIDO	TODO TAMAÑO DE REQUERIMIENTO

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.- DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento deberá estar alineada a las políticas de **Hilton Hotels** para su marca **Hampton**, en los cuales resaltamos 3 atributos diferenciales que nos permitirán posicionarnos fuertemente en la mente de los usuarios del servicio y estos son:

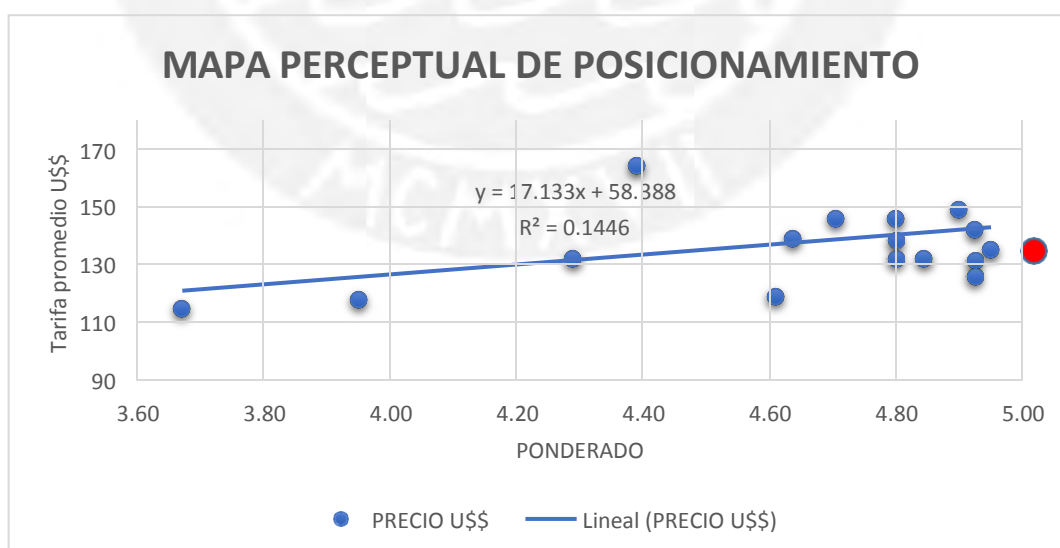
- El concepto del servicio de hospedaje reúne los atributos de calidad de servicio, comodidad, tranquilidad y sensación de relax y frescura.
- Alto nivel de exclusividad, seguridad y garantía.
- Precio competitivo en el mercado para su categoría.

Mediante un **mapa perceptual de posicionamiento** se establece la posición que se desea alcanzar en la mente de los usuarios medidos en tarifa promedio en el mercado y un puntaje ponderado en comparación con otros hoteles de la misma categoría. Este cuadro es hecho con los datos de la Evaluación de la competencia en los distritos de San Isidro y Miraflores.



HOTEL	PONDERADO	PRECIO U\$S
Radisson	4.90	149
Libertador	4.29	132
Sonesta	4.80	138
Foresta	4.39	164
Atton	4.80	146
Novotel	4.71	146
NM	4.64	139
Suites Antique	3.67	115
Duo Hotel	3.95	118
Ramada	4.95	135
Thunderbird	4.93	131
Crowne	4.93	142
Double Tree	4.82	181
Four Point	4.85	132
Estelar	4.61	119
Casa Andina	4.80	132
CourtYard	4.93	126

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Evaluación de la Competencia en San Isidro y

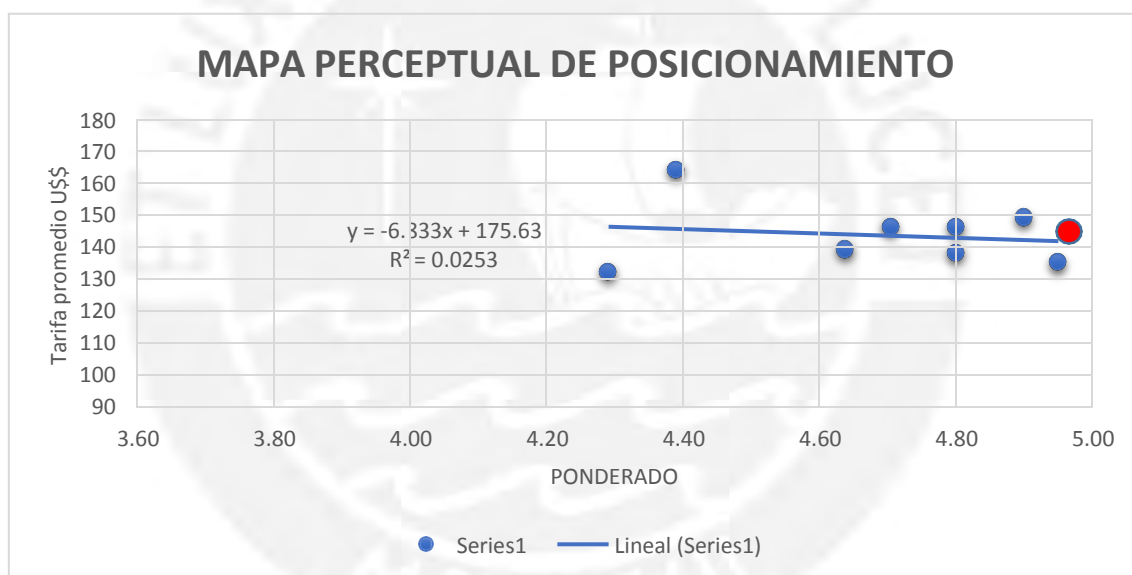
Miraflores

Evidentemente debemos aprovechar la marca **Hampton de Hilton** que ofrece en su concepto una serie de atributos que nuestro target valora y que nos posiciona con un puntaje ponderado, no muy lejano de la competencia, pero importantísimo el precio de lanzamiento al mercado y considerando el equipamiento de estreno, haremos de esto la principal ventaja competitiva con el resto de competidores: hotel de marca mundial a precio de lanzamiento módico en su categoría y con la garantía de **Hilton Hotels**.

De manera particular, aprovecharemos este concepto del Mapa perceptual para poder hallar una tarifa promedio para nuestro hotel haciendo uso de la función **regresión lineal** de los valores de las tarifas promedio de los hoteles que son competencia directa solo en San Isidro, pero sin dejar de lado la competencia en Miraflores. Así, si reemplazamos el valor de 4.95 para nuestro hotel en la ecuación de la regresión lineal obtenemos **U\$\$ 141.81**, y este lo comparamos con el promedio de la competencia directa en San Isidro y Miraflores hallado con anterioridad U\$. 141, vemos que no existe diferencia alguna prácticamente hallada por ambos métodos. Este precio veremos en los Capítulos 6 y 7 que se verá afectado en los años por la tasa de inflación anual hasta llegar al ADR del 1er año de operación del hotel.

HOTEL	PUNTAJE	PRECIO U\$\$
Radisson	4.90	149
Libertador	4.29	132
Sonesta	4.80	138
Foresta	4.39	164
Atton	4.80	146
Novotel	4.71	146
NM	4.64	139
Ramada	4.95	135

*Fuente: Elaboración Propia*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Evaluación de la Competencia en San Isidro*

## CAP. 6.- INVERSIÓN INICIAL Y OPERACIONES

### 1.- INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO

La inversión inicial del Proyecto comprenderá los costos por la adquisición del Terreno, los costos Pre- operativos, el contrato de Construcción, Gerencia y Supervisión; y el Equipamiento/Mobiliario del hotel; todo estos previos a la puesta en marcha del hotel (etapa de operaciones). Se detallan a continuación cada uno de estos conceptos:

#### 1.1.- EL TERRENO

El terreno ubicado en la esquina de Calle Lizardo Alzamora Oeste con Av. Santo Toribio, en el distrito de San Isidro, de 2,621 m<sup>2</sup> tiene un costo de U\$\$ 3,000 el m<sup>2</sup>, haciendo un costo de U\$\$ 7'863,000, que sumado al pago de

alcabala que se hace al Estado según Ley por el valor del inmueble más gastos legales y notariales, hacen un costo total de terreno de **U\$\$ 8'103,527** representa el **37.2%** de la inversión inicial.

COSTO TOTAL DEL TERRENO			
DESCRIPCIÓN	U\$\$ SIN IGV	IGV (18%)	U\$\$ CON IGV
COSTO DE TERRENO (2,621M2)	\$7,863,000.00	\$0.00	\$7,863,000.00 (1)
"-10 UIT" (1UIT= 3,950 SOLES/T.C.= 3.25)	-\$10,234.68	-\$1,842.24	-\$12,076.92
BASE IMPONIBLE			\$7,850,923.08
PAGO DE ALCABALA (3%)	\$235,527.69	\$0.00	\$235,527.69 (2)
GASTOS LEGALES Y NOTARIALES (ESTIMADO)	\$4,237.29	\$762.71	\$5,000.00 (3)
<b>TOTAL</b>	<b>\$8,102,764.98</b>	<b>\$762.71</b>	<b>\$8,103,527.69</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

## 1.2.- PRE OPERATIVOS

Son todos los gastos previos a la construcción del hotel como: el estudio de mercado y viabilidad hotelera, la asesoría para el contrato de operación con la marca internacional y el financiamiento, la ejecución del expediente técnico del proyecto (incluye la ingeniería a detalle), el diseño de interiores y los trámites necesarios para las licencias y permisos ante la Municipalidad de San Isidro.

PRESUPUESTO DE PRE OPERATIVOS			
DESCRIPCIÓN	U\$\$ SIN IGV	IGV (18%)	U\$\$ CON IGV
ESTUDIO DE MERCADO Y VIABILIDAD HOTELERA	\$15,000.00	\$2,700.00	\$17,700.00
ASESORIA EN LA NEGOCIACIÓN DE CONTRATO HOTELERO	\$22,000.00	\$3,960.00	\$25,960.00
ASESORIA EN LA OBTENCIÓN DEL FINANCIAMIENTO	\$120,000.00	\$21,600.00	\$141,600.00
EXPEDIENTE TÉCNICO (INGENIERÍA A DETALLE)	\$80,000.00	\$14,400.00	\$94,400.00
DISEÑO DE INTERIORES	\$40,000.00	\$7,200.00	\$47,200.00
LICENCIAS Y PERMISOS	\$15,000.00	\$2,700.00	\$17,700.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$292,000.00</b>	<b>\$52,560.00</b>	<b>\$344,560.00</b>

*Fuente: Elaboración Propia*



Estos gastos previos a la construcción del proyecto representan el **1.6%** de la inversión inicial.

### 1.3.- CONSTRUCCIÓN, GERENCIA y SUPERVISIÓN

Como mencionamos en el acápite 1.6, el presupuesto de obra considerando el IGV asciende a **U\$\$ 10'113,171**, definitivamente el monto más importante de nuestra inversión inicial- **46.5%**; la cual estará a cargo una Contratista (Constructora) quien tendrá un Contrato a Suma Alzada una vez que se tenga todo el Expediente Técnico del proyecto incluyendo la Ingeniería a detalle.

Para ello, será necesario la contratación de una empresa que Gerencie y Supervise el alcance de cada una de las etapas desde la licitación de la contratista principal, la planificación, la ejecución, la liquidación y conformidad de obra; además de apoyar en todo momento en la gestión de trámites y procura directa del Propietario del hotel en la etapa de equipamiento (FF&E); el Contrato de Gerencia y Supervisión se estima en **U\$\$ 505,605** que representa el **2.3%** de la inversión inicial. Los montos de ambos contratos a continuación:

PRESUPUESTO DE CONSTRUCCIÓN, GERENCIA y SUPERVISIÓN			
DESCRIPCIÓN	U\$\$ SIN IGV	IGV (18%)	U\$\$ CON IGV
CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN	\$8,570,484.47	\$1,542,687.20	\$10,113,171.67
CONTRATO DE GERENCIA y SUPERVISIÓN (5%)	\$428,524.22	\$77,134.36	\$505,658.58
<b>TOTAL</b>	<b>\$8,999,008.69</b>	<b>\$1,619,821.56</b>	<b>\$10,618,830.26</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 1.4.- EQUIPAMIENTO, MOBILIARIO Y OTROS (FF&E)

Para el equipamiento y mobiliario tomamos como referencia la “**Guía de Estilo de la marca Hampton**” y los “**Costos de desarrollo y datos de construcción de prototipos en Estados Unidos**”, con los cuales elaboramos el siguiente cuadro de costos para el estándar que nos exige la marca hotelera:

PRESUPUESTO DE EQUIPAMIENTO (FF&E- OS&E)			
DESCRIPCIÓN	US\$ SIN IGV	IGV (18%)	US\$ CON IGV
FF&E (HABITACIONES)	\$1,480,000.00	\$266,400.00	\$1,746,400.00
FF&E (CORREDORES Y ZONAS COMUNES)	\$140,600.00	\$25,308.00	\$165,908.00
OS&E (HABITACIONES)	\$180,000.00	\$32,400.00	\$212,400.00
OS&E (CORREDORES Y ZONAS COMUNES)	\$95,200.00	\$17,136.00	\$112,336.00
PISCINA, GYM & SPA	\$180,000.00	\$32,400.00	\$212,400.00
INSTALACIÓN DEL FF&E	\$51,800.00	\$9,324.00	\$61,124.00
CARGAS E IMPUESTOS (IMPORTACION)	\$56,721.00	\$10,209.78	\$66,930.78
SIMULACIÓN DEL MOCK UP (HAB. PILOTO)	\$105,000.00	\$18,900.00	\$123,900.00
<b>TOTAL FF&amp;E</b>	<b>\$2,289,321.00</b>	<b>\$412,077.78</b>	<b>\$2,701,398.78</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Es importante señalar que la marca hotelera exige al Propietario que el equipamiento y mobiliario sea cambiado cada 5 años previo a un buen funcionamiento por uno totalmente nuevo de las mismas especificaciones o uno con el nuevo estándar innovado de la marca. Estos costos representan, finalmente, el **12.4%** de la inversión inicial previa a las operaciones del hotel.

## 1.5.- RESUMEN DE LA INVERSIÓN INICIAL

De los puntos anteriores se tiene entonces que la inversión inicial se descompone de la siguiente manera y con sus montos respectivos:

RESUMEN DE LA INVERSIÓN INICIAL				
DESCRIPCIÓN	U\$\$ SIN IGV	IGV (18%)	U\$\$ CON IGV	%
TERRENO (2,621m <sup>2</sup> )	\$8,103,527.69	\$0.00	\$8,103,527.69	37.2%
COSTO TOTAL TERRENO ( INCL. ALCABALA Y GASTOS NOTARIA)	\$8,103,527.69	\$0.00	\$8,103,527.69	
PRE OPERATIVOS	\$292,000.00	\$52,560.00	\$344,560.00	1.6%
ESTUDIO DE MERCADO Y VIABILIDAD HOTELERA	\$15,000.00	\$2,700.00	\$17,700.00	
ASESORIA EN LA NEGOCIACIÓN DE CONTRATO HOTELERO	\$22,000.00	\$3,960.00	\$25,960.00	
ASESORIA EN LA OBTENCIÓN DEL FINANCIAMIENTO	\$120,000.00	\$21,600.00	\$141,600.00	
EXPEDIENTE TÉCNICO (INGENIERÍA A DETALLE)	\$80,000.00	\$14,400.00	\$94,400.00	
DISEÑO DE INTERIORES	\$40,000.00	\$7,200.00	\$47,200.00	
LICENCIAS Y PERMISOS	\$15,000.00	\$2,700.00	\$17,700.00	
CONSTRUCCIÓN, GERENCIA y SUPERVISIÓN	\$8,999,008.69	\$1,619,821.56	\$10,618,830.26	48.8%
CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN	\$8,570,484.47	\$1,542,687.20	\$10,113,171.67	46.5%
CONTRATO DE GERENCIA y SUPERVISIÓN (5%)	\$428,524.22	\$77,134.36	\$505,658.58	2.3%
EQUIPAMIENTO (FF&E)	\$2,289,321.00	\$412,077.78	\$2,701,398.78	12.4%
FF&E (HABITACIONES)	\$1,480,000.00	\$266,400.00	\$1,746,400.00	
FF&E (CORREDORES Y ZONAS COMUNES)	\$140,600.00	\$25,308.00	\$165,908.00	
OS&E (HABITACIONES)	\$180,000.00	\$32,400.00	\$212,400.00	
OS&E (CORREDORES Y ZONAS COMUNES)	\$95,200.00	\$17,136.00	\$112,336.00	
EQUIPAMIENTO PISCINA, GYM & SPA	\$180,000.00	\$32,400.00	\$212,400.00	
INSTALACIÓN DEL OS&E (3%)	\$51,800.00	\$9,324.00	\$61,124.00	
CARGAS E IMPUESTOS (IMPORTACION- 7%)	\$56,721.00	\$10,209.78	\$66,930.78	
MOCK UP (HAB. PILOTO)- EJECUCIÓN	\$105,000.00	\$18,900.00	\$123,900.00	
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$19,683,857.39</b>	<b>\$2,084,459.34</b>	<b>\$21,768,316.73</b>	<b>100.0%</b>
<b>RATIO DE INVERSIÓN POR HABITACIÓN (140HAB)</b>	<b>\$140,598.98</b>	<b>\$14,889.00</b>	<b>\$155,487.98</b>	

Fuente: Elaboración Propia

## 1.6.- ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Luego de haber estimado nuestra inversión inicial, vamos a analizar la estructura del financiamiento debido a que el monto de la inversión es alto (U\$\$).

**21'768,316**). Para ello, vamos a partir de la idea de buscar a un socio-inversionista que sea capaz de soportar este monto de inversión solo o con un apalancamiento bancario local y/o extranjero. Ahora debido a que el banco debe solicitar como mínimo que el aporte del promotor o inversionista sea el terreno propio mas los costos preoperativos previos a la ejecución del Proyecto (**38.8%**), entonces la estructura del financiamiento quedaría representada por:

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
APORTE PROMOTOR	40%	\$8,707,326.69
DEUDA BANCARIA	60%	\$13,060,990.04
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$21,768,316.73</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### 1.7.- CRONOGRAMA DE INVERSIÓN INICIAL

Los tiempos estimados para las diversas etapas del Proyecto son:

- Compra de terreno: 1 mes
- Pre Operativos: 11 meses
- Supervisión y Construcción: 21 meses
- Equipamiento y puesta en marcha: 4 meses (se traslapa 1 mes con etapa de construcción).

Según el Cronograma del Desarrollo de Proyecto hotelero iniciaría en enero de 2018 con la compra del terreno y tendría como fecha de entrega del hotel y su puesta en marcha a finales del 2020, es decir, tres años para la ejecución del proyecto desde su concepción, su construcción y el equipamiento, reflejando todas sus etapas montos que suman la inversión inicial.

## 2.- OPERACIONES DEL HOTEL

En el Capítulo 3 vimos los tipos de contratos hoteleros donde recomendamos al Propietario del hotel, quien construye y lo financia, que se acoja al **Contrato por Operación** con la cadena hotelera, quién le otorga los estándares de la marca y se hace cargo de la operación y/o administración del hotel, ya que, el Propietario no tiene experiencia en la administración de hoteles y el proyecto requiere del gerenciamiento y la administración profesional minimizando el riesgo por una mala operación; además un requisito principal para que el Banco acceda al financiamiento del 60% de la inversión inicial es que precisamente el Propietario a través del Contrato con una Administradora de hoteles le dé la confianza del cumplimiento de las cuotas del préstamo bancario. Este Contrato por Operación en nuestro medio es usual y fijado en diez años, pudiendo renovarse al término de este periodo o si es Propietario lo desea y se siente seguro de poder operar el hotel en adelante puede cambiar a un Contrato por Franquicia donde solo pagaría honorarios por uso de la marca hotelera y sobre las ganancias.



## 2.1.- INGRESOS OPERATIVOS

La operación del hotel generará dos tipos de ingresos: los ingresos por alojamientos, productos del alquiler de habitaciones, e ingresos por los servicios que se ofrecerán en el restaurante, bar, alquiler de salas de conferencias y bussines center.

### 2.1.1.- INGRESOS POR ALOJAMIENTOS

En el capítulo 7 veremos a detalle el cálculo de la tasa de ocupación proyectada a 10 años a partir de la información de los “**Reportes de Indicadores al cierre del 2016 para los hoteles de 4 estrellas en el distrito de San Isidro**”, publicados por el **MINCETUR**, donde calculamos la tasa de ocupación promedio anual (TNOH), el promedio de permanencia o estadía diaria, los porcentajes de arribos y finalmente, el porcentaje de pernотaciones para los turistas nacionales y extranjeros.

Con la información anterior estimaremos también el **ADR** (Tarifa promedio diaria) y su evolución en los 10 primeros años de operación. Así, los ingresos por alojamientos serán el producto de las habitaciones anuales disponibles por la tasa promedio de ocupación anual por el ADR; teniendo para el primer año los siguientes cálculos:

INGRESO POR ALOJAMIENTOS AÑO 1	
Descripción	AÑO 1
DÍAS AL AÑO	365
HABITACIONES DISPONIBLES	140
TASA DE OCUPACIÓN PROMEDIO	64.7%
ADR (Tarifa promedio diaria)	\$159.70
RevPAR	\$103.30
HABITACIONES DEMANDADAS ANUAL	33,053
INGRESO POR HABITACIONES	\$5,278,542

*Fuente: Elaboración Propia*

Entonces según esta tabla en el primer año de operaciones el ingreso estimado. Por alojamientos será de U\$. 5'278,542. El resultado estimado a detalle para los siguientes años se presenta en el Capítulo 7.

### 2.1.2.- INGRESOS POR SERVICIOS

Se estima que los ingresos por los diversos servicios que se ofrezcan en el hotel guardarán una relación porcentual respecto a los ingresos por alojamientos. En el restaurante y bar no solo se ofrecerá al consumo prioritario a los huéspedes, sino también al público en general previa reservación de mesas, donde se ofrecerán desayunos (cortesía de la noche de alojamiento), almuerzos y cenas con platos a la carta y buffets nacionales e internacionales; en nuestro centro de convenciones, salas multiusos y nuestros bussines center se ofrecerá atención a reuniones corporativas público- privadas, y a los

huéspedes servicio de lavandería, telefonía a larga distancia internaciones y servicios de internet.

INGRESOS POR RUBROS ESTIMADOS	
RUBRO	% de ingresos
COMIDAS: Almuerzos, cenas y buffets	22.00%
BAR: Bebidas y tablas	3.20%
LAVANDERÍA	1.25%
TELEFONÍA E INTERNET	0.80%
SALONES, CC Y BUSSINES CENTER	16.00%

*Fuente: Elaboración Propia*

## 2.2.- EGRESOS OPERATIVOS

Los egresos operativos del hotel para los diez primeros años se calculan en relación al agrupamiento de costos y gastos que la mayoría de hoteles establece siendo estos montos fijos o variables, y que se agrupan en los siguientes rubros:

### 2.2.1.- COSTOS Y GASTOS DE VENTAS

Son todos los costos necesarios para crear ingresos por ventas, sean por alojamientos, restaurante- bar, lavandería, telefonía e internet, entre otros y todos los gastos directos que tengan que ver con la atención directa al usuario. El cálculo de estos egresos considera los siguientes porcentajes:

- Para el caso de habitaciones se considera el 20% de los ingresos anuales por habitaciones.

- Para el caso del restaurante-bar se considera el 40% de los ingresos anuales por restaurant- bar.
- Para el servicio de lavandería, telefonía e internet se considera el 12% de los ingresos anuales de estos rubros.
- Para el servicio de alquiler de Salas multiusos, CC y Bussines center se considera el 15% de los ingresos anuales de este rubro.

### **2.2.2.- SUELDOS DIRECTOS**

Están representados por todos los salarios del personal que se dedican exclusivamente a la atención de las habitaciones, restaurante- bar, lavandería- estacionamientos, piscina, spa & gimnasio.

Los montos se verán a detalle en el Capítulo 7.

### **2.2.3.- GASTOS NO DISTRIBUIDOS**

Acá se consideran todos los salarios del personal indirecto a la operación del hotel, como los salarios del personal de administración y marketing; además de los gastos que se realizan para la administración del hotel como pago de servicios públicos, materiales de limpieza y mantenimiento periódico del hotel, en el cual consideraremos una tasa promedio de 20% respecto a las ventas.

## 2.2.4.- OTROS GASTOS OPERATIVOS

En este rubro se consideran los gastos de operación que guardan relación con el Contrato con la Cadena hotelera **Hilton WorldWide**, por los 3 principales Fee's a pagar por uso de marca, gerenciamiento e incentivos, además de los pagos a la Municipalidad local o distrital y seguros ante riesgos u otros.

En la siguiente tabla se detallan todas las consideraciones de los egresos del hotel, el cálculo detallado en el Capítulo 7.

RESUMEN DE EGRESOS ESTIMADOS DE LA OPERACIÓN DEL HOTEL			
GRUPO DE TIPO DE EGRESOS	MONTO	% TOTAL	OBSERVACIÓN
<b>COSTOS Y GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$1,727,455.80</b>	<b>53.4%</b>	
Habitaciones	\$1,055,708.49	20%	de los ingresos en el rubro
Restaurante y Bar	\$532,077.08	40%	de los ingresos en el rubro
Lavandería, telefonía e internet	\$12,985.21	12%	de los ingresos en el rubro
Alquiler de Salas multiusos, CC y Bussines Center	\$126,685.02	15%	de los ingresos en el rubro
<b>SUELDOS DIRECTOS</b>	<b>\$441,720.00</b>	<b>13.7%</b>	
Personal de Habitaciones	\$165,240.00	15.7%	del costo de ventas en el rubro
Personal de Restaurant y Bar	\$172,680.00	32.5%	del costo de ventas en el rubro
Personal de lavandería y estacionamientos	\$64,200.00	6.1%	del costo de ventas habitaciones
Personal de mantenimiento de Piscina, Spa y Gym	\$39,600.00	3.8%	del costo de ventas habitaciones
<b>GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>	<b>\$780,491.16</b>	<b>24.1%</b>	
Salarios de personal administrativo y marketing	\$255,000.00	14.76%	del costo de ventas total
Gastos de publicidad y marketing	\$180,000.00	-	fijo estimado anual
Pagos de servicios publicos, limpieza y mantenimient	\$345,491.16	20%	del costo de ventas total
<b>OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$285,030.21</b>	<b>8.8%</b>	
Reservas del FF&E	\$34,549.12	2.0%	del costo de ventas total
Fee por Uso de Marca	\$25,911.84	1.5%	del costo de ventas total
Fee por Gerenciamiento	\$25,911.84	1.5%	del costo de ventas total
Fee por Incentivos	\$129,559.19	7.5%	del costo de ventas total
Impuestos municipales y Seguros	\$69,098.23	4.0%	del costo de ventas total
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$3,234,697.17</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia



## CAP. 7.- ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO

### 1.- DEFINICIÓN Y CÁLCULO DE PARÁMETROS INICIALES

Para el presente capítulo es necesaria la definición de los principales indicadores que cuantifican la demanda hotelera estimada, para con ello poder estimar el comportamiento – flujo- económico financiero dentro de un periodo futuro de análisis.

#### 1.1.- TASA DE OCUPACIÓN

Es la más importante de todos los indicadores y es la relación porcentual entre el número de habitaciones ocupadas o demandadas y el total de habitaciones disponibles.

$$\text{TNOH (\%)} = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas o demandadas}}{\text{Número total de habitaciones disponibles}}$$

Para el cálculo de la tasa de ocupación de nuestro hotel partimos de la información de los “**Reportes de Indicadores al cierre del 2016 para los hoteles de 4 estrellas en el distrito de San Isidro**”, publicados por el **MINCETUR** (Adjunto en ANEXO).



A DICIEMBRE 2016: INDICES MENSUALES DE OCUPABILIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE COLECTIVO												
INDICADORES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TNOH en el mes	47.9%	66.8%	63.0%	71.6%	71.8%	69.5%	58.6%	70.6%	75.7%	74.2%	76.1%	30.4%
64.7%												
Promedio de permanencia	2.5	2.7	2.6	2.6	2.5	2.5	2.5	2.6	2.7	2.6	2.7	2.5
Nacionales (días)	1.9	1.8	1.7	1.8	1.9	1.8	1.9	1.8	2	1.8	2.1	1.8
Extranjeros (días)	2.7	2.8	2.7	2.7	2.6	2.6	2.6	2.7	2.8	2.8	2.8	2.8
Total de arribo en el mes	6,325	7,365	8,237	8,777	9,541	8,724	8,209	9,287	9,293	9,509	9,038	6,171
Nacionales	1,042	1,174	1,426	875	1,703	1,150	1,058	1,180	1,596	1,596	1,225	1,532
Extranjeros	16.47%	15.94%	17.31%	9.97%	17.85%	13.18%	12.89%	12.71%	17.17%	16.78%	13.55%	24.83%
7,077	5,283	6,191	6,811	7,902	7,838	7,574	7,151	8,107	7,697	7,913	7,813	4,639
84.28%	83.53%	84.06%	82.69%	90.03%	82.15%	86.82%	87.11%	87.29%	82.83%	83.22%	86.45%	75.17%
Total pernотaciones al mes	16,064	19,676	21,016	22,651	23,467	21,654	20,397	23,730	24,693	24,941	24,170	15,688
Nacionales	1,978	2,142	2,456	1,610	3,241	2,060	2,062	2,155	2,674	2,945	2,533	2,826
Extranjeros	12.31%	10.89%	11.69%	7.11%	13.81%	9.51%	10.11%	9.08%	10.83%	11.81%	10.48%	18.01%
19,122	14,086	17,534	18,560	21,041	20,226	19,594	18,335	21,575	22,019	21,996	21,637	12,862
88.70%	87.69%	89.11%	88.31%	92.89%	86.19%	90.49%	89.89%	90.92%	89.17%	88.19%	89.52%	81.99%

Fuente: Elaboración Propia

De las tasas ocupacionales mensuales al cierre del año 2016 hallamos la tasa de ocupación promedio anual de **64.7%**, sobre el cual estimaremos las tasas de ocupación promedio anuales para los próximos diez años de operaciones teniendo en cuenta la ventaja competitiva que nos permite la Cadena **Hilton WorldWide** a través de sus programa de fidelización de clientes que ofrece ofertas y promociones vacacionales y/o corporativas, nos indica que según su experiencia el posicionar la marca de **Hampton Inn & Suites**, nos permitirá colocar un 5% más anual de la tasas de ocupabilidad promedio hasta el sexto año donde la tasa se considerará constante por el resto del periodo de diez años. Por todo lo comentado hallamos las tasas de ocupación estimados para el periodo de análisis:

TASAS DE OCUPACIÓN ESTIMADA PARA LOS 10 PRIMEROS AÑOS DE OPERACIÓN

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TNOH anual	64.7%	67.92%	71.31%	74.88%	78.62%	82.55%	82.55%	82.55%	82.55%	82.55%

*Fuente: Elaboración Propia*

## 1.2.- ADR (Average Daily Rate)

El ADR que es la tarifa promedio diaria y es calculada como el cociente entre el ingreso total por habitaciones ocupadas entre el total de habitaciones ocupadas o demandadas.

$$\text{ADR (U\$\$)} = \frac{\text{Ingreso total por habitaciones ocupadas}}{\text{Número total de habitaciones ocupadas}}$$

El cálculo del ADR promedio para nuestro hotel es a partir de la información de los “**Reportes de Indicadores al cierre del 2016 para los hoteles de 4 estrellas en el distrito de San Isidro**”, publicados por el **MINCETUR**, donde se evidencia que la tasa de arribos extranjeros bordea el 85% del total de arribos, mientras que los nacionales representan el 15%, pudiendo calcular también que la duración de la estancia de los extranjeros es de 2.7 días y de los nacionales 1.9 días.

CALCULO DEL ADR y DOF				
SEGMENTO	%	DURACION ESTANCIA	DOF(PERSONAS POR HABITACION)	ADR(TARIFA DIARIA)
<b>EXTRANJEROS</b>	<b>84.28%</b>	<b>2.7</b>		<b>163.0</b>
Solos	15%	12.6%	1.4	180.0
Grupos	85%	71.6%	1.25	160.0
<b>NACIONALES</b>	<b>15.72%</b>	<b>1.9</b>		<b>142.0</b>
Solos	40%	6.3%	1.1	160.0
Grupos	60%	9.4%	1.5	130.0
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>2.6</b>	<b>1.3</b>	<b>159.7</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Así tenemos que la tarifa promedio diaria (ADR) para el primer año de operaciones es de **U\$. 159.7**, la duración de la estancia promedio es de **2.6 días** y el número de personas promedio por cada habitación (DOF) será de **1.3**. Para estimar los ADR para los próximos nueve años simplemente vamos a afectarlo por la tasa de inflación anual promedio de 3.5% que sufre el país.

TASAS DE OCUPACIÓN ESTIMADA vs ADR										
INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TNOH anual	64.7%	67.92%	71.31%	74.88%	78.62%	82.55%	82.55%	82.55%	82.55%	82.55%
ADR	159.7	165.3	171.1	177.1	183.3	189.7	196.3	203.2	210.3	217.7

*Fuente: Elaboración Propia*



Finalmente, ya que estimados la tasa de ocupabilidad promedio anual (TNOH) y el ADR estimados para los diez primeros años podemos graficarlos:



*Fuente: Elaboración Propia*

### 1.3.- RevPAR

El RevPAR es un indicador que mide los ingresos totales realmente ingresados por cada habitación del total de las habitaciones disponibles del hotel. Es el cociente entre ingreso total por habitaciones ocupadas y el total de habitaciones disponibles del hotel.

$$\text{RevPAR (U\$)} = \frac{\text{Ingreso total por habitaciones ocupadas}}{\text{Número total de habitaciones}}$$

La relación existente entre la TNOH (%), el ADR y el RevPAR es:

$$\text{RevPAR (U\$\$)} = \text{TNOH (\%)} * \text{ADR (U\$\$)}$$

El cálculo estimado para los diez años del nuestro hotel se presenta en el siguiente cuadro:

CALCULO DEL RevPAR										
INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TNOH anual	64.7%	67.92%	71.31%	74.88%	78.62%	82.55%	82.55%	82.55%	82.55%	82.55%
ADR (U\\$\\$)	159.7	165.3	171.1	177.1	183.3	189.7	196.3	203.2	210.3	217.7
RevPAR (U\\$\\$)	103.3	112.3	122.0	132.6	144.1	156.6	162.1	167.7	173.6	179.7

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 1.4.- DURACIÓN DE LA ESTANCIA

La duración de la estadía o estancia es un parámetro necesario que define la cantidad de días en promedio en que se ocupa una habitación. Para nuestro hotel se estimó que para el primer año es de 2.6 días.

#### 1.5.- DOF

Este parámetro define la cantidad de personas que ocupan una habitación durante una determinada estadía. Para nuestro hotel se estimó que para el primer año era de 1.3 personas.

## 2.- CÁLCULO DE VARIABLES PARA EL FLUJO DE CAJA

Para el cálculo del estimado de los flujos de caja es necesario antes calcular algunos datos previos de forma independiente de la Propietaria y analizar el posible endeudamiento bancario.

### 2.1.- PARÁMETROS PARA EL FINANCIAMIENTO

En el Capítulo 6, acápite 1.6, establecimos que el **60%** de la inversión inicial sería financiada por una entidad bancaria local a una tasa de descuento-**TEA- del 8%** por **10 años**, tiempo que va de la mano con la duración del Contrato por Operaciones que se tendrá con la cadena hotelera como respaldo al financiamiento bancario. Para fines académicos de esta tesis se considerará que las cuotas del préstamo serán anuales, en la realidad las cuotas según lo conversado con los bancos serían trimestrales.

Por parte del Propietario se cuenta con un **capital de trabajo de un millón de dólares** y un **Ke** (costo de capital de accionista) de **12% anual**, por lo que, teniendo en cuenta la estructural del financiamiento vamos establecer que el **WACC** es de **7.82% anual**. Se considerará una inflación constante en el tiempo de 3.5% anual para fines académicos.

DATOS PARA EL FINANCIAMIENTO			
TASA DE INTERÉS DE DEUDA	8.0%	CAPITAL DE TRABAJO	8% DE LOS INGRESOS
PERIODO DE ANÁLISIS (Años)	10	Ke	12%
INFLACIÓN	3.5%	WACC	7.82%

*Fuente: Elaboración Propia*

## 2.2.- SUELDOS Y SALARIOS

En el Capítulo 6 hemos considerado los porcentajes que reflejan los egresos operativos, porcentajes que previamente han sido evaluados según los rubros mencionados. En este acápite se presentan el desglose considerado para los sueldos directos y gastos nos distribuidos.

SALARIOS PARA PERSONAL DE HABITACIONES		
Puesto	N°	Salario mensual
Gerente de Recepciones	1	\$1,000.00
Maestranza	12	\$350.00
Limpieza de habitaciones	6	\$320.00
Gerente de Ingresos	1	\$1,250.00
Recepcionistas	4	\$480.00
Limpieza de áreas comunes	4	\$320.00
Supervisor	2	\$650.00
Conserje	2	\$450.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>32</b>	<b>\$13,770.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$165,240.00</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

SALARIOS PARA PERSONAL DE RESTAURANTE Y BAR		
Puesto	N°	Salario mensual
Cheff	1	\$2,200.00
Cheff adjunto	1	\$1,250.00
Cocineros	6	\$450.00
Meseros	12	\$350.00
Barman	2	\$550.00
Eventos y Cheff banquetes	1	\$1,350.00
Servicios a habitaciones	2	\$320.00
Anfitrión	1	\$500.00
Cajero	1	\$450.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>27</b>	<b>\$14,390.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$172,680.00</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

SALARIOS PARA PERSONAL DE LAVANDERÍA/ESTACIONAMIENTOS		
Puesto	N°	Salario mensual
<b>LAVANDERÍA</b>		<b>\$1,950.00</b>
Jefe de Area	1	\$600.00
Asistentes	3	\$450.00
<b>ESTACIONAMIENTOS</b>		<b>\$3,400.00</b>
Supervisor de Area	1	\$600.00
Encargado Valet parkinh	2	\$500.00
Vigilantes	4	\$450.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>11</b>	<b>\$5,350.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$64,200.00</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

SALARIOS PARA PERSONAL DE MANTENIMIENTO PISCINA/GYM/SPA		
Puesto	N°	Salario mensual
<b>PISCINA Y SPA</b>		<b>\$1,600.00</b>
Jefe de Area	1	\$600.00
Asistentes de mantenimiento	2	\$500.00
<b>GYM</b>		<b>\$1,700.00</b>
Entrenador	1	\$600.00
Nutricionista	1	\$650.00
Encargado de limpieza	1	\$450.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>6</b>	<b>\$3,300.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$39,600.00</b>

*Fuente: Elaboración Propia*



SALARIOS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO y MARKETING		
Puesto	N°	Salario mensual
Gerente General	1	\$4,500.00
Gerente de Ventas	1	\$2,500.00
Gerente de Marketing	1	\$3,000.00
Ejecutivo de Ventas	2	\$500.00
Auditoria de Ingresos	1	\$1,800.00
Gastos Auditoria	1	\$1,500.00
Contador	1	\$2,000.00
Gerente de Sistemas	1	\$2,000.00
Asistente administrativo	2	\$550.00
Secretaria	1	\$500.00
Seguridad	3	\$450.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>15</b>	<b>\$21,250.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$255,000.00</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### 2.3.- AMORTIZACION y DEPRECIACIÓN

En nuestra inversión inicial tenemos costos y gastos que vamos a amortizar y depreciar en el periodo de uso de la inversión. Los gastos pre operativos vamos a amortizarlos en los diez primeros años por ser activos intangibles, mientras que la construcción del hotel y el equipamiento (FF&E) se depreciarán en los siguientes veinte años y seis años respectivamente de operación del hotel.

Es necesario señalar que los montos a amortizar y depreciar no incluyen el IGV.

CÁLCULO DE LA AMORTIZACIÓN y DEPRECIACIÓN											
COSTOS Y GASTOS	MONTO SIN IGV	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
AMORTIZACIÓN DE PRE OPERATIVOS	\$292,000.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0
DEPRECIACION DE CONSTRUCCIÓN	\$8,999,008.7	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4
DEPRECIACIÓN DE EQUIPAMIENTO (FF&E)	\$2,289,321.0	\$381,553.50	\$381,553.50	\$381,553.50	\$381,553.50	\$381,553.50	\$381,553.50				
<b>TOTAL AMORTIZAC + DEPRECIACIÓN</b>		\$860,703.9	\$860,703.9	\$860,703.9	\$860,703.9	\$860,703.9	\$860,703.9	\$479,150.4	\$479,150.4	\$479,150.4	\$479,150.4

*Fuente: Elaboración Propia*

## 2.4.- ESTIMACIÓN DE LA DEUDA Y COSTO FINANCIERO

En el Capítulo 6, acápite 1.6, vimos que la estructura de financiamiento soportaba el 40% como el aporte del Promotor, es decir, poco más del costo del terreno y los pre operativos, y el 60% sería financiado con una entidad bancaria.

Previo al cálculo de la deuda y el costo financiero es necesario el Cronograma de ejecución de la inversión inicial en los tres primeros años antes de las operaciones del hotel. Para ellos tenemos el siguiente desglose:

DESCOMPOSICIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL							
COMPONENTE	MONTO	AÑO -2		AÑO -1		AÑO 0	
		%	PARCIAL	%	PARCIAL	%	PARCIAL
TERRENO	\$8,103,527.69	100%	\$8,103,527.69				
PRE OPERATIVOS	\$344,560.00	100%	\$344,560.00				
GERENCIA Y SUPERVISIÓN	\$505,658.58			40%	\$202,263.43	60%	\$303,395.15
CONSTRUCCIÓN	\$10,113,171.67			60%	\$6,067,903.00	40%	\$4,045,268.67
EQUIPAMIENTO	\$2,701,398.78					100%	\$2,701,398.78
<b>TOTAL (CON IGV)</b>	<b>\$21,768,316.73</b>		<b>\$8,448,087.69</b>		<b>\$6,270,166.44</b>		<b>\$7,050,062.60</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En este capítulo, acápite 2.1, mencionamos que el financiamiento bancario se realizará considerando una tasa de descuento de 8% durante los diez primeros años que dure el Contrato por Operación del hotel con la cadena hotelera; además el préstamo bancario empezará al segundo año del cronograma de inversión inicial (U\$\$. 6'270,166) pagando solo los intereses al

año siguiente para empezar a amortizar el préstamo recién en el primer año de operaciones del hotel, de igual manera se hará para el préstamo del tercer año de inversión inicial (U\$\$ 7'050,062) con la misma forma de pago que la deuda anterior, es decir, el banco nos otorgará periodos de gracia. En el siguiente capítulo se calculará el Flujo de deuda o financiamiento.

CUOTAS DE PRÉSTAMOS DE LA INVERSIÓN INICIAL		
DATOS	AÑO -1	AÑO 0
MONTO DE PRÉSTAMO BANCARIO	\$6,270,166.4	\$7,050,062.6
TASA DE DESCUENTO ANUAL	8%	8%
PERIODO DE PRÉSTAMO	10 AÑOS	10 AÑOS
CUOTA ANUAL DEL PRÉSTAMO	\$934,439.7	\$1,050,667.2

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS ECONÓMICOS

Luego de haber calculado los parámetros y montos previos para el análisis económico en el presente capítulo, procedemos a mostrar los cuadros económicos:

CÁLCULO DE LOS INGRESOS POR OPERACIONES										
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TASA DE OCUPACIÓN ANUAL ESTIMADA	64.7%	67.9%	71.3%	74.9%	78.6%	82.6%	82.6%	82.6%	82.6%	82.6%
ADR ESTIMADO	\$159.70	\$165.29	\$171.07	\$177.06	\$183.26	\$189.67	\$196.31	\$203.18	\$210.29	\$217.65
HABITACIONES DEMANDADAS ANUAL	33,053	34,706	36,441	38,263	40,176	42,185	42,185	42,185	42,185	42,185
INGRESO POR ALOJAMIENTOS	\$5,278,542.5	\$5,736,456.0	\$6,234,093.6	\$6,774,901.2	\$7,362,623.9	\$8,001,331.5	\$8,281,378.1	\$8,571,226.3	\$8,871,219.2	\$9,181,711.9
INGRESO POR RESTAURANTE	\$1,161,279.3	\$1,262,020.3	\$1,371,500.6	\$1,490,478.3	\$1,619,777.3	\$1,760,292.9	\$1,821,903.2	\$1,885,669.8	\$1,951,668.2	\$2,019,976.6
INGRESO POR BAR	\$168,913.4	\$183,566.6	\$199,491.0	\$216,796.8	\$235,604.0	\$256,042.6	\$265,004.1	\$274,279.2	\$283,879.0	\$293,814.8
INGRESO POR LAVANDERÍA	\$65,981.8	\$71,705.7	\$77,926.2	\$84,686.3	\$92,032.8	\$100,016.6	\$103,517.2	\$107,140.3	\$110,890.2	\$114,771.4
INGRESO POR TELEFONÍA E INTERNET	\$42,228.3	\$45,891.6	\$49,872.7	\$54,199.2	\$58,901.0	\$64,010.7	\$66,251.0	\$68,569.8	\$70,969.8	\$73,453.7
INGRESO POR ALQUILER DE AMBIENTES	\$844,566.8	\$917,833.0	\$997,455.0	\$1,083,984.2	\$1,178,013.8	\$1,280,213.0	\$1,325,020.5	\$1,371,396.2	\$1,419,395.1	\$1,469,073.9
<b>TOTAL DE INGRESOS- SIN IGV</b>	<b>\$7,561,512.07</b>	<b>\$8,217,473.24</b>	<b>\$8,930,339.04</b>	<b>\$9,705,045.95</b>	<b>\$10,546,958.69</b>	<b>\$11,461,907.36</b>	<b>\$11,863,074.11</b>	<b>\$12,278,281.71</b>	<b>\$12,708,021.57</b>	<b>\$13,152,802.32</b>
<b>IGV INGRESOS (18%)</b>	<b>\$1,361,072.2</b>	<b>\$1,479,145.2</b>	<b>\$1,607,461.0</b>	<b>\$1,746,908.3</b>	<b>\$1,898,452.6</b>	<b>\$2,063,143.3</b>	<b>\$2,135,353.3</b>	<b>\$2,210,090.7</b>	<b>\$2,287,443.9</b>	<b>\$2,367,504.4</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS (INCL. IGV)</b>	<b>\$8,922,584.24</b>	<b>\$9,696,618.42</b>	<b>\$10,537,800.07</b>	<b>\$11,451,954.23</b>	<b>\$12,445,411.26</b>	<b>\$13,525,050.68</b>	<b>\$13,998,427.46</b>	<b>\$14,488,372.42</b>	<b>\$14,995,465.45</b>	<b>\$15,520,306.74</b>

Fuente: Elaboración Propia

CÁLCULO DE LOS EGRESOS POR OPERACIONES										
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
COSTOS Y GASTOS DE VENTAS	\$1,727,455.80	\$1,877,312.6	\$2,040,169.5	\$2,217,154.2	\$2,409,492.3	\$2,618,515.7	\$2,710,163.8	\$2,805,019.5	\$2,903,195.2	\$3,004,807.0
SUELDOS DIRECTOS	\$441,720.00	\$480,039.21	\$521,682.61	\$566,938.58	\$616,120.50	\$669,568.95	\$693,003.87	\$717,259.00	\$742,363.07	\$768,345.77
GASTOS NOS DISTRIBUIDOS	\$780,491.16	\$848,198.77	\$924,780.01	\$1,001,744.43	\$1,088,645.76	\$1,183,085.78	\$1,224,493.78	\$1,267,351.06	\$1,311,708.35	\$1,357,618.14
OTROS GASTOS OPERATIVOS	\$285,030.21	\$309,756.58	\$336,627.96	\$365,830.44	\$397,566.23	\$432,055.10	\$447,177.03	\$462,828.22	\$479,027.21	\$495,793.16
TOTAL DE EGRESOS- SIN IGV	\$3,234,697.17	\$3,515,307.15	\$3,820,260.05	\$4,151,667.61	\$4,511,824.77	\$4,903,225.57	\$5,074,838.47	\$5,252,457.81	\$5,436,293.83	\$5,626,564.12
IGV COSTOS Y GASTOS (18%)	\$582,245.5	\$632,755.3	\$687,646.8	\$747,300.2	\$812,128.5	\$882,580.6	\$913,470.9	\$945,442.4	\$978,532.9	\$1,012,781.5
TOTAL DE EGRESOS (INCL. IGV)	\$3,816,942.66	\$4,148,062.44	\$4,507,906.86	\$4,898,967.78	\$5,323,953.23	\$5,785,806.17	\$5,988,309.39	\$6,197,900.22	\$6,414,826.73	\$6,639,345.66
CÁLCULO DE LA UTILIDAD OPERATIVA Y EBITDA										
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL INGRESOS	\$7,561,512.07	\$8,217,473.24	\$8,930,339.04	\$9,705,045.95	\$10,546,958.69	\$11,461,907.36	\$11,863,074.11	\$12,278,281.71	\$12,708,021.57	\$13,152,802.32
EGRESOS POR VENTAS	\$3,234,697.2	\$3,515,307.2	\$3,820,260.0	\$4,151,667.6	\$4,511,824.8	\$4,903,225.6	\$5,074,838.5	\$5,252,457.8	\$5,436,293.8	\$5,626,564.1
AMORTIZACIÓN DE PRE OPERATIVOS	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0	\$29,200.0
DEPRECIACION DE CONSTRUCCIÓN	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4	\$449,950.4
DEPRECIACION DE EQUIPAMIENTO (FF&E)	\$381,553.5	\$381,553.5	\$381,553.5	\$381,553.5	\$381,553.5	\$381,553.5	\$381,553.5	\$381,553.5	\$381,553.5	\$381,553.5
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$4,095,401.11	\$4,376,011.09	\$4,680,963.98	\$5,012,371.54	\$5,372,528.71	\$5,763,929.50	\$5,553,988.90	\$5,731,608.25	\$5,915,444.27	\$6,105,714.55
UTILIDAD OPERATIVA	\$3,466,110.96	\$3,841,462.15	\$4,249,375.06	\$4,692,674.41	\$5,174,429.98	\$5,697,977.85	\$6,309,085.21	\$6,546,673.46	\$6,792,577.30	\$7,047,087.77
EBITDA	\$4,326,814.89	\$4,702,166.09	\$5,110,078.99	\$5,553,378.35	\$6,035,133.92	\$6,558,681.79	\$6,788,235.65	\$7,025,823.90	\$7,271,727.73	\$7,526,238.20

Fuente: Elaboración Propia



### 3.1.- CÁLCULO DEL IGV, IMPUESTO A LA RENTA y CAPITAL DE TRABAJO

Previo al cálculo del Flujo de operaciones calculamos el IGV (18%), Impuesto a la renta (30%) y determinamos el Capital de trabajo (8% de los ingresos).

CÁLCULO DEL IGV													
COMPONENTE	AÑO-2	AÑO-1	AÑO0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO6	AÑO7	AÑO8	AÑO9	AÑO10
IGV VENTA (NE PAGAN)				\$1,361,072.2	\$1,479,145.2	\$1,607,461.0	\$1,746,908.3	\$1,899,452.6	\$2,063,143.3	\$2,135,353.3	\$2,210,090.7	\$2,287,443.9	\$2,367,504.4
IGV INVERSIONES (PAGO)	\$52,560.0	\$956,466.1	\$1,075,433.3	\$6,809.4	\$7,395.7	\$8,037.3	\$8,734.5	\$9,492.3	\$10,315.7	\$10,676.8	\$11,050.5	\$11,437.2	\$11,837.5
IGV COSTOS Y GASTOS (PAGO)				\$582,245.5	\$632,755.3	\$687,646.8	\$747,300.2	\$812,128.5	\$882,580.6	\$913,470.9	\$945,442.4	\$978,552.9	\$1,012,781.5
DIFERENCIA	-\$52,560.0	-\$956,466.1	-\$1,075,433.3	\$772,021.3	\$838,994.2	\$911,776.9	\$990,873.6	\$1,076,831.8	\$1,170,247.0	\$1,211,205.7	\$1,253,597.8	\$1,297,473.8	\$1,342,885.4
CRÉDITO FISCAL ACUMULADO	\$52,560.0	\$1,009,026.1	\$2,084,459.3	\$1,312,438.0	\$473,443.9								
IGV A PAGAR AL ESTADO						\$438,333.1	\$990,873.6	\$1,076,831.8	\$1,170,247.0	\$1,211,205.7	\$1,253,597.8	\$1,297,473.8	\$1,342,885.4

CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA													
COMPONENTE	AÑO-2	AÑO-1	AÑO0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO6	AÑO7	AÑO8	AÑO9	AÑO10
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				\$3,466,111.0	\$3,841,462.2	\$4,249,375.1	\$4,692,674.4	\$5,174,430.0	\$5,697,977.9	\$6,309,085.2	\$6,946,873.5	\$7,619,577.3	\$7,047,087.8
IMPUESTO A LA RENTA (30%)				\$1,039,833.29	\$1,152,438.65	\$1,274,813.52	\$1,407,802.32	\$1,552,329.00	\$1,709,393.36	\$1,882,725.56	\$1,964,002.04	\$2,037,775.19	\$2,114,126.33
UTILIDAD NETA				\$2,426,277.7	\$2,689,023.5	\$2,974,561.5	\$3,284,872.1	\$3,622,101.0	\$3,988,584.5	\$4,416,359.7	\$4,982,871.4	\$5,581,802.1	\$4,932,961.4

DETERMINACION DEL CAPITAL DE TRABAJO													
COMPONENTE	AÑO-2	AÑO-1	AÑO0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO6	AÑO7	AÑO8	AÑO9	AÑO10
INGRESOS SIN IGV		\$7,561,512.07	\$8,217,473.24	\$8,930,339.04	\$9,705,045.95	\$10,546,958.69	\$11,461,307.36	\$11,863,074.11	\$12,278,281.71	\$12,708,021.57	\$13,152,802.32	\$13,613,200.32	\$14,092,600.32
CAPITAL DE TRABAJO (8% INGRESOS)		\$604,920.97	\$657,397.86	\$714,427.12	\$776,403.68	\$843,756.70	\$916,952.59	\$994,045.93	\$982,262.54	\$1,016,641.73	\$1,052,224.19	\$1,089,056.19	\$1,127,163.19
VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO		-\$604,920.97	-\$52,476.89	-\$57,029.26	-\$61,976.55	-\$67,333.02	-\$73,195.89	-\$78,093.34	-\$83,216.61	-\$88,379.19	-\$93,582.46	-\$98,831.99	-\$104,126.32

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.- FLUJO DE OPERACIONES, FLUJO DE INVERSIONES Y FLUJO ECONÓMICO

CÁLCULO DEL FLUJO DE CAJA OPERATIVO													
COMPONENTE	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL DE INGRESOS				\$7,561,512.07	\$8,217,473.24	\$8,830,339.04	\$9,705,045.95	\$10,546,988.69	\$11,461,807.36	\$11,863,074.11	\$12,278,281.71	\$12,708,021.57	\$13,152,802.32
IGV Venta				\$1,361,072.21	\$1,479,145.2	\$1,607,461.0	\$1,746,908.3	\$1,898,452.6	\$2,063,143.3	\$2,135,353.3	\$2,210,090.7	\$2,287,443.9	\$2,367,504.4
TOTAL DE INGRESOS INCL. IMPUESTOS				\$8,922,584.24	\$9,696,618.42	\$10,537,800.07	\$11,451,954.23	\$12,445,411.26	\$13,525,050.68	\$13,998,427.46	\$14,488,372.42	\$14,995,465.45	\$15,530,306.74
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS				\$3,234,697.17	\$3,515,307.15	\$3,820,260.05	\$4,151,667.61	\$4,511,824.77	\$4,903,225.57	\$5,074,838.47	\$5,252,457.81	\$5,436,293.83	\$5,626,564.12
IGV Costos y gastos				\$582,245.5	\$632,755.3	\$687,646.8	\$747,300.2	\$812,128.5	\$882,580.6	\$913,470.9	\$945,442.4	\$978,532.9	\$1,012,781.5
IGV por pagar al Estado					\$438,333.1	\$990,873.6	\$1,076,831.8	\$1,170,247.0	\$1,211,205.7	\$1,253,597.8	\$1,297,473.8	\$1,342,885.4	
Impuesto a la Renta				\$1,039,833.3	\$1,152,438.6	\$1,274,812.5	\$1,407,802.3	\$1,552,329.0	\$1,709,393.4	\$1,892,725.6	\$1,964,002.0	\$2,037,773.2	\$2,114,126.3
TOTAL DE EGRESOS INCL. IMPUESTOS				\$4,856,775.95	\$5,300,501.08	\$6,221,052.43	\$7,297,643.66	\$7,953,114.07	\$8,685,446.53	\$9,092,240.60	\$9,415,500.10	\$9,750,073.69	\$10,096,357.35
FLUJO DE CAJA OPERATIVO				\$4,065,808.3	\$4,396,117.3	\$4,316,747.6	\$4,154,310.6	\$4,492,297.2	\$4,859,604.1	\$4,906,186.9	\$5,072,872.3	\$5,245,391.8	\$5,423,949.4
CÁLCULO DEL FLUJO DE ECONOMICO													
COMPONENTE	AÑO -2	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 OPERATIVO	\$0.0	\$0.0	\$0.0	\$4,065,808.3	\$4,396,117.3	\$4,316,747.6	\$4,154,310.6	\$4,492,297.2	\$4,859,604.1	\$4,906,186.9	\$5,072,872.3	\$5,245,391.8	\$5,423,949.4
ESTRUCTURA DE INVERSIONES													
TERRENO	-\$8,103,527.7												
PRE OPERATIVOS	-\$292,000.0												
GERENCIA Y SUPERVISIÓN				-\$171,409.7	-\$257,114.5								
CONSTRUCCIÓN				-\$5,142,290.7	-\$3,428,193.8								
EQUIPAMIENTO				-\$2,289,321.0									
MANTENIMIENTO MAYOR (0.5% DEL INGRESO)				-\$37,323.7	-\$40,561.5	-\$44,080.2	-\$47,904.2	-\$52,059.9	-\$56,576.1	-\$58,556.3	-\$60,605.7	-\$62,726.9	-\$64,922.4
APORTE DE CAPITAL DE TRABAJO				-\$604,920.97	-\$57,029.26	-\$61,976.95	-\$67,353.02	-\$73,195.89	-\$79,029.34	-\$83,216.61	-\$84,379.19	-\$85,582.46	
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	-\$8,395,527.7	-\$5,313,700.4	-\$6,579,550.3	-\$89,800.6	-\$97,590.8	-\$106,656.8	-\$115,257.2	-\$125,255.8	-\$88,669.4	-\$91,771.9	-\$94,984.9	-\$98,309.4	-\$64,922.4
IGV DE LA INVERSIÓN (18%)	-\$52,560.0	-\$955,465.1	-\$1,075,433.3	-\$67,918.3	-\$7,301.1	-\$7,934.4	-\$8,622.8	-\$9,370.8	-\$10,183.7	-\$10,540.1	-\$10,908.0	-\$11,290.8	-\$11,686.0
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	-\$8,448,087.7	-\$6,270,166.4	-\$7,654,983.6	-\$96,518.9	-\$104,891.9	-\$113,991.2	-\$123,880.0	-\$134,626.6	-\$98,853.1	-\$102,313.0	-\$105,893.9	-\$109,600.2	-\$76,608.4
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-\$8,448,087.7	-\$6,270,166.4	-\$7,654,983.6	-\$3,969,289.4	-\$4,291,225.5	-\$4,202,756.4	-\$4,030,430.6	-\$4,357,670.6	-\$4,760,751.0	-\$4,803,873.9	-\$4,966,978.4	-\$5,135,791.5	-\$5,347,341.0

Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber hallado el Flujo económico hacemos un ajuste por perpetuidad de ingresos a partir del último ingreso operativo en el décimo año.

CÁLCULO DEL FLUJO DE ECONÓMICO													
COMPONENTE	AÑO 2	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 OPERATIVO	\$0.0	\$0.0	\$0.0	\$4,065,808.3	\$4,396,117.3	\$4,316,747.6	\$4,154,310.6	\$4,492,297.2	\$4,859,604.1	\$4,906,186.9	\$5,072,872.3	\$5,245,391.8	\$5,423,949.4
ESTRUCTURA DE INVERSIONES													
TERRENO	\$8,103,527.7												
PRE OPERATIVOS	\$292,000.0												
GERENCIA Y SUPERVISIÓN		\$171,408.7	\$257,114.5										
CONSTRUCCIÓN		\$5,142,290.7	\$3,428,193.8										
EQUIPAMIENTO		\$2,289,321.0											
MANUTENIMIENTO MAYOR (0.5% DEL INGRESO)		\$37,232.7	\$40,561.5	\$44,080.2	\$47,904.2	\$52,059.9	\$56,576.1	\$60,605.7	\$65,176.9	\$69,776.9	\$74,412.4	\$79,102.4	\$83,842.4
APORTE DE CAPITAL DE TRABAJO		\$52,476.89	\$57,029.26	\$61,976.55	\$67,353.02	\$73,195.89	\$79,093.34	\$85,046.61	\$91,056.66	\$97,126.41	\$103,258.86	\$109,447.11	\$115,694.26
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	\$8,395,527.7	\$5,313,700.4	\$6,579,550.3	\$89,800.6	\$97,590.8	\$106,056.8	\$115,257.2	\$125,255.8	\$88,669.4	\$91,772.9	\$94,984.9	\$98,309.4	\$64,922.4
(GV DE LA INVERSIÓN 18%)	\$52,560.0	\$956,466.1	\$1,075,433.3	\$67,183.3	\$7,201.1	\$7,934.4	\$8,622.8	\$9,370.8	\$10,183.7	\$10,540.1	\$10,909.0	\$11,290.8	\$11,686.0
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	\$8,448,087.7	\$6,270,166.4	\$7,654,983.6	\$96,518.9	\$104,891.9	\$113,991.2	\$123,880.0	\$134,626.6	\$98,853.1	\$102,313.0	\$105,893.9	\$109,600.2	\$76,608.4
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	\$8,448,087.7	\$6,270,166.4	\$7,654,983.6	\$3,969,289.4	\$4,291,225.5	\$4,202,756.4	\$4,030,480.6	\$4,357,670.6	\$4,760,751.0	\$4,803,873.9	\$4,966,978.4	\$5,135,791.5	\$5,347,341.0
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO ACUMULADO	\$8,448,087.7	\$14,718,254.1	\$22,373,237.7	\$18,403,948.3	\$14,112,722.8	\$9,909,966.4	\$5,879,355.8	\$1,521,865.2	\$3,238,885.8	\$8,042,759.7	\$13,009,738.0	\$18,145,529.6	\$23,492,870.6
AJUSTE POR PERPETUIDAD DE INGRESOS													
PERPETUIDAD DE LOS INGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$125,554,384.2
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO + PERPETUIDAD	\$8,448,087.7	\$6,270,166.4	\$7,654,983.6	\$3,969,289.4	\$4,291,225.5	\$4,202,756.4	\$4,030,480.6	\$4,357,670.6	\$4,760,751.0	\$4,803,873.9	\$4,966,978.4	\$5,135,791.5	\$5,347,341.0
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO ACUMULADO	\$8,448,087.7	\$14,718,254.1	\$22,373,237.7	\$18,403,948.3	\$14,112,722.8	\$9,909,966.4	\$5,879,355.8	\$1,521,865.2	\$3,238,885.8	\$8,042,759.7	\$13,009,738.0	\$18,145,529.6	\$149,047,254.7

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, hallamos los indicadores para el flujo del Proyecto.

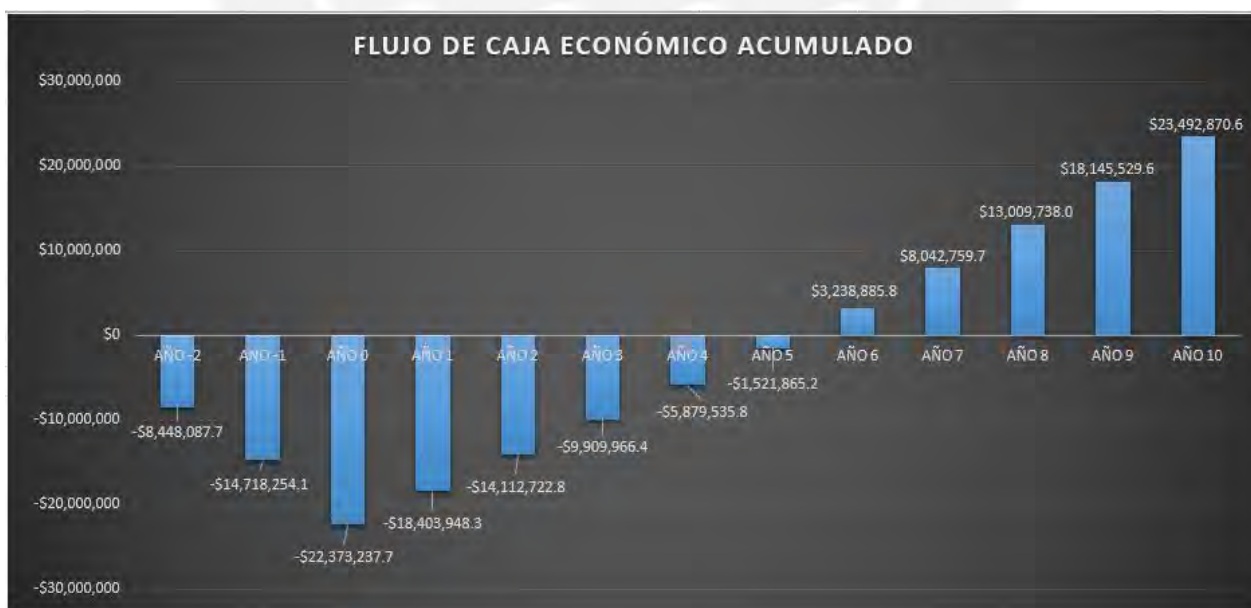
**ESCENARIO BASE**

VAN FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$26,785,671.3
VAN FLUJO DE LAS INVERSIONES	-\$21,474,380.0
VAN ECONÓMICO FINAL	\$5,311,291.3
TIR SIN PERPET.	11.91%

VAN ECONÓMICO FINAL	\$5,311,291.3
VAN PERPETUIDAD DE FLUJO OPERATIVO	\$50,867,448.3
VAN ECONOMICO FINAL CON PERPET.	\$56,178,739.6
TIR CON PERPET.	25.16%
WACC	7.82%
MAX.REQUERIMIENTO DE INVERSION	-22,373,238

*Fuente: Elaboración Propia*

Graficamos el Flujo de Caja económico acumulado del proyecto, sin considerar la perpetuidad, y teniendo en cuenta la etapa de inversión inicial.



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS FINANCIEROS

En este acápite evaluamos el financiamiento del banco según la estructura de financiamiento visto en el Capítulo 6, acápite 1.6. Para ello simulamos los posibles cronogramas de préstamo teniendo un final o representativo de ambos desembolsos del banco.

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
APORTE PROMOTOR	40%	\$8,707,326.69
DEUDA BANCARIA	60%	\$13,060,990.04
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$21,768,316.73</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

##### 4.1.- FLUJO DE DEUDA O FINANCIAMIENTO

Dado que el aporte del Promotor en el primer año es la compra del terreno y el pago de los costos pre operativos que hacen un 38.8% de la inversión inicial, para los años siguientes de inversión solicitará al Banco el desembolso de los préstamos según el cronograma de inversiones. Se muestran los montos de las cuotas a pagar en los próximos diez años a partir de las operaciones del hotel.

CUOTAS DE PRÉSTAMOS DE LA INVERSIÓN INICIAL		
DATOS	AÑO -1	AÑO 0
MONTO DE PRÉSTAMO BANCARIO	\$6,270,166.4	\$7,050,062.6
TASA DE DESCUENTO ANUAL	8%	8%
PERIODO DE PRÉSTAMO	10 AÑOS	10 AÑOS
CUOTA ANUAL DEL PRÉSTAMO	\$934,439.7	\$1,050,667.2

*Fuente: Elaboración Propia*



## CÁLCULO DEL FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA O FINANCIAMIENTO

	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>CRONOGRAMA 1</b>													
SALDO INICIAL		\$6,270,166.4	\$6,270,166.4	\$5,837,340.1	\$5,837,340.1	\$5,369,887.6	\$4,865,038.9	\$4,319,802.3	\$3,730,946.8	\$3,094,982.8	\$2,408,141.7	\$1,666,353.4	\$865,221.9
PRÉSTAMO			\$6,270,166.4										
AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO				-\$432,825.4	-\$467,452.5	-\$504,848.7	-\$545,236.6	-\$588,855.5	-\$635,964.0	-\$686,841.1	-\$741,788.4	-\$801,131.4	-\$865,221.9
INTERESES			-\$501,613.3	-\$501,613.3	-\$466,987.2	-\$429,591.0	-\$389,203.1	-\$345,584.2	-\$298,475.7	-\$247,598.6	-\$192,651.3	-\$133,308.3	-\$69,217.8
CUOTA				-\$934,439.7	-\$934,439.7	-\$934,439.7	-\$934,439.7	-\$934,439.7	-\$934,439.7	-\$934,439.7	-\$934,439.7	-\$934,439.7	-\$934,439.7
<b>SALDO FINAL</b>			\$6,270,166.4	\$5,837,340.1	\$5,369,887.6	\$4,865,038.9	\$4,319,802.3	\$3,730,946.8	\$3,094,982.8	\$2,408,141.7	\$1,666,353.4	\$865,221.9	\$0.0
<b>CRONOGRAMA 2</b>													
SALDO INICIAL				\$7,050,062.6	\$6,563,400.4	\$6,037,805.2	\$5,470,162.4	\$4,857,108.1	\$4,195,009.6	\$3,479,943.1	\$2,707,671.3	\$1,873,617.8	\$972,840.0
PRÉSTAMO			\$7,050,062.6										
AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO				-\$486,662.2	-\$525,595.2	-\$567,642.8	-\$613,054.2	-\$662,098.6	-\$715,066.5	-\$772,271.8	-\$834,053.5	-\$900,777.8	-\$972,840.0
INTERESES				-\$564,005.0	-\$525,072.0	-\$483,024.4	-\$437,613.0	-\$388,568.7	-\$335,600.8	-\$278,395.4	-\$216,613.7	-\$149,889.4	-\$77,827.2
CUOTA				-\$1,050,667.2	-\$1,050,667.2	-\$1,050,667.2	-\$1,050,667.2	-\$1,050,667.2	-\$1,050,667.2	-\$1,050,667.2	-\$1,050,667.2	-\$1,050,667.2	-\$1,050,667.2
<b>SALDO FINAL</b>			\$7,050,062.6	\$6,563,400.4	\$6,037,805.2	\$5,470,162.4	\$4,857,108.1	\$4,195,009.6	\$3,479,943.1	\$2,707,671.3	\$1,873,617.8	\$972,840.0	\$0.0
<b>CRONOGRAMA FINAL</b>													
SALDO INICIAL			\$6,270,166.4	\$13,320,229.0	\$12,400,740.4	\$11,407,692.8	\$10,335,201.2	\$9,176,910.4	\$7,925,956.3	\$6,574,925.9	\$5,115,813.1	\$3,539,971.2	\$1,838,062.0
PRÉSTAMO			\$6,270,166.4	\$7,050,062.6									
AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO				-\$919,488.6	-\$993,047.7	-\$1,072,491.5	-\$1,158,290.8	-\$1,250,954.1	-\$1,351,030.4	-\$1,459,112.8	-\$1,575,841.9	-\$1,701,909.2	-\$1,838,062.0
INTERESES			-\$501,613.3	-\$1,065,618.3	-\$992,059.2	-\$912,615.4	-\$826,816.1	-\$734,152.8	-\$634,076.5	-\$525,994.1	-\$409,265.0	-\$283,197.7	-\$147,045.0
CUOTA				-\$1,985,106.9	-\$1,985,106.9	-\$1,985,106.9	-\$1,985,106.9	-\$1,985,106.9	-\$1,985,106.9	-\$1,985,106.9	-\$1,985,106.9	-\$1,985,106.9	-\$1,985,106.9
<b>SALDO FINAL</b>			\$6,270,166.4	\$13,320,229.0	\$12,400,740.4	\$11,407,692.8	\$10,335,201.2	\$9,176,910.4	\$7,925,956.3	\$6,574,925.9	\$5,115,813.1	\$3,539,971.2	\$1,838,062.0

Fuente: Elaboración Propia

### 4.2.- FLUJO DEL INVERSIONISTA O FINANCIERO

Finalmente, este flujo es la diferencia entre el flujo económico del Proyecto y el flujo de deuda o financiamiento.

CÁLCULO DEL FLUJO DE CAJA FINANCIERO O DEL INVERSIONISTA													
COMPONENTE	AÑO-2	AÑO-1	AÑO0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO6	AÑO7	AÑO8	AÑO9	AÑO10
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	\$8,448,087.69	\$6,270,166.44	\$7,654,983.57	\$3,969,289.43	\$4,291,235.46	\$4,202,756.39	\$4,030,430.38	\$4,357,670.62	\$4,760,751.02	\$4,803,873.86	\$4,966,978.37	\$5,135,791.53	\$5,347,341.00
FLUJO DE CAJA DE DEUDA O FINANCIAMIENTO													
PRÉSTAMO			\$6,270,166.44	\$7,050,062.60									
AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO				\$919,488.6	\$993,047.7	\$1,072,491.5	\$1,158,390.8	\$1,250,954.1	\$1,351,030.4	\$1,459,112.8	\$1,575,841.9	\$1,701,909.2	\$1,838,062.0
INTERESES				\$501,613.32	\$1,065,618.32	\$992,059.24	\$826,816.10	\$734,152.83	\$634,076.51	\$525,994.07	\$409,765.05	\$283,197.70	\$147,044.96
ESCUDO FISCAL POR INTERESES (IMPINTERESES)				\$150,483.99	\$319,685.50	\$297,617.77	\$273,784.63	\$220,245.85	\$190,222.95	\$157,798.22	\$122,779.51	\$84,959.31	\$44,113.49
TOTAL DEL FINANCIAMIENTO			\$6,270,166.44	\$6,698,933.28	\$1,687,489.15	\$1,711,322.30	\$1,737,062.09	\$1,764,861.07	\$1,794,883.97	\$1,827,308.70	\$1,862,327.41	\$1,900,147.61	\$1,940,993.44
FLUJO DE CAJA FINANCIERO O DEL INVERSIONISTA	\$8,448,087.7	\$0.0	\$2,303,868.0	\$2,603,736.3	\$2,603,736.3	\$2,491,434.1	\$2,293,368.5	\$2,592,809.5	\$2,965,867.0	\$2,976,565.2	\$3,104,651.0	\$3,235,643.9	\$3,406,347.6
FLUJO DE CAJA ACUMULADO DEL INVERSI	\$8,448,087.7	\$8,448,087.7	\$9,404,138.0	\$7,100,270.0	\$4,496,533.7	\$2,005,095.6	\$288,689	\$2,881,078.5	\$5,846,945.5	\$8,823,510.7	\$11,928,161.6	\$15,163,805.5	\$18,570,153.1

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores del Flujo financiero definirán si es o no rentable el Proyecto para el Promotor o Inversionista, luego de haber pagado la deuda bancaria con su respectivo costo de financiamiento.

#### ESCENARIO BASE

<b>VAN INVERSIONISTA</b>	<b>\$2,908,130.53</b>
<b>TIR</b>	<b>16.8%</b>
<b>Ke</b>	<b>12.00%</b>
<b>MAX.REQUERIMIENTO DE INVERSION</b>	<b>-9,404,138</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Graficamos el Flujo de Caja acumulada del inversionista, sin considerar la perpetuidad del proyecto, y teniendo en cuenta la etapa de inversión inicial.



*Fuente: Elaboración Propia*

## 5.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE VARIABLES

Para este análisis vamos a evaluar todas las posibles variables en la operación del negocio hotelero que hagan que su variación a un determinado porcentaje (+/-10%) cambien el valor del VAN en un porcentaje, el cual nos mostrará cuales son las variables son las más sensibles y el control de ellas en las operaciones del hotel serán las de mayor importancia.

Se muestra el cuadro del análisis de variables sobre el flujo económico del proyecto.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD							
Variable	Unidad	Valor variable Escenario Base	Variación Variable	Nuevo valor Variable	Valor Escenario Base VAN	Nuevo Valor VAN	Variación VAN
ADR (Tarifa promedio diaria)	U\$\$	159.7	-10%	143.7	\$56,178,739.6	\$47,413,019.7	-15.60%
Tasa de reajuste de tarifa anual	%	3.50%	10%	3.85%	\$56,178,739.6	\$58,046,844.4	3.33%
Inversión por habitación	U\$\$	\$140,599.0	10%	\$154,658.9	\$56,178,739.6	\$54,553,219.6	-2.89%
Depreciación de construcción	años	20	-10%	18	\$56,178,739.6	\$56,406,677.0	0.41%
Gastos por administración	US\$ x año	\$255,000	10%	\$280,500	\$56,178,739.6	\$55,746,059.0	-0.77%
Tasa de ocupación de 1er año hotel	%	64.7%	-10%	58.2%	\$56,178,739.6	\$47,413,019.7	-15.60%
Tasa de descuento (WACC o CPPC)	%	7.82%	10%	8.60%	\$56,178,739.6	\$43,629,731.9	-22.34%

*Fuente: Elaboración Propia*

Del cuadro anterior podemos observar que la variable más sensible es la tasa de descuento **WACC o CPPC** que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar una inversión. Las otras dos variables más sensibles son el **ADR** (tarifa promedio diaria) y la **Tasa de ocupación promedio anual del 1er año**, es decir, la tasa de ingreso estimada para el inicio de las

operaciones del hotel; además se puede notar que variaciones en la misma tasa de ambas crean el mismo impacto al VAN manteniendo la otra constante.

Una vez determinada las tres variables más sensibles procedemos a calcular cuadros de doble entrada con las variables considerando sus variaciones entre -10% a 10% para ver cómo se afecta el VAN del Proyecto según las variaciones.

		TASA DE DESCUENTO- WACC							
			-10.0%	-7.5%	-4.0%	0.0%	4.0%	7.5%	10.0%
		56,178,740	7.04%	7.23%	7.51%	7.82%	8.13%	8.41%	8.60%
ADR (TASA PROMEDIO ANUAL)	-10.0%	143.7	63,453,125	58,806,482	53,069,870	47,413,020	42,529,121	38,773,497	36,341,408
	-7.5%	147.7	66,178,553	61,377,315	55,449,742	49,604,450	44,557,724	40,676,786	38,163,489
	-5.0%	151.7	68,903,982	63,948,148	57,829,613	51,795,880	46,586,328	42,580,075	39,985,570
	-2.5%	155.7	71,629,410	66,518,980	60,209,484	53,987,310	48,614,931	44,483,365	41,807,651
	0.0%	159.7	74,354,838	69,089,813	62,589,355	56,178,740	50,643,534	46,386,654	43,629,732
	2.5%	163.7	77,080,267	71,660,646	64,969,226	58,370,170	52,672,138	48,289,943	45,451,813
	5.0%	167.7	79,805,695	74,231,478	67,349,098	60,561,600	54,700,741	50,193,233	47,273,894
	7.5%	171.7	82,531,123	76,802,311	69,728,969	62,753,030	56,729,344	52,096,522	49,095,975
	10.0%	175.7	85,256,552	79,373,144	72,108,840	64,944,460	58,757,948	53,999,811	50,918,055

		TASA DE OCUPACIÓN DEL 1ER AÑO							
			-10.0%	-7.5%	-4.0%	0.0%	4.0%	7.5%	10.0%
		56,178,740	58.22%	59.83%	62.10%	64.7%	67.27%	69.53%	71.15%
ADR (TASA PROMEDIO ANUAL)	-10.0%	143.7	39,523,872	41,496,159	44,257,361	47,413,020	50,568,679	53,329,881	55,302,168
	-7.5%	147.7	41,496,159	43,523,231	46,361,133	49,604,450	52,847,766	55,685,668	57,712,741
	-5.0%	151.7	43,468,446	45,550,304	48,464,906	51,795,880	55,126,853	58,041,455	60,123,314
	-2.5%	155.7	45,440,733	47,577,377	50,568,679	53,987,310	57,405,940	60,397,242	62,533,887
	0.0%	159.7	47,413,020	49,604,450	52,672,452	56,178,740	59,685,028	62,753,030	64,944,460
	2.5%	163.7	49,385,307	51,631,522	54,776,224	58,370,170	61,964,115	65,108,817	67,355,033
	5.0%	167.7	51,357,594	53,658,595	56,879,997	60,561,600	64,243,202	67,464,604	69,765,606
	7.5%	171.7	53,329,881	55,685,668	58,983,770	62,753,030	66,522,289	69,820,391	72,176,179
	10.0%	175.7	55,302,168	57,712,741	61,087,543	64,944,460	68,801,376	72,176,179	74,586,751

Fuente: Elaboración Propia



		TASA DE OCUPACIÓN DEL 1ER AÑO							
		-10.0%	-7.5%	-4.0%	0.0%	4.0%	7.5%	10.0%	
		56,178,740	58.22%	59.83%	62.10%	64.7%	67.27%	69.53%	71.15%
-10.0%	ADR (TASA PROMEDIO ANUAL)	143.7	39,523,872	41,496,159	44,257,361	47,413,020	50,568,679	53,329,881	55,302,168
-7.5%		147.7	41,496,159	43,523,231	46,361,133	49,604,450	52,847,766	55,685,668	57,712,741
-5.0%		151.7	43,468,446	45,550,304	48,464,906	51,795,880	55,126,853	58,041,455	60,123,314
-2.5%		155.7	45,440,733	47,577,377	50,568,679	53,987,310	57,405,940	60,397,242	62,533,887
0.0%		159.7	47,413,020	49,604,450	52,672,452	56,178,740	59,685,028	62,753,030	64,944,460
2.5%		163.7	49,385,307	51,631,522	54,776,224	58,370,170	61,964,115	65,108,817	67,355,033
5.0%		167.7	51,357,594	53,658,595	56,879,997	60,561,600	64,243,202	67,464,604	69,765,606
7.5%		171.7	53,329,881	55,685,668	58,983,770	62,753,030	66,522,289	69,820,391	72,176,179
10.0%		175.7	55,302,168	57,712,741	61,087,543	64,944,460	68,801,376	72,176,179	74,586,751

Fuente: Elaboración Propia

Podemos mostrar un cuadro de doble entrada con las variables **ADR** y **TNOH (%)** que nos muestren la variación de la **TIR financiero** al modificar en un porcentaje estas variables con la finalidad de saber desde que posible escenario se puede afectar a la tasa de descuento del accionista **Ke**.

		TASA DE OCUPACIÓN DEL 1ER AÑO							
		-10.0%	-7.5%	-4.0%	0.0%	4.0%	7.5%	10.0%	
		16.8%	58.2%	59.8%	62.1%	64.7%	67.3%	69.5%	71.2%
-10.0%	ADR (TASA PROMEDIO ANUAL)	143.7	9.8%	10.8%	12.0%	13.4%	14.6%	15.7%	16.4%
-7.5%		147.7	10.8%	11.7%	12.9%	14.3%	15.5%	16.6%	17.3%
-5.0%		151.7	11.7%	12.6%	13.8%	15.1%	16.4%	17.4%	18.2%
-2.5%		155.7	12.5%	13.4%	14.6%	16.0%	17.2%	18.3%	19.0%
0.0%		159.7	13.4%	14.3%	15.5%	16.8%	18.0%	19.0%	19.8%
2.5%		163.7	14.2%	15.1%	16.3%	17.5%	18.8%	19.8%	20.5%
5.0%		167.7	15.0%	15.8%	17.0%	18.3%	19.5%	20.6%	21.3%
7.5%		171.7	15.7%	16.6%	17.8%	19.0%	20.3%	21.3%	22.0%
10.0%		175.7	16.4%	17.3%	18.5%	19.8%	21.0%	22.0%	22.7%

Fuente: Elaboración Propia

De este cuadro de análisis de sensibilidad se observa que la tasa de ocupación y el ADR pueden bajar ciertos porcentajes, haciendo que la TIR financiera sea mayor al **Ke** (12%) esperado por el accionista y con ello el proyecto todavía seguiría siendo rentable.

## 6.- CONCLUSIONES AL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

- Como se puede observar en los flujos de caja calculados en el presente capítulo, el flujo económico de proyecto - dentro de los diez primeros años de operación- tiene un VAN positivo y una TIR casi del 12% sobre un WACC de 7.82% estimado, es decir, el flujo económico del proyecto más el Contrato por Operación del hotel en el periodo analizado serían el mejor respaldo ante una entidad financiera para el préstamo de deuda o financiamiento al Promotor.
- La estructura de financiamiento nos parece la más adecuada en cuanto al aporte inicial del Promotor se refiere (40% aproximadamente) más el capital de trabajo que sea necesario en los años de operaciones del hotel.
- Nuestro flujo de caja económico refleja una estabilidad en el tiempo que sumada a la construcción del hotel y al contrato de operación con una cadena hotelera de renombre, hacen que este proyecto se podría vender a una entidad financiera o titulizadora por un monto que recupere la inversión inicial del Inversionista más gastos financieros y un monto adicional, para así poder contar con capital para otro proyecto.
- El flujo del Inversionista nos da un resultado de un VAN positivo y una TIR de 16.8% sobre su costo de capital estimado ( $K_e$ ) de 12%, con un máximo

requerimiento de inversión inicial dentro de su 35% estimado en la estructura de financiamiento, además se evidencia que el Proyecto soporta una rentabilidad máxima de 16.8%, y que empieza a recuperar la inversión inicial entre el tercer y cuarto de las operaciones del hotel.

- En el análisis de sensibilidad se identifican 3 variables que hacen que VAN se vea afectado ante la variación de alguna de ellas: el WACC, el ADR y la TNOH, de las cuales la primera es la más sensible y por ello su estimado deberá prestar la atención debida para afectar al mínimo el VAN esperado; las otras dos variables tienen el mismo efecto sobre el VAN a una misma variación.
- Si el ADR disminuye un 7.5% y el TNOH disminuye un 5% aproximadamente, la TIR financiera seguiría siendo mayor al Ke (12%), pero estando al límite de considerar al proyecto no rentable.
- Finalmente, el Proyecto dejaría ser rentable si en el primer año el ADR (tarifa promedio anual) sufriera una variación negativa junto con la tasa de ocupación anual estimada TNOH de un 7.5%, haciendo que la TIR financiera sea menor a la Ke (12%) estimada del Inversionista. Para ello, es necesario planificar una publicidad local e internacional agresiva desde el lanzamiento de la marca hotelera próxima de aperturar en el país y aprovechar las ventajas que ofrecen los **facilities list** propias de la marca con respecto a la competencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- HAMPTON. *Brands Standards- United States*, Edición: January 2013
- HAMPTON. *Brand Style Guide*, Edición: January 2014.
- HILTON WORLDWIDE. *Development Costs ans Prototype Building Data- United States*. Edición: November 2013.
- HOTELS & LEISURE ADVISORS. *Ten Largest Hotel Brand's Average Sale Prices*, 2015
- HVS/HOTEL INVEST. *Panorama de la hotelería Sudamericana 2015-2016*, abril 2016.
- INEI. *Compendio estadístico de Perú, 2015*.
- JIMENEZ NEGRÓN, Roberto/ Simunich García, Sergio. *Desarrollo Inmobiliario de un Hotel de 4 estrellas*. Lima 2016, 155p. Tesis (Magister) Pontificia Universidad Católica del Perú.
- KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 14va Edición. Pearson 2012

- MINCETUR. *Brechas hoteleras en 7 ciudades del Perú, 2015.*
- MINCETUR. *Evolución de la Oferta aérea y hotelera, julio 2016.*
- MINCETUR. *Ingreso de divisas por turismo, 2015*
- MINCETUR. *Medición económica del turismo, julio 2016.*
- MINCETUR. *Reporte estadístico de turismo, octubre 2016.*
- NACIONES UNIDAS. *Situación y perspectivas de la economía mundial 2017.* New York 2017.
- SOCIEDAD PERUANA DE HOTELES. *Desarrollo del Sector turismo,* diciembre 2015.
- <http://www.promperu.gob.pe> (PromPerú)
- <http://www.mincetur.gob.pe> (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo)
- <http://www.gestion.pe/mercados/precio-petroleo-cae-fuerte-actividad-perforacion-pozos-eeuu-2180863> (Diario Gestión)
- <http://www.elcomercio.pe/economia/mundo/eeuu-tendra-crecimiento-mas-fuerte-2017-afirma-ocde-noticia-1909916> (Diario El Comercio)



- <http://www.semanaeconomica.com/article/economia/economia-internacional/177481-pbi-de-china-la-desaceleracion-continuara-en-el-2016/> (Diario Semana Económica)
- <http://www.globovision.com/article/conozca-las-consecuencias-del-fenomeno-el-nino> (Globovisión)
- [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/151223\\_economia\\_america\\_latina\\_2016\\_mj](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/151223_economia_america_latina_2016_mj) (BBC)
- <http://www.peru21.pe/politica/ppk-aprobacion-presidencial-cae-29-segun-encuesta-gfk-2272139> (Diario Perú 21)
- <http://www.gestion.pe/economia/lava-jato-odebrecht-jaquea-economia-y-estabilidad-peru-2183349> (Diario Gestión)

## ANEXOS

- Plano de Ubicación de Terreno
- Planos de Catastro de San Isidro: Zonificación y Alturas normativas
- Reportes de indicadores de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas San Isidro (SET-MINCETUR)
- Hoja de Costo de comparación Hampton
- Flujo económico financiero del Proyecto
- Perfil de Inversionista
- CD con versión digital en Word, Excel, Pdf, Ppt, etc.



# HOTELES EN SAN ISIDRO

## LUXURY

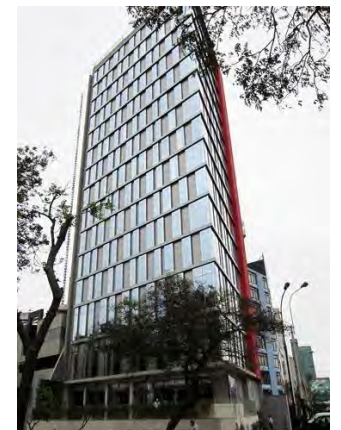
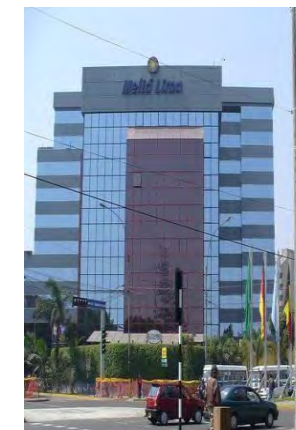
- 1 SWISSOTEL LIMA
- 2 THE WESTIN LIMA HOTEL & CONVENTION CENTER
- 3 MELIÁ LIMA
- 4 DELFINES HOTEL & CONVENTION CENTER
- 5 COUNTRY CLUB LIMA HOTEL
- 6 PLAZA DEL BOSQUE HOTEL
- 7 ROYAL PARK HOTEL
- 8 LOS TALLANES HOTEL & SUITES

## UPSCALE

- 1 RADISSON HOTEL & SUITES SAN ISIDRO
- 2 HOTEL LIBERTADOR LIMA
- 3 SONESTA HOTEL EL OLIVAR
- 4 FORESTA HOTEL LIMA
- 5 ATTON SAN ISIDRO
- 6 NOVOTEL LIMA
- 7 NM HOTEL
- 8 SUITES ANTIQUE APART HOTEL
- 9 DUO HOTEL BOUTIQUE
- 10 RAMADA ENCORE LIMA
- 11 EL MARQUES DE SAN ISIDRO
- 12 AKU HOTELS
- 13 SUITES PLAZA LAS FLORES
- 14 SUITES ORRANTIA

## MIDSCALE

- 1 ROOSEVELT HOTEL & SUITES
- 2 GARDEN HOTEL
- 3 EL GOLF HOTEL BOUTIQUE
- 4 RESIDENCIAL SORI
- 5 ANANAY HOTEL SAN ISIDRO
- 6 BASADRE SUITES BOUTIQUE HOTEL
- 7 SAN ISIDRO INN
- 8 EL DORADO INN SAN ISIDRO





# ORGANISMOS Y CENTROS FINANCIEROS

## ZONAS TURÍSTICAS

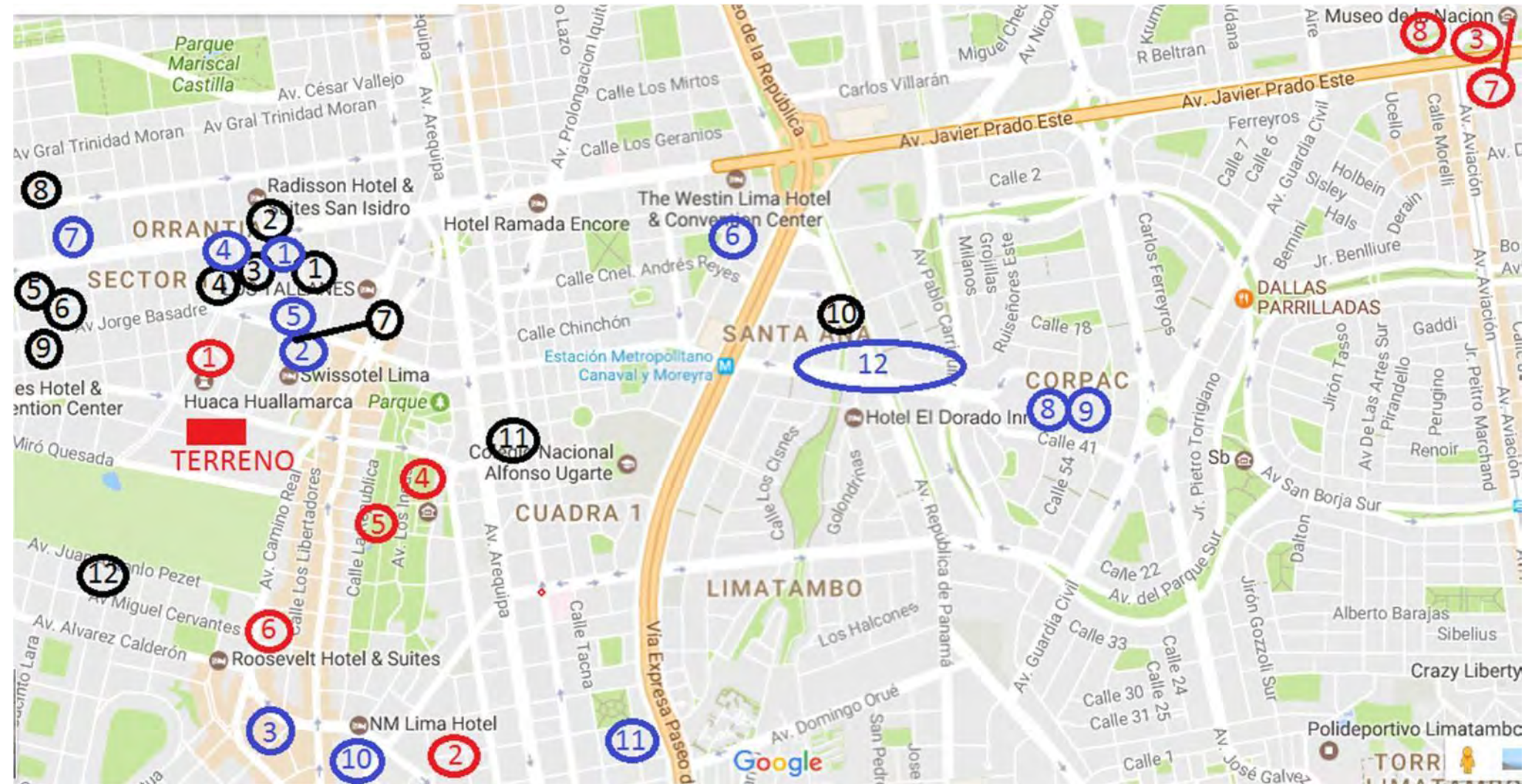
- 1 MUSEO HUACA HUALLAMARCA
- 2 HUACA PUCLLANA (MIRAFLORES)
- 3 MUSEO DE LA NACIÓN (SAN BORJA)
- 4 MUSEO MARINA NUÑEZ DEL PRADO
- 5 CENTRO CULTURAL EL OLIVAR
- 6 CENTRO CULTURAL DE LA PUCP
- 7 GRAN TEATRO NACIONAL (SAN BORJA)
- 8 BIBLIOTECA NACIONAL (SAN BORJA)

## EMBAJADAS Y CONSULADOS

- 1 CONSULADO DE ESPAÑA
- 2 EMBAJADA DE CHILE
- 3 EMBAJADA DE ECUADOR
- 4 EMBAJADA DE MÉXICO
- 5 EMBAJADA DE ARGENTINA
- 6 EMBAJADA DE INDONESIA
- 7 EMBAJADA DE AUSTRALIA
- 8 EMBAJADA DE COREA DEL SUR
- 9 EMBAJADA DE CHINA
- 10 EMBAJADA DE ALEMANIA
- 11 EMBAJADA DE FRANCIA
- 12 EMBAJADA DE TURQUÍA

## CENTROS EMPRESARIALES Y ORGANISMOS

- 1 TORRE ROJA Y AZUL
- 2 CENTRO EMPRESARIAL REAL SAN ISIDRO
- 3 CENTRO EMPRESARIAL MIGUEL DASSO
- 4 PROMPERÚ
- 5 ODEBRETCH
- 6 CENTRO FINANCIERO LAS BEGONIAS
- 7 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO
- 8 MINISTERIO INTERIOR
- 9 MINISTERIO DE PRODUCCIÓN
- 10 MIGRACIONES (MIRAFLORES)
- 11 MINISTERIO DE JUSTICIA
- 12 SEDES NACIONALES DE BANCOS





## EVALUACIÓN DE COMPETIDORES: HOTELES & SUITES CATEGORÍA 4 ESTRELLAS

ATRIBUTOS	SAN ISIDRO											MIRAFLORES						
	HAMPTON LIMA	RADISSON HOTEL & SUITES SAN ISIDRO	HOTEL LIBERTADOR LIMA	SONESTA HOTEL EL OLIVAR	FORESTA HOTEL LIMA	ATTON SAN ISIDRO	NOVOTEL LIMA	NM HOTEL	SUITES ANTIQUE APARTHOTEL	DUO HOTEL BOUTIQUE LIMA	RAMADA ENCORE	THUNDERBIRD FIESTA	CROWNE PLAZA	DOUBLE TREE EL PARDO	FOUR POINTS LIMA	HOTEL ESTELAR	CASA ANDINA SELECT MIRAFLORES	COURTYARD MARRIOTT
CATEGORIA	UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPSCALE	UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPSCALE	UPPER UPSCALE	UPPER UPSCALE
UBICACIÓN	Av. Santo Toribio 428	Av. Las Palmeras 240	Los Eucaliptos 550	Pancho Fierro 194	Calle Los Libertadores 490	Av. Jorge Basadre 595	Victor Andrés Belaunde 198	Av. Pardo y Aliaga 300	Av. Dos de Mayo 954	Valle Riestra 576	Av. Javier Prado Este 390	Alcanfores 475	Av. Benavides 300	Jr. Independ. 141	Alcanfores 290	Av. Benavides 415	Av. La Paz 463	Calle Shell 400
N° HABITACIONES	140	38	75	134	60	252	213	126	40	20	90	66	96	151	134	154	148	154
CADENA HOTELERA	HILTON	CARLSON RAZIDOR	LIBERTADOR	GHL	ALGECIRAS	ATTON	ACCOR HOTELS	NM HOTELS	(PROPIA)	(PROPIA)	WYNDHAM	THUNDERBIRD	IHG	HILTON	STARWOOD	ESTELAR	CASA ANDINA	MARRIOTT
15.00%	5	5	4	4	4	4.5	5	4.5	4	4	5	5	5	5	5	4.5	4.5	5
DISTANCIA AEROPUERTO	15.3KM	14.5 KM	14 KM	15 KM	13KM	14.3 KM	14.8 KM	17.5 KM	13.5 KM	12.5 KM	18 KM	25 KM	25 KM	24 KM	25 KM	25 KM	24.5 KM	24.5 KM
5.00%	5	5	5	5	5	4.5	4.5	4.25	5	5	5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
AREA DE HABITAC.	30.5M2	35M2	28M2	30M2	40M2	30M2	32M2	35M2	28M2	28M2	35M2	68M2	36M2	45M2	26 M2	30 M2	38M2	36M2
10.00%	4.5	5	4	4.5	5	4.5	4.5	5	4	4	5	5	5	5	4	4.5	4.5	4.5
AIRE ACOND/CALEFAC.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6.00%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
AMPLIO BAÑO C/TINA	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/NO	SI/SI	SI/SI
3.00%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
ESCRITORIO DE TRABAJO C/LAMPARA	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6.00%	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
SERVICIO LAVANDERÍA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6.00%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RESTAURANTE/BAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
8.00%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
GASTRONOMÍA LOCAL/ INTERN.	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	NO/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	NO/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI
9.00%	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
PISCINA / GYM/SAUNA	SI/SI/SI	SI/SI/SI	NO/SI/SI	SI/SI/SI	NO/SI/SI	SI/SI/SI	SI/SI/SI	NO/SI/SI	NO/NO/NO	SI/SI/SI	SI/SI/SI	SI/SI/SI	SI/SI/SI	SI/SI/SI	SI/SI/SI	SI/SI/SI	SI/SI/SI	SI/SI/SI
10.00%	5	5	3	5	3	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
SALAS DE REUNIONES/NEGOCIO	SI (330 PERS)	SI (70 PERS)	SI (300 PERS)	SI (300 PERS)	SI (100 PERS)	SI (150 PERS)	SI (280 PERS)	SI (200 PERS)	SI (120PERS)	NO	SI (120 PERS)	SI (130 PERS)	SI (120 PERS)	SI (400 PERS)	SI (280 PERS)	SI (240 PERS)	SI (120 PERS)	SI (200 PERS)
10.00%	5	4	5	5	4	4.5	5	4.5	4	1	4.5	4.5	4.5	5	5	5	4.5	5
PERSONAL MULTILING./ MONEY	SI/SI	SI/SI	SI/NO	SI/SI	SI/NO	SI/SI	NO/SI	SI/SI	NO/NO	NO/NO	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI	SI/SI
4.00%	5	5	3	5	3	5	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5
TARIFA PROMEDIO	141	149	132	138	164	146	146	139	115	118	135	131	142	181	132	119	132	126
8.00%	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	5	5	5	3	5	2	5	5
TASA DE OCUPABILIDAD		79%	74%	81%	69%	78%	76%	71%	52%		72%	94%	75%	76%	79%	82%	84%	83%
PONDERADO	4.95	4.90	4.29	4.80	4.39	4.80	4.71	4.64	3.67	3.95	4.95	4.93	4.93	4.82	4.85	4.61	4.80	4.93

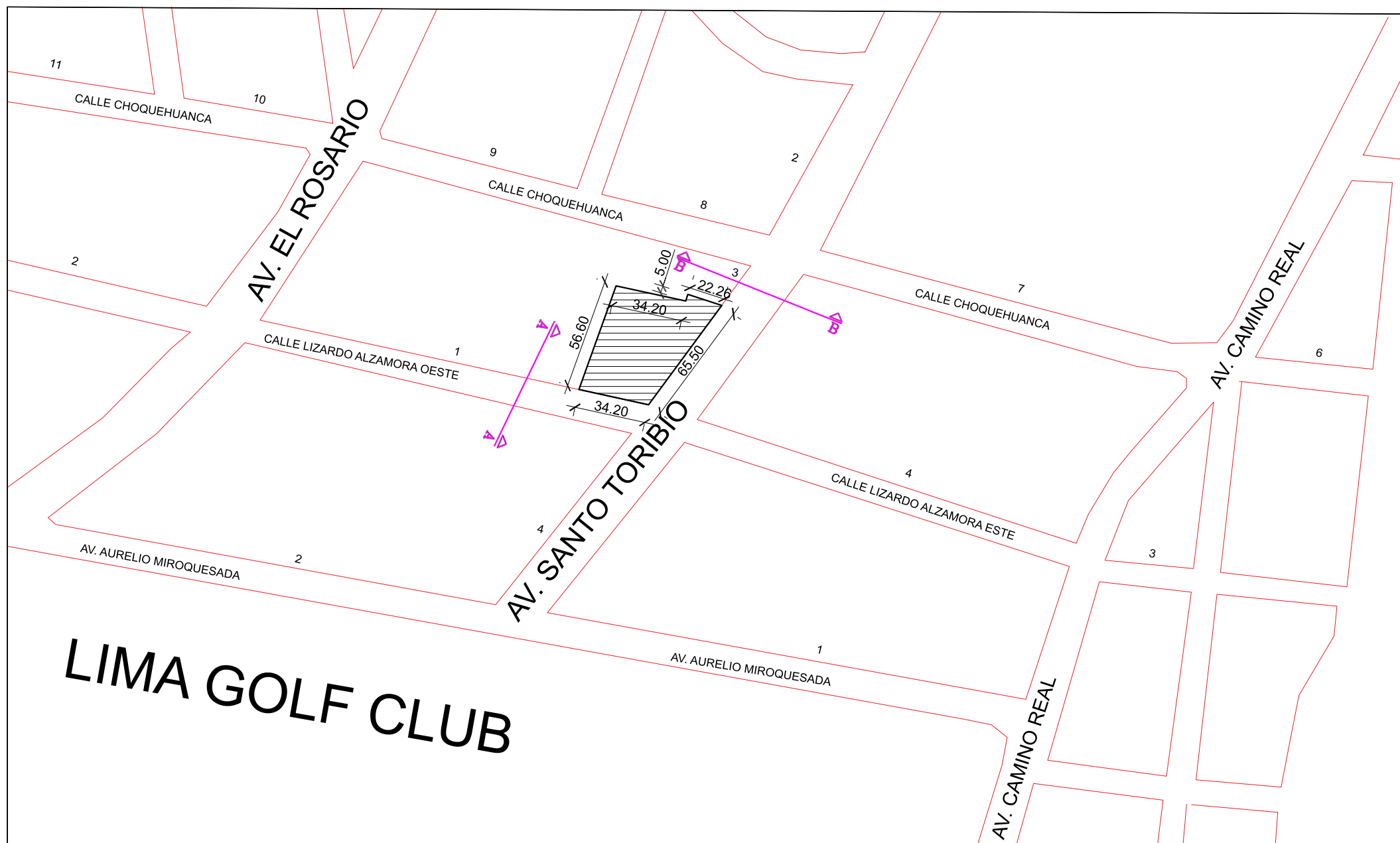
ESCALA				
1	2	3	4	5
MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO



**CRONOGRAMA DE PROYECTO HOTEL 4 ESTRELLAS**

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Cronograma																																													
						tri 1, 2018	tri 2, 2018	tri 3, 2018	tri 4, 2018	tri 1, 2019	tri 2, 2019	tri 3, 2019	tri 4, 2019	tri 1, 2020	tri 2, 2020	tri 3, 2020	tri 4, 2020	tri 1, 2021	tri 2, 2021	tri 3, 2021	tri 4, 2021	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
1		<b>DESARROLLO DE PROYECTO HOTELERO (SOT + 7 PISOS)</b>	<b>783 días</b>	<b>mar 2/01/18</b>	<b>jue 31/12/20</b>	<b>DESARROLLO DE PROYECTO</b>																																													
2		Adquisición de terreno	22 días	mar 2/01/18	mié 31/01/18	<b>Adquisición de terreno</b>																																													
3		<b>Pre Operativos</b>	<b>233 días</b>	<b>jue 1/02/18</b>	<b>lun 24/12/18</b>	<b>Pre Operativos</b>																																													
4		Asesoría de negocio hotelero	30 días	jue 1/02/18	mié 14/03/18	<b>Asesoría de negocio hotelero</b>																																													
5		Proyecto Arquitectónico	30 días	jue 15/03/18	mié 25/04/18	<b>Proyecto Arquitectónico</b>																																													
6		Aprobación de Proyecto Arquitectónico	21 días	lun 30/04/18	lun 28/05/18	<b>Aprobación de Proyecto Arquitectónico</b>																																													
7		Desarrollo de detalles y acabados (Ingeniería de detalle)	80 días	mar 29/05/18	lun 17/09/18	<b>Desarrollo de detalles y acabados (Ingeniería de detalle)</b>																																													
8		Desarrollo de especialidades	80 días	mar 29/05/18	lun 17/09/18	<b>Desarrollo de especialidades</b>																																													
9		Compatibilización de planos	50 días	mar 18/09/18	lun 26/11/18	<b>Compatibilización de planos</b>																																													
10		Trámites, permisos y licencias	60 días	mar 2/10/18	lun 24/12/18	<b>Trámites, permisos y licencias</b>																																													
11		<b>Gerencia de Proyectos y Supervisión</b>	<b>548 días</b>	<b>mar 27/11/18</b>	<b>jue 31/12/20</b>	<b>Gerencia de Proyectos y Su</b>																																													
12		Licitación para Contratista de Construcción	109 días	mar 27/11/18	vie 26/04/19	<b>Licitación para Contratista de Construcción</b>																																													
13		Supervisión de obra	429 días	lun 13/05/19	jue 31/12/20	<b>Supervisión de obra</b>																																													
14		<b>Construcción</b>	<b>363 días</b>	<b>lun 13/05/19</b>	<b>mié 30/09/20</b>	<b>Construcción</b>																																													
15		Obras provisionales y trabajos preliminares	15 días	lun 13/05/19	vie 31/05/19	<b>Obras provisionales y trabajos preliminares</b>																																													
16		Estructura	170 días	jue 23/05/19	mié 15/01/20	<b>Estructura</b>																																													
17		Albañilería	120 días	jue 24/10/19	mié 8/04/20	<b>Albañilería</b>																																													
18		Acabados	130 días	jue 19/03/20	mié 16/09/20	<b>Acabados</b>																																													
19		Equipamiento de especialidades	105 días	jue 19/03/20	mié 12/08/20	<b>Equipamiento de especialidades</b>																																													
20		Entrega	10 días	jue 17/09/20	mié 30/09/20	<b>Entrega</b>																																													
21		<b>Equipamiento y pruebas operativas</b>	<b>80 días</b>	<b>jue 20/08/20</b>	<b>mié 9/12/20</b>	<b>Equipamiento y pruebas oper</b>																																													
22		Habitaciones y baños	80 días	jue 20/08/20	mié 9/12/20	<b>Habitaciones y baños</b>																																													
23		Oficinas administrativas	30 días	jue 3/09/20	mié 14/10/20	<b>Oficinas administrativas</b>																																													
24		Cocina, Bar y salones de comida	20 días	jue 15/10/20	mié 11/11/20	<b>Cocina, Bar y salones de comida</b>																																													
25		Bussines center, spa y gym	30 días	jue 15/10/20	mié 25/11/20	<b>Bussines center, spa y gym</b>																																													
26		<b>Proceso de Entrega</b>	<b>15 días</b>	<b>jue 10/12/20</b>	<b>mié 30/12/20</b>	<b>Proceso de Entrega</b>																																													
27		Pruebas y marcha blanca	15 días	jue 10/12/20	mié 30/12/20	<b>Pruebas y marcha blanca</b>																																													

Proyecto: CRONOGRAMA HOT Fecha: lun 12/06/17	Tarea		Resumen del proyecto		Tarea manual		solo el comienzo		Fecha límite	
	División		Tarea inactiva		solo duración		solo fin		Progreso	
	Hito		Hito inactivo		Informe de resumen manual		Tareas externas		Progreso manual	
	Resumen		Resumen inactivo		Resumen manual		Hito externo			



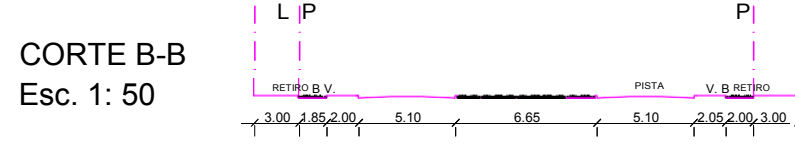
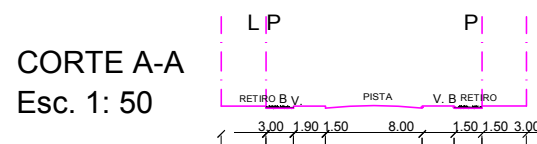
LOCALIZACIÓN

ESCALA 1/ 10000

LIMA GOLF CLUB

# PLANO DE UBICACIÓN

Esc. 1:500



ZONIFICACION	: RDM
SECTOR	: 1
SUB SECTOR	: 6
AREA DE TERRENO	: 2,621.22 M2
DEPARTAMENTO	: LIMA
PROVINCIA	: LIMA
DISTRITO	: SAN ISIDRO
DIRECCIÓN	: AV. SANTO TORIBIO 382

ANTEPROYECTO:  
PROYECTO HOTELERO 4 ESTRELLAS

PLANO:  
UBICACIÓN

LAMINA:  
**JOSÉ MARÍA GUTARRA E.**

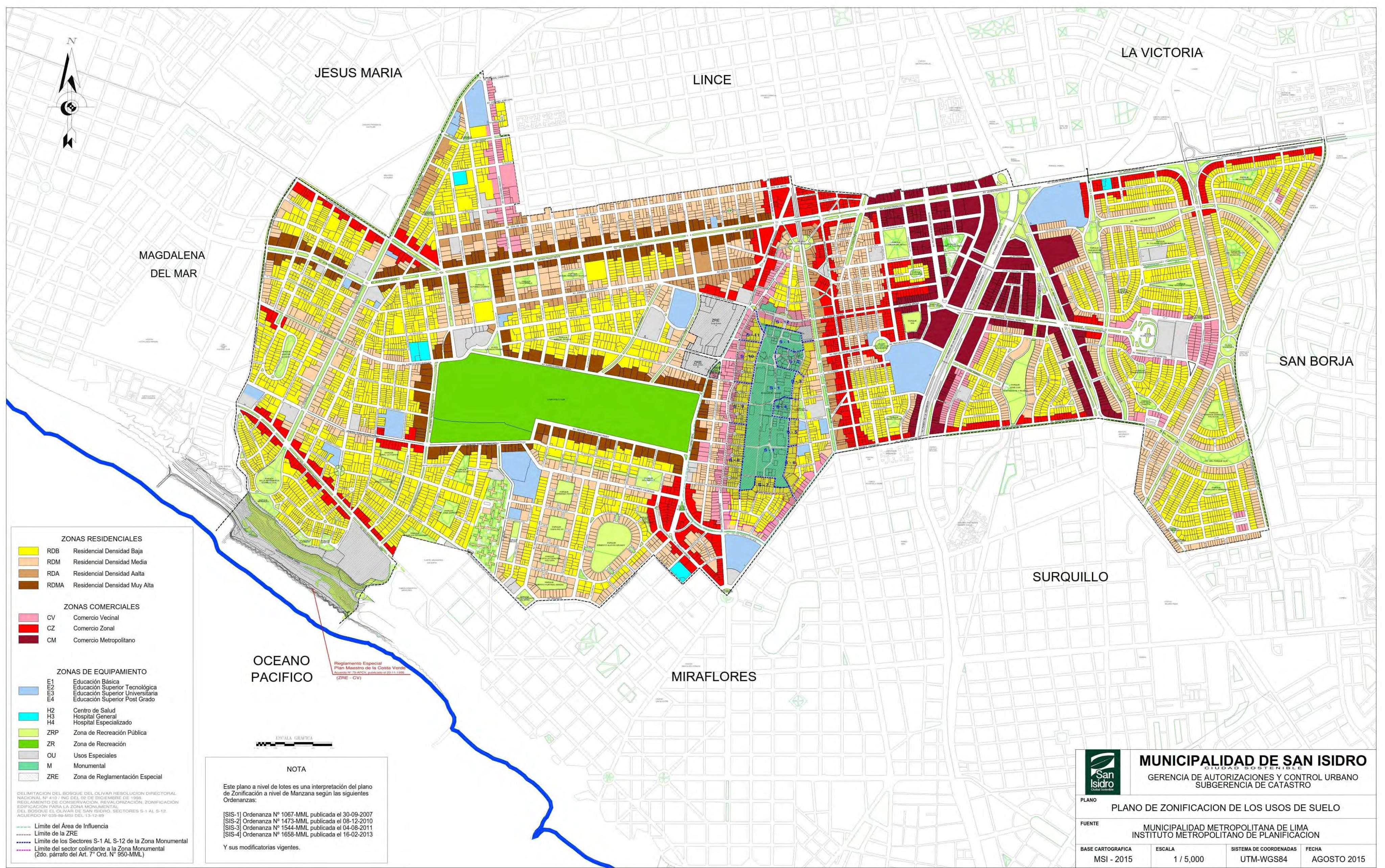
ESCALA:  
1/500

FECHA:  
MARZO 2017



ING. CIVIL CIP. 165314  
jma\_gutarrae@hotmail.com  
6568530 947383148





- ZONAS RESIDENCIALES**
- RDB Residencial Densidad Baja
  - RDM Residencial Densidad Media
  - RDA Residencial Densidad Aalta
  - RDMA Residencial Densidad Muy Alta
- ZONAS COMERCIALES**
- CV Comercio Vecinal
  - CZ Comercio Zonal
  - CM Comercio Metropolitano
- ZONAS DE EQUIPAMIENTO**
- E1 Educación Básica
  - E2 Educación Superior Tecnológica
  - E3 Educación Superior Universitaria
  - E4 Educación Superior Post Grado
  - H2 Centro de Salud
  - H3 Hospital General
  - H4 Hospital Especializado
  - ZRP Zona de Recreación Pública
  - ZR Zona de Recreación
  - OU Usos Especiales
  - M Monumental
  - ZRE Zona de Reglamentación Especial

**DELIMITACIÓN DEL BOSQUE DEL OLIVAR RESOLUCIÓN DIRECTORAL NACIONAL N° 410 / INC DEL 02 DE DICIEMBRE DE 1998**  
**REGLAMENTO DE CONSERVACIÓN, REVALORIZACIÓN, ZONIFICACIÓN EDIFICACION PARA LA ZONA MONUMENTAL DEL BOSQUE DEL OLIVAR DE SAN ISIDRO, SECTORES S-1 AL S-12. ACUERDO N° 035-89-MSI DEL 13-12-89**

----- Límite del Área de Influencia  
 - - - - - Límite de la ZRE  
 ..... Límite de los Sectores S-1 AL S-12 de la Zona Monumental  
 ..... Límite del sector colindante a la Zona Monumental (2do. párrafo del Art. 7° Ord. N° 950-MML)

**OCEANO PACIFICO**

**Reglamento Especial Plan Maestro de la Costa Verde**  
 Decreto N° 21.470, publicado el 02-11-1998  
 (ZRE - CV)

**ESCALA GRAFICA**

**NOTA**

Este plano a nivel de lotes es una interpretación del plano de Zonificación a nivel de Manzana según las siguientes Ordenanzas:

[SIS-1] Ordenanza N° 1067-MML publicada el 30-09-2007  
 [SIS-2] Ordenanza N° 1473-MML publicada el 08-12-2010  
 [SIS-3] Ordenanza N° 1544-MML publicada el 04-08-2011  
 [SIS-4] Ordenanza N° 1658-MML publicada el 16-02-2013

Y sus modificatorias vigentes.

**Municipalidad de San Isidro**  
 CIUDAD SOSTENIBLE  
 GERENCIA DE AUTORIZACIONES Y CONTROL URBANO  
 SUBGERENCIA DE CATASTRO

**PLANO** PLANO DE ZONIFICACION DE LOS USOS DE SUELO

**FUENTE** MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA  
 INSTITUTO METROPOLITANO DE PLANIFICACION

<b>BASE CARTOGRAFICA</b> MSI - 2015	<b>ESCALA</b> 1 / 5,000	<b>SISTEMA DE COORDENADAS</b> UTM-WGS84	<b>FECHA</b> AGOSTO 2015
--	----------------------------	--	-----------------------------





**LEYENDA**

- 02 PISOS
- 03 PISOS
- 04 PISOS
- 05 PISOS
- 06 PISOS
- 07 PISOS
- 08 PISOS
- 10 PISOS
- 12 PISOS
- 15 PISOS
- 1.5 (A + R)
- Zona de Reglamentación Especial
- Mayor Altura por uso Exclusivo Residencial
- Altura máxima a definir según edificaciones existentes
- Alturas de conformidad con entorno
- Monumento - Altura existente

Delimitación del Bosque El Olivar Resolución Directoral Nacional N° 410 / INC del 02 de diciembre de 1998.  
 Reglamento de Conservación, Revalorización, Zonificación y Edificación para la Zona Monumental  
 Del Bosque El Olivar de San Isidro, Sectores S-1 al S-12. Acuerdo N° 035-89-MSI del 13-12-1989

- Limite de la ZRE Bosque El Olivar
- Limite de la ZRE del area de influencia del Bosque El Olivar
- Limite de la Zona Reglamentación Especial - Centro Comercial Empresarial Camino Real

**NOTA**

Las alturas maximas indicadas se aplicaran en lotes iguales o mayores al normativo.

Este plano a nivel de lotes es una interpretación del plano de Alturas normativas a nivel de Manzana según las siguientes Ordenanzas:

- Ordenanza N° 0620-MML publicada el 21-10-2004
- Ordenanza N° 1067-MML publicada el 30-09-2007
- Ordenanza N° 1173-MML publicada el 20-09-2008
- Ordenanza N° 1463-MML publicada el 02-12-2010

Y sus modificatorias vigentes.

**MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO**  
CIUDAD SOSTENIBLE  
 GERENCIA DE AUTORIZACIONES Y CONTROL URBANO  
 SUBGERENCIA DE CATASTRO

<small>PLANO</small>	PLANO DE ALTURAS DE EDIFICACION		
<small>FUENTE</small>	MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA INSTITUTO METROPOLITANO DE PLANIFICACION		
<small>BASE CARTOGRAFICA</small>	<small>ESCALA</small>	<small>SISTEMA DE COORDENADAS</small>	<small>FECHA</small>
MSI - 2015	1 / 5,000	UTM-WGS84	AGOSTO 2015



MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

**A DICIEMBRE 2016: INDICES MENSUALES DE OCUPABILIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE COLECTIVO**

 Departamento: 

 Provincia: 

 Distrito: 

		Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Categoría	Clase														
<b>3 Estrellas</b>	<b>Todas las Clases</b>														
	<b>OFERTA</b>														
	<b>Número de establecimientos</b>		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	<b>Número de habitaciones</b>		373	340	371	371	371	371	371	371	373	373	373	373	
	<b>Número de plazas-cama</b>		672	626	667	660	672	672	668	676	678	674	674	674	
	<b>INDICADORES</b>														
	<b>TNOH en el mes (%)</b>		33.6	43.7	38.4	40.9	39.4	35.6	32.7	35.6	44.2	37.9	42.0	33.9	
	<b>TNOC en el mes (%)</b>		31.9	40.7	34.3	36.3	31.8	27.5	30.8	31.7	38.2	31.7	37.3	30.3	
	<b>Promedio de permanencia (día)</b>		2.6	2.7	2.8	2.7	2.3	2.1	2.2	2.3	3.0	2.3	2.4	3.3	
	<b>Nacionales (días)</b>		2.3	2.7	2.8	2.7	2.1	1.9	2.1	2.1	2.8	1.8	2.0	3.0	
	<b>Extranjeros (días)</b>		3.1	2.6	2.9	2.7	2.6	2.5	2.5	2.6	3.2	3.1	2.9	3.5	
	<b>Total de arribos en el mes</b>		2 593	2 658	2 509	2 661	2 870	2 611	2 839	2 921	2 567	2 903	3 099	1 944	
	<b>Nacionales</b>		1 702	1 583	1 469	1 679	1 827	1 679	1 880	1 818	1 138	1 869	1 715	1 070	
	<b>Extranjeros</b>		891	1 075	1 040	982	1 043	932	959	1 103	1 429	1 034	1 384	874	
	<b>Total pernoctaciones mes</b>		6 643	7 139	7 099	7 192	6 630	5 534	6 382	6 650	7 767	6 625	7 546	6 328	
	<b>Nacionales</b>		3 904	4 294	4 118	4 517	3 871	3 201	3 968	3 806	3 232	3 431	3 491	3 260	
	<b>Extranjeros</b>		2 739	2 845	2 981	2 675	2 759	2 333	2 414	2 844	4 535	3 194	4 055	3 068	
	<b>Total empleo en el mes</b>		111	111	114	88	115	118	112	112	98	134	118	105	
	<b>COBERTURA DE INFORMANTE</b>														
	<b>En N° de establecimientos (%)</b>		54.5	54.5	54.5	54.5	63.6	72.7	63.6	63.6	54.5	72.7	63.6	54.5	
	<b>En N° de habitaciones (%)</b>		58.7	54.7	58.5	58.5	66.6	77.4	69.3	69.3	55.5	77.5	66.8	52.8	



MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

**A DICIEMBRE 2016: INDICES MENSUALES DE OCUPABILIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE COLECTIVO**

 Departamento: 

 Provincia: 

 Distrito: 

		Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Categoría	Clase													
<b>4 Estrellas</b>	<b>Todas las Clases</b>													
<b>OFERTA</b>														
	<b>Número de establecimientos</b>		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	<b>Número de habitaciones</b>		880	880	880	872	872	872	872	886	886	886	886	1 304
	<b>Número de plazas-cama</b>		1 504	1 504	1 504	1 507	1 507	1 507	1 507	1 504	1 504	1 504	1 526	1 944
<b>INDICADORES</b>														
	<b>TNOH en el mes (%)</b>		47.9	66.8	63.0	71.6	71.8	69.5	58.6	70.6	75.7	74.2	76.1	30.4
	<b>TNOC en el mes (%)</b>		34.5	46.7	45.1	50.1	50.2	47.9	43.7	50.9	54.7	53.5	52.8	26.0
	<b>Promedio de permanencia (día)</b>		2.5	2.7	2.6	2.6	2.5	2.5	2.5	2.6	2.7	2.6	2.7	2.5
	<b>Nacionales (días)</b>		1.9	1.8	1.7	1.8	1.9	1.8	1.9	1.8	2.0	1.8	2.1	1.8
	<b>Extranjeros (días)</b>		2.7	2.8	2.7	2.7	2.6	2.6	2.6	2.7	2.8	2.8	2.8	2.8
	<b>Total de arribos en el mes</b>		6 325	7 365	8 237	8 777	9 541	8 724	8 209	9 287	9 293	9 509	9 038	6 171
	<b>Nacionales</b>		1 042	1 174	1 426	875	1 703	1 150	1 058	1 180	1 348	1 596	1 225	1 532
	<b>Extranjeros</b>		5 283	6 191	6 811	7 902	7 838	7 574	7 151	8 107	7 945	7 913	7 813	4 639
	<b>Total pernoctaciones mes</b>		16 064	19 676	21 016	22 651	23 467	21 654	20 397	23 730	24 693	24 941	24 170	15 688
	<b>Nacionales</b>		1 978	2 142	2 456	1 610	3 241	2 060	2 062	2 155	2 674	2 945	2 533	2 826
	<b>Extranjeros</b>		14 086	17 534	18 560	21 041	20 226	19 594	18 335	21 575	22 019	21 996	21 637	12 862
	<b>Total empleo en el mes</b>		805	803	774	769	800	804	722	725	725	785	652	644
<b>COBERTURA DE INFORMANTE</b>														
	<b>En N° de establecimientos (%)</b>		100.0	100.0	88.9	88.9	100.0	100.0	77.8	77.8	77.8	88.9	88.9	88.9
	<b>En N° de habitaciones (%)</b>		100.0	100.0	95.2	93.6	100.0	100.0	90.8	89.4	89.4	94.6	94.6	96.3

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

**A DICIEMBRE 2016: INDICES MENSUALES DE OCUPABILIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE COLECTIVO**

 Departamento: 

 Provincia: 

 Distrito: 

		Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Categoría	Clase														
5 Estrellas	Todas las Clases														
	<b>OFERTA</b>														
	Número de establecimientos		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	Número de habitaciones		1 556	1 253	1 253	1 255	1 556	1 556	1 556	1 630	1 575	1 575	1 575	1 575	
	Número de plazas-cama		2 792	2 183	2 183	2 151	2 756	2 756	2 756	2 906	2 811	2 813	2 813	2 813	
	<b>INDICADORES</b>														
	TNOH en el mes (%)		39.8	53.7	53.5	59.3	60.7	57.4	52.1	58.2	62.6	62.7	65.3	36.5	
	TNOC en el mes (%)		28.7	38.4	39.0	42.7	42.8	41.2	38.5	41.6	43.4	45.0	45.6	28.2	
	Promedio de permanencia (día)		2.2	2.3	2.3	2.6	2.4	2.5	2.4	2.5	2.6	2.6	2.6	2.2	
	Nacionales (días)		1.6	1.4	1.5	1.6	1.6	1.7	1.7	1.6	1.9	2.1	1.8	1.5	
	Extranjeros (días)		2.4	2.7	2.5	2.8	2.6	2.7	2.6	2.7	2.8	2.7	2.7	2.4	
	Total de arribos en el mes		11 246	10 010	11 669	10 470	15 331	13 493	13 618	14 843	13 839	14 884	14 761	11 376	
	Nacionales		2 328	2 555	2 469	1 633	3 066	2 203	2 457	2 794	1 892	2 625	2 249	2 989	
	Extranjeros		8 918	7 455	9 200	8 837	12 265	11 290	11 161	12 049	11 947	12 259	12 512	8 387	
	Total pernoctaciones mes		24 870	23 452	26 410	27 567	36 530	34 087	32 862	37 462	36 593	39 242	38 469	24 566	
	Nacionales		3 754	3 649	3 723	2 614	5 057	3 809	4 270	4 413	3 536	5 643	4 124	4 522	
	Extranjeros		21 116	19 803	22 687	24 953	31 473	30 278	28 592	33 049	33 057	33 599	34 345	20 044	
	Total empleo en el mes		2 028	1 563	1 694	1 698	2 192	2 199	2 066	2 052	1 820	2 050	2 072	1 846	
	<b>COBERTURA D</b>	<b>Inf</b>	<b>ORMANTE</b>												
	En N° de establecimientos (%)		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	90.9
	En N° de habitaciones (%)		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	86.9

## Development Costs and Prototype Building Data - United States

November 2013

These estimates are for suburban, low barrier to entry markets in regions such as the southeastern and midwestern U.S.

Adjustments should be made for other markets, in particular urban and high barrier to entry markets and regions such as the northeastern and western U.S.

PROTOTYPE DESIGN SUMMARY	Home2 Suites by Hilton			Hampton Inn (Center Loaded Lobby)			Hampton Inn & Suites (Center Loaded Lobby)			Hilton Garden Inn			Homewood Suites			Embassy Suites		
PROTOTYPE VERSION	2.1			6.1			4.1			7.1Grow			9.0			Design Option 3 - Version 2		
DATE	October 2012			December 2011			December 2011			June 2012			May 1, 2011			May 2013		
D&C STANDARDS VERSION	2013 Edition			2013 Edition			2013 Edition			2013 Edition			2013 Edition			2013 Edition		
DATE	1/1/2013			1/1/2013			1/1/2013			1/1/2013			1/1/2013			7/1/2013		
NUMBER OF KEYS	107			80			101			136			109			174		
NUMBER OF FLOORS	4			4			4			5			4			7		
GROSS BUILDING AREA	56,651			49,333			63,599			85,441			77,784			153,358		
GROSS BUILDING AREA/KEY	529.4			616.7			629.7			628.2			713.6			881.4		
STRUCTURAL SYSTEM	Wood Frame			CMU & Precast Plank			CMU & Precast Plank			CMU & Precast Plank			CMU & Precast Plank			Concrete Frame		
LAND REQUIRED - ACRES	1.97			1.59			2.11			3.22			2.36			3.10		
LAND REQUIRED - SQ. FT.	86,940			69,299			91,939			140,119			102,980			135,000		
NUMBER OF PARKING SPACES	107			80			101			178			111			174		
INPUT																		
Land Cost per Sq. Ft.	\$11.00			\$12.00			\$12.00			\$13.00			\$13.00			\$16.00		
Construction Cost per Sq. Ft.	\$100.00			\$110.00			\$110.00			\$115.00			\$110.00			\$135.00		
DEVELOPMENT COST MODEL	Item Cost	Cost/Key	Cost/SF	Item Cost	Cost/Key	Cost/SF	Item Cost	Cost/Key	Cost/SF	Item Cost	Cost/Key	Cost/SF	Item Cost	Cost/Key	Cost/SF	Item Cost	Cost/Key	Cost/SF
LAND	\$956,340	\$8,938	\$11.00	\$831,588	\$10,395	\$12.00	\$1,103,268	\$10,923	\$12.00	\$1,821,547	\$13,394	\$13.00	\$1,338,740	\$12,282	\$13.00	\$2,160,000	\$12,414	\$16.00
DESIGN & ENGINEERING	\$220,000	\$2,056	\$3.88	\$220,000	\$2,750	\$4.46	\$250,000	\$2,475	\$3.93	\$325,000	\$2,390	\$3.80	\$300,000	\$2,752	\$3.86	\$500,000	\$2,400	\$3.26
PERMITS, LICENSES & FEES	\$100,000	\$935	\$1.77	\$95,000	\$1,188	\$1.93	\$140,000	\$1,386	\$2.20	\$215,000	\$1,581	\$2.52	\$150,000	\$1,376	\$1.93	\$425,000	\$2,443	\$2.77
CONSTRUCTION	\$5,665,100	\$52,945	\$100.00	\$5,426,630	\$67,833	\$110.00	\$6,995,890	\$69,266	\$110.00	\$9,825,715	\$72,248	\$115.00	\$8,556,240	\$78,498	\$110.00	\$20,703,330	\$118,985	\$135.00
FURNITURE, FIXTURES & EQUIP.																		
Guestrooms	\$945,024	\$8,832	\$16.68	\$411,040	\$5,138	\$8.33	\$607,818	\$6,018	\$9.56	\$859,656	\$6,321	\$10.06	\$1,117,250	\$10,250	\$14.36	\$1,885,000	\$10,833	\$12.29
Guestroom Corridors	\$52,216	\$488	\$0.92	\$63,280	\$791	\$1.28	\$63,226	\$626	\$0.99	\$62,560	\$460	\$0.73	\$109,000	\$1,000	\$1.40	\$157,000	\$902	\$1.02
Public Areas	\$165,529	\$1,547	\$2.92	\$132,640	\$1,658	\$2.69	\$132,613	\$1,313	\$2.09	\$423,368	\$3,113	\$4.96	\$239,800	\$2,200	\$3.08	\$632,000	\$3,632	\$4.12
Operating Supplies & Equipm't	\$240,857	\$2,251	\$4.25	\$83,520	\$1,044	\$1.69	\$98,576	\$976	\$1.55	\$245,480	\$1,805	\$2.87	\$161,865	\$1,485	\$2.08	\$806,000	\$4,632	\$5.26
Owner Direct Purchases																		
Warehousing	\$8,025	\$75	\$0.14	\$6,000	\$75	\$0.12	\$7,575	\$75	\$0.12	\$10,200	\$75	\$0.12	\$8,175	\$75	\$0.11	\$13,050	\$75	\$0.09
Telephone Switch & Instr'ts	\$41,195	\$385	\$0.73	\$30,800	\$385	\$0.62	\$38,885	\$385	\$0.61	\$52,360	\$385	\$0.61	\$41,965	\$385	\$0.54	\$66,990	\$385	\$0.44
Laundry-Main & Guest	\$40,000	\$374	\$0.71	\$40,000	\$500	\$0.81	\$40,000	\$396	\$0.63	\$40,000	\$294	\$0.47	\$40,000	\$367	\$0.51	\$55,000	\$316	\$0.36 OnQ
Security & Communications	\$9,500	\$89	\$0.17	\$9,500	\$119	\$0.19	\$9,500	\$94	\$0.15	\$9,500	\$70	\$0.11	\$9,500	\$87	\$0.12	\$12,000	\$69	\$0.08
HSIA Equipment	\$29,318	\$274	\$0.52	\$25,600	\$320	\$0.52	\$34,037	\$337	\$0.54	\$46,376	\$341	\$0.54	\$40,766	\$374	\$0.52	\$70,122	\$403	\$0.46 FF&E
Installation	\$37,450	\$350	\$0.66	\$28,000	\$350	\$0.57	\$35,350	\$350	\$0.56	\$47,600	\$350	\$0.56	\$38,150	\$350	\$0.49	\$60,900	\$350	\$0.40 Freight &
Tax	\$224,380	\$2,099	\$3.96	\$110,477	\$1,381	\$2.24	\$144,387	\$1,429	\$2.27	\$254,500	\$1,872	\$2.98	\$260,446	\$2,390	\$3.35	\$556,800	\$3,200	\$3.68 TOTAL FF&E
EXTERIOR SIGNS	\$17,500	\$164	\$0.31	\$15,600	\$195	\$0.32	\$16,500	\$163	\$0.26	\$18,500	\$136	\$0.22	\$18,000	\$165	\$0.23	\$22,000	\$126	\$0.14
INVENTORIES	\$30,000	\$280	\$0.53	\$40,000	\$500	\$0.81	\$40,000	\$396	\$0.63	\$50,000	\$368	\$0.59	\$50,000	\$459	\$0.64	\$60,000	\$345	\$0.39 PRE-
OPENING	\$100,000	\$935	\$1.77	\$120,000	\$1,500	\$2.43	\$120,000	\$1,188	\$1.89	\$140,000	\$1,029	\$1.64	\$160,000	\$1,468	\$2.06	\$220,000	\$1,264	\$1.43 PROJECT
MANAGEMENT	\$90,000	\$841	\$1.59	\$90,000	\$1,125	\$1.82	\$100,000	\$990	\$1.57	\$110,000	\$809	\$1.29	\$110,000	\$1,009	\$1.41	\$150,000	\$862	\$0.98 INSURANCE
	\$30,000	\$280	\$0.53	\$30,000	\$375	\$0.61	\$40,000	\$396	\$0.63	\$50,000	\$368	\$0.59	\$50,000	\$459	\$0.64	\$60,000	\$345	\$0.39 FINANCIAL, TAXES & LEGAL
	\$467	\$0.88	\$60,000	\$750	\$1.22	\$60,000	\$594	\$0.94	\$65,000	\$478	\$0.76	\$65,000	\$596	\$0.84	\$80,000	\$460	\$0.52 PROJECT-WIDE CONTINGENCY	
	\$542,663	\$6,783	\$11.00	\$699,589	\$6,927	\$11.00	\$982,572	\$7,225	\$11.50	\$855,624	\$7,850	\$11.00	\$2,070,383	\$11,898	\$13.50			
TOTAL DEVELOPMENT COSTS	\$9,664,144	\$90,319	\$170.59	\$8,451,338	\$105,642	\$171.31	\$10,819,184	\$107,121	\$170.12	\$15,708,004	\$115,500	\$183.85	\$13,763,541	\$126,271	\$176.95	\$30,850,525	\$177,302	\$201.17

**NOTES & ASSUMPTIONS:**

- \* These cost models are based on National averages in the United States of America from data which has been collected from a variety of sources. The estimates do not include extra costs that are associated with conditions such as coastal requirements, seismic requirements, unusual site requirements, etc.
- \* Hilton Worldwide does not make any representations or guarantees that these numbers are valid, accurate, reliable or complete. Any use of this information is solely at the risk and discretion of the user.
- \* FF&E Freight & Tax is calculated at 16% of Guestrooms FF&E, Guestroom Corridors FF&E, Public Areas FF&E, and Operating Supplies & Equipment. 8% freight and 8% tax.
- \* The cost for wood frame construction is assumed to be \$6 to \$8 per SF less than block and plank construction.
- \* Estimates based on Cost Per Key may vary substantially for properties with more or fewer keys than the prototype.

### PERFIL DE INVERSIONISTA HOTELERO

<b>TIPOLOGÍA DE INVERSIONISTA :</b>	<b>MODERADO</b>
<b>MONTO TOTAL A INVERTIR :</b>	<b>U\$. 21'800,000</b>
<b>FORMA DE INVERSIÓN:</b>	
COMPRA DE TERRENO	U\$. 8'100,000
PRE OPERATIVOS Y GERENCIA (1ER AÑO)	U\$. 345,000
CONSTRUCCIÓN Y SUPERVISIÓN HOTEL (2DO Y 3ER AÑO)	U\$. 10'620,000
EQUIPAMIENTO FF&E/ OS&A (3ER AÑO)	U\$. 2'700,000
<b>TIPO DE FINANCIAMIENTO :</b>	<b>BANCARIO Y/O FONDO DE INVERSIÓN</b>
<b>TASA DE INTERÉS DE DEUDA:</b>	<b>7-8%</b>
<b>PERIODO DE RETORNO DE INVERSIÓN :</b>	<b>6 AÑOS (ESTIMADO)</b>
<b>COSTO DE CAPITAL DEL INVERSIONISTA :</b>	<b>10-12%</b>
<b>TASA DE RETORNO ESPERADO (ROI):</b>	<b>20% APROX.</b>
<b>TIPO DE CONTRATO DE OPERACIÓN HOTELERA:</b>	<b>POR FRANQUICIA Y/O POR OPERACIÓN (SEGÚN EXPERIENCIA)</b>