

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting Report RUA Hotel Boutique

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
PERÚ**

PRESENTADA POR

Alberto Alvaro, Estrada Gamarra, DNI: 09628305

David, Lastra Diaz, DNI: 10340485

Ronald Edwin, Rondón Chávez, DNI: 44188042

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Edgar Alejandro, Choque Surichaqui DNI: 20120087

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Gianella Guadalupe Mayorca Román DNI:70038584

ASESOR

Dr. Pablo José, Arana Barbier, DNI: 44614140

ORCID 0000-0002-44490086

Surco, abril 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Pablo José Arana Barbier, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting Report RUA Hotel Boutique, de los(as) autores(as):

Alvaro Estrada Gamarra, DNI: 09628305

David Lastra Diaz, DNI: 10340485

Ronald Edwin Rondón Chávez, DNI: 44188042

Edgar Choque Surichaqui DNI: 20120087

Gianella Mayorca Roman DNI:70038584,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 04/12/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 07 de diciembre 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Arana Barbier, Pablo José</u>	
DNI: 44614140	Firma 
ORCID: 0000-0002-44490086	

Agradecimientos

A la empresa RUA Hotel Boutique, por habernos brindado información fundamental
para la elaboración del presente estudio.

A los diversos docentes de la PUCP, por su soporte académico, acompañamiento en el
proceso del desarrollo de la tesis, por sus correcciones y seguimiento permanente de nuestros
entregables.



Dedicatorias

A Dios, por darnos sabiduría para afrontar la vida, y guiarnos cada instante en este
largo camino.

A nuestros padres, quienes sabiamente nos supieron orientar en la vida, siendo parte
de nuestros planes, alegrías y tristezas.

A nuestra familia, Alison, Cristian, Dylan y Adhara, que son nuestro apoyo
incondicional e inspiración para ser cada día mejor.



Resumen Ejecutivo

En el corazón de Piura, RUA Hotel Boutique se erige como un santuario para viajeros corporativos y aquellos que buscan experiencias excepcionales. Desafiando las adversidades de la pandemia y la estacionalidad, RUA Hotel Boutique no solo se ha propuesto sobrevivir, sino prosperar. Este documento, una exhaustiva consultoría empresarial, ha transitado desde un diagnóstico profundo hasta la formulación de estrategias sólidas para potenciar la posición de RUA Hotel Boutique. El análisis inicial ha revelado oportunidades latentes en el mercado corporativo y entre los viajeros con altas expectativas, pero también ha destacado la necesidad de abordar desafíos como la carencia de una estrategia de marketing personalizada y la infraestructura limitada. Este informe aborda dichos desafíos mediante la identificación de áreas clave para enfrentar el cambio tecnológico, optimizar operaciones y fomentar la colaboración. Las soluciones propuestas, desde el establecimiento de un departamento interno de marketing hasta la formación de alianzas estratégicas, se han evaluado meticulosamente. El plan de implementación detallado en la Carta Gantt establece un camino claro, con actividades, indicadores y asignación de recursos. Proyectando resultados financieros, anticipamos un crecimiento sostenido en los ingresos y una mejora sustancial en la utilidad neta. Se espera que, para 2024, los ingresos alcancen los S/1,347,990.00 con una utilidad neta proyectada de S/200,453.00 marcando un aumento significativo desde los S/247,927.00 en 2024. La viabilidad financiera de las estrategias propuestas se respalda con indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN) de S/503,013.90, el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 19.06%, el CAPM del 19.64%, la Utilidad Neta Operativa después de Impuestos (NOPAT) y la Tasa de Descuento del Flujo de Caja Libre (FCL). Esta consultoría no solo presenta estrategias sólidas y resultados financieros robustos, sino que también rinde homenaje a la rica historia de RUA Hotel Boutique. Desde sus inicios, RUA Hotel Boutique se ha esforzado por ser más que un simple lugar de alojamiento; es un testimonio de la

resistencia, la adaptabilidad y la búsqueda constante de la excelencia. Estos valores fundamentales orientan cada estrategia propuesta y aseguran que RUA Hotel Boutique no solo sobreviva, sino que florezca en su trayectoria empresarial.



Abstract

In the heart of Piura, RUA Hotel Boutique stands as a sanctuary for corporate travelers and those seeking exceptional experiences. Defying the adversities of the pandemic and seasonality, RUA Hotel Boutique has not only set out to survive but to thrive. This document, an exhaustive business consultancy, has navigated from in-depth diagnosis to the formulation of robust strategies to enhance RUA Hotel Boutique's position. The initial analysis has revealed latent opportunities in the corporate market and among high-expectation travelers but has also highlighted the need to address challenges such as the lack of a personalized marketing strategy and limited infrastructure. This report addresses these challenges by identifying key areas to address technological change, optimize operations, and foster collaboration. The proposed solutions, from establishing an internal marketing department to forming strategic alliances, have been meticulously evaluated. The detailed implementation plan in the Gantt Chart sets a clear path, with activities, indicators, and resource allocation. Projecting financial results, we anticipate sustained revenue growth and a substantial improvement in net profit. By 2024, revenues are expected to reach S/1,347,990.00 with a projected net profit of S/200,453.00, marking a significant increase from S/247,927.00 in 2024. The financial viability of the proposed strategies is supported by key indicators such as the Net Present Value (NPV) of S/503,013.90, the Weighted Average Cost of Capital (WACC) of 19.06%, the CAPM of 19.64%, the Net Operating Profit After Taxes (NOPAT), and the Discount Rate of Free Cash Flow (FCL). This consultancy not only presents robust strategies and strong financial results but also pays tribute to the rich history of RUA Hotel Boutique. Since its inception, RUA Hotel Boutique has strived to be more than just a place of accommodation; it is a testament to resilience, adaptability, and the constant pursuit of excellence. These core values guide every proposed strategy and ensure that RUA Hotel Boutique not only survives but flourishes in its business journey.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1. Presentación de la Empresa	2
<i>1.1.1. Marca</i>	<i>3</i>
1.2. Modelo de Negocio.	3
1.3. Misión, Visión y Valores de la compañía.	4
<i>1.3.1. Misión.....</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2. Visión.....</i>	<i>4</i>
<i>1.3.3. Valores</i>	<i>5</i>
<i>1.3.4. Objetivo de la empresa largo plazo</i>	<i>5</i>
1.4. Análisis de la Industria	6
1.5. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (PESTE).....	7
<i>1.5.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)</i>	<i>8</i>
<i>1.5.2. Fuerzas económicas (E).....</i>	<i>9</i>
<i>1.5.3. Fuerzas Sociales (S).....</i>	<i>15</i>
<i>1.5.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....</i>	<i>20</i>
<i>1.5.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....</i>	<i>21</i>
1.6. Análisis del Contexto Interno de la Empresa AMOFHIT	22
<i>1.6.1. Administración y gerencia (A).</i>	<i>23</i>
<i>1.6.2. Marketing y ventas (M).</i>	<i>24</i>
<i>1.6.3. Operaciones, logística e infraestructura (O).</i>	<i>28</i>
<i>1.6.4. Finanzas y contabilidad (F).</i>	<i>31</i>
<i>1.6.5. Recursos humanos (H).</i>	<i>35</i>

1.6.6.	<i>Sistemas de información y comunicaciones (I)</i>	36
1.6.7.	<i>Tecnología, investigación y desarrollo (T)</i>	36
1.7.	Matriz FODA.....	37
1.7.1.	<i>Oportunidades</i>	37
1.7.2.	<i>Amenazas</i>	38
1.7.3.	<i>Fortalezas</i>	39
1.7.4.	<i>Debilidades</i>	40
1.8.	Cinco Fuerzas de Porter para RUA Hotel Boutique.	41
1.8.1.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	43
1.8.2.	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	43
1.8.3.	<i>Amenaza de los sustitutos</i>	44
1.8.4.	<i>Poder de los nuevos ingresantes</i>	45
1.8.5.	<i>Rivalidad de competidores</i>	46
1.9.	Conclusión.....	47
	Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal	49
2.1.	Diagnóstico de la Empresa	49
2.2.	Factores Claves para la Determinación de los Principales Problemas	52
2.3.	Problemas identificados.....	54
2.3.1.	<i>No están asociados con agencias de viajes de turismo de la región, y no se tiene políticas flexibles para la cancelación de reservas</i>	54
2.3.2.	<i>Implementar en tecnología para fidelizar clientes bajo estándares de bioseguridad</i>	54
2.3.3.	<i>Infraestructura limitada lo que impide expandir habitabilidad e implementación de nuevas mejoras para obtener una nueva categoría</i>	54

2.3.4. <i>No se cuenta con plan de marketing para poder promocionar las ventas y llegar a tener una ocupación de 60%</i>	55
2.4. Matriz de Priorización	56
2.5. Problema Principal	57
2.6. Conclusiones.....	57
Capítulo III: Determinación de Causas Raíz del Problema Principal.....	58
3.1. Personas.....	59
3.1.1. <i>No se cuenta con personal calificado dentro de la organización para el desarrollo de plan de marketing.</i>	59
3.2. Entorno	59
3.2.1. <i>Pandemia COVID-19 e inestabilidad política.</i>	59
3.3. Marketing y ventas	60
3.3.1. <i>No se cuenta con un área de Marketing y ventas</i>	60
3.4. Operaciones.....	60
3.4.1. <i>La empresa no cuenta con plan estratégico y procesos claros.</i>	60
3.4.2. <i>Los socios tenían premura para que el hotel inicie sus operaciones</i>	61
3.5. Finanzas.....	61
3.5.1. <i>Financiamiento Limitado debido a la inversión realizada para la remodelación.</i>	61
3.5.2. <i>Resultados de ventas actuales aun no llega al balance operativo.</i>	62
3.6. Conclusiones.....	62
Capítulo IV: Alternativas de Solución	64
4.1. Estrategia Genérica Competitiva (de Enfoque y Diferenciación).	64
4.1.1. <i>Propósito</i>	64
4.1.2. <i>Justificación</i>	66

4.1.3. <i>Implementación</i>	66
4.2. Alternativas de Solución Identificadas	68
4.2.1. <i>Elaboración de alianzas estratégicas con proveedores.</i>	68
4.2.2. <i>Penetración de mercado en base a las nuevas tendencias.</i>	69
4.2.3. <i>Diversificación concéntrica, mediante la promoción de ventas digitales.</i>	69
4.2.4. <i>Desarrollo de productos a través de actividades complementarias.</i>	70
4.3. Evaluación de las Alternativas de Solución	71
4.4. Solución Propuesta	73
Capítulo V: Plan de Implementación	74
5.1 Actividades	75
5.2 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto	76
5.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación	79
5.3.1 <i>Liderazgo en el área de Marketing:</i>	79
5.3.2 <i>Resistencia al cambio tecnológico</i>	84
5.3.3 <i>Trabajo en Equipo</i>	85
5.3.4 <i>Optimización de procesos</i>	85
5.4 Conclusión.....	85
Capítulo VI: Resultados Esperados	88
6.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación	88
6.1.1. <i>Elaboración de Alianzas Estratégicas con Proveedores:</i>	88
6.1.2. <i>Desarrollo de Productos a través de Actividades Complementarias:</i>	89
6.1.3. <i>Diversificación Concéntrica, Mediante la Promoción de Ventas Digitales:</i>	90
6.2. Beneficio Obtenido.....	91
6.3. Conclusiones.....	97
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	99

7.1. Conclusiones.....99

7.2. Recomendaciones.....105

Referencias.....107



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Categorías y Precios por Habitaciones RUA Hotel Boutique</i>	2
Tabla 2 <i>Encuesta de Perspectiva Macroeconómicas: Al Tipo de Cambio de dólar</i>	11
Tabla 3 <i>Población Censada</i>	16
Tabla 4 <i>Ventas del Mes de Setiembre 2021</i>	26
Tabla 5 <i>Flujo de caja mensual RUA HOTEL BOUTIQUE</i>	32
Tabla 6 <i>Flujo de Ventas Agosto – Octubre</i>	34
Tabla 7 <i>Rendimiento Proyectado para RUA Hotel Boutique</i>	35
Tabla 8 <i>Ingreso de divisas por turismo receptivo, 2017-2020</i>	45
Tabla 9 <i>Cantidad de Hoteles y Hostales de la provincia de Piura</i>	46
Tabla 10 <i>Tarifas de hoteles de Piura</i>	47
Tabla 11 <i>Matriz EFE para RUA Hotel Boutique</i>	51
Tabla 12 <i>Matriz EFI para RUA Hotel Boutique</i>	52
Tabla 13 <i>Factores Determinantes para la Identificación de Problemas</i>	53
Tabla 14 <i>Criterios Para la Complejidad</i>	56
Tabla 15 <i>Matriz de Priorización del Problema - RUA Hotel Boutique</i>	56
Tabla 16 <i>Matriz FACTIS</i>	72
Tabla 17 <i>Priorización de las alternativas de solución</i>	72
Tabla 18 <i>Lista de Actividades para plan de implantación</i>	76
Tabla 19 <i>Gantt de plan de implementación de actividades para RUA HOTEL BOUTIQUE</i>	77
Tabla 20 <i>Presupuesto para plan de implementación</i>	78
Tabla 21 <i>Rendimiento Esperado para RUA Hotel Boutique - Esperado</i>	92
Tabla 22 <i>Componentes para el Cálculo del CAPM</i>	93
Tabla 23 <i>Componentes para el Cálculo del WACC</i>	94
Tabla 24 <i>Flujo de caja proyectado para RUA Hotel Boutique</i>	96

Lista de Figuras

Figura 1 <i>PBI % Histórico del Perú</i>	10
Figura 2 <i>Índices de Tipo de Cambio Nominal</i>	12
Figura 3 <i>Tendencia Indicador de Riesgo País 2019 -2021</i>	13
Figura 4 <i>Tendencia del Indicador de Inversión Privada 2012 - 2022</i>	14
Figura 5 <i>Evolución y proyección de la Población Peruana 1836 - 2020</i>	15
Figura 6 <i>Perú - Ciudades con más 100 000 Habitantes 2021</i>	18
Figura 7 <i>Perú: Evolución de la Tasa de Participación en la Fuerza de Trabajo 2001-2020</i> 19	
Figura 8 <i>Nacional: Arribos a Hospedajes Categorizados</i>	20
Figura 9 <i>Organigrama de RUA Hotel Boutique</i>	24
Figura 10 <i>Ventas por Habitación de Setiembre 2021 RUA Hotel Boutique</i>	26
Figura 11 <i>Campañas de RUA Hotel Boutique en Facebook Setiembre 2021</i>	26
Figura 12 <i>Segmentación por Facebook RUA Hotel Boutique</i>	27
Figura 13 <i>Promoción de RUA Hotel Boutique en Booking.com</i>	27
Figura 14 <i>Cantidad de Huéspedes por Canal de Ventas RUA Hotel Boutique</i>	28
Figura 15 <i>Cantidad de Reservas por Canal de Venta RUA Hotel Boutique</i>	28
Figura 16 <i>Modelo de Negocio RUA HOTEL BOUTIQUE</i>	29
Figura 17 <i>Habitaciones RUA Hotel Boutique</i>	30
Figura 18 <i>Business Center RUA Hotel Boutique</i>	31
Figura 19 <i>Sala de Reuniones RUA Hotel Boutique</i>	31
Figura 20 <i>Relación de gastos en insumos y ventas por área</i>	32
Figura 21 <i>Gastos por Área Operativa</i>	33
Figura 22 <i>Principales indicadores para Turismo en Perú.</i>	42
Figura 23 <i>Cinco Fuerzas de Porter para RUA Hotel Boutique</i>	43
Figura 24 <i>Diagrama Ishikawa para RUA Hotel Boutique</i>	58

Figura 25 <i>Servicios RUA Hotel Boutique</i>	81
Figura 26 <i>Precios - Promociones para RUA Hotel Boutique</i>	82
Figura 27 <i>RUA Hotel Boutique – Canales de distribución</i>	83
Figura 28 <i>CRM RUA Hotel Boutique</i>	84



Capítulo I: Situación General de la Empresa

En el primer capítulo, se sumerge en la presentación exhaustiva de RUA Hotel Boutique, explorando facetas cruciales como su marca y modelo de negocio, así como los principios rectores que abarcan su misión, visión y valores. Siguiendo el enfoque de Porter (1980), se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas para evaluar la posición competitiva de la empresa, identificando oportunidades y amenazas en el sector hotelero. Para contextualizar la industria hotelera, estudios previos resaltan la necesidad de comprender la naturaleza competitiva para alcanzar el éxito empresarial (Smith, 2017; Jones & Brown, 2015). La aplicación de modelos analíticos, como el de Porter, se alinea con las recomendaciones de estos autores para la evaluación de la competencia y la formulación de estrategias efectivas. En el análisis de la industria hotelera, se pueden hallar valiosos aportes en la literatura académica, como los trabajos de autores como Smith (2017) y Jones & Brown (2015), quienes han destacado la importancia de comprender la dinámica competitiva del sector. Estos estudios respaldan la aplicación del modelo de Porter como una herramienta fundamental para evaluar la posición estratégica y orientar decisiones eficaces. Para explorar el entorno externo de la empresa, se recurre al análisis PESTE, una herramienta que Johnson, Scholes y Whittington (2008) sugieren como clave para identificar factores externos que impactan en las operaciones de RUA Hotel Boutique. Hill y Westbrook (1997) respaldan esta aproximación al subrayar la necesidad de evaluar el entorno empresarial para anticipar cambios y ajustar estrategias proactivamente. El análisis interno, llevado a cabo mediante la herramienta AMOFHIT (Kaplan & Norton, 1996), proporciona una visión detallada de la situación actual de la empresa, considerando aspectos como recursos, procesos y capacidades. La aplicación de modelos de análisis interno se apoya en investigaciones previas de Barney (1991) y Peteraf (1993), quienes resaltan la utilidad de estas herramientas en la toma de decisiones estratégicas.

1.1. Presentación de la Empresa

La empresa fue creada debido a las experiencias de viaje de uno de los propietarios. Estos viajes tenían como objetivo resolver y revisar proyectos de negocios con diversas empresas cercanas a la ciudad de Piura. De ahí surgió la visión de cubrir esta necesidad para los empresarios viajeros que se hospedaban en Piura o estaban de paso. La idea era proporcionarles un ambiente que les permitiera la comodidad de contar con una oficina, al mismo tiempo que ofreciera una zona de descanso al nivel de las grandes cadenas hoteleras, pero a un precio más económico. En este sentido, RUA Hotel Boutique, parte de la Corporación LARF SAC, corporación creada con capital peruano en diciembre de 2020 en la ciudad de Piura, ciudad donde operan más de 48,000 empresas activas y a la vez es considerada como la cuarta ciudad más fácil para hacer negocios en Perú (Doing Business, 2020). Posteriormente, después de llevar a cabo la remodelación del hotel desde enero hasta agosto de 2021, con una inversión aproximada de 1.2 millones de soles, inició sus operaciones. En el mes de septiembre de 2021, fue inscrito en el directorio nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados en la categoría de Hotel con 3 estrellas, con el número de certificado 001-2022. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023), asimismo se estableció su categoría y precios por sus habitaciones. (ver Tabla 1).

Tabla 1

Categorías y Precios por Habitaciones RUA Hotel Boutique

Tipo de Habitación	Tarifa	Tarifa
	RACK S/.	Corporativa S/.
Habitación Simple	190	160
Habitación Matrimonial	227	180
Habitación Doble	227	180
Suite Simple	360	227
Suite Matrimonial	385	296

Nota. Adaptado de “*RUA HOTEL BOUTIQUE- Habitaciones en Piura*”, *RUA HOTEL BOUTIQUE*, 2022, (<https://ruahoteles.com/habitaciones-en-piura/>), Información de manejo público.

1.1.1. Marca

La marca RUA se originó en diciembre de 2020 a través de la fusión de las iniciales de los apellidos de los inversionistas, Ruiz y Arriola. La inspiración para la marca provino de la cadena de hoteles Riu Hotels & Resorts, específicamente en la categoría RIU PLAZA HOTELS, que se caracteriza por su arquitectura moderna y elegante, así como por ofrecer las mejores instalaciones para aquellos que viajan por negocios y para aquellos que buscan una experiencia de viaje placentera. Los inversionistas detrás de la marca RUA decidieron utilizar su expertis para invertir en el sector Hotelero para ofrecer un producto de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de los viajeros de negocios como de placer. La marca RUA se esfuerza por ofrecer una experiencia cómoda y agradable, y busca diferenciarse de otras marcas de hoteles brindando un servicio a medida (personalizado) y de alta calidad a cada uno de sus huéspedes. Desde su creación, RUA ha trabajado arduamente para construir una marca reconocida y confiable en la industria hotelera. La marca se ha enfocado en proporcionar instalaciones de alta calidad y un servicio excepcional para sus huéspedes, y se ha esforzado por crear una experiencia de hospedaje única y memorable. (RUA Hotel Boutique, 2021)

1.2. Modelo de Negocio.

La actividad principal de RUA Hotel Boutique, es ofrecer comodidad a sus huéspedes. El hotel cuenta con habitaciones dobles y sencillas, además de espacios habilitados para reuniones, capacitaciones, y servicios de alimentos y bebidas. El modelo de negocio de RUA Hotel Boutique se enfoca principalmente en el público corporativo que viaja a la ciudad de Piura por trabajo o negocios. Para satisfacer las necesidades de este tipo de huéspedes, el hotel ha implementado diversos espacios que facilitan y promueven la realización de estas

actividades. Además, la oferta de RUA Hotel Boutique también está abierta al público en general que realiza viajes de placer y busca una experiencia de comodidad y lujo. El hotel se enorgullece de ofrecer la mejor gastronomía norteña-piurana a sus huéspedes, lo que añade un valor adicional a su oferta. En resumen, RUA Hotel Boutique se dedica a brindar una experiencia de hospedaje de alta calidad a sus huéspedes, centrándose especialmente en el público corporativo que viaja a Piura por negocios o trabajo. A través de sus instalaciones y su variada gastronomía, el hotel busca satisfacer las necesidades de comodidad y lujo de sus huéspedes, ofreciendo, además, espacios adecuados para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo y los negocios. Al mismo tiempo, la oferta del hotel también está abierta al público en general que busca una experiencia de viaje placentera en la ciudad de Piura. (RUA Hotel Boutique, 2021, p3-4)

1.3. Misión, Visión y Valores de la compañía.

1.3.1. Misión

La empresa CORPORACION LARF S.A.C, propone la siguiente Misión para la Marca RUA Hotel Boutique.

“Ser reconocido como la mejor opción en el mercado hotelero, ofreciendo un servicio de calidad con atención personalizada, satisfaciendo todas las necesidades de nuestros huéspedes, fomentando el desarrollo empresarial y turístico de la ciudad” (RUA Hotel Boutique, 2021, p5)

1.3.2. Visión

La empresa CORPORACION LARF S.A.C, propone la siguiente Visión para la Marca RUA Hotel Boutique.

“Llevar el servicio y estándares de RUA Hotel Boutique a las diferentes ciudades del Perú y otros países, generando desarrollo en cada ciudad a través de un personal idóneo y su estricto control de calidad” (RUA Hotel Boutique, 2021, p6)

1.3.3. Valores

Mejora Continua, Nos encontramos en búsqueda constante de las mejores prácticas, implementación de tecnología para garantizar los más altos estándares de calidad en nuestros productos y servicios.

Vocación de servicio, Nos es grato brindar un servicio a medida (personalizado) a nuestros huéspedes, amamos lo que hacemos.

Integridad, Somos confiables y honestos en las interacciones con nuestros clientes.

Trabajo en Equipo, Cada integrante de la familia RUA Hotel Boutique aporta su experiencia individual, pasión y creatividad para garantizar la atención personalizada de calidad que nos distingue ante los demás.

1.3.4. Objetivo de la empresa largo plazo

La meta de ventas para RUA Hotel Boutique al cierre de este año es ambiciosa, buscando superar los S/350 mil soles, con el lanzamiento de operaciones en agosto de 2021 como factor clave (RUA Hotel Boutique, 2021). Para el siguiente año, se proyecta un crecimiento sustancial, aspirando a superar los S/1.2 millones en ventas, marcando un ambicioso hito en su trayectoria (RUA Hotel Boutique, 2021). Además, la empresa se ha propuesto alcanzar un promedio de calificación de 9.0 por parte de las agencias en línea, conocidas como OTA, evidenciando su enfoque en ofrecer un servicio de alta calidad RUA Hotel Boutique, 2021). Como parte de su visión a mediano plazo, RUA Hotel Boutique planea abrir un segundo hotel en las atractivas playas de Vichayito, ubicadas en el distrito de los Órganos, provincia de Talara, departamento de Piura (RUA Hotel Boutique, 2021). Este ambicioso plan de expansión refleja la confianza en su modelo de negocio y la búsqueda de nuevas oportunidades en mercados estratégicos.

La empresa también está comprometida con la continuación de los trabajos de remodelación, implementación y cumplimiento de los protocolos COVID-19, reconociendo la

importancia de la seguridad y la adaptabilidad en el actual contexto pandémico (RUA Hotel Boutique 2021). Esta medida está alineada con la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021-2023 propuesta por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (MINCETUR, 2021). Dicha estrategia busca reactivar el turismo interno y receptivo, proporcionando un marco para las iniciativas del sector (MINCETUR, 2021).

1.4. Análisis de la Industria

Según un informe de la Comisión de Promoción del Perú, el turismo internacional en Perú experimentó un incremento del 8% entre 2015 y 2017, llegando a casi cuatro millones de visitantes (Comisión de Promoción del Perú, 2017). Además, el turismo en el primer trimestre de 2019 mostró un aumento del 2.7% respecto a 2018, siendo América del Norte, Europa y países vecinos como Bolivia, Ecuador, Chile y Colombia las principales fuentes de turistas (Comisión de Promoción del Perú, 2019). Sin embargo, la pandemia de COVID-19 ha introducido un nivel significativo de incertidumbre en diversos sectores en Perú, incluido el turismo. Desde el inicio del aislamiento social y el cierre de fronteras en marzo de 2020, los principales medios de transporte se vieron paralizados. En abril de 2020, el 100% de los destinos globales habían impuesto restricciones de viaje, y el 45% cerró sus fronteras en el primer trimestre de ese año (Organización Mundial del Turismo, 2020). Aunque las campañas de vacunación comenzaron en 2021, la incertidumbre persiste, ya que no todas las personas en todos los países están vacunadas, y los planes de recuperación económica generan incertidumbre en cuanto a su calendario (Brouder et al., 2021). En este contexto, las empresas del sector hotelero deben realizar un análisis interno y externo para definir el futuro de la industria hotelera, ajustándose a la coyuntura nacional y mundial actual (Buhalis et al., 2020). La adaptabilidad y la formulación de estrategias acordes a esta realidad son esenciales para enfrentar los desafíos planteados por la pandemia y las dinámicas económicas cambiantes (Gössling et al., 2020).

1.5. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (PESTE)

El análisis PESTE se revela como una herramienta fundamental para la comprensión del contexto externo en el que RUA Hotel Boutique lleva a cabo sus operaciones. Este análisis exhaustivo incorpora aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, proveyendo una visión integral del entorno empresarial y permitiendo a la empresa anticipar y responder a los cambios, aspecto crítico para su éxito a largo plazo (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Al considerar los factores políticos, RUA Hotel Boutique puede obtener una comprensión más profunda de cómo las decisiones gubernamentales podrían impactar sus operaciones y estrategias (Fredriksson, 2017). En el ámbito económico, el análisis puede ser instrumental para prever la volatilidad de los mercados financieros y evaluar el efecto de la inflación en los precios de sus servicios (Grant, 2019). El análisis social, por su parte, es crucial para identificar tendencias demográficas y cambios en las preferencias del consumidor, elementos esenciales para ajustar la oferta de servicios según la demanda (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2009). El análisis tecnológico es un componente clave para RUA Hotel Boutique, ya que permite la identificación de las últimas tendencias tecnológicas que podrían mejorar la eficiencia y calidad de sus servicios (Cline, 2017). Por último, el análisis ambiental provee perspectivas sobre los riesgos ambientales y las regulaciones relacionadas con la sostenibilidad, brindando a la empresa la oportunidad de alinearse con prácticas sostenibles y responder a las expectativas de los consumidores en este aspecto (Carroll & Shabana, 2010). En resumen, el análisis PESTE emerge como una herramienta estratégica que permite a RUA Hotel Boutique evaluar riesgos y oportunidades en su entorno empresarial, facultándola para tomar decisiones informadas y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado (Morrison, 2009).

1.5.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La reactivación del sector turismo en Perú se ha convertido en un objetivo crucial, especialmente en medio de los desafíos impuestos por la pandemia del COVID-19. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha delineado un plan nacional para reactivar el turismo en el país, abordando diversas áreas para fortalecer la industria (MINCETUR, 2021). Este plan, respaldado por resoluciones ministeriales específicas, busca no solo revitalizar el sector sino también respaldar el desarrollo de emprendimientos privados a través de programas como "Turismo Emprende" (MINCETUR). En el ámbito de las Asociaciones Público-Privadas (APP), se han establecido regulaciones detalladas bajo el Decreto N° 1362, abarcando aspectos legales y de inversión pública y privada (MINCETUR, 2021). El Ministerio de Economía y Finanzas y Proinversión desempeñan roles cruciales en la supervisión y ejecución de estos proyectos, demostrando un enfoque integral en la gestión de iniciativas públicas y privadas en el sector turístico (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Además, el gobierno peruano ha implementado el Programa "Turismo Emprende" a través del Decreto Legislativo N° 1329, buscando fomentar emprendimientos privados en el sector turístico mediante financiamiento y apoyo a la diversificación de la oferta turística (MINCETUR). Estas iniciativas demuestran el compromiso del gobierno con la recuperación y fortalecimiento del sector turístico. La Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR) ha desempeñado un papel proactivo, gestionando medidas fiscales como la exención del impuesto a la renta y el impuesto general a la venta (IGV) para el año 2020, con el objetivo de proporcionar estabilidad a las empresas hoteleras durante la recuperación económica (CANATUR). Estas acciones, respaldadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), reflejan la colaboración interinstitucional para mitigar los impactos adversos de la pandemia en el sector hotelero.

En respuesta a la clasificación de la COVID-19 como una pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el gobierno peruano declaró el estado de emergencia nacional y ha implementado medidas rigurosas, incluido el cierre de fronteras y el aislamiento social, como se indica en el Decreto Supremo No. 044-2020-PCM (Perú, 2020). Sin embargo, la reactivación económica, respaldada por informes del Instituto Peruano de Economía (IPE), ha permitido la aprobación de fases para la reanudación de actividades, incluyendo protocolos específicos para hoteles clasificados y establecimientos de alojamiento (IPE). En conclusión, las acciones gubernamentales, las asociaciones público-privadas y los programas de emprendimiento están configurando el camino para la recuperación del sector turismo en Perú, especialmente en el ámbito hotelero, brindando apoyo financiero, regulaciones específicas y medidas para garantizar la seguridad durante la pandemia.

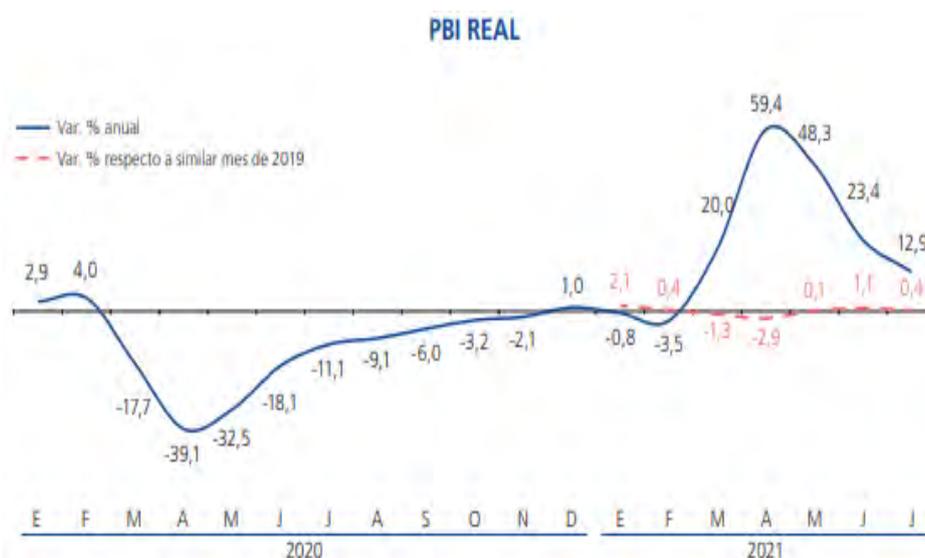
1.5.2. Fuerzas económicas (E)

Entre enero y julio de 2021, la actividad económica experimentó un aumento significativo, registrando un incremento interanual del 19.7%. Este crecimiento se atribuye a varios factores, incluida la baja base comparativa con el periodo anterior y las mejoras en la situación nacional e internacional de la vacunación contra la COVID-19. Además, la implementación de medidas sanitarias más flexibles contribuyó a la recuperación económica. Después de la notable recuperación del Producto Interno Bruto (PIB) mensual al cierre de 2020, la dinámica mensual en 2021, en comparación con 2019, se vio influenciada por eventos como la cuarentena focalizada en febrero y la persistente incertidumbre política que afecta a diversos sectores. A pesar de estos desafíos, en julio de 2021, la actividad económica logró situarse un 0.4% por encima de la escala alcanzada en 2019, marcando un progreso significativo en la recuperación económica (ver Figura 1). Es importante destacar que, a pesar de este avance general, existen sectores que aún enfrentan rezagos en su proceso de recuperación. En particular, los servicios y el comercio se encuentran entre las actividades más rezagadas. Estos

sectores, que implican una mayor interacción física, han experimentado dificultades adicionales debido a las restricciones y medidas de distanciamiento social implementadas para contener la propagación del virus (BCRP, 2021b).

Figura 1

PBI % Histórico del Perú



Nota. Tomado de “*Reporte de Inflación Setiembre 2021 Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2021-2022*,” por BCRP, 2021.

(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2021.pdf>), Información de manejo público.

Las expectativas para el tipo de cambio proyectado en Perú indican un escenario moderado y estable en el corto plazo, con previsiones que se sitúan entre S/ 4,10 y S/ 4,15 por dólar para el próximo mes de septiembre de 2021, según lo detallado en la Tabla 2. Este rango sugiere una relativa estabilidad en la moneda local, respaldada por las prácticas económicas efectivas implementadas en el país. En el transcurso de los años, se anticipa que el tipo de cambio continuará manteniendo un equilibrio, con valores proyectados en un rango más amplio entre S/ 4,10 y S/ 4,40 por dólar. Esta perspectiva refleja la confianza en la robustez de la economía peruana y su capacidad para resistir posibles fluctuaciones en los mercados

financieros globales. La consistencia en este intervalo proporciona un marco propicio para la planificación económica y financiera, tanto a nivel empresarial como individual, en el contexto peruano (BCRP, 2021a)

Tabla 2

Encuesta de Perspectiva Macroeconómicas: Al Tipo de Cambio de dólar.

	Encuesta realizada al:		
	31 Jul 2021	31 Ago. 2021	30 Set 2021
(S/ por US\$) *			
Analistas económicos 1/			
2021	3.93	4.10	4.14
2022	3.95	4.25	4.21
2023	4.10	4.50	4.40
Sistema Financiero 2/			
2021	3.95	4.1	4.15
2022	4.00	4.00	4.25
2023	4.00	3.95	4.30
Empresas No financieras 3/			
2021	3.90	4.00	4.10
2022	3.84	4.00	4.15
2023	3.80	4.00	4.10

Nota. Tomado de “Nota Semana N° 35,” por BCRP, 2021.

(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2021/ns-35-2021.pdf>),

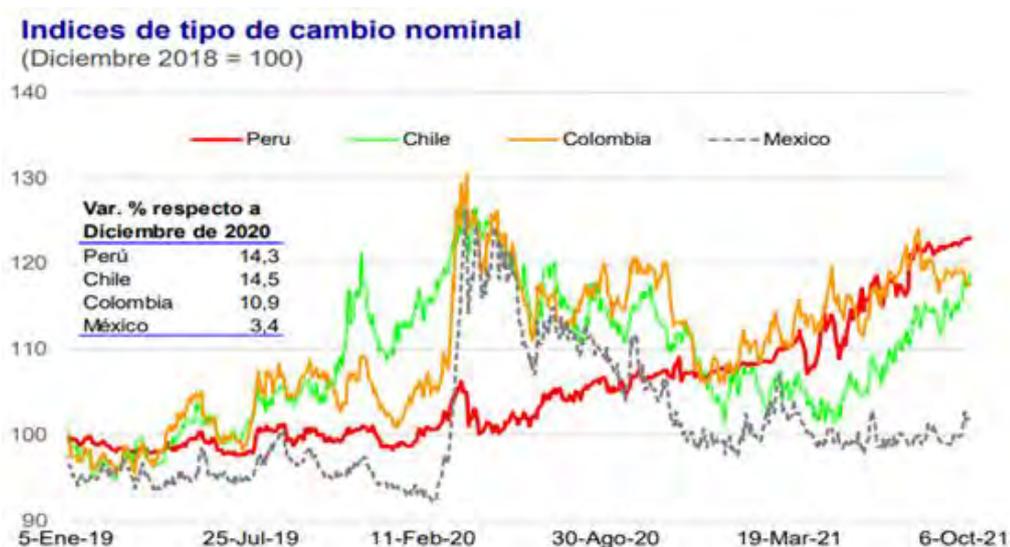
Información de manejo público.

En octubre 2021, el tipo de cambio de venta interbancaria en Perú cerró en S/ 4,14 por dólar, registrando un incremento del 0,22% con respecto a septiembre. Este aumento se traduce en un crecimiento acumulado del 14,3% en comparación con el cierre del año anterior. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) desempeñó un papel fundamental en la estabilización de la moneda, llevando a cabo ventas spot en la mesa de intercambios por un total de US\$ 9.628 millones. Además, el BCRP implementó herramientas cambiarias como swaps cambiarios de venta y CDR BCRP, lo que contribuyó al aumento del saldo de estas

operaciones en US\$ 4.556 millones, como se ilustra en la Figura 2. Estas acciones reflejan los esfuerzos del BCRP por mantener la estabilidad financiera en un entorno económico desafiante, brindando confianza a los inversores y agentes económicos en el país. (BCRP, 2021a)

Figura 2

Índices de Tipo de Cambio Nominal



Nota. Tomado de “*Reporte de Inflación Setiembre 2021 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022,*” por BCRP, 2021.

(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2021.pdf>), Información de manejo público.

En el año 2021, el índice EMBIG Perú experimentó un crecimiento de 10 puntos básicos (PBS), alcanzando los 185 PBS, mientras que el índice EMBIG Latinoamérica ascendió de 6 PBS a 402 PBS, reflejando un marcado rechazo al riesgo. Este fenómeno se atribuye a la preocupación generalizada por la crisis energética en varios países, la persistente inflación y las negociaciones estancadas en torno al límite del techo de la deuda de Estados Unidos. En septiembre, se observó un aumento de 5 PBS en el spread del EMBIG Perú, y el spread del EMBIG Latinoamérica experimentó un incremento de 18 PBS (BCRP, 2021a). La

situación actual, agravada por la pandemia, ha transformado los principales puntos de ingresos en aspectos críticos para diversos sectores. Según un informe elaborado por el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), la industria turística, que solía generar empleo para 1,3 millones de personas, se ha visto fuertemente afectada. En el año 2020, la caída de ingresos y el aumento de algunos gastos generaron un desequilibrio económico en las empresas peruanas, las cuales continúan asumiendo costos fijos como rentas y salarios, sin la perspectiva de recibir los \$5,9 millones tradicionalmente generados por la llegada de más de cinco millones de turistas. No obstante, el Informe de Impacto del COVID-19 en la economía peruana del Instituto Peruano de Economía (IPE), en su octava edición, plantea una estrategia optimista para la reactivación del turismo nacional. Se prevé el lanzamiento de la campaña "Turismo para todos", una iniciativa que ofrecerá tarifas reducidas hasta en un 50% de lo habitual en diversas regiones del país. Esta estrategia busca recaudar al menos 2.500 millones de dólares una vez que se retomen plenamente las actividades económicas (IPE, Informe de Impacto del COVID-19 en la economía peruana, 2021). (ver Figura 3)

Figura 3

Tendencia Indicador de Riesgo País 2019 -2021



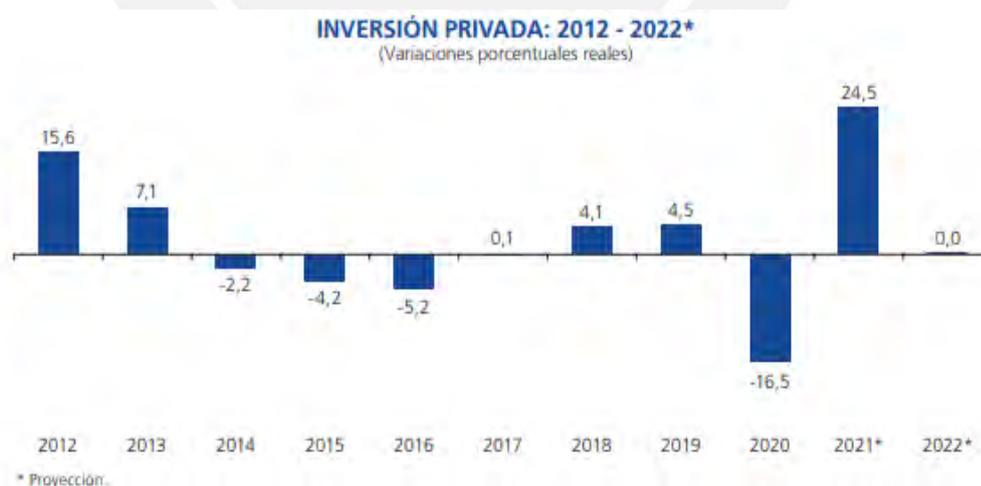
Nota. Tomado de "Nota Semanal N° 35" por BCRP, 2021.

(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2021/ns-35-2021.pdf>), Información de manejo público.

La inversión privada experimentó un notorio aumento del 14.8 por ciento durante los primeros seis meses de 2021, presentando paralelismos con el desempeño registrado en el año 2019, donde se observó un incremento interanual del 80.2 por ciento. Este crecimiento, que superó las expectativas, se atribuye al dinamismo en la autoconstrucción, la optimización de viviendas, las ventas de nuevos hogares y la ejecución de planes de infraestructura. Se anticipa que esta tendencia continuará en los próximos trimestres, a pesar de las limitadas expectativas de que las empresas comiencen a impactar la inversión privada en el último trimestre del año, un efecto que se proyecta mantenerse en 2022. Además, se estima que la inversión en el sector minero seguirá aproximándose a los niveles registrados antes de la pandemia. Como resultado de estos factores, se proyecta un incremento significativo del 24.5 por ciento en la inversión privada, y se pronostica una disminución en la tasa de crecimiento para el año 2022, pasando de un 2.5 por ciento a un 0.00 por ciento, como se observa en la Figura 4 (BCRP, 2021b).

Figura 4

Tendencia del Indicador de Inversión Privada 2012 - 2022



Nota. Tomado de “*Reporte de Inflación Setiembre 2021 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022,*” por BCRP, 2021.

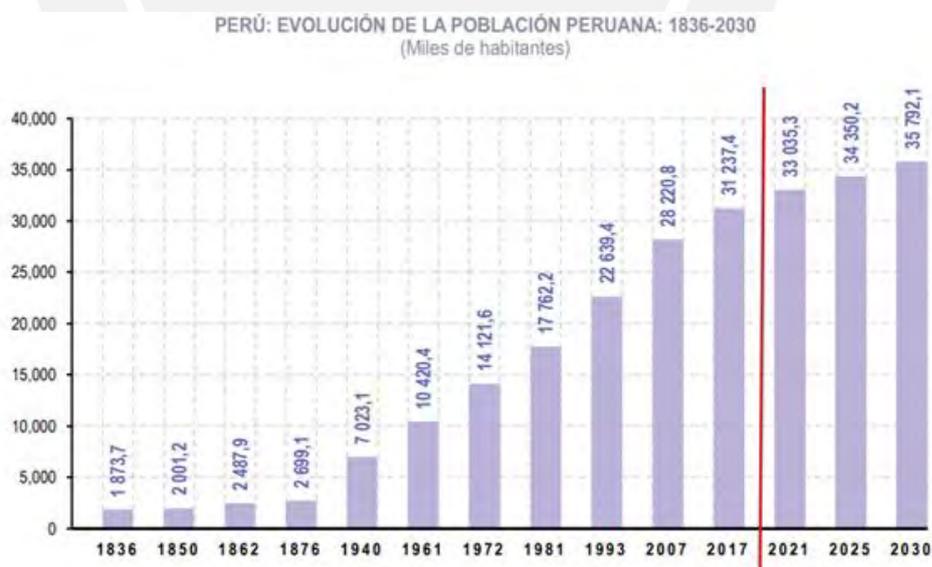
(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2021.pdf>), Información de manejo público.

1.5.3. Fuerzas Sociales (S)

La transformación demográfica de Perú a lo largo de su historia es extraordinaria. En 1836, la población del estado peruano era de 1 millón 873 mil 700 personas. No obstante, para el año 2021, conmemorando el Bicentenario de la independencia del país, la población peruana había experimentado un asombroso crecimiento, alcanzando los 33 millones 350 mil 300 habitantes. Este aumento implica que la población se incrementó en 17,7 veces durante este periodo, como se muestra en la Figura 5 (INEI, 2021). Este notable crecimiento demográfico no solo evidencia un aumento significativo, sino también la diversidad y vitalidad del país a lo largo de su historia, con un impacto profundo en la economía, la sociedad y la cultura (INEI, 2021).

Figura 5

Evolución y proyección de la Población Peruana 1836 - 2020



Nota. Tomado de “Perú Estado De La Población En El Año Del Bicentenario, 2021” por INEI,2021.

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf), Información de manejo público.

En la mitad del año 2020, la tasa de crecimiento promedio anual de la población alcanzó el 2,6%; sin embargo, se proyecta que entre los años 2017 y 2021 disminuirá al 1,4%. Este fenómeno se explica a través del proceso de transición demográfica, caracterizado por la disminución sostenida de la mortalidad seguida por la reducción de los niveles de fecundidad, marcando el inicio de una nueva fase con niveles bajos en ambas variables (INEI, 2021). Adicionalmente, la distribución poblacional por sectores de residencia experimenta cambios atribuibles a la migración interna, particularmente de áreas rurales a urbanas, buscando mejorar las condiciones de vida. En el censo de 1940, el 64.6% de la población peruana residía en zonas rurales, mientras que el 35.4% vivía en áreas urbanas. Sin embargo, esta proporción cambió drásticamente, llegando a una ruralidad del 17.6% y una urbanidad del 82.4% en el censo de 2017. Se proyecta que para el año 2021, las proporciones de población se mantendrán similares, como se detalla en la Tabla 3 (INEI, 2021).

Tabla 3

Población Censada

área de Residencia	Población Censada							Proyectada	
	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2017	2021	
Total	6208.0	9906.7	13538.2	17005.2	22048.4	27412.2	29381.9	33035.3	
Urbana	2197.1	4698.2	8058.5	11091.9	15458.6	2081.3	24205.9	26914.8	
Rural	4010.8	5208.6	5479.7	5913.3	6589.8	6601.9	5176.0	6120.5	
Estructura porcentual									
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
Urbana	35.4	47.4	59.5	65.2	70.1	75.9	82.4	81.5	
Rural	64.6	52.6	40.5	34.8	29.9	24.1	17.6	18.5	

Nota: Adaptado de “Perú Estado De La Población En El Año Del Bicentenario, 2021” por

INEI, 2021.

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf), Información de manejo público.

La Tabla 3, revela un significativo crecimiento demográfico en Perú desde 1940 hasta 2021, con la población total aumentando de 6,208.0 miles a 33,035.3 miles. Este incremento se atribuye principalmente al notable crecimiento de la población urbana, que pasó de 2,197.1 miles en 1940 a 26,914.8 miles en 2021, representando un cambio en la estructura poblacional del 35.4% al 81.5% en áreas urbanas. Aunque la población rural también ha experimentado un aumento, su crecimiento ha sido más moderado, pasando de 4,010.8 miles a 6,120.5 miles en el mismo período. Estos datos reflejan una clara tendencia hacia la urbanización en Perú, con un cambio significativo en la distribución de la población hacia entornos urbanos a lo largo de las décadas. Según las Estimaciones y Proyecciones de Población del INEI para el año 2021, se destaca que las regiones más densamente pobladas, excluyendo Lima, se encuentran en la región Costa, con ciudades como Callao, Trujillo, Chiclayo y Piura, todas superando el medio millón de habitantes. En la región Sierra, sobresalen ciudades como Arequipa, Huancayo y Cusco, cada una con una población de más de medio millón de habitantes. Asimismo, en la región Selva, Iquitos y Pucallpa son las ciudades más pobladas, ambas con una población superior a los 400 mil habitantes (INEI, 2021). Este panorama demográfico evidencia la concentración poblacional en áreas específicas del país, resaltando la importancia de considerar estas disparidades en la planificación y desarrollo regional. (Ver Figura 6)

Figura 6

Perú - Ciudades con más 100 000 Habitantes 2021



Nota. Tomado de “Perú Estado De La Población En El Año Del Bicentenario, 2021” por INEI, 2021.

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf), Información de manejo público.

La tasa de participación de la población activa se define como la proporción de individuos en edad laboral en el Perú que participan activamente en el mercado laboral, ya sea trabajando o buscando empleo. Este indicador refleja el tamaño de la oferta de mano de obra disponible para contribuir a la producción de bienes y servicios, relacionado con la población en edad de trabajar. La desagregación de la población económicamente activa por sexo y grupo de edad proporciona un perfil detallado de la distribución de la fuerza laboral en el país. Entre los años 2001 y 2019, la tasa de participación promedio de la población de 14 años y más aumentó en 3.5 puntos porcentuales, pasando de 69.2% a 72.7%. Sin embargo, el año pasado experimentó una disminución significativa, alcanzando el 64.7%, debido a las medidas implementadas para combatir la propagación de la pandemia del COVID-19, lo que afectó considerablemente a la fuerza laboral (INEI, 2021).

Figura 7

Perú: Evolución de la Tasa de Participación en la Fuerza de Trabajo 2001-2020



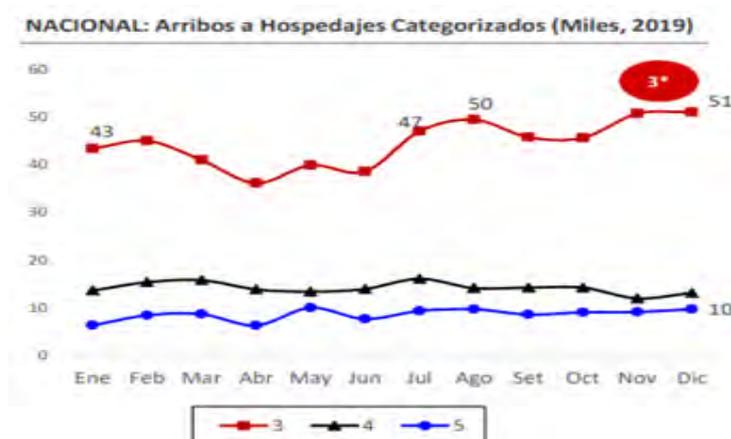
Nota. Tomado de “Perú Estado De La Población En El Año Del Bicentenario, 2021” por INEI, 2021. (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf)

Información de manejo público.

En lo que respecta a la clasificación de hospedajes en Perú, excluyendo Lima y Callao, es notable destacar el papel fundamental de las llegadas nacionales, particularmente en hoteles de 2 y 3 estrellas. Estas llegadas nacionales representaron un impresionante 78% del total, como se ilustra en la Figura 8. Esto refleja una tendencia significativa en la preferencia de los visitantes locales por opciones de hospedaje más accesibles y económicas, lo que puede deberse a una variedad de factores, como la búsqueda de opciones de alojamiento asequibles y la promoción del turismo interno. Esta estadística resalta la importancia de comprender y atender las necesidades y preferencias de los viajeros nacionales en el contexto de la industria hotelera, lo que puede influir en las estrategias de marketing y desarrollo de servicios de alojamiento. Además, demuestra la relevancia de los hoteles de 2 y 3 estrellas como una parte integral del mercado de hospedaje en Perú, contribuyendo a la diversificación de opciones para los viajeros tanto nacionales como internacionales. (Ver Figura 8).

Figura 8

Nacional: Arribos a Hospedajes Categorizados



Nota. Tomado de “Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje, 2019” por MINCETUR, 2020.

(<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1466816/Per%C3%BA%3A%20Oferta%20y%20Demanda%20de%20Establecimientos%20de%20Hospedaje%202019.pdf>) Información de manejo público.

1.5.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Debido a la pandemia de COVID-19, la necesidad de adaptarse a la nueva normalidad ha acelerado la tendencia hacia la innovación en la industria hotelera. La adopción de tecnología inteligente se ha vuelto fundamental, ya que abarca aspectos que van desde la sostenibilidad del negocio hasta la mejora del acceso mediante innovaciones tecnológicas. A pesar de esta creciente adopción, es notable la escasez de investigaciones que aborden específicamente las consecuencias de estas innovaciones tecnológicas en la satisfacción de los clientes (Hinojosa, 2020). En la actualidad, los hoteles están empleando activamente la tecnología para responder a las demandas de huéspedes cada vez más exigentes y tecnológicamente avanzados. Se utilizan sensores y sistemas de recopilación de datos para mejorar la comunicación con los clientes a través de plataformas digitales multiservicio (Preciados, 2020).

Desde la aparición del COVID-19, los hoteles deben reformular sus operaciones mediante la aplicación de tecnología para prevenir que la pandemia siga afectándolos. Esta situación está considerada como una fase dicotómica vinculada a la industria hotelera, lo que ha generado una grave crisis y la necesidad de una profunda innovación. Se ha desencadenado un proceso competitivo que exige a las empresas del sector mantener una posición de liderazgo, ya que ninguna desea quedar rezagada en esta carrera, dado que corren el riesgo de desaparecer (Pérez, 2020). La aplicación de la tecnología en la industria hotelera se ha enfocado principalmente en la reducción del contacto físico con los clientes, especialmente en procesos donde la presencia humana no es esencial, como el check-in, el check-out o el servicio de habitaciones. Entre las tecnologías clave implementadas destaca la recepción remota de clientes a través de pantallas interactivas, permitiendo mantener la distancia virtual mientras se conserva un cierto grado de contacto humano. Además, se ha adoptado el teléfono móvil de los clientes como un control remoto multifuncional para evitar el contacto manual con elementos compartidos, como las cartas de los restaurantes, el control de la televisión y las llaves de las habitaciones (Hinojosa, 2020). Otras innovaciones tecnológicas incluyen el uso de señalización con inteligencia artificial y biométrica para el conteo de personas y el control de aforo en espacios comunes, así como la implementación de tecnologías biométricas y reconocimiento facial para la identificación de los clientes, el monitoreo del uso de mascarillas y la garantía del distanciamiento social. Por último, se ha recurrido al uso de BIG DATA e inteligencia artificial para mejorar el control de la calidad del aire en las instalaciones hoteleras (Hinojosa, 2020).

1.5.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

La conciencia sobre la preservación ambiental y el uso adecuado de las energías, así como la creciente preocupación por el calentamiento global, ha ganado prominencia tanto en los medios estatales como en las discusiones internacionales, reflejando la clara urgencia de

abordar la degradación ambiental (Romero, 2020). En este contexto, Miranda et al. (2016) proponen la edificación sostenible como un proceso integral que abarca todas las etapas, desde el diseño integrado hasta la selección de elementos para diversos usos y entornos. Este enfoque incluye criterios de reciclaje, la implementación de tecnologías eficientes en el consumo de energía y agua, y consideraciones sobre la interacción armoniosa con el entorno mediante prácticas de urbanización y socialización. Para garantizar que las construcciones con orientación ecológica cumplan con los estándares necesarios, se ha introducido el certificado internacional LEED, que exige que los edificios sostenibles logren un vínculo positivo con el medio ambiente a través de la eficiencia en el consumo de recursos, la reducción de emisiones de CO₂ y prácticas de gestión de residuos, asegurando al mismo tiempo un entorno saludable y de bienestar para sus habitantes (Romero, 2020).

1.6. Análisis del Contexto Interno de la Empresa AMOFHIT

El análisis AMOFHIT emerge como una herramienta esencial para realizar una evaluación integral de la situación interna de RUA Hotel Boutique. Esta metodología permite examinar detenidamente las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de Activos, Mentas (habilidades), Organización, Finanzas, Habilidades (competencias), Innovación y Tecnología (Mañas, 2015). La evaluación de Activos, que incluye recursos tangibles como propiedades y financieros, y recursos intangibles como la marca, proporciona una visión clara de los elementos que sustentan la posición de RUA Hotel Boutique en el mercado (Mañas, 2015). Por ejemplo, el análisis puede revelar la importancia estratégica de ciertas propiedades o la necesidad de inversiones adicionales en innovación.

El componente Mentas se centra en las habilidades y competencias del personal, permitiendo a la empresa entender qué habilidades son fundamentales para el éxito y qué áreas deben ser mejoradas mediante capacitación o contratación (Mañas, 2015).

Investigaciones sugieren que la calidad del servicio en la industria hotelera está

estrechamente ligada a las habilidades y actitudes del personal (Kandampully, 2007). El componente Organización analiza la cultura organizacional, lo que implica evaluar cómo los valores, normas y comportamientos dentro de la empresa afectan su desempeño (Mañas, 2015). Se ha demostrado que una cultura organizacional fuerte puede ser un diferenciador competitivo en la industria hotelera (Denison, 1990). El análisis de Finanzas brinda una visión detallada de la salud financiera de la empresa, identificando áreas donde se pueden realizar ajustes para mejorar el rendimiento económico (Mañas, 2015). Estudios destacan la importancia de una gestión financiera eficiente en la industria hotelera (Enz, 2010). La evaluación de Habilidades y competencias examina las capacidades distintivas que destacan a RUA Hotel Boutique en el mercado (Mañas, 2015). Investigaciones resaltan la importancia de desarrollar competencias específicas para diferenciarse de la competencia (Prahalad & Hamel, 1990). El componente Innovación aborda la capacidad de la empresa para introducir nuevas ideas y procesos, mientras que Tecnología evalúa el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio (Mañas, 2015). Investigaciones destacan que la innovación y la tecnología son factores clave para la competitividad en la industria hotelera (Sigala, 2015).

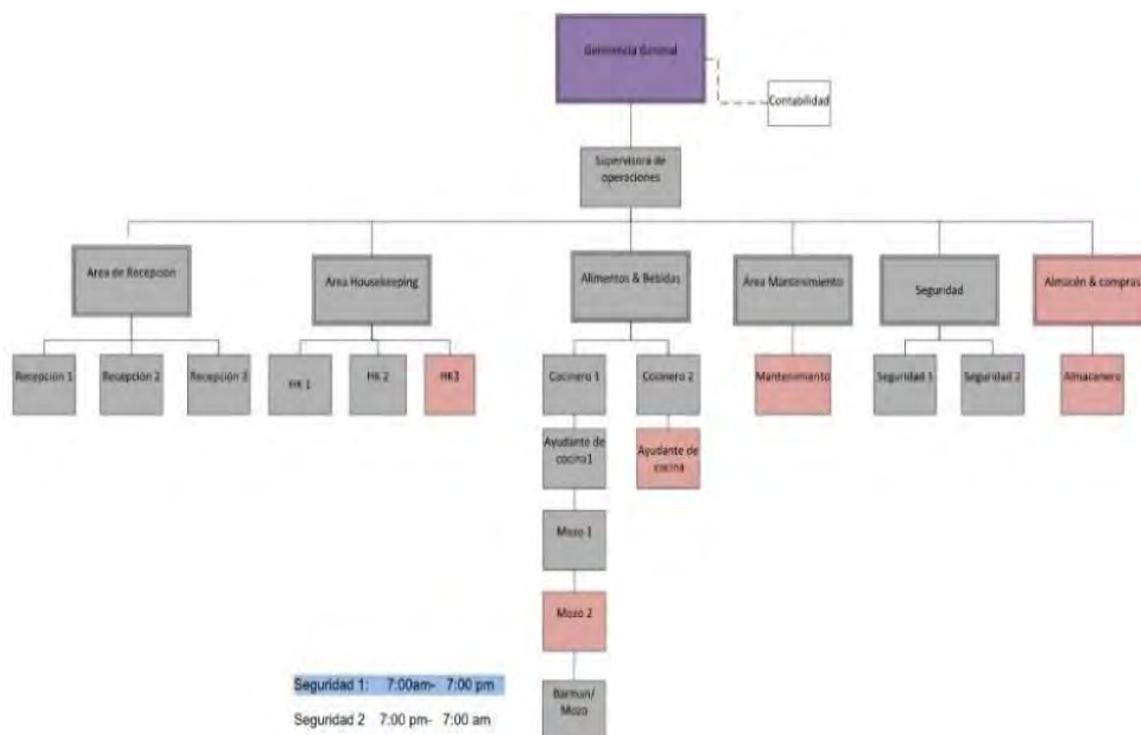
1.6.1. Administración y gerencia (A).

RUA Hotel Boutique cuenta con una estructura organizativa de distribución horizontal planificada para el inicio de funciones. El gerente general es el CEO de la compañía. Debajo de él se encuentra la supervisora de operaciones, quien está encargada de supervisar todas las operaciones del hotel y asegurarse de que todos los procesos se realicen bajo los estándares de servicio y atención de calidad; El gerente general se encarga de manejar las estrategias comerciales, la gestión de programadores web y reservas; No se cuenta con un jefe de recursos humanos, jefe de finanzas o jefe de contabilidad, ni tampoco

con un jefe de proyectos de TI. Además, no disponemos de un departamento de marketing, ya que esta función es tercerizada (ver Figura 9).

Figura 9

Organigrama de RUA Hotel Boutique



Nota. Tomado de “Manual de Políticas y Procedimientos” (RUA Hotel Boutique, 2022b)

1.6.2. Marketing y ventas (M).

La externalización del servicio de marketing con la empresa DIBAL CORP SAC es una estrategia que ha brindado resultados notables para el RUA Hotel. Según el análisis llevado a cabo en octubre de 2021, en su Fan Page de Facebook, el hotel ha acumulado un impresionante seguimiento con 2,976 seguidores, lo que indica un sólido interés en su oferta y marca por parte de la comunidad en línea. Además, 3,063 personas han registrado su visita al hotel, lo que sugiere una interacción activa y un compromiso de los clientes con el negocio. El hotel también ha obtenido una calificación excepcional de 4.9 estrellas, lo que refleja la satisfacción de los visitantes y su experiencia positiva en las instalaciones. Las 39 opiniones de los usuarios proporcionan un valioso testimonio de la calidad del servicio y la hospitalidad

del RUA Hotel Boutique. Estos indicadores son un testimonio del éxito de la estrategia de marketing digital implementada por DIBAL CORP SAC y el impacto positivo que ha tenido en la visibilidad, la reputación y la satisfacción de los clientes del RUA Hotel Boutique.

RUA Hotel ofrece cuatro tarifas: (a) Habitación Suite: S/385.00 (cama King size).

(b) Habitación Ejecutiva: S/227.00 (cama 2 plazas para 2 personas).

(c) Habitación Doble: S/227.00 (2 camas de 1.5 plazas).

(d) Habitación Simple: S/165.00 (1 cama de 2 plazas para 1 persona).

En el análisis de las ventas del mes de septiembre de 2021 (ver Tabla 4), se destaca que las habitaciones matrimoniales jugaron un papel significativo al contribuir con el 45% de las ventas totales, como se muestra en la Figura 10. Este dato subraya la demanda y preferencia por las habitaciones matrimoniales entre los clientes, lo que puede ser resultado de una atención cuidadosa a la calidad y el servicio en este tipo de alojamiento. Además, es relevante mencionar que las campañas de Facebook son gestionadas por la Ejecutiva de reservas y ventas, una profesional con tres años de experiencia en administración hotelera. Su labor no se limita a la promoción en redes sociales, sino que abarca la gestión de reservas y ventas corporativas, como se detalla en las Figuras 11 y 12. Este enfoque integral en la estrategia de marketing y ventas, llevado a cabo por una experta en el sector, respalda el éxito en la promoción de las habitaciones matrimoniales y otros servicios del hotel, fortaleciendo la relación con los clientes y la satisfacción general. De la segmentación de los seguidores de Facebook de RUA Hotel se deduce que sus clientes en la mayoría son hombres entre 25 a 34 años (ver Figura 12). Asimismo, RUA Hotel Boutique está asociado con una OTA (Online Travel Agency) sin embargo existen otras OTA como tripadvisor.com, hostelworld.com y hostelbookers.com donde aún no anuncia. Sin embargo, están próximos a obtener el sello de Safe Travel.

Tabla 4*Ventas del Mes de Setiembre 2021*

	Ventas según tipo de habitación.				
	Habitación Simple	Matrimonial	Doble	Suite	Tota
NOCHES	63	78	25	5	171
Soles S/.	S/ 11550.00	S/ 14300.30	S/ 4222.00	S/.1472.00	S/31544.30

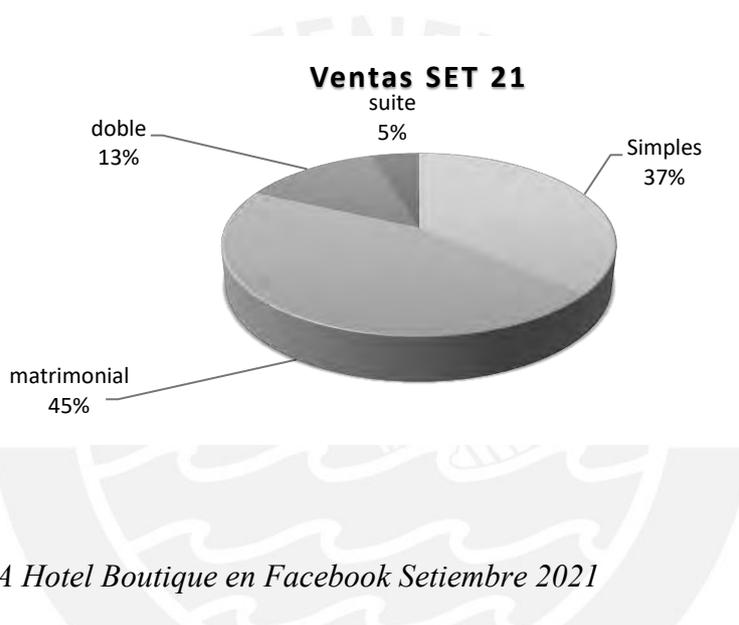
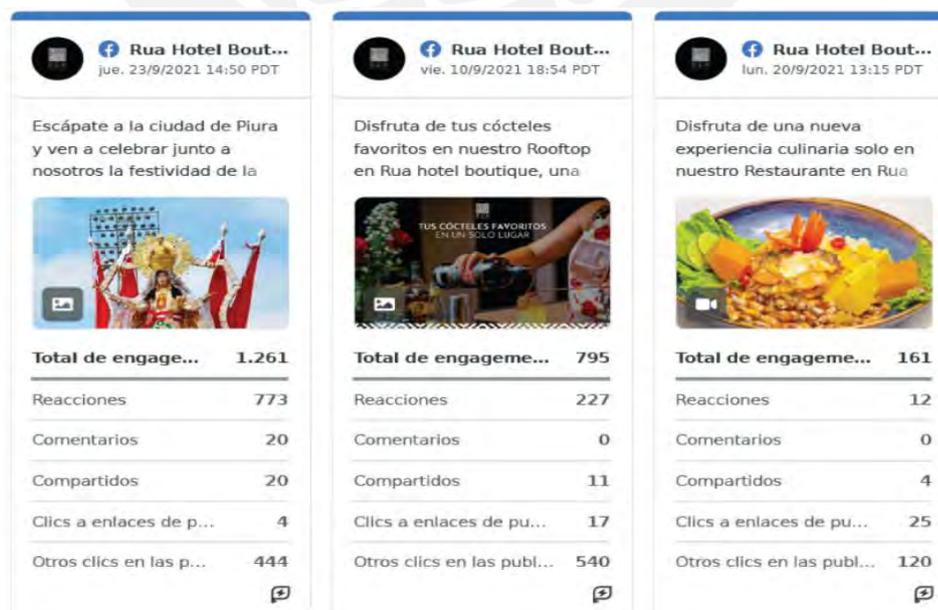
Figura 10*Ventas por Habitación de Setiembre 2021 RUA Hotel Boutique***Figura 11***Campañas de RUA Hotel Boutique en Facebook Setiembre 2021*

Figura 12

Segmentación por Facebook RUA Hotel Boutique

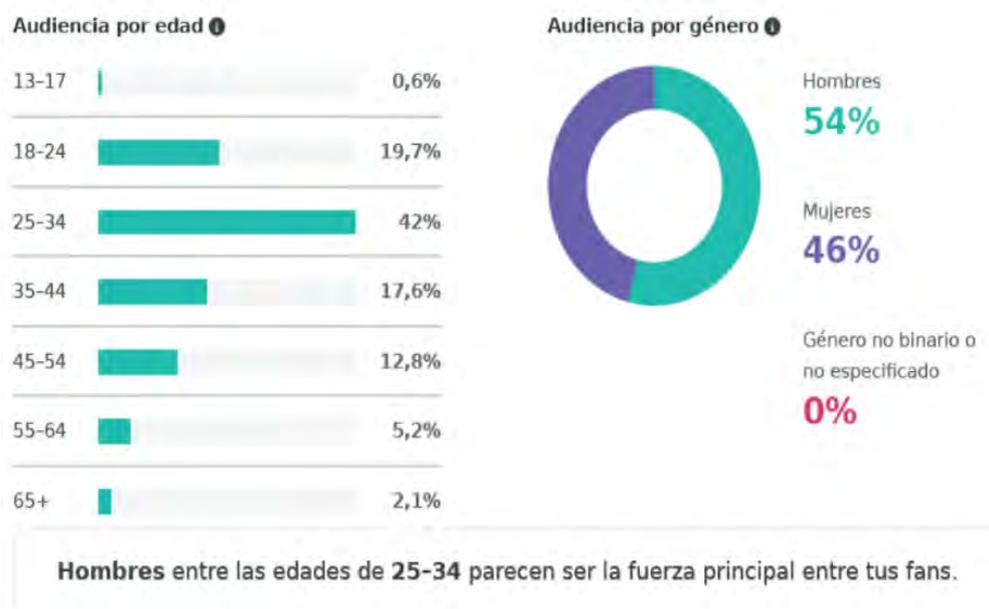


Figura 13

Promoción de RUA Hotel Boutique en Booking.com.

Reserva tu estancia en Piura

Desayuno incluido

Rua Hotel Boutique ★★
Piura · [Mostrar en el mapa](#)

Habitación Doble
1 cama doble grande
Desayuno incluido
Solo quedan 4 habitaciones a este precio en nuestra web

Ayenda Regional ★★ **Promocionado**
Piura · [Mostrar en el mapa](#)

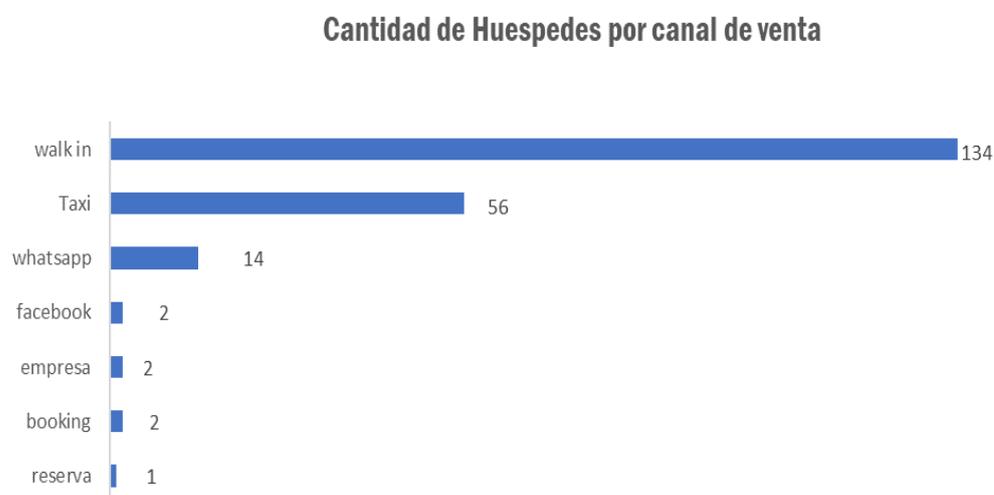
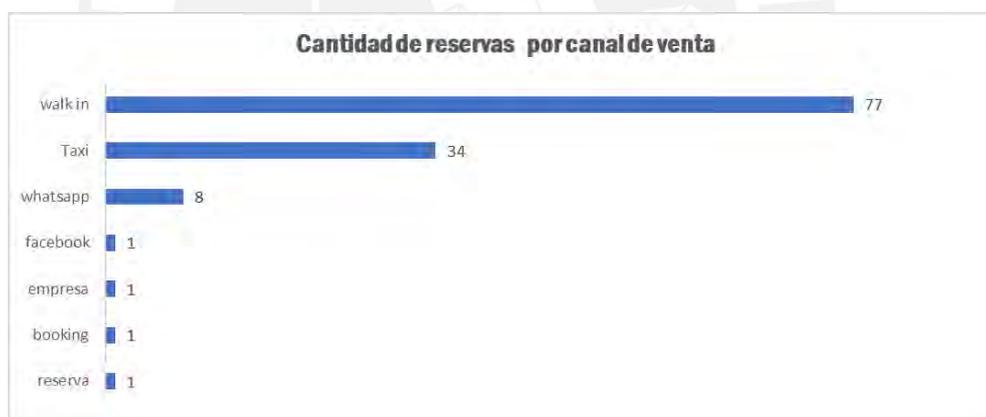
Habitación Doble
1 cama doble
Cancelación GRATIS • Sin pago por adelantado
Puedes cancelar más tarde. Aprovecha y consigue un buen precio hoy.
Solo quedan 6 habitaciones a este precio en nuestra web

Ayenda La Coruña ★★★ **Promocionado**
Piura · [Mostrar en el mapa](#)

Habitación Doble Económica
1 cama doble
Cancelación GRATIS • Sin pago por adelantado
Puedes cancelar más tarde. Aprovecha y consigue un buen precio hoy.

Nota. Tomado de “Hoteles de Piura” (<https://www.booking.com/searchresults.es.html>).

Información de manejo público.

Figura 14*Cantidad de Huéspedes por Canal de Ventas RUA Hotel Boutique***Figura 15***Cantidad de Reservas por Canal de Venta RUA Hotel Boutique*

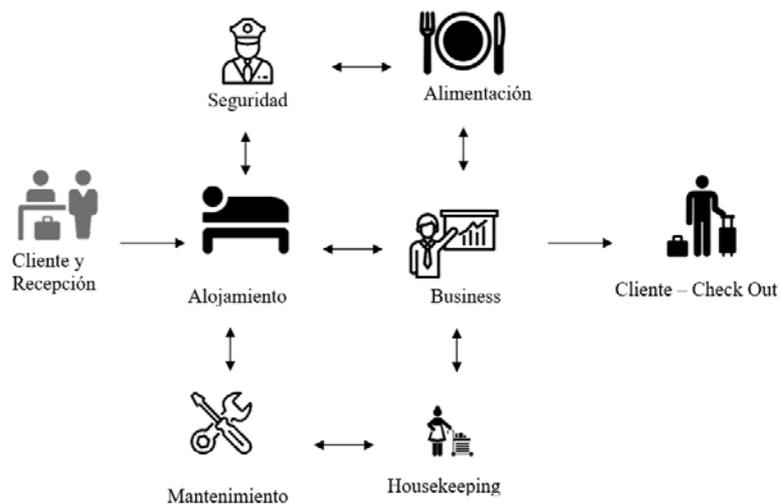
1.6.3. Operaciones, logística e infraestructura (O).

En RUA Hotel Boutique, existen manuales de funciones aprobados por la dirección, que incluyen al gerente, supervisor de operaciones y el encargado del área. En estos manuales se especifica que se debe realizar una breve charla antes de la apertura del hotel para informar al personal sobre los insumos disponibles, la distribución de los trabajadores por áreas, la ocupación del hotel y las peticiones especiales de los huéspedes. Además, en estas charlas se abordan los objetivos del día, las metas de ventas y la actitud de servicio. La Ama de Llaves o

Housekeeping es la responsable de mantener las habitaciones y áreas públicas del hotel limpias y en buen estado, así como de gestionar el suministro, control y manejo de blancos y decoración del hotel. El área de *Housekeeping* trabaja en coordinación con todas las demás áreas y reporta a la Supervisión de Operaciones y a la Gerencia General. El recepcionista es el principal punto de contacto directo con los huéspedes o clientes y está disponible de manera permanente las 24 horas del día. El área de recepción trabaja en coordinación con todas las demás áreas y reporta a la Supervisión de Operaciones, a la Gerencia General o al Administrador del Hotel. El área de restaurante, a cargo de los meseros, es responsable de recibir las solicitudes de *room service* y de ingresarlas al sistema para generar la Comanda de *room service*. Esta comanda se envía a la cocina para su preparación. Los meseros también se encargan de registrar los cargos en la cuenta del huésped, asegurándose de ingresar correctamente los ítems solicitados por el cliente, junto con el número de habitación, el número de personas y las cantidades ordenadas, (Ver Figura 16.

Figura 16

Modelo de Negocio RUA HOTEL BOUTIQUE

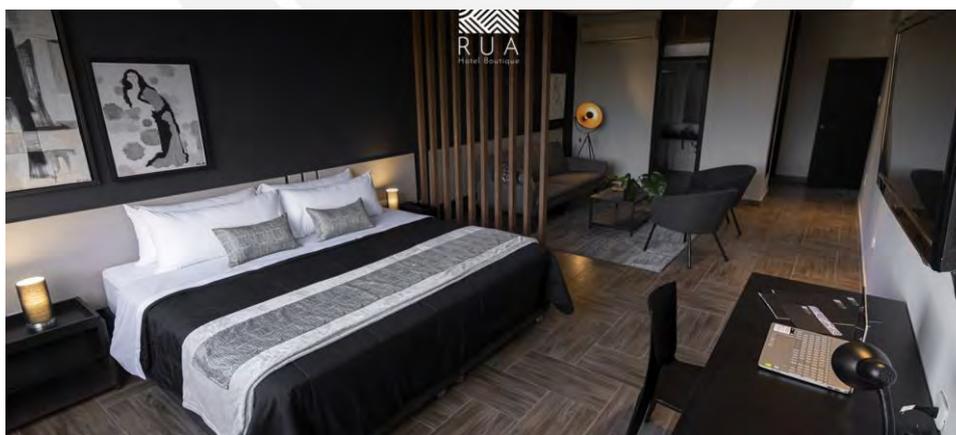


Nota. Tomado de “Manual de Políticas y Procedimientos” (RUA Hotel Boutique, 2022b)

RUA Hotel Boutique, ubicado en la pintoresca calle Libertad 1082, a solo dos cuadras de la emblemática Plaza de Armas de la Calurosa ciudad de Piura, es un destino de hospedaje que ofrece una experiencia excepcional. Con un total de 27 habitaciones, cada una diseñada enfocada en dar comodidad y el bienestar a los huéspedes. Las habitaciones están equipadas con una cama de dos plazas para un descanso reparador, un espacioso escritorio para trabajar o planificar su viaje, acceso a Wi-Fi para estar conectado en todo momento, una televisión de 42 pulgadas para el entretenimiento, aire acondicionado para mantener la temperatura ideal, un refrescante Welcome Drink para dar la bienvenida a los visitantes, amenidades para el aseo personal y una práctica secadora. La Tabla 01, que se muestra en las instalaciones del hotel, presenta una variedad de categorías de habitaciones y sus respectivos precios, permitiendo a los huéspedes elegir la opción que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto. En RUA Hotel Boutique, la comodidad y la atención personalizada se combinan para brindar una experiencia inolvidable a quienes visitan la ciudad de Piura (ver Figura 17).

Figura 17

Habitaciones RUA Hotel Boutique



Asimismo, el hotel cuenta con 01 BUSINESS CENTER equipado con 01 computadora, cafetería, wifi de alta velocidad e impresora; (ver figura 02), del mismo modo el hotel ha implementado 02 sala de reuniones (capacidad 12 personas cada una), adaptadas para realizar capacitaciones, reuniones entre otros; las salas de reuniones están equipadas con

televisor, equipo de sonido, wifi, material de apunte y el servicio de alimentos – bebidas. Finalmente, RUA Hotel Boutique cuenta con dos ambientes comunes, el primero es el restaurante RUA donde se propone una carta variada típica de la gastronomía norteña y gastronomía internacional, sus principales aperitivos son la algarrobina Piurana o el Pisco Sour; y el segundo un *Rooftop Bar* RUA, ubicada en la terraza del hotel donde se presenta los principales Piuranos, ver Figura 18.

Figura 18

Business Center RUA Hotel Boutique

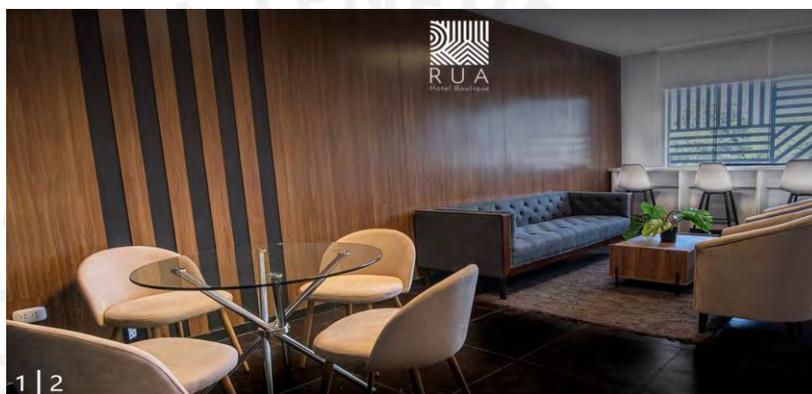
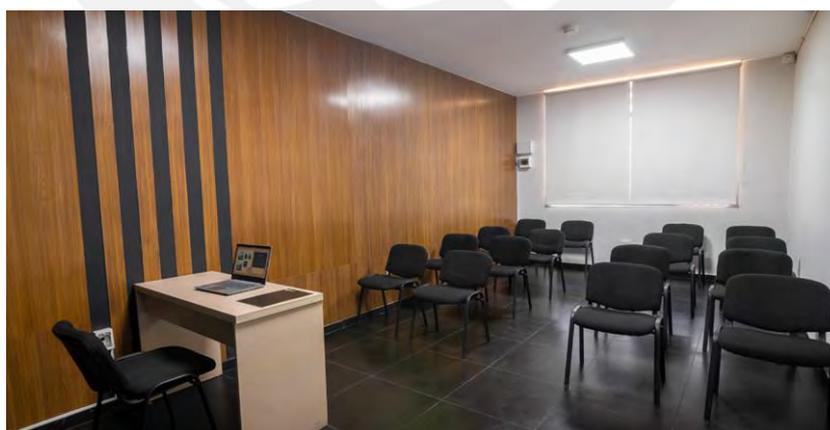


Figura 19

Sala de Reuniones RUA Hotel Boutique



1.6.4. Finanzas y contabilidad (F).

En RUA Hotel Boutique, el área de finanzas cuenta con la dirección competente de un contador general con una destacada trayectoria de más de 30 años de experiencia en la

contabilidad de empresas de diversos sectores económicos en el país (Figura 20). Su rol fundamental abarca la minuciosa registración de los asientos contables y la elaboración de estados financieros, actividades esenciales para la gestión financiera y la toma de decisiones informadas. Asimismo, el contador general asume la responsabilidad de gestionar los pagos a proveedores y al personal del hotel, garantizando la realización eficiente y oportuna de todas las transacciones financieras. Esta labor contribuye significativamente a la estabilidad económica del establecimiento y a la satisfacción tanto de los colaboradores como de los socios comerciales. La vasta experiencia y el profundo conocimiento del contador general se presentan como activos invaluable para RUA Hotel Boutique, asegurando una gestión financiera sólida y confiable (Figura 20).

Figura 20

Relación de gastos en insumos y ventas por área

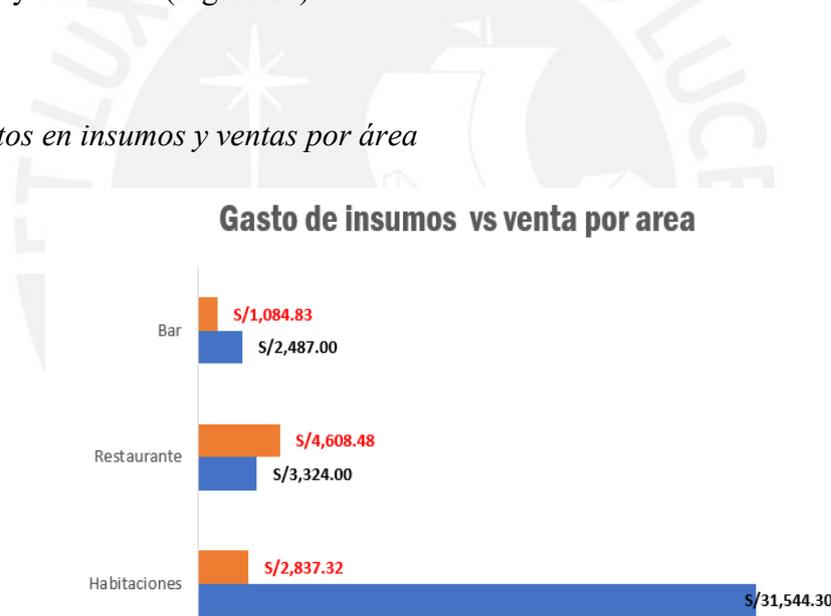


Tabla 5

Flujo de caja mensual RUA HOTEL BOUTIQUE

Tipo de ingreso	Ingresos (S/)	Egresos (S/)	Flujo de Caja (S/)
Habitaciones	31544.30	2837.32	28706.98
Restaurante	3324.00	4608.48	-1284.48
Bar	2487.00	1084.83	1402.17
Total	37355.30	8530.63	28824.67

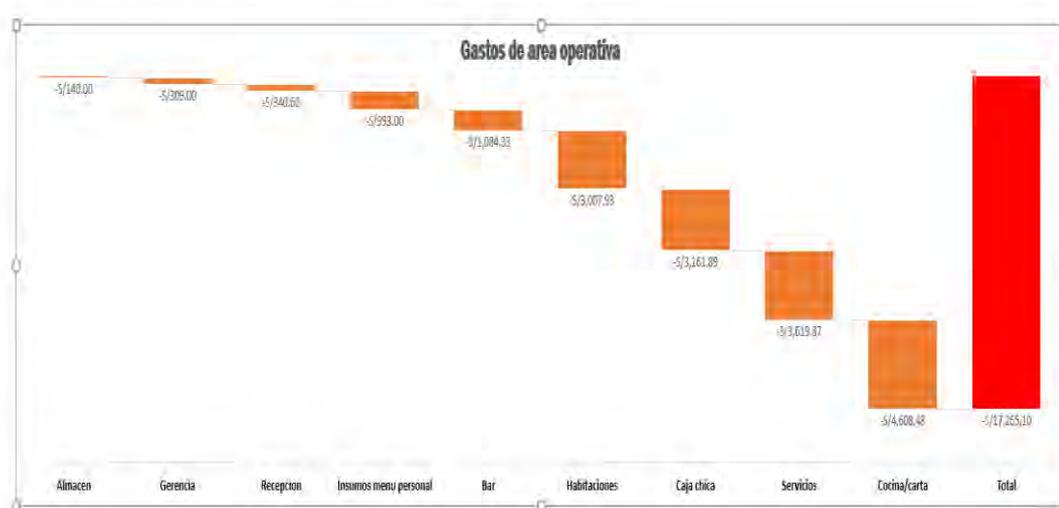
De la Tabla 5 se puede observar que los beneficios netos por habitaciones generan un mayor flujo positivo de caja, seguidos de los beneficios por bar. Los ingresos por el servicio de restaurante son negativos, pero se consideran como parte del servicio de habitación. La proyección de ventas para el 2021 se basa en una ocupabilidad del 60%. Entre los gastos más significativos se encuentra la renta mensual de alquiler, que será de S/ 17,000 soles al mes en el año 2021. Esta renta aumentará en los años subsiguientes de la siguiente manera:

- S/ 19,000.00 a inicio del segundo año.
- S/ 20,000.00 a inicio del tercer año.
- S/ 21,000.00 a inicio del cuarto año.
- S/ 22,000.00 a inicio del quinto año.
- S/ 22,500.00 a inicio del sexto año.
- S/ 23,500.00 a inicio del séptimo año.
- S/ 24,500.00 a inicio del octavo año.

Estos incrementos proyectados en la renta de alquiler representan un aumento gradual en los costos operativos del hotel en los años venideros.

Figura 21

Gastos por Área Operativa



Es importante destacar que, en septiembre de 2021, los gastos totales ascendieron a S/ 17,265.10, siendo el costo más alto el del área de cocina o restaurante, con un total de S/ 4,608.48 soles. También se puede observar que el flujo de ventas durante los meses de agosto a octubre no logra cubrir los costos operativos, lo que sugiere un déficit durante ese período. Sin embargo, es alentador notar que se observa una mejora significativa del 132% entre los meses de agosto y setiembre, así como un aumento del 30% entre los meses de setiembre y octubre, ver Tabla 6.

Tabla 6

Flujo de Ventas Agosto – Octubre.

		Agosto		Setiembre		Octubre
ventas totales	S/	16,102.00	S/	37,355.30	S/	48,384.24
Costo ventas	S/	2,878.04	S/	9,980.26	S/	12,271.56
utilidad bruta	S/	13,223.96	S/	27,375.04	S/	36,112.68
Gasto de personal	S/	27,000.00	S/	27,000.00	S/	26,210.00
Gasto de alquiler	S/	17,000.00	S/	17,000.00	S/	17,000.00
Gasto de servicios	S/	1,885.10	S/	2,018.50	S/	3,451.10
Utilidad	-S/	32,661.14	-S/	18,643.46	-S/	10,548.42

Rendimiento Proyectado para RUA Hotel Boutique.

En Tabla 7 de rendimiento proyectado para RUA Hotel Boutique muestra una tendencia de crecimiento sostenido entre 2022 y 2028, comenzando con ingresos por actividades ordinarias de S/.786,327 en 2022 y alcanzando S/.930,198 en 2028. La utilidad bruta también muestra un aumento gradual, de S/.483,049 en 2022 a S/.576,921 en 2028, lo que refleja una gestión eficiente de los costos de ventas. Sin embargo, la ganancia operativa muestra una variabilidad, comenzando en S/-.18,741 en 2022 y aumentando hasta S/.135,644 en 2028, señalando la necesidad de estabilidad en la gestión operativa. Los gastos de ventas y distribución tienden a disminuir, lo que puede indicar mejoras en la eficiencia, mientras que los gastos de administración permanecen constantes. El NOPAT, aunque negativo en 2022, se incrementa a lo largo de los años, mostrando una recuperación gradual en la rentabilidad.

La ganancia antes de impuestos mejora notablemente, de S/.-47,474 en 2022 a S/230,468 en 2028, indicando una gestión fiscal efectiva. Finalmente, la ganancia neta del ejercicio cambia de una pérdida de S/47,474 en 2022 a una ganancia de S/271,952 en 2028, reflejando una trayectoria positiva y un entorno financiero cada vez más estable para RUA Hotel Boutique. Este análisis sugiere un crecimiento sostenido, pero señala la necesidad de enfocarse en la estabilidad operativa y la eficiencia para mantener esta tendencia ascendente.

Tabla 7

Rendimiento Proyectado para RUA Hotel Boutique.

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Ingresos de Actividades Ordinarias	786,327	808,659	831,625	855,243	879,532	904,510	930,198
Costo de Ventas	-303,277.55	-319,904.37	-353,277.55	-353,277.55	-353,277.55	-353,277.55	-353,277.55
UTILIDAD BRUTA	483,049	488,754	478,347	501,965	526,254	551,233	576,921
Gastos de Ventas y Distribución	-309,268.69	-286,129.44	-278,230.12	-270,548.88	-263,079.70	-255,816.73	-248,754.27
Gastos de Administración	-192,522.55	-178,385.38	-192,522.55	-192,522.55	-192,522.55	-192,522.55	-192,522.55
Ganancia /Pérdida Operativa	-18,741	24,239	7,594	38,894	70,652	102,893	135,644
NOPAT	-13,119	16,968	5,316	27,226	49,456	72,025	94,951
Ingresos Financieros			0	0	0	0	0
Gastos Financieros	-21,042.00	-63,126.00	-42,084.00	0	0	0	0
Diferencias de Cambio Neto			0	0	0	0	0
Otros Ingresos (Gastos)	-7,690.29	-127.09	-127.09	-127.09	-127.09	-127.09	-127.09
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	-47,474	-22,046	-29,301	65,992	119,981	174,792	230,468
Ingreso (Gasto) por Impuesto	0	-3,968.27	-5,274.12	11,878.61	21,596.58	31,462.53	41,484.20
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	-47,474	-26,014	-34,575	77,871	141,578	206,254	271,952

1.6.5. Recursos humanos (H).

Temporalmente, la responsabilidad de la gestión de recursos humanos en RUA Hotel Boutique está a cargo del Supervisor de Operaciones. Como parte de la planificación a mediano plazo, la intención es contratar a una persona especializada en esta área. La filosofía de RUA Hotel promueve valores como el trabajo en equipo, la flexibilidad y la innovación

entre sus empleados. Aunque el clima organizacional no se evalúa con regularidad, la empresa fomenta una política de puertas abiertas que permite a los colaboradores discutir problemas de relaciones laborales interpersonales y propiciar proyectos de mejora continua. En la actualidad, RUA Hotel Boutique cuenta con un equipo de 20 colaboradores, de los cuales 12 tienen contrato laboral y 8 se encuentran en condición locataria.

1.6.6. *Sistemas de información y comunicaciones (I).*

RUA Hotel Boutique utiliza RUMI PMS, un sistema de gestión hotelera que integra módulos clave como ventas, logística, facturación, cobranzas y postventa. Para el soporte y mantenimiento de los sistemas de promoción y monitoreo de publicidad, la empresa cuenta con un proveedor externo, lo que le permite optimizar sus estrategias promocionales mensualmente. Además, RUA Hotel se asegura de mantenerse actualizado mediante la ejecución continua de actualizaciones en sus sistemas de información.

1.6.7. *Tecnología, investigación y desarrollo (T).*

El RUA Hotel Boutique cuenta con cerraduras electrónicas en sus habitaciones, pero no tiene un departamento de Investigación y Desarrollo (I&D) dedicado a la creación de nuevas experiencias para sus huéspedes. En lugar de ello, su estrategia de innovación se centra en la adquisición de equipos de infraestructura que permitan ofrecer un mayor nivel de servicio a un menor costo (ASSA ABLOY Global Solutions, 2023) (Perseo, 2023). Las cerraduras electrónicas para hoteles ofrecen una serie de ventajas, incluyendo mayor seguridad, comodidad y personalización para los huéspedes (Electrónica Galan, 2022)

La implementación de cerraduras electrónicas de hotel puede tener un impacto significativo en la seguridad de los huéspedes y sus pertenencias, así como en la eficiencia operativa y la experiencia general en el hotel (Mews, 2021) Además, la tecnología de las cerraduras electrónicas permite la integración de diferentes sistemas de tecnología en los hoteles, como sistemas de gestión de propiedades (PMS) y soluciones de localización en

interiores, lo que puede mejorar la experiencia de los huéspedes y ofrecer un mayor nivel de servicio (Diario de León, 2021).

1.7. Matriz FODA

La Matriz FODA se utiliza para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa. En el contexto de RUA Hotel Boutique, es crucial identificar estos elementos para desarrollar estrategias efectivas (Kotler & Armstrong, 2018). Fortalezas (F): Las fortalezas internas de RUA Hotel Boutique, como su ubicación estratégica en Piura y la reconocida calidad de sus servicios, son aspectos que le confieren una ventaja competitiva en el mercado (Kotler & Armstrong, 2018), Oportunidades (O): Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), la recuperación del turismo post-pandémico ofrece oportunidades significativas para las empresas hoteleras. Este contexto externo puede ser una ventaja que RUA Hotel Boutique podría aprovechar (OMT, 2021), Debilidades (D): Las debilidades internas de la empresa, como posibles deficiencias operativas o limitada presencia en línea, deben ser abordadas para mejorar su gestión y eficiencia (Smith, 2019) y Amenazas (A): El análisis de la industria hotelera, respaldado por datos de la Asociación Hotelera Internacional (IHA), podría revelar amenazas potenciales, como la creciente competencia y los cambios en las preferencias del consumidor (International Hotel Association, 2022). Este análisis FODA proporciona una visión integral de la situación de RUA Hotel Boutique, permitiendo una toma de decisiones más informada y estratégica.

1.7.1. Oportunidades

Incremento del uso de las tecnologías. Debido a la propagación del COVID-19, las principales personas afectadas son los empresarios y emprendedores ya que deben utilizar una variedad de herramientas tecnológicas para tener el potencial de trabajar de forma remota para sobrevivir a estos poderosos impactos. El uso de la tecnología digital por parte de las empresas en el Perú se ha traducido en 27%, 63% en transformación digital, y solo el 10% ha

alcanzado un nivel significativo de madurez digital, las áreas con mejor desempeño en el proceso fueron Redes y Telecomunicaciones con 68.3%, Banca y Seguros con 63,2% y 62,7% de servicios.

Nuevos hábitos y tendencias de viaje. Cabe señalar que cualquier iniciativa que contribuya a la desaceleración del crecimiento del turismo internacional es bienvenida. En este sentido, el PNUD deja claro que la oportunidad radica específicamente en el emprendimiento local y rural como un experimento innovador con una doble solución, que es adaptar la nueva propuesta a la nueva afición de viajar y simultáneamente mejorar los procedimientos médicos.

Promoción turística del Perú. Se gestionan de manera similar gracias al aprovechamiento del potencial del turismo interno que nuestro país tiene porque demuestra el acierto de la elección en la que los nuevos paquetes turísticos deben diversificar las conocidas ofertas, porque ofrecen una gama de paquetes de bajo costo promovidos por *start-ups* en todo el interior del país.

Fomento del turismo nacional. En enero de 2020, se confirmó que las expectativas aumentarían en un 10% con respecto a 2019, lo que significa que habrá 4,9 millones de turistas; por eso, el MINCETUR ha puesto en marcha un programa denominado "Turismo Emprende", un concurso para fomentar el emprendimiento de pequeños emprendedores y modelos de negocio innovadores utilizados en el turismo local, asimismo la aplicación de la estrategia nacional para la reactivación del sector de turismo para los años 2021 -2023.

1.7.2. Amenazas

La crisis económica mundial. El impacto de la pandemia de COVID-19 en la economía mundial ha sido significativo, y se prevé que conduzca a la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Según el Banco Mundial, se espera que la actividad económica de las economías avanzadas se contraiga un 7 % en 2020, y que los mercados emergentes y las

economías en desarrollo se contraigan un 2,5 %, lo que representa su primera contracción como grupo en al menos 60 años (Banco Mundial, 2020) (Banco Mundial, 2023).

La informalidad del sector de servicios turísticos. Esta recesión ha tenido un impacto particularmente profundo en los países más afectados por la pandemia y en aquellos que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, las exportaciones de productos básicos y el financiamiento externo (Banco Mundial, 2020)

El sector del turismo como uno de los más y se importantes motores impulsores de la economía en Perú ha sido uno de los más afectados por la crisis, y se ha visto especialmente impactado por la informalidad del sector de servicios turísticos. El turismo es considerado una de las principales actividades en muchas regiones, pero su desarrollo es débil en algunas situaciones sociales que pueden presentarse en la región (CENFOTUR, 2023) La pandemia de COVID-19 ha llevado a un aumento en la preferencia por los establecimientos de alojamiento no compartido, debido al distanciamiento social obligatorio para evitar la propagación del coronavirus. Además, se han producido constantes cambios en las regulaciones de aforos y viajes nacionales e internacionales, lo que ha afectado a la industria del turismo. Para cada tipo de alojamiento, se permite la recepción en función del servicio específico prestado (Reuters, 2020) (Naciones Unidas, 2023).

1.7.3. Fortalezas

Presencia en Redes Sociales: RUA Hotel Boutique ha logrado construir una sólida presencia en Facebook, con 2976 fans y 3063 seguidores. Además, posee una calificación de 4.9 estrellas y 39 opiniones de usuarios. Esto indica un compromiso efectivo en las redes sociales y la satisfacción de los clientes.

Variación de Servicios: El hotel ofrece una amplia gama de servicios, incluyendo restaurante, bar, *business center* y salas de reuniones. Esta diversificación de servicios puede atraer a diferentes tipos de clientes y generar ingresos adicionales.

Estructura Organizativa Horizontal: La estructura organizativa horizontal puede facilitar la comunicación interna y la toma de decisiones ágil. Esto contribuye a una gestión eficiente y una respuesta rápida a las necesidades de los huéspedes.

Tecnología Moderna: RUA Hotel Boutique ha implementado tecnologías como cerraduras de habitaciones con tarjetas y sistemas de gestión de propiedades (PMS). Estas tecnologías pueden mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Diversificación de Ingresos: El hotel diversifica sus ingresos al ofrecer diferentes tipos de habitaciones y servicios, como habitaciones matrimoniales y otros servicios complementarios. Esto reduce la dependencia de un solo segmento de mercado y puede aumentar la rentabilidad.

1.7.4. Debilidades

Baja Ocupación del Restaurante: El restaurante del hotel parece tener problemas para generar ingresos positivos. Esto podría deberse a una oferta limitada, una gestión ineficiente o una falta de promoción. Esta baja ocupación representa una debilidad financiera.

Dependencia de Terceros en Marketing: La tercerización de los servicios de marketing a DIBAL CORP SAC puede limitar el control sobre la estrategia de marketing. Además, la falta de un departamento interno de marketing puede dificultar la capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado.

Falta de Departamento de Recursos Humanos: La ausencia de un departamento de recursos humanos puede dificultar la gestión efectiva del personal. Esto incluye la selección, capacitación y desarrollo de empleados, lo que podría afectar negativamente la calidad del servicio.

Costo de Alquiler en Crecimiento: El costo de alquiler del local del hotel está programado para aumentar en los próximos años. Esto podría ejercer presión sobre las finanzas del hotel y reducir la rentabilidad a largo plazo.

Escasa Inversión en Investigación y Desarrollo (I&D): La falta de un departamento de I&D puede limitar la capacidad del hotel para innovar y ofrecer nuevas experiencias a los huéspedes. Esto podría afectar la diferenciación del hotel en el mercado y su capacidad para mantenerse competitivo a largo plazo.

1.8. Cinco Fuerzas de Porter para RUA Hotel Boutique.

La aplicación de las estrategias propuestas por las 5 fuerzas de Porter se revela como una práctica esencial para el análisis de la competencia y las oportunidades en la industria hotelera. En el contexto de RUA Hotel Boutique, este enfoque permite una identificación precisa de los factores críticos que afectan su capacidad competitiva y su capacidad para adaptarse a las dinámicas cambiantes de la industria (Porter, 2008). Al evaluar el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, y la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, RUA Hotel Boutique puede discernir sus fortalezas y debilidades, facilitando la implementación de estrategias específicas para mejorar su posición competitiva (Porter, 1979). En línea con esta evaluación, la Estrategia Nacional de Reactivación del sector de Turismo 2021-2023 del MINCETUR destaca la proyección de una recuperación del 12.7% en la llegada de turistas internacionales y un incremento del 36.3% en el flujo de turistas nacionales para el año 2021, impulsado por ajustes en las condiciones sanitarias (MINCETUR, 2021). Estas cifras representan una oportunidad significativa para la industria turística y subrayan la importancia de que RUA Hotel Boutique esté debidamente preparado para capitalizar esta recuperación y competir eficazmente en el mercado en evolución.

Figura 22

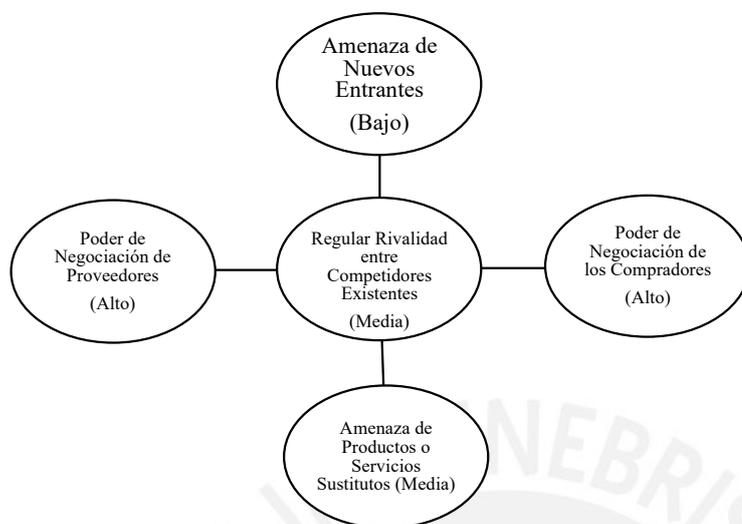
Principales indicadores para Turismo en Perú.

PERU: PRINCIPALES INDICADORES DEL TURISMO						
Año	TURISMO RECEPTIVO		TURISMO INTERNO		PARTICIPACIÓN EN LA ECONOMÍA	
	Llegada Turistas (Millones)	Ingreso Divisas (Millones de dólares)	Flujo Viajes (Millones)	Ingreso Económico (Millones de dólares)	Ranking generador de divisas	Empleo Turístico (Millones)
2019	4,37 -79,5%	4,784 -79,6%	48,6 -70,4%	5 656 -72,5%	3°	1,46 -52%
2020	0,90 +12,7%	977 +12,4%	14,4 +36,3%	1 556 +51,1%	6°	0,70
2021	1,01	1 098	19,6	2 351	5°	0,83 +18,6%

La implementación de las campañas de vacunación en Perú a partir de marzo de 2021 ha marcado un hito crucial con potenciales impactos significativos en la industria hotelera y del turismo (Smith et al., 2021). El esperado aumento en el flujo de personas hacia diversas ciudades es considerado como una señal positiva para la recuperación de la industria, que ha enfrentado desafíos sustanciales debido a la pandemia de COVID-19 (Smith et al., 2021). En este contexto, se vuelve aún más relevante realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter para RUA Hotel Boutique. Este análisis proporcionará una visión integral de la dinámica de la industria, permitiendo a la empresa comprender las necesidades y expectativas de los clientes, evaluar y seleccionar proveedores estratégicos, conocer a sus competidores, e identificar amenazas potenciales de nuevos entrantes y productos sustitutos (Porter, 1979). En un entorno donde se anticipa una mayor competencia y un aumento en la demanda de servicios turísticos, contar con un análisis sólido de las fuerzas competitivas y las oportunidades en la industria se vuelve crucial para el éxito a largo plazo de RUA Hotel Boutique (Porter, 1979). Este análisis también es fundamental para desarrollar y ejecutar estrategias efectivas que destaquen en la industria, establezcan barreras de entrada para competidores y sustitutos, y construyan la lealtad de la marca (Porter, 1979), ver Figura 23.

Figura 23

Cinco Fuerzas de Porter para RUA Hotel Boutique



1.8.1. Poder de negociación de los proveedores.

La incertidumbre en el sector y la demanda por temporadas, considerando que la mejor temporada se da de enero a abril, julio y agosto, y para las fiestas de fin de año, generan escasez o aumento de precios en los principales insumos en comparación con las demás estaciones del año. Del mismo modo, debido a la emergencia sanitaria, los insumos para la limpieza y desinfección (Amonio Cuaternario, Alcohol 96° o 70°, mascarillas, guantes de látex, Tivex, entre otros) que se utilizan en los diversos ambientes se han vuelto prioritarios. Esto ha llevado a que los proveedores tengan un mayor poder y establezcan políticas de crédito casi nulo o condiciones de prepago debido a la alta demanda de estos productos, considerados esenciales y prioritarios para el funcionamiento de RUA Hotel Boutique. Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

1.8.2. Poder de negociación de los clientes.

La nueva normalidad, causada por la pandemia y la incertidumbre tanto de los clientes viajeros como corporativos, ha traído una serie de cambios en los patrones de consumo y requerimientos. En primer lugar, se prioriza el cumplimiento de políticas de bioseguridad e higiene, ya que los clientes valoran sentirse seguros y confiados. Esto se convierte en una

tarea importante para los propietarios de hoteles, ya que deben restaurar la confianza de sus clientes. También se requiere flexibilidad en las políticas de cancelación, ya que la incertidumbre causada por la pandemia no permite que los viajeros estén seguros de sus fechas de viaje o si tendrán que cancelar sus reservas. Finalmente, los clientes buscan que los hoteles aprovechen al máximo la tecnología para mejorar la experiencia de servicio vivida por el cliente. Esto puede incluir facilitar el trabajo remoto, ofrecer métodos de pago sin comisiones, *check-in* y *check-out* virtuales, una aplicación para usar como llavero digital, realidad aumentada en las instalaciones del hotel, entre otros. Basando el análisis realizado, se concluye que los clientes tienen un alto poder de negociación (Baz, 2021).

1.8.3. Amenaza de los sustitutos.

Según un estudio realizado por PromPerú, considerando el período desde junio de 2020 hasta junio de 2021 sobre el perfil del vacacionista nacional durante la cuarentena, se recopilaron los siguientes datos: el 12% de los encuestados se alojó en hoteles de 4 a 5 estrellas, en comparación con el 2% que eligió esta opción en el año 2019; el 32% optó por hoteles de 3 estrellas, frente al 17% del año 2019; el 14% se hospedó en hoteles de 1 a 2 estrellas, mientras que en 2019 fue el 24%; el 22% eligió alojarse en casas familiares o de amigos, igual que en 2019; y finalmente, el 8% optó por alojarse en casas de hospedaje pagadas o departamentos alquilados, entre otros. Para el análisis de la amenaza de los sustitutos, se considerará la categoría de 2 estrellas, ya que esta se ve afectada por la tendencia a optar por alojamientos de mayor categoría como sinónimo de mayor seguridad sanitaria. Además, el informe menciona un aumento en la elección de hoteles boutique debido al trato personalizado, la presencia de pocos huéspedes y espacios ventilados. De acuerdo con lo descrito, se concluye que el poder de negociación de los sustitutos es medio.

1.8.4. Poder de los nuevos ingresantes.

La pandemia COVID-19 a golpeado a muchos sectores en el mundo al igual en el sector de turismo y hotelería que para el periodo 2019 – 2020 registro una pérdida de USD 1100 miles de millones (Ver figura 7); del mismo modo grandes empresas como *Airbnb* que tardaron 12 años en establecerse como *start-up* y ser considerada como una empresa tecnológica muy valiosa en EEUU, estuvo a punto de perderlo todo en tan solo 4 semanas debido a la pandemia COVID-19, también las barreras de entrada al sector fueron modificadas como por ejemplo existe aún incertidumbre en lo atractivo del sector, considerando que según la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) determina que el ratio de ocupación de los hoteles comparado al 2019 está a 51% hasta octubre del 2021 para América latina. (UNWTO, 2021), además pese a que la economía nacional se está estabilizando el rubro hotelero aún está en receso debido a que tiene relación directa con la movilización de personas y que se tienen USD 1500 millones de inversión paralizada por la incertidumbre del avance del COVID-19. (Perú 21, 2021) En base a lo descrito se concluye que el poder de los nuevos ingresantes es bajo.

Tabla 8

Ingreso de divisas por turismo receptivo, 2017-2020

MUNDO: Ingresos de divisas por turismo receptivo, 2017-2020				
(US\$ Miles de Millones)				
	2017	2018	2019*	2020
Mundo	1588	1718	1742	642
Europa	628	690	696	
Asia y el pacifico	434	482	488	Pérdida
América	383	393	397	200/2019
África	44	47	47	-US\$ 1100
Oriente Medio	98	105	114	

Nota. Tomado de “*Estrategia Nacional de Reactivación del sector de turismo*”, Ministerio del Comercio Exterior y Turismo, 2021.

(<https://www.gob.pe/institucion/embajada-del-peru-en-el-salvador/noticias/482618-mincetur-aprobo-estrategia-nacional-para-la-reactivacion-del-turismo-2021-2023>),
Información de dominio público.

1.8.5. Rivalidad de competidores

Los principales competidores de RUA Hotel Boutique son: Hotel Sol de Piura, President Hotel y Paraiso Hotel Piura, pues son los que se encuentran más cerca y son los más destacables de la ciudad. Actualmente, no todos ofrecen hospedaje para turistas extranjeros, esto puede cambiar a medida que se reanude el turismo y no se sabe en este momento qué instalaciones estarán disponibles, seguir trabajando desde el costo del alquiler y mantenimiento de la infraestructura. La calificación y opiniones en las plataformas como Hostelworld, Booking o TripAdvisor, establecen una alta competencia para RUA Hotel Boutique, destacando como principales competidores con el concepto Boutique en Piura, Casa Real Hotel Boutique, Posada Blanca Hotel Boutique y Country Hotel Boutique.

Tabla 9

Cantidad de Hoteles y Hostales de la provincia de Piura

CLASE	Cantidad	TIPO	Cantidad
Hostal	9	2 estrellas	9
Hostal	1	3 estrellas	1
Hotel	2	1 estrella	2
Hotel	11	2 estrellas	11
Hotel	8	3 estrellas	8
Hotel	3	4 estrellas	3
Hotel	2	5 estrellas	2

Nota. “Directorio de Establecimientos de Hospedaje Clasificados y/o Categorizados,”

por MINCETUR, 2021 ([http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(luz3v5gc55fubrzcptsmqbq\)\)/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos+de+Hospedaje+Clasificados+y%2fo+Categorizados](http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(luz3v5gc55fubrzcptsmqbq))/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos+de+Hospedaje+Clasificados+y%2fo+Categorizados))
Información de dominio público.

Según la información proporcionada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) en 2021, el Directorio de Establecimientos de Hospedaje Clasificados y/o Categorizados incluye el hotel "Costabella" en la categoría de 2 estrellas. En la provincia de Piura, se registra un total de 10 hostales y 26 hoteles. Para una lista detallada de estos establecimientos, se puede consultar el Apéndice A, que contiene la información completa sobre los hoteles y hostales registrados en MINCETUR, como se muestra en la Tabla 8. Esta información es valiosa tanto para los turistas que buscan opciones de hospedaje en la provincia de Piura como para los profesionales del sector turístico y hotelero que desean mantenerse al tanto de las ofertas disponibles en la región.

Tabla 10

Tarifas de hoteles de Piura

Hoteles	Hotel Gran Palma	Hotel el sol	Ayenda Sol de Piura	Hotel Cacique	RUA
Habitación individual	191.50	135.00	103.00	174.64	189.00
Habitación Suite				306.80	279.00
Suite Matrimonial			256.06		299.00
Habitación doble 2 cama	202.00	157.00	213.58	208.86	209.00
Habitación Triple	250.00	211.00	234.82	239.54	
Habitación Familiar (4 camas)	398.00				
Tarifa promedio	260.38	167.67	201.87	232.46	244.00

Nota. Adaptado de “Hoteles de Piura,” por Booking.com, 2021

(<https://www.booking.com/>), Información de dominio público.

Por lo descrito el poder de los competidores es media debido a las diversas ofertas en el mercado.

1.9. Conclusión

El modelo de Negocio de RUA Hotel Boutique está enfocado particularmente al público corporativo que realiza viajes de trabajo o negocios, en la ciudad de Piura, como también público viajero con altas expectativas de confort y calidad, la empresa fue lanzada en temporada de pandemia lo que le permitió poder adecuarse a los nuevos requerimientos del sector como también a la nueva normalidad para la atención al público, pese a esto aún sufre

las consecuencias de la pandemia debido a que su modelo de negocio está directamente relacionado con el desplazamiento de las personas y las medidas sanitarias como lo temores de los mismos aún no se han restablecido. Del mismo modo RUA Hotel Boutique propone como objetivos cerrar el presente año con ventas superiores a los S/350 mil soles, considerando el inicio de sus operaciones en el mes de agosto 2021, para año 2022 se proyecta sobrepasar los S/1.2 millones de soles en ventas, así como obtener un promedio de calificación de 9.0 de las agencias en línea, conocidas como OTA 's por sus siglas en inglés *Online Travel Agencies*. Como objetivo a mediano plazo se propone abrir un segundo hotel en las playas de Vichayito ubicado en distrito los Órganos, provincia de Talara - Departamento de Piura. En relación con la empresa dentro de la industria, se pudo visualizar que el poder de los proveedores es alto, principalmente debido a la venta de insumos de limpieza y desinfección. Del mismo modo, los clientes poseen un poder de negociación alto debido también a la importancia de los factores de bioseguridad. En relación con los competidores y la amenaza de sustitutos, es de nivel medio, y finalmente, la amenaza de nuevos entrantes es baja. Del mismo modo, en relación con los factores internos y externos que afectan a la empresa, se pudo evidenciar que, a pesar de que la empresa ya ha invertido en tecnología para mejorar su infraestructura, debe seguir innovando y adaptando nuevas tecnologías para mejorar la calidad de sus servicios y renovar así la confianza del público en las medidas de bioseguridad. Esto también le permitirá estar preparada para las oportunidades del sector turístico mediante el plan de reactivación del MINCETUR y otras entidades gubernamentales. Aquí radica la importancia de fortalecer o crear un área de marketing para poder cumplir con sus objetivos propuestos.

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

Para el desarrollo del siguiente capítulo, donde se tiene la intención de llevar a cabo el diagnóstico empresarial y la identificación del problema principal de RUA Hotel Boutique, se ha empleado el análisis FODA. Este enfoque estratégico es esencial para comprender y evaluar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que influyen en el funcionamiento de la empresa. Es importante destacar que, durante este proceso, el cliente ha participado y ha sido informado de los problemas diagnosticados y ha expresado su conformidad con la selección del problema principal. El análisis FODA permite una visión integral de la empresa y su entorno, consolidando las conclusiones del capítulo anterior. A través de este enfoque, no solo se han identificado y evaluado las diversas cuestiones que afectan a la empresa, sino que también se ha priorizado su análisis para determinar el problema central. Es fundamental destacar que el cliente está plenamente consciente de estos procedimientos y ha participado activamente en el proceso de selección del problema principal. Este enfoque colaborativo y estratégico garantiza que el diagnóstico y la identificación del problema principal se realicen de manera precisa y eficiente, con el objetivo de abordar los desafíos clave y desarrollar estrategias efectivas para el éxito continuo de RUA Hotel Boutique.

2.1. Diagnóstico de la Empresa

El diagnóstico de la empresa se llevará a cabo utilizando herramientas clave de análisis estratégico. En primer lugar, se empleará la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) para evaluar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno del sector en el que opera la empresa. Este enfoque permite identificar factores críticos que podrían impactar positiva o negativamente en el desempeño del negocio, ayudando así a la toma de decisiones informadas y estratégicas. Adicionalmente, se utilizará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para analizar las fortalezas y debilidades que

caracterizan a la empresa. Este análisis interno permite identificar los recursos, capacidades y áreas en las que la empresa destaca, así como las áreas que requieren mejora. Combinando la evaluación de factores internos y externos, se obtendrá una visión completa y holística de la situación de la empresa, lo que facilitará la formulación de estrategias efectivas y la optimización de su desempeño en el mercado. Estas herramientas analíticas son esenciales para la planificación estratégica y la toma de decisiones, ya que permiten a la empresa aprovechar sus ventajas competitivas, abordar desafíos potenciales y adaptarse eficazmente a un entorno en constante cambio

Matriz de Evaluación de Factores Externos. A través del análisis de MEFE, se puede evidenciar que el ponderado de las oportunidades es de 1.63 y el de las amenazas es de 0.80. Esto se interpreta como un entorno externo favorable para el ejercicio de sus operaciones, con un índice de atractividad del mercado de 2.43. En la matriz se pueden destacar tres oportunidades significativas: (a) Tener un hotel bioseguro, (b) Explorar plataformas digitales para impulsar las ventas y (c) Aprovechar la Estrategia de Reactivación del Turismo. También se evidencian cuatro amenazas significativas: (a) Reducción de la capacidad de aforo debido al distanciamiento social, (b) Clientes con alta demanda de cancelación de reservas y devolución de pagos, (c) El incremento de clientes que exigen calidad y seguridad optando por hoteles de mayor categoría y (d) Catástrofe mundial (pandemia COVID-19).

Tabla 11*Matriz EFE para RUA Hotel Boutique*

Factores determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Aplicación de la tecnología para potenciar a experiencia de servicio	0.08	3	0.23
Incremento del trabajo remoto	0.05	3	0.15
Hoteles Bioseguros	0.10	3	0.30
Estrategia de Reactivación del Turismo	0.08	4	0.30
Realizar convenio con empresas que buscan estadias por cuarentena COVID	0.10	3	0.30
Explorar plataformas digitales para impulsar las ventas	0.10	4	0.40
Sub Total	0.50		1.68
Amenazas			
Muchas marcas usan los mismo medios y estrategias digitales	0.10	1	0.10
Cientes que alta demanda de cancelación de reservas y devolución de pagos	0.08	2	0.15
La informalidad del sector de servicios turísticos.	0.05	1	0.05
Catástrofe mundial (pandemia COVID 19).	0.13	1	0.13
Incremento de clientes que exigen calidad y seguridad optando por hoteles de mayor categoría	0.08	2	0.15
Reducción de la capacidad de aforo debido al distanciamiento social.	0.08	2	0.15
Sub Total	0.50		0.73
TOTAL	1.00		2.40

Matriz de Evaluación de Factores Internos RUA HOTEL BOUTIQUE. A través del análisis de MEFI, se puede evidenciar que el ponderado de las fortalezas es de 1.68 y el de las debilidades es de 0.73. El ponderado total es de 2.40, lo que está por debajo de la media de 2.5. En tal sentido, se puede asumir que la marca es débil internamente y tiene una baja competitividad. Del mismo modo, se destacan cuatro principales fortalezas para RUA HOTEL BOUTIQUE: (a) Su capacidad de infraestructura cumple con altos estándares de calidad de servicio hotelero, (b) La implementación de canales de venta en distintas redes sociales, (c) El personal con vocación de servicio y, finalmente, que (d) No ha recurrido a préstamos para solventar la crisis de la pandemia (respaldo financiero), (Ver Tabla 11)

Tabla 12*Matriz EFI para RUA Hotel Boutique*

Factores determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Canales de venta en distintas redes sociales.	0.10	3	0.30
Capacidad de infraestructura cumple altos estándares de calidad de servicio hotelero.	0.10	4	0.40
Servicios anexos de amplia preferencia (Sala de Reuniones y Business Center).	0.05	3	0.15
No han recurrido a préstamos para solventar la crisis de pandemia (Respaldo financiero)	0.05	4	0.20
Personal con vocación de servicio	0.09	3	0.27
Ubicación céntrica	0.05	3	0.15
Diversas plataformas de pago	0.05	3	0.15
Sub Total	0.49		1.62
Debilidades			
Carencia de personal en atención hotelera especializado en multilinguaje	0.05	1	0.05
No están asociados con agencias de viajes de turismo de la región	0.06	1	0.06
Capacidad mínima de innovación y desarrollo (Infraestructura limitada)	0.07	2	0.14
Falta de multicanalidad en otras OTA's como TripAdvisor, atrápalo entre otros	0.02	2	0.04
Falta de posicionamiento como hotel 3 (Se debe analizar inversión)	0.03	2	0.06
Falta de previsión en el análisis financiero como capital de trabajo	0.02	2	0.04
No cuenta con plan de marketing propio	0.06	2	0.12
Ventas debajo de lo presupuestado debido a que solo se está cubriendo el 40% del aforo	0.08	1	0.08
Contrato de arrendamiento variable con incremento anual del 6% al 8%	0.05	1	0.05
Poco tiempo de operación	0.02	2	0.04
No cuenta con Planeamiento Estratégico	0.05	1	0.05
Sub Total	0.51		0.73
TOTAL	1.00		2.35

Al realizar el cruce la matriz EFI y EFE para analizar el índice de competitividad (2.43) y atractividad del mercado (2.35) se puede ubicar su comportamiento en el quinto cuadrante donde la mejor estrategia seria mejorar la posición de la Marca u Optimizar la misma.

2.2. Factores Claves para la Determinación de los Principales Problemas

La determinación de los problemas principales en RUA Hotel Boutique se basa en un proceso estructurado y analítico que utiliza la ponderación realizada en la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos). En este proceso, se identifican y priorizan las debilidades y amenazas de mayor importancia, lo que se logra al

otorgar una valoración específica a cada factor evaluado. Además, se utiliza la matriz de competitividad y atractividad para el hotel, lo que probablemente involucra una evaluación de la posición del hotel en el mercado y su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades. En base a estos análisis y valoraciones, se identifican cuatro debilidades y cinco amenazas que obtuvieron las valoraciones más altas. Estos factores se consideran críticos para la empresa y se convierten en los problemas principales a abordar. Finalmente, se lleva a cabo un contraste con el gerente general para determinar cuáles de estos factores son los más determinantes y requieren una atención inmediata. Este enfoque estructurado para la identificación y priorización de problemas es fundamental para la planificación estratégica y la toma de decisiones efectivas, ya que permite a la empresa enfocarse en los factores que tienen el mayor impacto en su desempeño y éxito a largo plazo. (Ver Tabla 12).

Tabla 13

Factores Determinantes para la Identificación de Problemas.

Amenazas.				Problemas Determinados	
2	Cientes que alta demanda de cancelación de reservas y devolución de pagos	0.15	A		
4	Catástrofe mundial (pandemia COVID 19).	0.13	B	A	No están asociados con agencias de viajes de turismo de la región, y no se tiene políticas flexibles para la cancelación de reservas.
5	Incremento de clientes que exigen calidad y seguridad optando por hoteles de mayor categoría	0.15	C	B	Implementar en tecnología para fidelizar clientes bajo estándares de bioseguridad
6	Reducción de la capacidad de aforo debido al distanciamiento social.	0.23	B	C	Infraestructura limitada lo que impide expandir habitabilidad e implementación de nuevas mejoras para obtener una nueva categoría.
Debilidades.				D	No se cuenta con plan de marketing para poder promocionar las ventas y llegar a tener una ocupación de 60%
2	No están asociados con agencias de viajes de turismo de la región	0.06	A		
3	Capacidad mínima de innovación y desarrollo (Infraestructura limitada)	0.14	C		
5	Falta de posicionamiento como hotel 3 (Se debe analizar inversión)	0.06	C		
7	No cuenta con plan de marketing propio	0.12	D		
8	Ventas debajo de lo presupuestado debido a que solo se está cubriendo el 40% del aforo	0.08	E		

2.3. Problemas identificados

2.3.1. No están asociados con agencias de viajes de turismo de la región, y no se tiene políticas flexibles para la cancelación de reservas.

La empresa al tener 02 meses de operación aún no cuenta con alianzas estratégica como lo son las agencias de viajes, su principal fuente de ventas es a través del uso de plataformas digitales como Trivago, atrápalo, Booking entre otros, asimismo las ventas basadas en referencias por clientes que han tomado del servicio hotelero, del mismo modo cuenta con una política flexible para la cancelación de reservas y/o devolución de dinero.

2.3.2. Implementar en tecnología para fidelizar clientes bajo estándares de bioseguridad

Si bien es cierto *RUA Hotel Boutique* realizó una inversión aproximada de 1.2 millones de soles, las que fueron destinadas a la remodelación del hotel tanto para la fachada, ambientes internos y adquisición de equipos tecnológicos que permitan cumplir las expectativas de su público objetivo, mas no para fidelizar y ganar la confianza al cliente con la implementación de tecnologías orientadas a la bioseguridad, esto no quiere decir que no cumple lo protocolo de bioseguridad si no que esta se hace con el uso de equipos , insumos y materiales de uso común en todo el sector.

2.3.3. Infraestructura limitada lo que impide expandir habitabilidad e implementación de nuevas mejoras para obtener una nueva categoría.

RUA Hotel Boutique opera desde hace tres meses, haciendo una inversión de S/901,844.49 soles en activos, lo cual le habría permitido realizar remodelaciones y cambios que resultarían innovadores, S/300,738.91 soles en capital de trabajo; no obstante, en comparación con el capital de trabajo actual, este está siendo destinado en el pago de los servicios y planilla de los trabajadores, desembocando en que el único objetivo de la empresa sea la subsistencia. Si bien la empresa posee instalaciones cuya infraestructura se encuentra con un correcto mantenimiento, posee limitaciones. Esto debido a que su ubicación se

encontraba dentro del casco monumental del centro histórico de la ciudad de Piura, por lo que, a causa de lo establecido por los gobiernos municipales y considerando las nuevas preferencias de los turistas respecto a espacios donde puedan alojarse de manera segura, que cuenten con espacios ventilados y sostenibles, se enfrenta a restricciones para poder adaptar o intervenir la infraestructura de su local, causando que el hotel no pueda generar innovación. Por otro lado, respecto a las nuevas medidas establecidas por el Gobierno enfocado en combatir y prevenir el virus de la Covid-19, implica una gran inversión económica en productos desinfectantes de limpieza y equipos para la protección de su personal, sin considerar que el hotel no está generando ingresos por la venta de sus servicios. Del mismo modo para optar por una nueva categoría se necesitaría hacer una inversión, inversión que la empresa no estaría dispuesta a asumir en este momento sumado la limitada infraestructura conde opera.

2.3.4. No se cuenta con plan de marketing para poder promocionar las ventas y llegar a tener una ocupación de 60%

La empresa no cuenta con una estrategia de marketing única, debido a que esta área es tercerizada mediante la empresa DIBAL CORP SAC. pese a la experiencia con la que cuenta esta empresa, esta le otorga paquetes diseñados y personalizados por ellos, los mismos que son ofertados a diversos clientes; esto genera un estancamiento en las ventas debido al formato repetido y aplicado en el sector; ocasionando que RUA Hotel Boutique. no pueda cubrir su adel del 60% para cubrir sus costos operativos (actual 40%), como también esta se mantiene aisladas del marketing que maneja y administra RUA en sus de redes sociales como Instagram, Facebook, YouTube o TikTok., finalmente las ventas no le han permitido cubrir sus costos operativos en los tres meses de operación.

2.4. Matriz de Priorización

Para la priorización de los problemas y determinar el problema central se consideró usar la matriz de complejidad versus beneficio:

La Complejidad: Se definirá analizando la cantidad de recursos requeridos y los diversos departamentos que serán involucrados, se asigna valores en una escala del 1 al 3.

(Ver Tabla 13)

Tabla 14

Criteria Para la Complejidad

Puntaje	Descripción
1	Inversión (< USD 5,000) y solo un departamento
2	Inversión (Entre USD 5,000 y USD 10,000) y más 2 departamentos.
3	Inversión (> USD 10,000) y más del 50% de los departamentos.

Beneficio: Sera medido a través del impacto logrado en la solución del problema sobre los objetivos propuestos por RUA Hotel Boutique. Los valores varían entre 0.00 (menor beneficio) y 1.00 (Mayor beneficio), donde la suma de todos los problemas debe sumar 1.

Criticidad: Obtenida a través del producto entre complejidad y el beneficio esperado, El puntaje más alto se interpretará como el problema más crítico, (Ver Tabla 14)

Tabla 15

Matriz de Priorización del Problema - RUA Hotel Boutique

Nº	Problemas	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1	No están asociados con agencias de viajes de turismo de la región, y no se tiene políticas flexibles para la cancelación de reservas.	0.25	1	0.25
2	Implementar en tecnología para fidelizar clientes bajo estándares de bioseguridad	0.25	2	0.5
3	Infraestructura limitada lo que impide expandir habitabilidad e implementación de nuevas mejoras para obtener una nueva categoría.	0.15	3	0.45
4	No se cuenta con plan de marketing para poder promocionar las ventas y llegar a tener una ocupación de 60%	0.35	2	0.7

2.5. Problema Principal

Tomando como resultado la matriz de priorización se va a definir que el principal problema que afecta a RUA Hotel Boutique., es que no se cuenta con plan de marketing para poder promocionar las ventas y llegar a tener una ocupación de 60% lo que impacta en el desempeño de la compañía al no cumplir con el flujo de ventas tanto en los canales offline y online de manera consecutiva. Lo que merma al querer cumplir con los plazos y los objetivos propuestos.

2.6. Conclusiones.

Es esencial destacar que, en el marco del diagnóstico en RUA Hotel Boutique, se observó a los clientes que han sido parte de la experiencia de hospedaje en el establecimiento. Durante estas observaciones, se ha encontrado una notable conciencia por parte de los clientes en relación con los desafíos que enfrenta RUA Hotel Boutique.

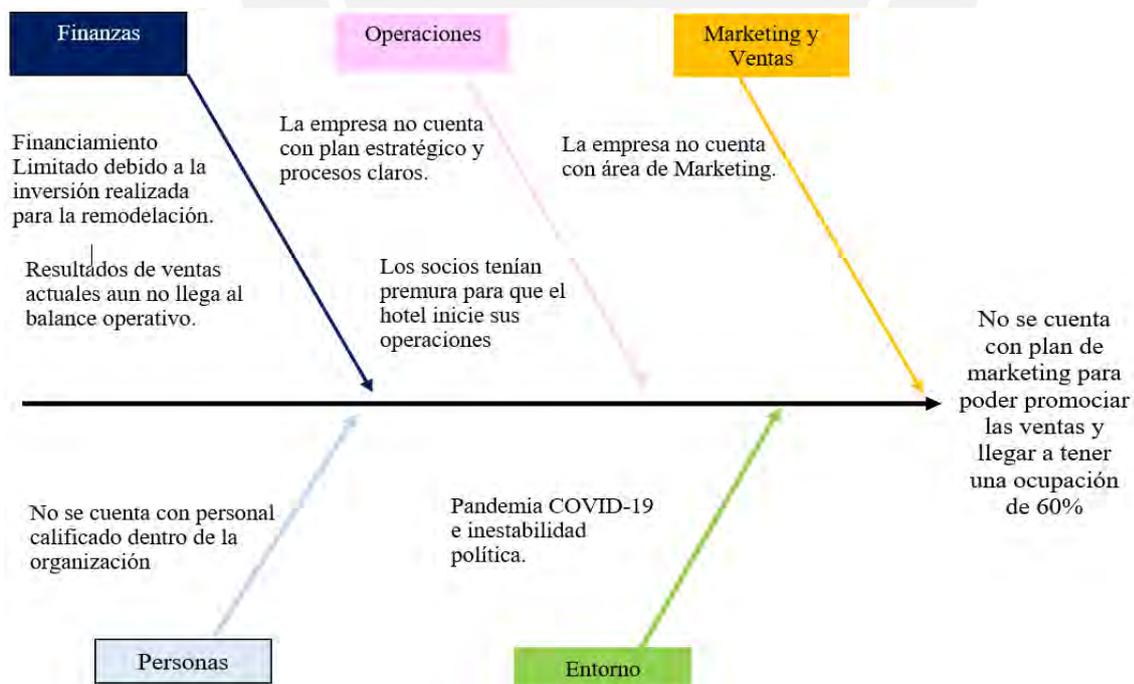
RUA Hotel Boutique no posee alianzas de tipo estratégicas a nivel nacional o internacional que le puedan permitir reestructurarse y mejorar el modelo de negocio en base a los cambios en el soporte y organizacionales. Por otro lado, cuenta con una infraestructura que limita su ampliación la misma que requiere una fuerte inversión para poder categorizar a tres estrellas, inversión que los socios no están dispuestos a realizar para el presente año. También se determinó que el principal problema para posicionar la marca se debe a que no cuenta con un plan de marketing personalizado, para lo cual tomo un servicio con una empresa tercera que se encargue del marketing de la mismas, si bien es cierto que la empresa que terceriza este servicio cuenta con mucha experiencia el problema cala en que estos servicios de calidad los brindan a todos sus clientes bajo el mismo formato, como también esta se mantiene aisladas del marketing que maneja y administra RUA Hotel Boutique en sus de redes sociales como Instagram, Facebook, YouTube, TikTok entre otros.

Capítulo III: Determinación de Causas Raíz del Problema Principal.

La aplicación del diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa y efecto, se presenta como una herramienta esencial para el análisis de la falta de un plan de marketing en RUA Hotel Boutique, un problema que afecta directamente las ventas y la tasa de ocupación, establecida en un 60%. Este diagrama gráfico facilita la identificación de las causas fundamentales del problema al desglosarlo en categorías clave, como personas, procesos, equipos y políticas. Al explorar detalladamente estas categorías, se busca determinar las causas subyacentes que contribuyen al problema, permitiendo así un enfoque preciso en la elaboración de estrategias para abordar y mejorar la situación actual (Ver Figura 24). Además, el diagrama de Ishikawa sirve como guía visual para entender las interrelaciones entre diferentes factores, proporcionando una visión integral que facilita la toma de decisiones informadas y la implementación efectiva de soluciones.

Figura 24

Diagrama Ishikawa para RUA Hotel Boutique



3.1. Personas.

3.1.1. No se cuenta con personal calificado dentro de la organización para el desarrollo de plan de marketing.

Cuando se inició el proyecto del hotel no se consideró la contratación de personal calificado para evaluar y elaborar el plan de marketing, así como tampoco se tenía contemplado poder tercerizarlo, lo inversores se enfocaron principalmente en el proyecto de renovación del hotel, el plan de marketing no fue considerado algo prioritario dentro de la toma de decisiones de inversión; actualmente se terceriza un servicio de marketing a través de la empresa DIBAL CORP SAC, el cual solo se enfoca en dar mantenimiento a la página web y la elaboración de diseños digitales para luego ser entregados al personal de Hotel , y estos realizar el post en las diversas redes sociales que maneja la empresa. El servicio recibido es poco personalizado, se maneja por tarifas en relacionadas al número de actividades a ejecutar y no al beneficio que obtiene la empresa.

3.2. Entorno

3.2.1. Pandemia COVID-19 e inestabilidad política.

El proyecto de inversión de RUA Hotel Boutique nació dentro del escenario de pandemia COVID 19 y la inestabilidad en el escenario político a causa de la guerra de poderes y elecciones presidenciales, lo que generó una inestabilidad económica e incertidumbre para los inversionistas, debido a que no se apreciaba un horizonte claro para inversión o reactivación económica, debió a los diferentes cambios de jefes de estado como también cambios constantes en las medidas de bioseguridad, ahora a través de los diversos programas y estrategias propuestas por entidades como el MINCETUR, PROMPERÚ e instituciones gubernamentales se puede apreciar un horizonte lejana para la planificación y elaboración de un plan de marketing adecuado para el posicionamiento de marca.

3.3. Marketing y ventas

3.3.1. *No se cuenta con un área de Marketing y ventas*

La empresa no cuenta con un área de marketing debido al actual rendimiento financiero obtenido en sus canales de ventas que llegan a cubrir solo el 40% de la capacidad del hotel, generando aun números negativos para los inversores, de igual manera se tiene limitaciones financieras para invertir debido al desbalance generado en la inversión inicial para la remodelación del hotel, como también para la contratación de personal encargado del área de ventas corporativas. Debido a lo descrito la empresa tomo la decisión de usar un marketing relacional a través de sus redes sociales y solo enfocándose en el desarrollo de campañas por estaciones del año y promociones para los diversos días festivos.

3.4. Operaciones.

3.4.1. *La empresa no cuenta con plan estratégico y procesos claros.*

La empresa no cuenta con un plan estratégico que pueda prever el futuro y crecimiento de la empresa esto al no tener plasmados objetivos estratégicos, tácticos y operativos, como también es visible la falta de indicadores para monitorear el desempeño de la empresa, al igual no se tiene planes de contingencia que le permitan reaccionar a los diversos cambios en el sector y sus operaciones actuales tienen visión a corto plazo enfocados en el desarrollo de sus operaciones diarias con la finalidad de sobrevivir en el mercado; por otro lado no se consideró hacer el plan estratégico en el inicio de sus operaciones debido a la premura y el desconocimiento por parte de los socios inversionistas al ser su primer proyecto hotelero; por otra parte con el rendimiento obtenido durante sus tres primeros meses de operación y la implementación de políticas, estrategias para reactivación económica en el Perú por parte de entidades del estado, se puede tener señales sobre un futuro cercano y este ser usado como insumo principal para la elaboración de un plan estratégico.

3.4.2. *Los socios tenían premura para que el hotel inicie sus operaciones.*

RUA Hotel Boutique ha enfrentado dificultades para llenar su aforo debido a una serie de factores que se originaron en la fase de inversión y remodelación del hotel. El proyecto inicialmente fue evaluado en S/ 400 mil soles, con una duración proyectada de tres meses para su finalización y comenzar a operar en abril del 2021. Sin embargo, durante la ejecución de la remodelación, se encontraron desafíos y se produjo un aumento significativo de la inversión, que ascendió a S/ 1.2 millones de soles. Este aumento de la inversión llevó a una prolongación de la remodelación, que finalmente se completó en agosto de 2021, ocho meses después de la fecha prevista. El aumento de la inversión y el retraso en la remodelación tuvieron un impacto financiero significativo en los inversores, quienes tuvieron que tomar fondos de ahorros no planificados para cubrir los costos operativos y de alquiler. Como resultado, los socios inversores tuvieron que apresurarse a abrir el hotel antes de lo previsto, lo que generó una falta de liquidez para cubrir los gastos de marketing.

La falta de un plan de marketing adecuado también ha sido un factor importante en la dificultad de RUA Hotel Boutique para llenar su aforo. Debido a la falta de fondos disponibles para invertir en estrategias de marketing, el hotel no ha podido llegar eficazmente a su público objetivo. La combinación de estos factores ha impedido que el hotel atraiga a suficientes huéspedes para llenar su capacidad. En resumen, el retraso en la remodelación y el aumento de la inversión, junto con la falta de un plan de marketing adecuado y la premura para comenzar a operar, han llevado a dificultades financieras y a una baja tasa de ocupación en RUA Hotel Boutique.

3.5.Finanzas.

3.5.1. *Financiamiento Limitado debido a la inversión realizada para la remodelación.*

La inversión inicial para la remodelación y puesta en marcha el proyecto hotelero supero el 300% (de S/400 mil soles a S/1.2 millones de soles) de la inversión inicial planeada,

así como el incremento de la duración en la ejecución del mismo (de tres a ocho meses), afectaron la liquidez de los inversores según lo planificado, del mismo modo los inversores en base a la incertidumbre por la pandemia COVID-19, optaron por no ser acreedores a deudas financieras por temor a comportamiento inestable del mercado; esto limita la inversión en nuevos proyectos como la elaboración de un plan y ejecución de estrategias de marketing mediante la contratación de personal propio o mediante una agencia especializada.

3.5.2. Resultados de ventas actuales aun no llega al balance operativo.

En los tres meses de operación (Agosto – Octubre) RUA Hotel Boutique aun no llega a cubrir sus costos operativos, pese a tener resultados en rojo estos tres primeros meses se puede apreciar un incremento en las ventas como de agosto a setiembre en 132% y de setiembre a octubre en 30% llegando a cubrir el 40% de su aforo hotelero, para llegar al balance operativo este debe llegar a un 60%, para lo cual se considera relevante poder elaborar el plan estratégico considerando el marketing como principal estrategia para solidificar su marca en el sector.

3.6. Conclusiones.

El diagrama de Ishikawa o diagrama de causa- efecto permitió poder elaborar y clasificar las ideas principales de las causas que ocasionan el problema central considerando los siguientes factores como (a) finanzas, (b) Operaciones, (c) Marketing y ventas, (d) personas y (e) Entorno y sus aspectos que se describen a continuación. En relación con los factores de personas, se concluye que manejar las campañas de marketing a través de personal propio de la empresa, y que conozca la esencia de la marca puede elaborar mejores estrategias para posicionar la marca a comparación de tomar un servicio poco personalizada o que este orientado a establecer tarifas por número de actividades y no por benéfico obtenido para la empresa

En relación con los factores de Entorno, se concluye que la experiencia ganada por RUA Hotel Boutique durante su creación y operación durante la emergencia sanitaria

producida por el COVID 19 así como la inestabilidad en el sector político, le permitirán tomar con valía las diversas condiciones de mejora en el sector hotelero cumpliendo con los estándares de bioseguridad. En relación con los factores operacionales, se concluye en la importancia de elaborar y ejecutar un planeamiento estratégico para la empresa considerando objetivos estratégicos, tácticos y operativos, establecer métricas de control y elaborar los diagramas de procesos operativos.

En relación con los factores de marketing y ventas, se concluye que es el principal insumo para potenciar la marca y lograr los objetivos de ventas RUA Hotel Boutique necesita reinventar su estrategia de marketing relacional por redes sociales y alinearla a los objetivos corporativos de la empresa mediante campañas que muestren su oferta valor. En relación con los factores financieros se concluye que la mala planificación de un proyecto de inversión conlleva a operar de forma ineficiente, como es el caso de RUA Hotel Boutique que está operando en rojo en sus primeros tres meses de operación, lo que es contradictorio a si se hubiese contemplado realizar una buena estrategia y campaña de marketing para su apertura, ahora es evidente que urge invertir en proyectos de marketing para mejorar esta condición.

Capítulo IV: Alternativas de Solución

En el presente capítulo, se expondrán diversas alternativas de solución, derivadas de un minucioso análisis tanto interno como externo del RUA Hotel Boutique. El objetivo primordial es alcanzar metas ambiciosas en términos de ventas y márgenes de ocupación. Para llevar a cabo este proceso, se empleará una matriz de priorización que permitirá valorar cada solución propuesta, con el propósito de identificar aquellas que brinden el máximo beneficio para RUA Hotel Boutique.

4.1. Estrategia Genérica Competitiva (de Enfoque y Diferenciación).

Teniendo como base la información recolectada en la presente consultoría, se utilizó la estrategia genérica de enfoque (en costos y diferenciación), (FourWeekMBA, 2023) esta estrategia competitiva se basa en ofrecer algo muy concreto para un público también muy concreto, un nicho de mercado poco explotado y con poca competencia. (OBS Business School, 2021). Para ello, es importante saber en qué mercados estar y cómo llegar a ellos de forma eficiente (Isotools, 2021)

Esta estrategia se divide en dos tipos: enfoque en costos y enfoque en diferenciación (Enzyme, 2023) El enfoque en costos se centra en reducir costos en todos los eslabones de la cadena de valor para transferir este ahorro al precio final del producto, mientras que el enfoque en diferenciación se enfatiza en los atributos únicos del producto o servicio que distinguen a la empresa de sus competidores (Social 4U, 2017 y Titular, 2018)

4.1.1. Propósito

Estrategia de diferenciación. Una estrategia de diferenciación es un enfoque de negocio que busca añadir valor a los productos y servicios que se ofrecen con el fin de lograr una ventaja competitiva en el mercado (Sialaweb, 2022). Se logra enfocando los esfuerzos en ciertas áreas de la organización hasta obtener una ventaja competitiva diferencial que permita atraer y retener a los clientes (Vidal, 2021). Además, esta estrategia también es importante

para cumplir con las expectativas de los clientes, que esperan una experiencia y estándares constantes en todas las propiedades del establecimiento (Vidal, 2021).

La diferenciación estratégica no se limita a ofrecer un producto con características únicas, sino que radica en lo que la empresa hace por sus clientes todos los días para servirlos mejor que sus competidores (Sialaweb, 2022). Esta estrategia se basa en la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter, la cual establece tres tipos de estrategias genéricas que las empresas pueden utilizar para ser más competitivas en el mercado: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque (Oberlo, 2022).

Estrategia de Enfoque. La estrategia de enfoque es una estrategia competitiva que busca ofrecer algo muy concreto para un público también muy concreto, un nicho de mercado poco explotado y con poca competencia (Comunidad Empresas de Entel, 2023). El objetivo de esta estrategia es construir un producto o servicio totalmente personalizado para un nicho de mercado muy concreto y con poca competencia, lo que aumenta la probabilidad de éxito (Comunidad Empresas de Entel, 2023). Esta estrategia se divide en dos tipos: enfoque en costos y enfoque en diferenciación. El enfoque en costos se centra en reducir costos en todos los eslabones de la cadena de valor para transferir este ahorro al precio final del producto, mientras que el enfoque en diferenciación se enfatiza en los atributos únicos del producto o servicio que distinguen a la empresa de sus competidores (FourWeekMBA, 2023). La estrategia de enfoque es una de las tres estrategias genéricas de Michael Porter, junto con la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación (OBS Business School, 2021). Esta estrategia permite ofrecer un servicio de atención al cliente personalizado, lo que resultará en una ventaja competitiva sobre los posibles competidores, que serán limitados (Comunidad Empresas de Entel, 2023).

4.1.2. Justificación

Mediante la aplicación de esta estrategia se pretende lograr las preferencias de los consumidores, de tal manera que se podría inclusive llegar a aumentar los precios en caso estos reconozcan las características diferenciadoras del producto y se pueda así hacer frente al problema principal de llegar a tener una ocupación del 60% de su aforo hotelero.

4.1.3. Implementación

Para la adecuada implementación de la estrategia en RUA Hotel Boutique, se deben considerar aspectos específicos que resalten su diferenciación en el mercado hotelero. A continuación, se detallan los puntos clave adaptados a la realidad de la empresa:

Delimitación del grupo específico de consumidores: Identificar con precisión el segmento de clientes al que RUA Hotel Boutique desea dirigirse. Esto podría incluir viajeros corporativos, turistas con altas expectativas de servicio o aquellos que buscan experiencias exclusivas.

Enfoque en el mercado geográfico de los consumidores: Analizar las ubicaciones estratégicas donde se encuentran los clientes objetivo de RUA Hotel Boutique. Adaptar las estrategias según las características y preferencias específicas de cada región, como las playas de Vichayito.

Diseño del producto: Desarrollar servicios y experiencias que se alineen con las expectativas del público objetivo de RUA Hotel Boutique. Asegurarse de que el diseño de las habitaciones, las instalaciones y los servicios sea atractivo y exclusivo.

Atributos o características distintivas: Identificar características únicas que diferencien a RUA Hotel Boutique de otros hoteles. Podría ser su enfoque en la sostenibilidad, servicios personalizados o detalles arquitectónicos distintivos.

Calidad: Mantener altos estándares de calidad en todas las áreas, desde la atención al cliente hasta la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones. La calidad es esencial para la reputación y satisfacción del huésped.

Marca: Fortalecer la marca RUA Hotel Boutique, comunicando claramente sus valores y ofreciendo una experiencia coherente. La marca debe transmitir exclusividad, confort y compromiso con la satisfacción del cliente.

Buen servicio o atención al cliente: Priorizar la excelencia en el servicio al cliente desde la reserva hasta el check-out. Implementar prácticas que aseguren una atención eficiente, amigable y personalizada.

Atención personalizada: Personalizar las interacciones con los huéspedes según sus preferencias, como ofrecer servicios adicionales según sus perfiles. Esto podría incluir recomendaciones personalizadas de actividades locales o configuraciones especiales en las habitaciones.

Rapidez en la entrega: Optimizar los procesos de check-in y check-out para garantizar una experiencia eficiente. La rapidez en la entrega de servicios, como el servicio a la habitación, también es esencial.

Ofrecer servicios adicionales: Explorar oportunidades para proporcionar servicios exclusivos y personalizados, como paquetes turísticos especiales, experiencias culinarias únicas o eventos temáticos. Estos servicios adicionales pueden ser el distintivo de RUA Hotel Boutique.

La implementación de estos elementos específicos asegurará que la estrategia genérica de enfoque se adapte a las características distintivas de RUA Hotel Boutique, llevándolo a destacarse en el competitivo mercado hotelero.

4.2. Alternativas de Solución Identificadas

Posterior al análisis del problema central y las principales causas por las cuales RUA Hotel Boutique no cuenta con un plan de marketing que le permita lograr una ocupación del 60%, el grupo consultor y la gerencia de RUA Hotel Boutique han propuesto las siguientes alternativas de solución: (a) elaboración de alianzas estratégicas con proveedores, (b) penetración de mercado en base a las nuevas tendencias, (c) diversificación concéntrica, mediante la promoción de ventas digitales y (d) desarrollo de productos a través de actividades complementarias.

4.2.1. *Elaboración de alianzas estratégicas con proveedores.*

El Objetivo de esta propuesta es de *a) Identificar los proveedores clave para el negocio hotelero*. Esto podría incluir a proveedores de productos alimentarios, productos de limpieza y mantenimiento, equipamiento y mobiliario, servicios de transporte, entre otros, también *b) establecer objetivos claros y medibles para la alianza*. Por ejemplo, puede que se desee mejorar la calidad de los productos alimentarios, reducir los costos de adquisición de productos de limpieza y mantenimiento, o aumentar la eficiencia en el transporte de huéspedes. Del mismo modo *c) Evaluar a los proveedores potenciales y seleccionar aquellos que mejor se ajusten a los objetivos establecidos*. Esto podría incluir la realización de entrevistas con representantes de cada proveedor, la revisión de referencias y la comparación de precios y términos de entrega. Como también *d) Negociar términos y condiciones definidas para la alianza*. Esto podría incluir el precio y la frecuencia de entrega de los productos, así como también la duración del acuerdo y las opciones de renovación. Así mismo *e) establecer un sistema de monitoreo y evaluación para medir el rendimiento de la alianza*. Esto podría incluir la realización de encuestas a los huéspedes sobre la calidad de los productos alimentarios, o la medición del tiempo de entrega y la puntualidad de los servicios de transporte y finalmente *f) Mantener una comunicación constante con los*

proveedores y trabajar en conjunto para resolver cualquier problema o desafío que pueda surgir. Esto ayudará a fortalecer la relación y a garantizar el éxito a largo plazo de la alianza.

4.2.2. Penetración de mercado en base a las nuevas tendencias.

Existen diversas estrategias que se podrían utilizar para la penetración de mercado en base a las nuevas tendencias en el rubro hotelero, algunas de las cuales podrían incluir:

Ofrecer una experiencia de viaje sostenible y responsable: Esto podría incluir la implementación de prácticas sostenibles en el hotel, como la conservación de energía y agua, el uso de productos de limpieza ecológicos, o la promoción de actividades turísticas sostenibles en la zona.

Adaptar el diseño y la decoración del hotel a las tendencias boutique: Esto podría incluir la renovación del hotel para adaptarlo al estilo boutique, con un diseño único y un ambiente acogedor y personalizado.

Ofrecer tecnología y conectividad avanzada: Esto podría incluir la inversión en tecnología de vanguardia, como sistemas de check-in y check-out digitales, servicios de streaming de entretenimiento en las habitaciones, o la implementación de una red de Wifi de alta velocidad.

Ofrecer paquetes y promociones especiales: Esto podría incluir la creación de paquetes turísticos temáticos o personalizados, o la oferta de promociones y descuentos especiales para atraer a nuevos huéspedes.

Uso de las redes sociales y los medios digitales para promocionar el hotel: Esto podría incluir la creación de una presencia sólida en las redes sociales, el uso de publicidad en línea, o la creación de contenido de marketing digital para atraer a los huéspedes.

4.2.3. Diversificación concéntrica, mediante la promoción de ventas digitales.

La diversificación concéntrica es una estrategia empresarial en la que se busca expandir el negocio hacia nuevos mercados o segmentos de clientes relacionados con el

negocio principal. Una forma de implementar esta estrategia en el rubro hotelero podría ser mediante la promoción de ventas digitales, utilizando algunas de las siguientes estrategias:

- Crear una página web atractiva y fácil de usar para promocionar y vender habitaciones y paquetes turísticos en línea.
- Usando las redes sociales y los medios digitales para promocionar el hotel y atraer a nuevos huéspedes. Esto podría incluir publicar contenido atractivo y relevante en las redes sociales, o utilizar publicidad en línea para llegar a un público específico.
- Ofrecer opciones de pago seguras y convenientes en línea, como tarjetas de crédito o pagos con PayPal.
- Utilizando técnicas de SEO (optimización de motores de búsqueda) para mejorar la visibilidad del sitio web del hotel en los motores de búsqueda y atraer a más huéspedes.
- Ofrecer promociones y descuentos especiales a través de las ventas digitales para atraer a nuevos huéspedes y fomentar la repetición de compras.
- Monitorear y analizar el rendimiento de las ventas digitales y hacer ajustes en consecuencia para mejorar la efectividad de la estrategia.

4.2.4. Desarrollo de productos a través de actividades complementarias.

El desarrollo de productos a través de actividades complementarias es una estrategia en la que se busca expandir el negocio hacia nuevos productos o servicios relacionados con el negocio principal. Algunas estrategias que podrían utilizarse en el rubro hotelero para el desarrollo de productos a través de actividades complementarias podrían incluir:

Ofrecer servicios de spa y bienestar: Esto podría incluir la creación de un spa en el hotel o la oferta de tratamientos de belleza y masajes a los huéspedes.

Ofrecer actividades de ocio y entretenimiento: Esto podría incluir la oferta de tours y excursiones en la zona, o la organización de actividades de ocio y entretenimiento en el hotel, como clases de yoga o degustaciones de vinos.

Ofrecer servicios de recepción y planificación de eventos: Esto podría incluir la oferta de servicios de recepción y coordinación de eventos, paquete de novias, así como también *Wedding Planner* para alguna sesión de fotos para las novias en las instalaciones del hotel o conferencias.

4.3. Evaluación de las Alternativas de Solución

La inclusión de la matriz FACTIS en el enfoque estratégico de RUA Hotel Boutique puede significar una valiosa contribución. Esta herramienta analítica proporciona una evaluación detallada de la viabilidad y efectividad de las estrategias de marketing, permitiendo a la empresa analizar tanto sus fortalezas internas como las debilidades, así como las oportunidades y amenazas presentes en el mercado. Además, posibilita la evaluación de la capacidad de la empresa para competir en el mercado y su alineación con las tendencias actuales, los intereses de los clientes y la segmentación del mercado (Carbajal, 2021). La matriz FACTIS se caracteriza por ofrecer un enfoque cuantitativo y estructurado para la toma de decisiones estratégicas. Al utilizar esta herramienta, los participantes tienen la capacidad de asignar puntajes a cada opción considerando seis criterios diferentes, lo que facilita una evaluación exhaustiva de las soluciones de mejora disponibles. (Caballero, Herrera, Paliza, et al., 2023) (Antequera, Carrillo, Ticiella, et al., 2021). Estos puntajes se ponderan y multiplican, proporcionando así una puntuación final para cada opción. Esta metodología se traduce en una comprensión más clara de las estrategias de marketing más efectivas para RUA Hotel Boutique, permitiendo a la empresa identificar áreas de oportunidad y desafíos. Asimismo, facilita el desarrollo de estrategias específicas para aumentar tanto la tasa de ocupación como la rentabilidad. Con una evaluación rigurosa y cuantitativa como la proporcionada por la

matriz FACTIS, RUA Hotel Boutique puede tomar decisiones informadas y mejorar la eficacia de sus estrategias de marketing. Este enfoque estructurado garantiza que la empresa esté mejor equipada para enfrentar los desafíos del mercado y capitalizar las oportunidades existentes, promoviendo así un aumento sostenido en su rendimiento y competitividad.

Tabla 16

Matriz FACTIS.

Letra	Criterios de Selección			Factor de ponderación
	Ítem	Puntaje	Descripción	
F	Factibilidad para solucionar	1	Muy difícil	4
		2	Difícil	
		3	Fácil	
A	Afecta a otras áreas su implementación	1	1 área	1
		2	2 áreas	
		3	más de 2 áreas	
C	Mejora la calidad	1	Baja	6
		2	Media	
		3	Alta	
T	Tiempo de implementación	1	Largo	5
		2	Medio	
		3	Corto	
I	Inversión requerida	1	Alta	2
		2	Media	
		3	Baja	
S	Seguridad de mejora	1	Poco	3
		2	Medio	
		3	Mucho	

A continuación, se procedió a puntuar cada alternativa de solución.

Tabla 17

Priorización de las alternativas de solución.

Alternativas de solución	Peso						Total	Ranking
	4 F	1 A	6 C	5 T	2 I	3 S		
Elaboración de alianzas estratégicas con proveedores.	8	3	18	15	6	9	59	1
Penetración de mercado en base a las nuevas tendencias	8	3	18	10	2	9	50	4
Diversificación concéntrica, mediante la promoción de ventas digitales	8	3	18	10	2	9	50	3
Desarrollo de productos a través de actividades complementarias	8	3	18	15	4	9	57	2

4.4.Solución Propuesta

En este capítulo, se ha elegido una estrategia de acción alineada con los objetivos a largo plazo previamente establecidos, buscando una resolución efectiva del Problema Central identificado. En consecuencia, se ha optado por la Estrategia genérica competitiva, que combina el Enfoque y la Diferenciación. Esta estrategia se destaca por personalizar servicios específicos para clientes particulares, ofreciendo así una propuesta de valor única. Una vez definida la estrategia, se procedió a la identificación de alternativas de solución que se alinearan con esta estrategia competitiva y abordaran las causas fundamentales identificadas en el capítulo III. El resultado fue la formulación de cuatro alternativas de solución, cada una detallada con la naturaleza de la solución, los pasos concretos a seguir y los indicadores de éxito asociados. Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de valoración de cada solución mediante la matriz FACTIS, con el objetivo de determinar cuáles proporcionarían mayores beneficios. Esta matriz evaluó cada alternativa en seis criterios fundamentales: factibilidad para la solución, impacto en otras áreas, mejora en la calidad, tiempo de implementación, inversión requerida y seguridad de mejora. Los resultados de este proceso de valorización arrojaron puntuaciones específicas para cada alternativa de solución. La "Elaboración de alianzas estratégicas con proveedores" lideró con una valorización de 59 puntos, seguida de cerca por el "Desarrollo de productos a través de actividades complementarias" con 57 puntos. La opción de "Diversificación concéntrica mediante la promoción de ventas digitales" obtuvo 50 puntos. Es importante destacar que estas alternativas de solución no son excluyentes entre sí, permitiendo su implementación conjunta para optimizar los beneficios generales para RUA Hotel Boutique. Este enfoque integral garantizará una ejecución estratégica sólida, alineada con la estrategia competitiva seleccionada y respaldada por una cuidadosa valoración de sus impactos y beneficios potenciales.

Capítulo V: Plan de Implementación

En el capítulo anterior, se optó por una estrategia competitiva basada en el enfoque y la diferenciación para RUA Hotel Boutique. En este capítulo, se examinan los aspectos tácticos destinados a poner en práctica dicha estrategia. Estos elementos incluyen: i) Lista de actividades ejecutadas tácticamente: Esto implica detallar las acciones específicas que se llevarán a cabo para implementar la estrategia de enfoque y diferenciación. Estas actividades pueden abarcar desde la creación de contenido promocional único hasta la identificación de mercados objetivos específicos y el desarrollo de paquetes de servicios especiales, entre otras. ii) Tiempo requerido para su ejecución: Cada actividad táctica debe ir acompañada de un plazo específico para su implementación. Establecer un calendario garantiza que las acciones se lleven a cabo de manera oportuna y eficaz. iii) Presupuesto: Asignar un presupuesto a cada actividad táctica es esencial. Esto asegura que existan recursos financieros suficientes para llevar a cabo las acciones planificadas, incluyendo gastos en publicidad, promoción, capacitación del personal y otros costos asociados a la implementación de la estrategia. iv) Factores que podrían desviar el logro de lo planeado: Identificar posibles obstáculos o desafíos que podrían surgir durante la ejecución de las actividades tácticas es fundamental. Estos factores pueden abarcar cambios en el mercado, problemas internos, restricciones presupuestarias, entre otros. Anticipar estos posibles obstáculos permite a la empresa desarrollar estrategias de contingencia para abordarlos de manera efectiva. Este enfoque táctico busca lograr una implementación más efectiva de la estrategia competitiva, facilitando que la empresa alcance sus objetivos de enfoque y diferenciación de manera eficiente y eficaz. La consideración cuidadosa de estas áreas tácticas asegura una ejecución planificada y controlada de la estrategia, contribuyendo al éxito general de RUA Hotel Boutique en la consecución de sus metas.

5.1 Actividades

Para concluir el plan de implementación y abordar la carencia principal de RUA Hotel Boutique, que se traduce en la ausencia de un plan de marketing para impulsar las ventas y alcanzar una tasa de ocupación del 60%, resulta crucial llevar a cabo acciones específicas basadas en el análisis de las soluciones seleccionadas. En primer lugar, es imperativo forjar alianzas estratégicas con proveedores para potenciar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por RUA Hotel Boutique. Esta medida posibilitará obtener condiciones de compra más favorables y, a su vez, repercutirá en la satisfacción de los clientes. En segundo lugar, se requiere desarrollar productos a través de actividades complementarias que agreguen valor para los clientes. Estas actividades no solo pueden mejorar la experiencia del cliente, sino también fomentar su lealtad hacia la empresa. Finalmente, la diversificación concéntrica mediante la promoción de ventas digitales se erige como una estrategia efectiva para alcanzar a un público más amplio y mejorar la presencia en línea de la empresa.

Tabla 18*Lista de Actividades para plan de implantación*

Alternativas de solución	N°	Actividades para implementar
Elaboración de alianzas estratégicas con proveedores.	1	Buscar proveedores que tengan un mejor precio en los principales insumos y suministros para la operación
Elaboración de alianzas estratégicas con proveedores.	2	Hacer contacto con proveedores que puedan otorgar mejor crédito de cuentas por pagar (crédito a 15 y 30 días)
Elaboración de alianzas estratégicas con proveedores.	3	Buscar alianzas con los principales distribuidores en la ciudad de Piura, Makro, Metro. Para obtener una línea de crédito de compras
Elaboración de alianzas estratégicas con proveedores.	4	Capacitar a Proveedores en temas de manipulación de alimentos, BPM, HACCP (proveedores de campo)
Desarrollo de productos a través de actividades complementarias	5	Generar paquetes de estadía con los principales servicios que ofrece el hotel (alimentación) ideal para ejecutivos corporativos
Desarrollo de productos a través de actividades complementarias	6	Generar estrategias de marketing para poder impulsar las ventas del restaurante y bar a las personas que no están hospedadas en el hotel
Desarrollo de productos a través de actividades complementarias	7	Generar alianzas con agencias de viajes, con una tarifa especial en habitaciones
Desarrollo de productos a través de actividades complementarias	8	Generar alianzas con revistas de turismo y periódicos relacionados al sector hotelero para poder tener un mejor alcance con agencias de viaje y empresas corporativas
Diversificación concéntrica, mediante la promoción de ventas digitales	9	Trabajar con plataformas digitales de ventas como Booking, TripAdvisor para llegar un segmento extranjero, teniendo en cuenta la paridad de tarifas
Diversificación concéntrica, mediante la promoción de ventas digitales	10	Buscar alianzas con entidades bancarias para la promoción de los productos que ofrece el hotel en paquetes de estadía, consumo en restaurante, con un porcentaje de descuento que sea atractivo para el futuro huésped, mediante su plataforma digital
Diversificación concéntrica, mediante la promoción de ventas digitales	11	Generar descuentos especiales en todos los productos del hotel, para aquellas personas que generen su reserva a través de la página web del hotel. Cabe mencionar, que este proceso tendrá como finalidad incrementar la base de datos y generar movimiento en la página.
Diversificación concéntrica, mediante la promoción de ventas digitales	12	Generar post publicitarios en redes con un contenido que sea atractivo, mostrando los servicios del hotel en redes sociales como LinkedIn, Instagram etc. Así como también, contactar a influencers con amplia trayectoria para poder promocionar los productos del hotel en las principales plataformas digitales

5.2 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

El grupo consultor plantea que el plan de trabajo sea implementado en un plazo de 4 meses, debido al cambio estacional, para lo cual se elabora Gantt de actividades de forma ordenada.

Tabla 19*Gantt de plan de implementación de actividades para RUA HOTEL BOUTIQUE*

N°	Actividades para implementar	Área Responsable	Tiempo en meses						
			1	2	3	4	5	6	
1	Buscar proveedores que tengan un mejor precio en los principales insumos y suministros para la operación	Almacén & compras			X				
2	Hacer contacto con proveedores que puedan otorgar mejor crédito de cuentas por pagar (crédito a 15 y 30 días)	Almacén & compras				X			
3	Buscar alianzas con los principales distribuidores en la ciudad de Piura, Makro, Metro. Para obtener una línea de crédito de compras	Almacén & compras							X
4	Capacitar a proveedores en temas de manipulación de alimentos, BPM, HACCP (proveedores de campo)	Almacén & compras						X	
5	Generar paquetes de estadia con los principales servicios que ofrece el hotel (alimentación) ideal para ejecutivos corporativos	Marketing /Finanzas	X		X				
6	Generar estrategias de marketing para poder impulsar las ventas del restaurante y bar a las personas que no están hospedadas en el hotel	Marketing				X	X		
7	Generar alianzas con agencias de viajes, con una tarifa especial en habitaciones	Ventas /Finanzas			X				
8	Generar alianzas con revistas de turismo y periódicos relacionados al sector hotelero para poder tener un mejor alcance con agencias de viaje y empresas corporativas	Marketing			X				
9	Trabajar con plataformas digitales de ventas como Booking, TripAdvisor para llegar un segmento extranjero, teniendo en cuenta la paridad de tarifas	Ventas	X						
10	Buscar alianzas con entidades bancarias para la promoción de los productos que ofrece el hotel en paquetes de estadia, consumo en restaurante, con un porcentaje de descuento que se atractivo para el futuro huésped, mediante su plataforma digital	Marketing	X						
11	Generar descuentos especiales en todos los productos del hotel, para aquellas personas que generen su reserva a través de la página web del hotel. Cabe mencionar, que este proceso tendrá como finalidad incrementar la base de datos y generar movimiento en la página.	Ventas /Finanzas	X						
12	Buscar proveedores que tengan un mejor precio en los principales insumos y suministros para la operación	Almacén & compras	X						

De igual modo en Tabla 19, se describe los recursos necesarios para la ejecución de cada actividad, se considera monto aproximados de S/6700.00 Soles y 156 HHT, estos pueden variar en base a la gestión de la empresa para la inversión y la disponibilidad del recurso humano.

Tabla 20

Presupuesto para plan de implementación

N°	Actividades para implementar	Área Responsable	Inversión	
			Económica S/.	HHT
1	Buscar proveedores que tengan un mejor precio en los principales insumos y suministros para la operación	Almacén & compras	0	20
2	Hacer contacto con proveedores que puedan otorgar mejor crédito de cuentas por pagar (crédito a 15 y 30 días)	Almacén & compras	0	20
3	Buscar alianzas con los principales distribuidores en la ciudad de Piura, Makro, Metro. Para obtener una línea de crédito de compras	Almacén & compras	0	15
4	Capacitar a proveedores en temas de manipulación de alimentos, BPM, HACCP (proveedores de campo)	Almacén & compras	S/ 700.00	15
5	Generar paquetes de estadía con los principales servicios que ofrece el hotel (alimentación) ideal para ejecutivos corporativos	Marketing /Finanzas	0	8
6	Generar estrategias de marketing para poder impulsar las ventas del restaurante y bar a las personas que no están hospedadas en el hotel	Marketing	0	15
7	Generar alianzas con agencias de viajes, con una tarifa especial en habitaciones	Ventas /Finanzas	0	15
8	Generar alianzas con revistas de turismo y periódicos relacionados al sector hotelero para poder tener un mejor alcance con agencias de viaje y empresas corporativas	Marketing	S/ 4,000.00	8
9	Trabajar con plataformas digitales de ventas como Booking, TripAdvisor para llegar un segmento extranjero, teniendo en cuenta la paridad de tarifas	Ventas	0	10
10	Buscar alianzas con entidades bancarias para la promoción de los productos que ofrece el hotel en paquetes de estadía, consumo en restaurante, con un porcentaje de descuento que se atractivo para el futuro huésped, mediante su plataforma digital	Marketing	0	10
11	Generar descuentos especiales en todos los productos del hotel, para aquellas personas que generen su reserva a través de la página web del hotel. Cabe mencionar, que este proceso tendrá como finalidad incrementar la base de datos y generar movimiento en la página.	Reservas /Finanzas	0	10
12	Generar post publicitarios en redes con un contenido que sea atractivo, mostrando los servicios del hotel en redes sociales como LinkedIn, Instagram etc. Así como también, contactar a influencers con amplia trayectoria para poder promocionar los productos del hotel en las principales plataformas digitales	Ventas /Marketing	S/ 2,000.00	10

5.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Con el fin de lograr una implementación exitosa de cada actividad y objetivo propuesto, se han identificado los factores clave de éxito (FCE) y se asegurará que estarán alineados con dicho objetivo para su correcta ejecución

5.3.1 Liderazgo en el área de Marketing:

Para alcanzar el éxito en RUA Hotel Boutique, es fundamental contar con un liderazgo en el área de marketing que permita la creación de estrategias efectivas de promoción y publicidad. Esto implica la identificación de los mercados meta, la definición de las tácticas de marketing adecuadas y la coordinación de los esfuerzos de marketing con otras áreas del hotel. El liderazgo en marketing debe ser innovador y estar siempre atento a las tendencias y novedades del sector (Revista Mercado, 2022), así como a las necesidades y expectativas de los clientes. Un líder de marketing eficaz también debe ser capaz de medir y evaluar el impacto de las iniciativas de marketing, y ajustarlas si es necesario. Deusto Formación, 2022). Además, es importante tener en cuenta los posibles riesgos que pueden surgir en la implementación de una estrategia de marketing, como la falta de recursos financieros y humanos, la falta de experiencia y conocimiento en marketing, y la falta de coordinación y colaboración entre las diferentes áreas del hotel (Suárez, 2019 y Edenred, 2020). Para lograr una estrategia de marketing efectiva, es necesario tener en cuenta las diferentes estrategias genéricas de Michael Porter, como el liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación y segmentación de mercado. (ISOTools, 202 y Titular 2018). Cada una de estas estrategias tiene sus ventajas e inconvenientes, y es importante elegir la que mejor se adapte a las características del mercado en el que se encuentra el hotel. (Repositorio Comillas, 2023). Además, es importante tener en cuenta la importancia de la internacionalización en el sector hotelero y cómo las cadenas hoteleras españolas han logrado expandirse a nivel internacional. La segmentación de marca y la creación de valor son clave

para garantizar el crecimiento de las empresas en un mercado cada vez más globalizado y competitivo. (Repositorio Universidad de Cantabria, 2023).

Posibles riesgos: Entre estos riesgos se encuentran desafíos financieros que podrían obstaculizar la ejecución de campañas publicitarias robustas, la escasez de personal experto en marketing que podría limitar la capacidad de innovar, y la falta de experiencia en marketing que podría resultar en decisiones estratégicas subóptimas. Además, la coordinación deficiente entre diferentes áreas del hotel podría minar la eficacia de las iniciativas de marketing, y la incapacidad para adaptarse rápidamente a las tendencias cambiantes del sector podría generar desafíos adicionales. La elección inadecuada de estrategias genéricas y la resistencia a la internacionalización también representan riesgos, ya que podrían no alinearse adecuadamente con las características específicas del mercado del hotel. Abordar estos riesgos será imperativo para garantizar que el liderazgo en marketing impulse el éxito sostenido de RUA Hotel Boutique en un entorno hotelero dinámico y competitivo.

Marketing Mix (4Ps)

RUA Hotel Boutique desde la perspectiva del Marketing Mix implica desglosar el enfoque de marketing en cuatro elementos fundamentales: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Cada uno juega un papel crucial en la estrategia general de la empresa y su capacidad para competir en el mercado de la hospitalidad.

Producto. RUA Hotel Boutique, ubicado en Piura, se distingue por ser un establecimiento orientado a proporcionar experiencias exclusivas y personalizadas. El hotel se enfoca en viajeros de negocios y turistas con altas expectativas de comodidad y lujo. Ofrece habitaciones bien equipadas, un restaurante de alta cocina, un spa y servicios de eventos para reuniones corporativas. Su enfoque en la calidad y la personalización es un diferenciador clave. Para reforzar esta posición, RUA Hotel Boutique podría expandir su oferta de productos, incorporando experiencias únicas como cenas temáticas, eventos

privados y paquetes de bienestar. El objetivo es crear un producto que no solo cumpla con las expectativas de los clientes, sino que las supere.

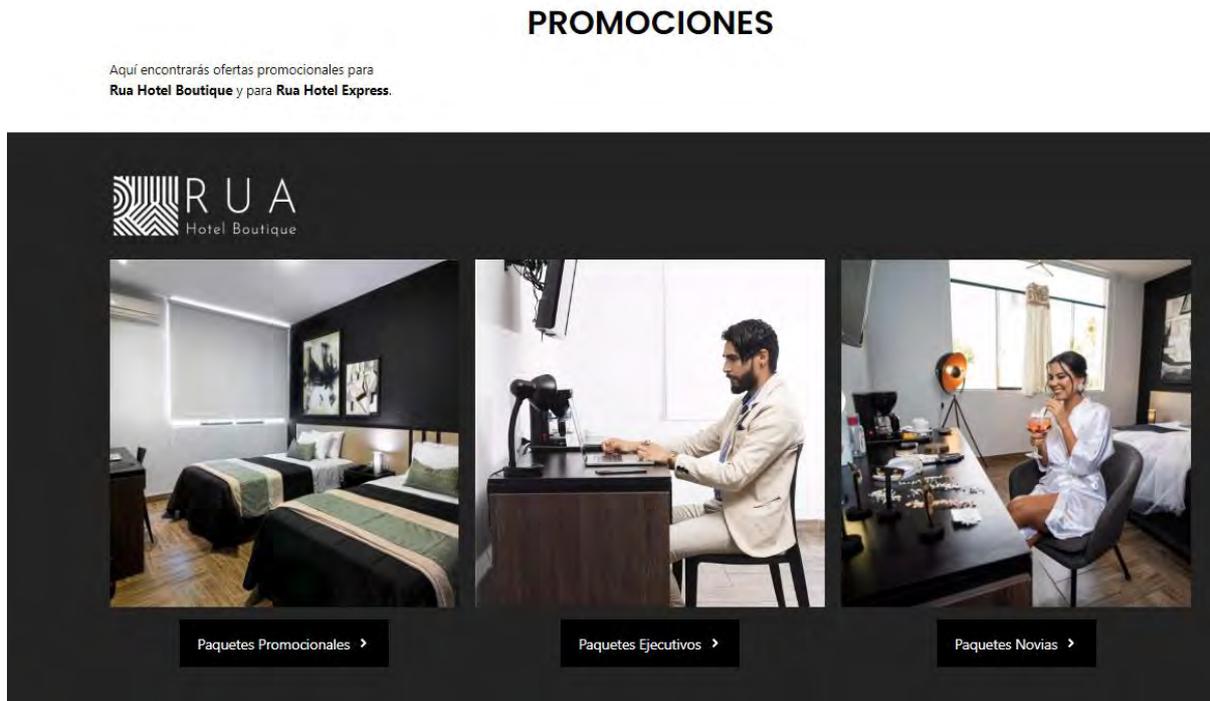
Figura 25 *Servicios RUA Hotel Boutique*



Nota: Tomado de *Nuestros Servicios*, [Fotografía], <https://ruahoteles.com/rua-hotel-boutique-piura/>

Precio. La estrategia de precios para RUA Hotel Boutique debe ser flexible y competitiva. La dinámica del mercado hotelero exige ajustes constantes basados en la demanda, la temporada y los eventos locales. El hotel puede aplicar precios dinámicos, ajustando las tarifas según la demanda del momento, y ofrecer descuentos especiales para reservas anticipadas o paquetes promocionales para estancias largas o grupos grandes. Para RUA Hotel Boutique, es fundamental mantener precios que reflejen la calidad de sus servicios sin alejarse del alcance de su público objetivo. Una comparación con hoteles similares en la región puede proporcionar datos útiles para establecer precios competitivos.

Figura 26 Precios - Promociones para RUA Hotel Boutique



Nota: Tomado de *Rúa Hotel Boutique -Promociones* [Fotografía], <https://ruahoteles.com/promociones/>

Plaza. La ubicación de RUA Hotel Boutique en Piura le otorga una ventaja estratégica para atender a viajeros de negocios y turistas. Desde la perspectiva de Plaza, la empresa debe enfocarse en asegurar una presencia sólida en los canales de distribución más relevantes. Esto incluye no solo su propio sitio web y redes sociales, sino también plataformas como Booking.com, TripAdvisor y Expedia. RUA Hotel Boutique puede beneficiarse de alianzas estratégicas con agencias de viajes locales y operadores turísticos para aumentar la visibilidad y atraer a más clientes. La expansión a ubicaciones cercanas, como las playas de Vichayito, permitiría diversificar el mercado y atraer a turistas interesados en destinos costeros.

Figura 27 RUA Hotel Boutique – Canales de distribución

The screenshot displays the 'RUA Hotel Boutique' website interface. At the top, there are navigation tabs: 'Descripción general', 'Precios' (selected), 'Opiniones', 'Fotos', and 'Acerca de'. Below the tabs, there are search filters for 'Registro' (mar, 30 abr), 'Fecha de salida' (mié, 1 may), and 'Personas' (2). A 'Total por noche' dropdown and a 'Solo cancelación gratuita' toggle are also visible. The main content area is divided into 'Patrocinado · Opciones destacadas' and 'Todas las opciones'. The 'Patrocinado' section features a 'Booking.com' offer for PEN 170 with a 'Visitar sitio' button. The 'Todas las opciones' section lists various travel agencies and their respective prices and cancellation policies:

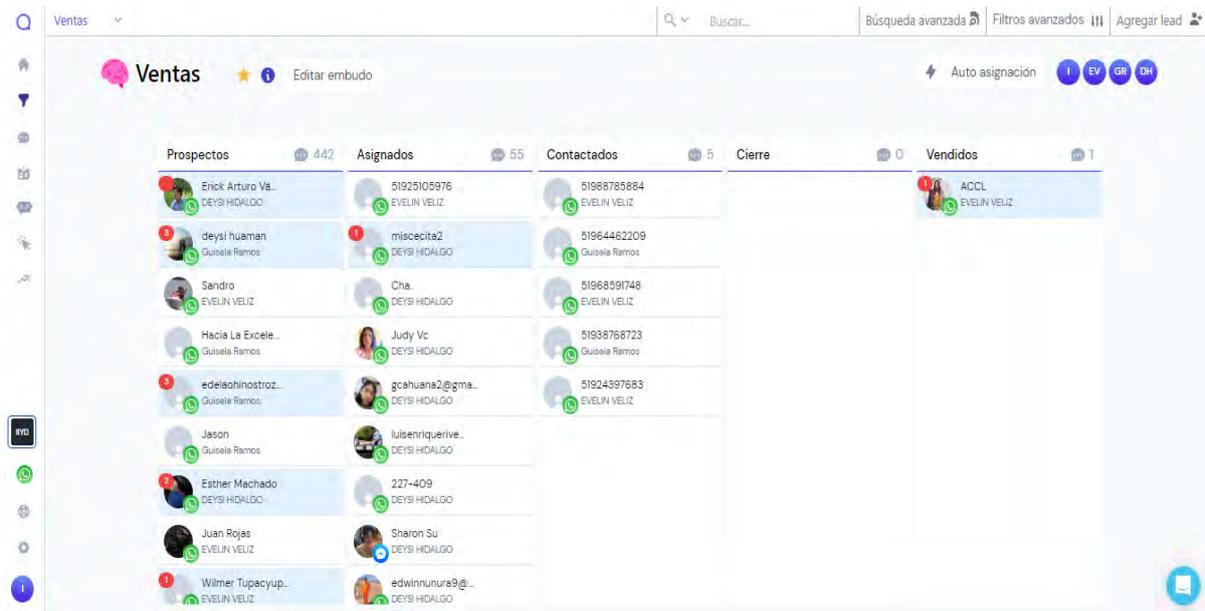
Canal de Distribución	Precio	Cancelación	Acción
Booking.com	PEN 170	Cancelación gratuita hasta el 30 abr	Visitar sitio
Good Hotel Club	PEN 170	Cancelación gratuita hasta el 30 abr	Visitar sitio
Reservation Lodge	PEN 170	Cancelación gratuita hasta el 30 abr	Visitar sitio
Tripadvisor.com.pe	PEN 171		Visitar sitio
Next Day Hotels	PEN 170	Cancelación gratuita hasta el 30 abr	Visitar sitio
Bluepillow.com	PEN 170		Visitar sitio
Expedia.com	PEN 188		Visitar sitio
Hoteles.com	PEN 188		Visitar sitio
Vio.com	PEN 188		Visitar sitio
goseek.com	PEN 188		Visitar sitio
Booking.com	PEN 170	Cancelación gratuita hasta el 30 abr	Visitar sitio

Nota: Tomado de Rúa *Hotel Boutique* [Datos], <https://acortar.link/pOwxgV>

Promoción. La promoción es un elemento clave para la estrategia de RUA Hotel Boutique. El hotel puede usar una combinación de marketing digital y tradicional para llegar a su público objetivo. El marketing digital incluye presencia activa en redes sociales como Instagram, Facebook y LinkedIn, además de la colaboración con influencers para aumentar la visibilidad. RUA Hotel Boutique también puede beneficiarse de la publicidad tradicional, como anuncios en revistas de turismo y periódicos locales. Además, la participación en ferias

y eventos locales puede ser una forma efectiva de promocionar el hotel. Para mejorar la gestión de clientes, se recomienda el uso de un CRM como LeadSales, que permite gestionar mensajes y reservas desde varias plataformas, facilitando la interacción con clientes y optimizando el proceso de reserva.

Figura 28 CRM RUA Hotel Boutique



Nota: Tomado de *CRM RUA Hotel Boutique*. [Screenshot].

5.3.2 Resistencia al cambio tecnológico

La resistencia al cambio tecnológico es esencial para asegurar que RUA Hotel Boutique esté al día con las últimas tendencias tecnológicas y pueda ofrecer una experiencia satisfactoria a los huéspedes. Esto implica la adopción de tecnologías emergentes, como sistemas de reservación en línea, aplicaciones móviles, tecnología de inteligencia artificial, y otros servicios digitales. La resistencia al cambio también implica la formación de los empleados en el uso de estas tecnologías y la integración de estas herramientas en la operación diaria del hotel.

Posibles riesgos: la falta de inversión en tecnología, la falta de capacitación y formación de los empleados, y la falta de adaptabilidad al cambio.

5.3.3 Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es esencial para lograr el éxito en RUA Hotel Boutique, ya que permite la colaboración y coordinación de las diferentes áreas del hotel para lograr objetivos comunes. Esto implica la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, la asignación adecuada de responsabilidades y la cooperación entre las áreas funcionales. Un equipo de trabajo bien coordinado también debe ser capaz de adaptarse a los cambios y trabajar eficazmente bajo presión.

Posibles riesgos: la falta de comunicación entre los miembros del equipo, la falta de liderazgo, y la falta de coordinación entre las diferentes áreas del hotel.

5.3.4 Optimización de procesos

La optimización de procesos es esencial para lograr un funcionamiento eficiente en RUA Hotel Boutique y reducir costos innecesarios. Esto implica la identificación de áreas que requieren mejora, la simplificación de procesos, la eliminación de procesos innecesarios, y la implementación de tecnología para mejorar la eficiencia. La optimización de procesos también implica la monitorización y evaluación de los procesos, con el fin de identificar áreas de mejora continua.

Posibles riesgos: la resistencia al cambio, la falta de inversión en tecnología, y la falta de colaboración entre las diferentes áreas del hotel.

5.4 Conclusión.

Se evidencia que para la ejecución puntual de la Estrategia Competitiva (Enfoque y Diferenciación) junto con las Alternativas de Solución integradas en el Plan de Implementación, se deben trazar actividades concretas y detalladas para garantizar su éxito. En este sentido, se ha empleado una Carta Gantt, una herramienta de gestión que facilita la distribución de las actividades en función del tiempo, expresadas en semanas y con una duración total de 6 meses. Además, se ha incluido la información sobre las Áreas

responsables de las actividades, considerando los diferentes tiempos de ejecución que cada área podría requerir. Estas actividades específicas deben estar vinculadas a un presupuesto conocido y específico. Cada actividad ha sido relacionada con dos tipos de recursos: económicos, expresados en soles, y humanos, expresados en horas de trabajo (HHT), sumando un total de S/6700.00 y 156 HHT, respectivamente. Asimismo, se ha identificado que el éxito de RUA Hotel Boutique depende de varios factores clave, los cuales se detallan a continuación.

En primer lugar, la presencia de un liderazgo efectivo en el área de marketing es esencial para la creación de estrategias efectivas de promoción y publicidad. El líder de marketing debe permanecer atento a las tendencias y necesidades del cliente, medir y evaluar el impacto de las iniciativas de marketing, y ajustarlas según sea necesario. Los riesgos potenciales incluyen la falta de recursos financieros y humanos, la falta de experiencia en marketing y la carencia de coordinación entre las diferentes áreas del hotel.

En segundo lugar, la resistencia al cambio tecnológico es crucial para mantener al hotel actualizado con las últimas tendencias tecnológicas y ofrecer una experiencia satisfactoria a los huéspedes. La adopción de tecnologías emergentes, la capacitación de los empleados y la integración de herramientas digitales son fundamentales para resistir al cambio. Los riesgos potenciales comprenden la falta de inversión en tecnología, la carencia de capacitación de los empleados y la falta de adaptabilidad al cambio.

En tercer lugar, el trabajo en equipo es esencial para lograr objetivos comunes y la colaboración entre las diferentes áreas del hotel. La comunicación efectiva, la asignación adecuada de responsabilidades y la cooperación son necesarias para un equipo de trabajo bien coordinado. Los posibles riesgos incluyen la falta de comunicación entre los miembros del equipo, la falta de liderazgo y la carencia de coordinación entre las diferentes áreas del hotel. Finalmente, la optimización de procesos es fundamental para un funcionamiento eficiente y

para reducir costos innecesarios. Identificar áreas que requieren mejora, simplificar procesos e implementar tecnología para mejorar la eficiencia son claves. Los riesgos potenciales abarcan la resistencia al cambio, la falta de inversión en tecnología y la carencia de colaboración entre las diferentes áreas del hotel.



Capítulo VI: Resultados Esperados

La obtención de resultados satisfactorios es un paso crucial en el proceso de implementación del plan de marketing para RUA Hotel Boutique. El objetivo principal es abordar el desafío fundamental que la tesis ha identificado: la carencia de un plan de marketing efectivo para aumentar las ventas y alcanzar una tasa de ocupación del 60%. Este plan de implementación conlleva la responsabilidad de entregar beneficios tangibles y medibles para el hotel. En este capítulo, se presentarán en detalle los resultados obtenidos como consecuencia de las actividades planificadas. Una parte fundamental de este análisis se centrará en la situación inicial del hotel antes de la intervención. Al evaluar y comparar estos resultados con el estado previo, se podrá determinar el impacto real del plan de marketing. Se buscará demostrar cómo el enfoque estratégico y las acciones específicas implementadas han contribuido al progreso y el cumplimiento de los objetivos de RUA Hotel Boutique.

6.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación

6.1.1. Elaboración de Alianzas Estratégicas con Proveedores:

Buscar proveedores con mejores precios en insumos y suministros para la operación:

Resultados Esperados; La búsqueda de proveedores con mejores precios se integra con la elaboración de alianzas estratégicas, anticipando una reducción del 10 al 15% en los costos operativos. Esta actividad busca fortalecer la cadena de suministro y mejorar la eficiencia en la gestión de insumos y suministros.

Hacer contacto con proveedores para obtener mejor crédito de cuentas por pagar (crédito a 15 y 30 días), Resultados Esperados; La gestión de créditos más favorables contribuirá a una mayor liquidez financiera. Se estima que esta acción permitirá una mejora del flujo de efectivo y una gestión más eficiente de las cuentas por pagar, impactando positivamente en la estabilidad financiera del hotel.

Buscar alianzas con los principales distribuidores en la ciudad de Piura, Makro, Metro. Para obtener una línea de crédito de compras: Resultados Esperados; Al establecer alianzas con distribuidores locales clave, se espera una optimización de la cadena de suministro. Se proyecta un ahorro adicional del 8 al 12%, contribuyendo directamente a la eficiencia operativa y a la competitividad en costos.

Capacitar a proveedores en temas de manipulación de alimentos, BPM, HACCP (proveedores de campo): Resultados Esperados; La capacitación a los proveedores de campo en manipulación de alimentos, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) se proyecta no solo como una medida de cumplimiento normativo, sino como un catalizador para mejoras sustanciales en la calidad de los insumos y la seguridad alimentaria. Anticipamos una evolución positiva en la frescura y condiciones sanitarias de los productos, respaldando la reputación del RUA Hotel Boutique como un destino culinario de excelencia. Además, la eficiencia operativa se verá favorecida, ya que proveedores capacitados contribuirán a procesos más eficaces, gestión de recursos optimizada y reducción de desperdicios. Este enfoque no solo fortalecerá la lealtad del cliente y generará recomendaciones positivas, sino que también situará al hotel en consonancia con estándares nacionales e internacionales, respaldando su posición como líder en la industria hotelera.

6.1.2. Desarrollo de Productos a través de Actividades Complementarias:

Generar paquetes de estadia con los principales servicios que ofrece el hotel (alimentación) ideal para ejecutivos corporativos: Resultados Esperados; La creación de paquetes específicos para ejecutivos corporativos tiene como objetivo aumentar las reservas en este segmento, generando un incremento del 15% en ingresos y fortaleciendo la oferta de servicios del hotel.

Generar estrategias de marketing para impulsar las ventas del restaurante y bar a personas que no están hospedadas en el hotel: Resultados Esperados; El desarrollo de estrategias de marketing específicas busca incrementar las ventas del restaurante y bar. Se espera un aumento del 20% en los ingresos provenientes de clientes no hospedados, diversificando las fuentes de ingresos y atrayendo a la comunidad local.

Generar alianzas con agencias de viajes, con una tarifa especial en habitaciones: Resultados Esperados; Establecer alianzas con agencias de viajes anticipa un aumento del 10% en las reservas a través de estos canales. Esto contribuirá a expandir la base de clientes y generar ingresos adicionales mediante asociaciones estratégicas.

Generar alianzas con revistas de turismo y periódicos relacionados al sector hotelero para tener un mejor alcance con agencias de viaje y empresas corporativas: Resultados Esperados; La colaboración con medios especializados busca aumentar la visibilidad del hotel en el mercado turístico y corporativo. Se espera un aumento del 15% en las reservas, fortaleciendo la presencia del hotel en segmentos clave del mercado.

6.1.3. Diversificación Concéntrica, Mediante la Promoción de Ventas Digitales:

Trabajar con plataformas digitales de ventas como Booking, TripAdvisor para llegar a un segmento extranjero, teniendo en cuenta la paridad de tarifas: Resultados esperados; La diversificación a través de plataformas digitales anticipa un aumento del 25% en las reservas de clientes extranjeros. Se busca llegar a nuevos mercados y garantizar una paridad de tarifas competitiva.

Buscar alianzas con entidades bancarias para la promoción de los productos que ofrece el hotel en paquetes de estadía, consumo en restaurante, con un porcentaje de descuento atractivo para el futuro huésped, mediante su plataforma digital: Resultados Esperados; la colaboración con entidades bancarias para promocionar productos del hotel

busca aumentar las ventas en un 18%. Se espera que descuentos atractivos ofrezcan una propuesta de valor diferenciada, atrayendo a nuevos huéspedes.

Generar descuentos especiales en todos los productos del hotel, para aquellas personas que generen su reserva a través de la página web del hotel. Cabe mencionar, que este proceso tendrá como finalidad incrementar la base de datos y generar movimiento en la página: Resultados Esperados; Ofrecer descuentos especiales a través de la página web busca aumentar la base de datos y el tráfico en línea en un 20%. Se espera un incremento en las reservas directas y una mayor participación de clientes en la plataforma digital del hotel.

Generar post publicitarios en redes con un contenido que sea atractivo, mostrando los servicios del hotel en redes sociales como LinkedIn, Instagram, etc. Así como también, contactar a influencers con amplia trayectoria para poder promocionar los productos del hotel en las principales plataformas digitales: Resultados Esperados; La promoción en redes sociales y el uso de influencers buscan aumentar la visibilidad del hotel en plataformas digitales. Se espera un aumento del 15% en la participación de clientes y reservas generadas a través de estas acciones de marketing digital.

6.2. Beneficio Obtenido.

La proyección financiera para RUA Hotel Boutique revela un escenario optimista a lo largo de los próximos siete años. Los ingresos de actividades ordinarias experimentan un crecimiento progresivo, alcanzando la cifra de S/1,544,624.58 en 2028. Este aumento es acompañado por una gestión eficiente de los costos de ventas, permitiendo una utilidad bruta ascendente, alcanzando S/1,092,631.84 en el mismo período. Sin embargo, la ganancia/pérdida operativa muestra una fluctuación, siendo más notable en los primeros años de proyección, destacando la necesidad de una estrategia efectiva para equilibrar los gastos y aumentar la eficiencia operativa. Los gastos de ventas y distribución, así como los gastos de administración, presentan una tendencia decreciente, reflejando una gestión eficaz de los

recursos y la implementación de estrategias para optimizar costos operativos. Además, la inclusión de ingresos y gastos financieros, así como otros ingresos y gastos, revela una comprensión integral de los factores externos que podrían impactar la situación financiera de la empresa. El cálculo del NOPAT (Utilidad Neta Operativa después de Impuestos) evidencia una proyección ascendente, indicando que las estrategias implementadas contribuyen significativamente a la rentabilidad neta de la empresa. Sin embargo, la ganancia (pérdida) antes de impuestos sugiere la importancia de una gestión fiscal efectiva para optimizar la carga impositiva. La presencia de ganancias netas consistentes a lo largo del periodo de proyección, incluso después de impuestos, demuestra la resiliencia financiera y la capacidad de RUA Hotel Boutique para generar beneficios sostenidos. En resumen, la proyección financiera destaca el potencial de crecimiento y rentabilidad de RUA Hotel Boutique, subrayando la importancia de una gestión estratégica y fiscal eficiente para asegurar el éxito continuo en el competitivo sector hotelero. (Ver Tabla 20).

Tabla 21

Rendimiento Esperado para RUA Hotel Boutique - Esperado

Año	Proyección						
	2022 S/.	2023 S/.	2024 S/.	2025 S/.	2026 S/.	2027 S/.	2028 S/.
Ingresos de Actividades Ordinarias	786,327	1,347,990	1,385,204.43	1,423,446.47	1,462,744.27	1,503,126.99	1,544,624.58
Costo de Ventas	-303,277.55	-519,904.37	-505,551.11	-491,594.10	-478,022.42	-464,825.41	-451,992.74
UTILIDAD BRUTA	483,050	828,085	879,653.32	931,852.36	984,721.85	1,038,301.58	1,092,631.84
Gastos de Ventas y Distribución	-309,268.69	-286,129.44	-278,230.12	-270,548.88	-263,079.70	-255,816.73	-248,754.27
Gastos de Administración	-192,522.55	-378,385.38	-367,939.10	-357,781.22	-347,903.78	-338,299.02	-328,959.43
Otros Ingresos Operativos			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Gastos Operativos			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otras Ganancias (Pérdidas)			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ganancia /Pérdida Operativa	-18,741	163,571	233,484.10	303,522.26	373,738.38	444,185.83	514,918.14
NOPAT	-13,119	114,499	163,439	212,466	261,617	310,930	360,443
Ingresos Financieros			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	-21,042.00	-63,126.00	-42,084.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diferencias de Cambio Neto			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos (Gastos)	-7,690.29	-127.09	-127.09	-127.09	-127.09	-127.09	-127.09
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	-47,474	214,817	275,568	303,522	373,738	444,186	514,918
Ingreso (Gasto) por Impuesto	0	-14,364	-95,155.37	-104,808.12	-129,054.18	-153,380.12	-177,804.42
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	-47,474	200,453	180,413	198,714	244,684	290,806	337,114

Modelo CAPM. El CAPM, o Modelo de Valoración de Activos Financieros, (Ver Tabla 21), Donde el rendimiento libre de riesgo (R_f) del 1.28% fue considerado tomando como referencia los Bonos del Tesoro (BT) de los Estados Unidos a 5 años, lo establece una referencia para la compensación mínima esperada en inversiones sin riesgo. La Beta del sector hotelero de 1.46 indica una sensibilidad moderada a los movimientos del mercado, lo cual es esencial para evaluar la volatilidad del sector. La tasa de inflación del 4.10% se considera al ajustar los rendimientos a términos reales, y el rendimiento del mercado (R_m) del 12.55% proporciona un contexto sobre el entorno financiero general. El riesgo país del 1.91% es crítico para comprender los riesgos asociados con inversiones internacionales en el sector hotelero. El CAPM calcula un rendimiento esperado del 19.64%, indicando la compensación que los inversionistas deberían requerir por asumir el riesgo específico del sector. Este análisis sugiere que, aunque el sector hotelero ofrece un rendimiento atractivo, también implica un nivel de riesgo significativo.

Tabla 22

Componentes para el Cálculo del CAPM

$$CAPM = R_F + \beta * (R_M - R_F) + R_P$$

(R_f)Rendimiento libre de riesgo =	1.28%	(Damodaran, 2023a)
(β) Beta Sector hotelero =	1.46	(Damodaran, 2023b)
Inflación=	4.10%	(Bbva, 2023)
(R_m)Rendimiento del mercado =	12.55%	(Damodaran, 2023d)
Riesgo País	1.91%	(Gestion, 2023)

CAPM (Rendimiento Esperado) 19.64%

Cálculo del WAAC. Al analizar la Tabla 22, se destaca que la estructura de capital muestra una presencia significativa de capital propio (E/D+E del 60.03%) con una proporción de deuda (D/D+E del 39.97%) que sugiere un equilibrio. El costo de la deuda (R_d) del

25.80% refleja el rendimiento que la empresa paga a los titulares de deuda, y la tasa de impuestos del 29.5% es relevante para ajustar el rendimiento de la deuda después de impuestos. El rendimiento esperado según el CAPM (R_e) es del 19.64%, mientras que el WACC se sitúa ligeramente por debajo en el 19.06%. Esta discrepancia positiva entre el CAPM y el WACC, conocida como el "spread", sugiere que la empresa podría estar generando un rendimiento adicional sobre su costo de capital, lo cual es una señal positiva para los inversionistas.

Tabla 23

Componentes para el Cálculo del WACC

$WACC = \frac{D}{D + E} * R_d * (1 - T) + \frac{E}{D + E} * R_e$		
(D/D+E)	39.97%	(Damodaran, 2023e)
(Rd)Costo de la deuda =	25.80%	(Interbank, 2022)
(E/D+E)	60.03%	(Damodaran, 2023e)
Impuesto=	29.5%	(Damodaran, 2023e)
(CAPM) R_e =	19.64%	
WACC	19.06%	

Análisis del Flujo de Caja Proyectado: En el análisis del flujo de caja proyectado, se observa que el Net Operating Profit After Taxes (NOPAT) experimenta una mejora significativa a lo largo de los años proyectados, pasando de una cifra negativa de S/13,118.99 en 2022 a S/360,442.70 en 2028. Esta mejora se atribuye a una inversión neta constante de S/20,000.00 anuales y a un crecimiento sostenido del 2.84% en el Free Cash Flow (FCL). La tasa de crecimiento (g) del 2.84% se aplica al FCL, y aunque la Tasa de Descuento del Flujo de Caja Libre (FCL) está fijada en el Weighted Average Cost of Capital (WACC) del 19.06%, el Valor Presente Neto (VAN) del proyecto es positivo, alcanzando los

S/503,013.90. Este indicador sugiere que el proyecto puede generar un valor significativo para los accionistas, ya que el VAN es la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros y la inversión inicial. Además, al comparar el CAPM (Rendimiento Esperado) del 19.64% con el WACC del 19.06%, se observa una diferencia que indica la capacidad del proyecto para superar el costo de capital y generar rendimientos superiores a la tasa de descuento. Este spread positivo refuerza la viabilidad financiera del proyecto y sugiere que podría ser una inversión atractiva.

En resumen, el flujo de caja proyectado muestra un aumento constante en la generación de beneficios a lo largo de los años, respaldado por una inversión neta y un crecimiento en el FCL. La valoración presente de los flujos de caja sugiere que el proyecto tiene el potencial de generar un valor sustancial para los accionistas, respaldado por un rendimiento esperado superior al costo de capital. Sin embargo, se recomienda una evaluación más detallada de los supuestos y riesgos asociados antes de tomar decisiones de inversión finales.

El análisis de la Tabla 24 de flujo de caja proyectada para RUA Hotel Boutique muestra diferencias significativas entre los resultados con y sin la implementación del plan de marketing (MK). El NOPAT (Utilidad Neta Operativa después de Impuestos) muestra una clara mejora con el marketing. En 2022, sin marketing, el NOPAT es de -S/13,119, pero con marketing, este valor mejora a -S/13,118.99, y la tendencia positiva se mantiene hasta 2028, donde el NOPAT con marketing alcanza S/360,442.70, frente a S/94,950.83 sin marketing. La inversión neta permanece constante a lo largo del periodo, con S/20,000.00, indicando que el plan de marketing no implica cambios significativos en inversión. Sin embargo, el Free Cash Flow (FCL) muestra una diferencia sustancial. En 2023, el FCL sin marketing es de -S/1,962.35, mientras que con marketing es de S/95,569.42, indicando una mejora significativa en la generación de flujo de caja.

Tabla 24*Flujo de caja proyectado para RUA Hotel Boutique*

	REAL		PROYECTADO				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
NOPAT	-S/13,119.00	S/16,967.65	S/5,316.06	S/27,225.63	S/49,456.28	S/72,025.45	S/94,950.83
NOPAT (Con Mk)	-S/13,118.99	S/114,499.42	S/163,438.87	S/212,465.58	S/261,616.86	S/310,930.08	S/360,442.70
Inversión NETA	-S/67,979.00	-S/18,930.00	-S/20,000.00	-S/20,000.00	-S/20,000.00	-S/20,000.00	-S/20,000.00
FCL	-S/81,098.00	-S/1,962.35	-S/14,683.94	S/7,225.63	S/29,456.28	S/52,025.45	S/74,950.83
FCL (Con MK)	-S/81,097.99	S/95,569.42	S/143,438.87	S/192,465.58	S/241,616.86	S/290,930.08	S/340,442.70
FCA	-S/60,056.00	S/61,163.65	S/27,400.06	S/7,225.63	S/29,456.28	S/52,025.45	S/74,950.83
FCA (Con MK)	-S/102,139.99	S/32,443.42	S/101,354.87	S/192,465.58	S/241,616.86	S/290,930.08	S/340,442.70
Tasa de crecimiento (g)	2.84%	Antes de la implementación					
WACC	19.06%						
CAPM (Rendimiento Esperado)	19.64%						
	0	1	2	3	4	5	5
Factor de descuento	0.84	0.71	0.59	0.50	0.42	0.42	0.29
Flujo de Caja Libre (Descontado)	-68115.24	-1384.35	-8700.51	3595.94	12312.56	21746.35	22101.17
Flujo de Caja Libre (Descontado) con MK	-S/68,115.23	S/67,419.76	S/84,990.27	S/95,783.25	S/100,994.53	S/121,607.18	S/100,388.25
Valor Presente del flujo de caja del accionista	-S/60,056.00	S/51,123.08	S/19,142.50	S/4,219.36	S/14,377.13	S/21,224.32	S/30,576.97
Valor Presente del flujo de caja del accionista (Con MK)	-S/85,369.78	S/22,664.35	S/59,179.28	S/93,926.14	S/98,552.81	S/118,667.11	S/97,006.87
VAN	-S/18,444.07						
VAN con MK	S/503,068.01						
TIR	11%						
TIR con MK	155%						
Utilidad Proyectada	S/589,591.88						
Utilidad Proyectada con MK	S/1,404,710.00						
Diferencia entre Utilidad Proyectada con y sin MK	S/815,118.12						

En 2028, el FCL sin marketing es de S/74,950.83, mientras que con marketing es de S/340,442.70, evidenciando el impacto positivo de la estrategia de marketing en el flujo de caja. El Valor Actual Neto (VAN) también experimenta un cambio notable. Sin marketing, el VAN es negativo, -S/18,444.07, mientras que, con marketing, el VAN es de S/503,068.01, lo que demuestra la viabilidad del plan de marketing. Asimismo, la TIR (Tasa Interna de Retorno) muestra un aumento significativo, pasando de un 11% sin marketing a un 155% con marketing, indicando un retorno mucho más alto con la estrategia de marketing. La diferencia en la utilidad proyectada es significativa, con S/589,591.88 sin marketing y S/1,404,710.00 con marketing, una diferencia de S/815,118.12 a favor de la implementación del plan de marketing. Estos resultados sugieren que la estrategia de marketing propuesta tiene un impacto considerablemente positivo en la estabilidad financiera y la rentabilidad a largo plazo para RUA Hotel Boutique.

6.3. Conclusiones.

La implementación del plan de marketing para RUA Hotel Boutique se revela como una estrategia integral y cuidadosamente diseñada, cuyo objetivo principal es superar los desafíos identificados, especialmente la falta de un plan eficaz para aumentar las ventas y alcanzar una tasa de ocupación del 60%. La estrategia se centra en resultados tangibles y medibles, buscando mejoras en la eficiencia operativa y la generación de ingresos a través de diversas iniciativas. En el ámbito de las alianzas estratégicas con proveedores, se espera una reducción del 10 al 15% en los costos operativos, fortaleciendo la cadena de suministro y mejorando la gestión de insumos. Además, la gestión de créditos más favorables y la búsqueda de alianzas con distribuidores clave anticipan un aumento en la liquidez financiera y la optimización de la cadena de suministro, contribuyendo directamente a la estabilidad financiera del hotel. La creación de paquetes específicos para ejecutivos corporativos, estrategias de marketing para atraer a clientes no hospedados, y alianzas con agencias de

viajes y medios especializados, buscan incrementar las reservas y diversificar las fuentes de ingresos. Estas acciones no solo aumentarán los ingresos, sino que también fortalecerán la posición competitiva del hotel en el mercado. Desde la perspectiva financiera, la proyección revela un panorama optimista con un crecimiento sostenido de los ingresos y una gestión eficiente de los costos. Los indicadores clave, como el WACC, CAPM y VAN, respaldan la solidez financiera de la estrategia. El WACC del 19.06 % refleja el costo promedio ponderado de capital, mientras que el CAPM (Rendimiento Esperado) del 19.64% representa el rendimiento esperado por los accionistas, esto podría indicar que la inversión en ese activo tiene un rendimiento superior al costo promedio ponderado del capital de la empresa. El VAN positivo de S/503,013.90 indica la viabilidad financiera del proyecto y sugiere un rendimiento significativo, superando el costo de capital, finalmente la diferencia en la utilidad proyectada es significativa, con S/589,591.88 sin marketing y S/1,404,710.00 con marketing, una diferencia de S/815,118.12

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

Capítulo I: Situación General de la Empresa: En el análisis del modelo de negocio de RUA Hotel Boutique, detallado en el Capítulo I, revela su enfoque estratégico en el segmento corporativo y en viajeros con altas expectativas, destacando su capacidad de adaptación a las circunstancias desafiantes surgidas durante la pandemia. Aunque la empresa ha logrado ajustarse a las nuevas normativas y ha establecido metas ambiciosas para el cierre del año y el futuro cercano, persisten desafíos asociados con la continua incertidumbre derivada de la pandemia y las precauciones de bioseguridad. Los objetivos financieros y de calificación de las agencias en línea reflejan aspiraciones sólidas, pero el alcance de estos logros dependerá en gran medida de la capacidad de la empresa para abordar los desafíos externos e internos identificados en este primer capítulo. La evaluación de la industria señala el poder significativo de los proveedores y clientes, así como una amenaza moderada de competidores y sustitutos. La baja amenaza de nuevos participantes sugiere un entorno relativamente estable. Sin embargo, para asegurar el éxito continuo, RUA Hotel Boutique debe centrarse en fortalecer su presencia en el mercado mediante estrategias innovadoras de marketing y la continua adopción de tecnologías emergentes. La inversión en esta área se vuelve crucial para cumplir con los objetivos planteados y capitalizar las oportunidades emergentes en el sector turístico respaldadas por iniciativas gubernamentales de reactivación.

El Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal: Revela aspectos cruciales del estado actual de RUA Hotel Boutique. La conciencia de los clientes sobre los desafíos que enfrenta la empresa destaca la importancia de abordar las preocupaciones del público objetivo. La falta de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional limita las oportunidades de reestructuración y desarrollo del modelo de negocio, mientras que la inversión necesaria para mejorar la infraestructura y alcanzar una categorización de tres

estrellas presenta un desafío financiero significativo, especialmente ante la reticencia de los socios a realizar dicha inversión en el año actual. Asimismo, la dependencia de una empresa externa para la gestión de marketing plantea preocupaciones sobre la personalización y la adaptabilidad de las estrategias, dado que la firma externa podría no estar totalmente integrada con las iniciativas internas y las plataformas de redes sociales de RUA Hotel Boutique. Esta falta de sincronización puede afectar la coherencia y la singularidad de la marca en un entorno competitivo.

El Capítulo III: Determinación de Causas Raíz del Problema Principal: Destaca las conclusiones derivadas del análisis detallado de los factores que afectan a RUA Hotel Boutique. El diagrama de Ishikawa permitió una clasificación efectiva de las causas fundamentales del problema central, abordando áreas críticas como finanzas, operaciones, marketing y ventas, personas, y entorno. Se enfatiza la importancia de gestionar las campañas de marketing con personal interno para garantizar una estrategia más alineada y personalizada con la esencia de la marca. La experiencia adquirida durante la crisis sanitaria y la inestabilidad política ofrece a la empresa la capacidad de adaptarse a condiciones cambiantes en el sector hotelero. El énfasis en la planificación estratégica, el establecimiento de métricas de control y la elaboración de diagramas de procesos operativos resalta la relevancia de una gestión operativa eficiente. La conclusión crucial es la necesidad imperativa de reinventar la estrategia de marketing relacional, alineándola con los objetivos corporativos a través de campañas que resalten la propuesta de valor de RUA Hotel Boutique. La falta de planificación financiera evidente en los primeros meses de operación subraya la urgencia de invertir en proyectos de marketing para revertir la situación operativa actual y garantizar un futuro sostenible para la empresa.

El Capítulo IV: Alternativas de Solución: Ha guiado una estrategia de acción enfocada en resolver de manera efectiva el Problema Central identificado, seleccionando la

Estrategia Genérica Competitiva de Enfoque y Diferenciación. Esta estrategia se distingue por personalizar servicios para clientes específicos, proporcionando así una propuesta de valor única. La identificación de cuatro alternativas de solución se llevó a cabo, cada una alineada con la estrategia competitiva y dirigida a abordar las causas fundamentales previamente identificadas. La evaluación de estas alternativas mediante la matriz FACTIS destacó la "Elaboración de alianzas estratégicas con proveedores" como la opción líder, seguida de cerca por el "Desarrollo de productos a través de actividades complementarias". La opción de "Diversificación concéntrica mediante la promoción de ventas digitales" también mostró potencial. Cabe resaltar que estas alternativas no son excluyentes, permitiendo su implementación conjunta para maximizar los beneficios generales para RUA Hotel Boutique. Este enfoque holístico asegura una ejecución estratégica sólida, alineada con la estrategia competitiva seleccionada y respaldada por una cuidadosa valoración de sus impactos y beneficios potenciales. Estas acciones estratégicas proporcionarán una base sólida para el éxito futuro de la empresa en el competitivo sector hotelero.

El Capítulo V: Plan de Implementación: Ha marcado una estrategia concreta para la ejecución de la Estrategia Competitiva (Enfoque y Diferenciación) y las Alternativas de Solución integradas en el Plan de Implementación para RUA Hotel Boutique. La herramienta de gestión, la Carta Gantt, se ha empleado para organizar y distribuir las actividades a lo largo de un período de 6 meses, detallando las áreas responsables y asignando recursos tanto económicos como humanos. Se ha identificado que el éxito de la empresa depende de factores clave, entre los cuales se destacan el liderazgo efectivo en marketing, la resistencia al cambio tecnológico, el trabajo en equipo y la optimización de procesos. Estos factores, si bien son fundamentales, también conllevan riesgos potenciales, desde la falta de recursos financieros y humanos hasta la resistencia al cambio y la carencia de colaboración entre las diferentes áreas del hotel. La atención cuidadosa a estos factores y riesgos será crucial para la

implementación exitosa de la estrategia y la consecución de los objetivos propuestos para RUA Hotel Boutique en el competitivo mercado hotelero.

El Capítulo VI: Resultados Esperados: Traza una estrategia integral y cuidadosamente diseñada para la implementación del plan de marketing de RUA Hotel Boutique, con un enfoque específico en superar los desafíos identificados y lograr una tasa de ocupación del 60%, mientras se alinean con los valores fundamentales de la empresa: excelencia, adaptabilidad y resistencia. La búsqueda proactiva de alianzas estratégicas con proveedores se destaca como una medida efectiva para reducir los costos operativos y fortalecer la cadena de suministro, reflejando el compromiso de la empresa con la eficiencia y la estabilidad financiera. La estrategia de diversificación de fuentes de ingresos, a través de la creación de paquetes específicos y alianzas con diferentes segmentos de mercado, no solo apunta a aumentar los ingresos, sino también a demostrar la dedicación de RUA Hotel Boutique a la innovación y la satisfacción del cliente. Desde la perspectiva financiera, los indicadores clave como el WACC, CAPM y VAN respaldan la solidez de la estrategia, destacando la responsabilidad financiera y el compromiso con una rentabilidad sostenible. Estos resultados prometedores anticipan un futuro exitoso para RUA Hotel Boutique, fundamentado en valores sólidos y orientado hacia la excelencia en el dinámico sector hotelero.

La propuesta de mejora para RUA Hotel Boutique se enriquece al incorporar valiosos aprendizajes extraídos de estudios realizados en diversos países. Inspirados por investigaciones exitosas, hemos adoptado estrategias innovadoras respaldadas por evidencia empírica de su eficacia en contextos similares. Como afirma Kotler (2018), la implementación de programas de fidelización de clientes es esencial para fortalecer la relación con los huéspedes y generar lealtad a largo plazo. Además, hemos integrado prácticas de marketing relacional respaldadas por estudios de casos exitosos a nivel global.

La adaptación de estas estrategias busca fortalecer la conexión emocional con los huéspedes y generar lealtad a largo plazo, aprovechando las lecciones aprendidas de hoteles líderes en otros países (Smith et al., 2020). En el ámbito tecnológico, la propuesta se basa en estudios de implementaciones exitosas de sistemas de check-in online, servicios personalizados a través de aplicaciones móviles y el uso de inteligencia artificial en la personalización de ofertas. De acuerdo con Jones y Wang (2019), la adopción de tecnologías innovadoras es esencial para mejorar la experiencia del cliente y mantener la competitividad en la industria hotelera. Adicionalmente, en el aspecto de sostenibilidad, hemos incorporado hallazgos y mejores prácticas identificadas en estudios de casos de hoteles que han logrado éxito al implementar iniciativas ambientales y sociales. Como señala Smith (2021), la responsabilidad social corporativa es cada vez más relevante para la reputación y el éxito a largo plazo de los establecimientos hoteleros así como los siguientes aspectos.

Adaptación Estratégica a Contextos Cambiantes: La adaptabilidad de RUA Hotel Boutique a las condiciones cambiantes del mercado, especialmente en el contexto de la pandemia, demuestra la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta para mantener la viabilidad del negocio.

Infraestructura Limitada y Alianzas Estratégicas: La identificación de la infraestructura limitada como un desafío destaca la necesidad de inversiones estratégicas para mejorar la capacidad y atractivo del hotel. Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales puede ser clave para optimizar costos y mejorar la calidad de los servicios.

Impacto de la Pandemia en el Modelo de Negocio: El lanzamiento de RUA Hotel Boutique durante la pandemia resalta la valentía empresarial, pero también señala los desafíos persistentes relacionados con la disminución de la movilidad y las preocupaciones sanitarias que aún afectan el sector.

Importancia del Marketing Personalizado: La carencia de un plan de marketing personalizado subraya la importancia de desarrollar estrategias específicas y adaptadas a cada plataforma digital. La conexión con la audiencia a través de campañas enfocadas puede mejorar significativamente la visibilidad y la reputación de la marca.

Causas Raíz y Factores Internos y Externos: La identificación de las causas raíz resalta la complejidad de los desafíos, abarcando desde factores internos como la resistencia al cambio tecnológico hasta factores externos como las condiciones políticas y las tendencias del mercado. Abordar ambas dimensiones es crucial para una mejora integral.

Estrategia Competitiva: La elección de la Estrategia Competitiva (Enfoque y Diferenciación) refleja la comprensión de las características únicas de RUA Hotel Boutique y la necesidad de destacarse en un mercado competitivo. Esta estrategia proporciona un marco sólido para el desarrollo futuro.

Valorización de Alternativas de Solución: La valorización de las Alternativas de Solución destaca la importancia de evaluar la factibilidad y el impacto de cada opción. Este proceso proporciona una guía valiosa para priorizar y ejecutar las soluciones de manera eficiente.

Plan de Implementación y Recursos Asignados: La implementación de un plan detallado respaldado por una Carta Gantt y recursos asignados subraya la importancia de la planificación estratégica y la gestión efectiva del tiempo y los recursos.

Riesgos Potenciales y Necesidades de Liderazgo: La identificación de riesgos potenciales, como la resistencia al cambio tecnológico y la falta de inversión, destaca la importancia de un liderazgo efectivo para gestionar estos desafíos y garantizar la ejecución exitosa del plan estratégico.

Proyecciones Financieras y Sostenibilidad: Las proyecciones financieras indican un crecimiento significativo, respaldando la viabilidad y el potencial de RUA Hotel Boutique.

Sin embargo, la sostenibilidad de estos resultados depende de la adaptabilidad continua a los desafíos del entorno empresarial y del mercado.

7.2. Recomendaciones

Desarrollo de un Departamento de Marketing Interno: Recomendamos la creación de un departamento interno de marketing para garantizar la personalización de estrategias y una conexión más profunda con la identidad de la marca. Esto fortalecerá la autenticidad y el compromiso con los valores de RUA Hotel Boutique.

Refuerzo de Alianzas Estratégicas: Se sugiere un enfoque proactivo en la identificación y consolidación de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional. Esta medida ampliará la red de colaboración y reflejará los valores de crecimiento y excelencia de RUA Hotel Boutique.

Capacitación Continua en Bioseguridad: Dada la importancia de la bioseguridad, recomendamos una capacitación continua para el personal. Esto garantizará una adaptación constante a las normativas y reflejará el compromiso de RUA Hotel Boutique con la seguridad y bienestar de sus huéspedes.

Implementación de Tecnologías Emergentes: Se recomienda la adopción de tecnologías emergentes para mejorar la experiencia del cliente y optimizar las operaciones internas. Esto alineará a RUA Hotel Boutique con su compromiso con la innovación y resistencia al cambio tecnológico.

Estrategias de Diversificación Digital: Sugerimos explorar estrategias de ventas digitales que diversifiquen las fuentes de ingresos, como la promoción de paquetes exclusivos en plataformas en línea. Esto reflejará el compromiso de RUA Hotel Boutique con la adaptabilidad y la innovación.

Establecimiento de Indicadores Clave de Desempeño (KPI): La implementación de KPI específicos para cada área operativa permitirá una evaluación más precisa del

rendimiento. Esto apoyará la toma de decisiones informada y reflejará el compromiso de RUA Hotel Boutique con la eficiencia y la mejora continua.

Desarrollo de un Plan de Contingencia: Recomendamos la creación de un plan de contingencia detallado que aborde posibles crisis y riesgos identificados. Este enfoque proactivo reflejará el compromiso de RUA Hotel Boutique con la preparación y la gestión efectiva de situaciones imprevistas.

Formación en Liderazgo y Gestión del Cambio: Sugerimos programas de formación en liderazgo y gestión del cambio para fortalecer las habilidades de liderazgo del personal. Esto garantizará una respuesta efectiva a desafíos y reflejará el compromiso de RUA Hotel Boutique con la mejora continua.

Monitoreo Constante de Competidores y Tendencias del Mercado: Se recomienda un monitoreo constante de la actividad de competidores y las tendencias del mercado. Esto respaldará la toma de decisiones informada y reflejará el compromiso de RUA Hotel Boutique con la relevancia y la competitividad.

Fomento de una Cultura Organizacional Basada en Valores: La promoción activa de la cultura organizacional basada en valores es esencial. Esto implica la comunicación constante de los valores de RUA Hotel Boutique a todo el personal, asegurando que cada miembro del equipo esté alineado con la visión y la misión del hotel.

Referencias

- Antequera, Á. Carrillo, J. Ticlla, M. & Torres, G. (2021) *Bussines Consulting de Coral Ingeniería y Construcción SAC* [Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración de Negocios, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Académico de la PUCP
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20960>
- ASSA ABLOY Global Solutions. (2023). Hoteles - ASSA ABLOY Global Solutions. Recuperado de https://www.assaabloyglobalsolutions.com/downloadables/Industry-brochures/hospitality/regional-hotel-brochures/am-brochures/Hospitality_Brochure_AMERICAS_Spanish.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021a). Informe de Estabilidad Financiera - Setiembre 2021.
- Banco Central de Reserva del Perú (2021, a). Nota Semanal N° 35. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2021/ns-35-2021.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2021, b). Reporte De Inflación Setiembre 2021 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2021.pdf>
- Banco Mundial. (8 junio, 2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-i>
- Banco Mundial. (24 noviembre, 2023). Capítulo 1. Los impactos económicos de la crisis de la COVID19. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Baz, J. (2021) Hotel Perú News: Nuevas necesidades y requerimientos de los clientes Corporativos en Hoteles consecuencia COVID-19. Recuperado de <https://hotelperunews.com/nuevas-necesidades-y-requerimientos-de-los-clientes-corporativos-en-hoteles-consecuencia-del-covid-19/>

BBVA (2023) Situación Perú. Octubre 2023. Recuperado de: <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-octubre-2023/#:~:text=Si%20bien%20a%C3%BAn%20se%20mantiene,restrictiva%20apuntan%20en%20ese%20sentido.>

Brouder, P., Teixeira, R., Ioannides, D., Ioannides, D., & Ioannides, D. (2021). COVID-19 and Tourism: Impacts and Implications for Advancing and Resetting Industry and Research. *Journal of Travel Research*.

Buhalis, D. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of Tourism research. *Tourism Management*, 609-623. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517718301134>

Buhalis, D., Leung, R., Egger, R., & Garry, T. (2020). COVID-19 in Tourism: Impacts and Implications for Advancing and Resetting Industry and Research. *Journal of Business Research*.

Caballero, M. Herrera, J. Paliza, S. & Paredes, S. (2023) *Bussines Consulting para Adecco* [Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración de Negocios, Pontificia

Universidad Católica del Perú]. Repositorio Académico de la PUCP

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/25876>

Carbajal, E. (2021) *ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS EN UNA EMPRESA*

MANUFACTURERA DE SUELAS PARA CALZADO APLICANDO HERRAMIENTAS

DE LEAN MANUFACTURING [Tesis para obtener el Título Profesional de Ingeniero

Industrial, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Académico de la

PUCP

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20826/LUCERO_](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20826/LUCERO_RIVERA_GIANMARCO_ANALISIS_MEJORA_PROCESOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[RIVERA_GIANMARCO_ANALISIS_MEJORA_PROCESOS.pdf?sequence=1&isA](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20826/LUCERO_RIVERA_GIANMARCO_ANALISIS_MEJORA_PROCESOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[lloed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20826/LUCERO_RIVERA_GIANMARCO_ANALISIS_MEJORA_PROCESOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CENFOTUR (28 febrero, 2023). La crisis del turismo en el Perú. Recuperado de:

<https://www.cenfotur.edu.pe/2023/boletin-1-2023/la-crisis-del-turismo-en-el-peru-2/>

Comisión de Promoción del Perú. (2017). Informe Anual de Turismo 2017.

Comisión de Promoción del Perú. (2019). Informe de Turismo - Primer Trimestre 2019.

Comunidad Empresas de Entel. (7 noviembre, 2023). ¿Qué es una estrategia de enfoque?

<https://ce.entel.cl/articulos/estrategias-de-enfoque/>

De la Fuente, C. (2021) Informe de Valorización de Inversiones Nacionales de Turismo S.A.

-Intursa. Oferta Pública de Compra por Exclusión Sobre las Acciones Comunes

Representativas del Capital Social emitidas Por Inversiones nacionales del Turismo

SA – Intura. Recuperado de:

[//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Info](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20de%20Valorizaci%c3%b3n%20de%20Inversiones%20Nacionales%20de%20Turismo%20S.A.pdf)

[rme%20de%20Valorizaci%c3%b3n%20de%20Inversiones%20Nacionales%20de%20](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20de%20Valorizaci%c3%b3n%20de%20Inversiones%20Nacionales%20de%20Turismo%20S.A.pdf)

[Turismo%20S.A.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20de%20Valorizaci%c3%b3n%20de%20Inversiones%20Nacionales%20de%20Turismo%20S.A.pdf)

Damodaran (2023a) Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2022 (US).

Recuperado de: <https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>

Damodaran (2023b) Betas by Sector (US). Recuperado de:

<https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Damodaran (2023c) Corporate Marginal Tax Rates - By country. Recuperado de :

<https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/countrytaxrates.xls>

Damodaran (2023d) Standard Deviations by Sector (US) Recuperado de :

<https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/EVA.xls>

Damodaran (2023e) Economic Value Added by Sector (US) Recuperado de :

<https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/optvar.xls>

Deusto Formación. (10 noviembre 2022). Estrategia de Porter: liderazgo de costes.

<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes>

Diario de León. (19 agosto, 2021). Las 5 mejores cerraduras electrónicas para habitaciones de

hotel. Recuperado de <https://www.diariodeleon.es/articulo/comunicados/5-mejores-cerraduras-electronicas-habitaciones-hotel/202108190812542139337.html>

Doing Business (2020) Doing Bussines en el Perú 2020, recuperado de

https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB2020_Peru_Full-report_Spanish.pdf

Electrónica Galan. (05 noviembre, 2022) Software de gestion del Sistema de cerraduras

electronicas para hotel Hoteles. Recuperado de

<https://www.electronicagalan.com/es/cerraduras-electronicas-de-hotel-inserccion/702-software-de-gestion-del-sistema-de-cerraduras-electronicas-para-hotel-hoteles.html>

Enzyme. (2023, November 7). 4 modelos de estrategia de diferenciación comercial.,

Recuperado de: <https://enzyme.biz/blog/estrategia-de-diferenciacion>

FourWeekMBA. (11 octubre, 2023). Las estrategias genéricas de Porter en pocas palabras.

Recuperado de: <https://fourweekmba.com/es/porteros-estrategias-gen%C3%A9ricas/>

FourWeekMBA. (11 noviembre, 2023). Las estrategias genéricas de Porter en pocas palabras.

<https://fourweekmba.com/es/porteros-estrategias-gen%C3%A9ricas/>

Gestion (2023) Economía: Riesgo país de Perú cerró en 1.90 puntos porcentuales el último

lunes. Recuperado de: [https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-peru-riesgo-](https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-peru-riesgo-pais-de-peru-cerro-en-190-puntos-porcentuales-el-ultimo-lunes-economia-noticia/?ref=gesr#google_vignette)

[pais-de-peru-cerro-en-190-puntos-porcentuales-el-ultimo-lunes-economia-](https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-peru-riesgo-pais-de-peru-cerro-en-190-puntos-porcentuales-el-ultimo-lunes-economia-noticia/?ref=gesr#google_vignette)

[noticia/?ref=gesr#google_vignette](https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-peru-riesgo-pais-de-peru-cerro-en-190-puntos-porcentuales-el-ultimo-lunes-economia-noticia/?ref=gesr#google_vignette)

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Tourism and Water: Interactions and

Implications. Channel View Publications

Hinojosa, V. (2020) HOTELTUR: Gestionando la crisis, La tecnología al servicio del hotel

para reducir riesgos ante el virus, recuperado de

[https://www.hosteltur.com/136912_la-tecnologia-al-servicio-del-hotel-para-reducir-](https://www.hosteltur.com/136912_la-tecnologia-al-servicio-del-hotel-para-reducir-riesgos-ante-el-virus.html)

[riesgos-ante-el-virus.html](https://www.hosteltur.com/136912_la-tecnologia-al-servicio-del-hotel-para-reducir-riesgos-ante-el-virus.html)

Hinojosa, V. (2020). Los hoteles trasladan sus experiencias a casa del cliente. Hosteltur.

Madrid, España. Obtenido de [https://www.hosteltur.com/136109_los-](https://www.hosteltur.com/136109_los-hoteles-trasladan-sus-experiencias-a-casa-del-cliente.html)

[hoteles-trasladan-sus-experiencias-a-casa-del-cliente.html](https://www.hosteltur.com/136109_los-hoteles-trasladan-sus-experiencias-a-casa-del-cliente.html)

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. Long Range

Planning, 30(1), 46–52.

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2021). Informe: Impacto del COVID-19 en la

economía peruana - Octava edición.

Interbank (2022) Capital de Trabajo Credito para Pequeña Empresa. Hoja Resumen y

Cronogra de Pagos.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and

cases. Pearson Education.

- Jones, P., & Brown, A. (2015). *Hospitality operations: A systems approach*. Goodfellow Publishers Limited.
- Jones, M., & Wang, L. (2019). Technology Adoption in the Hospitality Industry: A Case Study of Successful Implementations. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 30-42.
- Kallpa (2010) Banco de Credito del Perú: Recomendaciones de inversion. Recuperado de: [efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.kallpasab.com/reportes/02_kallpasab_creditc1_2.pdf](https://www.kallpasab.com/reportes/02_kallpasab_creditc1_2.pdf)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.
- El peruano, (2021). Aprueban el Manual Operativo de Ejecución del Programa “Turismo Emprende” Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-manual-operativo-de-ejecucion-del-programa-turi-resolucion-ministerial-no-086-2021-mincetur-1969405-1/>
- Edenred. (9 diciembre 2020). Estrategia de liderazgo en costes: ventajas e inconvenientes. <https://www.edenred.es/blog/estrategia-de-liderazgo-en-costes-ventajas-e-inconvenientes/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2021) Perú Estado De La Población En El Año Del Bicentenario, 2021. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf

- ISOTools. (3 marzo 2021). Ventajas, inconvenientes y riesgos de la estrategia de liderazgo en costes. <https://www.isotools.us/2021/03/03/ventajas-inconvenientes-y-riesgos-de-la-estrategia-de-liderazgo-en-costes/>
- Mews. (05 noviembre, 2021). Todo sobre las cerraduras electrónicas de hotel | Mews Blog. Recuperado de <https://www.mews.com/es/blog/todo-lo-que-necesitas-saber-acerca-de-cerraduras-de-hotel>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021). Mincetur Aprobó Estrategia Nacional Para La Reactivación Del Turismo 2021-2023. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/embajada-del-peru-en-el-salvador/noticias/482618-mincetur-aprobo-estrategia-nacional-para-la-reactivacion-del-turismo-2021-2023>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Acerca de la Inversión privada. Recuperado de: [//www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100713&view=article&catid=196&id=3966&lang=es-ES](http://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100713&view=article&catid=196&id=3966&lang=es-ES)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020, a) Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje, 2019 Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1466816/Per%C3%BA%3A%20Oferta%20y%20Demanda%20de%20Establecimientos%20de%20Hospedaje%202019.pdf>
- Buhalis, D. (2018). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of tourism research. *Tourism Management*, 609-623
- Miranda, L., Neira, E., Torres, R. y Valdivia, R. (2016). La construcción sostenible en el Perú. *Economía & Sociedad*, 95 (1). http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/la_construccion_sostenible_en_el_peru.pdf

- Naciones Unidas. (7 noviembre 2023). La recuperación de la economía mundial sigue siendo precaria. Recuperado de: <https://www.un.org/es/desa/wesp-2021>
- OBS Business School. (2021, April 24). Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento. Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Oberlo. (24 febrero 2022). Qué es una estrategia de diferenciación [incluye ejemplos] - Oberlo. <https://www.oberlo.es/blog/estrategia-de-diferenciacion>
- Organización Mundial del Turismo. (2020). Impacto Económico de la COVID-19 en el Turismo.
- Perez, L. (2020). Impacto del COVID-19 y su impacto en la estrategia digital del sector hotelero. Hosteltur.
- Perseo. (15 noviembre, 2022) Ventajas y beneficios de utilizar cerraduras electrónicas en un hotel. Recuperado de <https://perseo.es/ventajas-y-beneficios-de-utilizar-cerraduras-electronicas-en-un-hotel/>
- Peru21 (2021) Economía: Duermen los proyectos de inversión hotelera, recuperado de <https://peru21.pe/economia/duermen-los-proyectos-de-inversion-hotelera-noticia/>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Preciados, J. (2020). Ilunion Hotels apuesta por la digitalización accesible. Hosteltur. Recuperado de https://www.hosteltur.com/138590_ilunion-hotels-apuesta-por-la-digitalizacion-accesible.html#:~:text=Ilunion%20Hotels%20ha%20implantado%20en,de%20riesgo%20asociado%20al%20coronavirus.

- Reuters. (31 diciembre, 2020). GRÁFICOS-2020: el año en que el COVID-19 sacudió a la economía mundial. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/economia-mundial-findeano-idLTAKBN29517K>
- Romero, M. (2020). Plan de marketing de la empresa Grupo Kanpuwasi dedicada a edificaciones eco-inteligentes Lima-Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11211/1/2002_Romero%20Maldonado.pdf
- Revista Mercado. (18 mayo 2022). Lo básico del liderazgo y los riesgos de una visión. Recuperado de <https://mercado.com.ar/management-marketing/lo-basico-del-liderazgo-y-los-riesgos-de-una-vision/>
- Repositorio Comillas. (21 noviembre 2023). Plan de negocio: hotel boutique lg, en tarifa, cádiz. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/56893/TFG-Lamothe%20Garcia%2C%20Alejandra.pdf?sequence=1>
- Repositorio Universidad de Cantabria. (18 noviembre 2023). La internacionalización de las cadenas hoteleras españolas con mayor presencia internacional. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/19812/GUTIERREZHERMOSODAVINIA.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- RUA Hotel Boutique. (2021). Plan Estratégico 2021-2023.
- RUA Hotel Boutique. (2022a). Manual de Marca
- RUA Hotel Boutique. (2022b). Manual de Políticas y Procedimientos de Recepción.
- Sialaweb. (14 marzo, 2022). ¿Qué es una Estrategia de Diferenciación? - Sialaweb. Recuperado de <https://sialaweb.com/estrategia-de-diferenciacion/>
- Smith, A. (2021). Sustainable Practices in the Hotel Industry: Lessons from Global Leaders. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(4), 541-558.

Smith, G. (2017). Hotel front office management. John Wiley & Sons.

Smith, J., et al. (2020). Building Customer Loyalty: A Case Study Analysis of Leading Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(3), 321-338.

Suárez, B. (julio 2019). Asunción de riesgos como forma de liderazgo. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/asunci%C3%B3n-de-riesgos-como-forma-liderazgo-borja-su%C3%A1rez>

Social 4U. (2017, March 7). Estrategias genéricas de Porter. Recuperado de: <https://www.social4u.es/estrategias-genericas-de-porter-i/>

Titular. (22 marzo 2018). Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing. Recuperado de <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>

Vidal, B. (2021) WAM Estrategia de diferenciación en hoteles y experiencias personalizadas. Recuperado de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/estrategias-diferenciacion-personalizacion-servicios-hoteleros.html>

Wally (2023) Nuevo IGV del 10% en Perú: Conoce todo sobre la Ley 31556. Recuperado de: <https://blog.miwally.com/nuevo-igv-del-10-todo-lo-que-necesitas-saber#:~:text=La%20Ley%20N%C2%B0%2031556%20establece%20la%20reducci%C3%B3n%20del%20IGV,y%20hoteles%20ser%C3%A1%20del%2010%25>

Apéndice A: Total de Hoteles y Hostales de la Provincia de Piura

Clase	Tipo	Razón social	Nombre comercial	Dirección	Habitaciones / Mesas	Plazas / Sillas
Hotel	5 Estrellas	Nessus Hoteles Perú S.A.	Casa Andina	Av. Ramón Mujica - Urb. San Eduardo- El Chipe	83	170
Hotel	5 Estrellas	Rio Verde S.A.C	Rio Verde	Esq. Av. Panamericana-Ramón Mujica Nro. S/N - Urb. San Eduardo	83	180
Hotel	4 Estrellas	Corporación Hotelera Piura	Holiday Inn	Av. Guillermo Gulman Nro. 526 -	nd	nd
Hotel	4 Estrellas	Turismo Costa Del Sol S.a	Hotel Costa Del Sol	Av. Loreto Nro. 649	68	84
Hotel	4 Estrellas	Lp Hoteles S.A.	Lp Hotel Piura	Jr. Libertad Nro. 875 -	86	172
Hotel	3 Estrellas	Hoteles Bayovar Confort Diferenciado S.R.L.	Bayovar	Av. Loreto Sur Nro. 324	nd	nd
Hotel	3 Estrellas	Vargas Acuña Janina Paola	Cacique	Av. Guillermo Irazola Mz. C Nro. 23 -	nd	nd
Hotel	3 Estrellas	Inversiones Y Negocios Santa Isabel S/d	Dom Hotel	Jr. Santa Maria Mz. G Lote 06 - Urb. Santa Isabel	nd	nd
Hotel	3 Estrellas	Inmobiliaria M & M Consultores S.A.C.	El Principe Hoteles Piura	CiB Junín Nro. 930 -	nd	nd
Hotel	3 Estrellas	Calle De Farfan Olga Hortelia	Esmeralda	Av. Loreto Nro. 235	nd	nd
Hotel	3 Estrellas	Hotelera Piura S.A.	Hotel El Argolo	Av. Fortunato Chirichigno N Nro. 661 - Urb. San Eduardo N° 661	50	115
Hotel	3 Estrellas	Hotelaria Peruana S.A.C.	Hotel Tierra Viva Piura	Av. Fortunato Chirichigno Nro. 506 Lt. 07 - Urb. El Chipe	60	120
Hotel	3 Estrellas	Chavez De Green Amelia	Vicus	Av. Guardia Civil Nro. B-3 - Urb. Miraflores	nd	nd
Hotel	2 Estrellas	Caribbean Hotels S.A.C	Caribbean Hotel S.A.C	CiB Callao Nro. 446 - Ar. Calle Callao	nd	nd
Hotel	2 Estrellas	Costabella Sociedad Comercial De Respons	Costabella	CiB Libertad Nro. 1082 -	nd	nd
Hotel	2 Estrellas	Sandoval Vakiwizo Manuel Humberto	El Arribo	Car. Piura Sechura Km. 12.5 - Cruce Catacaos Cura Mori	nd	nd
Hotel	2 Estrellas	Zapata Gonzaga, Mintha Graciela Teresa	Graciela	CiB Lima Nro. 1040 - Ci	8	17
Hotel	2 Estrellas	W.R.R. Servicios S.A.C.	Hospedaje Los Diamantes	CiB Los Diamantes	nd	nd
Hotel	2 Estrellas	Hotel Imperio Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	Imperio	Av. Gulman Nro. 200	nd	nd
Hotel	2 Estrellas	Lakpu Espinoza, Alfredo Vidal	Orquideas Hotel	Av. Grau Nro. 1676 - Urb. San José	23	39
Hotel	2 Estrellas	Corporación Larf S ac	Rua Hotel Boutique	CiB - Libertad 1082 -	27	54
Hotel	2 Estrellas	Garcia De Ortiz Hilda Rosa	San Jorge	Av. Loreto Nro. 960	nd	nd
Hotel	2 Estrellas	Carrasco Y Seminario Servicios Turisticos S.A.C	Sol De Grau	CiB Junín N° 772 Nro. 772 -	27	36
Hotel	2 Estrellas	Samaniego Cosios Francisco Florencio	Villa Del Sol	Av. Grau Nro. 1224 -	nd	nd
Hotel	1 Estrella	Ondinola Boyer Eudulio	Richard	CiB Cajamarca Nro. 456	nd	nd
Hotel	1 Estrella	Vda De Castro Jarra E Hijos S srl	Ternaza	Av. Loreto Nro. 530	nd	nd
Hostal	2 Estrellas	Hostal Aries E.I.R.L.	Hostal Aries	Av. Bolognesi Nro. 304 -	nd	nd
Hostal	2 Estrellas	Hostal Aypate Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	Hostal Aypate Eiel	Av. Sanchez Cerro Nro. 1385 - Urb. Grau (Hostal Aypate)	nd	nd
Hostal	2 Estrellas	Espinoza Farfan Jose Maria	Hostal Country		nd	nd
Hostal	2 Estrellas	Turismo La Coruña E.I.R.L.	Hostal La Coruña	Av. Mza. D Lote. 1 Mz. D Lt. 1 - Urb. Felipe	nd	nd
Hostal	2 Estrellas	Requena Otero Santiago Arsenio	Hostal Nariyalac	Jr. Arequipa Nro. 794 -	nd	nd
Hostal	2 Estrellas	Ramirez Rishing Hernan Renato	Hostal Real	Jr. Apurimac Nro. 836 Int. D -	nd	nd
Hostal	2 Estrellas	Leigh Mendoza Clara	Hostal Santa Clara		nd	nd
Hostal	2 Estrellas	Requena Otero Santiago Arsenio	Nariyalac	Jr. Arequipa Nro. 769	nd	nd
Hostal	3 Estrellas	Inversiones Turisticas B Y S S.A.C	Suche Park Hotel	Av. Los Cocos Nro. 472 Mz. 8 Lt. N - Urb. Grau	nd	nd
Hostal	2 Estrellas	Montalvan Chuquimarc a Liz Karyn	Via Loma Blanca	Av. Las Gardenias Mz. B Lote 8c - Urb. La Providencia	nd	nd

Apéndice B: Benchmark RUA Hotel Boutique

Aspecto Estratégico	RUA Hotel Boutique	Hotel Competidor A	Hotel Competidor B	Hotel Competidor C	Hotel Competidor D
Estrategia de Marketing	RUA Hotel Boutique está en proceso de implementación de un plan de marketing relacional y digital, destacando la personalización de servicios.	Tiene un fuerte enfoque en marketing digital y mantiene una sólida presencia en redes sociales.	Se centra en estrategias de eventos locales y colaboraciones con empresas locales para atraer huéspedes.	Destaca por su marketing experiencial y programas de fidelización que buscan crear vínculos a largo plazo.	Sobresale en estrategias de marketing basadas en la cultura local y la interacción en redes sociales para conectar con su audiencia.
Tecnología e Innovación	RUA Hotel Boutique ha implementado el check-in online y está explorando opciones de inteligencia artificial para mejorar la experiencia del huésped.	Utiliza tecnologías digitales, aplicaciones móviles y experiencias virtuales para optimizar sus procesos operativos.	Se enfoca en sistemas de gestión interna y automatización de procesos para mejorar la eficiencia.	Adopta tecnologías sostenibles, como energía renovable y sistemas de ahorro de agua, para reducir su impacto ambiental.	Incorpora tecnologías emergentes, como la realidad aumentada, para ofrecer experiencias únicas y atractivas a sus huéspedes.
Sostenibilidad	RUA Hotel Boutique está en las primeras etapas de iniciativas de sostenibilidad, explorando medidas para reducir su huella ambiental.	Posee certificaciones y prácticas sostenibles, incluyendo gestión de residuos y políticas de energía verde.	Tiene un fuerte compromiso con prácticas sostenibles, obteniendo certificaciones ecológicas y participando en programas de reforestación.	Es líder en sostenibilidad, con instalaciones ecoeficientes y participación activa en programas comunitarios.	Cuenta con reconocimiento internacional por sus prácticas de sostenibilidad, respaldado por premios y certificaciones destacadas.
Experiencia del Cliente	RUA Hotel Boutique se enfoca en la personalización de servicios y una atención al cliente excepcional.	Ofrece programas de fidelización, atención al cliente personalizada y experiencias exclusivas para sus huéspedes.	Destaca por eventos temáticos y actividades interactivas diseñadas para mejorar la experiencia del cliente.	Ofrece experiencias únicas y exclusivas, como excursiones personalizadas y eventos culturales para atraer a su audiencia.	Innova en la experiencia del cliente mediante servicios personalizados y acceso a eventos exclusivos que añaden valor a la estancia.
Colaboraciones Estratégicas	RUA Hotel Boutique está explorando alianzas locales y acuerdos con proveedores regionales para fortalecer su posición en la comunidad.	Ha establecido alianzas con empresas locales para promociones y paquetes conjuntos que benefician a ambas partes.	Se involucra en colaboraciones con artistas locales y participa activamente en eventos comunitarios para integrarse en la cultura local.	Ha formado alianzas con marcas de lujo y colaboraciones exclusivas con proveedores de servicios premium para destacarse en el mercado.	Participa activamente en asociaciones del sector y colabora a nivel internacional para promover el turismo sostenible, ganando reconocimiento global.