

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la Empresa de Servicios SUNEC EIRL

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

Elsa Fabiola, Tantaleán Mundaca, DNI: 43962997

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

Tomás Agustín, Cabrejo Saavedra, DNI: 40367465

Roger Teófilo, Alvarado Santos, DNI: 43274237

Jimmy Ricardo, Vallejos Acosta, DNI: 41385305

Miguel Ángel, Larios Pedraza, DNI: 47487207

ASESOR

Luis Alfonso del Carpio Castro DNI: 07535773

ORCID código del asesor 0000-0001-9084-1193

JURADO

Igor Leopoldo, Loza Geldres, Presidente

Mayra Liuviana, Vega Chica, Jurado

Surco, julio 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

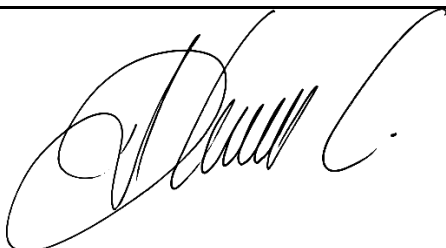
Yo, Luis Alfonso del Carpio Castro DNI: 07535773, ORCID código del asesor 0000-0001-9084-1193, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del trabajo de investigación titulado: Business Consulting para la Empresa de Servicios SUNECA E.I.R.L. (SUNECA Hotel), de los autores:

- Tomás Agustín, Cabrejo Saavedra, DNI: 40367465
- Roger Teófilo, Alvarado Santos, DNI: 43274237
- Elsa Fabiola, Tentalean Mundaca, DNI: 43962997
- Jimmy Ricardo, Vallejo Acosta, DNI: 41385305
- Miguel Ángel, Larios Pedraza, DNI: 47487207

Dejo constancia de lo siguiente:

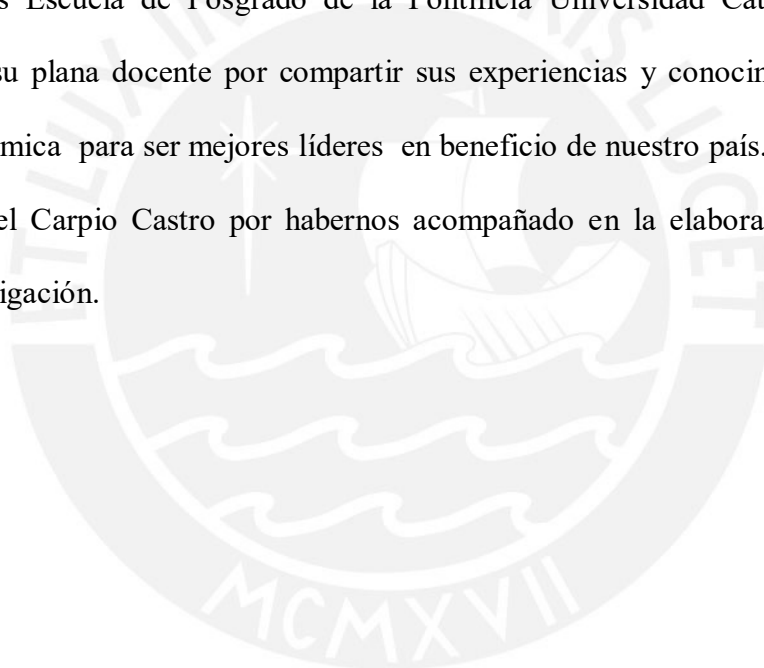
- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el diecinueve de junio del 2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Santiago de Surco, 19 de junio del 2024.

Luis Alfonso del Carpio Castro	
DNI: 07535773	
ORCID: 0000-0001-9084-1193	

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a Dios por haber permitido iniciar y culminar con éxito este viaje crucial en nuestra vida profesional, a pesar de haber atravesado momentos difíciles debido a la pandemia del COVID-19. A la Empresa de Servicios SUNECS EIRL por habernos permitido acceder a la información crucial de la empresa y de esta manera desarrollar nuestro trabajo de investigación. A nosotros mismos que gracias a nuestra perseverancia, esfuerzo continuo y haciendo honor a nuestro nombre de grupo “siempre unidos” hemos logrado concluir con éxito esta travesía estudiantil lo cual nos llena de orgullo y satisfacción personal; asimismo, a nuestra casa de estudios Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú – CENTRUM, a su plana docente por compartir sus experiencias y conocimiento en nuestra formación académica para ser mejores líderes en beneficio de nuestro país. A nuestro asesor Profesor Luis del Carpio Castro por habernos acompañado en la elaboración del presente trabajo de investigación.



Dedicatorias

A mi esposa Vanessa Coronel, a mis adorados hijos Lia Victoria Jacqueline y Juan Pablo Agustín que son el sentido más verdadero y profundo de mi vida, a mi madre Rosa Clara, ejemplo de bondad y perseverancia, y a mi querido padre Matías Tomás por su amor y cariño brindado, sé que desde allá donde estés, iluminas mi vida y cuidas de mí.

Tomás Agustín Cabrejo Saavedra

A mi esposa Rocío por su apoyo, paciencia, motivación y comprensión incondicional, a mis hijos Brayan y Darla por sacrificar nuestro tiempo juntos para cumplir con mi objetivo profesional, y a mis padres Marina y Pedro por brindarme una educación profesional.

Roger Teófilo Alvarado Santos

A Dios por darme la oportunidad de seguir en esta vida, a mis padres Elsa y Manuel que con su formación y dedicación me enseñaron a enfrentar las adversidades de la vida, a mi esposo Oscar por su amor y apoyo incondicional, y a mi amado hijo Rodrigo, quien es mi inspiración para ser cada día una mejor persona.

Elsa Fabiola Tantaleán Mundaca

A mis padres Hipólito y Yolanda, quienes desde pequeño me inculcaron el deseo de superación y lucha constante. A mi esposa Sandy e hijos Ángel, Sebastián y Joan por ser el motivo diario para seguir adelante, y en especial a mi hijo Joaquín, que desde el cielo me acompaña y protege.

Jimmy Ricardo Vallejos Acosta

A Dios, por haberme dado mucha sabiduría y fuerza en este proyecto de vida, a María y Asunción, mis padres, que me impulsan a ser mejor cada día y me ayudan a levantarme en cada caída, a mi hermano Carlos y mi novia Fátima, las personas que motivan y alientan a seguir adelante para alcanzar mis objetivos, sin ellos este logro no se hubiera realizado.

Miguel Ángel Larios Pedraza

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente trabajo de consultoría es hacer un análisis general de la situación actual de la Empresa de Servicios SUNEK E.I.R.L, hotel de categoría cuatro estrellas, ubicado en la calle María Izaga N° 472 cercado de Chiclayo, empresa que brinda los servicios de hotelería, restaurante y centro de convenciones.

Basados en la información brindada por el Administrador - Contador de la empresa, se identificaron diversos problemas en el contexto interno y externo empleando herramientas de calidad como el análisis causa – efecto, que permitieron identificar los diferentes problemas y son los siguientes: (a) SUNEK Hotel, no ha logrado la satisfacción, fidelización y reputación de la marca con el cliente; esto ha generado que la empresa no tenga una base sólida, ordenada y cartera de clientes satisfechos y leales que permita impulsar y aumentar el crecimiento de las ventas; (b) No ha desarrollado alianzas estratégicas para crecer en el mercado de Lambayeque y expandirse a otros mercados, sinergias y reducción de riesgos con otras empresas; (c) No tiene información completa y actualizada de los clientes lo cual dificulta comprender las necesidades, preferencias y comportamientos de compra; esto genera la pérdida de dinero, recursos valiosos y oportunidades de negocio para la empresa.

En este contexto se propusieron tres alternativas de solución: alternativa 1. Asociarse a una marca hotelera de prestigio internacional bajo la modalidad de franquicia. Alternativa 2. Establecer nueva estructura organizacional que garantice una gestión efectiva y eficiente de todas sus áreas y funciones del negocio; asimismo, promueva la colaboración, comunicación e integración entre el área comercial y las áreas operativas que permitan trabajar de manera coordinada con la finalidad de maximizar los ingresos de la empresa. Alternativa 3. Capacitar a las diferentes áreas del hotel en herramientas de gestión administrativa y procesos operativos que permitan centralizar y organizar la información relevante del cliente de manera eficiente

con la finalidad de identificar las oportunidades de venta y aumentar la satisfacción y fidelización del cliente.

En base al análisis realizado por el equipo de trabajo se sugiere asociarse a una marca hotelera de prestigio internacional bajo la modalidad de franquicia. Las opciones para adquirir la franquicia de marca, las cuales permiten que la operación del negocio este a cargo del propietario de la empresa son: cadena de hoteles Hilton en la marca DoubleTree by Hilton, o cadena de hoteles Intercontinental (Holiday Inn) en su marca Crowne Plaza, porque permitirá expandirse de manera más rápida y efectiva.

Finalmente, se realizó el análisis económico referente al retorno de la inversión y los beneficios tangibles e intangibles relativos a la implementación de las soluciones propuestas con resultados favorables, por lo que se recomienda la ejecución del proyecto.

La inversión total asciende a S/ 1'383,140.64 soles, con un VAN S/ 1'018,177.67, la TIR 31.336%, WACC 17.056%, el margen EBITDA sobre las ventas netas promedio de los próximos ocho años es de 24.76%. Otros indicadores refuerzan esta recomendación, como: índice de rentabilidad de 1.9, CAPM es de 28.21%, el ROI es de 71.32%.

El análisis revela resultados esperados positivos, creación de valor y generación futura de ganancias para SUNEK Hotel Chiclayo.

Abstract

The objective of this consultancy work is to make a general analysis of the current situation of Empresa de Servicios SUNECA E.I.R.L., a four-star hotel located at María Izaga N° 472, near Chiclayo, a company that provides hotel, restaurant and convention center services.

Based on the information provided by the company's administrator-accountant, various problems were identified in the internal and external context using quality tools such as cause-effect analysis, which allowed the identification of the different problems, as follows: (a) SUNECA Hotel has not achieved satisfaction, loyalty and brand reputation with the client which has brought with it that the company does not have a sound and organized foundation, nor does a portfolio of satisfied and loyal customers that allows to boost and increase sales growth; (b) It has not developed strategic alliances to grow in the Lambayeque market and expand to other markets, synergies and risk reduction with other companies; (c) It does not have complete and updated information on customers, which makes it difficult to understand their needs, preferences and purchasing behavior; this leads to the loss of money, valuable resources and business opportunities for the company.

In this context, three alternative solutions were proposed: Alternative 1. Partnering with a prestigious international hotel brand under the franchise modality. Alternative 2. Establish a new organizational structure that guarantees effective and efficient management of all areas and functions of the business, and promotes collaboration, communication and integration between the commercial and operational areas to work in a coordinated manner in order to maximize the company's income. Alternative 3. Train the different areas of the hotel in administrative management tools and operational processes to centralize and organize relevant customer information efficiently in order to identify sales opportunities and increase customer satisfaction and loyalty.

Based on the analysis carried out by the work team, it is suggested to partner with a prestigious international hotel brand under the franchise modality. The options for acquiring the brand franchise, which allow the business to be operated by the owner of the company, are: the Hilton hotel chain in the DoubleTree by Hilton brand, or the Intercontinental hotel chain (Holiday Inn) in its Crowne Plaza brand as it will allow the company to expand more quickly and effectively.

Finally, an economic analysis was carried out regarding the return on investment and the tangible and intangible benefits related to the implementation of the proposed solutions with favorable results, therefore, the execution of the project is recommended.

The total investment is S/ 1'383,140.64 soles, with an NPV of S/ 1'018,177.67, IRR 31.336%, WACC 17.056%, EBITDA margin on average net sales for the next eight years is 24.76%. Other indicators reinforce this recommendation, such as: profitability index of 1.9, CAPM is 28.21%, ROI is 71.32%.

The analysis reveals positive expected results, value creation and the generation of future profits for SUNEK Hotel Chiclayo.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras	xv
Capítulo I. Situación General de la Empresa	1
1.1 Presentación de la Empresa.....	1
1.2 Modelo de Negocios	5
1.3 Análisis de la Industria Hotelera.....	9
1.3.1 Indicadores de Turismo	9
1.3.2 Competencia	13
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa	20
1.4.1 Oportunidades y Amenazas	20
1.4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	23
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa	27
1.5.1 Fortalezas y Debilidades.....	27
1.5.2 AMOFHIT	28
1.6 Conclusiones.....	37
Capítulo II. Diagnóstico Empresarial y Problema Principal	38
2.1 Diagnóstico Empresarial	38
2.2 Lista de Problemas	38
2.3 Matriz de Complejidad Versus Beneficio	38
2.4 Matriz de Priorización de Problemas.	39

2.4.1 Problemas Identificados	45
2.5 Problemas Principales	48
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal.....	51
3.1 Causas Identificadas.....	51
3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz.....	51
3.3 Resultados del diagrama de Pareto a los problemas 1, 2, 3 de SUNEK Hotel. .	60
3.4 Conclusiones.....	66
Capítulo IV: Alternativas de Solución.....	67
4.1 Alternativas de Solución Propuestas.....	67
4.1.1 Alternativa 1: Asociarse a una marca hotelera de prestigio internacional bajo la modalidad de franquicia.-	67
4.1.2 Alternativa 2: Establecer nueva estructura organizacional.....	88
4.1.3 Alternativa 3: Capacitar a las diferentes áreas del hotel en herramientas de gestión administrativa y procesos operativos.	91
Capítulo V: Plan de Implementación.....	92
5.1 Actividades para la Implementación.....	92
5.1.1 Actividades para la implementación de una franquicia.....	92
5.1.2 Actividades para establecer una nueva estructura organizacional.	95
5.1.3 Actividades para la implementación de un plan de marketing.	109
5.1.4 Actividades para la capacitación de software ERP, CRM	119
5.1.5 Actividades para capacitación de software review management (Gestión de la reputación).....	120

Capítulo VI: Resultados Esperados	124
6.1 Recuperación de la Inversión	124
6.2 Inversión total en acondicionamiento de las habitaciones de SUNEK Hotel..	125
6.3 Flujo de caja libre proyectado escenario neutral 2024-2031	126
6.3.1 Estado de resultados proyectados escenario neutral 2024-2031. -	127
6.4 Flujo de caja libre proyectado escenario pesimista 2024-2031	131
6.4.1 Estado de resultados escenario pesimista 2024-2031	131
6.5 Flujo de caja libre proyectado escenario optimista 2024-2031	135
6.5.1 Flujo de caja libre proyectado escenario optimista 2024-2031	135
6.6 Resultados de suavización exponencial simple (SES) 2024-2031	140
6.7 Análisis e histograma de ventas proyectadas 2024-2031.....	141
6.8 Resultado de estadística descriptiva a las ventas proyectadas 2024-2031	142
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones.	144
7.1 Conclusiones.....	144
7.2 Recomendaciones	145
Referencias	147
Apéndice A: Documentos	154

Lista de Tablas

Tabla 1 Modelo de Negocio SUNEC Hotel.	8
Tabla 2 Arribos a establecimientos de hospedaje en Lambayeque	11
Tabla 3 Número de Establecimientos de Hospedaje en Lambayeque	13
Tabla 4 Costos de Habitaciones en Hoteles Cuatro Estrellas de Chiclayo	15
Tabla 5 Comparación de Hoteles Cuatro Estrellas de Chiclayo	16
Tabla 6 Indicadores de oferta y Demanda de Establecimiento de Hospedaje, 2022	24
Tabla 7 Lista de Problemas Internos y Externos de SUNEC Hotel.....	41
Tabla 8 Matriz de Complejidad Versus Beneficio de SUNEC Hotel.....	42
Tabla 9 Matriz de Priorización de Problemas de SUNEC	43
Tabla 10 Frecuencia de la Matriz de Priorización de Problemas de SUNEC Hotel.....	44
Tabla 11 Lluvia de ideas del problema 1	52
Tabla 12 Lluvia de ideas del problema 2	53
Tabla 13 Lluvia de ideas del problema 3	54
Tabla 14 Matriz de Causas de los problemas 1,2,3.....	58
Tabla 15 Matriz Priorización Causa-Raíz	61
Tabla 16 Estructura de las Posibles Marcas para la Operación de Franquicia de SUNEC Hotel ****	72
Tabla 17 Estructura de los Modelos de Franquicia para SUNEC Hotel.....	77
Tabla 18 Criterios de Evaluación de las Franquicias Hoteleras para SUNEC Hotel.....	79
Tabla 19 Beneficios de Honores Hilton para SUNEC Hotel.....	82
Tabla 20 Matriz Costo – Beneficio de las Franquicias Hoteleras para identificar la más conveniente.....	84
Tabla 21 Información Financiera de Hilton año 2023	85

Tabla 22 Tasa de Ocupación, ADR (ingresos por habitaciones) y RevPAR (Ingresos por habitación disponible) de Hilton.....	86
Tabla 23 Ventas Actuales de SUNEK Hotel 2022.....	96
Tabla 24 Temporada Hotelera Anual en Chiclayo	96
Tabla 25 Cantidad de Habitaciones a ser Vendidas por el Área Comercial.....	97
Tabla 26 Ventas Anuales que debe realizar el Área Comercial según Temporadas del año ..	97
Tabla 27 Presupuesto del Equipo Comercial de SUNEK Hotel 2024	107
Tabla 28 Identificación de Necesidades de Nuestro Cliente	111
Tabla 29 Arquetipo de Nuestros Clientes – Hospedaje.....	112
Tabla 30 Arquetipo de Nuestros Clientes – Restaurante “Milenario” de SUNEK Hotel.	113
Tabla 31 Arquetipo de Nuestros Clientes – Centro de convenciones.....	113
Tabla 32 Canales de distribución de SUNEK Hotel	115
Tabla 33 Presupuesto de Marketing de SUNEK Hotel.	117
Tabla 34 Equipos y Licencias que se Implementará en SUNEK Hotel	123
Tabla 35 Costo Promedio para la Renovación de Habitaciones de SUNEK Hotel.....	124
Tabla 36 Inversión Total en Acondicionamiento de las Habitaciones de SUNEK Hotel.....	125
Tabla 37 Flujo de Caja Libre Proyectado del Escenario Neutral para SUNEK Hotel años 2024-2031.....	128
Tabla 38 Resultados Proyectados para SUNEK Hotel: flujos de caja, Valor Actual Neto (VAN), WACC (Costo Promedio del Capital) y TIR (Tasa Interna de Retorno) escenario neutral..	129
Tabla 39 Estado de Resultados Proyectado para los Años 2024-2031 de SUNEK Hotel Escenario Neutral.....	130
Tabla 40 Flujo de Caja Libre Proyectado Escenario Pesimista para SUNEK Hotel años 2024-2031.....	132

Tabla 41 Resultados Proyectados para SUNEK Hotel: flujos de caja, Valor Actual Neto (VAN), WACC (Costo Promedio del Capital) y TIR (Tasa Interna de Retorno) Escenario Pesimista.	133
Tabla 42 Estado de Resultados Proyectados para los Años 2024-2031 de SUNEK Hotel Escenario Pesimista.....	134
Tabla 43 Flujo de Caja Libre Proyectado Escenario Optimista para SUNEK Hotel años 2024-2031.....	136
Tabla 44 Resultados para SUNEK Hotel Proyectados: flujos de caja, Valor Actual Neto (VAN), WACC (Costo Promedio del Capital) y TIR (Tasa Interna de Retorno) escenario optimista	137
Tabla 45 Estado de Resultados Proyectados para los Años 2024-2031 de SUNEK Hotel Escenario Optimista	138
Tabla 46 Suavización Exponencial Simple	139
Tabla 47 Análisis de Datos a las Ventas Proyectadas de SUNEK HOTEL 2024-2031	141
Tabla 48 Estadística Descriptiva a las Ventas Proyectadas 2024-2031 SUNEK Hotel.....	143

Lista de Figuras

Figura 1 Frontis de SUNEK Hotel, Centro de Convenciones, Bar Restaurante Milenario y Box Privado	2
Figura 2 Estructura Organizacional del SUNEK Hotel.....	4
Figura 3 Llegada de pasajeros al aeropuerto de Chiclayo	10
Figura 4 Arribos a establecimientos de hospedaje de Lambayeque	11
Figura 5 Movimiento general de pasajeros en Lambayeque 2019 a febrero del 2024	12
Figura 6 Mapa de Posicionamiento de SUNEK Hotel, Booking.com	17
Figura 7 Mapa de Posicionamiento de SUNEK Hotel Atrapalo.pe	18
Figura 8 Mapa de Posicionamiento de SUNEK Hotel Google.....	19
Figura 9 Llegada de visitantes a los sitios arqueológicos y museos de Lambayeque 2019 a marzo 2024	20
Figura 11 Frecuencia de prioridad de problemas de SUNEK Hotel.....	45
Figura 12 Diagrama de Causa – Efecto del problema 1.- SUNEK Hotel, no ha logrado la satisfacción, fidelización y reputación de la marca con el cliente	55
Figura 13 Diagrama de Causa – Efecto del problema 2.- SUNEK Hotel, no tiene alianzas estratégicas para expandirse en el mercado, acceso a nuevos mercados, compartir recursos, costos, sinergias y reducción de riesgos con otras empresas.....	56
Figura 14 Diagrama de Causa – Efecto del problema 3.- SUNEK Hotel no tiene información completa y actualizada de los clientes	57
Figura 15 Diagrama de Pareto del Problema N° 1 de SUNEK Hotel.....	63
Figura 16 Diagrama de Pareto del Problema N° 2 de SUNEK Hotel.....	64
Figura 17 Diagrama de Pareto de SUNEK Hotel del Problema 3	65
Figura 18 Nueva Estructura Organizacional de SUNEK Hotel.....	90
Figura 19 Actividades para la Implementación de una Franquicia.....	93

Figura 20 Diagrama de Gantt para la implementación de Franquicia para SUNEK Hotel...	94
Figura 21 Funciones de la nueva Estructura Organizacional de SUNEK Hotel.....	95
Figura 22 Funciones del Gerente	98
Figura 23 Funciones del Administrador.....	99
Figura 24 Funciones del Área Comercial.....	100
Figura 25 Funciones del Especialista en HouseKeeping	101
Figura 26 Funciones de Camareros y Personal de HouseKeeping	102
Figura 27 Funciones del Chef.....	103
Figura 28 Funciones del Personal de A&B	104
Figura 29 Funciones del Área de Recepción	105
Figura 30 Diagrama de Gantt para la Implementación del Área Comercial en SUNEK Hotel	107
Figura 31 Estratégias Claves para Implementar el Área Comercial	108
Figura 32 Estratégias Claves para Implementar el Área Comercial	110
Figura 33 Tipos de Productos según la Matriz BCG	114
Figura 34 Matriz Ansoff (Estrategias de Crecimiento).....	115
Figura 35 Diagrama de Gantt para la Implementación de un Plan de Marketing de SUNEK Hotel.....	118
Figura 36 Capacitación en ERP y CRM al Personal de SUNEK Hotel	119
Figura 37 Actividades para capacitación de Software	120
Figura 38 Gantt Chart para Capacitar al Personal en ERP y CR de SUNEK Hotel	121
Figura 39 Gantt Chart para Capacitar al Personal en Review Management” para SUNEK Hotel	122
Figura 40 Ventas Escenario Neutral para SUNEK Hotel años 2024-2031	127
Figura 41 Ventas Escenario Pesimista para SUNEK Hotel años 2024-2031	131

Figura 42 Ventas Escenario Optimista para SUNEK Hotel años 2024-2031 135

Figura 43 Ventas Proyectadas según Suavización Exponencial Simple para SUNEK Hotel
2023-2031..... 139

Figura 44 Histograma de Ventas Proyectadas de SUNEK HOTEL 2024-2031..... 141



Capítulo I. Situación General de la Empresa

En el presente capítulo se analiza la situación actual de la empresa, y cada una de las áreas que la conforman, análisis y tendencia del sector de la industria donde se desempeña la empresa; asimismo, se analiza el contexto externo y el impacto que genera las fuerzas competitivas del sector hotelero hacia el modelo de negocio. Finalmente, con la información obtenida en el proceso de entrevista al administrador se desarrolla el análisis externo de la empresa para ayudar a identificar sus amenazas y oportunidades. En consecuencia, se analizará el contexto interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

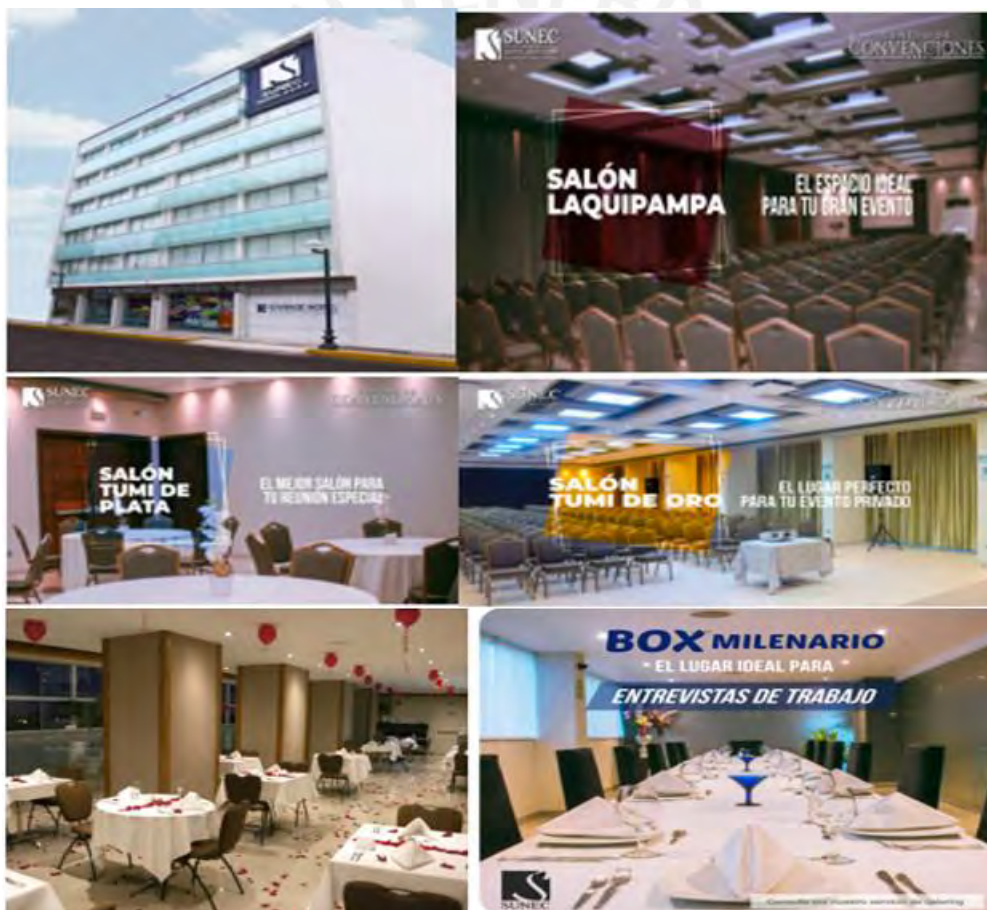
1.1 Presentación de la Empresa

La empresa de servicios SUNEK EIRL está ubicada en la calle: Manuel María Izaga N° 472 distrito y provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque. Esta empresa está registrada en el registro de personas jurídicas de la ciudad de Chiclayo, inscrita en SUNAT con número de RUC 20480014244, mediante partida electrónica N° 11048582 del registro de personas jurídicas de la oficina registral de Chiclayo, consta registro y vigencia de poder a favor de su representante legal Lidia Susana Neira de Coronel. A finales del año 2012 el hotel comenzó a operar con 30 habitaciones, con una inversión: en inmueble maquinaria y equipo por la suma de S/ 6'841,349.00 y en intangibles S/ 39, 053.00. Sin embargo; después de analizar el mercado y la competencia, se decidió construir 35 habitaciones más, salones para eventos de 250 personas cada uno (Laqui pampa, Tumi de oro y Tumi de plata) y el restaurante ubicado en el séptimo piso con capacidad de aforo de 150 personas con una inversión que según declaración jurada anual 2022 en infraestructura y amoblado asciende a S/ 14'156,095; y en intangibles la suma de S/ 31,245.00. SUNEK es un hotel con categoría cuatro estrellas que ofrece instalaciones modernas y de calidad, está ubicado en el centro de la ciudad de Chiclayo y se encuentra rodeado de iglesias, empresas financieras, centros comerciales, agencias de viajes y aerolíneas, entre otros. Las habitaciones son modernas, elegantes y espaciales,

diseñadas individualmente para brindar el espacio adecuado tanto para el trabajo como para el descanso. Cuentan con aire acondicionado, televisores de 32, 42 y 55 pulgadas, wifi, frigobar, restaurante, desayuno buffet, piscina, terraza, estacionamiento, salas de reuniones, salones de eventos, servicios de limpieza, lavandería y planchado (ver Figura 1).

Figura 1

Frontis de SUNEK Hotel, Centro de Convenciones, Bar Restaurante Milenario y Box Privado



Nota. Tomado de SUNEK Hotel “archivo de fotos de la administración.

Misión. Somos una empresa moderna en el rubro hotelero, que tiene como finalidad brindar servicios de calidad para obtener la satisfacción total de todos nuestros clientes.

Propósito. “Creamos tranquilidad, satisfacción y comodidad en cada servicio que ofrecemos.”

Visión. Lograr un liderazgo dentro del grupo de hoteles del mismo nivel; ubicarnos como el hotel preferido de todos los turistas, funcionarios de negocios, ejecutivos de empresas y mantenernos a la vanguardia para posicionarnos como el hotel que ofrece la mejor alternativa y excelencia en los servicios.

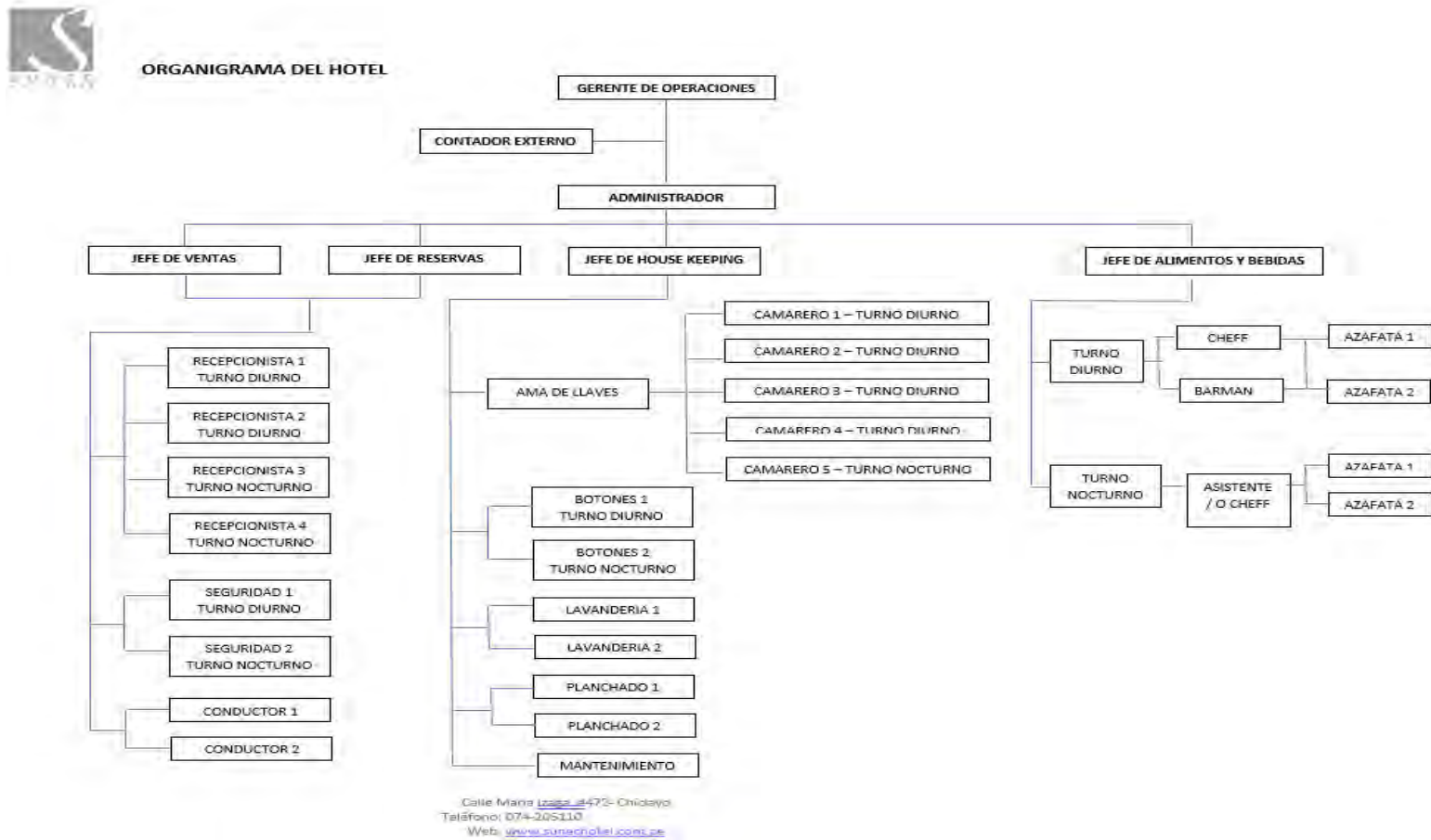
Valores. De acuerdo a la información proporcionada por el SUNEK Hotel los valores de la organización son: honestidad, respeto, compromiso, amor al trabajo, trabajo en equipo, lealtad, voluntad, optimismo, proactividad, innovación.

SUNEK Hotel tiene como propuesta de valor brindar servicio de calidad en: alojamiento, alimentación, recreación y alquiler de auditorios en ambientes modernos y equipados, con personal altamente calificado. Su gobernanza le permite ofrecer servicios con altos estándares de calidad, lo cual le ayuda a mantener buenas relaciones con las agencias de viajes y empresas públicas y privadas. La cadena de valor, que a menudo se usa con el análisis de las actividades es una herramienta de análisis que las empresas emplean para identificar los pasos específicos que se requieren para ofrecer un producto o servicio competitivo al cliente en particular. Un análisis de la cadena de valor de la empresa ayuda a la administración a descubrir los pasos o actividades que no son competitivos, donde es posible reducir costos, o qué actividades deben contratarse por outsourcing (ver Figura 2). Además, la administración puede usar el análisis para encontrar la manera de aumentar el valor para el cliente en uno o más de los pasos de la cadena de valor. (Blocher et al., 2008, p 12)

Según Porter (1991) cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor.

Figura 2

Estructura Organizacional del SUNEK Hotel



Nota. Tomado del “área administrativa,” de SUNEK Hotel.

La cadena de valor consiste en las actividades que agregan valor y que no lo agregan, pero son necesarias para diseñar, ordenar y proporcionar un producto o servicio desde el concepto hasta el lanzamiento, desde el pedido hasta la entrega y desde las materias primas hasta los clientes. (Jacobs, 2022, p. 400)

El concepto de cadena de valor debe materializar una apropiada conversión que propicie el cumplimiento de los objetivos que se persiguen y que permite aventajar a nuestra competencia en lo que respecta a la propuesta de valor que entregamos a nuestro público objetivo. (Alonso, 2008, p. 87)

Puede pensarse en las operaciones de una empresa como una cadena de valor compuesta por una serie de actividades de creación de valor; es decir, producción, marketing y ventas, administración de materiales, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información e infraestructura, las cuales se clasifican como actividades primarias y actividades de apoyo. (Hill, 2015, p. 374)

1.2 Modelo de Negocios

El modelo de negocios se presenta en la Tabla 1.

Marketing y ventas. En marketing y ventas SUNEC Hotel no tiene un equipo que gestione el área comercial, tiene un encargado de ventas y reservas que oferta los servicios por medio de los siguientes canales:

- Campañas publicitarias en redes sociales
- Participación en los principales eventos de la región
- Publicidad en eventos organizados por la sociedad civil y organismos gubernamentales.
- Página web de la empresa (<https://www.sunec.hotel.com.pe>)
- Extranet de las principales OTAS del mundo
- Canjes en radio y TV.

SUNEC Hotel necesita mejorar sus estrategias de marketing con la finalidad de posicionar la marca frente a los competidores; asimismo, debe dar a conocer propuesta de valor a los segmentos de mercado al cual se dirige en forma continua y sostenida. El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El objetivo es “colocar la marca en la mente de los consumidores para maximizar los beneficios potenciales de la empresa” (Kotler et al, 2016, p. 275). Según Kotler (2016) uno de los activos intangibles más valiosos de las empresas son sus marcas y al marketing le corresponde gestionar adecuadamente su valor. La creación de una marca fuerte es tanto un arte como una ciencia. En ese sentido SUNEC Hotel no tiene posicionamiento en la región, a diferencia de los hoteles top en la región, ya que no cuenta con un área de ventas que garantice el porcentaje adecuado de ocupabilidad, y no tiene un plan de marketing estructurado y sus campañas se realizan en forma eventual.

Personal y contacto. Los servicios que se brinda satisfacen las necesidades de los clientes con la finalidad de fidelizar al cliente con la marca. SUNEC Hotel estuvo cerrado 18 meses por la pandemia, luego abrió sus actividades sin el área de restaurante, uno de los servicios más golpeados de la pandemia. Poco a poco se aumentó el número de colaboradores en las distintas áreas del hotel; sin embargo, la necesidad de mejorar la atención y los procesos de gestión está aún pendientes. A la fecha SUNEC Hotel vende los servicios a través del área de recepción; sin embargo, no tiene personal de ventas que salga a buscar cliente. Por ello, es importante gestionar esta área, abrir programas de fidelización y adquirir software de gestión con la finalidad mejorar el manejo de la información.

SopORTE Físico. Antes de la pandemia SUNEC Hotel gestionaba la recepción de sus clientes con el programa INFHOTEL, y luego la gestión de clientes se hace con el programa Excel; por ello, es importante contar con un software o herramientas de gestión administrativa.

(Enterprise Resource Planning) y un CRM (Customer Relationship Management) para gestionar la relación con el cliente. Según Stair (2017) los componentes de un sistema de información computarizado son: hardware, software, personas, telecomunicaciones y procedimientos, que están configurados para recabar, manipular, almacenar y procesar datos hasta convertirlos en información.

El ERP ofrece software integrado a partir de un solo proveedor que ayuda a satisfacer dichas necesidades. Los beneficios principales de la implementación del sistema incluyen acceso mejorado a datos para la toma de decisiones operativas, eliminación de sistemas ineficientes o desactualizados, mejora de los procesos laborales y estandarización de la tecnología. Los proveedores de ERP también han desarrollado sistemas especializados que ofrecen soluciones eficaces para industrias específicas y segmentos de mercado. (Stair, et al., 2017, p. 469)

Administración de la relación con el cliente. Un sistema de administración de la relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés: *customer relationship management system*) ayuda a una compañía a administrar todos los aspectos de los contactos con los clientes, incluidos marketing, ventas, distribución, contabilidad y servicio al cliente. (Stair, et al., 2017, p. 477)

Prestación. SUNEK Hotel tiene un equipo en la recepción quien otorga precios y prospecta ventas según requerimiento, asimismo en apoyo se tiene personal en ventas que a pedido de los clientes recibe y envía cotizaciones. El área de *housekeeping* labora siguiendo un formato manual y de acuerdo a los reportes entregados por recepción, restaurante y cocina cuenta con un equipo mínimo de personas a fin de atender las necesidades existentes. El servicio de informática: marketplace, web lo trabaja un tercero.

Tabla 1*Modelo de Negocio SUNEK Hotel.*

Reservas Biológicas	Recursos	Asociaciones	Valor Co creaciones	Relaciones	Partes Interesadas	Actores del Ecosistema
No aplica	<p>Personal especializado por áreas.</p> <p>Hardware y Software para la gestión administrativa y publicidad.</p> <p>Plan de Marketing para los diferentes segmentos de mercado.</p>	<p>Alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales y extranjeras.</p> <p>Alianzas con las OTA's (online travel agency)</p> <p>Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.</p>	<p>Servicio de alojamiento, restaurante y alquiler de salones para eventos con personal altamente calificado.</p>	<p>Política de gestión administrativa y operativa.</p> <p>Intercambio de información a fin de mejorar la calidad del servicio.</p> <p>Optimizar el uso de bienes y servicios</p> <p>Entregar información veraz y oportuna (Legal, laboral y tributaria)</p> <p>Servicio de calidad.</p>	<p>Gerencia y administración.</p> <p>Personal de la empresa.</p> <p>OTA's: Agencias de viaje on line.</p> <p>Proveedores de bienes y servicios.</p> <p>Entidades reguladoras, supervisoras y de la sociedad civil.</p> <p>Cientes extranjeros y nacionales</p>	<p>Cientes extranjeros y nacionales que visitan nuestra ciudad.</p> <p>Ejecutivos de negocios de las empresas públicas y privadas.</p> <p>Cientes del NSE A, B</p>
Servicios Ecosistémicos	Actividades	Gobernanza	Valor Co Destrucciones	Canales	Necesidades	
No aplica	<p>Servicio de alojamiento.</p> <p>Servicio de alimentación en el restaurante.</p> <p>Servicio de estacionamiento.</p> <p>Servicio de recreación en la piscina.</p> <p>Servicio y alquiler de centro de convenciones (Laquipampa, Tumi de Oro y Tumi de Plata)</p>	<p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anticorrupción, 2. Confidencialidad 3. Ética 4. Conflicto de intereses <p>Procedimientos de selección y reclutamiento.</p>	<p>Fenómeno climático del niño costero.</p> <p>Demora en la reconstrucción de las calles por el fenómeno Yaku.</p> <p>Inseguridad Ciudadana.</p> <p>Crisis política local y nacional.</p>	<p>Canal directo y presencial.</p> <p>Redes sociales.</p> <p>Página web.</p> <p>Extranet de las OTAS</p> <p>Revistas físicas especializadas.</p>	<p>Servicio de alojamiento y alimentación con estándares de calidad cumpliendo con las normas ambientales y regulatorias del Gobierno</p>	
Costos	Administrativos, de operaciones y logísticos	Metas	Posicionar la marca y aumentar la participación en el mercado. Aumentar la rentabilidad de la empresa.	Beneficios	Generación de mayores ganancias a fin de recuperar la inversión Otograr puestos de trabajo y contribuir con la económica de la región Eficiencia en los procesos de gestión para obtener mayores recursos económicos	

Nota. Adaptado de Basic Walk-Through Why, How, What & What's Next, por Upward, A., 2016. Flourishing Business Canvas

<https://www.slideshare.net/antonyupward>

Cliente. A la fecha los clientes del hotel son ejecutivos de las diferentes empresas del país, ejecutivos de las agroexportadoras, de banca y negocios. El restaurante no es frecuentado por el consumidor de la región; asimismo, los eventos suelen realizarse en la periferia de Chiclayo (carretera a Pimentel). Es importante indicar el contexto del sector HORECA ya que ha sido muy golpeado por la pandemia, el fenómeno del niño y ciclón Yaku.

Actividades de soporte:

Infraestructura. SUNEC Hotel, tiene una infraestructura moderna, el lobby es amplio, tiene 25 habitaciones matrimoniales, 6 dobles o familiares, 15 suites, 1 suite presidencial y 18 habitaciones entre triples y familiares. Los salones para eventos son amplios y divisibles con capacidad para 300 personas entre ambos. El restaurante y cocina se ubica en todo el piso siete junto a la piscina. El estacionamiento se encuentra en el primer piso con capacidad para 18 autos.

Uso de Tecnología. SUNEC Hotel no tiene área comercial; además, en la gerencia recaen las tareas tecnológicas, quien a su vez designa a un tercero su ejecución, por ello, es necesario además adquirir equipos y software especializados.

Recursos humanos. No cuenta con un área de recursos humanos como tal. La selección de personal la realiza la administración y gerencia.

Compras. Las compras de insumo y productos los realiza la administración con la ayuda de personal de *House Keeping*.

1.3 Análisis de la Industria Hotelera

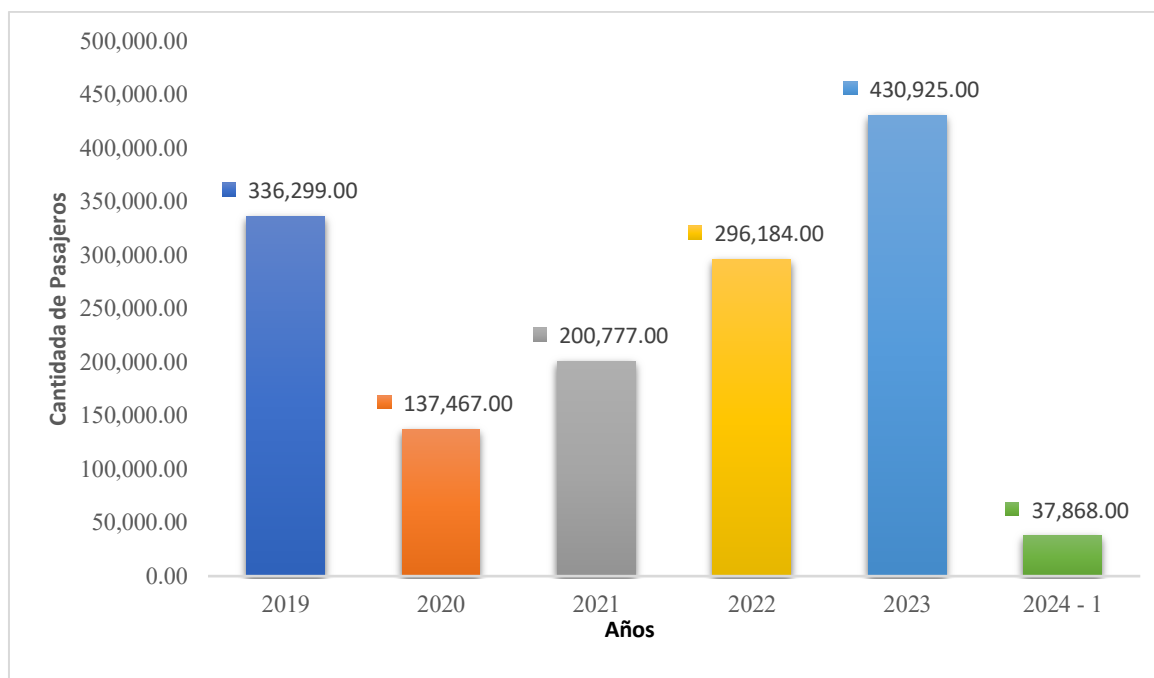
1.3.1 Indicadores de Turismo

Arribos de pasajeros. Según MINCETUR (2024) en su reporte regional de turismo de Lambayeque a enero del 2024, el museo Tumbas Reales de Señor de Sipán recibió 15,423 visitas lo que significó un incremento respecto al enero del 2023 del 28.1%; asimismo, el museo

de sitio Túcume registro 3,230 visitas con un incremento del 26.7% respecto al año y mes anterior. El movimiento aeroportuario se explica en la Figura 3.

Figura 3

Llegada de pasajeros al aeropuerto de Chiclayo



Nota: Adaptado de MINCETUR/VMT/DGIETA/-DIATA. Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje, CORPAC, Ministerio de Cultura - Proyecto Especial Naylamp – Lambayeque. <https://goo.su/sKprn6>

Arribos a establecimientos de hospedaje en Lambayeque. Según MINCETUR (2024).

Los arribos a establecimientos de hospedaje totalizaron en 798,672 lo que significó una reducción del 11.9% con respecto al año anterior; asimismo, el porcentaje de arribos nacionales es superior a los arribos extranjeros habiendo mostrado una ligera disminución respecto al año anterior según la Tabla 2 y Figura 4

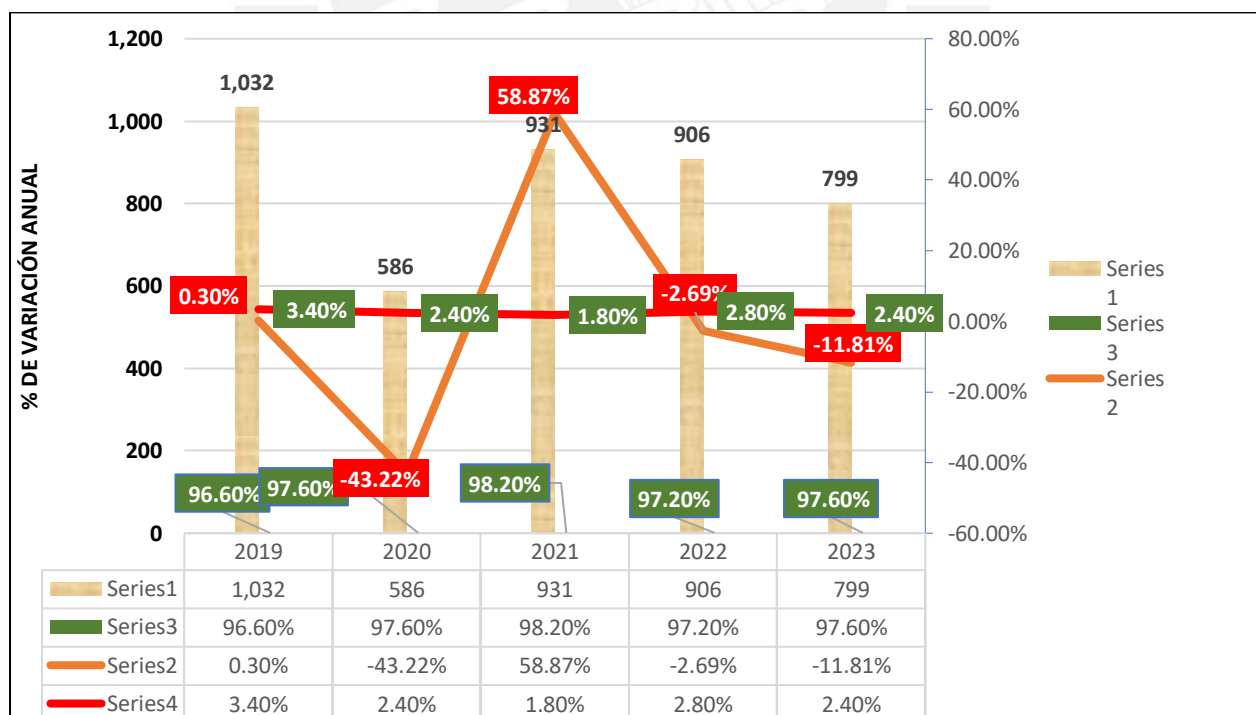
Tabla 2*Arribos a establecimientos de hospedaje en Lambayeque*

Años	Cantidad	Variación	Nacional	Extranjero
2019	1'032,000	0.30%	96.60%	3.40%
2020	586,0000	-43.22%	97.60%	2.40%
2021	931,000	58.87%	98.20%	1.80%
2022	906,000	-2.69%	97.20%	2.80%
2023	799,000	-11.81%	97.60%	2.40%

Nota. Adaptado de MINCETUR/VMT/DGIETA/-DIATA. Encuesta Mensual de Turismo

para Establecimientos de Hospedaje, CORPAC, Ministerio de Cultura - Proyecto Especial

Naylamp – Lambayeque. <https://goo.su/sKprn6>

Figura 4*Arribos a establecimientos de hospedaje de Lambayeque*

Nota. Adaptado de MINCETUR/VMT/DGIETA/-DIATA. Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje, CORPAC, Ministerio de Cultura - Proyecto Especial Naylamp – Lambayeque. <https://goo.su/sKprn6>

Movimiento general de pasajeros.- Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el movimiento general de pasajeros al aeropuerto internacional Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzales ha sido creciente durante los años 2019, 2022 , 2023 y lo que va del año 2024 según se indica en la Figura 5

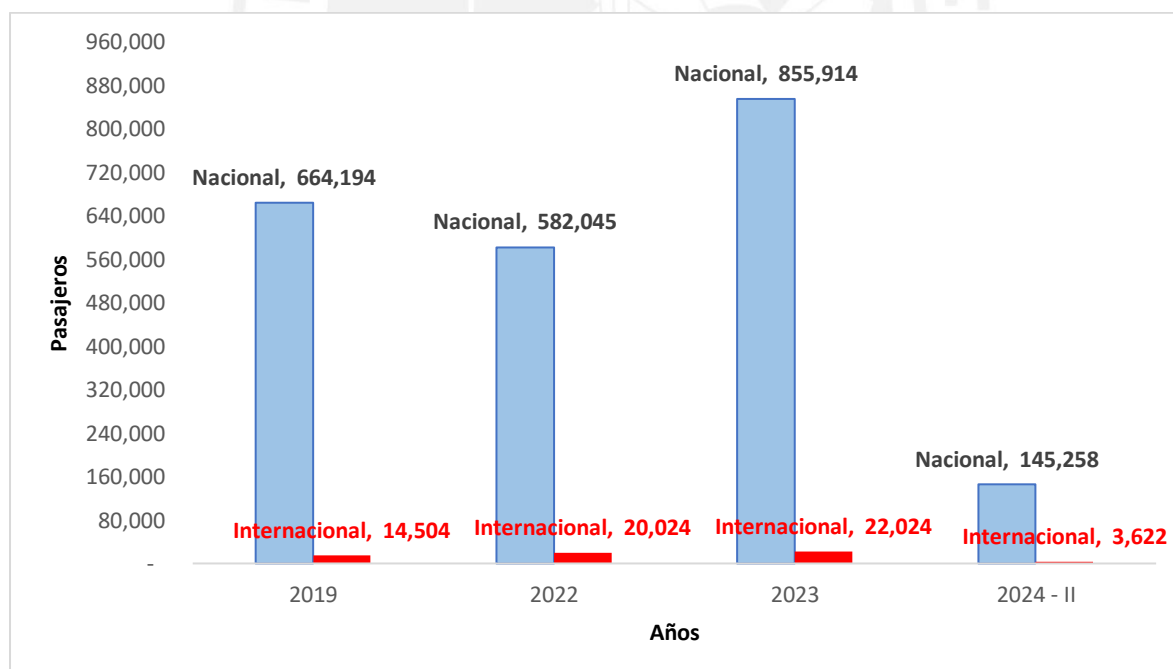
Movimiento general de pasajeros en Lambayeque 2019 a febrero del 2024

Figura 5

Movimiento general de pasajeros en Lambayeque 2019 a febrero del 2024

Figura 5

Movimiento general de pasajeros en Lambayeque 2019 a febrero del 2024



Nota. Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú – MINCETUR 2024.

Datos Turismo – Sistemas de información estadísticas del Turismo. Movimiento general de pasajeros en los aeropuertos del Perú.

<https://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content4.html>

1.3.2 Competencia

En la Ciudad de Chiclayo la oferta hotelera registra 5 hoteles de 4 estrellas categorizados por la Gerencia de Turismo de Lambayeque (GERCETUR), para la presente investigación es necesario estudiar a la competencia con la finalidad de comprender como se posiciona SUNEK Hotel en el mercado hotelero; en consecuencia, analizaremos: cantidad de establecimientos de hospedaje, número de pernoctaciones de clientes nacionales y extranjeros, precios y servicios que oferta la competencia, mapa de posicionamiento otorgado a SUNEK Hotel respecto a su competencia por agencias en línea (booking.com, atrapalo.pe, google).

Tabla 3

Número de Establecimientos de Hospedaje en Lambayeque

Indicador	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023*
4 estrellas	4	4	4	4	4	5	5
3 estrellas	57	64	65	51	58	61	60
2 estrellas	184	198	200	175	230	230	220

Nota. Adaptado de *Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje*, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR/VMT/DGIETA).

<https://goo.su/BJcDYV>. Información a diciembre 2023.

De la Tabla 3 se puede apreciar que el número de hoteles de cuatro estrellas aumentó en uno en los últimos dos años, lo que nos hace pensar que hay demanda que se pretende cubrir con la creación de uno más en la región.

Respecto a las pernoctaciones de huéspedes nacionales y extranjeros había una tendencia creciente hasta antes de la pandemia en el 2020. Post pandemia se pudo apreciar que está tratando de recibir cantidades similares a las recibidas hasta antes del 2019, aunque aún no ha superado la cantidad, pero eso puede deberse a las restricciones que aún se tenía.

Para hacer un análisis más detallado de SUNEK Hotel y su competencia se presenta en la Tabla 4 los costos de las habitaciones de sus competidores directos tales como Casa Andina, Costa del Sol, Winmeier y Texas Hotel. Según la información de booking.com, se aprecia que hay algunas similitudes en el tipo de servicios que ofrecen, tales como: habitación individual estándar, habitación doble estándar/superior, habitación adaptada para personas con movilidad reducida, habitación triple y suites .

En cuanto a la habitación individual estándar, Casa Andina y SUNEK Hotel no cuenta con este tipo de servicio. Costa del Sol ofrece este tipo de habitaciones a un precio de S/ 260.33 y Winmeier en S/ 188.00. Para una habitación doble estándar/superior, tenemos que en SUNEK Hotel el precio es de S/ 320.00, Casa Andina la ofrece en S/ 321.00, mientras que Costa del Sol y Winmeier en S/ 260.00 y S/ 188.00 respectivamente. En habitación adaptada para personas con movilidad reducida, no todos tienen este tipo de servicio, pero es algo que puede diferenciarlos de los demás y los precios son en SUNEK de S/ 265.00 y en Costa del Sol a S/ 290.00. Las habitaciones triples son sólo ofrecidas por SUNEK con un precio de S/ 339.00. En lo que respecta a suites sólo puede encontrarse en SUNEK y Casa Andina; a S/ 298.00, en SUNEK y S/ 415.00 en Casa Andina. Finalmente, tenemos S/ 372.00 para la suite Deluxe en SUNEK y S/ 513.00 para suite en Casa Andina. Los precios que presenta SUNEK son por lo general menores a los que tiene Casa Andina en servicios similares y mayores con respecto al resto de hoteles de 4 estrellas. Además, SUNEK presenta una oferta variada de servicios desde el más básico hasta el más exclusivo.

Tabla 4*Costos de Habitaciones en Hoteles Cuatro Estrellas de Chiclayo*

	TIPOLOGÍA DE HABITACIONES	PRECIO POR HABITACIÓN			
		SUNEC	Casa Andina.	Costa del sol	Winmeier
1	Habitación Estándar	-	-	S/ 260.33	S/ 188.00
2	Habitación doble estándar (1cama doble o 2 Individuales)	S/ 320.00	-	S/ 260.33	S/ 188.00
3	Habitación doble superior	-	S/ 321.00	-	-
4	Habitación adaptada para personas con movilidad reducida.	S/ 265.00	-	S/ 290.08	-
5	Habitación triple (3 Individuales.)	S/ 339.00	-	-	-
6	Suite / Junior	S/ 298.00	S/ 415.00	-	-
7	Suite Deluxe/Suite Matrimonial	S/ 372.00	S/ 513.00	-	-
8	Otros	-	-	-	-

Nota. Adaptado de Alojamientos de cuatro estrellas en Chiclayo, por booking.com, 2023

(<https://www.booking.com/searchresults.es.html?label=gog235jc->).

En la Tabla 5 se muestra un análisis detallado de las características de cada hotel con servicios complementarios de SUNEC y su competencia.

Piscina: todos cuentan con piscina, sin embargo, en el caso de SUNEC Hotel, la piscina está en el interior.

Gimnasio: Acá destacan por este servicio a Casa Andina y Costa del sol, el resto no tienen.

Servicio de traslado del aeropuerto: Aquí se destaca a SUNEC Hotel por ofrecer servicio gratuito y también Costa del sol.

Adaptado personas de movilidad reducida: acá destacan SUNEC Hotel y Costa del sol lo cual es una ventaja competitiva al brindar este tipo de servicio.

Número de habitaciones: En cuanto al número de habitaciones Casa Andina tiene mayor capacidad de inventario, seguido de Winmeier y Costa del Sol.

Tabla 5

Comparación de Hoteles Cuatro Estrellas de Chiclayo

Hotel 4 Estrellas	Fecha de expedición	# Habitaciones	# camas	Servicios del hotel	Tipología de Habitaciones	Servicios en habitaciones	Página. Web
SUNEC	2018	65	111	Piscina interior Traslado aeropuerto (gratis) Habitaciones sin humo Servicio de habitaciones Adaptado personas de movilidad reducida Parking gratis Wi Fi gratis Restaurante Habitaciones familiares Bar Desayuno	1. Habitación adaptada para personas con movilidad reducida. 2. Habitación doble estándar (1cama doble o 2 individuales) 3. Suite. 4. Suite Deluxe 5. Habitación triple. 6. Habitación Individual Estándar	1. 1 cama doble grande minibar, wifi 2. 2 camas individuales o 1 doble, TV, baño minibar, wifi, calefacción. 3. cama doble grande, balcón, bañera de hidromasaje, baño TV minibar, wifi, calefacción. 4. Cocina, baño, balcón, bañera hidromasaje, terraza, minibar, wifi, calefacción. 5. Baño, TV, minibar, wifi, calefacción. 6. Baño, TV, minibar, wifi, calefacción.	https://www.sunehotel.com.pe/
Casa Andina.	2019	130	250	Piscina al aire libre Habitaciones sin humo Gimnasio Spa y centro de bienestar Servicio de habitaciones Parking gratis Adaptado personas de movilidad reducida. Wifi gratis Bar Desayuno	1. Habitación doble superior. 2. Habitación doble superior. Camas. 3. Suite Junior 4. Suite	1y2). cama doble, vista a la ciudad, aire acondicionado, baño en la habitación, TV. 3). Cama doble extragrande, vista a la ciudad, aire acondicionado, baño en la Hab. TV, insonoración, minibar, wifi gratis 4).3). Cama doble extragrande, vista a la ciudad, aire acondicionado, baño en la hab. TV, insonoración, minibar, wifi gratis	https://www.casa-andina.com/es/destinos/chiclayo/hoteles/cas
Costa Del Sol	2018	90	145	Piscina al aire libre Traslado aeropuerto Habitaciones sin humo Gimnasio Spa y centro de bienestar Servicio de habitaciones Parking gratis Adaptado personas de movilidad reducida Bar Desayuno	1. Habitación doble estándar 2. Habitación doble. 3. Habitación doble con movilidad reducida. 4. Habitaciones doble superior /2 camas dobles. 5. Habitación triple superior. 6. Habitación individual.	1y3) 2 cama doble 1,2,3,4,5y6). Piscina en azotea, aire acondicionado, insonoración baño en la habitación, cafetera, sauna TV, wifi minibar. 4).3). Cama doble extragrande vista a la ciudad, aire Acondicionado, baño en la habitación, TV, insonoración, minibar, wifi gratis	www.costadelsolperu.com
Winmeier	2019	94	153	Piscina al aire libre Habitaciones sin humo Servicio de habitaciones Parking gratis Wifi gratis Restaurante Habitaciones familiares Bar Desayuno	1. Habitación Estándar 2. Habitación doble estándar 3. Habitación individual	1. Cama doble 2 y3. Camas individuales 1,2,3). Aire acondicionado, baño en la habitación, TV, wifi, minibar.	-----

Nota. Adaptado de Alojamientos de cuatro estrellas en Chiclayo, por booking.com, 2023

(<https://www.booking.com/searchresults.es.html?label=gog235jc->).

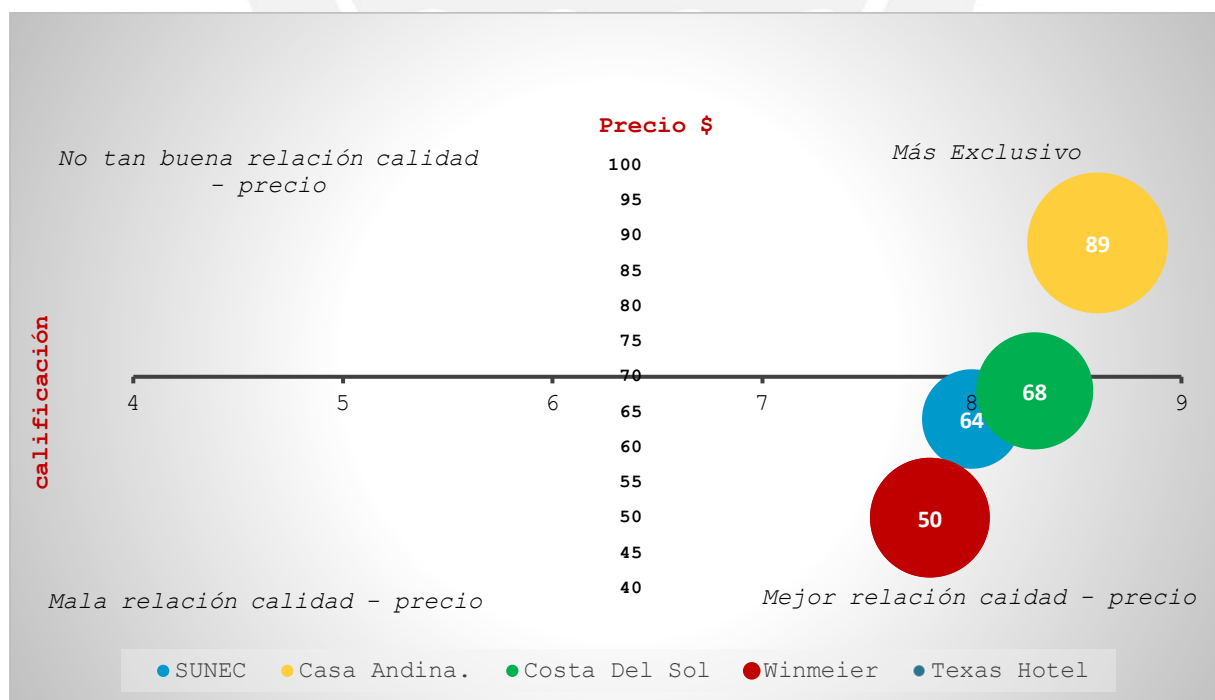
El mapa de posicionamiento o mapa perceptual se basa en el índice de puntajes de atributos obtenido de una muestra de usuarios o consumidores de productos o servicios de ciertas de marcas. Estos mapas te permiten comparar y relacionar 2 características las cuales darán una percepción de la relación de ellas (Lambin, Sicurello, Gallucci, 2009).

Kotler y Armstrong, mencionan que expertos de marketing realizan mapas de posicionamiento perceptuales que evidencian a los consumidores percepciones de su marca en comparación a su contendencia, con la finalidad de realizar sus planes estratégicos de diferenciación y posicionamiento (2017).

Para poder identificar la percepción de SUNEK Hotel con respecto a su competencia, se elaboró mapas de posicionamiento considerando los atributos precio y percepción de calidad según los OTAS. En la figura 6 se muestra el mapa de posicionamiento de SUNEK Hotel con respecto a sus competidores directos.

Figura 6

Mapa de Posicionamiento de SUNEK Hotel, Booking.com



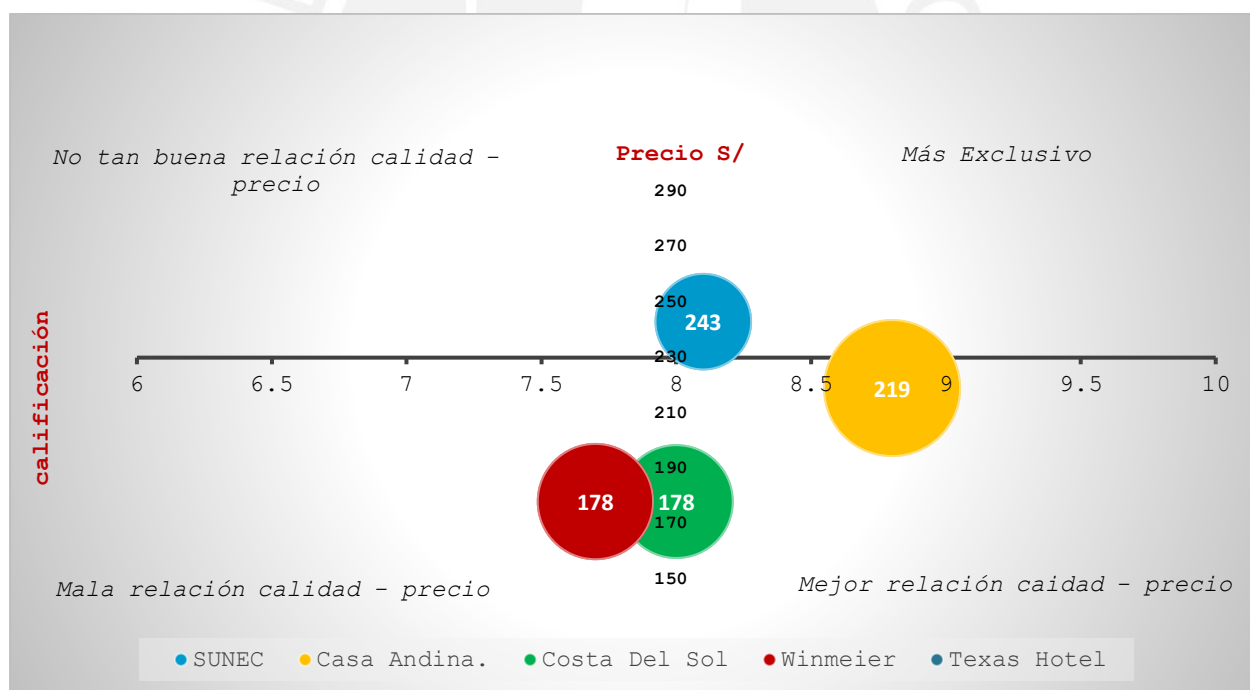
Nota. Adaptado de *Calificación de Alojamientos 4 estrellas en Chiclayo*, por Booking.com, 2023. (<https://lc.cx/LbXtrj>)

De la Figura 6 se puede apreciar que, si bien SUNEK tiene precio menor precio en comparación a Casa Andina y Costa del sol, la calificación recibida de la percepción del usuario precio – satisfacción del servicio es buena, es decir el precio está acorde a la calidad de servicio recibido, mientras que Casa Andina destaca por ser un servicio más exclusivo.

En la Figura 7, se presenta el mapa de posicionamiento en base a la información del buscador atrápalo.pe, en el que ubica a SUNEK en una categoría que denota relativa exclusividad en comparación a los demás y esto se debería a que SUNEK cuenta con precios de habitaciones desde 243 soles hacia arriba, mientras que Casa Andina desde 219 lo cual hace a SUNEK caro en comparación a su competencia.

Figura 7

Mapa de Posicionamiento de SUNEK Hotel Atrapalo.pe



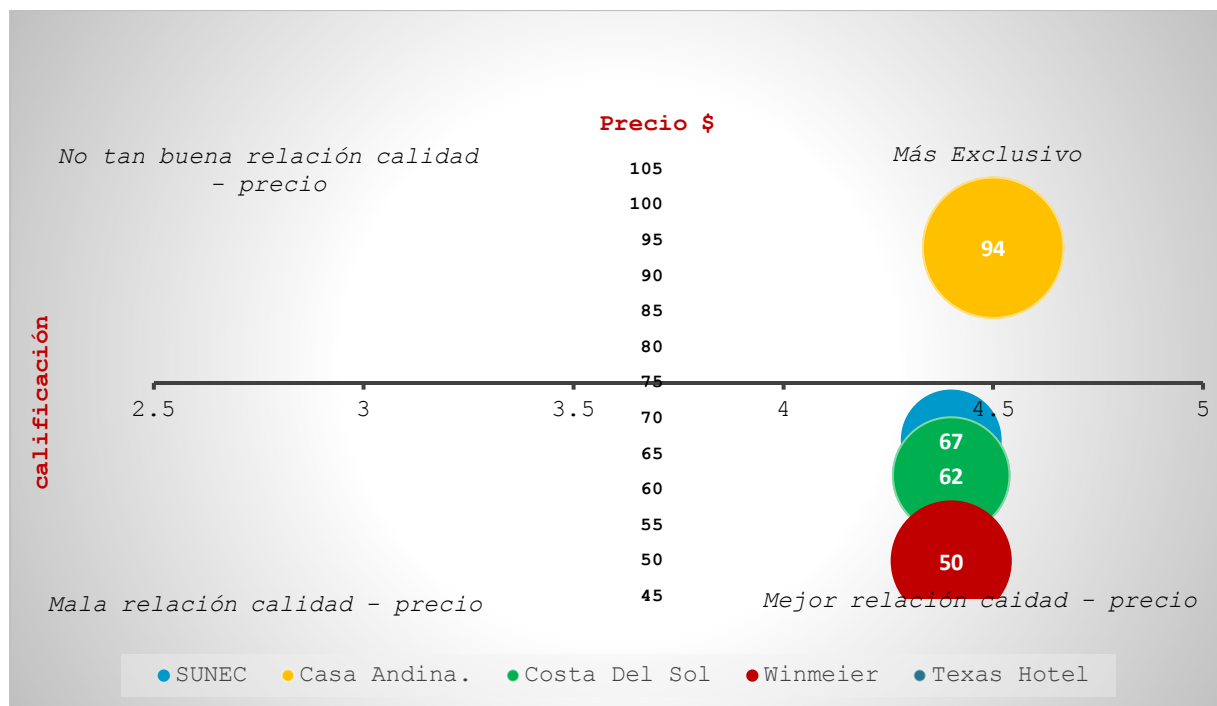
Nota. Adaptado de *Los 5 mejores Hoteles de 4 estrellas en Chiclayo*, por atrápalo.pe, 2023.

(<https://lc.cx/aWS518>)

En la Figura 8 se puede apreciar, según información de Google, que SUNEK está posicionado en el cuadrante en que la relación calidad y precio se justifican destacando ligeramente sobre su competencia a excepción de Casa Andina que sigue siendo exclusivo.

Figura 8

Mapa de Posicionamiento de SUNEK Hotel Google



Nota. Adaptado de Hoteles de 4 estrellas en Chiclayo, por google.com, 2023.

(<https://shorturl.at/bXnlm>)

Del análisis realizado de SUNEK respecto a su competencia se puede concluir que Casa Andina tiene mejor percepción del cliente y eso se refleja en la calificación que brindan en cada buscador el cual destaca sobre los demás, para lo cual SUNEK tendría que enfocarse en estrategias para poder competir directamente con él. Así mismo de los servicios brindados SUNEK tiene mayor variedad de servicios que brinda respecto a su competencia que van desde habitaciones simples hasta Suites, mientras que Casa Andina tiene servicios más exclusivos el resto están con servicios básicos para su categoría.

1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa

Este análisis permite identificar las amenazas y oportunidades en el ámbito que se desarrolla la empresa, además, se analizan las cinco fuerzas de Porter para la industria hotelera.

1.4.1 Oportunidades y Amenazas

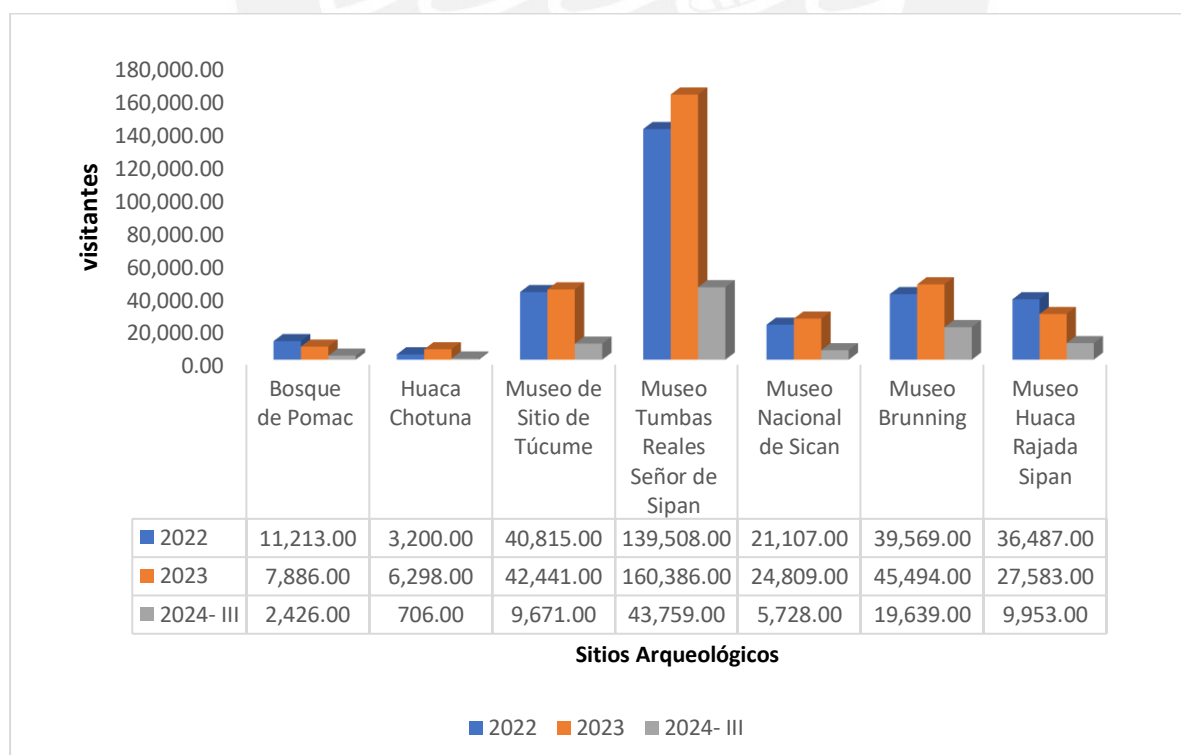
Para definir las oportunidades que benefician (positiva), y las amenazas (negativa) que se deben evitar. Por el lado de las oportunidades, se listan:

(a) ***Crecimiento de la actividad turística debido a la riqueza de nuestra cultura. -***

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Lambayeque informó el aumento de visitas a los principales sitios arqueológicos de Lambayeque; en consecuencia, mejorará el porcentaje de ocupabilidad de SUNEK Hotel debido al aumento y llegada de los diferentes segmentos del turismo a la región. En la Figura 9 se explica el flujo de visitas 2019 a marzo del 2024.

Figura 9

Llegada de visitantes a los sitios arqueológicos y museos de Lambayeque 2019 a marzo 2024



Nota. Adaptado de MINCETUR. Sistemas de información. *Estadísticas del Turismo*

(<https://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>)

(b) ***Ejecución en el corto plazo proyectos de gran magnitud de alcantarillado y drenaje de la ciudad a cargo de empresas de nivel internacional.*** - De acuerdo a lo informado por el Grupo TYPESA (2024). La Autoridad para la reconstrucción con Cambios (ARRC) contrato a la empresa TYPESA (Técnica y proyectos SA) para el diseño integral del drenaje pluvial de Chiclayo, la fecha de culminación de los estudios está programada para el mes de diciembre del presente año. Posteriormente se ejecutará esta obra de ingeniería a cargo de empresas internacional y por ende contribuirá con las ODS – Objetivos de desarrollo sostenible N° 09 (Industria, innovación e infraestructura) y N° 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), entre otras; asimismo; aumentará el índice de ocupación y reservas en habitaciones y restaurant de SUNEK Hotel por tratarse de uno de los proyectos más importantes y costosos de los últimos tiempos a nivel regional.

(c) ***Entidades rectoras como MINCETUR Y GERCETUR están dando impulso a la reactivación del sector turismo.*** - El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo tiene como objetivo recuperar y llegar a los 4.4 millones de turistas extranjeros que visiten Perú; para ello, se ha presentado el *plan 360* para reactivar el sector y generar 1'460,000 (un millón cuatrocientos sesenta mil) empleos directos e indirectos. Se está promocionando 1,900 sitios turísticos de las diferentes regiones del Perú; en consecuencia, se va a intensificar el flujo de turistas sobre todo el receptivo (extranjero) que prefieren hoteles que brinden todos los servicios.

(a) ***Inversión en terminales del norte del País (Chiclayo, Piura, Trujillo y Cajamarca.*** – ADP (Aeropuertos del Perú) informó la culminación de construcción de pistas de aterrizaje en el aeropuerto José Abelardo Quiñonez con una inversión de \$ 48'898,791 dólares americanos.

En el último Airport Day Perú realizado el 05 de marzo del 2024 y organizado por el Consejo Internacional de Aeropuertos América Latina y el Caribe (ACI-LAC) la concesionaria

de los terminales aéreos del norte del Perú (ADP) expresó la necesidad de crear circuitos integrados regionales en el interior del País (Chiclayo, Piura; Cajamarca y Trujillo). Es importante que la procedencia de los expedientes técnicos no demore en su aprobación; para ello, se invertirán 800 millones de dólares; en consecuencia, se activarán vuelos interregionales, regionales y aumentará el flujo comercial y turístico en la región Lambayeque en especial el rubro hotelero.

Por el lado de las amenazas se listan las siguientes:

a) ***La competencia directa son cadena de hoteles con mayor experiencia en el mercado.-*** En la Ciudad de Chiclayo la cadena de hoteles Casa Andina y Costa del Sol son los hoteles que ofertan un servicio diferenciado y tienen mayor preferencia en el mercado hotelero de la región, han sido galardonadas con el Traveller Review Awards y Word Travel Awards 2023 de Booking, uno de los rankings más importantes de la industria hotelera por su calidad de servicio ofrecida según informó el grupo Intercorp y la cadena de Hoteles Costa del Sol. (INTERCORP, 2023)

(b) ***Bajas proyecciones económicas y del turismo para este año 2024.-*** Según el Banco Mundial (BM) la recuperación económica para América Latina y el Caribe continúa, pero el crecimiento es lento, el desempeño económico es más bajo que otras regiones del mundo. El pronóstico o perspectivas de crecimiento para el Perú es de 2.7, 2.4 y 2.4 para los años 2024 al 2026.

(c) ***Crecimiento plataformas digitales para alojamiento de low cost como AIR&BNB.-*** La plataforma AIR&BNB en América Latina está experimentando un fuerte crecimiento, ha fomentado un cambio en la forma de viajar, en el tipo de alojamiento y el tipo de cliente. La tecnología que utiliza es de fácil acceso para los clientes y ha cambiado la forma de alojar a muchos clientes hoteleros siendo el promedio anual de anuncios activos de Airbnb para el año 2023 de 28, 7 millones.

1.4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Según el reporte regional de turismo de Lambayeque a enero del 2024 la industria hotelera de la Ciudad de Chiclayo presenta una oferta de 702 establecimientos de hospedaje, de los cuales cinco hoteles tienen categoría cuatro estrellas. Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de la industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la rentabilidad y la competencia a largo del tiempo (Porter, et al. 2023, p. 30)

Demanda Turística. - En el plan estratégico regional del turismo de Lambayeque PERTUR 2019-2025, existen 04 pilares estratégicos que tiene como objetivo general consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro: i) Diversificación y consolidación de los mercados; ii) Diversificación y consolidación de la oferta; iii) Facilitación turística y iv) Institucionalidad, estableciendo como modelo de desarrollo a nivel nacional el de “*destinos turísticos*”.

Informe de oferta y demanda del turismo del año 2022 del MINCETUR .- Según la investigación desarrollada por el ente rector indica que para el año 2022, la oferta promedio de hospedaje a nivel nacional fue de 25 mil establecimientos, además la ocupabilidad de plazas cama estuvo representada por el 35.3% (7.1 puntos porcentuales por debajo de los niveles pre pandemia), se atendió una demanda de 53 millones de arribos en todo el Perú, el 90.6% fueron arribos nacionales, 9.4% arribos extranjeros, los arribos nacionales fueron en establecimientos de dos y tres estrellas, 48.3% y 27.1% respectivamente. En el caso de los arribos extranjeros, se evidenció en establecimientos de 3 y 4 estrellas (39.4% y 26.2%).

En el norte del país, se registró el 13.3% del total arribos. Las regiones de La Libertad, Piura y San Martín reportaron mayor número de arribos totales. Por su parte, Loreto recibió la mayor cantidad de arribos extranjeros (29.9%). En el caso de la oferta de establecimientos, el 84.8% de hospedajes categorizados son de dos y tres estrellas, y sólo un 2.1% son cuatro y

cinco estrellas. La Libertad y Piura son las regiones con mayor número de establecimientos de hospedaje 1178 y 1085 respectivamente. En relación con la cantidad de plazas-cama y la ocupabilidad de la misma se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 6

Indicadores de oferta y Demanda de Establecimiento de Hospedaje, 2022

Departamento	Establecimiento		Plazas- Cama		T.N.O.C.°	Arribos (miles)		Composición de arribos (%)	
	Cantidad	Parti. %	Cantidad	Parti. %	Tasa Neta de Ocupación de Plazas-Cama	Cantidad	Parti. %	Nacionales	Extranjeros
					%				
la Libertad	1,178	18.90%	24,674	18.80%	18.46%	1,496	21.20%	96.00%	4.00%
Piura	1,085	17.40%	22,638	17.20%	27.83%	1,341	19.00%	91.60%	8.40%
Cajamarca	931	15.00%	20,493	15.60%	14.52%	864	12.20%	98.50%	1.50%
San Martin	850	13.70%	17,511	13.30%	24.67%	1,144	16.20%	97.80%	2.20%
Loreto	835	13.40%	14,340	10.90%	17.42%	527	7.50%	70.10%	29.90%
Lambayeque	696	11.20%	15,610	11.90%	17.19%	906	12.80%	97.20%	2.80%
Amazonas	399	6.40%	8,401	6.40%	18.60%	490	6.90%	97.10%	2.90%
Tumbes	253	4.10%	7,576	5.80%	15.57%	290	4.10%	89.40%	10.60%

Nota. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Perú. Oferta y Demanda de Establecimiento de Hospedaje, 2022, Encuesta Nacional de Turismo para Establecimientos de Hospedaje, 2022, (<https://shorturl.at/l3sX6>)

Según Porter, el margen de utilidad dentro de un sector o industria depende de la configuración de las fuerzas de la competencia del sector y no es un tema de suerte ni de azar, la tasa competitiva más alta amplía la capacidad de los competidores dentro del sector, mientras que las tasas debajo de la medida aleja a los inversionistas a migrar a otros sectores económicos. Porter propone un modelo de cinco fuerzas de la competencia. (Chiavenato et al ,2017)

A continuación, se realiza el análisis de la industria hotelera, la misma que permitirá desarrollar estrategias de negocios y creación de valor para comprender y hacer frente a la competencia de SUNE Hotel.

Amenaza de Nuevos Entrantes a la Industria Hotelera (Competidores). La cadena de hoteles Costa del Sol fue nominada a los premios Travellers' Choice Awards 2023, premio que se le otorga en base a las opiniones y las calificaciones recopiladas en los últimos 12 meses como uno de los mejores hoteles según lo publicado en sus redes sociales y worldtravelawards.com ; a diferencia de SUNEK Hotel que no ha recibido reconocimiento de este nivel lo cual afecta la preferencia del cliente.

La cadena de hoteles Casa Andina tiene un hotel de cuatro estrellas, ha consolidado la unidad de alimentos y bebidas (restaurante La Plaza) a través del creciente atractivo de terrazas y rooftops en alianza estratégica con “Osso carnicería y parrillas” con la finalidad de otorgar una experiencia culinaria de alta calidad a sus clientes locales y turistas, esto marca una estrategia de diferenciación única con respecto a SUNEK Hotel por tener su restaurante en el séptimo piso incorporado al hotel.

La cadena de hoteles IHG Intercontinental Hoteles Group , dueña de 18 marcas en el mundo, opera en el Perú en las ciudades de Lima y Piura, a la fecha no ha publicado nuevas operaciones en esta ciudad. según IHG Hoteles Resort (2023); actualmente las cadenas de hoteles Marriot, Hilton, y Accord Live Limitless no han anunciado la apertura o construcción de hoteles en esta Ciudad.

Rivalidad entre Competidores. Existe fuerte competencia en busca de ganar mayor participación de mercado, los competidores son: Costa del Sol Wyndham, Casa Andina Select, WinMeier; sin embargo, el hotel mejor posicionado es Casa Andina y Costa del Sol por ser ambos cadena hotelera. Porter et al. (2023) señaló que la rivalidad entre competidores existentes adopta la forma familiar de lucha por la posición, utilizando tácticas como la competencia de precios, la introducción de productos y las peleas publicitarias.

SUNEK Hotel tiene que estandarizar los procesos de atención al cliente en: alojamiento, restaurante y centro de convenciones, digitalizar y gestionar la información de sus clientes con

la finalidad de ser competitivo en el mercado y obtener mayor rentabilidad, caso contrario, el cliente fidelizará con los hoteles de la competencia.

Poder de Negociación de los Proveedores. Los principales proveedores son empresas de Lima dedicadas al rubro de ropa de cama para hoteles; para restaurante los proveedores son supermercados y mayoristas; hay equilibrio en el poder de negociación, existe confianza en ellos, muchos de ellos son aliados estratégicos; sin embargo, la competencia (cadenas hoteleras) tiene un alto poder de negociación con el segmento corporativo y agencias de viajes y turismo porque de ellos depende el envío del cliente o turista; en consecuencia, esto afecta a SUNEK Hotel ya que la industria obtiene condiciones más ventajosas con la competencia.

Poder de negociación de los clientes. Los principales clientes de esta industria son familias; turistas, viajeros, extranjeros, universidades, empresas agroexportadoras, azucareras, a todas ellas se les otorga el servicio de alojamiento y alimentación; los servicios de alquiler en salón de conferencias para eventos o capacitaciones se ofrece en mayor proporción a empresas locales o entidades públicas y privadas. La competencia tiene servicios diferenciados y estandarizados; en consecuencia, la probabilidad que el cliente cambie a una marca competidora o sustituta es menor.

Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos. Los productos sustitutos son las plataformas digitales dedicadas a rentar inmuebles para alojamiento tradicional a bajo costo, como Airbnb, Vrbo, HomeAway y Couchsurfing entre otras. Los productos o servicios sustitutos son aquellos que pueden desplazar a otros, sin ser exactamente iguales, pero que ofrecen al consumidor un producto o servicio equivalente. “La sustitución puede ser temporal y durante cierto tiempo presionará a la industria a bajar los precios o a mejorar la calidad”. (Cohen, 2014, p. 47)

SUNEK Hotel para hacer frente a este tipo de competencia debe estructurar e impulsar una propuesta de alto valor con la finalidad de garantizar la calidad del servicio que supere la

expectativa del cliente; asimismo, tener alianzas estratégicas con la finalidad de asegurar lealdad a la marca.

1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa

Se inicia el análisis interno identificando las fortalezas y debilidades internas de la empresa, para verificar el momento en el que ésta se encuentra y poder trabajar en cada una de ellas.

1.5.1 Fortalezas y Debilidades

Se identificaron como fortalezas:

1. La ubicación de SUNEK Hotel es ideal, estratégica y segura.
2. Servicio de restaurante y centro de convenciones para la realización de eventos corporativos y familiares de toda índole.
3. Infraestructura amplia y propia; con equipamiento moderno y de calidad.
4. Categoría cuatro estrellas la más alta de la región, con tarifas igual o menor a la competencia.
5. Ventaja competitiva: tamaño y comodidad de sus habitaciones, amenities, mobiliario y decoración muy agradable.
6. Solvencia financiera para adecuarse a los nuevos modelos de gestión hotelera.

Se identificaron como debilidades:

1. La marca SUNEK Hotel no está posicionada en el mercado hotelero.
2. No está afiliado a una franquicia hotelera de prestigio internacional.
3. No cuenta con procesos estandarizados en atención al cliente.
4. Falta de actualización en tecnología y en sistemas de gestión.
5. Carece de equipo comercial que gestione las ventas.
6. Baja presencia en plataformas y redes sociales.
7. Escasas alianzas estratégicas con empresas.

En este análisis interno de la empresa participaron colaboradores de la empresa, a través de una entrevista a profundidad realizada al contador - administrador Sr. Isidro Vidaurre Santisteban, la misma que se adjunta en el siguiente enlace: <https://shorturl.at/1BSTY>.

En dicha entrevista se detalla la información de la situación anterior y actual del hotel, las situaciones de pandemia, la competencia, las herramientas y procedimiento que utilizan para efectuar la gestión de la empresa y de las diferentes áreas que la conforman.

1.5.2 AMOFHIT

En este análisis se evalúa todas las áreas funcionales de la empresa siguiendo el acrónimo AMOFHIT, recomendado por D'Alessio (2017). Se analiza el contexto interno de SUNEC Hotel con el objetivo de obtener información de la organización sobre la administración, marketing y ventas, las operaciones, producción y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistema de la información y comunicaciones, tecnología e investigación y desarrollo.

Administración. Significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control. Así, en ocasiones se espera que las personas que ocupan diversos puestos desempeñen algunas funciones administrativas, aun cuando ese no sea su trabajo principal (Hellriegel & Slocum, 2021, p. 7).

La adecuada gestión administrativa es fundamental para el éxito de cualquier organización. En SUNEC Hotel, esta responsabilidad recae principalmente sobre dos figuras: el gerente de operaciones y el administrador. El gerente de operaciones, como máxima autoridad y representante legal, se encarga de tomar decisiones estratégicas en áreas clave como las finanzas y el apalancamiento financiero. Por su parte, el administrador se enfoca en las decisiones administrativas cotidianas, supervisando el correcto funcionamiento de las operaciones y trabajando en conjunto con el CPC (Comité de Compras).

Isidro Vidaurre Santisteban, es el encargado de planificar las tareas, contratar a nuevos integrantes del equipo de trabajo, y tiene a cargo las áreas de: ventas, reservas, *housekeeping*, alimentos y bebidas. El área de ventas y reservas está a cargo de la Licenciada Cyntia Vidaurre y es responsable de recepción, seguridad y botones, *housekeeping* tiene a cargo a los camareros, mantenimiento, lavado y planchado; el área de alimentos y bebidas, tiene chefs, azafatas, y bartender. En la actualidad SUNEK Hotel tiene 25 trabajadores según organigrama indicado en la Figura 10.

Decisiones estratégicas en SUNEK Hotel. - De acuerdo a lo informado el proceso de toma de decisiones estratégicas de SUNEK Hotel, involucran a las diferentes áreas de la empresa, según detalle:

El análisis del entorno, los cambios y tendencias del mercado lo realiza el representante legal con el administrador; la competencia de la industria es alta; asimismo, la demanda del mercado se ha contraído debido la crisis económica, y mala gestión de la ciudad por parte de las autoridades locales.

En el corto plazo se ejecutarán obras grandes en alcantarillado y ampliación del aeropuerto de Chiclayo lo cual representa una oportunidad, esto permitirá aumentar la ocupabilidad hotelera especialmente para hoteles categorizados como SUNEK Hotel; sin embargo, existe una alta probabilidad que ingresen nuevos competidores al mercado constituyendo esto una amenaza.

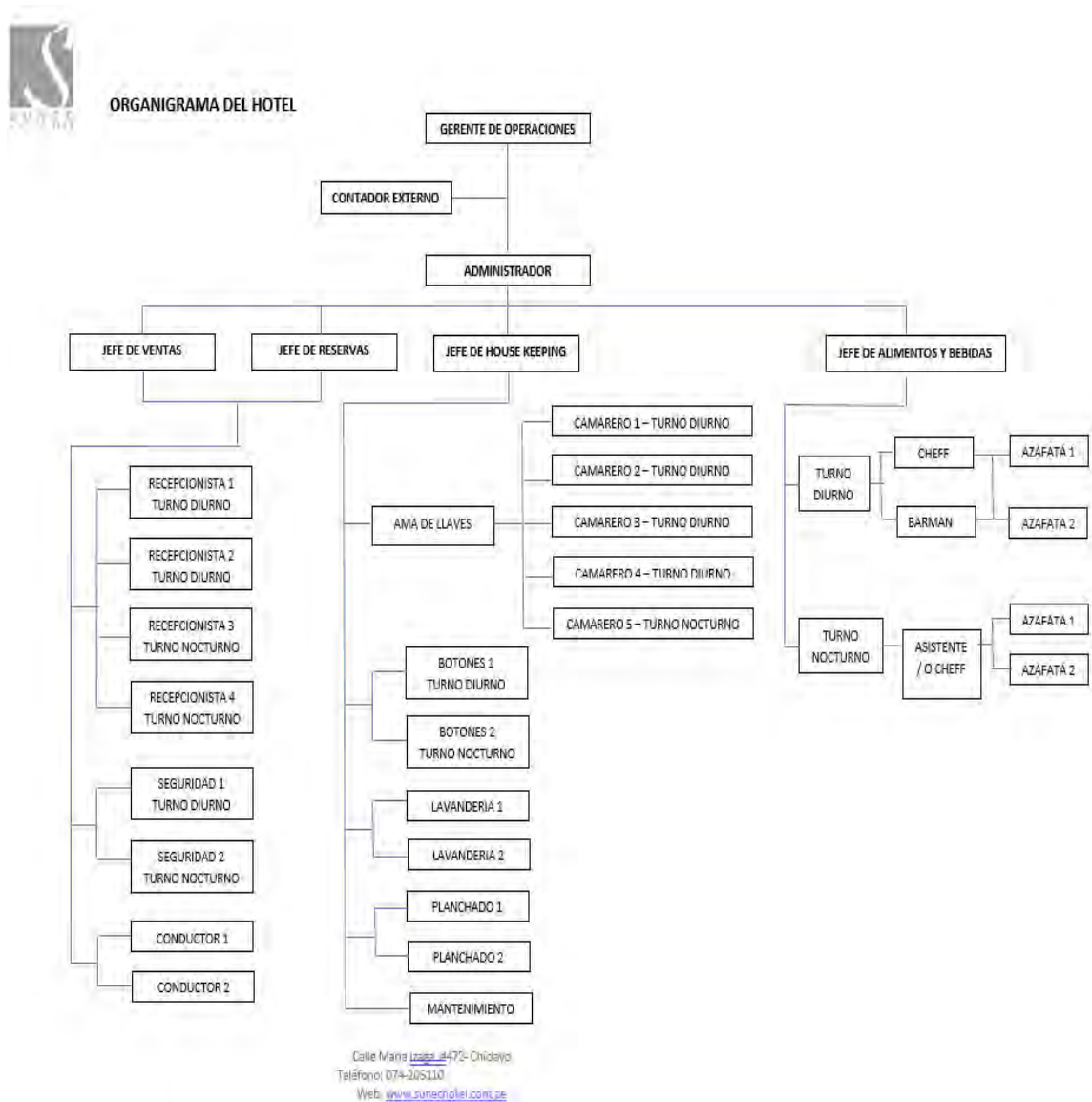
El objetivo principal de SUNEK Hotel es elevar su propuesta de valor, estandarizar los servicios, segmentación de mercado, posicionamiento de marca, obtener canales de distribución y gestionar los datos y estadísticas de los clientes con herramientas de gestión

empresarial, esto permitirá una marca solida en el mercado local con la finalidad aumentar la ocupabilidad en un 65%, mejorar ventas en restaurante y eventos para migrar a otros mercados.

Evaluación de la efectividad.- Para evaluar la efectividad y eficacia de las prácticas administrativas en SUNEK Hotel se han establecido indicadores de desempeño en el capítulo 5, punto 5.1.2 en adelante y son: ventas anuales según temporada, cantidad de habitaciones a ser vendidas por el área comercial e indicadores claves de rendimiento (key performance indicator), además, mediante las actividades de implementación y uso de herramientas de gestión se evaluará: eficiencia y efectividad en entrega de la propuesta de valor y gestión de reputación del Hotel. (puntos 5.1.4 en adelante)

Marketing. - Antes de la pandemia y hasta el día de hoy las actividades de marketing se realizaban a través de los servicios externos con una empresa especializada, además no se cuenta a la fecha con un plan de marketing actualizado con la finalidad de averiguar las necesidades y deseos del mercado y así poder diseñar una propuesta eficiente y superior a la competencia, por tanto es necesario ampliar la cartera de clientes con la finalidad de aumentar el porcentaje de ocupabilidad que traen consigo mayores ventas.

El entorno del marketing de una compañía consiste en los participantes y las fuerzas externas a esta actividad que afectan la capacidad de la dirección para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta, los especialistas en marketing deben identificar tendencias y buscar oportunidades en el entorno, además ser capaces de adaptar sus estrategias para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades el mercado. Estas fuerzas que afectan de manera positiva o negativa están en el microentorno y el macroentorno. En el microentorno está la propia compañía, los intermediarios de marketing, mercado de clientes, los competidores y los públicos, en el macroentorno está; las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales (Kotler & Armstrong, 2021, p. 66)

Figura 10*Estructura Organizacional del SUNEK Hotel*

Nota. Tomado de información brindada por el área administrativa de SUNEK Hotel.

Para evaluar el servicio que ofrece SUNEK Hotel se utilizaron las 7P del marketing mix.

Producto. El core business o actividad principal es el servicio de alojamiento y los servicios complementarios: alimentos y bebidas, centro de convenciones atendidas a través del *Restaurante Milenario* categoría cuatro tenedores. El Hotel tiene 65 habitaciones, estipulándose el check in para las 13.00 horas y el check out para las 12.00 horas

El servicio incluirá lo siguientes:

- Habitaciones: 65 habitaciones estándar, matrimoniales o dobles, triples, familiares, suites y una habitación presidencial, con todos los servicios de cable, telefonía, internet, TV de 42 pulgadas y aire acondicionado.
- Piscina en el piso 7, de 30 metros cuadrados techada.
- *Restaurante Milenario* de categoría 4 tenedores con capacidad de aforo de 120 personas, tiene carta variada e incluye platos criollos o regionales.
- Box privado para reuniones y eventos privados, aforo de 30 personas.
- *Bar Milenario*: Bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- Registro de Clientes: en línea a través de la página web del hotel.
- Los pedidos se realizan por WhatsApp, con un tiempo de atención de hasta 20 minutos.

Precio. El precio es calculado considerando la competencia de otros hoteles de la misma categoría; la estrategia de precios será igual o menor a la competencia. SUNEK Hotel no cuenta con revenue management; asimismo, los precios se han obtenido de la internet según detalle (ver Tabla 5).

Promoción. Los atractivos turísticos de Chiclayo son conocidos a nivel mundial y son los siguientes: Cultura Sipán, Sicán, avistamiento de la naturaleza, bosques, museos y la gastronomía; por ello, en las campañas de marketing se tiene en consideración lo siguiente:

- **Marketing digital.** - SUNEK Hotel realiza campañas de marketing para dar a conocer su propuesta de valor a través de redes sociales (Facebook, Instagram, TripAdvisor, Google my business; asimismo, para dar a conocer la marca realiza campañas en Google SEO (Search Engine Optimization), además campañas de reconocimiento, y fidelización de marca a través de Google SEM (Search Engine

Marketing), estas dos últimas herramientas se vienen utilizando en forma no frecuente.

- Relaciones públicas. - Está participando en eventos y ferias organizadas por la sociedad civil de Lambayeque (Cámara de comercio, ADEX, Jockey Club.)
- Merchandising. - Se están otorgando lapiceros y llaveros; sin embargo, debido a la subida de precios se ha paralizado.
- Ventas: Se están ofreciendo descuentos hasta el 10% para reservas o cotizaciones efectuadas directamente por el hotel (corporativo, grupo, familias, etc.)

Plaza. Los servicios que otorga SUNEK hotel están dirigidos al siguiente público objetivo: ejecutivos de empresas públicas y privadas, emprendedores, empresarios, segmento receptivo, corporativo y familias del NSE A-B. No cuenta con un plan de marketing y está utilizando los siguientes canales digitales:

- Venta directa: La URL del SUNEK Hotel permite realizar reservas en línea para las diferentes fechas del año; asimismo; alquiler de sala para convenciones, reservas especiales, reserva restaurante evento, y algunos servicios de acuerdo a la temporalidad. No se muestran las opciones de paquetes especiales, promociones y descuentos ideales a fin de aumentar las reservas anticipadas.
- OTAS: SUNEK Hotel tienen como socio estratégico a las principales OTAS (Online Travel Agencies- agencias de viaje en línea) del mercado hotelero del mundo como son: booking.com, Expedia, Airbnb (aún no está asociado), despegar, TripAdvisor y de otras agencias que forma parte del holding de las empresas antes mencionadas.

Personal. SUNEK Hotel tiene colaboradores en las áreas de ventas, reservas, *housekeeping*, y restaurante; sin embargo, después de la pandemia los equipos de trabajo se han reestructurado e incorporado nuevos colaboradores a medida que la situación económica mejoraba y el consumo aumentaba. Debido a los cambios post pandemia no se cuenta con

manuales de procesos o procedimientos actualizados con la finalidad de tener colaboradores informados y más capacitados a fin de otorgar un servicio diferenciado.

Procesos. A continuación, se describe el proceso de atención y registro de los clientes en SUNEK Hotel.

Ventas y reservas. Realiza cotizaciones de alojamiento, alimentos y bebidas y eventos, asimismo, supervisa y apoya a personal de recepción

Recepción. El cliente ingresa al hotel, registra sus datos en la recepción y automáticamente se registra en el INFHOTEL, entrega maletas al botones o seguridad, ingresa a su habitación., luego toma sus alimentos de acuerdo al estatus de la reserva, después de cumplir los días hoteleros reservados realiza el proceso y registro de salida del hotel.

Área de Housekeeping. Las actividades que realiza personal de esta área son las siguientes:

- Botones o seguridad llevan las maletas hacia las habitaciones.
- Reciben el reporte diario de recepción donde se detallan las habitaciones que realizan check out (salida), luego se realiza el proceso de limpieza y desinfección.
- Reporte de todas las habitaciones que tienen consumo de alimentos, habitaciones limpias y reposición de productos en habitación con la finalidad de cargar en el sistema y ponerlas a la venta.
- Llevar la ropa blanca a lavandería y planchado.
- El personal de seguridad tiene a su cargo la seguridad del hotel y la certificación de entrada y salida del personal.

Área de Alimentos y bebidas. Está conformado por cocineros, ayudantes y azafatas, ellos se encargan de atender los desayunos buffet, platos a la carta y eventos corporativos.

Evidencia física. SUNEK Hotel está ubicado en calle: María Izaga N° 472 distrito y provincias de Chiclayo, departamento de Lambayeque, tiene 65 habitaciones acogedoras, equipadas con aire acondicionado, y servicios de TV cable y datos.

El lobby tiene capacidad para 30 personas, el estacionamiento está en el primero piso, y restaurante está ubicado en séptimo piso ambos colindan con la calle Izaga y Torres Paz, contándose además con una piscina en el séptimo piso.

Operación Logística e Infraestructura. SUNEK Hotel a través del área de *housekeeping* gestiona la calidad y capacidad del hotel, tienen colaboradores (botones, seguridad, camareros, técnicos de electricidad) con la finalidad de realizar mantenimiento y prevención de equipos, áreas públicas y privadas del hotel.

Finanzas y Contabilidad. El área de contabilidad de SUNEK Hotel ha proporcionado los estados financieros de los últimos siete años, con la finalidad de evaluar los principales indicadores de gestión, esta área se encarga de elaborar las planillas de pago al personal, proveedores y efectuar el pago de tributos e impuesto a la SUNAT; en consecuencia, y producto de la información obtenida se han elaborado para los años 2015-2022 lo siguiente: estado de resultados, estado de situación financiera, análisis de rotación de activos, análisis del margen de utilidad, capital neto de trabajo, análisis porcentual vertical y horizontal del estado de resultados y situación financiera y los principales ratios financieros, toda la información esta analizada y comentada; en tal sentido, se adjunta toda la información financiera y contable en el siguiente link: https://docs.google.com/document/d/1w6MyWKGFe5RN7Bawi13Grt-ASI9LSVpc/edit?usp=drive_link&oid=113613265210867804392&rtpof=true&sd=true

Recursos Humanos. A cargo del administrador de SUNEK Hotel quien se encarga de gestionar capital humano, funcionamiento y operación de la empresa según sus habilidades y destreza, además fija la política salarial, realiza reuniones con los encargados de área con la finalidad de verificar el compromiso de los colaboradores, horarios, horas extras. Realiza

liquidaciones del personal, depósito de CTS. En la actualidad el hotel tiene 25 colaboradores. Una cultura organizacional positiva se enfoca en el desarrollo de las fortalezas de sus colaboradores, recompensar en vez de sancionar en los siguientes aspectos: aprovechar las fortalezas de los empleados, recompensar en vez de castigar, fomentar el crecimiento personal. Robbins, S. P., Judge, T. A.(2023).

Políticas de desarrollo de empleados. - Es conveniente implementar políticas de desarrollo para fomentar el crecimiento personal y profesional en SUNEK Hotel, en consecuencia, sugerimos las siguientes:

- Programas de capacitaciones importantes del sector hotelero, es decir, formación de habilidades y conocimiento de los empleados con la finalidad de mejorar habilidades y técnicas en gestión y atención al cliente.
- Promocionar a los empleados para asumir nuevas responsabilidades y tareas dentro de la empresa, esto permitirá desarrollar nuevas experiencias dentro de las diferentes áreas de la misma.
- Programas de asesoramiento, supervisión y guía de los empleados con más experiencia para que brinde apoyo personalizado a aquellos colaboradores que inicien su carrera profesional en la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas para identificar las fortalezas y debilidades de cada área; asimismo, retroalimentación para alcanzar el máximo potencial de los empleados de SUNEK Hotel.
- Programas de incentivos con la finalidad de reconocer y recompensar a los empleados por su buen desempeño laboral (bonificaciones, premios etc.)

Cultura organizacional: - La cultura organizacional es muy importante en una empresa de servicios; por ello, SUNEK Hotel debe fomentar y mantener una cultura organizacional positiva en:

Servicio al cliente: Una cultura positiva motiva a los empleados de SUNEK Hotel a brindar un buen servicio y a superar las expectativas del cliente.

Trabajo colaborativo en equipo. - Ayuda a fomentar entre los colaboradores una comunicación efectiva y operativa en un ambiente de trabajo agradable.

Mejorar los procesos existentes. - Una cultura positiva fomenta la innovación y los colaboradores proponen ideas innovadoras lo que puede llevar a una mayor satisfacción del cliente y lograra ventajas competitivas.

Valores compartidos. - SUNEK Hotel debe practicar una cultura organizacional positiva en basa a valores como la: honestidad, integridad y el respeto, con la finalidad de crear un ambiente de confianza y ética laboral entre sus empleados.

Sistemas de Información y Comunicación. El hotel utiliza el sistema de gestión hotelera INFHOTEL, quien se encarga de realizar el check-in y check-out, reservas, ocupación de habitaciones, histórico y reservas a futuro, cargo de consumo de alimentos, bebidas desde restaurante y desde habitaciones. Este programa necesita experiencia mínima para operarlo.

Tecnología & Investigación y Desarrollo. SUNEK Hotel no tiene un sistema de gestión que agrupe y relacione los procesos para luego tomar decisiones.

1.6 Conclusiones

SUNEK Hotel se encuentra en la industria hotelera, oferta servicios de alojamiento, alimentación y alquiler de centro de convenciones, con autorización del representante legal. Se ha efectuado un análisis externo e interno de la empresa, identificando las amenazas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades. Además, se midieron las cinco fuerzas de Porter, y posteriormente se evaluaron cada una de las áreas siguiendo el acrónimo AMOFHIT. Este análisis de la empresa permitirá identificar los principales problemas de SUNEK Hotel, los mismos que serán abordados en el siguiente capítulo.

Capítulo II. Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

2.1 Diagnóstico Empresarial

El análisis externo e interno que se ha realizado en el capítulo anterior para señalar los problemas de SUNEK Hotel se consideran los aspectos señalados en la entrevista a profundidad realizada al administrador-contador de la empresa, la información proporcionada de los años 2015-2022, los estados financieros de los últimos siete años, los manuales operativos en proceso de actualización, entre otros.

2.2 Lista de Problemas

Después de haber realizado un diagnóstico de la situación externa e interna de SUNEK Hotel se procedió a realizar un análisis minucioso e identificación de los principales problemas relevantes que se muestran en la Tabla 7. Se identificaron varios tipos de problemas y se destacaron los más importantes, los que podrían afectar el modelo de negocio, por lo que se analizaron uno por uno para determinar cuál o cuáles son los que necesitan mayor atención. Para este fin se aplicó la matriz de complejidad versus beneficio, y la matriz de priorización de problemas.

2.3 Matriz de Complejidad Versus Beneficio. - Esta herramienta se utiliza para priorizar y abordar los problemas o desafíos que pueden surgir en la gestión empresarial, ayuda a determinar qué problemas deben abordarse primero, considerando tanto la complejidad de resolverlos como los beneficios potenciales que se obtendrán al hacerlo.

Para desarrollar una matriz de complejidad-beneficio, se siguen los siguientes pasos:

- **Identificación de problemas.** - Relacionados con: calidad del servicio, gestión de recursos humanos, eficiencia operativa, satisfacción del cliente y otros.
- **Evaluación de la complejidad.** - Analizar la dificultad y los recursos necesarios para resolver el problema utilizando escalas de evaluación, asignando valores numéricos o categorías (alta, media, baja) para medir la complejidad.

- **Evaluación de los beneficios.** -: Los beneficios pueden incluir mejoras en la satisfacción del cliente, aumento de la rentabilidad, mejora de la reputación de la marca, entre otros.
- **Construcción de la matriz.** - Matriz con dos ejes: uno representa la complejidad (alto a bajo) y el otro representa los beneficios (alto a bajo). Cada problema se coloca en la matriz según su evaluación de complejidad y beneficios.
- **Priorización de problemas.** - Una vez que todos los problemas están ubicados en la matriz, se pueden identificar claramente aquellos que tienen una alta complejidad, pero también ofrecen altos beneficios. Estos problemas se considerarán prioritarios y se les dará mayor atención y recursos para su resolución (Digital Content, 2024)

Para la valoración de complejidad se han considerado los siguientes valores:

Nivel alto = 1, nivel medio = 2, y nivel bajo = 3

Para los valores de beneficio los siguientes:

Nivel alto = 3; nivel medio = 2 y nivel bajo = 1.

De la matriz complejidad versus beneficio se tomarán los problemas que tienen mayor puntaje (ver Tabla 8).

2.4 Matriz de Priorización de Problemas. - Es un método cualitativo de priorización con criterios de evaluación simple, donde los participantes asigna prioridades al realizar comparaciones entre cada para de problemas. Una pregunta que sirve de guía es: ¿Cuál de estos dos problemas es prioritario tratar por ser más adecuado en el tiempo? (Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, 2020).

La matriz de priorización de problemas es una metodología que tiene como finalidad identificar los problemas más importantes de todos los problemas identificados. Para ello usa un cuadro de doble entrada en los cuales se coloca los problemas a tratar tanto en las filas como en las columnas y para el análisis se hace la comparando pares, es decir por ejemplo

comparando problema 1 con problema 2 y de entre los dos se elige a cuál tiene prioridad; esto se repite comparado con cada uno de los problemas. Posteriormente se contabiliza cuantas veces aparecen cada problema en la matriz y así se puede atender por orden de frecuencia, siendo el problema que aparece más veces el más prioritario (Geilfus, 2009).

La matriz de priorización de problemas permite hacer una comparación de pares de problemas dando prioridad a los problemas más importantes los cuales posteriormente se enumera cada problema con la frecuencia de cada uno eligiendo los que tengan mayor frecuencia, este método puede ser menos subjetivo que otros (Geilfus, 2009)

La matriz de priorización se muestra en la Tabla 9.



Tabla 7*Lista de Problemas Internos y Externos de SUNEK Hotel*

Problemas	Análisis Interno	Análisis Externo
No cuenta con proceso y procedimientos de atención al cliente, que ayude a estandarizar los servicios.	X	
Falta registrar el Manual de Operaciones y Funciones de la empresa ante la entidad correspondiente, que asegure el cumplimiento de los procedimientos.	X	
No tiene certificación internacional como ISO 9001, que ayude a mejorar la calidad de los servicios brindados y satisfacción del cliente.	X	
Falta fortalecer el área de ventas con nuevas técnicas y estrategias, que permita captar más clientes.	X	
Falta implementar nuevas alianzas estratégicas, para generar mayor rentabilidad.	X	
Implementar un plan de marketing, que permita analizar el segmento del mercado y definir público objetivo.	X	
No se ha implementado herramientas o software digitales para mejorar la gestión que ayude a optimizar los procesos internos.	X	
Marca del Hotel poco reconocida en algunas ciudades y segmentos del mercado, que ayude a captar más clientes.	X	
Falta implementación de nuevos servicios, que ayuden a ser más competitivos.	X	
Desarrollar nuevos canales de ventas, que permitan aumentar el porcentaje de ocupabilidad del hotel.	X	
Deficiente gestión del recojo de residuos sólidos en la Ciudad.		X
Presencia del fenómeno climatológico el niño, que genera ausencia del turismo.		X

Nota. Adaptado de Análisis Externo e Interno de SUNEK Hotel y de la entrevista al contador administrador.

Tabla 8*Matriz de Complejidad Versus Beneficio de SUNEK Hotel*

Problemas	Complejidad	Beneficio	Resultado
No cuenta con proceso y procedimientos de atención al cliente, que ayude a estandarizar los servicios.	3	2	6
Falta registrar el Manual de Operaciones y Funciones de la empresa ante la entidad correspondiente, que asegure el cumplimiento de los procedimientos.	3	2	6
No tiene certificación internacional como ISO 9001, que ayude a mejorar la calidad de los servicios brindados y satisfacción del cliente.	1	3	3
Falta fortalecer el área de ventas con nuevas técnicas y estrategias, que permita captar más clientes.	2	3	6
Desarrollar nuevas alianzas estratégicas, para generar mayor rentabilidad.	2	3	6
Implementar un plan de marketing, que permita analizar el segmento del mercado y definir público objetivo.	2	3	6
No se ha implementado herramientas o software digitales para mejorar la gestión que ayude a optimizar los procesos internos.	2	3	6
Marca del Hotel poco reconocida en algunos ciudades y segmentos del mercado, que ayude a captar más clientes.	2	3	6
Falta implementación de nuevos servicios, que ayuden a ser más competitivos.	1	3	3
Desarrollar nuevos canales de ventas, que permitan aumentar el porcentaje de ocupabilidad del hotel.	1	3	3
Deficiente gestión del recojo de residuos sólidos en la Ciudad.	1	1	1
Presencia del fenómeno climatológico el niño, que genera ausencia del turismo.	1	1	1

Nota. Adaptado de información proporcionada por SUNEK Hotel.

Tabla 9

Matriz de Priorización de Problemas de SUNECS

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Problemas	No cuenta con proceso y procedimientos de atención al cliente, que ayude a estandarizar los servicios.	Falta registrar el Manual de Operaciones y Funciones de la empresa ante la entidad correspondiente, que asegure el cumplimiento de los procedimientos.	No tiene certificación internacional como ISO 9001, que ayude a mejorar la calidad de los servicios brindados y satisfacción del cliente.	Falta fortalecer el área de ventas con nuevas técnicas y estrategias, que permita captar más clientes.	Falta implementar nuevas alianzas estratégicas, para generar mayor rentabilidad.	Implementar un plan de marketing, que permita analizar el segmento del mercado y definir público objetivo.	No se ha implementado herramientas o software digitales para mejorar la gestión que ayude a optimizar los procesos internos.	Marca del Hotel poco reconocida en algunos ciudades y segmentos del mercado, que ayude a captar más clientes.	Falta implementación de nuevos servicios, que ayuden a ser más competitivos.	Desarrollar nuevos canales de ventas, que permitan aumentar el porcentaje de ocupabilidad del hotel.
a	No se cuenta con procesos y procedimientos de atención al cliente, que ayude a estandarizar los servicios ofertados.	a	a	a	a	a	a	h	a	a
b	Falta registrar el Manual de Operaciones y Funciones de la empresa ante la entidad correspondiente, que asegure el cumplimiento de los procedimientos.	b	b	b	b	b	b	b	b	b
c	No tiene certificación internacional como ISO 9001, que ayude a mejorar la calidad de los servicios brindados y satisfacción del cliente.		d	e	f	g	h	i	j	
d	Falta fortalecer el área de ventas con nuevas técnicas y estrategias, que permita captar más clientes.			d	d	d	d	d	d	d
e	Desarrollar nuevas alianzas estratégicas, para generar mayor rentabilidad.				e	e	e	e	e	j
f	Inexistencia de un plan de marketing, que permita analizar el segmento del mercado y definir público objetivo.					f	f	f	f	f
g	No se ha implementado herramientas o software digitales para mejorar la gestión que ayude a optimizar los procesos internos.						g	g	g	g
h	Marca del Hotel poco reconocida en algunos ciudades y segmentos del mercado, que ayude a captar más clientes.							h	h	h
i	Falta implementación de nuevos servicios, que ayuden a ser más competitivos.									j
j	Desarrollar nuevos canales de ventas, que permitan aumentar el porcentaje de ocupabilidad del hotel.									

Nota. Adaptado de 80 herramientas para el desarrollo participativo, por (Geilfus, 2002) (<https://lc.cx/ZqAeiG>)

Cada problema se ha elegido en función a su nivel de impacto y urgencia, posteriormente se ha categorizado los problemas considerando aquellos cuya ponderación de frecuencia es la más alta. Después de aplicar y comparar los problemas en la matriz de manera objetiva, se realizó un conteo, cuyos resultados se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10

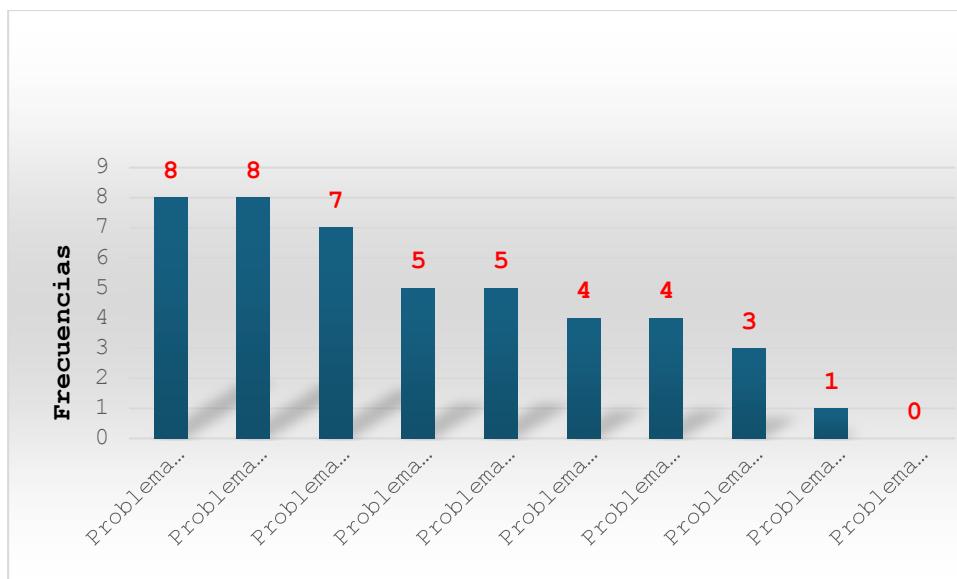
Frecuencia de la Matriz de Priorización de Problemas de SUNEK Hotel

	Problemas	Resultado	
		Problema	Frecuencia
a	No se cuenta con procesos y procedimientos de atención al cliente, que ayude a estandarizar los servicios ofertados.	a	8
b	Falta registrar el Manual de Operaciones y Funciones de la empresa ante la entidad correspondiente, que asegure el cumplimiento de los procedimientos.	b	8
c	No tiene certificación internacional como ISO 9001, que ayude a mejorar la calidad de los servicios brindados y satisfacción del cliente.	c	0
d	Falta fortalecer el área de ventas con nuevas técnicas y estrategias, que permita captar más clientes.	d	7
e	Desarrollar nuevas alianzas estrategias, para generar mayor rentabilidad.	e	5
f	Inexistencia de un plan de marketing, que permita analizar el segmento del mercado y definir público objetivo.	f	5
g	No se ha implementado herramientas o software digitales para mejorar la gestión que ayude a optimizar los procesos internos.	g	4
h	Marca del Hotel poco reconocida en algunos ciudades y segmentos del mercado, que ayude a captar más clientes.	h	4
i	Falta implementación de nuevos servicios, que ayuden a ser más competitivos.	i	1
j	Desarrollar nuevos canales de ventas, que permitan aumentar el porcentaje de ocupabilidad del hotel.	j	3

Nota. Adaptado de información proporcionada por SUNEK Hotel.

Figura 10

Frecuencia de prioridad de problemas de SUNEK Hotel



Nota. Adaptado de información proporcionada por SUNEK Hotel.

De la Figura 10 se puede apreciar los problemas que mayor frecuencia tuvieron de la matriz de priorización de problemas y los que tiene mayor frecuencia son los que deberíamos tomar para plantear soluciones.

2.4.1 Problemas Identificados

No se cuenta con procesos y procedimientos de atención al cliente, que ayude a estandarizar los servicios ofertados. El no contar con los procesos y procedimientos de atención al cliente definidos implica la insatisfacción del cliente debido a la inconsistencia en la calidad del servicio. La estandarización de procesos de atención al cliente es fundamental para estandarizar los servicios ofertados, estos procesos y procedimientos estructuran las instrucciones claras y consistentes garantizando que los clientes reciban un mismo nivel de servicio. Es muy importante la estandarización o personalización el servicio, los servicios personalizados son más flexibles y cubren las expectativas del cliente y costo es menor a no

estandarizado; asimismo, las empresas de servicios comercializan más de un servicio, lo cual representa un conjunto de oportunidades (Lamb, et al., 2018).

Falta registrar el manual de operaciones y funciones de la empresa ante la entidad correspondiente, que asegure el cumplimiento de los procedimientos. El manual de operaciones y funciones permitirá a SUNEK Hotel detallar las actividades, responsabilidades y procedimientos que deben cumplir todas las áreas de la empresa; asimismo, establecerá las pautas y lineamientos para dar cumplimiento a los procedimientos establecidos. Es importante que una empresa tenga un MOF como sustento legal para ser presentados ante la autoridad competente cuando sea necesarios; asimismo, como guía de estandarización y normalización, a la cual debe ceñirse todo trabajador, lista de funciones del personal, y unidades orgánicas, describir las competencias de conocimientos, habilidades y actitudes (Louffat, et al., 2018).

Falta fortalecer el área de ventas con nuevas técnicas y estrategias, que permita captar más clientes. Para fortalecer el área de ventas y captar más clientes en SUNEK Hotel, es importante nuevas técnicas y estrategias que se ajusten a las necesidades de los consumidores, el objetivo principal de su implementación es cumplir con las metas que establece la empresa para impulsar y aumentar el rendimiento del área comercial, es decir cumplir con las ventas en forma mensual, trimestral o anual según la temporada del año; asimismo, las nuevas técnicas y estrategias permitirán captar nuevos clientes, retener a los clientes existentes, investigar y analizar el mercado, la competencia con la finalidad de tomar decisiones estratégicas. Los cuatro pasos importantes del diseño de una estrategia de marketing orientada al clientes son: segmentación del mercado que permite a las empresas dividir mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para llegar de manera eficiente y efectiva; selección del mercado meta para elegir el segmento que desea ingresar, estrategias de diferenciación para distinguir la oferta y crear valor al cliente; y estrategias de

posicionamiento para colocar la propuesta de valor en la mente de las personas (Kotler, et al., 2021).

Falta desarrollar nuevas alianzas estratégicas, para generar mayor rentabilidad. Una alianza estratégica aprovecha los recursos y capacidades de los socios para aumentar la rentabilidad de la empresa; permite acceder a nuevos mercados, aumentar la eficiencia operativa, compartir recursos, conocimientos y colaboración a largo plazo. Una sociedad estratégica o alianza estratégica, es un acuerdo de cooperación o colaboración entre dos o más empresas, para adoptar la forma de licenciamiento o de acuerdos de distribución, *joint ventures*, consorcios de investigación y desarrollo, y sociedades. Una alianza estratégica tiene éxito a largo plazo cuando hay **compromiso y confianza entre las partes** (Lamb, et al., 2018).

Inexistencia de un plan de marketing, que permita analizar el segmento del mercado y definir público objetivo. Un plan de marketing permitirá a la empresa establecer objetivos específicos, analizar el mercado y la competencia, definir estrategias, evaluar y controlar indicadores de desempeño con la finalidad de obtener mejores resultados.

No se ha implementado o capacitado en herramientas o software digitales para mejorar la gestión que ayude a optimizar los procesos internos. El uso de herramientas digitales en SUNEK Hotel permitirá automatizar e integrar los procesos de todas las áreas de la empresa, mejorar la atención al cliente, gestionar la información en forma más eficiente y oportuna. Laudon et al. (2016) indicaron que: las empresas toman decisiones gracias a la tecnología de la internet; asimismo, coordinar las actividades de la compañía (cadena de valor), además pueden alinear los procesos de los negocios con los grupos de interés (*stakeholders*), en consecuencia, los sistemas empresariales recolectan y procesan la información de las diferentes áreas de la empresa: financiera y contable, recursos humanos, manufactura, ventas y marketing, ayudan a mejorar la respuesta hacia el cliente.

Hellriegel y Laudon (2021) sostuvieron que los sistemas de información implican cambios en la organización, no se trata simplemente de instalar tecnologías de la información, este software (ERP) permite procesar y evaluar información de las áreas implicadas, para ello, es necesario capacitar a los colaboradores de la empresa para que registren o cancelen información importante de los clientes.

Marca del hotel poco reconocida en algunos ciudades y segmentos del mercado, que ayude a captar más clientes. Es importante el posicionamiento de marca con la finalidad de destacar la propuesta de valor de SUNEK Hotel, esto implica aumentar la visibilidad en nuestro público a través de la utilización o implementación de estrategias que generen contenido relevante y atractivo.

2.5 Problemas Principales

La identificación de los problemas de la empresa se desarrolló a través de un proceso de selección en la que también ha participado el administrador-contador de SUNEK Hotel, valorando las matrices: complejidad - beneficio, priorización de problemas y su valoración, por lo tanto, se logró identificar los siguientes problemas cuya complejidad de resolución son relativamente altas, pero se compensa con un valor de alto beneficio, en consecuencia, los problemas:

2.5.1 Problema 1.- SUNEK Hotel, no ha logrado la satisfacción, fidelización y reputación de la marca con el cliente; esto ha generado que la empresa no tenga una base sólida, ordenada y estructura de clientes satisfechos, leales que permita impulsar y aumentar el crecimiento de las ventas.

Posible solución al problema 1.- Para lograr la satisfacción, fidelización y reputación de la marca con el cliente, se debe implementar estrategias y acciones que se centren en brindar una experiencia positiva y satisfactoria al cliente, en los siguientes aspectos:

Calidad del servicio. - Es muy importante otorgar una oferta de alto valor que cumplan y supere con las expectativas y necesidades del cliente.

Atención al cliente. - Brindar un excelente servicio al cliente para lograr su satisfacción y fidelización; para ello, se debe resolver problemas de manera efectiva y tratarlo de manera amable y cortés.

Servicio personalizado. - *conocer al cliente, sus preferencias y comportamientos de compra, para ofrecerle productos o servicios personalizados según sus necesidades.*

Comunicación. - Comunicación clara y transparente con el cliente para generar confianza y construir una buena reputación de marca. Esto implica mantener al cliente informado sobre novedades, promociones, cambios en los productos o servicios, y estar disponible para responder a sus inquietudes.

Programas de fidelización: Implementar programas de fidelización, como descuentos, recompensas, membresías o puntos, para incentivar la recompra y lealtad del cliente.

Gestión quejas y reclamos. - Resolver problemas de manera rápida y ofrecer soluciones satisfactorias con la finalidad de convertir una experiencia negativa en positiva.

Realizar encuestas. - Es importante realizar constantemente la satisfacción del cliente, mediante encuestas, comentarios y analizar los datos con la finalidad de identificar y mejorar el área correspondiente.

2.5.2 Problema 2.- SUNEK Hotel, no tiene alianzas estratégicas para expandirse en el mercado, acceso a nuevos mercados, compartir recursos, costos, sinergias y reducción de riesgos con otras empresas.

Posible solución al problema 2.- Antes de implementar nuevas estrategias es importante tener claro los objetivos y necesidades de SUNEK Hotel, además, se debe implementar las siguientes estrategias:

Investigar y seleccionar socios potenciales. - : Busca empresas que tengan buena reputación, valores similares, y que estén interesadas en los mismos mercados.

Establecer contactos y negociar. - Una vez identificados los posibles socios, se debe establecer contactos y comenzar las negociaciones a través de reuniones, presentaciones, eventos de networking , durante las negociaciones, es importante ser claro sobre los objetivos, expectativas y lo que se ofrece a cambio.

Acuerdos y alianzas: Una vez que se llega a un acuerdo, es importante formalizar la alianza a través de contratos o acuerdos legales, se debe incluir distribución de recursos, costos, responsabilidades y beneficios compartidos.

2.5.3 Problema 3.- SUNEK Hotel no tiene información completa y actualizada de los clientes lo cual dificulta comprender las necesidades, preferencias y comportamientos de compra, esto afecta recursos valiosos, dinero y oportunidades de negocio para la empresa.

Posible solución al problema 3.- Con la finalidad de gestionar la información se debe adoptar las siguientes estrategias:

- Recopilar información de los clientes mediante encuestas y cuestionarios, con la finalidad de conocer sus necesidades, preferencias y comportamientos de compra.
- Investigar el mercado a través de una empresa especializada con la finalidad de obtener datos demográficos, psicográfico.
- Analizar la competencia para obtener información sobre cómo están se estas adaptando a las gustos y preferencias de los clientes.
- Utilizar herramientas de gestión empresarial para obtener información de los clientes.

Análisis Cuantitativo y cualitativo de los problemas que afectan a SUNEK Hotel. -

No se ha obtenido datos numéricos relacionados con la ocupación de habitaciones: como el porcentaje de ocupación mensual o anual, la tasa de ocupación promedio, la variación en la ocupación a lo largo del tiempo, entre otros, con la finalidad de identificar patrones y tendencias, así como evaluar su impacto financiero; asimismo, las razones detrás de baja ocupabilidad. A criterio del grupo de trabajo está por debajo del 50% en promedio; en consecuencia, se está planteando posibles soluciones a los problemas encontrados.

Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

3.1 Causas Identificadas

A continuación, se utilizará el diagrama de causa - efecto para analizar el problema. Se realiza una lluvia de ideas y se identifican los factores potenciales que inciden en el problema, con la finalidad de eliminarlos o mitigarlos. Se ubicaron los problemas principales en la herramienta llamada cabeza de la espina de pescado (D'Alessio, 2017).

Las siete herramientas básicas de la calidad sirven para solucionar problemas afines a la calidad; sin embargo, deben utilizarse con estadística de datos obtenidos previamente durante el proceso de fabricación de productos o servicios, especialmente cuando existe variabilidad entre un producto y otro, en consecuencia, estas herramientas deben elaborarse con datos acumulados (D'Alessio, 2017). En la Figura 11 se muestra el diagrama Causa - Efecto para los problemas principales de la empresa SUNEK Hotel.

3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz

Con el propósito de priorizar la causa raíz se ha trabajado en base a dos criterios de factibilidad y beneficio, como se muestra en la Tabla 10. El criterio de factibilidad evalúa el grado de viabilidad que tiene SUNEK Hotel para resolver las causas de los problemas centrales con los recursos que tiene la empresa, en consecuencia, mediante el análisis de factibilidad se determinara si es posible para la empresa materia de la presente consultoría puede controlar o resolver estas causas en el corto plazo.

Respecto a los criterios de ponderación se plantearon los siguientes parámetros de puntuación:

- Para la factibilidad el nivel de dificultad Alto: se asignará un valor de 3,
- Para un nivel de dificultad Medio: se asignará un valor de 2,
- Y para un nivel de dificultad Bajo: se asignará un valor de 1.

A continuación, se presenta la lluvia de ideas del problema 1.

La Tabla 11 enumera los posibles factores de las causas del problema 1 y describe a cada uno de ellos.

Tabla 11

Lluvia de ideas del problema 1

Posibles factores causales del problema	Descripción
Deficiencias en la calidad del servicio.	Procesos- El hotel no cumple con las expectativas de los clientes en términos de limpieza, comodidad, atención, eficiencia en el servicio, es implica clientes no satisfechos y que no vuelvan a elegir en futuras compras.
Falta de personal capacitado.	Personas-El personal del hotel no está debidamente capacitado para brindar un servicio de calidad, lo cual afecta la experiencia del cliente, la satisfacción y fidelización del cliente.
Problemas de gestión interna.	Administración-La gestión interna del Hotel tiene un impacto negativo en la calidad del servicio, existe problemas de comunicación, falta de coordinación entre los diferentes áreas y enfoque en la satisfacción del cliente.
Falta de estrategias de fidelización.	Administración- Ya sea por desconocimiento o priorización de funciones SUNEK no cuenta con estrategias para la fidelización de clientes actualmente.
Falta de diferenciación del servicio.	Procesos-Servicio no diferenciado en comparación con la competencia, por lo tanto, lo clientes no se sientan satisfechos o leales a la marca SUNEK Hotel.
Problemas de comunicación y marketing.	Entorno-Falta de comunicación efectiva de los servicios, beneficios y propuesta de valor a los clientes, por ello no se sienten atraídos a elegir la marca, esto afecta negativamente la imagen y reputación de SUNEK hotel.

Nota. Adaptado de información proporcionada por SUNEK Hotel.

La Tabla 12 enumera los posibles factores de las causas del problema 2 y describe a cada uno de ellos.

Tabla 12*Lluvia de ideas del problema 2*

Posibles factores causales del problema	Descripción
Falta de visión estratégica.	Administración-Falta de visión a largo plazo y no reconocer los beneficios potenciales de establecer alianzas estratégicas con otras empresas.
Falta de conocimiento y experiencia en alianzas estratégicas.	Administración-El hotel no ha estructurado el concepto de alianzas estratégicas y la experiencia en negociación y gestión de acuerdos con otras empresas, es decir existe desconfianza en la posibilidad de establecer alianzas exitosas.
Renuencia al cambio.	Proceso-La gestión de los recursos empresariales del Hotel se ejecuta en forma tradicional, y no se han adoptado nuevas estrategias o apertura a la colaboración externa.
Falta de recursos humanos y financieros limitados.	Materiales. -No se han asignado recursos financieros, humanos y tecnológicos para establecer alianzas estratégicas con otras empresas.
Competencia directa o desconfianza en el mercado.	Administración-Falta de colaboración con las empresas del mismo sector y con los competidores directos información estratégica importante.
Falta de oportunidades o socios adecuados.	Entorno-El hotel no ha identificado oportunidades claras para establecer alianzas estratégicas y socios potenciales que se ajusten a sus necesidades y objetivos.
Cultura empresarial y autonomía en la toma de decisiones (enfoque en la independencia).	Administración- No consideran hacer alianzas estrategias con otras empresas ya sea por una cultura de enfoque a la independencia en la toma de decisiones relevantes.
Procesos y acuerdos comerciales son complejos y riesgosos.	Proceso- El realizar alianzas con otras empresas pueden ser complejas lo cual es motivo de no llegar a concretar tales acuerdos.

Nota. Adaptado de información proporcionada por SUNEK Hotel.

La Tabla 13 enumera los posibles factores de las causas del problema 3 y describe a cada uno de ellos.

Tabla 13*Lluvia de ideas del problema 3*

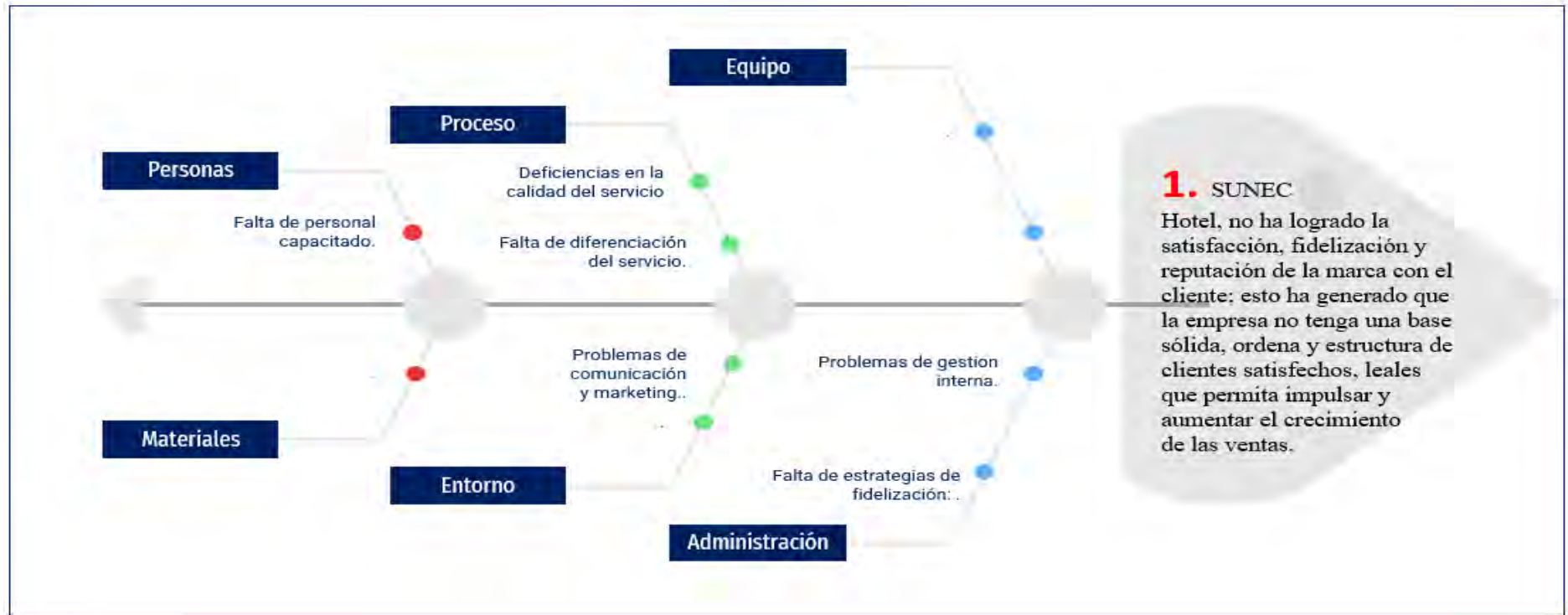
Posibles factores causales del problema	Descripción
No tiene un sistema de gestión de clientes, tecnología adecuada y falta de automatización.	Equipos- no cuenta con un sistema adecuado para recopilar y almacenar la información de los clientes; en consecuencia, no existe un registro de información importante.
Falta capacitaciones al personal.	Personas-SUNEC Hotel no está recopilando y actualizando la información de los clientes de manera efectiva por falta de entrenamiento y capacitación al personal.
Falta de incentivos para los clientes.	Procesos-SUNEC Hotel no ofrece incentivos como descuentos promociones o beneficios para que los clientes proporcionen su información.
Falta de seguimiento y actualización de la información.	Administración-No se realiza un seguimiento y actualización periódica de los clientes por falta de asignación de recursos o la falta de un proceso establecido para mantener la información actualizada de los clientes.
Falta de enfoque de calidad del servicio al cliente.	Administración- El personal desconoce la importancia de lo vital que es para la organización tener data actualizada de los clientes que permita generar estrategias en base a las necesidades y preferencias del cliente
Falta de recursos.	Materiales. -No se han asignado recursos, ya sea financieros, humanos y tecnológicos para lo que implica automatizar procesos.

Nota. Adaptado de información proporcionada por SUNEC Hotel.

Con la lluvia de ideas se elabora los diagramas causa efecto para cada problema, tal como se muestra a continuación.

Figura 11

Diagrama de Causa – Efecto del problema 1.- SUNEC Hotel, no ha logrado la satisfacción, fidelización y reputación de la marca con el cliente



Nota. Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas: conceptos, casos y ejercicios razonados*, por D’Alessio, 2017.

Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9312>

Figura 12

Diagrama de Causa – Efecto del problema 2.- SUNEC Hotel, no tiene alianzas estratégicas para expandirse en el mercado, acceso a nuevos mercados, compartir recursos, costos, sinergias y reducción de riesgos con otras empresas.

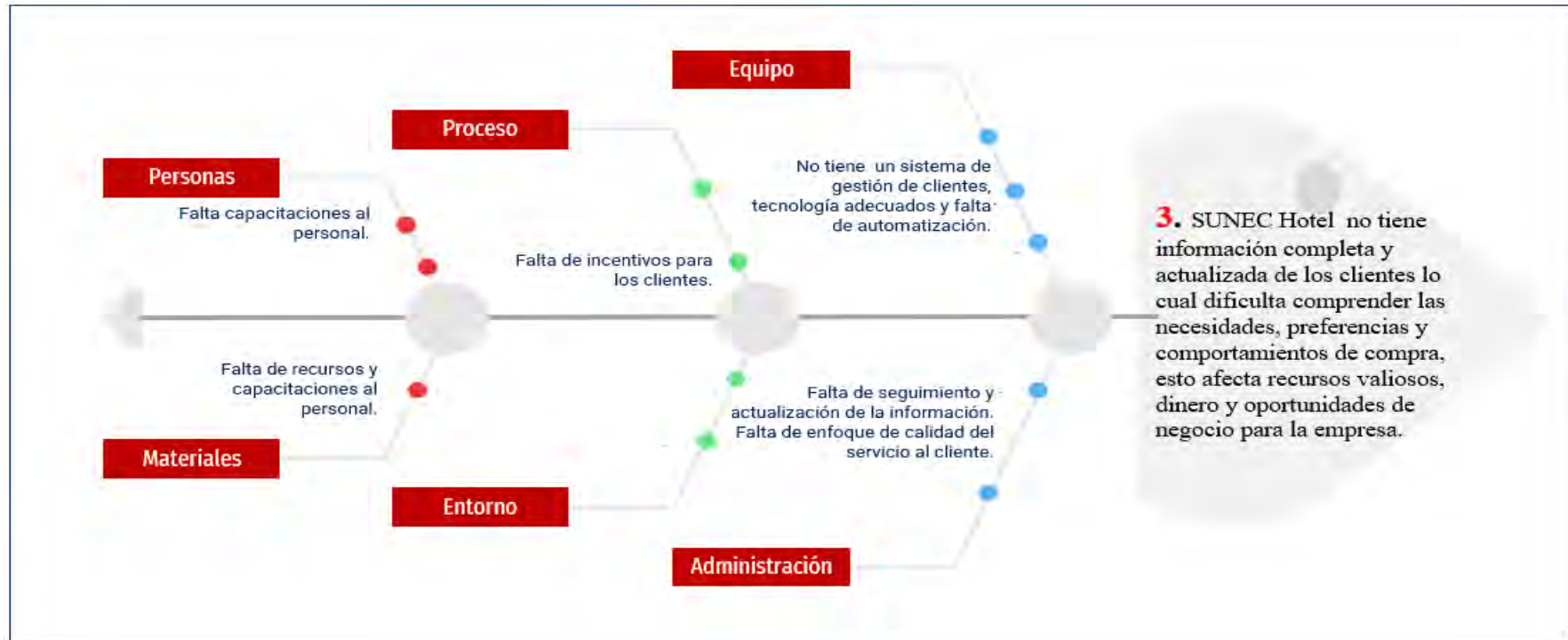


Nota. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: conceptos, casos y ejercicios razonados*, por D'Alessio, 2017.

Pearson Educación. (<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9312>)

Figura 13

Diagrama de Causa – Efecto del problema 3.- SUNEK Hotel no tiene información completa y actualizada de los clientes



Nota. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: conceptos, casos y ejercicios razonados*, por D'Alessio, 2017.

Pearson Educación. (<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9312>)

Tabla 14*Matriz de Causas de los problemas 1,2,3*

Aspectos	Problemas	Causas
Procesos	P1	El hotel no cumple con las expectativas de los clientes en términos de limpieza, comodidad, atención, eficiencia en el servicio, es implica clientes no satisfechos y que no vuelvan a elegir en futuras compras.
	P1	Servicio no diferenciado en comparación con la competencia, por lo tanto, lo clientes no se sientan satisfechos o leales a la marca SUNEC Hotel.
	P2	La gestión de los recursos empresariales del Hotel se ejecuta en forma tradicional, y no se han adoptado nuevas estrategias o apertura a la colaboración externa.
	P2	SUNEC Hotel tiene preocupaciones sobre los riesgos asociados con las alianzas estratégicas, como la posibilidad de perder el control sobre su marca o la dependencia de otros socios, tienen un enfoque de crecimiento orgánico y controlar directamente todas las operaciones.
	P3	SUNEC Hotel no ofrece incentivos como descuentos promociones o beneficios para que los clientes proporcionen su información.
Personas	P1	El personal del hotel no está debidamente capacitado para brindar un servicio de calidad, lo cual afecta la experiencia del cliente, la satisfacción y fidelización del cliente.
	P3	SUNEC Hotel no está recopilando y actualizando la información de los clientes de manera efectiva por falta de entrenamiento y capacitación al personal.
	P1	La gestión interna del Hotel tiene un impacto negativo en la calidad del servicio, existe problemas de comunicación, falta de coordinación entre los diferentes áreas y enfoque en la satisfacción del cliente.
	P1	No se han implementado programas o estrategias para fidelizar a sus clientes, por ello, no ha logrado retenerlos a largo plazo, es importante la implementación de programas de lealtad, ofrezca beneficios exclusivos a clientes frecuentes y mejore la experiencia.
	P2	Falta de visión a largo plazo y no reconocer los beneficios potenciales de establecer alianzas estratégicas con otras empresas.

Administración	P2	El hotel puede no ha estructurado el concepto de alianzas estratégicas y la experiencia en negociación y gestión de acuerdos con otras empresas, es decir existe desconfianza en la posibilidad de establecer alianzas exitosas.
	P2	Falta de colaboración con las empresas del mismo sector y con los competidores directos información estratégica importante.
	P3	No se realiza un seguimiento y actualización periódica de los clientes por falta de asignación de recursos o la falta de un proceso establecido para mantener la información actualizada de los clientes.
	P2	Prefiere operar de manera independiente.
Entorno	P1	Falta de comunicación efectiva de los servicios, beneficios y propuesta de valor a los clientes, por ello no se sienten atraídos a elegir la marca, esto afecta negativamente la imagen y reputación de SUNEK hotel.
	P2	No ha identificado oportunidades claras para establecer alianzas estratégicas y socios potenciales que se ajusten a sus necesidades y objetivos.
Equipo	P3	SUNEK hotel no cuenta con un sistema adecuado para recopilar y almacenar la información de los clientes; en consecuencia, no existe un registro de información importante
	P2	No se han asignado recursos financieros, humanos y tecnológicos para establecer alianzas estratégicas con otras empresas.
Materiales	P3	No se ha recopilado, almacenado y analizado datos de los clientes, lo que a su vez dificulta la identificación de las necesidades y preferencias de los clientes.

Nota. Adaptado de “Diagrama causa-efecto” de SUNEK Hotel.

Respecto al criterio beneficio, lo que se evalúa cual son las causas que puede atribuir mayor beneficio a la empresa, con la finalidad de lograr todos los objetivos tanto de corto como mediano plazo.

3.3 Resultados del diagrama de Pareto a los problemas 1, 2, 3 de SUNEK Hotel.

En la Tabla 15 se muestra la ponderación en base a la factibilidad y beneficio de las causas de los problemas 1 y 2, los mismos que se han corroborado con el diagrama de Pareto, acorde a las Figuras 12, 13,14,15, y 16.

De acuerdo con los resultados del análisis efectuado se ha podido determinar según diagrama de Pareto que las principales causas del problema a atender son generadas en los aspectos de Personas y Equipos, en consecuencia, las causas indicadas en el lado izquierdo de la gráfica están relacionada con la inexistencia de herramientas tecnológicas que mejoren el proceso de gestión.

De acuerdo a los resultados del análisis efectuado se ha podido determinar según diagrama de Pareto que las principales causas del problema a atender son generadas en los aspectos de personas, equipo y marketing; en consecuencia, las causas indicadas en el lado izquierdo de la gráfica están relacionada con la inexistencia de un plan de marketing que ayude a conocer las necesidades de los consumidores, y a efectuar campañas de marketing con resultados esperados.

De acuerdo a los resultados del análisis efectuado se ha podido determinar según diagrama de Pareto que las principales causas del problema a atender son generadas en los aspectos de procesos y marketing; en consecuencia, las causas indicadas en el lado izquierdo de la gráfica están relacionada con no afiliación y pertenecer a una cadena de hoteles de nivel internacional, que ayude a estandarizar los procesos relaciones a: infraestructura, personal y procesos (*know-how*).

Tabla 15

Matriz Priorización Causa-Raíz

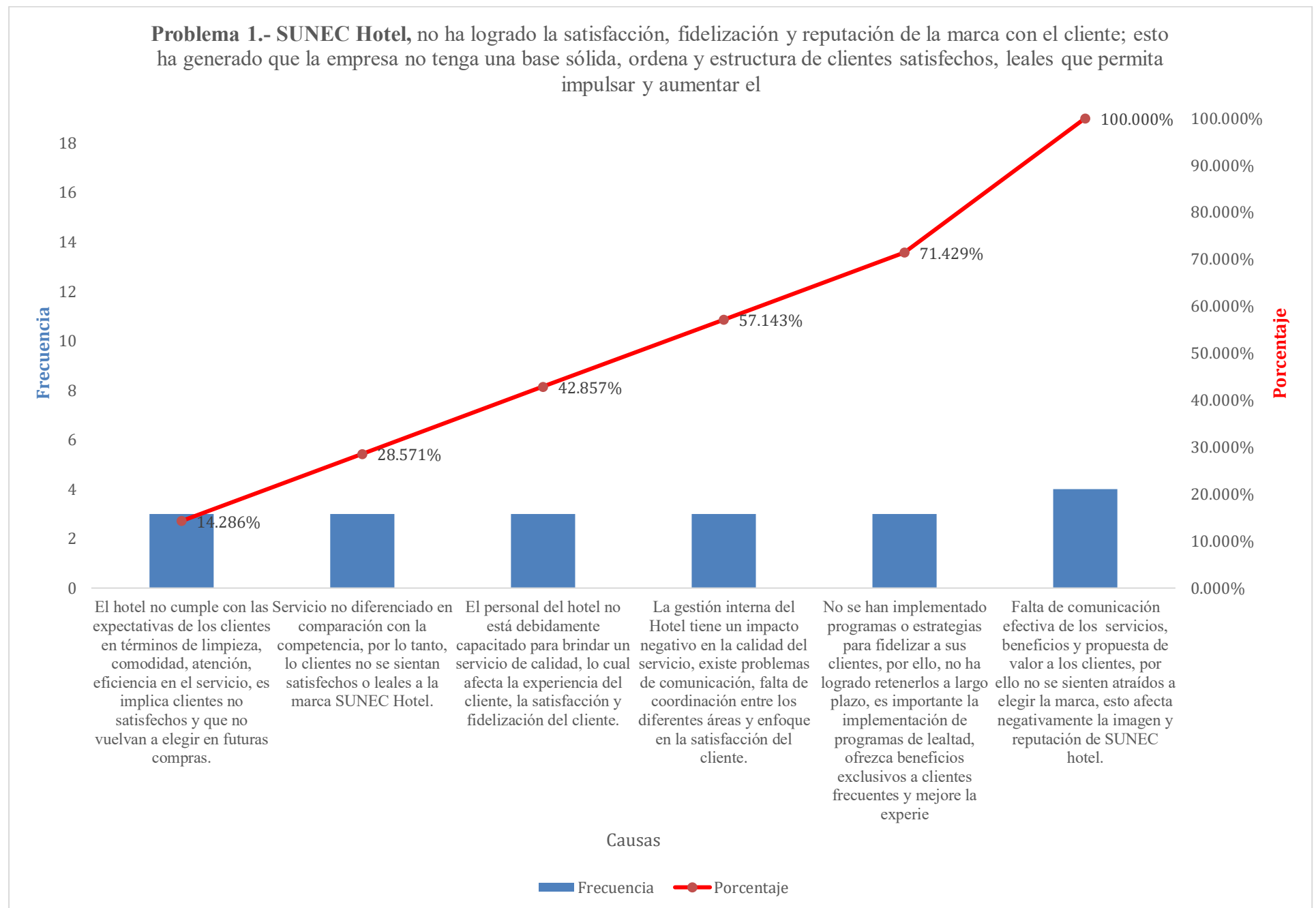
Aspectos	Problemas	Causas	Criterios			Pareto		
			Factibilidad	Beneficio	Resultado	%	% Acum.	80-20
Procesos	P1	El hotel no cumple con las expectativas de los clientes en términos de limpieza, comodidad, atención, eficiencia en el servicio, es implica clientes no satisfechos y que no vuelvan a elegir en futuras compras.	1.00	3.00	3.00	4.762%	4.762%	80%
	P1	Servicio no diferenciado en comparación con la competencia, por lo tanto, lo clientes no se sientan satisfechos o leales a la marca SUNECH Hotel.	1.00	3.00	3.00	4.762%	9.524%	80%
	P2	La gestión de los recursos empresariales del Hotel se ejecuta en forma tradicional, y no se han adoptado nuevas estrategias o apertura a la colaboración externa.	1.00	3.00	3.00	4.762%	14.286%	80%
	P2	SUNECH Hotel tiene preocupaciones sobre los riesgos asociados con las alianzas estratégicas, como la posibilidad de perder el control sobre su marca o la dependencia de otros socios, tienen un enfoque de crecimiento orgánico y controlar directamente todas las operaciones.	1.00	3.00	3.00	4.762%	19.048%	80%
	P3	SUNECH Hotel no ofrece incentivos como descuentos promociones o beneficios para que los clientes proporcionen su información.	1.00	3.00	3.00	4.762%	23.810%	80%
	P1	El personal del hotel no está debidamente capacitado para brindar un servicio de calidad, lo cual afecta la experiencia del cliente, la satisfacción y fidelización del cliente.	1.00	3.00	3.00	4.762%	28.571%	80%
Personas	P3	SUNECH Hotel no está recopilando y actualizando la información de los clientes de manera efectiva por falta de entrenamiento y capacitación al personal.	1.00	3.00	3.00	4.762%	33.333%	80%
	P1	La gestión interna del Hotel tiene un impacto negativo en la calidad del servicio, existe problemas de comunicación, falta de coordinación entre los diferentes áreas y enfoque en la satisfacción del cliente.	1.00	3.00	3.00	4.762%	38.095%	80%
	P1	No se han implementado programas o estrategias para fidelizar a sus clientes, por ello, no ha logrado retenerlos a largo plazo, es importante la implementación de programas de lealtad, ofrezca beneficios exclusivos a clientes frecuentes y mejore la experiencia.	1.00	3.00	3.00	4.762%	42.857%	80%
Administración	P2	Falta de visión a largo plazo y no reconocer los beneficios potenciales de establecer alianzas estratégicas con otras empresas.	1.00	3.00	3.00	4.762%	47.619%	80%
	P2	El hotel puede no ha estructurado el concepto de alianzas estratégicas y la experiencia en negociación y gestión de acuerdos con otras empresas, es decir existe desconfianza en la posibilidad de establecer alianzas exitosas.	1.00	3.00	3.00	4.762%	52.381%	80%
	P2	Falta de colaboración con las empresas del mismo sector y con los competidores directos información estratégica importante.	2.00	2.00	4.00	9.524%	61.905%	80%

Entorno	P3	No se realiza un seguimiento y actualización periódica de los clientes por falta de asignación de recursos o la falta de un proceso establecido para mantener la información actualizada de los clientes.	1.00	3.00	3.00	4.762%	66.667%	80%
	P2	Prefiere operar de manera independiente.	1.00	3.00	3.00	4.762%	71.429%	80%
	P1	Falta de comunicación efectiva de los servicios, beneficios y propuesta de valor a los clientes, por ello no se sienten atraídos a elegir la marca, esto afecta negativamente la imagen y reputación de SUNEC hotel.	2.00	2.00	4.00	9.524%	80.952%	80%
	P2	No ha identificado oportunidades claras para establecer alianzas estratégicas y socios potenciales que se ajusten a sus necesidades y objetivos.	1.00	3.00	3.00	4.762%	85.714%	80%
Equipo	P3	SUNEC hotel no cuenta con un sistema adecuado para recopilar y almacenar la información de los clientes; en consecuencia, no existe un registro de información importante	1.00	3.00	3.00	4.762%	90.476%	80%
	P2	No se han asignado recursos financieros, humanos y tecnológicos para establecer alianzas estratégicas con otras empresas.	1.00	3.00	3.00	4.762%	95.238%	80%
Materiales	P3	No se ha recopilado, almacenado y analizado datos de los clientes, lo que a su vez dificulta la identificación de las necesidades y preferencias de los clientes.	1.00	3.00	3.00	4.762%	100.000%	
			21	55	59	100.000%		

Nota. Para la factibilidad la puntuación para el Nivel Alto = 3, Nivel Medio = 2, Nivel Bajo = 1. Para el beneficio la puntuación para el Nivel Alto = 3, Nivel Medio = 2, Nivel Bajo = 1

Figura 14

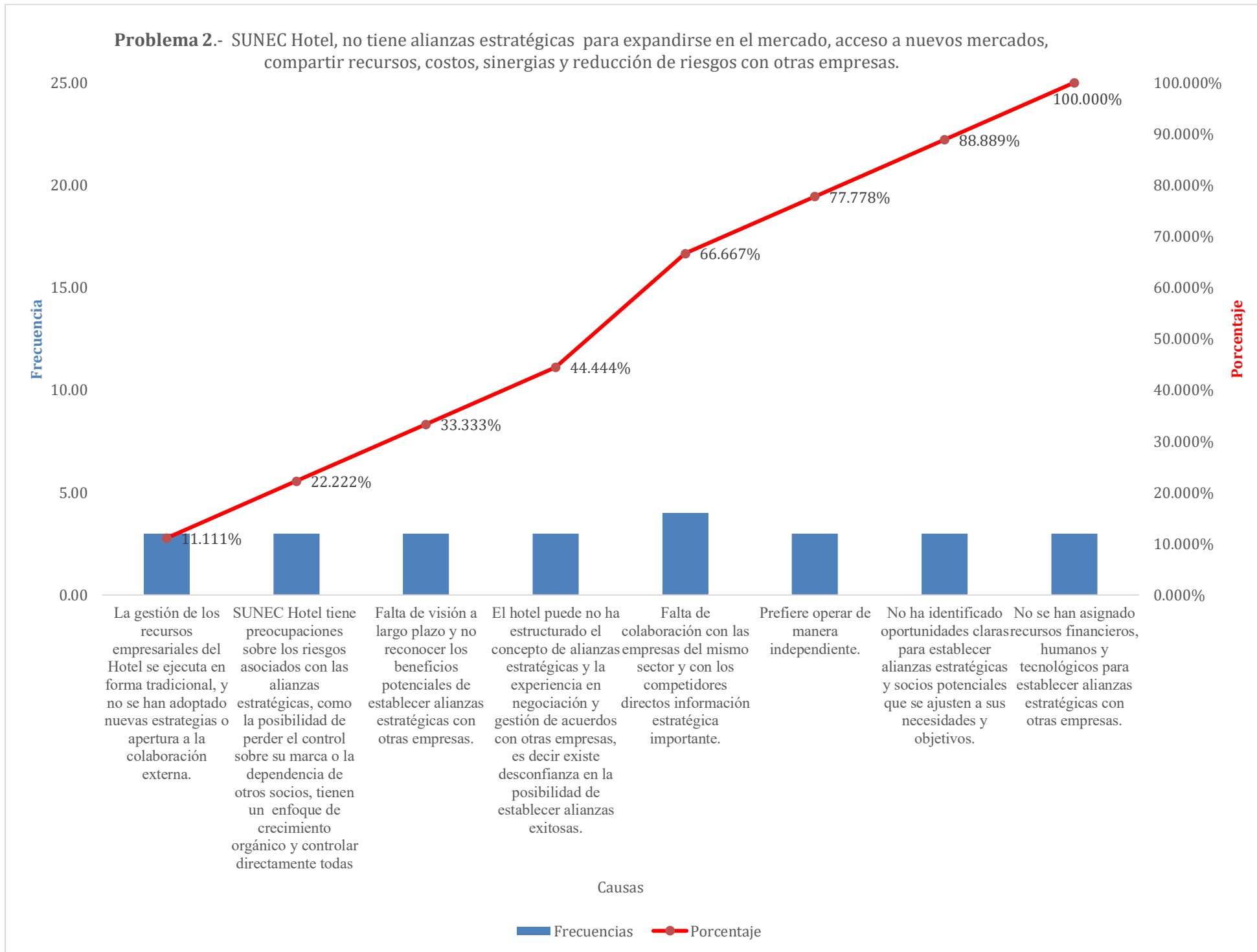
Diagrama de Pareto del Problema N° 1 de SUNEK Hotel



Nota. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: conceptos, casos y ejercicios razonados*. D'Alessio Ipinza, F., 2017. Pearson Educación. (<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9312>)

Figura 15

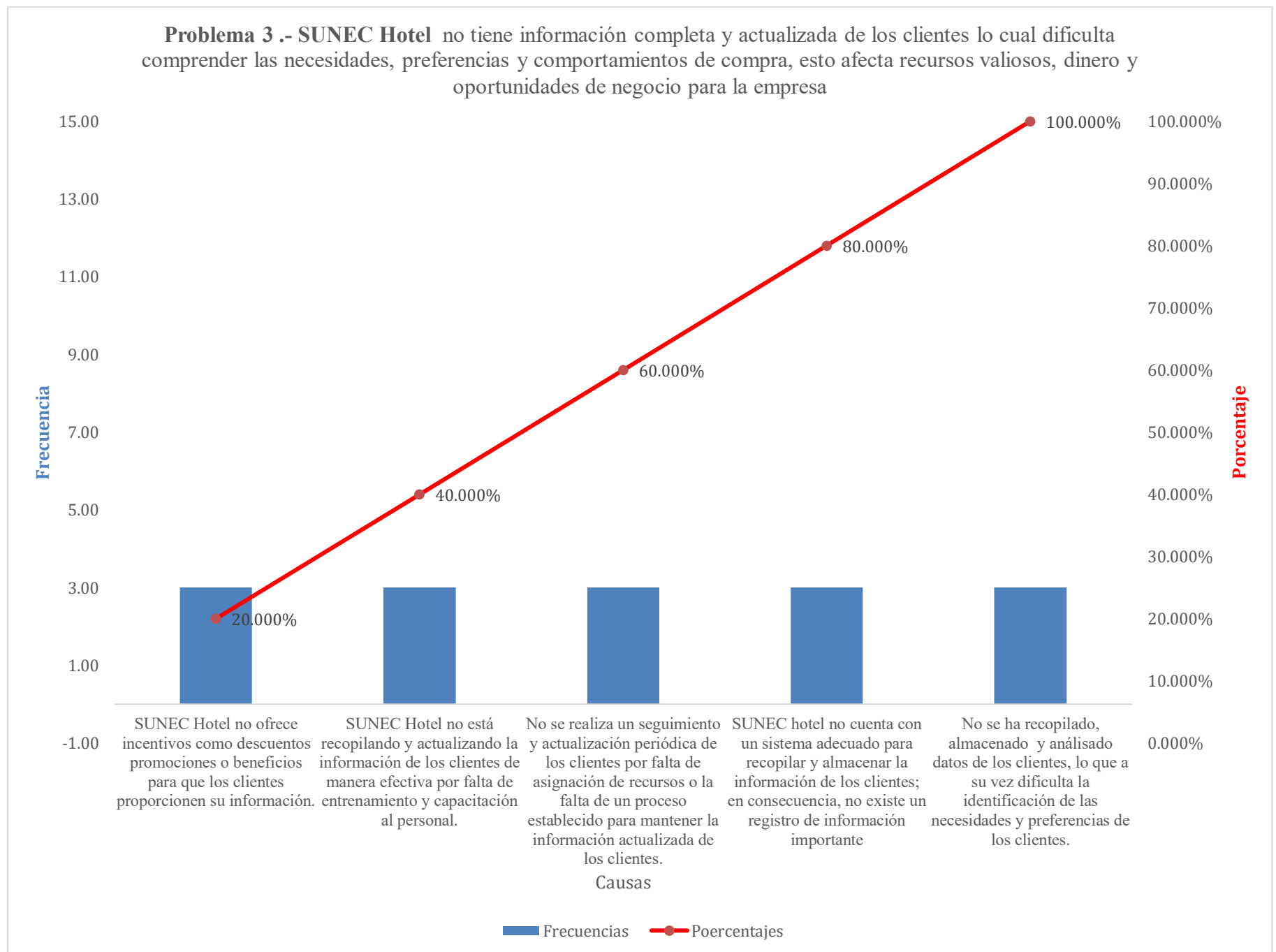
Diagrama de Pareto del Problema N° 2 de SUNEK Hotel



Nota. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: conceptos, casos y ejercicios razonados*. D' Alessio Ipinza, F., 2017. Pearson Educación. (<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9312>)

Figura 16

Diagrama de Pareto de SUNEK Hotel del Problema 3



Nota. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: conceptos, casos y ejercicios razonados*. D'Alessio Ipinza, F.,

2017. Pearson Educación. (<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9312>)

3.4 Conclusiones

La identificación de problemas de SUNEK Hotel se desarrolló a través de un proceso de evaluación y valoración de puntuaciones de las matrices de priorización de complejidad-beneficio y diagrama de Pareto (80% de los problemas surgen por el 20% de las causas). Como consecuencia, las causas halladas ayudarán a encontrar las soluciones a los problemas principales señalados.



Capítulo IV: Alternativas de Solución

4.1 Alternativas de Solución Propuestas

4.1.1 Alternativa 1: Asociarse a una marca hotelera de prestigio internacional bajo la modalidad de franquicia.- Frente a los problemas identificados en SUNEK Hotel y con la finalidad de mejorar los procesos de atención al cliente a través de la estandarización, mejorar la eficiencia operativa, gestionar los datos en forma eficiente y oportuna, aumentar el volumen de ventas a través de alianzas estratégicas que permitan llegar a otros mercados; se propone la estrategia de afiliarse a una franquicia con la finalidad de utilizar la marca, los sistemas operativos y conocimientos. Esto permitirá atraer más clientes, mejorar el prestigio y reputación de la marca teniendo en consideración que las marcas reconocidas gozan de mayor confianza y demanda de sus servicios.

Detalle de costos iniciales de una franquicia. - Las habitaciones de una franquicia hotelera mundial se caracterizan por ofrecer estándares de calidad y comodidad alta, cuentan con mobiliario moderno, camas confortables, baños equipados y amenidades de lujo. Los costos promedio por habitación estimado que incluye renovación típica de habitaciones asciende a S/ 1'027,928.64 soles y se detallan en el capítulo VI (Resultados esperados, punto 6.1 recuperación de la inversión)

Tarifas recurrentes. - Son los pagos que la franquicia hotelera requiere regularmente a cambio de los servicios y beneficios que brinda. El costo de inversión en la marca Hilton - DoubleTree by Hilton Chiclayo es de US 75,000.00 dólares americanos; la comisión por royalty free es de 5% al año sobre las ventas brutas, y costo marketing anual es de 4% de las ventas brutas. Las tarifas recurrentes se detallan en el capítulo VI - Flujo de Caja Libre Proyectado Escenario Optimista para SUNEK Hotel años 2024-2031

Beneficios esperados a corto y largo plazo: Los beneficios a corto plazo de la franquicia hotelera es el reconocimiento de marca, reputación para atraer a más clientes y

generar mayores ingresos. Además, la franquicia proporcionará apoyo en términos de marketing, capacitación y sistemas operativos para acelerar el éxito del hotel. A largo plazo, los beneficios pueden incluir la lealtad de los clientes, la expansión de la marca a través de nuevas ubicaciones y el aumento del valor de la propiedad.

Estrategias para la implementación de la franquicia Hilton. - Las etapas son las siguientes:

Negociación del contrato: En esta etapa, Hilton y SUNEK Hotel acuerdan los términos y condiciones del contrato de franquicia. Esto incluye: duración del contrato, las tarifas de franquicia, los estándares de calidad y servicio, y los derechos y responsabilidades de ambas partes. Hilton tiene una serie de estándares y requisitos que deben cumplirse para mantener la integridad de la marca.

Diseño y construcción (acondicionamiento): Una vez firmado el contrato, Hilton brinda asesoramiento y orientación en el diseño y construcción del hotel. (incluye la revisión de los planos arquitectónicos, selección de materiales, mobiliario, y la supervisión de la construcción para asegurarse de que se cumplan los estándares de calidad y diseño de Hilton; *sin embargo; SUNEK Hotel necesita acondicionar alrededor del 25% al 30% de lo exigido por el franquiciante por ser un hotel moderno.*

Capacitación y desarrollo del personal: Hilton proporciona programas de capacitación y desarrollo para el personal de SUNEK Hotel, desde la gerencia hasta el personal de limpieza con la finalidad de garantizar que todos los empleados estén familiarizados con los estándares de servicio de Hilton y puedan brindar una experiencia de calidad a los clientes.

Integración de sistemas operativos: Hilton integrara sus sistemas operativos y tecnología propios en SUNEK Hotel (franquiciado). Esto incluye sistemas de reservas, gestión de ingresos, gestión de propiedades y otros sistemas internos. La integración de estos sistemas

permite una operación eficiente y una experiencia consistente para los huéspedes en todos los hoteles de la franquicia.

Estrategias de marketing. - Hilton proporciona apoyo en marketing y publicidad a SUNEC Hotel. Esto incluye campañas de marketing a nivel nacional e internacional, presencia en plataformas digitales, programas de fidelización de clientes y colaboraciones con agencias de viajes y empresas asociadas.

Presencia de la marca Hilton en Chiclayo. - La competencia de SUNEC Hotel pertenece a reconocidas marcas. Casa Andina es la cadena hotelera peruana con mayor presencia en el Perú y Costa del Sol está afiliada a la cadena Wyndham Hotels. La presencia de Hilton en el mercado local tendrá un impacto positivo por ser una marca reconocida a nivel mundial que genera confianza entre sus clientes, lo que puede atraer más clientes. Además, puede traer consigo estándares de calidad y servicio establecidos y elevar el nivel general de la industria hotelera local y mejorar la experiencia de los clientes.

Puede haber efectos negativos el ingreso de Hilton y generar una mayor competencia local, especialmente aquellos que no tienen la misma capacidad financiera o recursos de marketing. Esto puede llevar a una disminución en la cuota de mercado y dificultades para mantenerse competitivos, además puede tener un impacto en los precios, ya que la competencia puede llevar a una reducción de los márgenes de beneficio.

En la Figura 17 se detalla las opciones existentes, toda vez que el contrato ofrece ciertas ventajas, como la posibilidad de utilizar una marca reconocida, recibir soporte y formación del franquiciante, acceder a un sistema probado de operación; sin embargo, también impone una serie de obligaciones al franquiciado, además se debe evaluar si se tiene los recursos financieros necesarios para invertir y poder cumplir las obligaciones que se derivan de esta. Es de suma importancia el historial, reputación y el éxito del franquiciante dentro del mercado nacional e

internacional, por último, celebrar un contrato de franquicia es una decisión importante y de largo plazo (Universidad ESAN, 2023).

Después de haber analizado los criterios de evaluación de las franquicias internacionales para SUNEC Hotel, la alternativa más conveniente es afiliarse a Hilton Hotels & Resorts por ser la marca de mayor valoración de percepción de sostenibilidad, que tiene un modelo de negocio y rentabilidad preferido por los clientes y las empresas de la industria hotelera.

Una franquicia es un acuerdo entre dos partes uno llamado franquiciante y el otro franquiciado. El franquiciante cede los derechos para usar un determinado nombre o marca, así como todos los estándares para la producción y comercialización de un producto o servicio. Esto incluye incluso la tecnología, es decir el *Know-How* del negocio lo cual dada la experiencia del franquiciante incrementa la probabilidad de éxito del franquiciado (Martínez Castillo, 2011).

Según Rodríguez (2009) una franquicia es un modelo de negocios de bienes o servicios en el cual el adquirente (franquiciante) realiza pagos acordados (regalías) del *Know-How* del negocio. Para Beere (2017) la franquicia no es más que un mecanismo para que las empresas alcancen un rápido crecimiento de marca y a nivel organizacional obteniendo así una ventaja competitiva.

Una franquicia es una forma de negocio que está a cargo de dos personas jurídicas diferentes de los cuales uno de ellos es el que vende o distribuye bienes o servicios que tienen una marca registrada siguiendo estrictos estándares de calidad, donde el franquiciado realiza operaciones con dicha marca. Hay dos características de las franquicias, la primera es que deben replicar el modelo original, estar cerca de los clientes y deben estar geográficamente dispersas y la segunda es que en los contratos se establecen responsabilidades en cuanto a la toma de decisiones y las ganancias entre el franquiciador y franquiciado.

El franquiciador es quien selecciona y aprueba a los franquiciados, selecciona los puntos de ubicación, administra la marca y hace cumplir sus estándares inclusive puede coordinar actividades de compras. Para que un producto/ servicio tenga éxito a largo plazo, la empresa tiene que ver cómo los consumidores ven a su producto con respecto a los de la competencia. El posicionamiento de un producto hace referencia a la posición que ocupa este frente a los de la competencia desde el punto de vista del consumidor examinando y comparando las características de uno y otro. Al comprender en qué posición ven los clientes al producto, la empresa puede generar un cambio mediante un reposicionamiento de producto (Kerin & Hartley, 2018).



Tabla 16

*Estructura de las Posibles Marcas para la Operación de Franquicia de SUNECE Hotel ******

CHAIN HOTEL	BRAND	INITIAL FEE	ROYALTY FEE	MARKETING FEE
AmeriVu Inns By Vishay Hotels	AmeriVu Inns	\$20/room/month	n/a	n/a
AmeriVu Inns By Vishay Hotels	Budgetel Inns	\$20/room/month	n/a	n/a
Budget Host Inn	Budget Host Inn	Annual: \$1.5K + \$80/unit	n/a	n/a
BWH - Hotels	Best Western Hotels & Resorts	\$46K + \$200/room > 50 rooms	\$1.44/room/day	\$12.30/room/month
Choise hotels	Ascent Hotel Collection	\$375/room, with \$30K min.	0.04	n/a
Choise hotels	Cambria Hotels & Suites	\$500/room with \$60k min.	0.05	0.04
Choise hotels	Clarion	\$300/room with \$40k minimum	0.045	0.03
Choise hotels	Comfort Inn	\$500/room, with \$50k minimum	0.06	0.035
Choise hotels	Comfort Suites	\$500/room, with \$50k minimum.	0.06	0.035
Choise hotels	Econo Lodge	\$250/room with \$25k minimum	0.05	0.03
Choise hotels	MainStay Suites	\$300/room with \$30k minimum	0.05	0.025
Choise hotels	Quality Inn	\$300/room with \$35k minimum	0.05	0.035
Choise hotels	Rodeway Inn	\$125K/room with \$15K minimum	\$33/room/month or 4%	7%/CRS-generated GRR or 2.5%/GRR
Choise hotels	Sleep Inn	\$300/room with \$40k minimum	0.05	0.035
Choise hotels	Suburban Extended Stay	\$225/room with \$30k minimum	0.05	0.025

Choise hotels	Value Place	\$50k	0.05	0.025
Choise hotels	WoodSpring Suites	\$50K	0.05	0.025
Coast Hotels Limited	Coast Hotels	\$200/room	0.035	0.013
Cobblestone Hotels	Boarders Inn & Suites	\$20	\$2/day x number/rooms/month	\$0.25/day x number/rooms/month
Cobblestone Hotels	Centerstone Inns	\$14k	0.015	0.015
Cobblestone Hotels	Cobblestone Hotel & Suites	\$35K	\$3/day x number/rooms/month	\$0.25/day x number/rooms/month
Cobblestone Hotels	Cobblestone Inn & Suites	\$35K	\$3/day x number/rooms/month	\$0.25/day x number/rooms/month
G6Hospitality	Studio 6	\$25k	0.05	0.02
GrandStay Hotel & Suites	GrandStay Hotel & Suites	\$35K	0.05	0.02
Hard Rock Hotel Casino	Hard Rock Hotel & Casinos	0.05	0.05	0.015
Haven Hotel	Haven	\$20/room/month	n/a	n/a
Hihotels	Downtowner Inns	\$6K	\$24.50/room/month	Included in royalty fee
Hihotels	Master Host Inns	\$16k	\$24.50/room/month	Included with royalty fee
Hihotels	Passport Inn	\$6K	\$24.50/room/month	Included with royalty fee
Hihotels	Red Carpet Inn	\$11K	\$24.50/room/month	Included with royalty fee
Hihotels	Scottish Inns	\$7.5k	\$24.50/room/month	Included with royalty fee
Hilton	Canopy by Hilton	\$75K	0.05	0.04
Hilton	Conrad Hotel & Suites	\$75K	0.05	0.04
Hilton	Curio Collection by Hilton	\$75K	0.05	0.03
Hilton	DoubleTree by Hilton	\$75K	0.05	0.04
Hilton	Embassy Suites by Hilton	\$75K	0.035	0.04

Hilton	Hampton by Hilton	\$75K	0.04	0.035
Hilton	Hilton Garden Inn	\$75K	0.055	0.04
Hilton	Hilton Hotels & Resorts	\$75K	0.055	0.04
Hilton	Home2Suites by Hilton	\$75K	0.05	0.03
Hilton	Homewood Suites	\$75k	0.035	0.035
Hilton	Tribue Portfolio	\$50k + \$200/room > 250 rooms	0.05	Included in program fee
Hilton	Waldorf Astoria	\$75K	0.05	0.04
Holiday Express	Holiday Inn Express	\$50K or \$500/room (whichever is greater)	0.06	0.03
Holiday Inn Hotels Res	Holiday Inn Hotels & Resorts	\$50K or \$500/room (whichever is greater)	0.05	0.03
Hyatt	Hyatt	\$100K or \$300/room (whichever is greater)	0.05	n/a
Hyatt	Hyatt Centric	\$100K or \$300/room (whichever is greater)	0.05	n/a
Hyatt	Hyatt House	\$60K + \$400/room > 150 rooms	3% year 1; 4% year 2; 5% thereafter	0.035
Hyatt	Hyatt Place	\$60K + \$400/room > 150 rooms	3% year 1; 4% year 2; 5% thereafter	0.035
Hyatt	Hyatt Regency	\$100K or \$300/room (whichever is greater)	6% + 3% Food & Beverage	n/a
IHG - Holiday Inn	Hotel Indigo	\$60K or \$500/room (whichever is greater)	0.05	3.5% (including marketing & training fees)
IHG - Holiday Inn	InterContinental Hotels	\$75K or \$500/room (which ever is greater)	0.05	0.03
IHG - Holiday Inn	Staybridge Suites	\$50K or \$500/room (whichever is greater)	0.05	2.5% (includes marketing & training fees)
IHG - Holiday Inn	Candlewood Suites	\$50k or \$500/room (whichever is greater)	0.05	2.5% (combination marketing & reservation fee)
IHG - Holiday Inn	Crowne Plaza Hotels	\$75K or \$500/room (which ever is greater)	0.05	0.02
IHG - Holiday Inn	EVEN Hotels	\$60K or \$500/room (whichever is greater)	0.05	3.5% (including marketing & training fees)
Key West Inns - Hoteles Resort	Key West Inns	\$12K	0.015	0.015
Lexington by Vantage	Lexington by Vantage	\$30k + \$200/room > 80 rooms	\$35/room/month or 4%	\$22/room/month

Magnuson Hotels	Magnuson Grand Hotels	\$5k-\$10k	0.05	0
Magnuson Hotels	Magnuson Hotels	\$5k-\$10k	0.05	0
Magnuson Hotels	Magnuson Hotels	\$1k	0	Per booking fee
Marriott	AC Hotels by Marriott	\$75K or \$500/room	0.055	0.025
Marriott	Aloft	\$60K or \$450/room > 150 rooms	0.055	Included in program fee
Marriott	Autograph Collection Hotels	\$75K or \$300/room	0.05	0.025
Marriott	Courtyard by Marriott	\$75K or \$500/room	0.06	0.02
Marriott	Delta Hotel by Marriott	\$75K + \$300/room > 250 rooms	0.05	0.035
Marriott	Element Hotels	\$60K + \$450/room > 150 rooms	0.055	Included with program fee
Marriott	Fairfield Inn & Suites	\$50K or \$400/room	0.055	0.025
Marriott	Four Points by Sheraton	\$60K or \$450/room	0.055	Included with program fee
Marriott	JW Marriott	\$85K or \$300/room > 275 rooms	0.06	0.01
Marriott	Le Meridien	\$85K + \$300/room > 200 rooms	0.05	0.01
Marriott	Luxury Collection	\$85K + \$300/room > 200 rooms	0.05	1% (capped at \$450K)
Marriott	Marriott Hotels & Resorts	\$85k + \$300/room > 25 rooms	0.06	0.01
Marriott	Moxy Hotels	\$75K or \$500/room	0.055	0.0375
Marriott	Renaissance Hotels	\$75K + \$300/room > 250 rooms	0.05	0.015
Marriott	Residence Inn by Marriott	\$75K or \$500/Suite	0.06	0.025
Marriott	Sheraton	\$85K + \$300/room > 200 rooms	0.06	0.01
Marriott	Springhill Suites	\$50K or \$400/suite	0.055	0.025
Marriott	TownPlace Suites	\$50 or \$400/suite	0.05	0.02
Marriott	Westin	\$85K + \$300/room > 200 rooms	0.07	0.0132
Motel 6 + studio	Motel 6	\$25k	0.05	0.035
Mstar Hotels	Mstar Hotels	\$5k-\$10k	0.05	0
My place hotels	My Place Hotels	\$30k	0.04	0.0225
Radisson Hotel Group	Country Inns	\$50k	0.05	0.025
Radisson Hotel Group	Park Inn by Radisson	\$35K	0.045	0.02
Radisson Hotel Group	Radisson	\$75K	0.05	0.02
Radisson Hotel Group	Radisson Blu	\$85K	0.05	0.02
Radisson Hotel Group	Radisson Red	\$75K	0.05	0.02
Red Roof Inn	Red Roof Inn	\$30k	0.045	0.04
Sonesta	Americas Best Value Inn	\$16.5K + app + \$150/room > 50 rooms	\$21.50/room/month/1st 50 rooms; \$17.50/room/month 51-75 rooms; \$16.50/room/month >75 rooms – \$860 min./month	\$15/room/month

Sonesta	Hotel RL	\$50k	\$1K/room/year; minimum \$100K/year	\$100k fixed/year 150 rooms
Sonesta	Red Lion	\$40K minimum; \$300/room (Ask regarding: fee cap, includes brand & marketing royalties)	0.05	0.035
Sonesta	Signature Inn	\$25K + \$150/room > 60 rooms	30/room/month or 4%	\$18/room/month
STAY INNS Collection	Country Hearth Inn & Suites	\$11K + application; +\$100/room > 50 rooms	\$17.50/room/month 1st 50 rooms; \$13.50/room/month 51-75 rooms; \$12.50/rooms; \$700 minimum/month	\$12/room/month; \$400 minimum/month
STAY INNS Collection	Jameson Inn & Suites	\$22K or \$150/room > 60 rooms	\$30/room/month or 4%	\$18/room/month
WaterWalk Hotel	WaterWalk Hotel	\$50K	0.05	0.025
Wyndhan Hoteles&Resorts	AmericInn	\$35	0.05	0.02
Wyndhan Hoteles&Resorts	La Quinta Inns & Suites	\$50k	0.045	0.025

Nota. Tomado de “Hotel Project Leads Innovite Marketing Solutions” por HotelProjectLeads.com (<https://hotelprojectleads.com/brandfees/>)

Tabla 17*Estructura de los Modelos de Franquicia para SUNECS Hotel*

CHAIN HOTEL	BRAND	INITIAL FEE	ROYALTY FEE	MARKETING FEE
Hilton	Canopy by Hilton	\$75K	0.05	0.04
Hilton	Conrad Hotel & Suites	\$75K	0.05	0.04
Hilton	Curio Collection by Hilton	\$75K	0.05	0.03
Hilton	DoubleTree by Hilton	\$75K	0.05	0.04
Hilton	Embassy Suites by Hilton	\$75K	0.035	0.04
Hilton	Hampton by Hilton	\$75K	0.04	0.035
Hilton	Hilton Garden Inn	\$75K	0.055	0.04
Hilton	Hilton Hotels & Resorts	\$75K	0.055	0.04
Hilton	Home2Suites by Hilton	\$75K	0.05	0.03
Hilton	Homewood Suites	\$75k	0.035	0.035
Hilton	Tribue Portfolio	\$50k + \$200/room > 250 rooms	0.05	Included in program fee
Hilton	Waldorf Astoria	\$75K	0.05	0.04
Holiday Express	Holiday Inn Express	\$50K or \$500/room (whichever is greater)	0.06	0.03
Holiday Inn Hotels Res	Holiday Inn Hotels & Resorts	\$50K or \$500/room (whichever is greater)	0.05	0.03
IHG - Holiday Inn	Hotel Indigo	\$60K or \$500/room (whichever is greater)	0.05	3.5% (including marketing & training fees)
IHG - Holiday Inn	InterContinental Hotels	\$75K or \$500/room (which ever is greater)	0.05	0.03
IHG - Holiday Inn	Staybridge Suites	\$50K or \$500/room (whichever is greater)	0.05	2.5% (includes marketing & training fees)
IHG - Holiday Inn	Candlewood Suites	\$50k or \$500/room (whichever is greater)	0.05	2.5% (combination marketing & reservation fee)
IHG - Holiday Inn	Crowne Plaza Hotels	\$75K or \$500/room (which ever is greater)	0.05	0.02
IHG - Holiday Inn	EVEN Hotels	\$60K or \$500/room (whichever is greater)	0.05	3.5% (including marketing & training fees)
Marriott	AC Hotels by Marriott	\$75K or \$500/room	0.055	0.025
Marriott	Aloft	\$60K or \$450/room > 150 rooms	0.055	Included in program fee
Marriott	Autograph Collection Hotels	\$75K or \$300/room	0.05	0.025

Marriott	Courtyard by Marriott	\$75K or \$500/room	0.06	0.02
Marriott	Delta Hotel by Marriott	\$75K + \$300/room > 250 rooms	0.05	0.035
Marriott	Element Hotels	\$60K + \$450/room > 150 rooms	0.055	Included with program fee
Marriott	Fairfield Inn & Suites	\$50K or \$400/room	0.055	0.025
Marriott	Four Points by Sheraton	\$60K or \$450/room	0.055	Included with program fee
Marriott	JW Marriott	\$85K or \$300/room > 275 rooms	0.06	0.01
Marriott	Le Meridien	\$85K + \$300/room > 200 rooms	0.05	0.01
Marriott	Luxury Collection	\$85K + \$300/room > 200 rooms	0.05	1% (capped at \$450K)
Marriott	Marriott Hotels & Resorts	\$85k + \$300/room > 25 rooms	0.06	0.01
Marriott	Moxy Hotels	\$75K or \$500/room	0.055	0.0375
Marriott	Renaissance Hotels	\$75K + \$300/room > 250 rooms	0.05	0.015
Marriott	Residence Inn by Marriott	\$75K or \$500/Suite	0.06	0.025
Marriott	Sheraton	\$85K + \$300/room > 200 rooms	0.06	0.01
Marriott	Springhill Suites	\$50K or \$400/suite	0.055	0.025
Marriott	TownPlace Suites	\$50 or \$400/suite	0.05	0.02
Marriott	Westin	\$85K + \$300/room > 200 rooms	0.07	0.0132

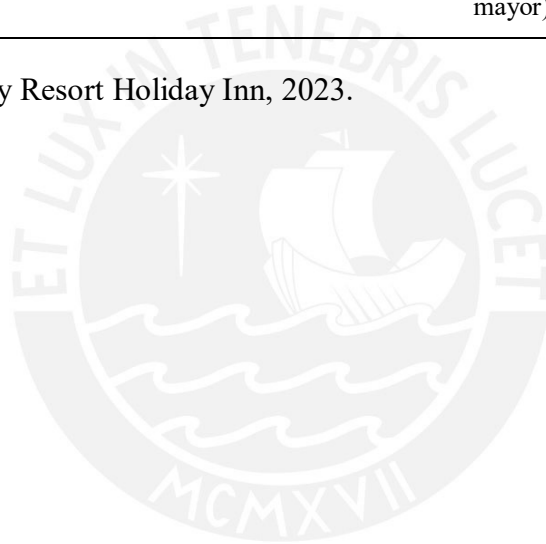
Nota. Tomado de “Hotel Project Leads Innovite Marketing Solutions,” por HotelProjectLeads.com (<https://hotelprojectleads.com/brandfees/>)

Tabla 18*Criterios de Evaluación de las Franquicias Hoteleras para SUNECA Hotel*

Franquicia	Modelo de negocio y rentabilidad	Soporte y capacitación	Exclusividad y competencia	Costo	Royalti Fee	Marketing Fee	Valor de la marca	URL
HILTON HOTELES RESORT	Lealtad a los clientes Hotel preferido en EEUU Una propiedad Hilton captura el doble de sus noches de viaje. Mejora la experiencia del cliente Tiene más de 700 profesionales de ventas en oficinas de todo el mundo Plataforma de venta diferenciada Negocios en 42 idiomas Tiene 25.000 clientes Presencia en 101 Países	Hilton Supply Management ofrece servicios y soluciones innovadores y de alta calidad a más de 6.000 propiedades ResMax, una solución innovadora ofrecida por Hilton Reservations and Customer Care (HRCC), es un servicio de reservas premium que crea una ventaja competitiva inigualable para propietarios y operadores	No tiene presencia en Chiclayo	\$ 75,000.00	5.50%	4.00%	EUR 11,3 mm	Hilton Corporate Site
HOLIDAY INN	Marca de escala global Generación de ingresos a través de canales directos Cartera sólida y diferenciada de clientes	Campañas de marketing individualizadas Asesoría a través de equipo globales de ventas Asistencia regional exclusiva	No tiene presencia en Chiclayo	\$ 75,000.00	5.50%	4.00%	EUR 3.6 mm	Hoteles y Resorts Holiday Inn

	Programa de fidelización IHG One Rewards	Plataforma en línea IHG Concerto (reservación, fidelización)							
MARRIOTT	Además del acceso a las diversas ofertas de marca de Marriott sólida base global de clientes leales	Potentes sistemas globales de ventas y marketing,	No tiene presencia en Chiclayo	\$75,000 o \$500/habitación (lo que sea mayor)	5.00%	2.00%	EUR 3.0 mm	<u>Hoteles y Resorts</u>	<u>Holiday Inn</u>

Nota. Adaptado de Hilton Corporate Site, Hoteles y Resort Holiday Inn, 2023.








Matriz costo – beneficio.- En la Tabla 20 se muestra la matriz costo-beneficio para identificar a la cadena hotelera y marca que ofrezca el mejor equilibrio desde el punto de vista comercial de cara al mercado hotelero con la finalidad de seleccionar la opción más adecuada; asimismo, se ha considerado dos ejes principales: el costo de inversión y los beneficios potenciales, para ello, se ha asignado una puntuación de 1 a 5 donde 1 representa costo de inversión bajo y beneficios esperados bajos; 2.5 representa costo e inversión medio y beneficios esperados medios; y 5 representa costo de inversión alto y beneficios esperados altos; en consecuencia, la franquicia hotelera Hilton con su marca “DoubleTree” by Hilton resulta la más viable y rentable para afiliarse a SUNECA Hotel considerando que los costos de inversión y beneficios esperados son más altos respecto a las cadenas hoteleras competidoras (Holiday In (IHG) y Marriot (Farfield)).

Ventajas de afiliarse a la cadena hotelera Hilton.- Las ventajas de trabajar con tecnologías avanzadas e innovadoras impulsa el negocio a obtener mayores ventas y mantener costos bajos permitiendo a SUNECA Hotel una ventaja competitiva dentro de la industria hotelera. Los servicios que ofrece Hilton para sus asociados son:

Honores Hilton: Fidelización con sus clientes para aumentar las estancias frecuentes, este servicio brindado por la cadena es uno de los más utilizados en el mundo y que ha permitido desarrollar clientes leales que prefieran hospedarse en los establecimientos de la cadena. SUNECA Hotel podrá captar el doble de las noches de sus clientes lo que permitirá mayores oportunidades de ingreso a futuro, asimismo, mejorar la experiencia de sus clientes, sus preferencias, esto ayudará a aumentar el puntaje de satisfacción del hotel. Hilton (2023) <https://www.hilton.com/en/corporate/development/hilton-performance-advantage/>

En la Tabla 19 se detallan los beneficios de honores Hilton

Tabla 19*Beneficios de Honores Hilton para SUNECA Hotel*

	Las reservas en Hilton.com, tienen el precio más bajo, si el cliente encuentra una tarifa más baja se igualará y se le otorgará 25% de descuento adicional.
	Wi fi gratis y de buena calidad en todo el hotel durante su estadía.
	Gane puntos y utilice cuando lo necesite (https://www.hilton.com/en/hilton-honors/points/?cid=OH,HH,HonorsHPREarnPoints,MULTIPR,Tile,Offers,SingleLink,i82648)
	Funciones exclusivas en su aplicación: reserva tu estancia, gestiona tu reserva, gana recompensas y explora ofertas, elige tu habitación y haz check in.
	Los clientes recibirán beneficios exclusivos como miembro de Hilton Honors, cuando se hospeden en los hoteles de todo el mundo, (https://www.hilton.com/en/hilton-honors/member-benefits/?cid=OH,HH,HonorsHPRTMemberBenefits,MULTIPR,Tile,Offers,SingleLink,i82650)

Nota. Adaptado de *Hilton* (<https://www.hilton.com/en/hilton-honors/>)

La cadena hotelera Hilton tiene una plataforma de ventas diferenciada para todas sus marcas y realiza negocios en 101 países, los hoteles asociados reciben los beneficios combinados de escala, acceso, competencia y experiencia. Las reservas y reservas de Hilton atención al cliente (HRCC) recibe las reservas de toda la cartera y se encuentran disponibles servicios mejorados de generación de informes a través del programa ResMax convirtiéndose en la compañía que otorga el mejor servicio al cliente en Estados Unidos. Los servicios en línea utilizan tecnología de avanzada con la finalidad de aumentar la cuota de mercado en toda la cartera de marcas; para ello, utiliza sitios web de alto rendimiento, aplicaciones móviles más visitadas y valoradas. El centro consolidado de gestión de ingresos (RMCC) ayudará a mejorar los rendimientos y a establecer estrategias de precio e inventario. Las tecnologías de la información con un inigualable nivel de integración, recursos y asociaciones, ofrece, desde sistemas centrales de reserva y administración de propiedades hasta internet de alta velocidad,

seguridad de datos y entretenimiento en la habitación. Esto garantiza que nuestros huéspedes tengan una mejor experiencia. (Hilton, 2024)

En la Tabla 21 se detalla información financiera importante de Hilton Hotel al 25 de octubre del 2023 se puede destacar lo siguiente: en el tercer trimestre del 2023 los ingresos netos fueron de 379 millones de dólares, los ingresos proyectados para el cuarto trimestre ascienden entre 374 y 388 millones de dólares, para el año 2023 se proyecta ingresos netos entre 1,375 y 1,389 millones de dólares. El EBITDA proyectado para el cuarto trimestre del 2023 asciende entre 739 y 759 millones de dólares; asimismo, para el año completo 2023 proyectado asciende entre 3,025 y 3,045 millones de dólares. Los costos de adquisición de contratos y gastos de capital ascienden a 350 millones de dólares, el rendimiento del capital (ROE) proyectado para el año 2023 asciende entre 2,400 y 2,600 millones de dólares y un crecimiento unitario neto del 5%.

En la Tabla 22 se describe la ocupación, ADR, y los ingresos por habitación disponible ("RevPAR") de julio a setiembre del 2023: la tasa de ocupación de la marca DoubleTree by Hilton representa el 72.2%, y resulta de dividir número total de noches de habitación vendidas entre el número total de noches de habitación disponibles en un hotel.

El ADR de la marca DoubleTree by Hilton representa 144.65 millones de dólares, esto significa que los ingresos por habitaciones de hotel divididos por el número total de noches de habitación vendidas para el período 2023 aumento 3.5% respecto al año 2022

El RevPAR de la marca DoubleTree by Hilton es de 104.48 millones de dólares, es decir los ingresos por habitaciones de hotel entre el número total de noches de habitación disponibles para los huéspedes aumento 7.2% respecto al año 2022.

Tabla 20

Matriz Costo – Beneficio de las Franquicias Hoteleras para identificar la más conveniente

Costo de Inversión	Cadena hotelera			Evaluación de costo de inversión			Evaluación de beneficios potenciales esperados		
	HILTON (DoubleTree by Hilton Chiclayo)	Holiday In (IHG)	Marriot (Fairfield)	HILTON (DoubleTree by Hilton Chiclayo)	Holiday In (IHG)	Marriot (Fairfield)	HILTON (DoubleTree by Hilton Chiclayo)	Holiday In (IHG)	Marriot (Fairfield)
Cuota de franquicia	\$75,000.00	\$75,000.00	\$75,000.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Royalti Fee	5.00%	5.50%	5.50%	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Marketing Fee	4.00%	4.00%	2.50%	5.00	5.00	2.50	5.00	5.00	5.00
Construcción o remodelación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-	-	-	-	-	-
Gastos de equipamiento por habitación	\$18,267.61	\$18,267.61	\$18,267.61	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
<u>Beneficios potenciales o esperados:</u>									
Porcentaje de ocupabilidad esperada	80.00%	80.00%	80.00%	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Aumento de ventas adicionales esperadas	25.00%	25.00%	25.00%	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Presencia de la marca en el mercado local	No	No	No						
Valor de la marca en mm de euros	€ 11,300.00	€ 3,600.00	€ 3,000.00	5.00	2.50	2.50	5.00	5.00	2.50
Valor de percepción de sostenibilidad en mm/10	€ 101.00	€ 173.00	-	5.00	5.00	-	5.00	5.00	5.00
Puntuación de percepción de personalidad/10	4.48	4.15	-	5.00	5.00	-	5.00	5.00	5.00
Clasificación de la marca top 10	AAA	-	AAA	5.00	-	5.00	5.00	-	5.00
TOTAL				<u>50.00</u>	42.50	35.00	<u>50.00</u>	45.00	47.50

Nota. Adaptado de *Hotel Project Leads: Brand Finance, 2023* (<https://brandfinance.com/press-releases/grupo-barcelo-duplica-su-valor-de-marca-segun-brand-finance>)

Tabla 21*Información Financiera de Hilton año 2023*

Periodo	Ingresos Netos en millones de dólares	EPS (earnings per-Share)		RevPAR (Revenue Per Available Room)		EBITDA en millones de dólares	Costos de adquisición de contratos y gastos de capital	Rendimiento del capital (ROE)	Crecimiento unitario neto
		Ganancia por acción diluidas	Ganancia por acción diluidas ajustadas por partidas especiales	Ingresos por habitación disponible	Ingresos por habitación disponible en todo el sistema				
Tercer trimestre 2023 real	\$379	\$ 1,44	\$ 1,67	6.8% comparable con el año 2022	11.4% comparable con el año 2019				
Cuatro trimestres 2023 proyectado.	\$ 374 y \$ 388	\$ 1,43 y \$ 1,48	\$ 1,51 y \$ 1,56			\$ 739 y \$ 759			
Año completo 2023 proyectado	\$ 1,375 y \$ 1,389	\$ 5,17 y \$ 5,22	\$ 6,04 y \$ 6,09			\$ 3,025 y \$ 3,045	\$350	\$ 2,400 y \$ 2,600	5.00%

Nota. Adaptado de Hilton Worldwide Holdings Inc. (2023).

Tabla 22

Tasa de Ocupación, ADR (ingresos por habitaciones) y RevPAR (Ingresos por habitación disponible) de Hilton.

HILTON WORLDWIDE HOLDINGS INC							
ESTADÍSTICAS DE OPERACIÓN HOTELERA COMPARABLES Y NEUTRAS EN MONEDA EN TODO EL SISTEMA							
POR REGIÓN, MARCA Y SEGMENTO							
Tres meses finalizados el 30 de septiembre de 2023							
	Ocupación			ADR		RevPAR	
	2023	Frente a 2022		2023	Frente a 2022	2023	Frente a 2022
Región							
EE.UU.	75.30%	0.60%	puntos	\$ 167.73	2.20%	\$ 126.37	3.00%
América (excluyendo EE. UU.)	73.2	1.7		158.53	8	116.06	10.6
Europa	79	1.4		179	8.8	141.44	10.8
Medio Oriente y África	70	5.3		143	9.9	100.07	19
Asia Pacífico	74.4	11.7		112.54	17.4	83.76	39.3
Marca							
Waldorf Astoria Hotels & Resorts	65.00%	8.10%	puntos	\$ 461.09	-4.00%	\$ 299.65	9.70%
LXR Hoteles y Resorts	48	-2.8		556.93	21.9	267.55	15.1
Conrad Hotels & Resorts	76.2	11.6		279.26	8.7	212.82	28.3
Canopy by Hilton	72.4	5.4		216.08	1.5	156.38	9.7
Hilton Hotels & Resorts	73.3	4.6		190.3	4.6	139.42	11.6
Colección Curio by Hilton	71.4	4.1		222.24	1.4	158.57	7.5
DoubleTree by Hilton	72.2	2.5		144.65	3.5	104.48	7.2
Colección de tapices de Hilton	72.9	2.8		182.52	4	133.06	8.2
Embassy Suites by Hilton	75.4	1.9		184.67	2.4	139.28	5.1
Hilton Garden Inn	74.4	1		149.96	2.6	111.53	4
Hampton by Hilton	76.5	1.3		136.74	2.5	104.54	4.2
Tru by Hilton	74.6	-0.2		1233.64	1.9	99.64	1.6
Homewood Suites by Hilton	82.1	-0.3		162.74	3	133.67	2.7
Home2 Suites by Hilton	81.5	0.4		143.42	2.9	116.87	3.5
Segmento							
Gestión y propiedad de franquicias (1)	75.30%	2.10%	puntos	\$ 159.99	3.40%	\$ 120.39	6.40%
	78.1	7.9		237.54	10.2	185.49	22.6
Todo el sistema	75.30%	2.20%	puntos	\$ 161.20	3.60%	\$ 121.37	6.80%

Nota. Adaptado de Hilton Worldwide Holdings Inc. (2023).

Preferencias de los viajes por generación 2024.- Los viajeros para el año 2024 presentan un cambio en las preferencias de consumo respecto al servicio o marca, estas preferencias están influenciadas por las experiencias del huésped para reservar un hotel, crea recuerdos duraderos durante su estancia les convence volver; por ello, para ser competitivos en la industria hotelera se debe proporcionar no solo una habitación sino una experiencia. A continuación, se detalla las preferencias por generación:

Generación Z (de 16 a 26 años). - Las personas de la generación “z” están comenzando la edad adulta y buscan aventuras y experiencias, ven los viajes como un camino hacia el autodescubrimiento y el crecimiento. Dos de cada cinco miembros dicen que es muy importante experimentar algo nuevo cuando viaja (43%), y la principal prioridad de su presupuesto de viaje es la exploración y la aventura (52%). El 72% piensan gastar más en sus viajes para el año 2024. La generación “z”, reserva los viajes on line y la tecnología desempeñará un papel clave en el para este grupo de edad. El 83% reserva su viaje completamente on line, el 74% combina sus reservas y servicios con sus reservas del hotel, el 84% considera importante utilizar sus móviles sin problemas mientras viajan, y tres de cada cuatro miembros de la generación “z” precisan que los códigos QR han mejorado la experiencia gastronómica (74%).

Millennials (de 27 a 42 años). - El 83% consideran que es importante sentirse cuidado cuando viajan y están dispuestos a gastar más por comodidad y conveniencia cuando están viajando, al realizar su presupuesto de viaje, dos de cada cinco priorizan la indulgencia y los mimos (36%) y las experiencias centradas en el bienestar (37%). El 60% de los millennials quieren descansar y recargar energías, pero también priorizan la exploración y la aventura (52%), aproximadamente uno de cada tres millennials prioriza eventos culturales (33%) o experiencias de música en vivo (30%) en su presupuesto de viaje, y aproximadamente uno de

cada cuatro prioriza eventos deportivos (26%), también buscan formas de salir al aire libre y disfrutar de una caminata.

Generación X (de 43 a 56 años).- Si bien la tecnología es una parte importante de su experiencia de reserva y viaje, pero no tan importante como entre las generaciones más jóvenes, la generación "x" todavía espera que sus dispositivos personales funcionen sin problemas mientras viajan (79%) y pueden reservar sus viajes completamente en línea (79%), al igual que los millennials y la generación "x"; desean experimentar algo nuevo cuando viajan (84%) y quieren sentirse cuidados (78%). La generación "x" priorizan el consumo en los restaurantes y experiencias culinarias (45%), buscan cocina local, regional cuando viajan (87%). Les gusta tener un buen restaurante de hotel (81%) y disfrutar de un bar de hotel único (65%), ellos aprecian recibir consejos locales sobre dónde cenar.

Baby Boomers (de 57 a 74 años).- Para los miembros de esta generación la comida y el comedor es una parte muy importante de la experiencia de viaje, los restaurantes y las experiencias culinarias son su principal prioridad en el presupuesto de viaje (45%), buscan cocina local y regional cuando viajan (86%), prefieren cenar en persona en lugar de opciones para llevar y son menos propensos a adoptar los códigos QR. Los Baby Boomers reconocen los beneficios de la tecnología, pero aprecian el factor "humano" de la hospitalidad. La mejor experiencia de viaje para ello es el factor "humano" de la hospitalidad (el servicio) Hilton (2024).

4.1.2 Alternativa 2: Establecer nueva estructura organizacional.

La nueva estructura organizacional garantizará una gestión efectiva y eficiente de todas sus áreas y funciones del negocio; asimismo, promueva la colaboración, comunicación e integración entre el área comercial y las áreas operativas que permitan trabajar de manera

coordinada con la finalidad de maximizar los ingresos de SUNEK Hotel, los pasos a seguir son los siguientes:

a). Definir con claridad los objetivos, metas que desean alcanzar, así como las estrategias que se utilizarán para lograrlos, esto permitirá definir las áreas y funciones necesarias para el funcionamiento del hotel

b). Identificar y analizar las áreas y funciones clave, como ventas, marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, entre otras siempre alineadas con los objetivos y estrategias establecidos.

c). Definir los niveles jerárquicos, autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y toma de decisiones.

d). Establecer roles, responsabilidades claras y bien definidos para evitar confusiones y conflictos, con la finalidad de fomentar la colaboración y trabajo en equipo entre las áreas de la empresa.

e). Implementar canales y sistemas de comunicación claros y eficientes entre el área comercial y las áreas operativas, el uso de herramientas de comunicación interna, como medio digitales o electrónicos, plataformas colaborativas.

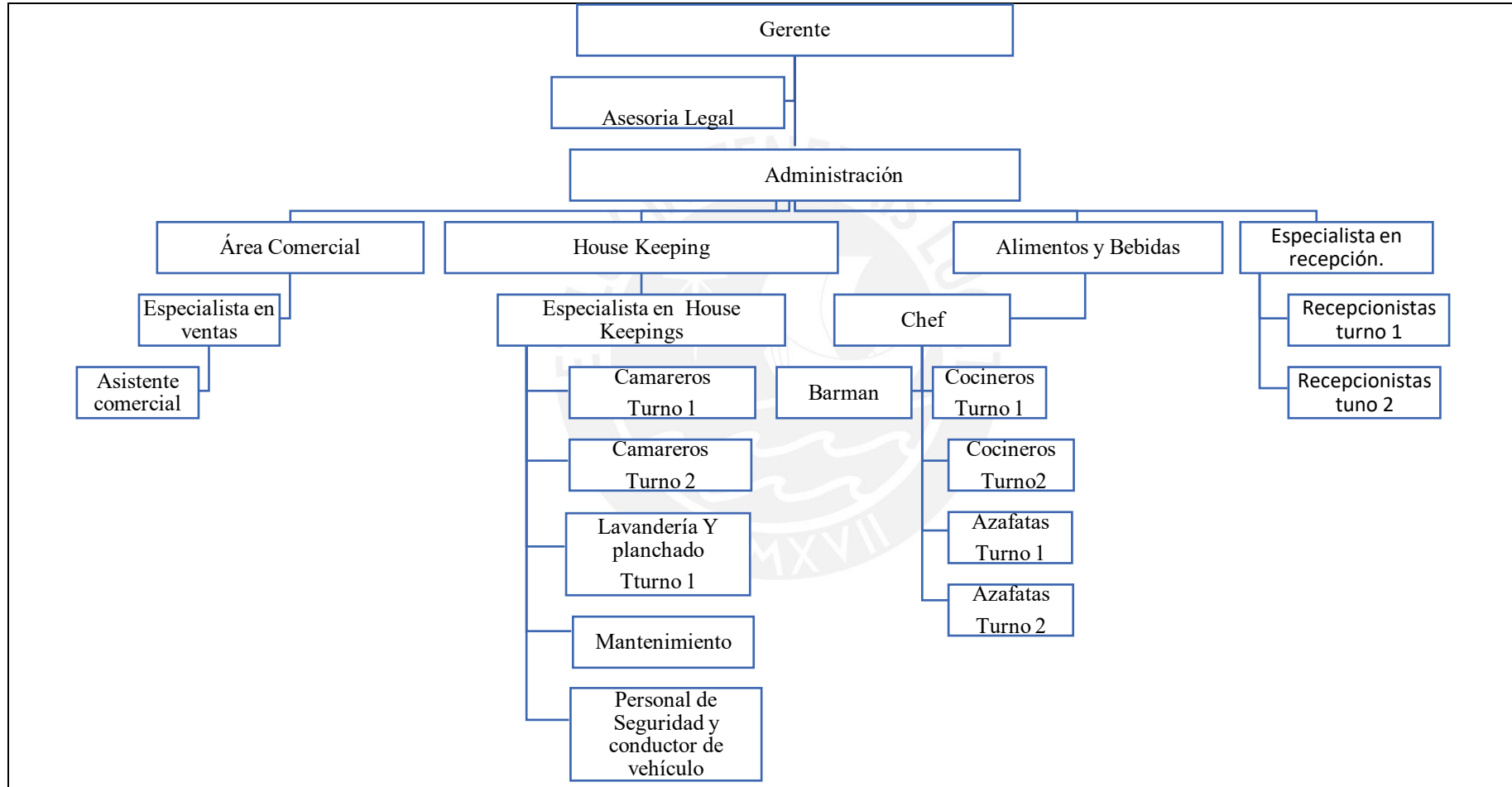
f). Promover la colaboración y trabajo en equipo entre el área comercial y las áreas operativas, a través de la participación conjunta, intercambio de información y conocimientos, y establecimiento de metas compartidas.

g). Definir indicadores de desempeño que permitan medir el éxito y la eficiencia de las áreas, estos indicadores deben estar alineados con los objetivos establecidos y monitoreados en forma regular.

La estructura organizacional, consiste en ordenar las actividades de un área o grupo de trabajo. La finalidad de estructurar el diseño de una organización es dividir el trabajo y coordinar mejor las actividades del grupo o área de tal forma les facilite alcanzar los objetivos más rápido de forma grupal que a manera individual (Johnston, & Marshall, 2009)

Figura 17

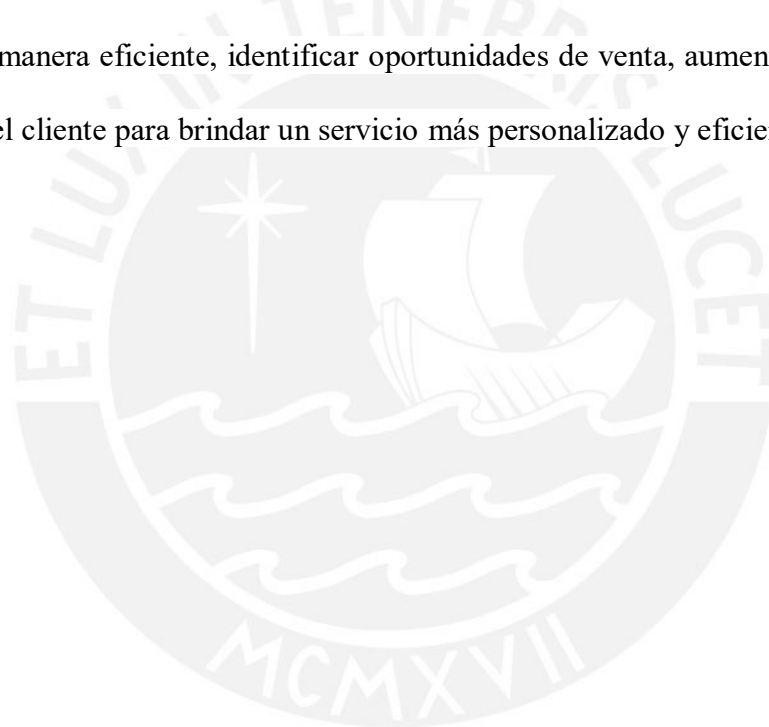
Nueva Estructura Organizacional de SUNEK Hotel



Nota. Adaptado de información proporcionada por el área administrativa de SUNEK Hotel.

4.1.3 Alternativa 3: Capacitar a las diferentes áreas del hotel en herramientas de gestión administrativa y procesos operativos.

La empresa debe recopilar y almacenar datos sobre las preferencias, historial de compras, necesidades y comportamiento de los clientes. Al centralizar la información, la empresa tiene una visión más completa y detallada, permite identificar oportunidades de venta personalizadas, una base de datos centralizada y bien organizada, con la finalidad de brindar un servicio más eficiente y personalizado. Capacitar a las diferentes áreas del hotel en herramientas de gestión administrativa y procesos operativos permite centralizar y organizar la información de manera eficiente, identificar oportunidades de venta, aumentar la satisfacción y fidelización del cliente para brindar un servicio más personalizado y eficiente.



Capítulo V: Plan de Implementación

5.1 Actividades para la Implementación

5.1.1 *Actividades para la implementación de una franquicia*

El uso de una franquicia de nivel internacional será de mucha importancia y beneficiosa para SUNEC Hotel permitiendo: la estructuración de los procesos de gestión, marketing, capacitación, experiencia, asesoría y conocimiento; asimismo, un sólo criterio para los procesos y procedimientos de atención al cliente (Fisher, et al., 2017). En base al análisis realizado por el equipo de trabajo existen dos opciones para adquirir la franquicia de marca, la más conveniente o adecuada sería la opción donde la operación del negocio este cargo del propietario de la empresa, las opciones son: cadena de hoteles Hilton o cadena de hoteles Intercontinental (Holiday Inn) en la marca Crowne Plaza. Porque permitirá expandirse de manera más rápida y efectiva; SUNEC Hotel aprovechará las experiencias y el experto de las marcas, permitiendo ingreso a otros mercados y crecimiento: además permitirá, reducción de riesgos, ventajas competitivas y estándares de calidad. El principal objetivo de la implementación de una franquicia es otorgar una propuesta de valor de calidad a los clientes, bajo los estándares de una empresa reconocida a nivel mundial, esto permitirá, además, reducir los riesgos y aumentar el reconocimiento de la marca; asimismo, permitirá ampliar la oferta hotelera hacia otros mercados de las principales del Perú. Las actividades para la implementación de una franquicia se muestran en la Figura 18. Por otro lado, el costo de la franquicia Hotelera de la marca Hilton Hoteles Resort, es de \$ US 75,000, royalty free de 5.55%; marketing fee de 4%

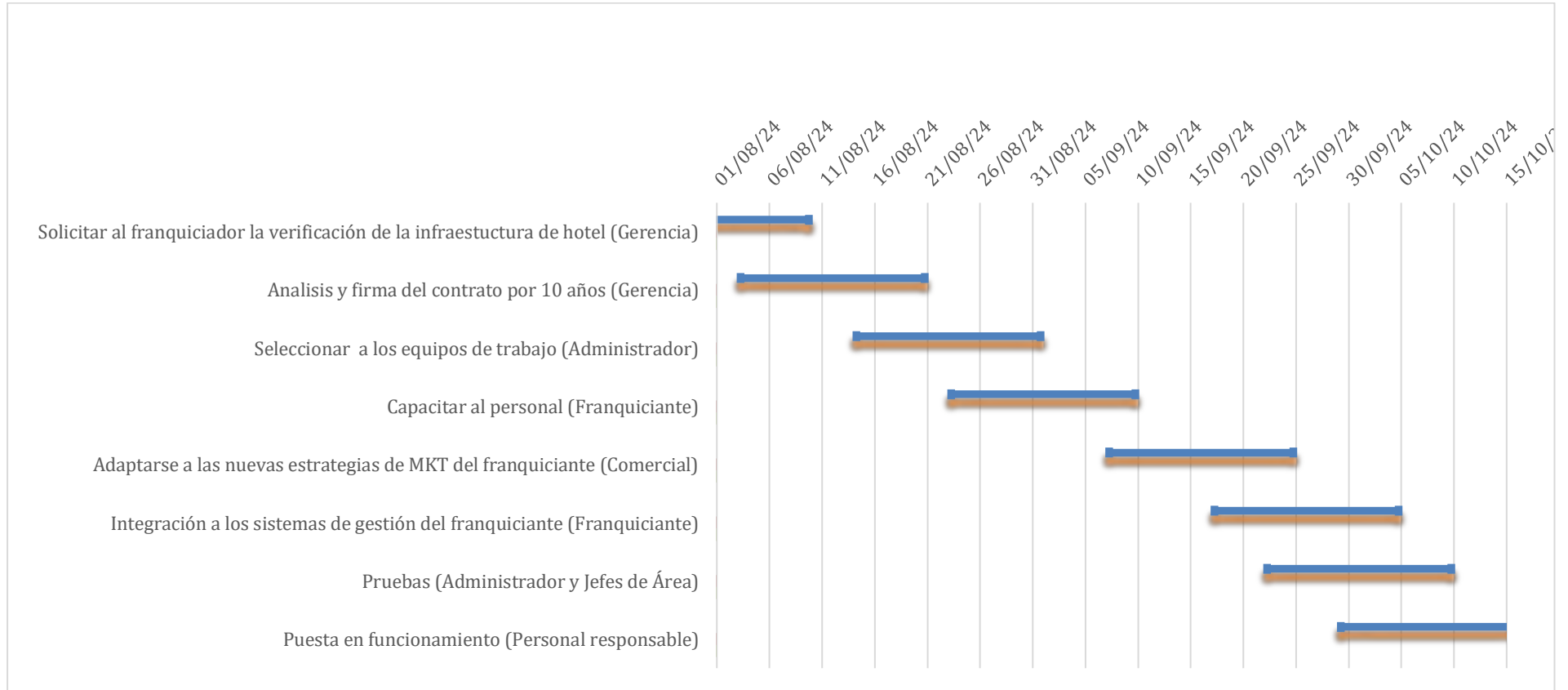
Figura 18*Actividades para la Implementación de una Franquicia*

Acciones	Solicitar al franquiciador la verificación de la infraestructura del hotel	Lobby, estacionamiento, habitaciones, todo
	Analizar y firmar el contrato por 10 años	
	Seleccionar los equipo de trabajo por área	
	Capacitar al Personal	
	Adaptarse a las nuevas estrategias de MKT del franquiciante	
	Adaptarse e integrarse a los sistemas de información de franquiciante	
	Pruebas	
	Puesta en funcionamiento	

Nota. Adaptado de *Hotel Project Leads: Brand Finance, 2023* (<https://brandfinance.com/>)

Figura 19

Diagrama de Gantt para la implementación de Franquicia para SUNEK Hotel



Nota. Adaptado de SUNEK Hotel

5.1.2 Actividades para establecer una nueva estructura organizacional.

Esta nueva estructura tendrá como objetivo ser eficaz y eficiente en todas sus áreas y funciones del negocio; asimismo, promoverá la colaboración, comunicación e integración entre el área comercial y las áreas operativas que permitan trabajar de manera coordinada con la finalidad de maximizar los ingresos de SUNEK Hotel. Las actividades para establecer la nueva estructura organizacional y las funciones de SUNEK Hotel son las siguiente:

Figura 20

Funciones de la nueva Estructura Organizacional de SUNEK Hotel



Nota. Adaptado de la información proporcionada por SUNEK Hotel

En la Tabla 24 se muestra las ventas actuales de SUNEK Hotel correspondiente al año 2022. Es muy importante establecer la meta de ventas para el área comercial de SUNEK Hotel.

Ventas anuales según temporada. Antes de especificar las ventas a cumplir durante el año, en la Tabla 23 se detalla las diferentes temporadas de hotelería en Chiclayo.

Tabla 23

Ventas Actuales de SUNEK Hotel 2022

Inventario	Tipo de Habitación	Cantidad	Índice de rotación			Precio	Días al mes	Total
			Cantidad	%	S/			
	Simple	30	19.50	0.65	S/	180.00	30	S/ 105,300.00
	Matrimonial o doble	20	13.00	0.65	S/	260.00	30	S/ 101,400.00
	Suites	15	5.25	0.35	S/	300.00	30	S/ 47,250.00
		65	37.75					S/ 253,950.00

Nota. Adaptado de Información financiera del área de contabilidad de SUNEK Hotel.

En la Tabla 24 se indica la capacidad hotelera de SUNEK Hotel con la finalidad de ser vendidas por el área comercial de acuerdo con la meta establecida.

Tabla 24

Temporada Hotelera Anual en Chiclayo

Temporalidad:	Meses
Baja:	Enero, febrero: 2 meses.
Media:	Abril, mayo, octubre noviembre: 4 meses.
Alta:	Marzo (Semana Santa), junio, julio (Fiestas patrias), agosto, septiembre, diciembre (eventos) 6 meses

Nota. Adaptado de *Reporte Regional de Turismo Lambayeque*, marzo 2024.

<https://goo.su/sKprn6>

Tabla 25

Cantidad de Habitaciones a ser Vendidas por el Área Comercial.

No de habitaciones					
alquiladas	%	Meta	Días al mes	PU	Total
Simples	15%	80%	30	S/ 180.00	129,600.00
Matrimoniales	15%	80%	30	S/ 260.00	124,800.00
Suites	5%	40%	30	S/ 300.00	54,000.00
					308,400.00

Nota. Adaptado de la información proporcionada por SUNECS hotel.

Ventas anuales. En la Tabla 26 se detalla las ventas que debe realizar el equipo de comercial durante todo el año.

Tabla 26

Ventas Anuales que debe realizar el Área Comercial según Temporadas del año

Temporadas	Meta TB	Meta TM	Meta TA	Venta anual
	-20%	-15%	20%	
	308,400.00	308,400.00	308,400.00	
	246,720.00	262,140.00	370,080.00	
TA + TM+TB	493,440.00	1'048,560.00	2'220,480.00	S/ 3'762,480.00

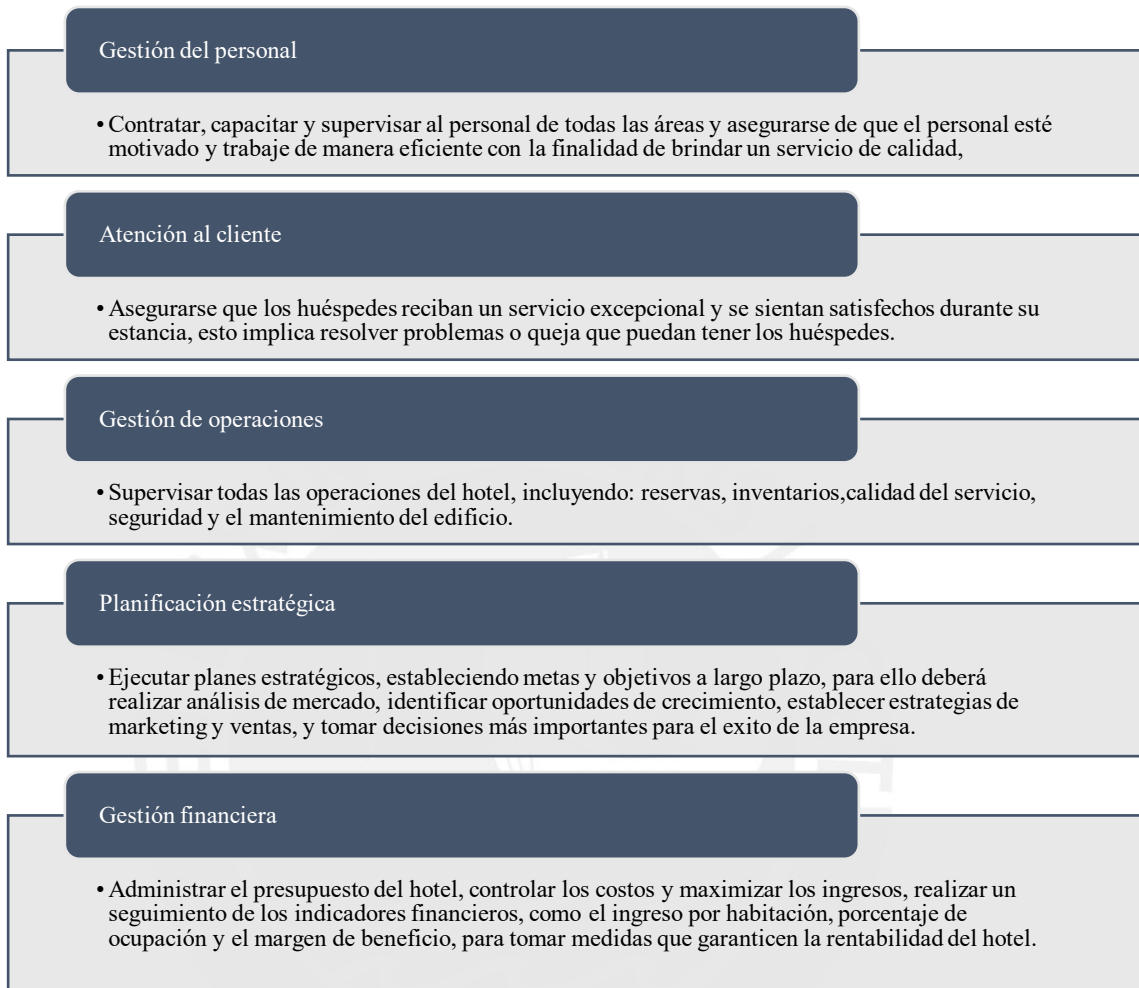
Nota. Adaptado de Elaboración y proyección en base a los históricos de ventas de SUNECS Hotel

Hotel

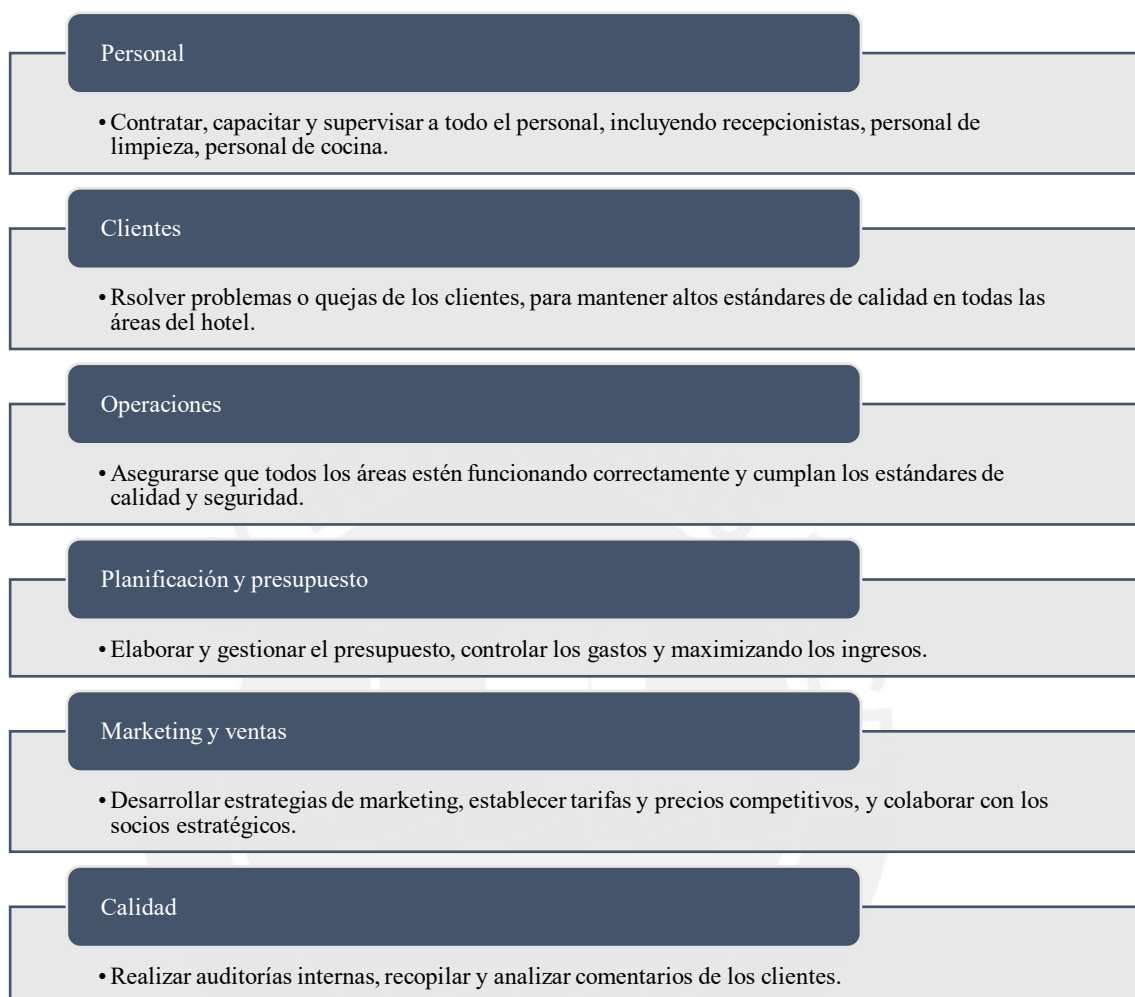
Funciones del Gerente de SUNECS Hotel. – El gerente debe garantizar una operación eficiente para brindar un servicio de calidad y lograr los objetivos financieros de la empresa, sus principales funciones son las siguientes:

Figura 21

Funciones del Gerente



Nota. Adaptado de la información proporcionada por SUNEK Hotel.

Figura 22*Funciones del Administrador*

Nota. Adaptado de la información proporcionada por SUNEK Hotel.

Funciones del área comercial de SUNEK Hotel. El área comercial desempeña un rol muy importante en la gestión y éxito del negocio; por ello, sus principales funciones son las siguientes:

Figura 23*Funciones del Área Comercial*

Nota. Adaptado de la información proporcionada por SUNEK Hotel.

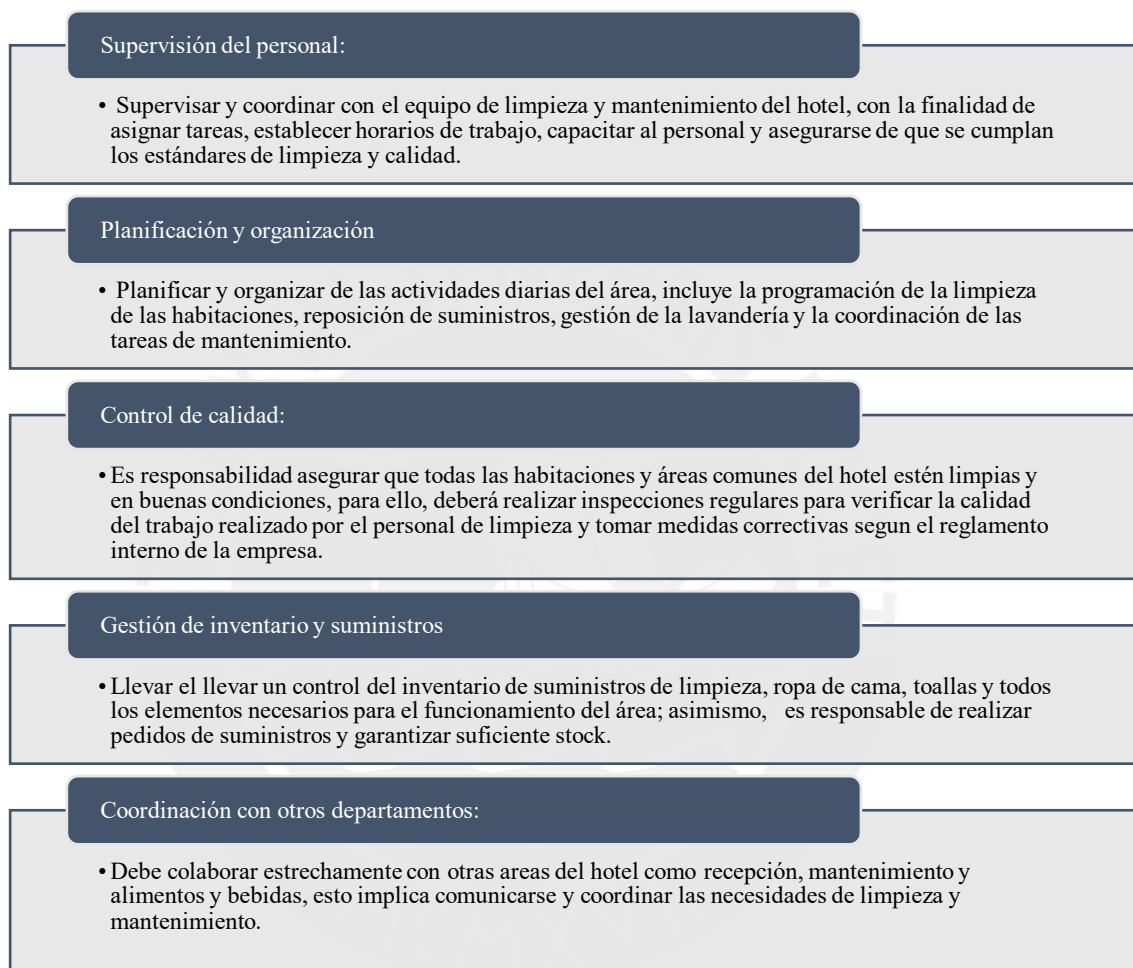
Funciones del área de HouseKeeping de SUNEK Hotel. El área de HouseKeeping, también conocida como el departamento de limpieza y mantenimiento, para garantizar la comodidad y satisfacción de los huéspedes. Las principales funciones del área de HouseKeeping son las siguientes:

Funciones del especialista de HouseKeeping. - El especialista de HouseKeeping desempeña un papel fundamental en la gestión y supervisión de las actividades de limpieza y mantenimiento del hotel, su objetivo principal es garantizar la satisfacción del cliente, mantener

un ambiente limpio, ordenado y acogedor en todas las áreas del hotel: sus funciones son las siguientes:

Figura 24

Funciones del Especialista en HouseKeeping

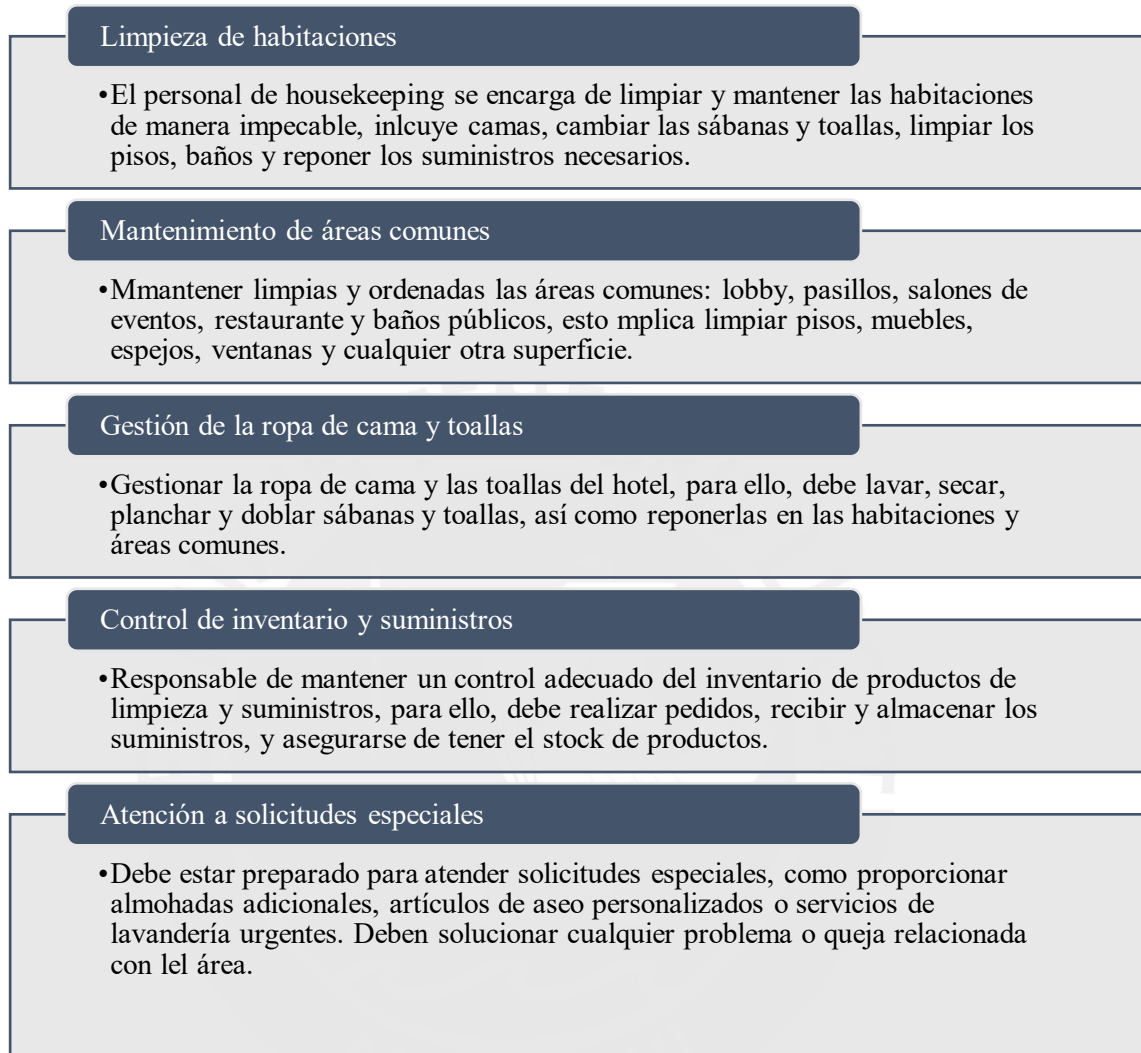


Nota. Adaptado de la información proporcionada por SUNEK Hotel.

Funciones de los camareros y personal de HouseKeeping. - Las funciones del personal de esta área son las siguientes:

Figura 25

Funciones de Camareros y Personal de HouseKeeping



Nota. Adaptado de la información proporcionada por SUNEK Hotel.

Funciones del área de alimentos y bebidas de SUNEK Hotel. - El área de alimentos y bebidas desempeña funciones muy importantes para garantizar una experiencia gastronómica de calidad.

Funciones del Chef. - En encargado del área debe desarrollar las siguientes funciones:

Figura 26

Funciones del Chef



Nota. Adaptado de la información proporcionada por SUNEK Hotel.

Funciones del personal de alimentos y bebidas. - Las principales funciones del personal de esta área son las siguientes:

Figura 27

Funciones del Personal de A&B

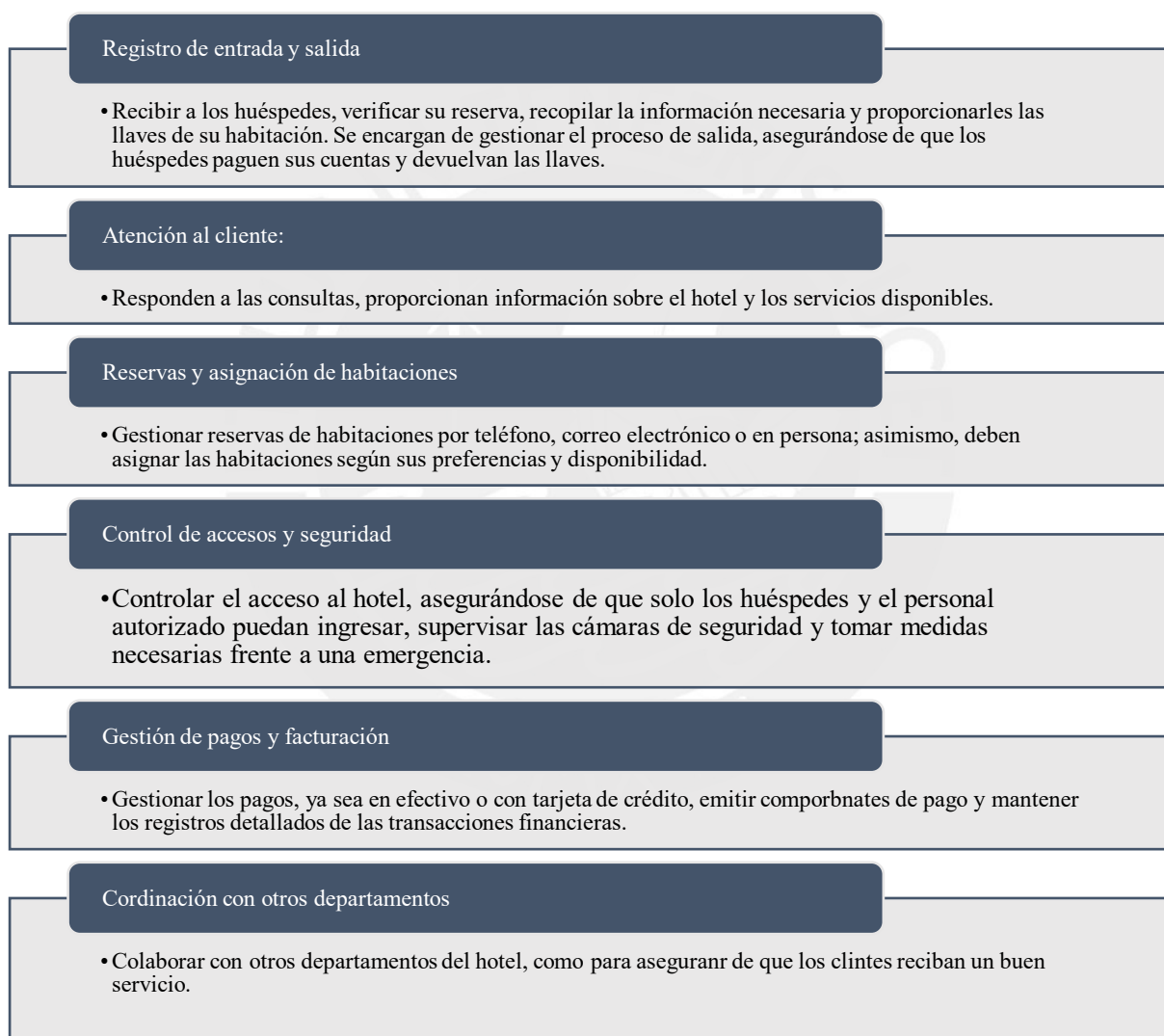


Nota. Adaptado de la información proporcionada por SUNEK Hotel.

Funciones del área de recepción de SUNEK Hotel. - Esta área desempeña un papel muy importante en la satisfacción y experiencia del cliente, brindando un servicio de calidad, gestionando las reservas y pagos; asimismo, deberá coordinar con todas las áreas para garantizar una estadía agradable y sin inconvenientes, las funciones son las siguientes:

Figura 28

Funciones del Área de Recepción



Nota. Adaptado de la información proporcionada por SUNEK Hotel.

Evaluación y ajuste permanente. Es necesario medir los resultados obtenidos y realizar ajustes. Esto es posible llevando indicadores que ayuden a evaluar el resultado del equipo comercial, identificar oportunidades de mejora y realizar cambios en la estrategia si es necesario.

Indicadores claves de rendimiento (key performance indicator) KPI. Los siguientes indicadores son una guía para cumplir por parte del equipo de marketing y ventas.

Número de habitaciones alquiladas. Este indicador se llevará por cada tipo de habitación (simples, dobles y suites) y dependerá la temporada tal como se ha establecido en el siguiente detalle:

Ventas anuales según temporada.

• ***Temporada baja:***

$$1. \frac{\# \text{ De habitaciones (simples y dobles) vendidas}}{\# \text{ de habitaciones totales}} \times 100 \geq 64\%$$

$$2. \frac{\# \text{ De Suites vendidas}}{\# \text{ de habitaciones totales}} \times 100 \geq 20\%$$

• ***Temporada media:***

$$3. \frac{\# \text{ De habitaciones (simples y dobles) vendidas}}{\# \text{ de habitaciones totales}} \times 100 \geq 68\%$$

$$4. \frac{\# \text{ De Suites vendidas}}{\# \text{ de habitaciones totales}} \times 100 \geq 28\%$$

• ***Temporada alta:***

$$5. \frac{\# \text{ De habitaciones (simples y dobles) vendidas}}{\# \text{ de habitaciones totales}} \times 100 \geq 80\%$$

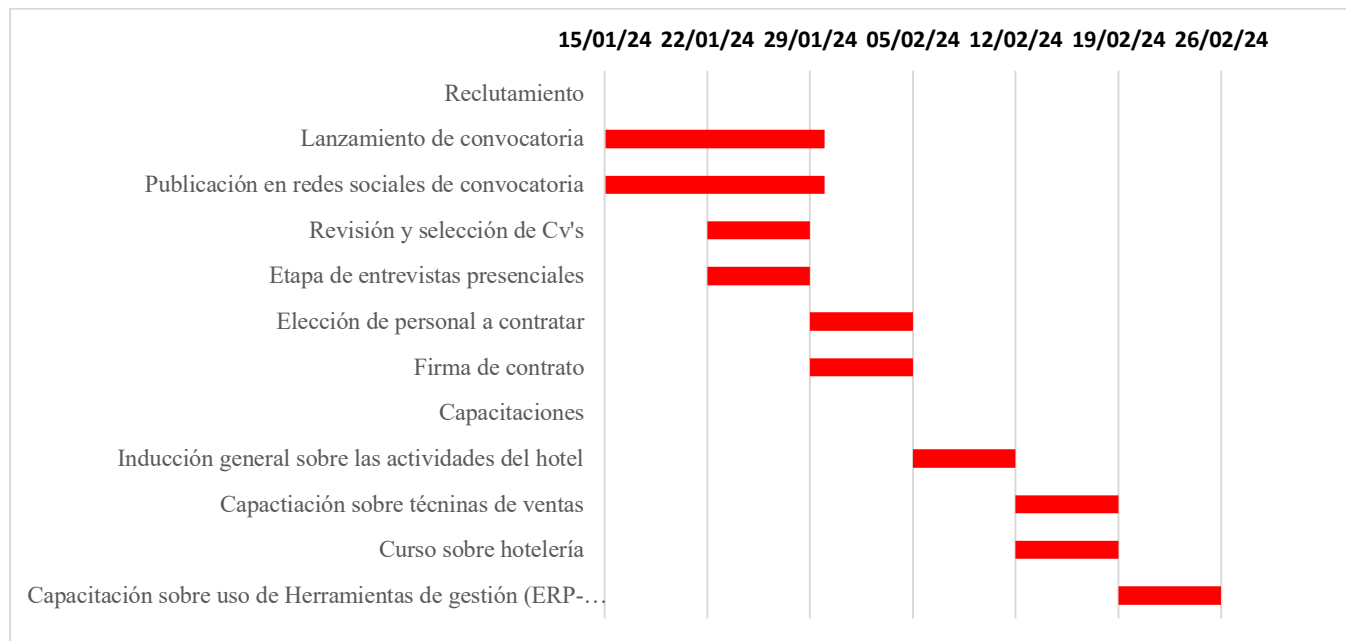
$$6. \frac{\# \text{ De Suites vendidas}}{\# \text{ de habitaciones totales}} \times 100 \geq 40\%$$

Estos indicadores permitirán medir al equipo de ventas los resultados obtenidos e identificar mejoras.

Plan de Implementación (Gantt Chart). En la Figura 30 se presenta las actividades para la implementación del área comercial.

Figura 29

Diagrama de Gantt para la Implementación del Área Comercial en SUNECS Hotel



Nota. Adaptado de la información proporcionada por SUNECS Hotel

Presupuesto para la implementación del área comercial. En la Tabla 27 se detalla el gasto total del equipo comercial de un año.

Tabla 27

Presupuesto del Equipo Comercial de SUNECS Hotel 2024

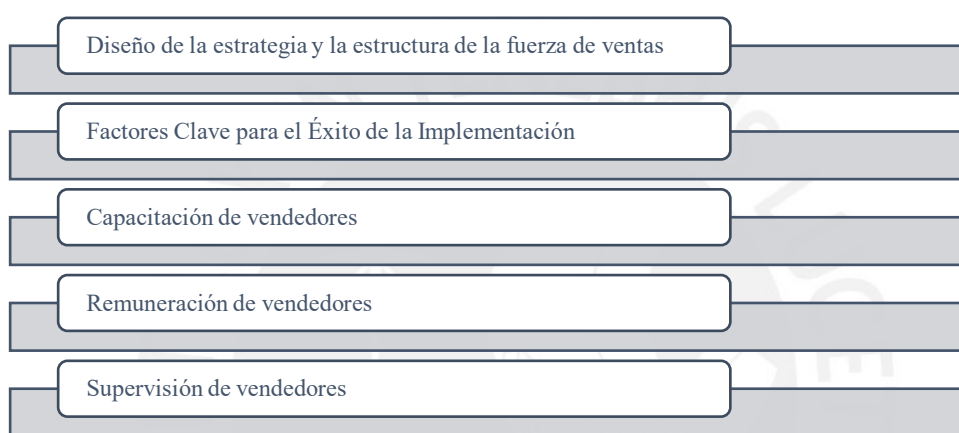
Cantidad de Personas	Sueldo x mes	N° de meses	Total,						
			Sueldos al año	Gratificaciones	CTS	Leyes sociales	Total		
1	S/ 2,200	12.00	S/ 26,400	S/ 4,796	S/ 2,200	S/ 2,376.00	S/ 35,772		
2	S/ 1,500	12.00	S/ 18,000	S/ 3,270	S/ 1,500	S/ 1,620.00	S/ 24,390		
Totales:	S/ 3,700			S/ 8,066	S/ 3,700	S/ 3,996.00	S/ 60,162		

Nota. Adaptado de *Sueldo del mercado de la región Lambayeque*. No incluye comisiones por ventas mensuales.

Factores clave para el éxito de la implementación del área comercial. El equipo trabajará con herramientas digitales capaces de administrar datos estructurados; sin embargo, para formar, capacitar y poner en marcha este equipo se adoptarán estrategias. Las estrategias indicadas en la Figura 30 servirán como línea de base para administrar este equipo, es decir la fuerza de ventas asegura el éxito económico de la empresa (SUNEC Hotel) (Kotler et al., 2021).

Figura 30

Estratégicas Claves para Implementar el Área Comercial



Nota. Adaptado de Kotler et al., 2021

Efectividad para incrementar ventas. La implementación de una franquicia hotelera y el uso de las herramientas digitales ayudará a obtener una óptima gestión empresarial en una plataforma unificada que garantizará a los integrantes de la organización trabajar en equipo con compromiso y una sola visión, permite además eficiencia para obtener datos de potenciales clientes de diferentes segmentos de mercado, analizar y comprender sus necesidades, segmentar y otorgar la mejor propuesta de valor de SUNEC Hotel todo ello traducirá en un incremento de las ventas, el margen de utilidad será mayor lo cual permitirá aumentar los resultados económicos mayores a los obtenidos en los años 2019 y 2022.

Mejora del proceso para la toma de decisiones. Las herramientas o sistemas de gestión ayudan a identificar los problemas con la finalidad de tomar una decisión, estas decisiones

serán estructuradas con mucha ponderación con la finalidad de dar una solución en beneficio de la empresa y de los clientes.

Aumenta el valor de la marca SUNEK Hotel. Si bien es cierto que la afiliación a una franquicia hotelera, así como la implementación de la nueva estructura organizacional ayudará a mejorar los resultados económicos, es importante tener un plan de marketing para posicionar la marca e identificar los potenciales clientes.

5.1.3 Actividades para la implementación de un plan de marketing.

Es muy importante un plan de marketing después de afiliar a SUNEK Hotel a la franquicia hotelera Hilton por las siguientes razones: a) utilizar la reputación y el reconocimiento de la marca a nivel mundial; b) diferenciación en el mercado, esto ayudará a identificar los atributos del hotel y a comunicarlos de manera efectiva a los potenciales clientes, c) aumento de la visibilidad y la demanda utilizando estrategias de promoción y publicidad para llegar a los clientes potenciales y persuadirlos de que el hotel es la mejor opción dentro de la franquicia, d) fidelización de clientes, esto implica ofrecer un excelente servicio, desarrollar las estrategias necesarias para brindar una experiencia excepcional al cliente, generar lealtad y promover programas de fidelización.

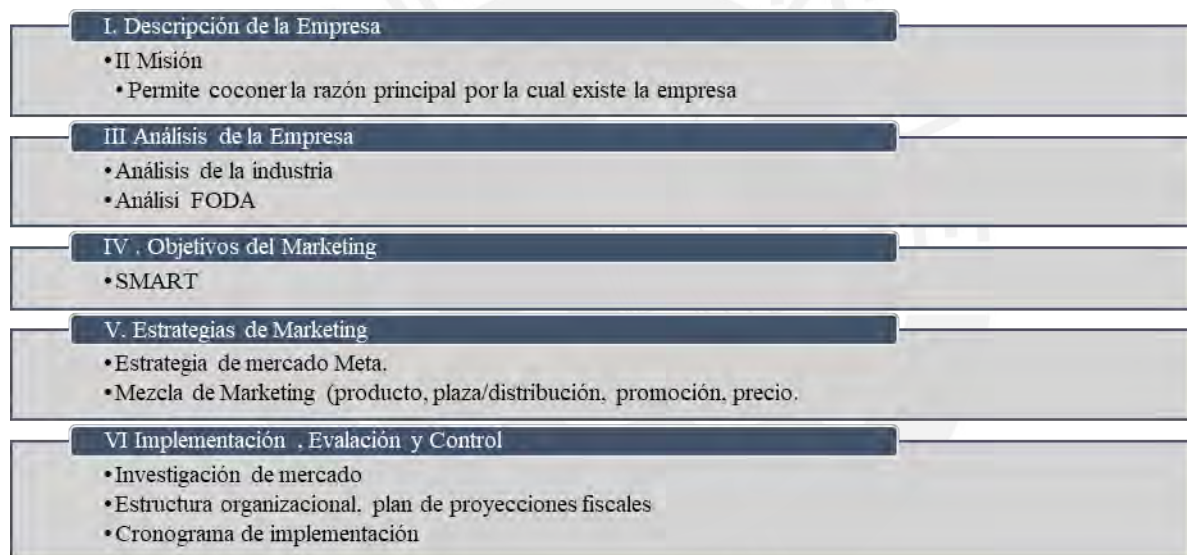
Para ser competitivo en el mercado SUNEK Hotel debe identificar las necesidades de los diferentes segmentos de mercado al cual pretende ingresar con la finalidad de destacar la propuesta de valor. Según (Cohen, 2008) el plan de marketing es un componente esencial para el éxito comercial de cualquier organización, ya que guía las estrategias y acciones que se deben implementar para promocionar y vender productos o servicios de manera efectiva y rentable. Asimismo, para (Sainz, 2020) el plan de marketing es un documento estratégico que establece los objetivos y las acciones de marketing que una empresa planea llevar a cabo durante un período de tiempo específico, generalmente un año. Estos objetivos pueden ser tanto

cuantitativos como cuantitativos, y están diseñados para guiar las actividades de marketing y promoción de la empresa.

El marketing es una filosofía que comprende dos fases: la primera está dada desde la perspectiva gerencial y que se enfoca al cliente en satisfacer sus necesidades, y la segunda, está dada por todas las actividades a realizar que permitirán llevar a cabo la primera (Lamb, et al., 2018). Para la implementación del plan de marketing se debe desarrollar la siguiente estructura:

Figura 31

Estratégicas Claves para Implementar el Área Comercial



Nota: Adaptado de *Marketing con aplicaciones para América*, Apéndice A -5A Parte 2: Plan de marketing de E-motion Software (<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=6902>)

En el presente trabajo de investigación se ha desarrollado los capítulos I, II y III de la estructura del plan de marketing, a continuación, se va a desarrollar las estrategias de marketing con la finalidad de diferenciarse de la competencia, conocimiento del mercado, posicionar la marca, determinar canales los canales de distribución adecuado, conocer el mercado meta:

Segmentación. - Para un mejor entendimiento del segmento al que está dirigido es importante identificar, conocer lo que buscan nuestros clientes y conocer los motivos por los que nos prefieren. En la Tabla 28 se muestra la identificación de las necesidades de nuestros clientes.

Tabla 28

Identificación de Necesidades de Nuestro Cliente

Quién (es nuestro segmento)	Qué (busca nuestros consumidores)	Porqué (nos compran)
Turistas extranjeros o receptivos (EE: UU. Europa)	Que seguro, limpio, moderno y de categoría superior	
Ejecutivos de negocios (Empresas peruanas y extranjeras con sede en el Perú)	Céntrico, donde exista servicios externos (bancos, tiendas)	Infraestructura moderna Imagen de la marca
Funcionarios de las empresas (Bancos, agroexportadoras)	Servicios de alimentación sana, sala de reuniones públicas y privadas.	Precios igual o debajo de la competencia Calidad superior de nuestras habitaciones
Corporativos (Otras empresas diversos sectores)	Riqueza cultural City tours con calles totalmente limpias	Servicios de agua, luces amigables con el medio ambiente Ofertas de temporada y todo el año
Familias de los NSE A y B	Círculo turístico (Trujillo, Chiclayo, Amazonas-Cataratas de Gocta)	

Nota. Adaptado de *SUNEC Hotel*.

En la Tabla 28 se muestra el segmento de clientes de SUNEC Hotel, son turistas extranjeros, ejecutivos de negocios nacionales y extranjeros y familias del NSE A y B; asimismo, las principales necesidades identificadas son seguridad, confort, de preferencia que estén ubicado en el centro de la ciudad y encontrar servicios complementarios con facilidad como circuitos turísticos, servicios de alimentación, bancos, entre otros.

Una vez identificado las necesidades de nuestros clientes se ha realizado la segmentación para los 3 productos que ofrece SUNEC Hotel.

Tabla 29*Arquetipo de Nuestros Clientes – Hospedaje*

Cliente	Extranjero o receptivo	Corporativo Nacional	El Ejecutivo de Negocios	Familias del NSE A y B
Rango de edad:	25 a 70 años	25 a 60 años	-	-
Estudios:	Universitarios	Profesionales, y no profesionales	Profesionales, Especialistas	Profesionales, y no profesionales
Profesión:	Diferentes	Médicos, economistas y otros	Varios	Varios
Rango de salario:	US 5,000.00 a \$ 10,000 al mes	US 2,000.00 a \$ 4,500.00 al mes	US 3,000.00 a US 5,000.00 al mes.	US 3,000.00 a \$ 5,000.00 al mes
Lugar de residencia	EE. UU, España, Alemania, Francia, Italia, Latinoamérica	Lima, Arequipa, Piura, Trujillo.	Lima, Arequipa, Piura, Trujillo.	Lima, Piura, Trujillo.
Situación familiar:	Solteros, casados con hijos	Solteros, casados y casados	Solteros, casados y casados	Casados
Aficiones:	Deportistas,	Deportistas, comida sana	Comida y bebidas saludables	Comida saludable
Hábitos:	Utiliza plataformas de internet para efectuar compras y agencias on line	Compra mediante agencias de viaje o reserva directamente en plataformas del hotel.	Compra mediante agencias de viaje o reserva directamente en	Utiliza redes sociales para informarse
Otras características:	Compran paquetes un mes antes Compran paquetes turísticos Le gusta la comida peruana Recorrer el Norte después del Cuzco Viajan en grupo con guía turístico Tienen capacidad de compra Le gusta el senderismo, viajan en verano	Le gusta comer Le gusta beber Son reservados	-	Tienen niños pequeños y mascotas

Nota. Adaptado de SUNEK Hotel.

En la Tabla 29 se pudo identificar las características de cada uno de los segmentos a los cuales está dirigido el Hospedaje las cuales nos permitirán ofrecer un mejor servicio. Para la segmentación del restaurante, se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30

Arquetipo de Nuestros Clientes – Restaurante “Milenario” de SUNEK Hotel.

Cliente	Familias Chiclayanas
Estudios:	Profesionales, emprendedores y empresarios
Profesión:	Varios
Rango de salario:	S/ 2,000.00 más
Lugar de residencia	Chiclayo
Situación familiar:	Solteros y casados
	La hora de lonchecito
	Comida criolla
Aficiones:	Bebidas con y sin alcohol
hábitos:	Utiliza redes sociales para informarse
Otras características:	Celebran cumpleaños y reuniones, necesitan un ambiente diferente

Nota. Adaptado de información proporcionada por SUNEK Hotel.

En la Tabla 30 se identificó las características del segmento del restaurante, conociendo estas características se reforzará las estrategias para este producto.

Finalmente, la Tabla 31 muestra la segmentación y características de clientes del centro de convenciones al cual está dirigido.

Tabla 31

Arquetipo de Nuestros Clientes – Centro de convenciones

Cliente	Empresas e Instituciones públicas (capacitaciones)	Reuniones y fiestas familiares (corporativos y familiares)
Estudios	Profesionales	Profesionales
Profesión	Varios	Varios
Rango de salario	S/ 3,000.00 más	S/ 6,000.00 a más
Lugar de residencia	Chiclayo, Lima	Chiclayo
Situación familiar	Solteros y Casados	Solteros y casados
Aficiones	-	

Hábitos	Utiliza redes sociales para informarse	Utiliza redes sociales para informarse Recurre al hotel a consultar precios
Otras características	Capacitaciones Congresos Plenarios	Necesita local para organizar fiestas de Baby shower Matrimonios Despedida de soltero (a) Cumpleaños

Nota. Adaptado de información proporcionada por *SUNEC Hotel*.

La información contenida en la Tabla 31, nos permite formular las estrategias para impulsar las ventas respecto a los centros de convenciones de SUNEC Hotel (salones: Tumi de Oro, Tumi de Plata y salón Laquipampa):

Mercado Meta (targeting): Turistas extranjeros de USA y UE, ejecutivos nacionales y extranjeros, familias en general de NSE A y B

Posicionamiento de marca. - La posición de la marca “SUNEC Hotel” se efectuará mediante la diferenciación de sus servicios: *“Para los turistas extranjeros y nacionales SUNEC Hotel es la única marca entre los hoteles de Chiclayo que brindan un servicio personalizado y de calidad, seguridad, elegancia, y modernidad, porque contamos con ambientes confortables, sofisticados, y con tecnología que aporta a la sostenibilidad del medio ambiente”*

Figura 32

Tipos de Productos según la Matriz BCG



Nota. Adaptado de *SUNEC Hotel*.

En la matriz **de crecimiento y participación – BCG**, se puede observar que el servicio hospedaje o alojamiento representa mayor tasa de crecimiento en el mercado; sin embargo, el restaurante “Milenario” representa menor crecimiento y no necesita de mucha inversión para convertirse en producto más rentable; el centro de convenciones tiene baja rentabilidad y genera pérdidas para la empresa.

Figura 33

Matriz Ansoff (Estrategias de Crecimiento)

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración	Desarrollo de productos ?
	NUEVOS	Desarrollo de mercados SUNEC HOTEL Y CENTRO DE COVENCIONES CHICLAYO 4 ****	Diversificar

Nota. Adaptado de *SUNEC Hotel*.

La ubicación de nuestro producto o servicio en la **matriz de Ansoff**, no permite identificar la estrategia de identificar nuevos mercados para que nuestros productos sean valorados.

Canales comerciales. - Los canales comerciales para comercializar y ofertar los productos o servicios de SUNEC Hotel se muestran en la Tabla 32.

Tabla 32

Canales de distribución de SUNEC Hotel

Objetivos de la distribución	Asegurar la correcta cobertura del mercado. (Con la finalidad de medir el porcentaje de nuestro target que queremos o vamos a impactar).
------------------------------	---

Estrategias de la distribución	<p>SUNEC tiene 02 estrategias de distribución:</p> <p>Canal de distribución directa</p> <p>Canal de distribución indirecto corto</p> <p>Directas:</p> <p>Página web de SUNEC Hotel (40% de reservas)</p> <p>Indirecto:</p> <p>OTAs - Online Travel Agency (cobran 14% -16% comisión y generan 40% de las reservas)</p>
Canales de distribución	<p>Agencias de viaje mayoristas (cobran 12% -15% de comisión y generan 20% de las reservas)</p>

Nota. Adaptado de Información proporcionada por SUNEC Hotel

Aunque la mayor cantidad de reservas son mediante canales indirectos, éstos generan un costo adicional lo cual podría influenciar en la decisión de compra; sin embargo, según la estructura de costos se debe adoptar la estrategia para determinar hasta qué punto se puede ajustar el precio de tal forma sea muy competitivo para el cliente.

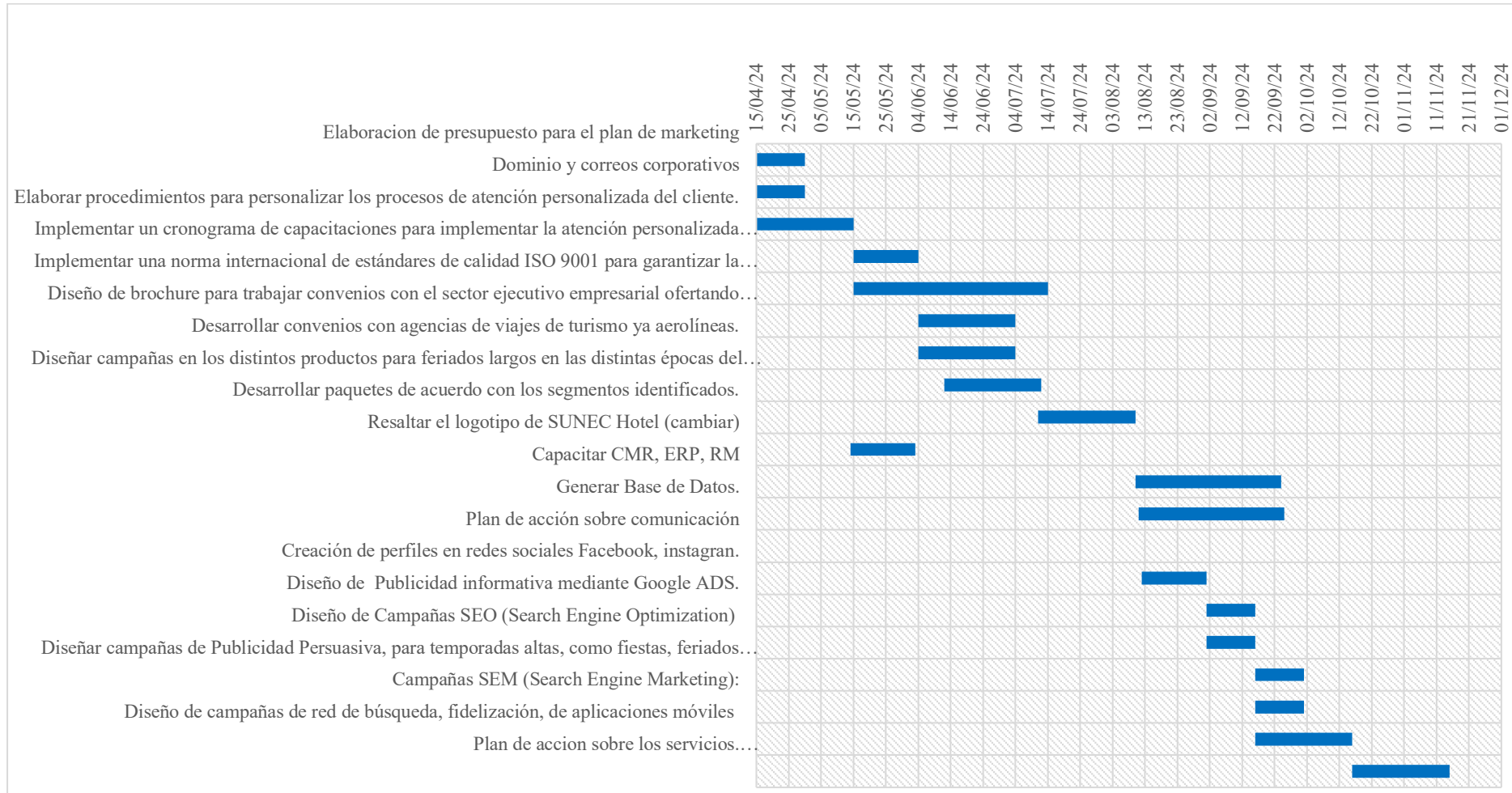
Tabla 33*Presupuesto de Marketing de SUNEK Hotel.*

Ítem	Actividades	Costo S/	Frecuencia	Veces/ año	Total, S/	Descripción del gasto	Fecha	Responsable ejecución
1	Elaboración de presupuesto para el plan de MKT	500.00	1.00	1.00	500.00	Artículos de oficina	30/04/2024	Administrador / Comercial
2	Dominio y correos corporativos	800.00	1.00	1.00	800.00	Punto. Pe	30/04/2024	Administrador
3	Elaborar procedimientos para personalizar los procesos de atención personalizada del cliente.	0.00	0.00	0.00	0.00	Artículos de oficina	15/05/2024	Administrador - AyB
4	Cronograma de capacitaciones para implementar la atención personalizada del cliente.	200.00	1.00	1.00	200.00	Terceros	04/06/2024	Administrador - AyB
5	Implementar ISO 9001 para garantizar la calidad de los servicios y satisfacción del cliente; asimismo, ISO 14001 (medio ambiente).	5000.00	1.00	1.00	5,000.00	Terceros	14/07/2024	Administrador
6	Diseño de brochure para trabajar convenios con el sector ejecutivo empresarial ofertando los tres servicios que ofrece SUNEK.	200.00	1.00	1.00	200.00	Terceros	04/07/2024	Área comercial
7	Desarrollar convenios con agencias de viajes de turismo ya aerolíneas.	500.00	1.00	4.00	2,000.00	Área comercial	04/07/2024	Área comercial
8	Diseñar campañas temporadas específicas del año (semana santa, fiestas patrias, navidad, año nuevo)	150.00	1.00	12.00	1,800.00	Diseño, avisos, publicidad, otros	12/07/2024	Área comercial
9	Desarrollar paquetes de acuerdo con los segmentos identificados. Actividades para estrategias de Fidelización	0.00	0.00	0.00	0.00	Área comercial	10/08/2024	Área comercial
10	Resaltar el logotipo de SUNEK Hotel (cambiar)	450.00	1.00	1.00	450.00	Terceros	03/06/2024	Administrador
11	Capacitar CMR, ERP, RM	0.00	0.00	0.00	0.00	Compra	24/09/2024	Administrador
12	Generar Base de Datos. Plan de acción sobre comunicación	0.00	0.00	0.00	0.00		25/09/2024	Administrador
13	Creación de perfiles en redes sociales Facebook, instagran.	80.00	1.00	12.00	960.00	Terceros	00/01/1900	Área comercial /
14	Diseño de Publicidad informativa mediante Google ADS.	250.00	1.00	2.00	500.00	Terceros	01/09/2024	Área comercial
15	Diseño de Campañas SEO (Search Engine Optimization)	250.00	1.00	2.00	500.00	Terceros	16/09/2024	Área comercial
16	Diseñar campañas de Publicidad Persuasiva, para temporadas altas, como fiestas, feriados largos. Utilizaremos: correos masivos, venta personal, y nos apoyaremos en las plataformas de Facebook y Google.	200.00	1.00	8.00	1,600.00	Terceros	16/09/2024	Área comercial / Administración
17	Campanas' SEM (Search Engine Marketing):	70.00	1.00	12.00	840.00	Terceros	01/10/2024	Área comercial
18	Diseño de campañas en redes sociales, Facebook, Instagram, WhatsApp. Plan de acción sobre servicios	200.00	1.00	10.00	2,000.00	Terceros	16/10/2024	Área comercial
19	Diseño de encuesta de satisfacción para calificación del servicio	200.00	1.00	1.00	200.00	Artículos de oficina	15/11/2024	Adm./Comercial/HK
TOTAL					S/ 17,550.00			

Nota. Adaptado de información proporcionada por SUNEK Hotel.

Figura 34

Diagrama de Gantt para la Implementación de un Plan de Marketing de SUNEK Hotel

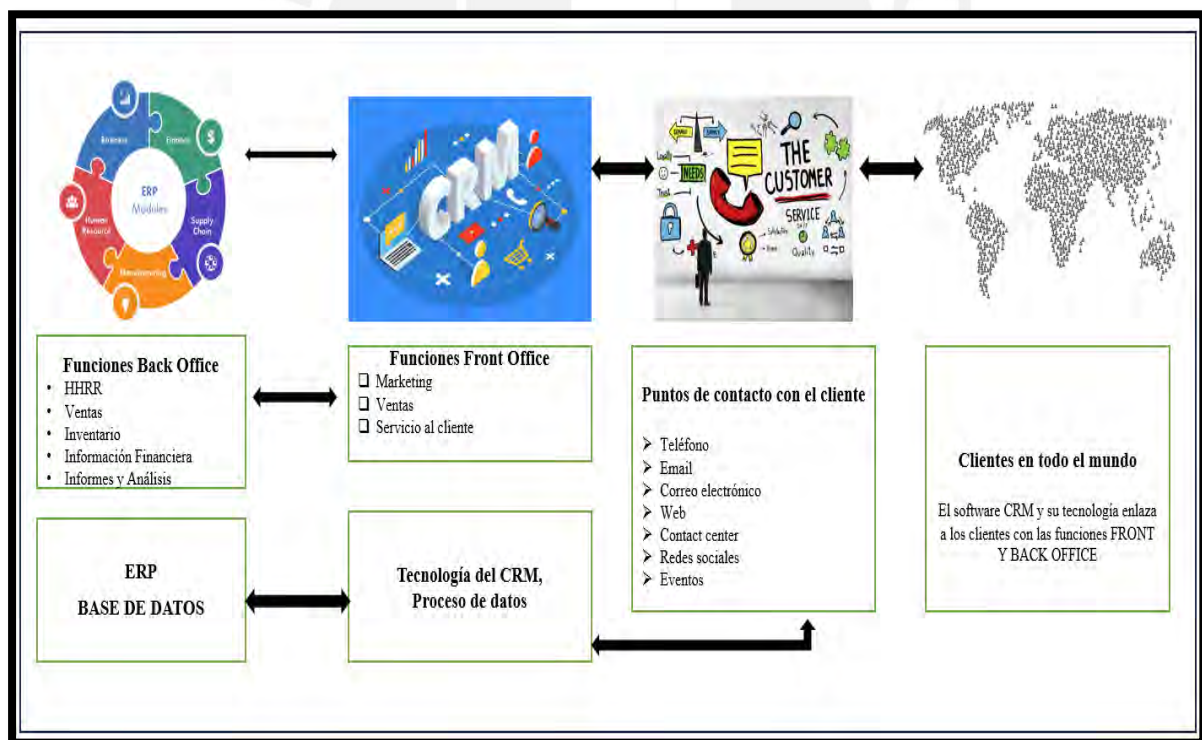


Nota. Adaptado de Información proporcionada por SUNEK Hotel

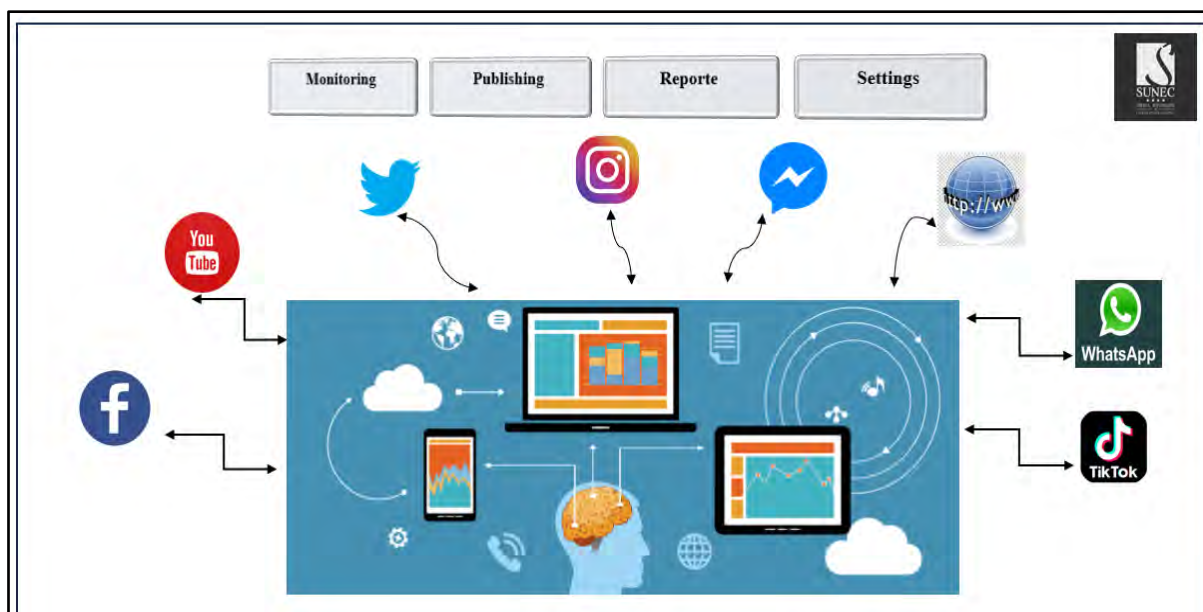
5.1.4 Actividades para la capacitación de software ERP, CRM.- Antes de afiliarse a SUNEK Hotel a una franquicia hotelera es necesario capacitar al personal en los softwares ERP y CRM; es decir: la herramienta ERP tiene los módulos: recursos humanos, ventas, inventario, informes y análisis (funciones internas “back office”) son actividades que no tienen contacto con clientes y que permitirá consolidar datos de clientes; y la herramienta o software CRM tendrá en su estructura los módulos: marketing, ventas y atención al cliente (funciones externas “front Office), son actividades que implican contacto directo con el cliente para obtener eficiencia y efectividad en la entrega de la propuesta de valor de SUNEK Hotel (ver la Figura 35 y Figura 36).

Figura 35

Capacitación en ERP y CRM al Personal de SUNEK Hotel



Nota. Adaptado de HubSpot 2023. <https://www.hubspot.es/products/management-software>

Figura 36*Actividades para capacitación de Software*

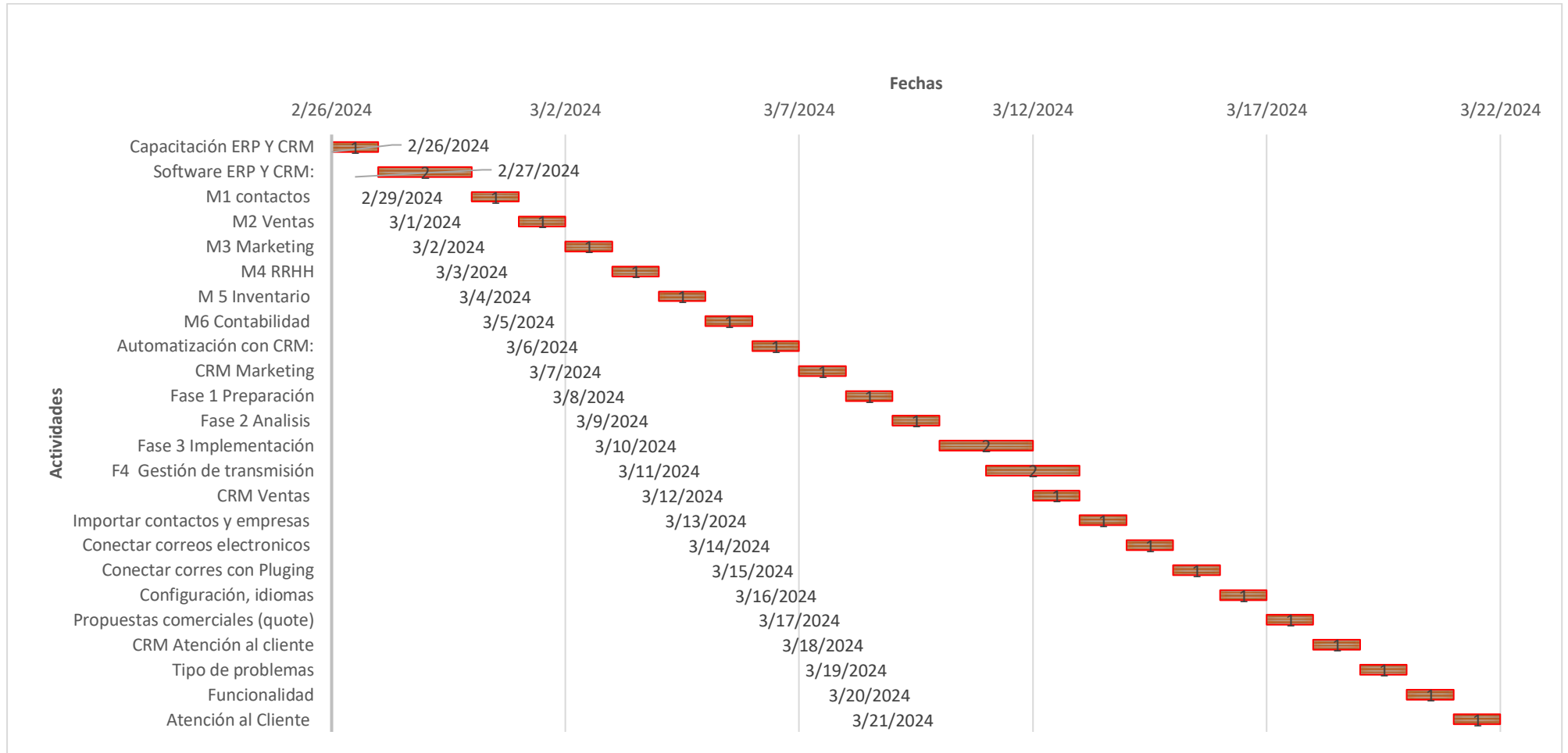
Nota. Adaptado de *HubSpot*, 2023. <https://blog.hubspot.es/marketing/reputacion-online>

5.1.5 Actividades para capacitación de software review management (Gestión de la reputación). - La gestión de la reputación es muy importante toda vez que se efectuará seguimiento de los comentarios del hotel en las redes sociales, esto permitirá, estar atentos y contestar en forma inmediata y digitalizada a nuestros clientes o consumidores; para ello, se debe capacitar. La reputación de una marca mencionada en redes sociales es la percepción de los usuarios que tienen del establecimiento en el mundo digital, antes de viajar los nuevos clientes valoran las opiniones; por ello, es importantes, construir una buena imagen de marca mediante reseñas, comentarios, experiencias compartidas en los medios digitales y otros medios (IEBS Business School, 2023).

Plan de implementación de las capacitaciones al personal (Gantt Chart). En la Figura 38 se presenta el Gantt Chart del ERP y CR de SUNEC Hotel, y en la Figura 39 se presenta el Gantt Chart) de Review Management para SUNEC Hotel.

Figura 37

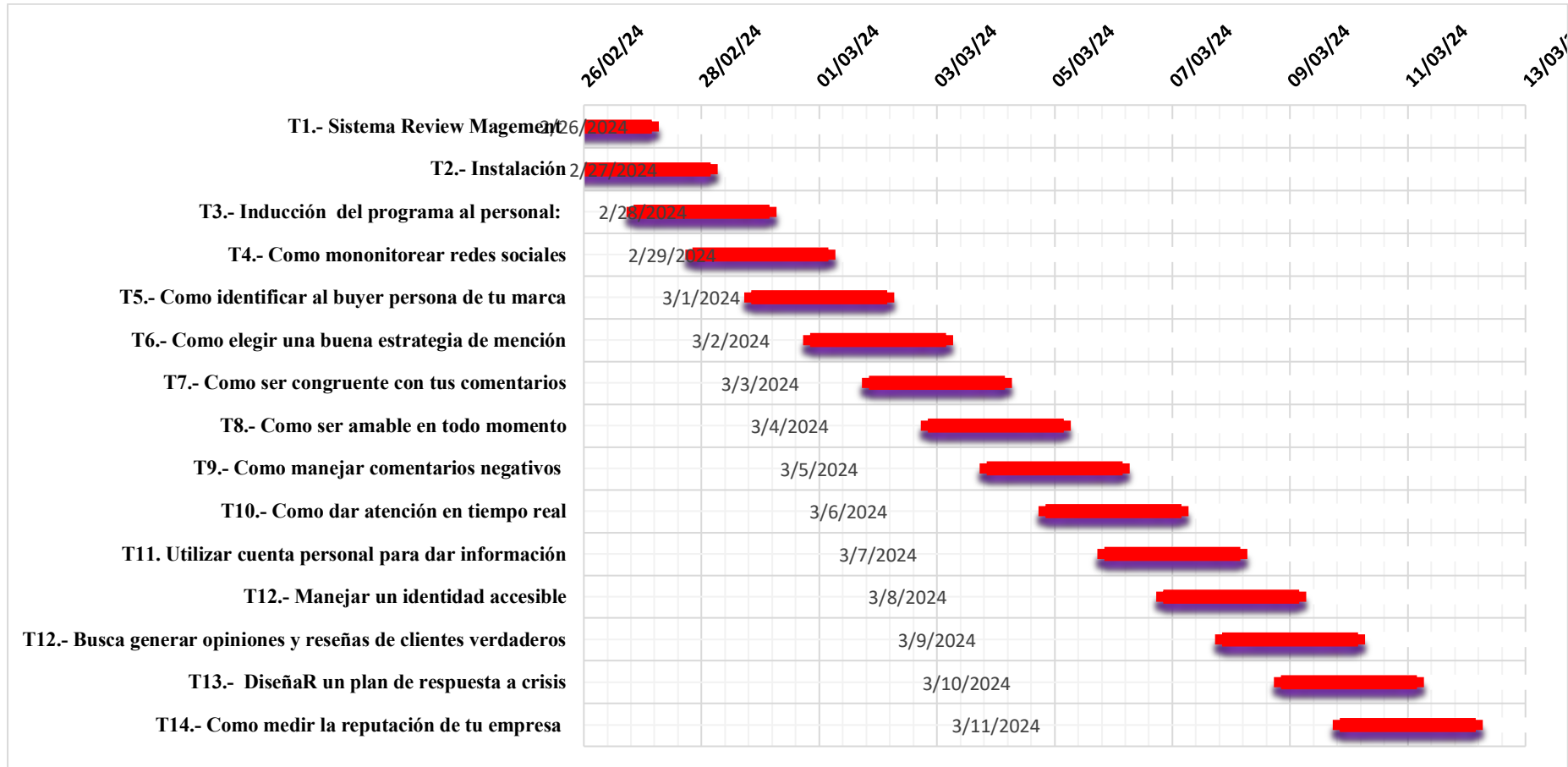
Gantt Chart para Capacitar al Personal en ERP y CR de SUNEK Hotel



Nota. Adaptado de *HubSpot*. (<https://blog.hubspot.es/marketing/reputacion-online>)

Figura 38

Gantt Chart para Capacitar al Personal en Review Management” para SUNEK Hotel



Nota. Adaptado de *HubSpot*. (<https://blog.hubspot.es/marketing/reputacion-online>)

Equipos y software que se implementará en SUNECHotel. En la Tabla 34 se presentan los equipos y licencias que se implementarán.

Tabla 34

Equipos y Licencias que se Implementará en SUNECHotel

Descripción Equipo y Software	Cantidad Usuarios	PU US \$	Mes	Anual	TC	En Soles
Servidor informático	\$1.00	\$2,500.00	\$1.00	\$2,500.00	3.70	S/ 9,250.00
Software - originales	\$2.00	\$65.50	\$131.00	\$1,572.00	3.70	S/ 5,816.40
Software internet (anual)	\$1.00	\$216.00	\$1.00	\$216.00	3.70	S/ 799.20
Software Servicios y Mtto	\$1.00	\$79.00	\$79.00	\$948.00	3.70	S/ 3,507.60
						S/ 19,373.20

Nota. Adaptado de *BRAND24* (<https://app.brand24.com/account/upgrade>)

Capítulo VI: Resultados Esperados

6.1 Recuperación de la Inversión

El proceso de gestión y negociación para la afiliación de SUNEK Hotel a la marca Hilton comenzará en febrero del 2024, para ello es necesario acondicionar las instalaciones del hotel con la finalidad de cumplir con los estándares establecidos por la cadena hotelera, es decir se debe hacer mejoras y algunas renovaciones respecto al diseño, calidad y servicios, los costos que demandaran la afiliación ascienden a \$ 75,000 dólares americanos; y \$ 277,818.55 dólares americanos, para el acondicionamiento y equipamiento de todas las habitaciones, estos costos están son:

Tabla 35

Costo Promedio para la Renovación de Habitaciones de SUNEK Hotel

Renovación típica de artículos blandos de habitaciones de hoteles de servicio completo	Costo promedio por habitación
Demolición	\$390.64
Instalación de FF&E Mobiliario accesorios	\$390.35
Obras de arte, espejos y accesorios (paquete instalado)	\$1,086.50
Espejo de tocador con marco de altura completa	\$248.33
Faldón de cama o funda para somier	\$182.00
Almohada decorativa	\$118.96
Alfombra y almohadilla	\$1,023.08
Lámpara de escritorio	\$167.67
Lámpara de piso	\$315.33
Lámpara de mesa auxiliar	\$305.00
Lámpara de mesita de noche o soporte	\$445.00
Luz de bienvenida (en ubicación existente)	\$259.51
Silla de escritorio (incluye tela)	\$374.33
Sillón (incluye tela)	\$773.00
Otomana (incluyendo tela)	\$321.33
Sofá cama (incluida la tela; solo se supone que hay habitaciones King)	\$579.50
Pintar techos texturizados o de paneles de yeso	\$398.89
Molduras de pintura (base y corona)	\$347.47
Pintar puertas de entrada, puertas de armario, marcos y rejas	\$214.78
Revestimiento de paredes de vinilo (LY 54")	\$1,592.95

Tratamientos para ventanas (transparentes, opacas, herrajes, instalados)	\$683.00
Juegos de cama (somier, colchón y estructura)	\$967.50
Área de entrada Pisos de superficie dura	\$919.85
TV y soporte (LCD HD, incluida la asignación de programación)	\$1,333.75
Costo subtotal de construcción y FF&E por clave	\$13,442.75
Margen de Construcción (18% de la Construcción)	\$1,209.85
Flete e Impuestos (6%-8%)	\$403.28
Honorarios profesionales	\$1,505.59
Contingencia (10%)	\$1,656.15
Costo total general de construcción y FF&E por clave	\$18,217.61

Nota: Adaptado de *Hotel Project Leads* (<https://hotelprojectleads.com/cost-estimating/>)

6.2 Inversión total en acondicionamiento de las habitaciones de SUNEK Hotel

Los costos indicados en la tabla 36 son para establecimientos que están en construcción o necesitan un cambio total; sin embargo, SUNEK Hotel tiene mobiliario de calidad que puede utilizarse como parte del equipamiento requerido por el franquiciante, por ello, hemos establecido el porcentaje que se debe invertir en todas las habitaciones sobre la base del monto establecido por la franquicia según Tabla 36.

Tabla 36

Inversión Total en Acondicionamiento de las Habitaciones de SUNEK Hotel

Porcentajes	Monto Base	Suite	Dobles y familiares	Matrimoniales y Simples	TOTAL
		15	15	35	
Suites	30%	\$ 18,217.61	\$ 81,979.25		
Dobles y Fam.	25%	\$ 18,217.61	\$ 68,316.04		
Matrimoniales y Simples	20%	\$ 18,217.61		\$ 127,523.27	
TOTAL			\$ 81,979.25	\$ 68,316.04	\$ 127,523.27
					\$ 277,818.55

Nota. Adaptado de Información proporcionada por SUNEK Hotel.

Es necesario capacitar al personal en herramientas de gestión, atención al cliente, procesos operativos, gestión de reservas y otros aspectos necesarios con la finalidad de brindar una buena experiencia al cliente, para ello, se debe modificar la estructura organizacional de la empresa, que cada área de la empresa asuma nuevos roles, funciones y metas de ventas al mes.

La creación del área comercial será muy importante dentro de esta nueva estructura organizacional la misma que se encargará de prospectar los indicadores establecidos por la empresa, la gestión eficiente del inventario y la implementación de estrategias de marketing y promoción adecuadas para maximizar la ocupabilidad y minimizar el inventario desocupado.

La implementación de tecnologías y sistemas de gestión hotelera a cargo de los nuevos colaboradores especialistas dará origen a la puesta en marcha y gestión continua una vez terminada de implementar la franquicia, esto permitirá a SUNEK Hotel ejecutar una gestión efectiva, siguiendo los estándares de calidad que exige la empresa franquiciadora.

Los indicadores de ventas a ejecutarse por el equipo comercial en las temporadas del año son alcanzables para los diferentes tipos de negocios que operan de manera simultánea en SUNEK Hotel: alojamiento, alimentos y bebidas, eventos y conferencias, servicios complementarios como lavandería, servicio de transporte, regalos y otros.

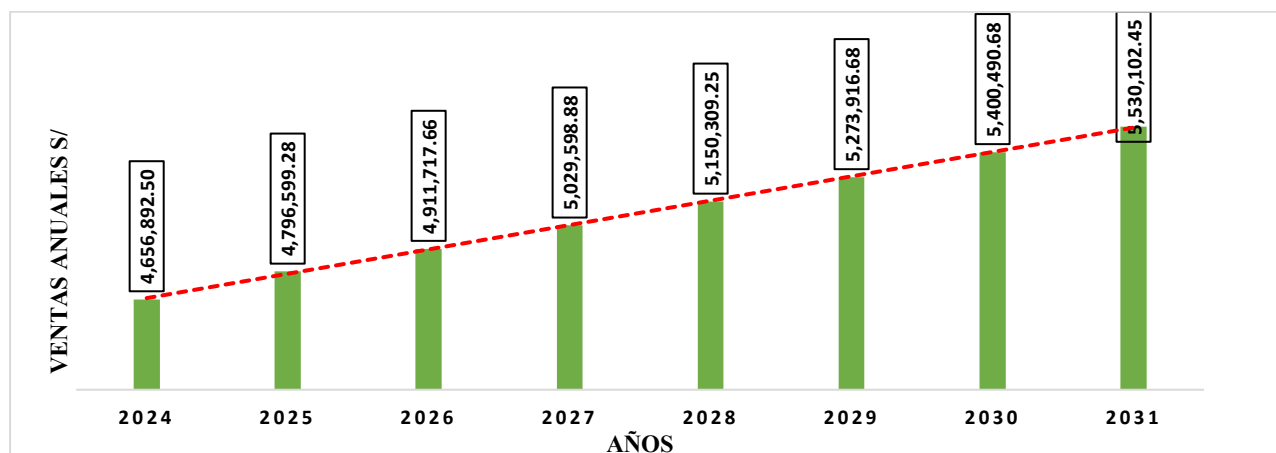
El alojamiento es la principal fuente de ingresos y representa alrededor del 65% al 75% en su mejor temporada del año, los ingresos generados en gastronomía que va estrechamente relacionado con eventos y representarán alrededor del 20% al 22%; los ingresos generados por la organización de eventos como conferencias bodas o reuniones corporativas será del 15% al 19% lo cual representarán una fuente muy importante de ingresos para SUNEK Hotel y “otros” ingresos sumarán alrededor del 5% al 7%.

6.3 Flujo de caja libre proyectado escenario neutral 2024-2031

En la Tabla 37 se muestra el flujo de caja libre proyectado del escenario neutral para SUNEK Hotel años 2024-2031, el cual tiene un VAN de S/ 472,949.86, la TIR es 23.709%, el WACC es de 17.056% según Tabla 38; asimismo, las ventas para este escenario se detallan en la Figura 40.

Figura 39

Ventas Escenario Neutral para SUNEK Hotel años 2024-2031



Nota. Adaptado de *Proyectado de la Información Financiera Histórica proporcionada por SUNEK Hotel.*

6.3.1 Estado de resultados proyectados escenario neutral 2024-2031. -

En la Tabla 40 se muestra el estado de resultados proyectado para los Años 2024-2031 de SUNEK Hotel escenario neutral, el costo de ventas representa alrededor del 51.82% y 51.50% de las ventas; los gastos de ventas, gastos administrativos, canon de franquicia, marketing de franquicia, y los gastos de marketing del hotel ascienden alrededor del 45.76% al 65% de la utilidad bruta; la utilidad neta para este año asciende a S/ 1'593, 022.84 debido a los ingresos financieros producto de un préstamo con la finalidad de adquirir y acondicionar el hotel a las exigencias del franquiciador el mismo que se cancelara en seis años; para los años siguientes la utilidad neta asciende alrededor de S/ 260, 296.52 y S/ 703, 172.28.

Tabla 37

Flujo de Caja Libre Proyectado del Escenario Neutral para SUNEC Hotel años 2024-2031

Detalle Años	Flujo de caja proyectado (en soles)								
	1 2024	2 2025	3 2026	4 2027	5 2028	6 2029	7 2030	8 2031	PERPETUO
Ingresos de Actividades Ordinarias	4'656,892.50	4'796,599.28	4'911,717.66	5'029,598.88	5'150,309.25	5'273,916.68	5'400,490.68	5'530,102.45	5'093,703.42
Costo de Ventas	2'412,990.88	2'470,902.66	2'530,204.33	2'590,929.23	2'653,111.53	2'716,786.21	2'781,989.08	2'848,756.82	2'625,708.84
Ganancia (Pérdida) Bruta	2'243,901.62	2'325,696.61	2'381,513.33	2'438,669.65	2'497,197.72	2'557,130.47	2'618,501.60	2'681,345.64	2'467,994.58
Gastos Administrativos y Ventas	-1'026,741.86	-1'521,106.46	-1'553,895.55	-1'590,392.75	-1'554,303.34	-1'552,598.64	-1'669,695.45	-1'700,978.50	-1'521,214.07
Ganancia Operativa (EBIT)	1'217,159.76	804,590.16	827,617.78	848,276.90	942,894.38	1'004,531.82	948,806.15	980,367.14	946,780.51
Gastos por impuestos a las ganancias	-365,147.93	-241,377.05	-248,285.33	-254,483.07	-282,868.31	-301,359.55	-284,641.85	-294,110.14	-284,034.15
Ganancia Operativa Neta (NOPAT)	852,011.83	563,213.11	579,332.45	593,793.83	660,026.07	703,172.28	664,164.31	686,257.00	662,746
Depreciación y amortización	663,061.85	552,250.95	459,958.77	383,090.46	319,068.39	265,745.68	221,334.26	184,344.88	381,107
Cambio (variación) en el capital de trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones - activos intangibles (Franquicia + equipos)	-1'383,140.64	-47,965.99	-49,117.18	-50,295.99	-51,503.09	-52,739.17	-54,004.91	-55,301.02	-218,008
Aumento neto en otros activos de otros pasivos neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA LIBRE	131,933.04	1'067,498.07	990,174.05	926,588.31	927,591.36	916,178.79	831,493.66	815,300.85	825,845
EBIT sobre las Ventas Netas	26.14%	16.77%	16.85%	16.87%	18.31%	19.05%	17.57%	17.73%	18.59%
EBITDA	1'880,221.61	1'356,841.11	1'287,576.56	1'231,367.37	1'261,962.77	1'270,277.50	1'170,140.41	1'164,712.02	1'327,887
Margen EBITDA (EBITDA sobre las ventas netas)	40.38%	28.29%	26.21%	24.48%	24.50%	24.09%	21.67%	21.06%	26.07%
Impuesto a la renta	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%

Nota. Adaptado de Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022 proporcionada por SUNEC Hotel.

Tabla 38

Resultados Proyectados para SUNECA Hotel: flujos de caja, Valor Actual Neto (VAN), WACC (Costo Promedio del Capital) y TIR (Tasa Interna de Retorno) escenario neutral

	Años	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Flujo de Caja Proyectado en soles S/	-2'596,056.68	-1'251,207.61	1'019,532.08	941,056.87	876,292.32	876,088.27	863,439.62	777,488.75	759,999.83
Valor Actual Neto (VAN) en soles S/	472,949.86	Valor presente de los retornos y la inversión inicial							
Costo promedio ponderado del capital -WAAC	17.056%	Tasa de reinversión							
Tasa Interna de Retorno (TIR)	23.709%	Tasa de financiamiento							

Nota. Adaptado de Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022 proporcionada por SUNECA Hotel.

Tabla 39*Estado de Resultados Projectado para los Años 2024-2031 de SUNEK Hotel Escenario Neutral*

Estado de Resultados Projectados	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ingresos por ventas	4'656,892.50	4'796,599.28	4'911,717.66	5'029,598.88	5'150,309.25	5'273,916.68	5'400,490.68	5'530,102.45
Costo de ventas	-2'412,990.88	-2'470,902.66	-2'530,204.33	-2'590,929.23	-2'653,111.53	-2'716,786.21	-2'781,989.08	-2'848,756.82
Utilidad Bruta	2'243,901.62	2'325,696.61	2'381,513.33	2'438,669.65	2'497,197.72	2'557,130.47	2'618,501.60	2'681,345.64
Gasto de ventas	-783,023.49	-1'255,417.42	-1'282,351.01	-1'312,764.52	-1'272,649.26	-1'265,764.54	-1'373,991.72	-1'398,850.96
Gastos Administrativos	-24,217.22	-38,827.34	-39,660.34	-40,600.96	-39,360.29	-39,147.36	-42,494.59	-43,263.43
Cannon Franquicia 5%	-112,195.08	-116,284.83	-119,075.67	-121,933.48	-124,859.89	-127,856.52	-130,925.08	-134,067.28
Marketing Franquicia 4%	-89,756.06	-93,027.86	-95,260.53	-97,546.79	-99,887.91	-102,285.22	-104,740.06	-107,253.83
MKT - Hotel	-17,550.00	-17,549.00	-17,548.00	-17,547.00	-17,546.00	-17,545.00	-17,544.00	-17,543.00
Utilidad Operativa	1'217,159.76	804,590.16	827,617.78	848,276.90	942,894.38	1'004,531.82	948,806.15	980,367.14
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos financieros	1'383,140.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	-324,553.49	-432,737.99	-432,737.99	-432,737.99	-108,184.50	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuestos	2'275,746.91	371,852.17	394,879.80	415,538.91	834,709.88	1'004,531.82	948,806.15	980,367.14
Impuesto a la renta	-682,724.07	-111,555.65	-118,463.94	-124,661.67	-250,412.96	-301,359.55	-284,641.85	-294,110.14
Utilidad Neta	1'593,022.84	260,296.52	276,415.86	290,877.24	584,296.92	703,172.28	664,164.31	686,257.00

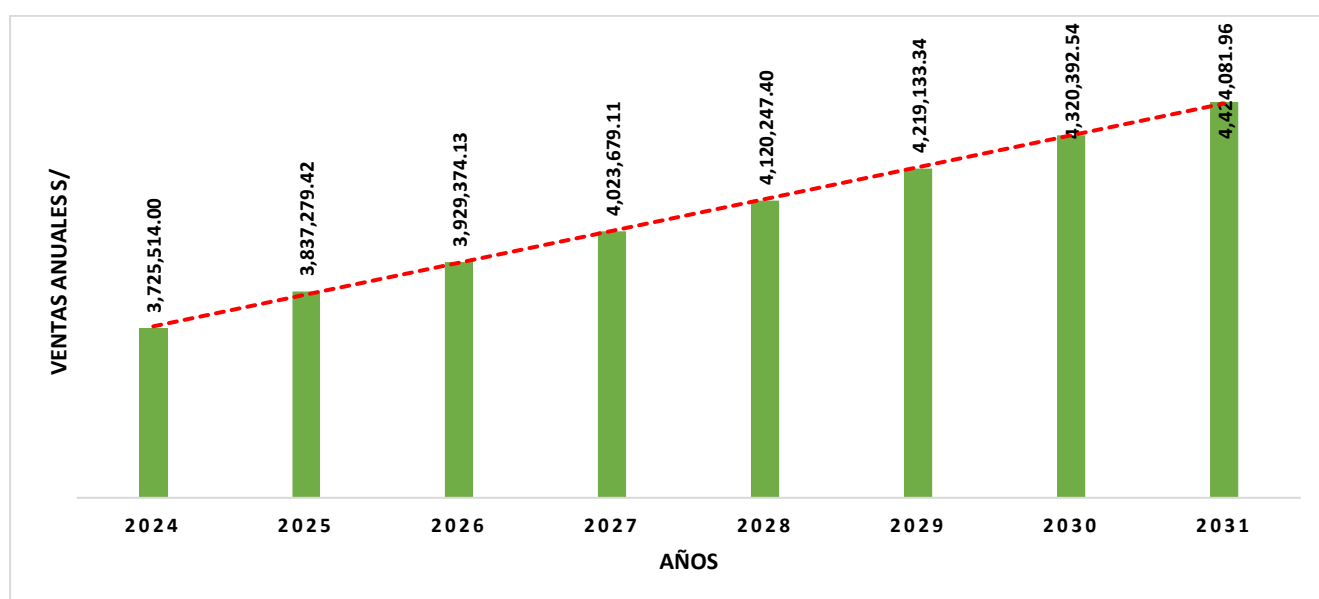
Nota. Adaptado de Projectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022 proporcionada por SUNEK Hotel.

6.4 Flujo de caja libre proyectado escenario pesimista 2024-2031

En la Tabla 40 se muestra el flujo de caja libre proyectado del escenario pesimista para SUNEK Hotel años 2024-2031, el cual tiene un VAN de S/ 51,719.85, la TIR es 17.789%, el WACC es 17.056%, según tabla 42; asimismo, las ventas para este escenario se detallan en la Figura 41:

Figura 40

Ventas Escenario Pesimista para SUNEK Hotel años 2024-2031



Nota. Adaptado de *Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022* proporcionada por SUNEK Hotel.

6.4.1 Estado de resultados escenario pesimista 2024-2031

En la Tabla 43 se muestra el estado de resultados proyectado para los Años 2024-2031 de SUNEK Hotel escenario pesimista, el costo de ventas representa alrededor del 51.52% de las ventas; los gastos de ventas, gastos administrativos, canon de franquicia, marketing de franquicia, y los gastos de marketing del hotel ascienden alrededor del 46% al 65% de la utilidad bruta; la utilidad neta para este año asciende a S/ 1'422,620.47 debido a los ingresos financieros producto de un préstamo con la finalidad de adquirir y acondicionar el hotel a las exigencias del franquiciador; para los años siguientes la utilidad neta asciende alrededor de S/ 147,653.90 y S/ 562,537.82

Tabla 40*Flujo de Caja Libre Proyectado Escenario Pesimista para SUNECH Hotel años 2024-2031*

Detalle Año	Flujo de caja proyectado (en soles)								
	1 2024	2 2025	3 2026	4 2027	5 2028	6 2029	7 2030	8 2031	PERPETUO
Ingresos de Actividades Ordinarias	3'725,514.00	3'837,279.42	3'929,374.13	4'023,679.11	4'120,247.40	4'219,133.34	4'320,392.54	4'424,081.96	4'074,962.74
Costo de Ventas	1'930,392.71	1'976,722.13	2'024,163.46	2'072,743.38	2'122,489.23	2'173,428.97	2'225,591.26	2'279,005.45	2'100,567.07
Ganancia (Pérdida) Bruta	1'795,121.29	1'860,557.29	1'905,210.66	1'950,935.72	1'997,758.18	2'045,704.37	2'094,801.28	2'145,076.51	1'974,395.66
Gastos Administrativos y Ventas	-821,393.49	-1'216,885.17	-1'243,116.44	-1'272,314.20	-1'243,442.67	-1'242,078.91	-1'335,756.36	-1'360,782.80	-1'216,971.25
Ganancia Operativa (EBIT)	973,727.81	643,672.12	662,094.23	678,621.52	754,315.50	803,625.46	759,044.92	784,293.71	757,424.41
Gastos por impuestos a las ganancias	-292,118.34	-193,101.64	-198,628.27	-203,586.46	-226,294.65	-241,087.64	-227,713.48	-235,288.11	-227,227.32
Ganancia Operativa Neta (NOPAT)	681,609.47	450,570.49	463,465.96	475,035.06	528,020.85	562,537.82	531,331.44	549,005.60	530,197
Depreciación y amortización	663,061.85	552,250.95	459,958.77	383,090.46	319,068.39	265,745.68	221,334.26	184,344.88	381,107
Cambio (variación) en el capital de trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones - activos intangibles (Franquicia + equipos)	-1'383,140.64	-38,372.79	-39,293.74	-40,236.79	-41,202.47	-42,191.33	-43,203.93	-44,240.82	-208,985
Aumento neto en otros activos de otros pasivos neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA LIBRE	-38,469.33	964,448.65	884,130.99	817,888.74	805,886.76	786,092.17	709,461.78	689,109.66	702,319
EBIT sobre las Ventas Netas	26.14%	16.77%	16.85%	16.87%	18.31%	19.05%	17.57%	17.73%	18.59%
EBITDA	1'636,789.66	1'195,923.08	1'122,053.00	1'061,711.98	1'073,383.89	1'069,371.14	980,379.18	968,638.59	1'138,531
Margen EBITDA (EBITDA sobre las ventas netas)	43.93%	31.17%	28.56%	26.39%	26.05%	25.35%	22.69%	21.89%	27.94%
Impuesto a la renta	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%

Nota. Adaptado de Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022 proporcionada por SUNECH Hotel.

Tabla 41

Resultados Proyectados para SUNEC Hotel: flujos de caja, Valor Actual Neto (VAN), WACC (Costo Promedio del Capital) y TIR (Tasa Interna de Retorno) Escenario Pesimista.

	Años	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Flujo de Caja Proyectado en soles S/	-1'383,140.64	-1'421,609.97	926,075.85	844,837.25	777,651.95	764,684.29	743,900.83	666,257.85	644,868.84
Valor Actual Neto (VAN) en soles S/	S/ 51,719.85	Valor presente de los retornos y la inversión inicial							
Costo promedio ponderado del capital -WACC	17.056%	Tasa de reinversión							
Tasa Interna de Retorno (TIR)	17.789%	Tasa de financiamiento							

Nota. Adaptado de Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022 proporcionada por SUNEC Hotel.

Tabla 42

Estado de Resultados Proyectados para los Años 2024-2031 de SUNEK Hotel Escenario Pesimista

Estado de Resultados Proyectados	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ingresos por ventas	3'725,514.00	3'837,279.42	3'929,374.13	4'023,679.11	4'120,247.40	4'219,133.34	4'320,392.54	4'424,081.96
Costo de ventas	-1'930,392.71	-1'976,722.13	-2'024,163.46	-2'072,743.38	-2'122,489.23	-2'173,428.97	-2'225,591.26	-2'279,005.45
Utilidad Bruta	1'795,121.29	1'860,557.29	1'905,210.66	1'950,935.72	1'997,758.18	2'045,704.37	2'094,801.28	2'145,076.51
Gasto de ventas	-623,014.09	-1'000,929.43	-1'022,476.49	-1'046,807.49	-1'014,715.48	-1'009,207.90	-1'095,789.84	-1'115,677.43
Gastos Administrativos	-19,268.48	-30,956.58	-31,622.98	-32,375.49	-31,382.95	-31,212.62	-33,890.41	-34,505.49
Cannon Franquicia 5%	-89,756.06	-93,027.86	-95,260.53	-97,546.79	-99,887.91	-102,285.22	-104,740.06	-107,253.83
Marketing Franquicia 4%	-71,804.85	-74,422.29	-76,208.43	-78,037.43	-79,910.33	-81,828.17	-83,792.05	-85,803.06
MKT - Hotel	-17,550.00	-17,549.00	-17,548.00	-17,547.00	-17,546.00	-17,545.00	-17,544.00	-17,543.00
Utilidad Operativa	973,727.81	643,672.12	662,094.23	678,621.52	754,315.50	803,625.46	759,044.92	784,293.71
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos financieros	1'383,140.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	-324,553.49	-432,737.99	-432,737.99	-432,737.99	-108,184.50	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuestos	2'032,314.96	210,934.14	229,356.24	245,883.53	646,131.01	803,625.46	759,044.92	784,293.71
Impuesto a la renta	-609,694.49	-63,280.24	-68,806.87	-73,765.06	-193,839.30	-241,087.64	-227,713.48	-235,288.11
Utilidad Neta	1'422,620.47	147,653.90	160,549.37	172,118.47	452,291.70	562,537.82	531,331.44	549,005.60

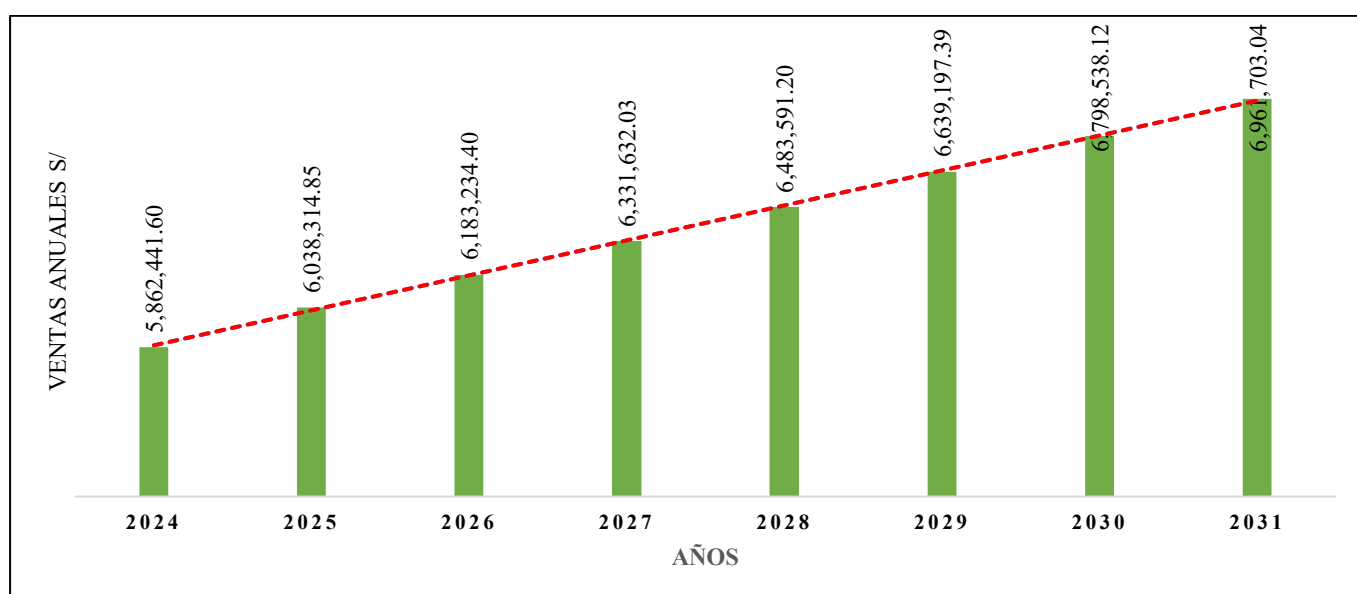
Nota. Adaptado de Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022 proporcionada por SUNEK Hotel.

6.5 Flujo de caja libre proyectado escenario optimista 2024-2031

En la Tabla 43 se muestra el flujo de caja libre proyectado del escenario optimista para SUNEK Hotel años 2024-2031, el cual tiene un VAN S/ 1'018,177.67 la TIR es 31.336%, el WACC es 17.056% según Tabla 44, asimismo, las ventas para este escenario se detallan en la Figura 42:

Figura 41

Ventas Escenario Optimista para SUNEK Hotel años 2024-2031



Nota. Adaptado de *Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022* proporcionada por SUNEK Hotel.

6.5.1 Flujo de caja libre proyectado escenario optimista 2024-2031

En la Tabla 45 se muestra el estado de resultados proyectado para los Años 2024-2031 de SUNEK Hotel escenario optimista, el costo de ventas representa alrededor del 51.52% de las ventas; los gastos de ventas, gastos administrativos, canon de franquicia, marketing de franquicia, y los gastos de marketing del hotel ascienden alrededor del 46% al 65% de la utilidad bruta; la utilidad neta para este año asciende a S/ 1'813,586.68 debido a los ingresos financieros producto de un préstamo con la finalidad de adquirir y acondicionar el hotel a las exigencias del franquiciador; para los años siguientes la utilidad neta asciende alrededor de S/ 406,097.83 y S/ 885,205.40

Tabla 43*Flujo de Caja Libre Proyectado Escenario Optimista para SUNEK Hotel años 2024-2031*

Detalle	Flujo de caja proyectado (en soles)								PERPETUO
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Ingresos de Actividades Ordinarias	5'862,441.60	6'038,314.85	6'183,234.40	6'331,632.03	6'483,591.20	6'639,197.39	6'798,538.12	6'961,703.04	6'412,331.58
Costo de Ventas	3'037,651.85	3'110,555.50	3'185,208.83	3'261,653.84	3'339,933.53	3'420,091.94	3'502,174.14	3'586,226.32	3'305,436.99
Ganancia (Pérdida) Bruta	2'824,789.75	2'927,759.35	2'998,025.58	3'069,978.19	3'143,657.67	3'219,105.45	3'296,363.98	3'375,476.72	3'106,894.58
Gastos Administrativos y Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-1'915,017.07
	1'292,538.78	1'914,881.60	1'956,158.94	2'002,104.32	1'956,672.30	1'954,526.30	2'101,936.44	2'141,317.87	
Ganancia Operativa (EBIT)	1'532,250.96	1'012,877.75	1'041,866.64	1'067,873.87	1'186,985.36	1'264,579.15	1'194,427.54	1'234,158.85	1'191,877.51
Gastos por impuestos a las ganancias	-459,675.29	-303,863.32	-312,559.99	-320,362.16	-356,095.61	-379,373.74	-358,328.26	-370,247.66	-357,563.25
Ganancia Operativa Neta (NOPAT)	1'072,575.67	709,014.42	729,306.65	747,511.71	830,889.75	885,205.40	836,099.28	863,911.20	834,314
Depreciación y amortización	663,061.85	552,250.95	459,958.77	383,090.46	319,068.39	265,745.68	221,334.26	184,344.88	381,107
Cambio (variación) en el capital de trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones - activos intangibles (Franquicia + equipos)	-	-60,383.15	-61,832.34	-63,316.32	-64,835.91	-66,391.97	-67,985.38	-69,617.03	-229,688
Aumento neto en otros activos de otros pasivos neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA LIBRE	352,496.88	1'200,882.23	1'127,433.08	1'067,285.85	1'085,122.23	1'084,559.11	989,448.15	978,639.04	985,733
EBIT sobre las Ventas Netas	26.14%	16.77%	16.85%	16.87%	18.31%	19.05%	17.57%	17.73%	18.59%
EBITDA	2'195,312.81	1'565,128.70	1'501,825.41	1'450,964.33	1'506,053.75	1'530,324.83	1'415,761.80	1'418,503.73	1'572,984
Margen EBITDA (EBITDA sobre las ventas netas)	37.45%	25.92%	24.29%	22.92%	23.23%	23.05%	20.82%	20.38%	24.53%
Impuesto a la renta	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%

Nota. Adaptado de *Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022* proporcionada por SUNEK Hotel.

Tabla 44

Resultados para SUNEC Hotel Proyectados: flujos de caja, Valor Actual Neto (VAN), WACC (Costo Promedio del Capital) y TIR (Tasa Interna de Retorno) escenario optimista

	Años	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Flujo de Caja Proyectado en soles S/	-1'383,140.64	-1'030,643.76	1'140,499.08	1'065,600.73	1'003,969.53	1'020,286.32	1'018,167.13	921,462.77	909,022.01
Valor Actual Neto (VAN)	S/ 1'018,177.67	Valor presente de los retornos y la inversión inicial							
Costo promedio ponderado del capital -WACC	17.056%	Tasa de reinversión							
Tasa Interna de Retorno (TIR)	31.336%	Tasa de financiamiento							

Nota. Adaptado de Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022 proporcionada por SUNEC Hotel.

Tabla 45*Estado de Resultados Proyectados para los Años 2024-2031 de SUNEK Hotel Escenario Optimista*

Estado de Resultados Proyectados	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ingresos por ventas	5'862,441.60	6'038,314.85	6'183,234.40	6'331,632.03	6'483,591.20	6'639,197.39	6'798,538.12	6'961,703.04
Costo de ventas	-3'037,651.85	-3'110,555.50	-3'185,208.83	-3'261,653.84	-3'339,933.53	-3'420,091.94	-3'502,174.14	-3'586,226.32
Utilidad Bruta	2'824,789.75	2'927,759.35	2'998,025.58	3'069,978.19	3'143,657.67	3'219,105.45	3'296,363.98	3'375,476.72
Gasto de ventas	-990,134.98	-1'584,819.23	-1'618,724.98	-1'657,011.51	-1'606,511.20	-1'597,843.96	-1'734,088.09	-1'765,382.50
Gastos Administrativos	-30,622.73	-49,015.03	-50,063.66	-51,247.78	-49,685.91	-49,417.85	-53,631.59	-54,599.46
Cannon Franquicia 5%	-141,239.49	-146,387.97	-149,901.28	-153,498.91	-157,182.88	-160,955.27	-164,818.20	-168,773.84
Marketing Franquicia 4%	-112,991.59	-117,110.37	-119,921.02	-122,799.13	-125,746.31	-128,764.22	-131,854.56	-135,019.07
MKT - Hotel	-17,550.00	-17,549.00	-17,548.00	-17,547.00	-17,546.00	-17,545.00	-17,544.00	-17,543.00
Utilidad Operativa	1'532,250.96	1'012,877.75	1'041,866.64	1'067,873.87	1'186,985.36	1'264,579.15	1'194,427.54	1'234,158.85
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos financieros	1'383,140.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	-324,553.49	-432,737.99	-432,737.99	-432,737.99	-108,184.50	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuestos	2'590,838.12	580,139.76	609,128.65	635,135.88	1'078,800.87	1'264,579.15	1'194,427.54	1'234,158.85
Impuesto a la renta	-777,251.43	-174,041.93	-182,738.59	-190,540.76	-323,640.26	-379,373.74	-358,328.26	-370,247.66
Utilidad Neta	1'813,586.68	406,097.83	426,390.05	444,595.11	755,160.61	885,205.40	836,099.28	863,911.20

Nota. Adaptado de Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022 proporcionada por SUNEK Hotel.

Tabla 46

Suavización Exponencial Simple

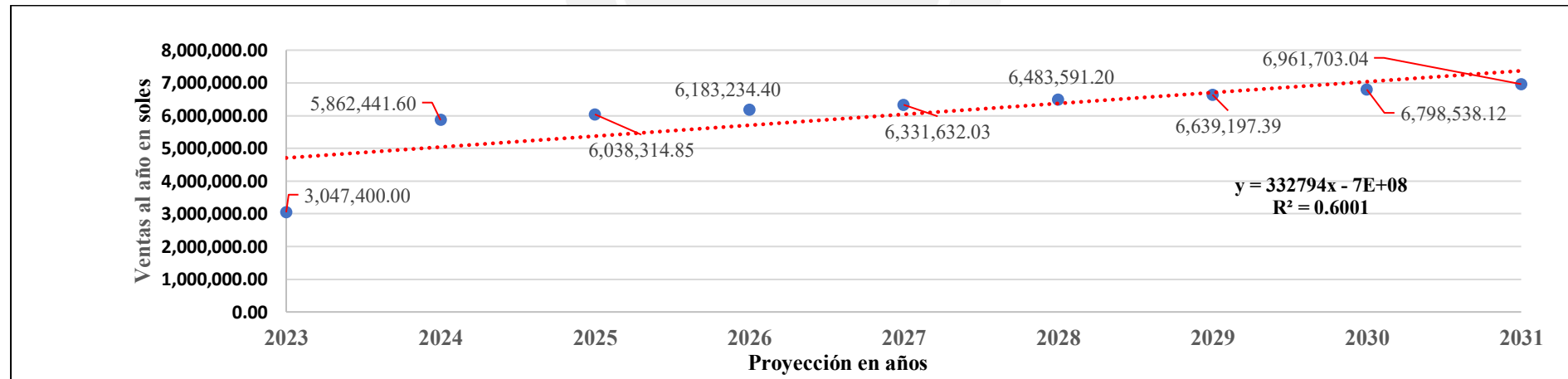
Período	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Ventas	3'047,400.00	5'862,441.60	6'038,314.85	6'183,234.40	6'331,632.03	6'483,591.20	6'639,197.39	6'798,538.12	6'961,703.04	7'152,925.57	7'349,400.57
Variación		92.38%	3.00%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	
Factor SESB	0.50										
Ponderación	0.1953%	0.3906%	0.7813%	1.5625%	3.1250%	6.2500%	12.5000%	25.0000%	50.0000%		
Crecimiento SESB		0.36084%	0.02344%	0.03750%	0.07500%	0.15000%	0.30000%	0.60000%	1.20000%	2.75%	

33,2793.73

Nota. Adaptado de Información proporcionada por SUNEK Hotel.

Figura 42

Ventas Proyectadas según Suavización Exponencial Simple para SUNEK Hotel 2023-2031



Nota. Adaptado de *Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022* proporcionada por SUNEK Hotel.

6.6 Resultados de suavización exponencial simple (SES) 2024-2031

En la Tabla 46 nos muestra los resultados de suavización exponencial simple (SESB), este factor es un valor que se utiliza para ponderar la importancia relativa de los datos históricos y los datos actuales, este método de pronóstico se basa en la idea de que los datos históricos son una buena indicación de los valores futuros; sin embargo, no todos los datos históricos tienen la misma importancia, la ponderación es el proceso de asignar un peso a cada dato histórico y dato actual. El factor SESB se utiliza para determinar la ponderación de los datos históricos y se encuentra en el rango de 0 a 1. Un factor SESB más cercano a 1 significa que se les da más peso a los datos históricos, lo que implica que los valores futuros se basarán más en los datos pasados, por otro lado, un factor SESB más cercano a 0 significa que se les da más peso a los datos actuales, lo que implica que los valores futuros se basarán más en los datos recientes. Un crecimiento SESB positivo indica que se está dando más peso a los datos históricos, mientras que un crecimiento SESB negativo indica que se está dando más peso a los datos actuales; en consecuencia, el promedio para los años 2024-2031 es igual a 0.3433% lo que indica que los datos actuales tienen más peso que los datos históricos.

Los datos estadísticos relacionados con las simulaciones de Montecarlo en las ventas anuales proyectadas desde el 2024 al 2031 son las siguientes:

Promedio de promedios	4.40	
Desviación estándar	0.10	
Significancia de 95% (z=1.96)		
Límite inferior	4.21	=media - 1.96*desvest.
Límite superior	4.59	=media + 1.96*desvest.

El promedio de promedios de 4.40 obtenido al calcular el promedio de las ventas anuales proyectadas 2023 – 2031, los límites superiores de 4.59 y el inferior 4.21 son los rangos dentro de los cuales se espera que se encuentren los valores reales de las ventas anuales proyectadas

para el mismo año, es decir el límite superior representa el valor máximo esperado, mientras que el límite inferior representa el valor mínimo esperado.

6.7 Análisis e histograma de ventas proyectadas 2024-2031

El análisis a las ventas proyectadas para los años 2024-2031 da como resultados los datos e histograma indicados en la según Tabla 47 y Figura 43 respectivamente:

Tabla 47

Análisis de Datos a las Ventas Proyectadas de SUNEK HOTEL 2024-2031

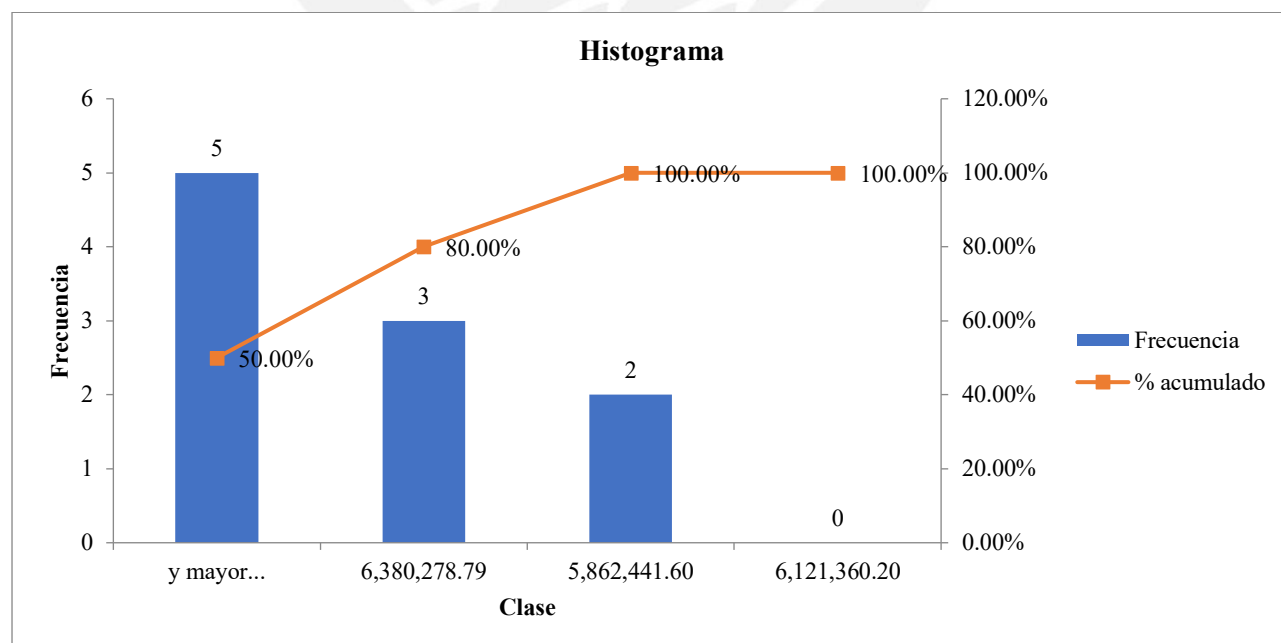
Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
5'862,441.60	2	20.00%	y mayor...	5	50.00%
6'121,360.20	0	20.00%	6'380,278.79	3	80.00%
6'380,278.79	3	50.00%	5'862,441.60	2	100.00%
y mayor...	5	100.00%	6'121,360.20	0	100.00%

Nota. Adaptado de Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022

proporcionada por SUNEK Hotel.

Figura 43

Histograma de Ventas Proyectadas de SUNEK HOTEL 2024-2031



Nota. Adaptado de *Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022* proporcionada por SUNEK Hotel.

6.8 Resultado de estadística descriptiva a las ventas proyectadas 2024-2031

El resultado de estadística descriptiva a las ventas proyectadas de los años 2024-2031 de SUNEK Hotel se detallan en la Tabla 48. La media es igual a S/ 6'376,736.86 es decir se espera que las ventas proyectadas promedio este alrededor de este monto, la moda es de S/ 6'639,197.39 aparece con mayor frecuencia de datos y es el valor más común entre las ventas proyectadas, la desviación estándar S/ 318,841.47 muestra la variabilidad de las ventas con respecto a la media, el coeficiente de variación es 0.50 significa que la variabilidad de las ventas proyectadas es relativamente baja en comparación con la mediana, el límite superior e inferior de confianza es S/ 6'604,822.31 y S/ 6'148,651.41 indica el rango dentro del cual de espera las ventas reales de las ventas proyectadas con un nivel de confianza del 95% es decir las ventas reales entre estos montos.

Tabla 48*Estadística Descriptiva a las Ventas Proyectadas 2024-2031 SUNEK Hotel*

MUESTRA	
Media	6'376,736.86
Error típico	100,826.53
Mediana	6'485,414.71
Moda	6'639,197.39
Desviación estándar	318,841.47
Varianza de la muestra	101'659'884,803.59
Curtosis	-0.85
Coficiente de asimetría	-0.81
Rango	776,755.79
Mínimo	5'862,441.60
Máximo	6'639,197.39
Suma	63'767,368.60
Cuenta	10.00
Mayor (1)	6'639,197.39
Menor (1)	5'862,441.60
Nivel de confianza (95.0%)	228,085.45
Coficiente de Variación	0.05
Límite Superior de Confianza	6'604,822.31
Límite Inferior de Confianza	6'148,651.41

*Nota. Adaptado de *Proyectado en base a la Información Contable y Financiera 2015-2022**

proporcionada por SUNEK Hotel.

Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones.

En el presente capítulo desarrollamos las conclusiones y recomendaciones, aquellas que consideramos relevantes, las cuales son producto de la consultoría de negocios realizada a la empresa SUNEK Hotel.

7.1 Conclusiones

La afiliación e implementación de una marca de prestigio internacional generan diversos resultados positivos para SUNEK Hotel como: reconocimiento de la marca para atraer más clientes, esto permitirá aumentar la demanda y mayor ocupación hotelera; acceso a recursos y conocimientos, capacitación asesoramiento en gestión hotelera, marketing, operaciones y estándares de calidad por parte de franquiciador, ventaja competitiva sobre los hoteles independientes que no tienen una marca reconocida, es decir mayor capacidad para competir en el mercado; estandarización alta de calidad por los servicios ofrecidos garantizando una buena experiencia la misma que contribuirá a la fidelización de los clientes, llegar a un público más amplio y aprovechar la colaboración conjunta entre hoteles de la misma red.

SUNEK Hotel a través de la implementación del área comercial y un plan de marketing, establecerá metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes en un plazo de tiempo determinado, establecerá claramente los segmentos de mercado objetivo, seleccionará canales de ventas adecuados y la asignación de los recursos necesarios para este fin.

La capacitación en sistemas o software informáticos ayudará a gestionar los procesos de todas las áreas del hotel, un seguimiento efectivo a los clientes respecto a las interacciones, satisfacción y retención del cliente, fomentar la colaboración y comunicación efectiva entre las áreas; analizar el mercado para identificar oportunidades o amenazas, idéntica la competencia para adaptarse a nuevas estrategias, en consecuencia, implementar lo antes mencionado

otorgará una mejor posición a SUNEK Hotel y podrá maximizar el potencial de crecimiento y éxito de la empresa.

Los beneficios de afiliarse a honores Hilton permitirá otorgar un precio más bajo a los clientes, inclusive otorgar una tarifa de descuento del 25% adicional; acumular puntos de todas las estadías realizadas; funciones exclusivas en la aplicación con la finalidad de gestionar las reservas; además todos los beneficios cuando los clientes se hospeden en los hoteles de diferentes partes del mundo, asimismo, la plataforma de ventas que utiliza Hilton Hoteles es diferenciada para cada una de sus marcas y está presente en 101 países, en consecuencia, la experiencia de nuestros clientes está garantizada.

Se proyectaron los flujos de caja del proyecto para los escenarios: neutral, pesimista y optimista, siendo los resultados positivos. El VAN S/ 1'018,177.67, la TIR es de 31.336%, el índice de rentabilidad es de 1.9, y es aceptable porque es mayor a 1, el costo promedio ponderado del capital (WACC) es 17.056%, el CAPM es de 28.21%; el ROI es de 71.32%. Se concluye entonces que el proyecto es rentable y tiene el potencial de ser muy beneficioso para la SUNEK Hotel, el riesgo es bajo, pero el potencial de generar beneficios es muy alto.

7.2 Recomendaciones

A continuación, se lista una serie de recomendaciones que se deben de tener en cuenta para la implementación de las soluciones propuestas:

- Se recomienda a la gerencia de SUNEK hotel ejecutar la propuesta planteada y afiliarse a una franquicia hotelera de marca reconocida.
- Realizar un análisis exhaustivo de las ventajas y desventajas de pertenecer a franquicia hotelera.
- Evaluar la reputación, marca y el éxito de la marca Hilton en la región y a nivel mundial.

- Evaluar los ingresos esperados a futuro serán mayores como consecuencia de afiliarse a una marca reconocida.
- Se recomienda comparar los estándares de calidad de los servicios brindados, soporte y capacitación de un hotel independiente versus un hotel franquiciado.
- Se recomienda reestructurar la estructura organizacional de SUNEK Hotel; asimismo, crear el área de comercial, contratar a especialistas en ventas y colaboradores para todas las áreas del hotel con la finalidad de ser más eficientes y el hotel obtenga la rentabilidad económica proyectada en los flujos de caja y estados de resultados indicados en el capítulo anterior.
- Capacitar al personal en herramientas de gestión previa a la llegada de la franquicia hotelera
- Capacitar continuamente a las diferentes áreas del hotel para que el personal pueda aplicar eficazmente las herramientas de gestión aprendida.
- Evaluar periódicamente el impacto de las capacitaciones con el desempeño del personal y efectuar cambios de ser necesarios.

Referencias

Aeropuertos del Perú (2024, 20 de mayo). *Nuestros proyectos. PMRLA Aeropuerto de Chiclayo. Programa de Rehabilitación y Mejoramiento del Lado Aireado (PRMLA) del Aeropuerto Internacional Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzáles de la ciudad de Chiclayo.*

<https://www.adp.com.pe/es/proyectos/pmrla-aeropuerto-de-chiclayo>

Alonso, G. (agosto, 2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor.* Palermo Business Review, (02), 87.

Agencia Peruana de Noticias Andina (2023, 05 de marzo). *Airport Day: más de 300 especialistas dialogaron sobre el desarrollo de sector aeronáutico.*

<https://andina.pe/agencia/noticia-airport-day-mas-300-especialistas-dialogaron-sobre-desarrollo-sector-aeronautico-976890.aspx>

Banco Mundial. (2024, abril). *Informe Económico para América Latina y el Caribe.*

<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3d754af9-2d15-4353-9ab7-2bf8bceb899d/content>

Beere, R. (2017). *The role of franchising on industry evolution.* Palgrave Macmillan.

https://www.researchgate.net/publication/317105330_The_Role_of_Franchising_on_Industry_Evolution

Blocher, E. J., Chen, K. H., Cokins, G., & Stout, D. E. (2008). *Administración de costos: un enfoque estratégico.* McGraw-Hill.

<https://www-ebooks7-24-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/?il=325>

Casa andina hoteles: alianzas estratégicas (2023, 22 septiembre). *Casa Andina firma alianza con Osso y abre rooftop en San Isidro.* <https://gestion.pe/economia/empresas/casa-andina-casa-andina-firma-alianza-con-osso-y-abre-rooftop-en-san-isidro-noticia/?ref=gesr>

<https://gestion.pe/economia/empresas/casa-andina-casa-andina-firma-alianza-con-osso-y-abre-rooftop-en-san-isidro-noticia/?ref=gesr>

- Cohen Karen, D. (2014). *Tecnologías de la información en los negocios*. McGraw-Hill.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=702>
- Costa del Sol Wyndham Hoteles (2024, 26 de febrero). *Cadena hotelera peruana Costa del Sol recibe dos nominaciones a los World Travel Awards " Sitio Oficial*.
<https://www.costadelsolperu.com/nominaciones-world-travel-awards/>
- D'Alessio Ipinza, F. (2017). *Administración de las operaciones productivas: conceptos, casos y ejercicios razonados*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9312>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=7296>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2012). *El proceso estratégico: un Enfoque de Gerencia*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=5812>
- Deutsche Welle DW (2024, 12 de marzo) *Economía América Latina Air BNB Airbnb en América Latina*.
<https://www.dw.com/es/airbnb-en-am%C3%A9rica-latina-una-expansi%C3%B3n-con-luces-y-sombras/a-68507187>
- Diario oficial el peruano* (2024, 06 enero). *Reactivación del Turismo*.
<https://www.elperuano.pe/noticia/232846-la-reactivacion-del-turismo>
- Digital Content (2024). IAN (versión del 1 de marzo) [Modelo de lenguaje generativo].
<https://www-ebooks7-24-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/>
- Flourishing Business org. (2021). *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit. About us*
<http://flourishingbusiness.org/about/>
- Geilfus, F. (2009). *80 herramientas para el desarrollo participativo, planificación, monitoreo, evaluación* (8.ª ed., pp. 150–153). San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de

Cooperación para la Agricultura.

<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/4129/BVE17089190e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

TYPSA. (2024, 20 mayo). *Información de Proyecto. Sistema de drenaje pluvial urbano de Chiclayo*

<https://typsa.pe/drenaje-pluvial-chiclayo/informacion-proyecto-chiclayo>

Hernández, S. (2015). *Fundamentos de gestión empresarial*. McGraw-Hill Interamericana.

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=383>

Hill, C. W. (2015). *Negocios internacionales: cómo competir en el mercado global*.

McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=2268>

Hilton (2024) *Honors desarrollar un hotel, ventaja de rendimiento de Hilton*,

<https://www.hilton.com/en/corporate/development/hilton-performance-advantage/>

Hilton (2024). *2024 Travel Trends by Generation*. <https://stories.hilton.com/2024-travel-by-generation>

Hilton Worldwide Holdings Inc. (2023, November 3). Q3 2023 Earnings Release [PDF].

<https://shorturl.at/jPT5P>

Hotel Project Leads (2024) *Innovative Marketing Solutions. Estimación de costos*

<https://hotelprojectleads.com/cost-estimating/>

HubSpot, Inc (2021). *Diferencia Erp-Crm*. <https://blog.hubspot.es/sales/diferencia-erp-crm>

HubSpot, Inc (2022). *Reputación*. <https://blog.hubspot.es/marketing/reputacion-online>

IBM (2023). *CRM, gestión de relación con los clientes*. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/crm>

IEBS Business School (2023). *Cómo mejorar la reputación*.

<https://www.iebschool.com/blog/como-mejorar-reputacion-online-hotel-innovacion/>

IHG Hoteles Resort (2023). *Explore Peru Hotels: Top Hotels in Peru by IHG*.
<https://www.ihg.com/destinations/us/es/peru-hotels>

Infobae (2024, 07 de marzo). *Aeropuertos del Perú: proyectan construir nuevos terminales en Chiclayo, Piura, Cajamarca y Trujillo en 2028 con inversión de US\$800 millones*.
<https://www.infobae.com/peru/2024/03/06/aeropuertos-preven-construccion-de-nuevos-terminales-en-chiclayo-piura-cajamarca-y-trujillo-para-el-2028-con-inversion-de-us800-millones/>

Intercorp (2023). *Casa Andina recibe el reconocimiento Traveller Review Awards 2023 de Booking*.
<https://www.intercorp.com.pe/es/noticias-y-contacto/casa-andina-recibe-el-reconocimiento-traveller-review-awards-2023-de-booking-156829>

Chiavenato, I., Sapiro, A.(2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*.

Jacobs, F. R. (2022). *Administración de operaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=20757>

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*. McGraw-Hill.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=393>

Kerin, R. A., & Hartley, S. W. (2018). *Marketing* (13a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/detail.action?docID=5426439>.

Kotler, P., Lane Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=4273>

Kotler, P., Armstrong, G.(2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
<https://www-ebooks7-24-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/?il=4393>

Kotler, P., Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=16954>

- Lamb, C. W., McDaniel, C., Hair, J. (2018). *Marketing con aplicaciones para América Latina*. Cengage Learning.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=6902>
- Lambin, J., Sicurello, C., Gallucci, C.(2009). Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/?il=515>
- Laudon, K. C., Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial*. Pearson Educación.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=3300>
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (4.ª ed., pp.21-22). Cengage. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=2758>
- Louffat, E., Alves de Jesús, R., Calderón, L. F., Córdova, C., Fernández, L., Guillén, J., Reynoso, D., Roux Valentini, A. M., Torres, J. L., Abad, N. (2018). *Indicadores y mediciones aplicados a la gestión de personas: un análisis desde diversas perspectivas*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=7650>
- Martínez Ruiz, H. (2018). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=6401>
- Martínez Castillo, A. (2011). *Consolidación de estados financieros: contabilidad avanzada para grupos de empresas*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=536>, McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/?il=5345>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Lambayeque: Reporte de Comercio Primer Semestre - 2019*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/410260/Reporte_de_Comercio_-_Reporte_Comercio_Regional_-_RCR_-_Lambayeque_2019_-_I_Sem20191030-24204-168bdb2.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Lambayeque: Reporte de Comercio Regional Anual - 2022*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4713736/RCR%20Lambayeque%202022.pdf?v=1687367849>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Sistema de información de estadísticas de turismo. Oferta Hotelera. Junio 2023*.

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Sistema de Inteligencia Turística. Indicadores de establecimientos y hospedajes: Lambayeque - 2023*.

https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/ofertaEstablecimientosHospedaje.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Principales cifras de turismo*.

(https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/cifrasTurismo.html)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Demanda turística*.

https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/demandaTuristica.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Lambayeque: Reporte Regional de Turismo enero 2024. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6166363/5420947-reporte-regional-de-turismo-lambayeque-enero-2024.pdf?v=1712757209>

Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada

- Porter, M., & Gary, C. (2023) *Prahalad Claves del Management*. Harvard Business Review 100 años
- Robbins, S. P., Judge, T. A.(2023). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
<https://www-ebooks7-24-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/?il=32860>
- Rodríguez, L. (2009). *Franquicias*. USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica* (18.^a ed.). Madrid: Esic Editorial. <https://es.scribd.com/document/448420231/017917-pdf>
- SEMANA económica (2024) Sectores y Empresas. - Hoteles: los rooftops y terrazas pasan de salvavidas a driver clave para la industria
<https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/servicios/las-terrazas-propulsan-los-ingresos-de-los-hoteles-en-lima>
- Stair, R. M., Reynolds, G. W. (2017). *Principios de sistemas de información*. Cengage Learning. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=3979>
- Universidad ESAN (2018). *Última tendencia en emprendimiento*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-ultima-tendencia-en-emprendimiento-los-contratos-de-franquicias>)
- Upward, A. (2016). *Flourishing Business Canvas Introduction and Walk-through*.

Apéndice A: Documentos

Apéndice 1.- Acta de Autorización de SUNECS Hotel

Formato de Acta de Autorización de la Empresa

Por la presente, nosotros la empresa EMPRESA DE SERVICIOS SUNECS E.I.R.L, con numero de RUC 20480014244, representado por la Sra. Lidia Susan Neira de Coronel, domiciliado en calle María Izaga N° 472 Chiclayo.

Autorizamos la elaboración del Trabajo de Tesis en modalidad Business Consulting a los estudiantes del MBA (MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS) CHICLAYO XVIII (18)

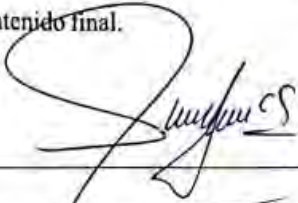
- | | |
|---|------------------|
| 1. Tomás Agustín, Cabrejo Saavedra, DNI: 40367465 | CODIGO 2019-7641 |
| 2. Elsa Fabiola, Tantalean Mundaca, DNI: 43962997 | CODIGO 2019-7669 |
| 3. Jimmy Ricardo, Vallejos Acosta, DNI: 41385305 | CODIGO 2019-7659 |
| 4. Roger Teófilo, Alvarado Santos, DNI: 43274237 | CODIGO 2019-7639 |
| 5. Miguel Ángel, Larios Pedraza, DNI: 47487207 | CODIGO 2019-7659 |

Para lo cual nos comprometemos a brindar las facilidades necesarias relacionadas con el tema a desarrollar por los estudiantes para el Trabajo de Investigación Final Tesis.

Cabe señalar, sin embargo, que la publicación del Tema cuya elaboración hemos autorizado estará sujeta a una autorización escrita complementaria por nuestra parte, una vez que hayamos revisado y aprobado su contenido final.

Atentamente,
 Empresa de Servicios SUNECS E.I.R.L.

 LIDIA SUSANA NEIRA DE CORONEL
 GERENTE
 Representante Legal de la Empresa


 Alumno Representante del Grupo de Trabajo

Surco, 22 de MAYO de 2023

Formato de Acta de Aprobación de Publicación:

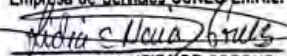
Empresa: Empresa de Servicios Sunec EIRL

Representante Lega: Lidia Susana Neira de Coronel

Por la presente, nosotros la Empresa de Servicios Sunec EIRL, **aprobamos** la publicación del trabajo efectuado por estudiantes del MBA Chiclayo 18, para ser sustentado, así como su utilización como material de enseñanza en CENTRUM Católica y en diversas bases de datos nacionales e internacionales en formato digital o impreso **solamente** para uso académico.

Además, aprobamos su publicación en formato impreso o virtual a través de la plataforma de CENTRUM Católica y/o de terceros y ser previamente autorizados por CENTRUM Católica.

Aprobado por:

Empresa de Servicios SUNECE E.I.R.L.

 LIDIA SUSANA NEIRA DE CORONEL
 GERENTE

Representante Legal de la empresa



Alumno Representante del Grupo de
 Investigación Final-Tesis

Surco, _____ de _____ de _____