

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**HOTEL CAMPESTRE TRES GENERACIONES**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con  
mención en Gestión Empresarial presentada por:**

|   |                 |
|---|-----------------|
| <b>ALVAREZ VICUÑA, Paola Lidia</b>      | <b>20060931</b> |
| <b>HOLGUIN PRETELL, Gerardo Gabriel</b> | <b>20058052</b> |
| <b>MENDOZA LUNA, Hernán</b>             | <b>20061148</b> |
| <b>NÚÑEZ MÁRQUEZ, Dora Mariela</b>      | <b>19991243</b> |

**Lima, 02 de diciembre 2016**



**PUCP**

El proyecto profesional

## **HOTEL CAMPESTRE TRES GENERACIONES**

ha sido aprobado

---

Presidente de Jurado

Mag. Juan Bertolotto Yecguanchuy

---

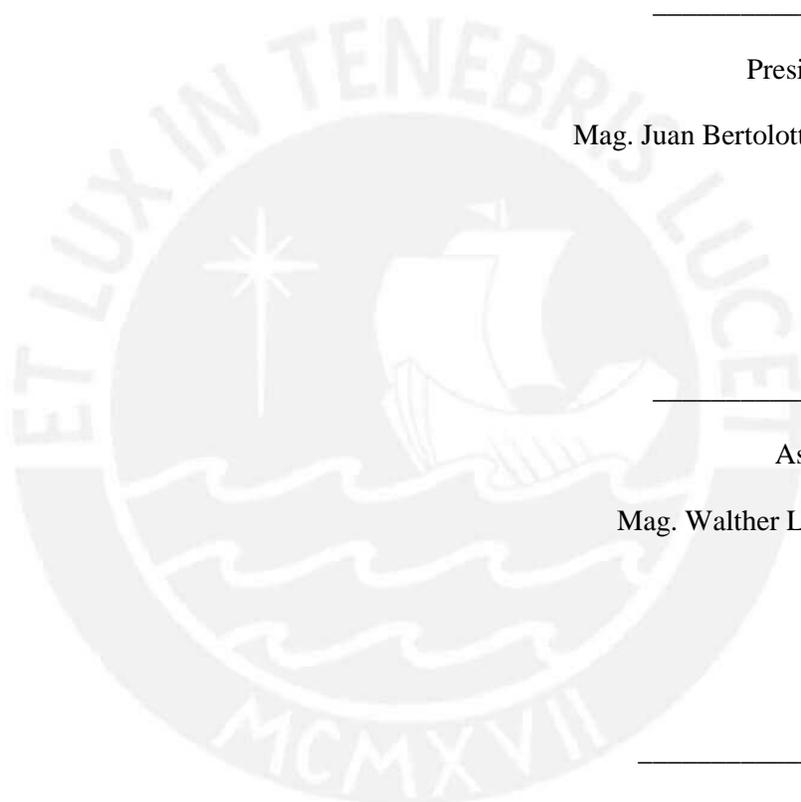
Asesor de la Tesis

Mag. Walther Leandro Cuadros

---

Tercer Jurado

Lic. Carlos Alberto Escaffi Rubio



Agradezco infinitamente a Dios por las bendiciones de cada día, a mis padres y hermanos por su amor incondicional y apoyo en este camino, a toda mi familia y amigos por el apoyo y oraciones. Muchas gracias.

**Paola Alvarez**

A mis padres por siempre apoyarme frente las adversidades que se presentaron a lo largo del camino y a mis hermanos por demostrarme que con perseverancia se logran grandes cosas. A nuestro asesor por la dedicación total para el éxito de la presente tesis.

**Gerardo Holguín**

A Dios por regalarme la sonrisa y la fuerza para enfrentar los problemas, a mis padres por su amor y soporte en mis triunfos y derrotas, a mis hermanos por enseñarme a caminar en la vida, a toda mi familia que son mi motor para vivir, a mi padrino Hugo y en especial a mi abuelita y madrina que me siguen guiando desde el cielo.

**Hernán Mendoza**

A Dios por siempre guiar mi camino y estar a mi lado en todo momento, a mi madre por enseñarme a ser una mejor persona cada día; a mi padre, y a mis abuelos que siempre serán mi fortaleza; a mi hermano, mi amigo y ejemplo a seguir en la vida. Gracias a ti por siempre creer en mí. A todos mis buenos maestros y amigos por cada enseñanza brindada a lo largo del camino.

**Mariela Núñez**

## TABLA DE CONTENIDOS

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO .....  | 1  |
| 1. Descripción de la idea de negocio .....                               | 1  |
| 2. Justificación de la idea de negocio .....                             | 1  |
| 3. Análisis de la competencia .....                                      | 4  |
| 3.1 Número de servicios versus evaluación del cliente .....              | 5  |
| 3.2 Precio de habitación vs. ciudadano/ campestre.....                   | 7  |
| 3.3 Principales conclusiones del análisis de la competencia .....        | 10 |
| 4. Propuesta de valor .....  | 10 |
| 5. Planeamiento estratégico.....   | 12 |
| CAPÍTULO 2: PLAN COMERCIAL .....   | 14 |
| 1. Investigación de mercado.....   | 14 |
| 1.1 Modalidades de investigación: .....                                  | 14 |
| 1.2 Principales grupos de interés involucrados en la investigación ..... | 14 |
| 1.3 Principales conclusiones de la investigación de mercado .....        | 17 |
| 2. Público Objetivo:.....  | 18 |
| 2.1 Segmentación .....   | 18 |
| 2.2 Dimensionamiento de la demanda .....                                 | 19 |
| 3. Marca.....  | 22 |
| 4. Marketing Mix .....   | 23 |
| 4.1 Estrategia de producto / servicio .....                              | 23 |
| 4.2 Precio.....  | 28 |
| 4.3 Estrategia de plaza.....   | 30 |
| 4.4 Estrategia de promoción.....   | 30 |
| CAPÍTULO III: PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS .....               | 36 |
| 1. Proyección de la oferta.....  | 36 |

|                                    |  |    |
|------------------------------------|--|----|
| 1.1                                | Horario de atención .....  | 36 |
| 1.2                                | Capacidad instalada y proyectada para el periodo de evaluación ..... | 36 |
| 1.3                                | Dimensionamiento y distribución del local.....                       | 37 |
| 1.4                                | Descripción de las habitaciones .....                                | 40 |
| 2.                                 | Mapeo de procesos .....  | 46 |
| 2.1                                | Macroproceso del negocio.....  | 46 |
| 2.2                                | Procesos claves.....   | 47 |
| 3.                                 | Indicadores de operación.....  | 50 |
| 4.                                 | Constitución de la empresa .....                                     | 51 |
| 5.                                 | Gestión de Recursos Humanos.....                                     | 53 |
| 5.1                                | Estructura Organizacional .....                                      | 53 |
| 5.2                                | Turnos de trabajo.....   | 54 |
| 5.3                                | Estrategia de recursos humanos .....                                 | 55 |
| 5.4                                | Forma de compensación.....   | 56 |
| 5.5                                | Plan de incentivos y fidelización.....                               | 57 |
| CAPÍTULO IV: PLAN FINANCIERO ..... |  | 59 |
| 1.                                 | Datos y supuestos generales .....                                    | 59 |
| 2.                                 | Proyección de ingresos.....  | 61 |
| 3.                                 | Estructura de inversión.....   | 63 |
| 3.1                                | Inversión en activos fijos.....                                      | 63 |
| 3.2                                | Inversión en equipamiento .....                                      | 64 |
| 3.3                                | Gastos pre operativos .....  | 65 |
| 4.                                 | Capital de trabajo .....   | 65 |
| 5.                                 | Análisis del estado de ganancias y pérdidas.....                     | 66 |
| 6.                                 | Análisis del flujo de caja .....                                     | 67 |
| 7.                                 | Análisis de punto de equilibrio.....                                 | 68 |

|  |     |
|--|-----|
| 8. Sensibilidad.....   | 69  |
| CONCLUSIONES .....   | 71  |
| REFERENCIAS.....   | 72  |
| ANEXO A: Análisis PESTA.....   | 76  |
| ANEXO B: Mapa Provincial de Ica.....   | 80  |
| ANEXO C: Principales atractivos cercanos al hotel.....   | 81  |
| ANEXO D: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....  | 82  |
| ANEXO E: Requisitos para el funcionamiento de un hotel 3 estrellas de acuerdo al Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR..... | 85  |
| ANEXO F: Ficha de datos hoteles – negocios similares.....  | 88  |
| ANEXO G: Benchmarking internacional – negocios similares.....  | 92  |
| ANEXO H: Entrevistas a expertos en el sector turismo y afines al negocio .....   | 93  |
| ANEXO I: Focus Group.....  | 96  |
| ANEXO J: Guía de encuesta y principales resultados .....   | 99  |
| ANEXO K: Consentimientos Informados (CD adjunto) .....   | 107 |
| ANEXO L: Transcripción de entrevistas (CD adjunto).....  | 108 |
| ANEXO M: Informe de los Focus Group (CD adjunto).....  | 109 |
| ANEXO N: Resultados de la encuesta (CD adjunto).....   | 110 |
| ANEXO O: Carta de intención de la socia principal.....   | 111 |
| ANEXO P: Distribución de espacios del hotel .....  | 112 |
| ANEXO Q: Planos y lay out completo del hotel (CD adjunto) .....  | 116 |
| ANEXO R: Flujogramas de procesos claves (CD adjunto) .....   | 117 |
| ANEXO S: Descripción de actividades y principales flujogramas .....  | 118 |
| ANEXO T: Principales características de una Sociedad Anónima Cerrada .....   | 123 |
| ANEXO U: Horarios del personal .....   | 124 |
| ANEXO V: Perfiles de puestos.....  | 129 |

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO W: Proyección de ventas mensuales durante el primer año. .... | 137 |
| ANEXO X: Proyección anual de ventas .....                           | 138 |
| ANEXO Y: Inversión en Capital de Trabajo .....                      | 139 |
| ANEXO Z: Estado de ganancias y pérdidas .....                       | 140 |
| ANEXO AA: Flujo de Caja .....                                       | 141 |
| ANEXO AB: Punto de equilibrio.....                                  | 142 |
| ANEXO AC: Sensibilidad .....  | 143 |
| ANEXO AD: Excel financiero completo (CD adjunto).....               | 144 |



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Análisis de la oferta actual según número de servicios ofrecidos versus evaluación del cliente ..... | 6  |
| Figura 2: Análisis de la oferta actual según precio de habitación versus ciudadano / campestre .....           | 8  |
| Figura 3: Componentes de la propuesta de valor .....   | 11 |
| Figura 4: Grupos de interés .....  | 16 |
| Figura 5: Logotipo e isotipo Hotel Campestre Tres Generaciones .....   | 23 |
| Figura 6: Vista de la entrada y frontis del hotel .....  | 25 |
| Figura 7: Valoración de servicios según encuesta.....  | 25 |
| Figura 8: Valoración de los encuestados frente a las actividades que se desarrollarán en el hotel... 28        | 28 |
| Figura 9: Banda de precios para habitaciones dobles de la competencia.....                                     | 28 |
| Figura 10: Mapa de ubicación del Hotel Campestre Tres Generaciones .....                                       | 30 |
| Figura 11: Valoración de la encuesta para medios publicitarios .....   | 31 |
| Figura 12: Vista del frontis del hotel campestre Tres Generaciones.....  | 38 |
| Figura 13: Área de piscina .....   | 38 |
| Figura 14: Actividad Noche de Brujas .....   | 39 |
| Figura 15: Restaurante del hotel.....  | 39 |
| Figura 16: Lay out suite .....   | 41 |
| Figura 17: Lay out de habitación matrimonial (con cama adicional).....   | 42 |
| Figura 18: Lay out de habitación doble (primer nivel) .....  | 43 |
| Figura 19: Lay out de habitación doble (segundo nivel).....  | 44 |
| Figura 20: Lay out de habitación cuádruple.....  | 45 |
| Figura 21: Macroproceso Hotel Campestre Tres Generaciones.....   | 47 |
| Figura 22: Pasos para constituir una empresa .....   | 52 |
| Figura 23: Procesos para registrar una marca .....   | 53 |
| Figura 24: Organigrama Hotel Campestre Tres Generaciones .....   | 54 |
| Figura 25: Sensibilización de precio de habitaciones .....   | 69 |
| Figura 26: Sensibilización de participación de mercado.....  | 70 |

## LISTA DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Modalidades de investigación exploratoria.....                                       | 14 |
| Tabla 2: Modalidades de investigación concluyente.....  | 14 |
| Tabla 3: Obtención del mercado potencial.....   | 19 |
| Tabla 4: Obtención del mercado disponible.....  | 20 |
| Tabla 5: Aceptación de la propuesta de negocio.....   | 20 |
| Tabla 6: Obtención del mercado meta.....  | 21 |
| Tabla 7: Cantidad de visitas por tipo de grupo en el año 1 .....                              | 21 |
| Tabla 8: Supuestos de ocupación de habitaciones por grupo .....                               | 22 |
| Tabla 9: Número de noches pernoctadas por tipo de habitación ocupada .....                    | 22 |
| Tabla 10: Descripción de los principales servicios .....                                      | 24 |
| Tabla 11: Descripción de habitaciones.....  | 26 |
| Tabla 12: Descripción de áreas comunes y servicios adicionales .....                          | 26 |
| Tabla 13: Espectáculos y actividades ofrecidas por el Hotel Campestre Tres Generaciones ..... | 27 |
| Tabla 14: Precios por habitación .....  | 29 |
| Tabla 15: Nueve estrategias de precio - calidad.....  | 29 |
| Tabla 16: Objetivos estrategias de promoción .....  | 31 |
| Tabla 17: Estrategias de Lanzamiento .....  | 33 |
| Tabla 18: Estrategias de mantenimiento .....  | 34 |
| Tabla 19: Estrategias de fidelización .....   | 35 |
| Tabla 20: Horarios de atención .....  | 36 |
| Tabla 21: Capacidad máxima instalada.....   | 37 |
| Tabla 22: Ocupabilidad del hotel en el horizonte de evaluación.....                           | 37 |
| Tabla 23: Dimensionamiento de los habitaciones .....  | 40 |
| Tabla 24: Descripción de la suite .....   | 41 |
| Tabla 25: Descripción de la habitación matrimonial.....                                       | 42 |
| Tabla 26: Descripción de la habitación doble del primer nivel.....                            | 43 |
| Tabla 27: Descripción de la habitación doble segundo nivel .....                              | 44 |
| Tabla 28: Descripción de la habitación cuádruple .....  | 45 |
| Tabla 29: Canales de captación de clientes .....  | 48 |
| Tabla 30: Formas de reclutamiento.....  | 55 |
| Tabla 31: Estrategias de desarrollo y capacitación .....                                      | 55 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 32: Salario de trabajadores en planilla .....             | 56 |
| Tabla 33: Pago a otros trabajadores .....                       | 57 |
| Tabla 34: Total gasto de personal .....                         | 57 |
| Tabla 35: Actividades de fidelización.....                      | 58 |
| Tabla 36: Supuestos generales del modelo económico .....        | 59 |
| Tabla 37: Supuestos de ingresos del modelo financiero .....     | 60 |
| Tabla 38: Supuestos de gastos del modelo financiero.....        | 61 |
| Tabla 39: Ingresos por hospedaje (sin IGV) .....                | 62 |
| Tabla 40: Otros ingresos (sin IGV).....                         | 62 |
| Tabla 41: Proyección de ventas anuales (sin IGV) .....          | 63 |
| Tabla 42: Egreso por concesionario (sin IGV).....               | 63 |
| Tabla 43: Cálculo de la inversión en edificación (sin IGV)..... | 64 |
| Tabla 44: Inversión en equipamiento (sin IGV).....              | 64 |
| Tabla 45: Cálculo de gastos pre operativos (sin IGV) .....      | 65 |
| Tabla 46: Cálculo de capital de trabajo.....                    | 66 |
| Tabla 47: Estado de ganancias y pérdidas (resumido) .....       | 67 |
| Tabla 48: Flujo de caja.....                                    | 68 |
| Tabla 49: Punto de equilibrio .....                             | 68 |

## RESUMEN EJECUTIVO

El turismo es una industria que genera el crecimiento y desarrollo en la economía de los países, debido principalmente a las diversas actividades económicas conexas relacionadas a él. En nuestro país en el año 2015 el PBI turístico representó el 3,9% del PBI nacional gracias al dinamismo reflejado tanto en el turismo interno como en el receptivo. Solo en el año 2015 viajaron 10,8 millones de turistas internos, es decir, 1,3 millones más que en el año 2011 equivalente a un crecimiento acumulado de 14% entre el 2011 y el 2015. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016).

El Perú se caracteriza por ser uno de los principales destinos turísticos de Latinoamérica y del mundo debido a los variados atractivos con los que cuenta, siendo poseedor de una riqueza histórica, arqueológica, gastronómica y cultural inigualable, reconocida mundialmente. La ciudad de Ica se sitúa como la segunda ciudad más visitada del país por el turista interno después de Lima (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014), debido a su cercanía a la capital y a los diversos atractivos con los que cuenta.

Si bien la industria turística en nuestro país, especialmente en la región Ica, está mostrando un franco crecimiento sostenido, aún existen una serie de retos para ofrecer mejores servicios, así como diversos aspectos que presentan carencias marcadas principalmente en el mejoramiento de la infraestructura ofrecida y servicios diferenciados.

En este contexto surge el Hotel Campestre Tres Generaciones, un hotel rodeado de campiñas vitivinícolas y de áreas verdes propicias para que los huéspedes disfruten de tranquilidad y descanso, alejados del bullicio y estrés propio de la ciudad, ofreciendo actividades y espectáculos innovadores, creados para difundir la cultura y tradición iqueña. Adicionalmente, el negocio tiene el respaldo de un grupo familiar empresarial que cuenta con un restaurante campestre y una marca de piscos de exportación.

El hotel se encuentra dirigido principalmente a vacacionistas limeños pertenecientes a los NSE A y B que visitan la provincia de Ica, dentro del rango de 25 a 64 años de edad. Para la evaluación del concepto de negocio se realizaron entrevistas a profundidad a diversos expertos en turismo, autoridades del sector y estudios de mercado a clientes potenciales obteniendo de estos últimos una aceptación de la idea de negocio de 67.8%.

Finalmente, luego de la evaluación operativa y financiera se puede concluir que el Hotel Campestre Tres Generaciones es un negocio viable y sostenible en el tiempo con ganancias económicas atractivas para los inversores, presentando una rentabilidad de 33% en un periodo de tiempo de recuperación de la inversión de 6 años.



# CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO

## 1. Descripción de la idea de negocio

El Hotel Campestre Tres Generaciones es un hotel tres estrellas ubicado en el distrito de San Juan Bautista, en la provincia y departamento de Ica. Se encuentra dirigido a turistas de 25 a 64 años, de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B de Lima, quienes se caracterizan por realizar viajes a destinos cercanos al interior del país, con una frecuencia mínima de dos veces al año y, que por lo general, realizan viajes en familia a lugares rodeados de ambientes naturales.

El hotel se encuentra rodeado de campiñas vitivinícolas y constituye un ambiente propicio para que los clientes disfruten de tranquilidad y descanso, alejados del bullicio y estrés propio de la ciudad, además de ofrecer actividades y espectáculos innovadores, creados para difundir la cultura y tradición iqueña. Asimismo, se encuentra ubicado a pocos minutos de la Plaza de Armas de Ica y de la Laguna de la Huacachina, uno de los atractivos turísticos más importantes de la ciudad, así como dentro de la Ruta del Pisco.

Las instalaciones del hotel son amplias, modernas y cumplen con los requerimientos necesarios para su categoría (tres estrellas), entre las que destacan habitaciones cómodas y espaciales, servicio a la habitación, áreas comunes, espacios para eventos, restaurante dentro del hotel, entre otros.

## 2. Justificación de la idea de negocio

La idea de negocio surge por las oportunidades que existen en Ica para el sector hotelero y por la ventaja que posee el hotel al pertenecer a un grupo empresarial que cuenta con dos marcas de renombre en la ciudad: Pisco Tres Generaciones y Restaurante La Olla de Juanita. Al respecto, se utilizará la herramienta PESTA (Ver Anexo A) a fin de realizar un adecuado análisis del entorno e identificar las oportunidades de mayor importancia para la viabilidad del proyecto, las cuales se detallan a continuación:

- **Crecimiento económico**

De acuerdo con el Banco Mundial, en la última década nuestro país destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe, con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 5,9%, y presentando un entorno de baja inflación (2,9% en promedio). En cuanto al año 2016, esta institución espera que el crecimiento del Perú sea similar a

los niveles del año 2015 y que en adelante se recupere a un ritmo promedio de 3,8% en el período 2017-2018 (Banco Mundial, 2016).

Asimismo, el Perú mejoró su previsión de crecimiento para la economía peruana en el año 2016, de 3.3% a 3.7% de acuerdo al informe “Perspectivas Económicas Globales”, en el que también se señala que para el próximo año el PBI del Perú se incrementaría en un 4.1% (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2016)

Finalmente, según el reporte “Niveles Socioeconómicos 2015” (APEIM, 2015), los NSE A y B en Lima Metropolitana cuentan con un ingreso mensual promedio S/. 11,596 y S/. 5,869 respectivamente. Dicho contexto favorece a que las familias limeñas puedan destinar parte de su presupuesto a actividades como el turismo y afines.

- **Turismo interno en auge**

Durante el año 2014, de acuerdo al Perfil del Vacacionista Nacional<sup>1</sup>, 1.76 millones de peruanos realizaron viajes dentro del país; de este total, el 84% tuvieron a Lima como punto de partida. Asimismo, el primer destino de viaje de los limeños fuera de su región fue Ica con un 17%, seguido de Junín con un 11% y La Libertad con 10%. En cuanto a preferencias de alojamiento, del total, más de la mitad llega a pernoctar en un alojamiento pagado y pertenecen a los NSE A y B. (PROMPERU, 2015).

Adicionalmente, Ica es uno de los lugares promocionados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de su campaña “Y tú ¿Qué planes?”, la cual busca fomentar el turismo interno a nivel nacional. Mediante la web de la campaña se puede obtener toda la información relevante acerca de Ica, conocer principales lugares de alojamiento, restaurantes y transporte; inclusive se puede planificar viajes para conocer los atractivos naturales y culturales de la provincia.

Finalmente, la apertura del aeropuerto de Pisco y la promoción de la región por parte del Gobierno Central demuestran un gran interés por impulsar el turismo interno en Ica, lo que genera un entorno favorable para el desarrollo de una oportunidad de negocio.

- **Ubicación geográfica cercana a Lima**

La ciudad de Ica se encuentra a 303 kilómetros de Lima (Ver Anexo B) y el tiempo de viaje promedio es de 5 horas por la carretera Panamericana Sur. Se estima que con las obras de la Red

---

<sup>1</sup> Según PROMPERÚ, “vacacionista” es el segmento de turistas que permanece por lo menos una noche en el destino visitado y viajan por motivos de recreación u ocio.

Vial 6, que implica la construcción de una carretera desde Pucusana hasta Guadalupe en Ica, el recorrido podrá reducirse significativamente, lo que facilita el traslado y promoverá la visita a la ciudad (El Comercio, 2015).

- **Atractivos turísticos de Ica**

En la ciudad de Ica se desarrollaron importantes civilizaciones anteriores a la época incaica como la cultura Nazca (300 años A.C.) y la cultura Paracas (700 años A.C). Asimismo, cuenta con una serie de atractivos turísticos que albergan tradiciones y mitos de la región como la Laguna de la Huacachina o el pueblo de Cachiche, ubicado a 4 km. al sur de la ciudad de Ica, conocido por sus historias acerca de brujas que curaban toda clase de males y daños (Municipalidad de Ica, 2015).

Además, cuenta con festivales tradicionales como la Fiesta de la Vendimia, donde se celebra la cosecha de uva con la que se elabora el pisco y vino de la región; y la Fiesta del Señor de Luren, patrón de Ica, al cual los pobladores rinden culto con un recorrido por las principales calles de la ciudad.

Adicionalmente, Ica cuenta con otros atractivos turísticos como las dunas (cerros de arena) donde se pueden realizar deportes de aventura como el sandboarding (deslizamiento en tabla por la arena); la Ruta del Pisco donde se concentran las principales empresas productoras de vino y pisco de la ciudad; la Huaca de Guadalupe, donde se encuentran restos de la Cultura Ica; la Casona del Marqués de Torre Hermosa, ubicada en la Plaza de Armas y en la que habitó el libertador Simón Bolívar; así como el Bosque de Piedra, ubicado en el distrito de Parcona, donde se pueden encontrar piedras gigantes, algunas de ellas con formas de animales. Asimismo, cerca al hotel encontraremos diversos atractivos turísticos de la zona (Ver Anexo C)

- **Gastronomía de Ica**

La gastronomía típica de la región incluye productos agrícolas como pallares y garbanzos, pecanas, dátiles, entre otros. Entre los principales platos destacan la sopa seca, carapulcra, picante de pallares, ensalada de pallares, entre otros. Con respecto a los postres, son tradicionales las tejas elaboradas con limón seco y rellenas con manjar blanco de chirimoya o algún fruto de la temporada. Adicionalmente, se produce vino y, en particular, pisco, considerado como el licor bandera, el cual es elaborado a base del destilado de uva de manera artesanal o industrial.

Sumado a ello, el Gobierno Regional de Ica busca mejorar la calidad y atención en el rubro de restaurantes, a través de la organización del Seminario Anual de Restaurantes que reúne a los

principales dueños de hoteles y restaurantes. Al respecto, el presente negocio cuenta con el apoyo de uno de los restaurantes más concurridos de la región, La Olla de Juanita, que cuenta con más de veinte años en el mercado y que ha participado del evento gastronómico Mistura con una gran acogida en los últimos años.

- **Tercer negocio de un grupo empresarial de la región**

El proyecto se llevará a cabo con inversionistas residentes de la región, que cuentan con dos negocios reconocidos en el departamento de Ica. El primero de ellos, es el restaurante La Olla de Juanita, ubicado en el Fundo Tres Esquinas, es uno de los restaurantes más concurridos de la ciudad y se especializa en comida típica de la región. El segundo, es la marca de piscos Tres Generaciones, el cual se produce desde 1856 y ha obtenido reconocimiento por su calidad en concursos internacionales en Bruselas (Bélgica), Vinalies (Francia) y Cinve (España).

Un punto relevante a considerar es la ubicación del presente proyecto. El hotel campestre se localizará frente al restaurante La Olla de Juanita, el mismo que se encuentra estratégicamente ubicado dentro de la Ruta del Pisco, lo cual propicia un flujo constante de visitantes tanto nacionales como extranjeros en la zona.

### **3. Análisis de la competencia**

El Hotel Campestre Tres Generaciones, se caracterizará por poseer una ubicación próxima a la ciudad, contar con precios de acuerdo al mercado, así como por ofrecer espectáculos y actividades culturales y vivenciales que lo distinguen de la competencia. En función a estas características, se realizará el análisis respectivo, el cual incluirá los principales competidores en el mercado de Ica.

Se ha considerado para el análisis dos características propias de hoteles de tres estrellas como el número de servicios ofrecidos y el prestigio que posee; asimismo se evalúan otras variables tales como precios de habitaciones, la cercanía con el centro de la ciudad y la facilidad para que el huésped pueda llegar a los distintos lugares turísticos.

Para ello, se realizó el mapeo de veinte hoteles que cumplen la normativa de clasificación tres estrellas y que cuentan con el reconocimiento del MINCETUR. Adicionalmente, para realizar un mayor análisis de la competencia del sector hotelero en la ciudad de Ica, se empleó el modelo de las Cinco Fuerzas propuesto por Michael Porter, del que se pudo concluir principalmente que la amenaza de entrada a nuevos competidores es baja debido a la existencia de barreras de entrada

para nuevos inversionistas, en razón a los altos costos de inversión que implica la puesta en marcha de un hotel. Asimismo, se puede apreciar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existe una diversidad de proveedores para los productos que se requieren para el funcionamiento del hotel (Ver Anexo D).

Para el análisis de la competencia se elaboraron dos matrices: evaluación del cliente – número de servicios y precio de habitación – ciudadano/ campestre.

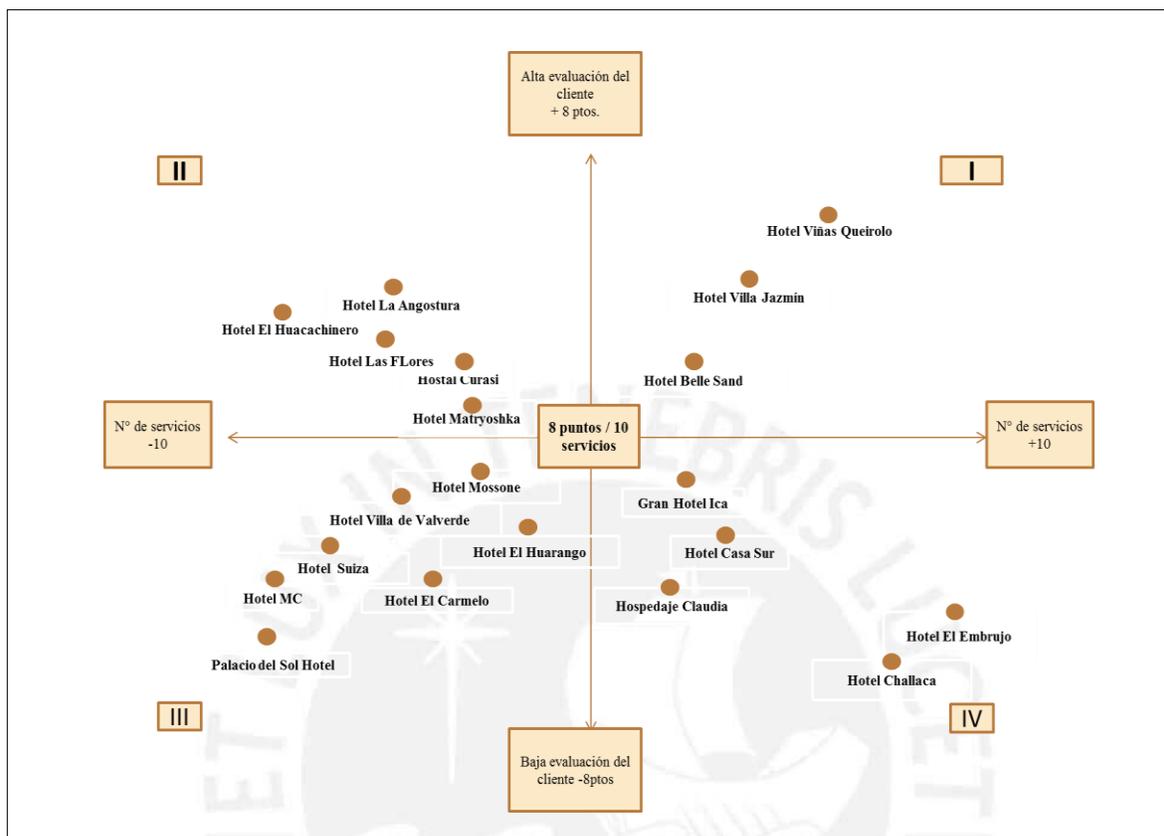
### 3.1 Número de servicios versus evaluación del cliente

La primera matriz comprende aquellos hoteles que cuentan con una gran variedad de servicios y presentan una alta ponderación según la evaluación del cliente.

- **Número de servicios:** Implica el número total de servicios que ofrece el hotel, es decir los requeridos según la normativa más los adicionales que son el valor diferencial de cada establecimiento.
- **Evaluación del cliente:** Constituye la calificación dada por personas que se hospedaron en hoteles tres estrellas mediante el portal Booking.com, el cual considera aspectos como limpieza, comodidad, instalaciones, servicios, entre otros.

Tomando en cuenta la calificación de 1 a 10 para el caso particular del hotel se considera como punto intermedio la puntuación 8, debido a que se busca tener una mayor exigencia en cuanto a la evaluación realizada por el cliente.

**Figura 1: Análisis de la oferta actual según número de servicios ofrecidos versus evaluación del cliente**



En el gráfico anterior se visualiza los hoteles de categoría tres estrellas que cuentan con una elevada y baja calificación por parte del huésped, lo cual nos permite identificar a los potenciales competidores. Asimismo, es posible clasificar a los hoteles según el número total de los servicios ofrecidos. A continuación, se explicará brevemente los resultados obtenidos por cada cuadrante.

**- Cuadrante I:**

Se observan los hospedajes que cuentan con una mayor calificación por parte del cliente y los que ofrecen un gran número de servicios (más de 10). Entre los más resaltantes podemos distinguir a los hoteles Viñas Queirolo y Villa Jazmin. Los hoteles mencionados han obtenido una alta calificación por sus huéspedes en el portal Booking.com (más de 8 puntos) y los servicios que ofrecen son adicionales a los requeridos (secador de cabello, bicicletas disponibles, mesas ping pong, entre otros).

Cabe señalar que el Hotel Campestre Tres Generaciones se ubicará dentro de este cuadrante debido a que va a contar con una mayor variedad de servicios (más allá del número exigido por la

norma) y se espera obtener una mayor puntuación por parte de los futuros clientes. Asimismo, se tomarán en cuenta los hoteles ubicados en los cuadrantes I y II para realizar el siguiente análisis (precio de habitación vs. ciudadano/ campestre).

- **Cuadrante II:**

Se observan los hospedajes que cuentan con una mayor calificación, pero no ofrecen una gran variedad de servicios, solo cuentan con los servicios básicos o tradicionales requeridos según normativa. En esta clasificación encontramos al hotel La Angostura, El Huacachinero, Las Flores, Curasi y Matryoshka. Se consideran también los hoteles de este cuadrante para realizar el siguiente análisis.

- **Cuadrante III**

Comprende los hoteles con un número menor de servicios y cuentan con una evaluación del cliente menor a 8 puntos según el portal web Booking.com. Los hoteles en este cuadrante solo ofrecen aquellos servicios requeridos según la normativa. Entre estos destacan el Hotel Mossone, Villa de Valverde, Suiza, El Huarango, El Carmelo, MC y Palacio del Sol.

- **Cuadrante IV**

Incluye los hospedajes con un gran número de servicios, pero que cuentan con una calificación menor a 8 puntos de acuerdo a la evaluación del cliente en el portal Booking. com. Se generó el criterio de 8 puntos, ya que al ser de tres estrellas deben buscar brindar todas las facilidades para una mayor satisfacción con relación a aspectos como la atención, infraestructura, limpieza, entre otros. Por ello, hoteles como Gran Hotel Ica, Hotel Casa Sur, Hospedaje Claudia, El Embujo y Challaca no consiguieron un puntaje mayor al criterio establecido.

### 3.2 Precio de habitación vs. ciudadano/ campestre

Para elaborar la siguiente matriz, solo se considerará los hoteles que se ubican en los cuadrantes I y II del análisis anterior, teniendo en cuenta las variables: precio de habitación y tipo de hotel (ciudadino/ campestre).

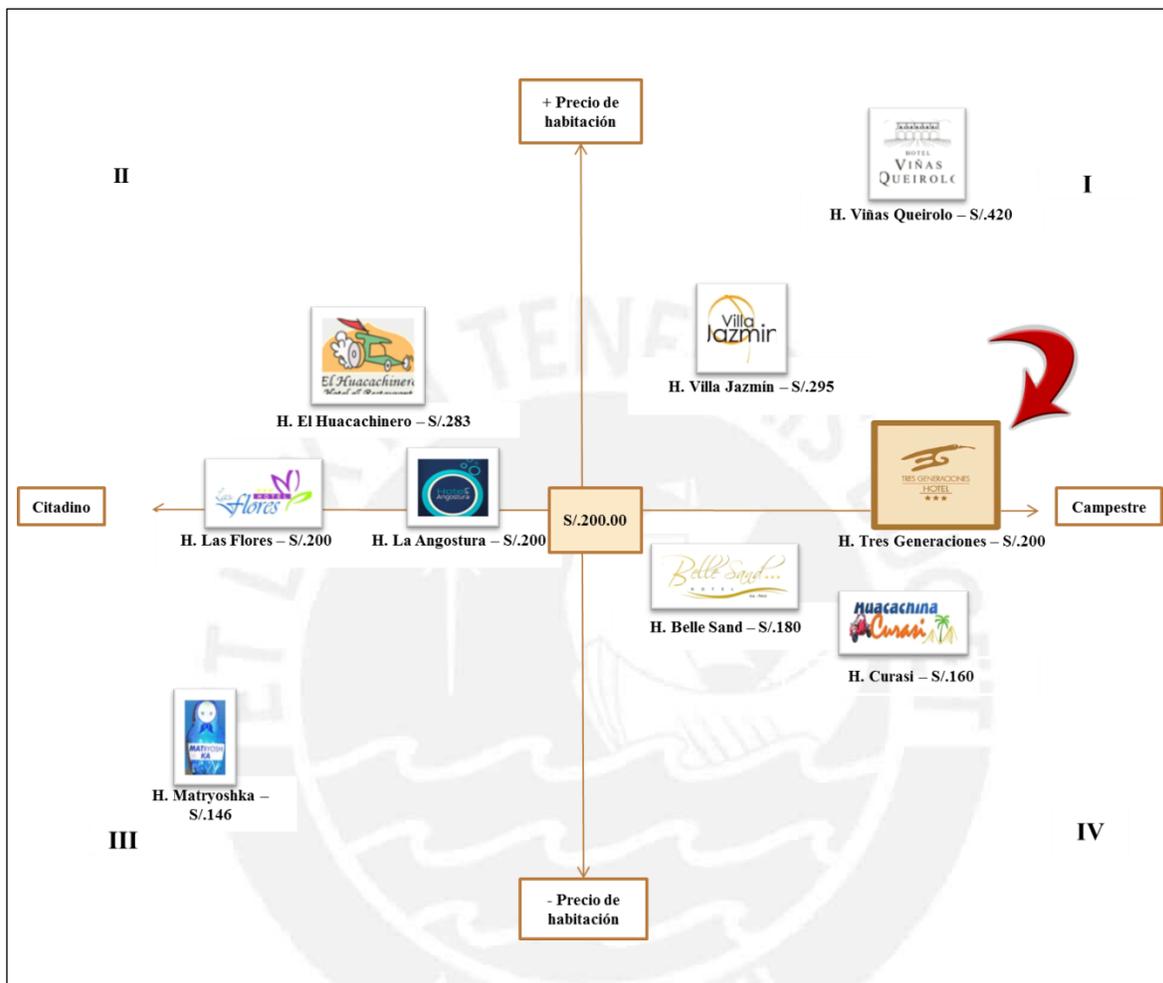
- **Precio de habitación<sup>2</sup>:** Se considera como punto intermedio de las variables el monto de S/. 200.

---

<sup>2</sup> Representa el precio de la habitación doble de hoteles tres estrellas considerando la fecha de hospedaje 6 de agosto (1 día - 1 noche) para cada uno de los hoteles.

- **Ciudadino/ campestre:** Se toma como referencia la ubicación de los hoteles, la distancia hacia el centro de la ciudad y la existencia de áreas verdes en los alrededores.

**Figura 2: Análisis de la oferta actual según precio de habitación versus ciudadano / campestre**



En el gráfico anterior, se puede apreciar aquellos hoteles que representarían la principal competencia para el negocio. A fin de identificar una oportunidad en el mercado, se consideran las variables precio de habitación y campestre/ ciudadano. A continuación, se detallan las principales características de cada hotel por cuadrante.

- **Cuadrante I:**

Los hoteles del primer cuadrante constituyen los principales competidores en relación a la propuesta de negocio mencionada. Cuentan con un precio elevado en el hospedaje debido a su clasificación de tres estrellas, tienen características de hoteles campestres y ofrecen servicios adicionales a los requeridos por la normativa. Así, por ejemplo, el hotel Viñas Queirolo, ofrece un

ambiente de tranquilidad y realiza actividades diferenciales como cata de vino, paseo en los viñedos y posee espacios para conferencias, reuniones, matrimonios, entre otros eventos. No obstante, se encuentra alejado del centro de la ciudad y la ruta para acceder al mismo es peligrosa especialmente en las noches. El costo por habitación doble es de S/.420 siendo el más costo dentro de su categoría (tres estrellas).

Otro hotel es el Villa Jazmín ubicado a ocho minutos del centro de Ica, presenta una infraestructura ecológica, la cual se refleja en sus instalaciones que poseen una piscina climatizada solarmente; además ofrece paseos por el solárium (centro de bronceado) y las dunas. El costo por una habitación doble es de S/.295.

El Hotel Campestre Tres Generaciones se ubicará dentro de este cuadrante debido a que se encuentra dentro de un ambiente apacible y rodeado de áreas verdes. Adicionalmente a ello ofrecerá actividades adicionales y espectáculos culturales que revaloren la tradición iqueña. El precio por habitación doble será S/.200.

- ***Cuadrante II:***

Este grupo de hoteles se caracterizan por presentar todas las comodidades de un hotel tres estrellas; con precios altos y ubicados en zonas citadinas. Dentro de este grupo se encuentra el Hotel Huacachinero, que después del Hotel Viñas Queirolo, es considerado uno de los hoteles con mayor precio por habitación doble (S/. 283) pero con una ubicación más cercana a la ciudad, a seis km. de la plaza de armas. El hotel Huacachinero, además del servicio principal de alojamiento, ofrece servicios de bar, restaurante, piscina, zona de parrillas, entre otros.

- ***Cuadrante III***

En este cuadrante se encuentra ubicado el hotel Matryoska, el precio por habitación doble es de S/.146. Cabe mencionar que sobre el eje de precios se encuentra el hotel Las Flores y el hotel La Angostura, ambos cobran por habitación doble S/.200. Estos tres hoteles cuentan con una clasificación tres estrellas y se encuentran ubicados en un espacio más urbano.

- ***Cuadrante IV***

Se considera al Hotel Belle Sand y Curasi, ya que ofrecen precios de habitaciones dobles menores a S/. 200 soles y están ubicados en zonas campestres, rodeados de vegetación. Los precios de cada habitación doble son S/. 180 y S/.160 respectivamente. Ambos se encuentran ubicados a más de cinco kilómetros de la plaza de armas de Ica.

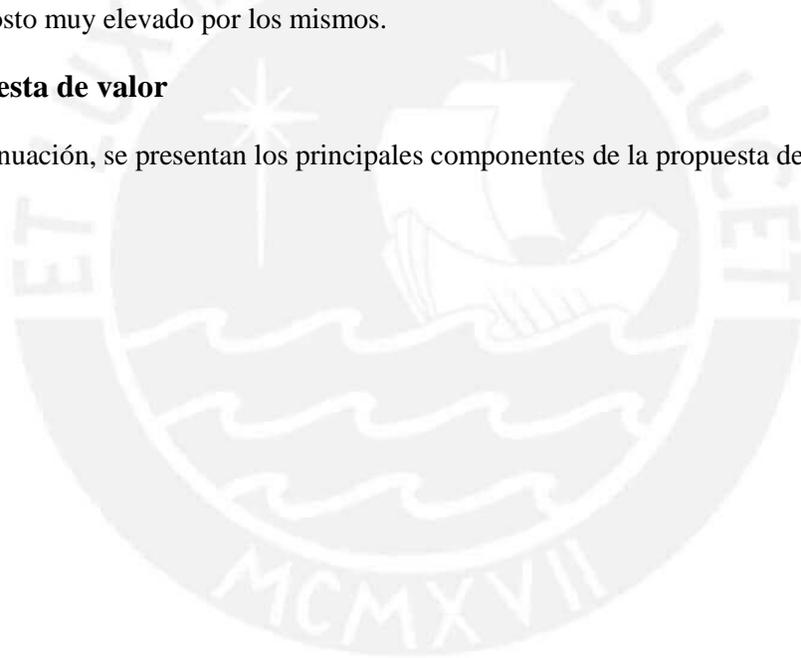
### **3.3 Principales conclusiones del análisis de la competencia**

Después de la elaboración de las matrices y análisis de las variables: evaluación del cliente, número de servicios, así como precio de habitación y ciudadano/ campestre se observa que existe un número reducido de hoteles dentro de la categoría campestre en Ica, que ofrezcan servicios adicionales a los comúnmente exigidos por la norma y que revaloricen las tradiciones y riqueza cultural propia de la región. Asimismo, son pocos los hoteles en Ica que presentan una alta valoración de acuerdo a las encuestas virtuales que realizan portales especializados en turismo y viajes como Booking.com. Es ahí donde se ubica la oportunidad de negocio para la puesta en marcha de un hotel que sea campestre y revalorice las tradiciones y cultura propia de la ciudad.

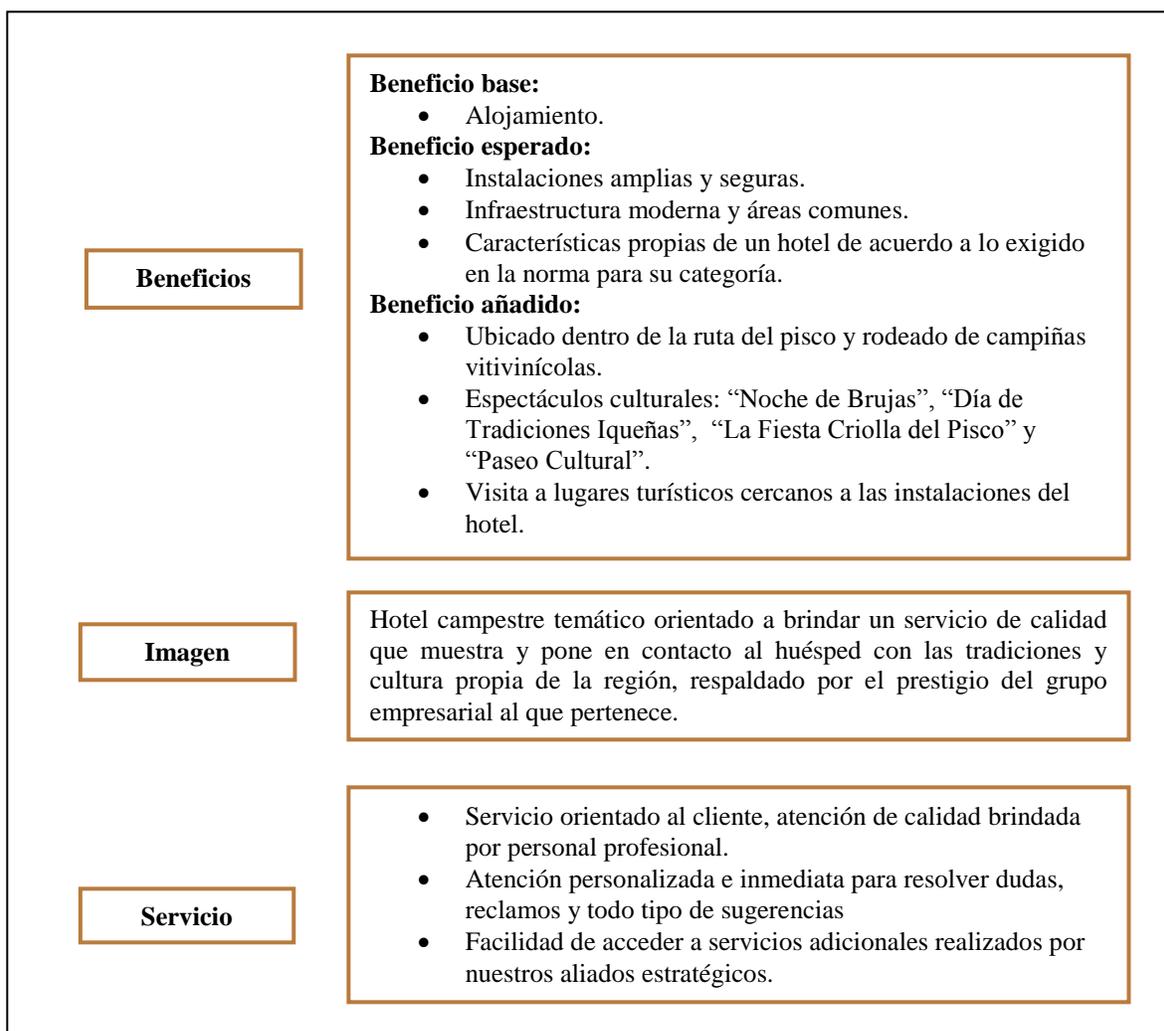
Finalmente, el hotel Viñas Queirolo es un referente importante a considerar, ya que ofrece servicios adicionales a los exigidos por la norma y rescata ciertos aspectos de las tradiciones en Ica, pero tiene un costo muy elevado por los mismos.

### **4. Propuesta de valor**

A continuación, se presentan los principales componentes de la propuesta de valor.



**Figura 3: Componentes de la propuesta de valor**



- **Beneficio base:**

**Alojamiento**

El hospedaje brinda alojamiento a las personas que visitan Ica, para ello cuenta con todas las características propias de un hotel de tres estrellas exigidas por la normativa peruana según lo estipulado en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (Ver Anexo E) (MINCETUR, 2015).

- **Beneficio esperado:**

- Instalaciones amplias y seguras.**

El hotel se encargará de velar por la seguridad de cada uno de los huéspedes, para ello contaremos con personal de seguridad para resguardar en todo momento la integridad de los visitantes.

- Infraestructura moderna y áreas comunes**

El hotel cuenta con una infraestructura moderna y buscan la armonía con los espacios naturales y áreas verdes, tanto las habitaciones como las zonas comunes tales como: restaurante, piscinas para niños y adultos, *business room*, entre otras cuentan con las instalaciones adecuadas para el descanso y disfrute de los huéspedes.

- Características propias de un hotel de acuerdo a lo exigido en la norma para su categoría**

El metraje de las habitaciones, así como su ubicación fueron diseñados por una arquitecta colegiada respetando los tamaños mínimos que se requiere para un hotel tres estrellas.

- **Beneficio añadido:**

El Hotel Campestre Tres Generaciones se encuentra ubicado dentro de la Ruta del Pisco, rodeado de campiñas vitivinícolas lo cual propicia un ambiente de descanso alejado de todo el bullicio y estrés propio de la ciudad. Asimismo, ofrecerá espectáculos culturales para dar a conocer las costumbres y tradiciones del pueblo iqueño. Todos los huéspedes tienen acceso a participar de las actividades programadas de acuerdo a un horario establecido sin un costo adicional. Finalmente, los visitantes tienen la posibilidad de conocer los principales atractivos turísticos cercanos.

## **5. Planeamiento estratégico**

**Misión:** Ofrecemos una innovadora y creativa alternativa de hospedaje donde se mezclan de manera armoniosa las tradiciones propias de nuestro país con especial énfasis en la región Ica y la comodidad en el hospedaje, con el descanso y la tranquilidad de la naturaleza misma.

**Visión:** Lograr que el Hotel Campestre Tres Generaciones se convierta en el hotel de mayor prestigio en la región, posicionando la marca en la mente de los visitantes como el mejor lugar de estadía en Ica.

**Valores:** El Hotel Campestre Tres Generaciones confía en el desempeño de cada uno de sus colaboradores, ya que ellos son la clave para alcanzar los objetivos propuestos. Es por ello, que

debemos de remarcar y tener en nuestra filosofía de trabajo un conjunto de valores que enriquezcan nuestra cultura organizacional. Se eligieron los siguientes:

- Respeto
- Calidad de servicio
- Responsabilidad



## CAPÍTULO 2: PLAN COMERCIAL

### 1. Investigación de mercado

Para la evaluación de la necesidad y el concepto de negocio en el mercado, se aplicaron diversas técnicas de investigación a diferentes grupos de interés y actores con el fin de recopilar la mayor cantidad de información e identificar las tendencias y preferencias del mercado. Dicha evaluación se realizó en dos etapas: investigación exploratoria e investigación concluyente.

#### 1.1 Modalidades de investigación:

**Tabla 1: Modalidades de investigación exploratoria**

| Investigación primaria   | Investigación secundaria   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Observación y uso de servicios ofrecidos por la competencia nacional (Ver Anexo F) e internacional (Ver Anexo G).</li><li>• Entrevistas en profundidad a especialistas del sector y demás actores de interés (Ver Anexo H).</li><li>• Mapeo de hoteles tres estrellas con características similares.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes generados por organismos de control e instituciones especializadas en turismo (MINCETUR, PROMPERU, DIRCETUR ICA).</li><li>• Investigación de información estadística (INEI, APEIM).</li></ul> |

**Tabla 2: Modalidades de investigación concluyente**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Investigación concluyente | <ul style="list-style-type: none"><li>• 2 Focus Group a 16 personas comprendidas dentro de nuestro público objetivo (Ver Anexo I).<br/>Fechas: 17 y 24 de abril del 2016.</li></ul>                                |
|                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• 400 encuestas a personas de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A y B entre 25 y 64 años (Ver Anexo J).<br/>Fechas: Del 8 al 25 de junio del 2016.</li></ul> |

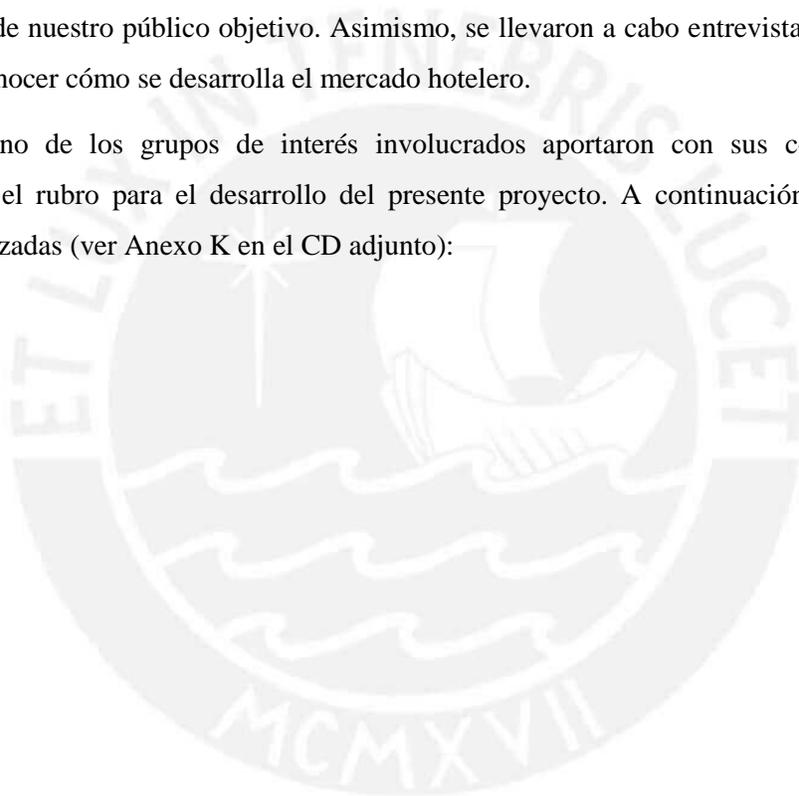
#### 1.2 Principales grupos de interés involucrados en la investigación

Los actores involucrados en la investigación fueron divididos en cuatro grupos:

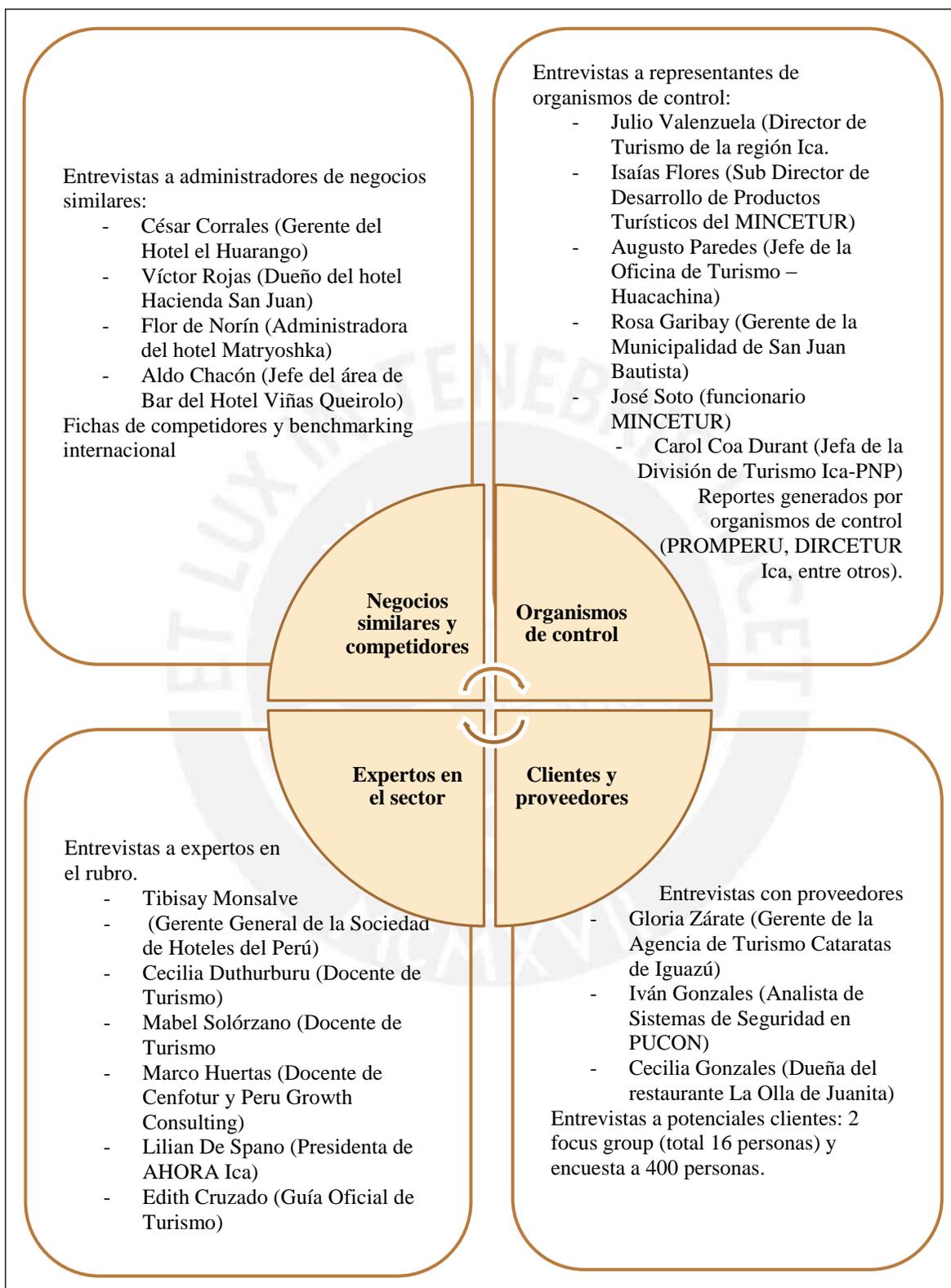
- **Negocios similares y competidores:** Con la intención de conocer y experimentar el servicio que realiza otros hoteles de la misma región realizamos visitas como cliente oculto y observación de hoteles tres estrellas. Asimismo, se efectuaron entrevistas a administradores de hoteles de la misma categoría con mayor prestigio de la ciudad.

- **Organismos de control:** Con la finalidad de conocer las normativas, requisitos e información actualizada del sector turismo, así como la opinión de autoridades representativas de instituciones públicas.
- **Expertos en el sector:** Para obtener información respecto al mercado hotelero, se entrevistó a expertos en el rubro quienes nos brindaron datos relevantes para nuestra investigación.
- **Clientes y proveedores:** Para poder tener una percepción más clara respecto a las necesidades de nuestros potenciales clientes en cuanto a sus necesidades específicas y a lo que esperan encontrar en servicios de hoteles, específicamente de tres estrellas, se efectuaron dos focus group y una encuesta a una muestra de 400 personas comprendidas dentro de nuestro público objetivo. Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas a proveedores para conocer cómo se desarrolla el mercado hotelero.

Cada uno de los grupos de interés involucrados aportaron con sus conocimientos y experiencia en el rubro para el desarrollo del presente proyecto. A continuación, se detalla las entrevistas realizadas (ver Anexo K en el CD adjunto):



**Figura 4: Grupos de interés**



### 1.3 Principales conclusiones de la investigación de mercado

- La diferenciación entre los hoteles de la categoría tres estrellas (a la que pertenece el Hotel Campestre Tres Generaciones) no es significativa, por lo que se ha encontrado una oportunidad de negocio ofreciendo servicios adicionales a los tradicionales. Asimismo, la mayoría de hoteles se encuentran alejados del centro de la ciudad y a su vez agrupados en una sola zona (La Angostura).
- El Gobierno Central se encuentra realizando campañas que fomentan el turismo interno. De igual forma, el Director de Turismo de la Región Ica, Sr. Julio Valenzuela (comunicación personal, 11 de setiembre del 2014) manifiesta que Ica cuenta con proyecciones positivas respecto al crecimiento del turismo en la región; no obstante, señala que la oferta hotelera actual no satisface en su totalidad la demanda y, al mismo tiempo, reconoce que existe una serie de deficiencias en el sector, especialmente referidas a la calidad del servicio ofrecido.
- Con respecto a la presentación de una nueva propuesta hotelera en Ica, los expertos en el sector y afines indicaron que la propuesta presentada es innovadora y recomiendan orientarla a un público sofisticado que busca descanso y tranquilidad en un ambiente ubicado cerca de la ciudad, pero rodeado de áreas verdes. Por ello, consideran como favorable el hecho de que el hotel se encuentre ubicado dentro de la Ruta del Pisco y este rodeado de campiñas y bodegas artesanales de pisco.
- De acuerdo a los focus group realizados se pudo concluir que un gran porcentaje de los entrevistados (34%) manifiesta que su principal actividad de recreación y ocio es viajar en sus tiempos libres para relajarse, escapar de la rutina y conocer nuevos lugares. Estas personas suelen realizar sus viajes en grupos de amigos o familiares y las características que más valoran al momento de elegir un hotel son la higiene, tranquilidad y comodidad de sus instalaciones. Finalmente, la propuesta del hotel tuvo gran aceptación debido a que ofrece una amplia gama de servicios que integran la experiencia de forma vivencial con la tradición local.
- En general, podemos decir que la propuesta del Hotel Campestre Tres Generaciones es altamente atractiva en el público objetivo planteado, ya que un 42% manifestó que definitivamente se alojaría en el hotel acorde a la encuesta realizada.

La transcripción de todas las entrevistas efectuadas a lo largo de la investigación (ver Anexo L en el CD adjunto), los informes completos de los dos focus groups realizados (ver Anexo M en el CD

adjunto), así como los resultados de la encuesta (Ver Anexo N en el CD adjunto) se encuentran detallados en los anexos digitales.

## **2. Público Objetivo:**

Para determinar el público objetivo se tomaron en cuenta las siguientes variables:

### **2.1 Segmentación**

El público objetivo del proyecto está conformado por turistas limeños que tienen entre 25 y 64 años, pertenecientes a los NSE A y B con interés de viajar al interior del país. Asimismo, se caracterizan por viajar en familia y hospedarse en ambientes campestres, rodeados de naturaleza y tranquilidad. A fin de obtener el número de personas que conforman nuestro público objetivo, se realizó una segmentación teniendo en cuenta los siguientes aspectos: geográfico, demográfico, económico y preferencias de viaje.

En el aspecto geográfico, se observa que el 84% de los traslados que se realizaron a nivel nacional por vacaciones durante el 2014 tuvieron a Lima como punto de partida (PROMPERU, 2015). Asimismo, la población limeña respecto a la peruana representa un 32% del total a nivel nacional. (INEI, 2015)

En el aspecto demográfico, se consideró la estructura y composición de las familias, así como el rango de edades. En el año 2015 se observa que en el Perú existen 8 millones de hogares aproximadamente, de los cuales 2,551,466 hogares están ubicados en Lima (APEIM, 2015). Asimismo, se puede apreciar que el 76% de los vacacionistas nacionales se encuentran entre los 25 y 64 años, de acuerdo a lo señalado por el Perfil del Vacacionista Nacional (PROMPERU, 2015)

En el aspecto económico, el 25% de hogares limeños pertenece a los niveles socioeconómico A y B, de los cuales el 5% pertenece al sector A y el 20% al sector B (APEIM, 2015). Asimismo, el gasto promedio por viaje del turista vacacionista limeño en general es de S/. 519 por viaje fuera de la capital, mientras que el gasto promedio de los turistas vacacionistas limeños pertenecientes solo a los NSE A y B es de S/.913 (PROMPERU, 2015).

Finalmente, las principales motivaciones para viajar son el descanso y compartir tiempo en familia conociendo nuevos lugares. Asimismo, se considera que dentro de los residentes en Lima existe un segmento denominado “el mejor prospecto de vacacionista nacional” dentro del turismo interno debido a que viajan fuera de la región con mayor frecuencia, tiene un gasto mayor al

promedio, se hospedan en hoteles de categoría tres estrellas a más y el 74% de ellos pertenece al NSE A y B. (PROMPERU, 2015).

## 2.2 Dimensionamiento de la demanda

Para determinar la demanda se usó como referente el Perfil del Vacacionista Nacional del año 2014, además, se utilizó el concepto de niveles de mercado de Philip Kotler. De acuerdo a este autor, cada medida de la demanda se emplea para lograr una finalidad distinta; en función a ello una empresa puede predecir la demanda a corto plazo dependiendo del tipo de mercado, existiendo muchas formas productivas de desglosarlo (mercado potencial, mercado disponible, mercado meta); todo ello constituye una herramienta útil para la planeación del mercado (Kotler, 2006).

### 2.2.1 Mercado potencial

El mercado potencial del presente proyecto está conformado por el total de turistas internos que parten de Lima a cualquier parte de país y que pagan por un lugar donde hospedarse.

Con respecto al dimensionamiento de la demanda, se ha considerado la cifra de 1, 760,000 personas correspondiente a al total de turistas internos en el año 2014. De esta cifra, el 84% son turistas internos que tuvieron a Lima como punto de partida (PROMPERU, 2015), mientras que el 65% son turistas limeños que viajan fuera de Lima y el 54% son aquellos que pagan por alojamiento (PROMPERU, 2015). El resultado final se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 3: Obtención del mercado potencial**

|   |                |
|---|----------------|
| Total de turistas internos (2014)   | 1,760,000      |
| Porcentaje de turistas internos que tuvieron a Lima como punto de partida | 84%            |
| Porcentaje de turistas limeños que viajan fuera de Lima                   | 65%            |
| Porcentaje de turistas limeños que pagan por hospedaje                    | 54%            |
| <b>Total</b>  | <b>518,918</b> |

### 2.2.2 Mercado disponible

Del mercado potencial conformado por 518,918 personas, se consideró aquellos turistas limeños que viajan a Ica siendo éstos el 17% (PROMPERU, 2015); posteriormente se tomó en cuenta el porcentaje de limeños de los NSE A y B siendo un 51%, considerando únicamente a aquellos que pertenecen al rango de 25 a 64 años, los mismos que conforman un 76%. Finalmente, se identificó la preferencia en relación a los acompañantes en el viaje teniendo como resultado el mercado disponible (PROMPERU, 2015), cuyo cálculo se detalla a continuación.

**Tabla 4: Obtención del mercado disponible**

|  |      |                                      |     |
|--|------|--------------------------------------|-----|
| Mercado potencial  |      | 518,918                              |     |
| Porcentaje de turistas limeños que viajan a Ica                                  |      | 17%                                  |     |
| Porcentaje de turistas limeños de NSE A y B                                      |      | 51%                                  |     |
| Porcentaje de turistas limeños de 25 a 64 años                                   |      | 76%                                  |     |
| Grupos de viajes de residentes en Lima según el Perfil del Vacacionista Nacional | 100% | Amigos y/o familiares con/ sin niños | 46% |
|  |      | Familia directa                      | 24% |
|  |      | Pareja                               | 19% |
|  |      | Solo                                 | 10% |
| <b>Total</b>   |      | <b>34,192</b>                        |     |

### 2.2.3 Mercado meta

Está conformado por el total de turistas que viajan solos, con pareja, grupo de amigos o familia, pagando los servicios de hospedaje respectivos. Para hallar dicho número se utiliza la información proporcionada por las encuestas realizadas al público objetivo. Se propuso una ponderación para tener un escenario conservador, con ello se obtuvo un 67.8% de intención de compra. Se presentan los resultados:

**Tabla 5: Aceptación de la propuesta de negocio**

| Alternativas      | Respuestas | Porcentaje  | Ponderación | Intención de compra ponderada |
|-------------------|------------|-------------|-------------|-------------------------------|
| De todas maneras  | 168        | 42%         | 80%         | 33.6%                         |
| Es muy posible    | 222        | 56%         | 60%         | 33.3%                         |
| No estoy seguro   | 8          | 2%          | 40%         | 0.8%                          |
| Probablemente no  | 2          | 1%          | 20%         | 0.1%                          |
| De ninguna manera | 0          | 0%          | 0%          | 0.0%                          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>400</b> | <b>100%</b> |             | <b>67.8%</b>                  |

Del mercado disponible se toma en cuenta el porcentaje ponderado del nivel de aceptación de la propuesta (67.8%), obteniendo finalmente el mercado meta (22,950), el mismo que se puede dividir en tipos de grupos de viaje de acuerdo a la división de PROMPERÚ.

**Tabla 6: Obtención del mercado meta**

|                                   |        |                                 |               |
|-----------------------------------|--------|---------------------------------|---------------|
| <b>Mercado disponible</b>         |        |                                 | <b>34,192</b> |
| Porcentaje de intención de compra | 67.80% | Familia directa                 | 5,564         |
|                                   |        | Amigos y/o familiares sin niños | 6,723         |
|                                   |        | Pareja                          | 4,405         |
|                                   |        | Solo                            | 2,318         |
|                                   |        | Amigos y/o familiares con niños | 3,941         |
| <b>Total</b>                      |        |                                 | <b>22,950</b> |

El objetivo del primer año de operaciones del Hotel Campestre Tres Generaciones es lograr atender al 9% del mercado meta. Luego, teniendo en cuenta dicho porcentaje para cada grupo, se multiplica por el número de viajes al año<sup>3</sup> y posteriormente por el número de noches de estadía<sup>4</sup> obteniendo finalmente el número de noches pernoctadas por grupo de viaje.

**Tabla 7: Cantidad de visitas por tipo de grupo en el año 1**

| Tipos de grupo                       | Cantidad    | Nro. De viajes al año | Noches de estadía | Noches pernoctadas |
|--------------------------------------|-------------|-----------------------|-------------------|--------------------|
| Familia directa (padres e hijos)     | 501         | 1                     | 2                 | 1,002              |
| Amigos y/o familiares con/ sin niños | 960         | 1                     | 2                 | 1,920              |
| Pareja                               | 396         | 1                     | 2                 | 792                |
| Solo                                 | 209         | 1                     | 2                 | 418                |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>2066</b> |                       |                   | <b>4,131</b>       |

Se tiene previsto que para el primer año habrá un total de 4,131 noches pernoctadas entre todos los grupos de viaje. Ello se traduce en un número de habitaciones, teniendo en cuenta la cantidad de personas del tipo de grupo pueden hospedarse en una habitación o más. Se presenta una tabla de supuestos de ocupación de habitaciones por grupo.

<sup>3</sup> Se toma en consideración un solo viaje al año, debido a que de acuerdo al informe “Conociendo al turista que visita Ica 2015”, el 69% del total de personas encuestadas respondió que visitaba Ica una vez al año.

<sup>4</sup> De acuerdo al “Perfil del turista vacacionista que visitó el departamento de Ica” en el año 2014, las personas pernoctaron de 1 a 3 noches en la ciudad, para fines de nuestro análisis se considera 2 noches en promedio.

**Tabla 8: Supuestos de ocupación de habitaciones por grupo**

| Supuestos de ocupación de habitaciones |                         |   |
|--|-------------------------|---|
| Familia (4 personas)                   | 50% visitas por familia | 1 habitación matrimonial + 1 habitación doble |
|  | 50% visitas por familia | 1 habitación cuádruple                        |
| Pareja (2 personas)                    | 20% visitas por pareja  | 1 suite                                       |
|  | 80% visitas por pareja  | 1 habitación matrimonial                      |
| Grupo <sup>5</sup> (5 personas)        | 100% Visitas por grupos | 2 habitaciones dobles + 1 cama adicional      |
| Solo (1 persona)                       | 100% visitas solos      | 1 habitación matrimonial                      |

Considerando los datos anteriores, se procede a hacer un estimado del total de habitaciones ocupadas para el primer año:

**Tabla 9: Número de noches pernoctadas por tipo de habitación ocupada**

| Tipo de grupo   | Porcentaje de distribución | Visitas por grupo | Año 1        |       |           |       |                |
|---|----------------------------|-------------------|--------------|-------|-----------|-------|----------------|
|   |                            |                   | Matrimonial  | Doble | Cuádruple | Suite | Cama adicional |
| Familia   | 50%                        | 501               | 501          | 501   | -         | -     | -              |
|   | 50%                        | 501               | -            | -     | 501       | -     | -              |
| Pareja  | 20%                        | 159               | -            | -     | -         | 159   | -              |
|   | 80%                        | 634               | 634          | -     | -         | -     | -              |
| Grupos  | 100%                       | 1,919             | -            | 3,839 | -         | -     | 1,919          |
| Solo  | 100%                       | 417               | 417          | -     | -         | -     | -              |
| Total   |                            | 4,131             | 1,552        | 4,340 | 501       | 159   | 1,919          |
| <b>Total de noches pernoctadas por tipo de habitación ocupada</b> |                            |                   | <b>6,551</b> |       |           |       |                |

### 3. Marca

Tener una marca de fácil reconocimiento y que permanezca en la mente de futuros clientes es relevante para el éxito del negocio, ya que permite que el público identifique los atributos principales y recuerde la calidad del producto o servicio. Se debe buscar que la marca sea recordada por los clientes y exista una mayor probabilidad de que vuelvan a optar por el producto o servicio nuevamente (Kotler, 2011).

<sup>5</sup> Consideran a grupos formados por amigos y/o familiares con/sin niños.

El nombre propuesto para el negocio constituye una extensión a la marca de piscos, una de las marcas reconocidas y de gran tradición dentro de la Ruta del Pisco de PROMPERU. Con respecto al diseño, se hace alusión directa al nombre del hotel y se muestra la silueta de la cabeza de un ave que representa el ambiente campestre del hotel. Por otro lado, el color marrón del diseño se refiere a la proximidad de las dunas de la Huacachina, uno de los principales y mayores atractivos turísticos de Ica.

**Figura 5: Logotipo e isotipo Hotel Campestre Tres Generaciones**



#### **4. Marketing Mix**

##### **4.1 Estrategia de producto / servicio**

El producto o servicio es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado. El servicio del hotel incluye el alojamiento acompañado de momentos de sano esparcimiento en las instalaciones. Asimismo, se ofrecerá diversos espectáculos y actividades especialmente preparadas para brindar una experiencia de viaje única en un ambiente campestre.

**Tabla 10: Descripción de los principales servicios**

|                                      | Descripción   | Recursos   | Duración  |
|--------------------------------------|---|--|---|
| <b>Alojamiento</b>                   | Es el servicio de pernoctación tradicional  | Treinta habitaciones entre suites, matrimoniales, dobles y cuádruples.   | Se realiza en el momento en que el huésped lo requiera.   |
|                                      |   | Servicios: piscina, lavandería, seguridad, estacionamiento, <i>housekeeping</i> , <i>businessroom</i> , y <i>check out late</i> . <sup>6</sup> |   |
| <b>Actividades propias del hotel</b> | Son los espectáculos y actividades que generan una diferenciación sobre la competencia.   | <b>Paseo Cultural:</b> Salida y visita a lugares turísticos cercanos al hotel.   | De lunes a domingo  |
|                                      |   | <b>Fiesta Criolla del Pisco:</b> Clase de cajón, elaboración de pisco sour y otras bebidas en base a pisco.                                    | Viernes y feriados/ fechas festivas   |
|                                      |   | <b>Noche de Brujas:</b> Danza de las Brujas de Cachiche.   | Sábados y feriados/ fechas festivas   |
|                                      |   | <b>Día de Tradiciones Iqueñas:</b> Representación simbólica de las principales tradiciones iqueñas.  | Domingo/ fechas festivas  |
| <b>Restaurant – Bar</b>              | El restaurante ofrecerá platos típicos de la región, así como comidas criollas y gourmet. Asimismo existirá una barra en la cual se podrán encontrar una variedad de bebidas, jugos y tragos tradicionales. Este servicio será tercerizado. | Carta con platos criollos, refrescos y bebidas a base de pisco. Todo preparado con insumos frescos y de calidad.                               | <b>Restaurante:</b><br>Desde las 7:00 a.m. hasta las 10:00 p.m.<br><b>Barra de bebidas:</b><br>Desde las 10:00 a.m hasta las 11:00 p.m. |
| <b>Tienda de souvenirs</b>           | Se ofrece a los clientes la venta de piscos y souvenirs en un módulo ubicado dentro del hotel para su comodidad. Este espacio será alquilado.   | Los huéspedes podrán encontrar en un mismo lugar una variedad de <i>souvenirs</i> propios de la región.  | Desde las 10:00 a.m. hasta las 6:00 p.m.  |

- **Descripción general del servicio a ofrecer**

Para la construcción del hotel campestre se ha considerado diferentes aspectos a tener presente, entre los principales podemos mencionar que cuenta con una ubicación privilegiada rodeada de un ambiente rústico y apacible, cercano al centro de la ciudad y que forma parte de la

<sup>6</sup> Se entiende por *housekeeping* el servicio de limpieza a la habitación; *business room* es el espacio destinado a realizar conferencias y eventos empresariales.

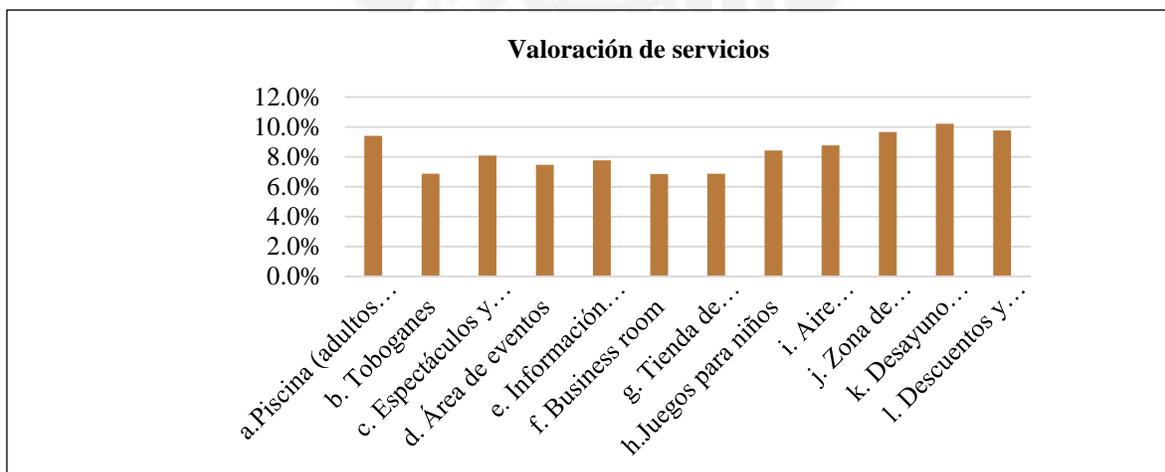
conocida Ruta del Pisco. Al interior de las instalaciones se puede observar una adecuada y armoniosa distribución de los espacios. Asimismo, el hotel cuenta con amplias áreas de diversión y esparcimiento para el máximo disfrute de nuestros visitantes, respetando en todo momento las áreas de descanso.

**Figura 6: Vista de la entrada y frontis del hotel**



El hotel es ideal para personas que buscan estar rodeadas de un ambiente de tranquilidad y puedan visitar lugares turísticos cercanos. Adicionalmente, se ofrecen servicios que de acuerdo a la investigación de mercado son aquellos que presentan una alta valoración: desayuno incluido, zona de entretenimiento, piscina, entre otros. Finalmente, se presentan espectáculos tradicionales propios de la región tales como la Noche de Brujas, la Fiesta del Pisco, Día de Tradiciones Iqueñas y Paseo Cultural.

**Figura 7: Valoración de servicios según encuesta**



- **Tipos de habitaciones:**

La descripción de las habitaciones se muestra a continuación.

**Tabla 11: Descripción de habitaciones**

| Habitaciones |               |   |
|--------------|---------------|---|
| Cantidad     | Tipos         | Características principales   |
| 2            | Suites        | Cama king size, baño privado, TV 42”, cable, agua fría/ caliente, acceso a wifi, aire acondicionado, frigobar, servicio a la habitación, caja de seguridad, cambio diario permanente de blancos (sábanas y toallas) teléfono, artículos de aseo personal, secadora, plancha de cabello y lavandería.                              |
| 8            | Matrimoniales | Cama de dos plazas, TV 42”, baño privado, cable, agua fría/ caliente, acceso a wifi, aire acondicionado, frigobar, caja de seguridad, artículos de aseo personal, servicio diario a la habitación, caja de seguridad, cambio diario permanente de blancos (sábanas y toallas) teléfono, secadora, plancha de cabello y lavandería |
| 16           | Dobles        | Camas de plaza y media, baño privado, TV 32”, cable, agua fría/ caliente, acceso a wifi, cambio diario permanente de blancos (sábanas y toallas), artículos de aseo personal, aire acondicionado y servicio diario a la habitación y caja de seguridad  |
| 4            | Cuádruples    | Camas de plaza y media, baño privado, TV 32”, cable, agua fría/ caliente, acceso a wifi, cambio diario permanente de blancos (sábanas y toallas), artículos de aseo personal, aire acondicionado, servicio diario a la habitación y caja de seguridad   |

- **Áreas comunes:**

Describiremos las áreas comunes con mayor valoración según la encuesta y algunas adicionales que también tendrá el hotel.

**Tabla 12: Descripción de áreas comunes y servicios adicionales**

|                           | Descripción  |
|---------------------------|--|
| <i>Business room</i>      | Es un espacio amplio que puede ser alquilado para diversos eventos o actividades. Estará equipado con televisor, proyector, muebles, sillas. |
| Piscina                   | Ubicada en la parte central del hotel, con vista a los viñedos.  |
| Zona de juegos para niños | Área para uso de niños donde podrán disfrutar de juegos diversos. Los padres y apoderados serán responsables de los niños.                   |
| Zona de eventos           | Espacio donde se podrá poner en escena espectáculos tradicionales y eventos programados  |

- **Alianzas estratégicas**

Con el objetivo de brindar un servicio de calidad a los huéspedes que visiten el hotel se contará con los siguientes aliados estratégicos:

- **Agencias de turismo:** Para captar turistas se realizarán alianzas con las principales agencias de turismo tanto de Lima como de Ica, principalmente de aquellas con mayor prestigio y reconocimiento en el mercado. A su vez, estas agencias servirán como contacto en el caso de que los huéspedes deseen realizar turismo fuera de la ciudad como, por ejemplo, en las Líneas de Nazca, Islas Ballestas, entre otros.
- **Empresas de taxis:** Para brindar la mayor seguridad posible se realizarán alianzas con las principales empresas de taxi de Ica. Se pondrá a disposición de los huéspedes un directorio con sus números telefónicos para realizar traslados desde el hotel a cualquier punto de la ciudad o de solicitarlo el mismo recepcionista se comunicará con la empresa de taxi para que pueda llevar al huésped.

- **Valor agregado del Hotel Tres Generaciones**

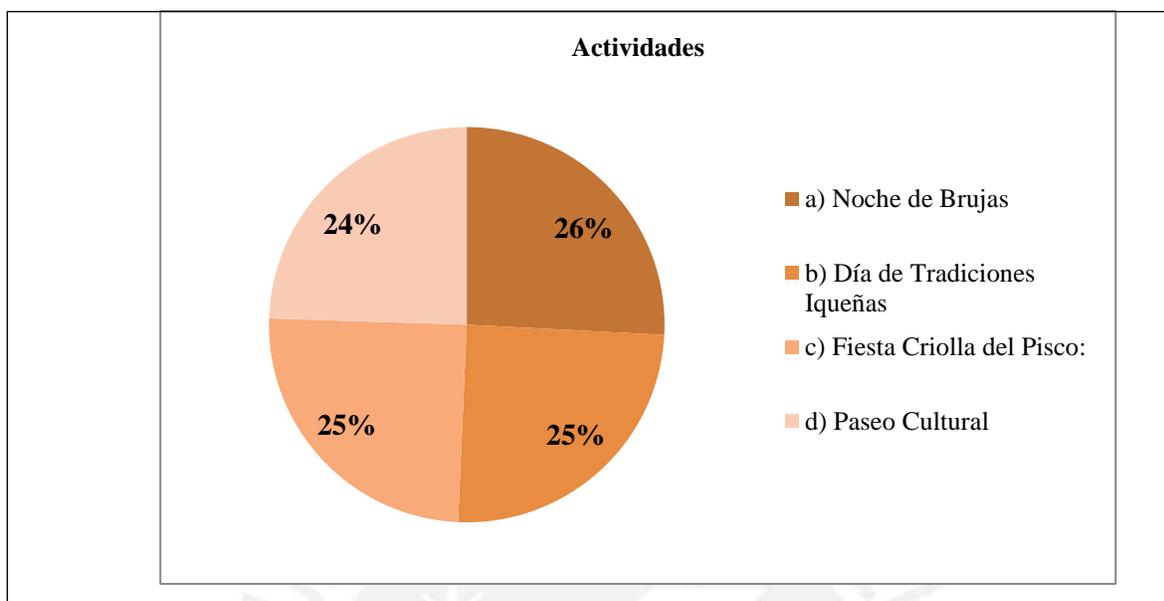
El hotel ofrece espectáculos y actividades únicas que marcan la diferencia entre los competidores, destacando:

**Tabla 13: Espectáculos y actividades ofrecidas por el Hotel Campestre Tres Generaciones**

| Actividad                         | Descripción  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Noche de Brujas</b>            | Narración de las principales leyendas de la zona, actividades místicas y representación de bailes tradicionales.   |
| <b>Día de Tradiciones Iqueñas</b> | Proyección de las principales festividades de la región.   |
| <b>Fiesta Criolla del Pisco</b>   | Preparación de bebidas en base a pisco, clases de cajón, proyección de video de la historia del pisco.   |
| <b>Paseo Cultural</b>             | Visita a las principales zonas turísticas cercanas como la Plaza de Armas de Ica, Oasis de la Huacachina, Ruinas de la Iglesia del Señor de Luren y bodegas vitivinícolas, |

A continuación, se observa el nivel de aceptación por parte de las personas encuestadas, de cada una de las actividades presentadas en el Hotel Campestre Tres Generaciones:

**Figura 8: Valoración de los encuestados frente a las actividades que se desarrollarán en el hotel**



#### 4.2 Precio

Para establecer el precio del servicio, se considera la tarifa ofrecida para habitaciones dobles de los hoteles tres estrellas con mayor prestigio en la ciudad y presencia en internet. De esta manera, se busca ingresar al mercado con un precio competitivo tal y como se muestra en la siguiente imagen.

**Figura 9: Banda de precios para habitaciones dobles de la competencia**



A continuación de muestran los precios (incluyen IGV) por tipo de habitación, que ofrecerá el Hotel Campestre Tres Generaciones.

**Tabla 14: Precios por habitación**

| Tipo de habitación | Costo por Noche | Costo por cama adicional |
|--------------------|-----------------|--------------------------|
| Suites             | S/350.00        | S/50.00                  |
| Matrimoniales      | S/220.00        | S/50.00                  |
| Dobles             | S/ 200.00       | S/50.00                  |
| Cuádruples         | S/360.00        |                          |

De acuerdo a Kotler, una empresa debe decidir dónde posicionará su producto en cuanto a calidad y precio. Existen nueve estrategias de precio-calidad las cuales se detallan a continuación. (Kotler, 2001, p. 468)

**Tabla 15: Nueve estrategias de precio - calidad**

|                      | Precio  |                              |                                    |                              |
|----------------------|---------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
|                      |         | Alto                         | Mediano                            | Bajo                         |
| Calidad del producto | Alto    | 1. Estrategia superior       | <b>2. Estrategia de valor alto</b> | 3. Estrategia de súper valor |
|                      | Mediano | 4. Estrategia de súper cobro | 5. Estrategia de valor medio       | 6. Estrategia de buen valor  |
|                      | Bajo    | 7. Estrategia de imitación   | 8. Estrategia de economía falsa    | 9. Estrategia de economía    |

En el caso del hotel Tres Generaciones, la estrategia a tener en cuenta será la estrategia de valor alto. Es decir, aquella en la que se ofrece un precio mediano y una calidad alta en el servicio.

Asimismo, se considera una estrategia de fijación de precios por valor percibido, en donde lo que se considera son las percepciones del cliente en cuanto a valor, no el costo del que vende para la fijación de precios, utilizando otros elementos para acrecentar el valor percibido en la mente de los compradores, de acuerdo al autor. Además, se señala que se requieren investigaciones de mercado para establecer la percepción del valor por parte del mercado y usarla como guía para fijar precios eficaces.

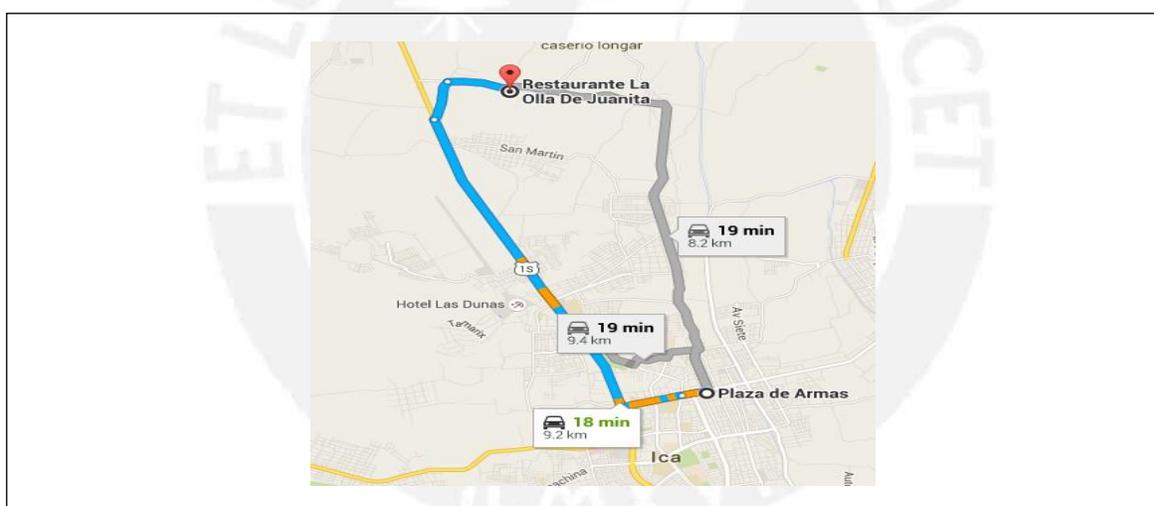
Luego del análisis efectuado de precios en la competencia se optó por establecer un precio por debajo de los principales competidores iqueños que son el hotel Viñas Queirolo, el Villa Jazmin y el Huacachinero. El precio fijado para una habitación doble en el Hotel Campestre Tres

Generaciones es de S/. 200 y se establece tomando en cuenta la estrategia de fijación de precio por valor percibido, la estrategia de precio – calidad, así como el resultado de la investigación de mercado.

### 4.3 Estrategia de plaza

El terreno donde estará ubicado el hotel pertenece al Fundo Tres Esquinas (Av. Paseo de Reyes), localizado dentro de La Ruta del Pisco, una de las zonas más visitadas de Ica por las empresas vitivinícolas (de pisco y vino), tanto industrial como artesanal; y frente a La Olla de Juanita, uno de los restaurantes más concurridos de Ica, donde acuden turistas nacionales e internacionales. Asimismo, el tiempo que demora dirigirse del hotel a la Plaza de Armas de Ica es de cinco minutos en automóvil. Adicionalmente, la ubicación permite al huésped trasladarse a importantes zonas turísticas tales como La Huacachina, bodegas artesanales e industriales, ruinas de la iglesia del Señor de Luren, pueblo de Cachiche, entre otras.

**Figura 10: Mapa de ubicación del Hotel Campestre Tres Generaciones**



### 4.4 Estrategia de promoción

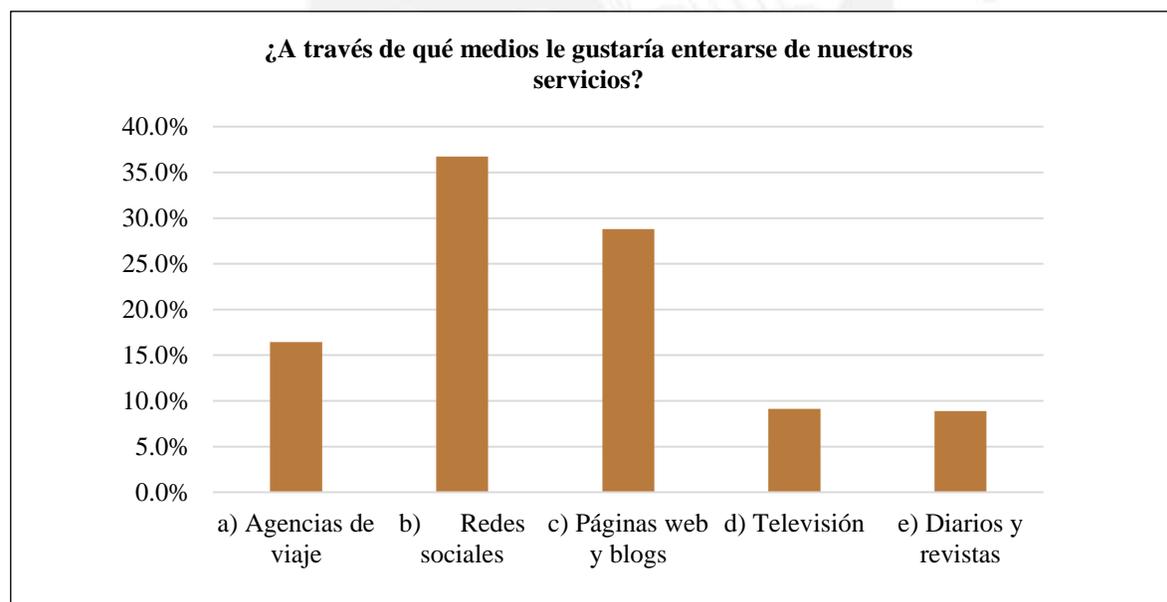
A continuación, se explicarán las diversas herramientas y estrategias que nos permitirán captar, retener y fidelizar a los clientes del grupo objetivo al cual vamos dirigidos. Las estrategias de promoción se dividen en estrategias de lanzamiento, mantenimiento y fidelización. A continuación, se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar con cada una de ellas.

**Tabla 16: Objetivos estrategias de promoción**

| Estrategias de Promoción | Objetivos  |
|--------------------------|--|
| Lanzamiento              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar curiosidad y expectativa por parte del público objetivo.</li> </ul>   |
| Mantenimiento            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener contacto con los clientes actuales, lograr en el tiempo la publicidad boca a boca.</li> <li>• Estrechar la relación hotel – huésped, para fidelizar a este último a futuro.</li> </ul>   |
| Fidelización             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar en la mente del cliente cuando piense en un alojamiento en la ciudad de Ica.</li> <li>• Incrementar la cantidad de visitantes al hotel.</li> <li>• Lograr que el cliente que visita por primera vez el hotel se vuelva un cliente habitual.</li> </ul> |

Asimismo, para realizar una adecuada estrategia de promoción y publicidad, se ha considerado los resultados obtenidos en el estudio de mercado. Del resultado de la encuesta se pudo establecer que los principales medios por los cuales a las personas les gustaría enterarse del servicio del hotel son: redes sociales (36%), páginas web (28%) y agencias de viaje (16%). Es por ello que para realizar las estrategias de promoción se considera principalmente el uso de las redes sociales y páginas web.

**Figura 11: Valoración de la encuesta para medios publicitarios**



#### ***4.4.1 Estrategias promocionales de lanzamiento***

Difusión por medio de comunicación: El principal objetivo de las estrategias de lanzamiento es generar expectativa por parte del público objetivo. Por ello, se busca difundir la nueva propuesta y los servicios que la diferencian de la competencia.

Se colocará paneles en la ruta de Lima-Ica para informar sobre los valores agregados que presenta el Hotel Campestre Tres Generaciones, así como la entrega de folletos a los guías y empresas que se ubiquen en los lugares turísticos de Ica (La Huacachina, Plaza de Armas de Ica, Cachiche, la Iglesia del Señor de Luren, etc).

Asimismo, se preparará un HTML informado donde se explique los beneficios y atributos del Hotel Campestre Tres Generaciones y este se enviará a la base de datos de clientes de las principales agencias de turismo de Ica.

Web y redes sociales: La página web tendrá la información de todos los servicios que brinda el hotel y presentará una plataforma amigable que permita realizar reserva directa. El *fan page* servirá para fidelizar e informar a los potenciales clientes de los beneficios del hotel y además de generar un contenido atractivo y actual que permita atraer nuevos clientes.

En el día de la inauguración se realizará un desfile con carros alegóricos en las principales zonas de Ica por la apertura del hotel. Esto permitirá que todo Ica esté informado del suceso y también los medios de comunicación apoyarán en la difusión de este evento.

Se invitará a autoridades de la zona, líderes de opinión, principales agencias de viaje y personas del ambiente artístico a conocer y hacer uso de las instalaciones del hotel, este aspecto nos permitirá difundir los beneficios del hotel y cada uno de estos invitados ayudarán como centros de influencia para poder llegar a más clientes.

**Tabla 17: Estrategias de lanzamiento**

| <b>Estrategias de lanzamiento (tiempo aproximado tres meses)</b> |  |
|--|--|
| <b>Difusión por medios de comunicación</b>                       | Realizar señalización en la ruta Lima-Ica mediante paneles de publicidad vinculados a nuestra propuesta.   |
|  | Colocar un <i>stand</i> donde se brindará información turística gratuita con propaganda del hotel en el restaurante perteneciente al mismo grupo empresarial.  |
|  | Colocar folletería en los principales lugares turísticos de Ica.   |
|  | Enviar la folletería a agencias de turismo y realizar alianzas para que a las diez principales agencias se le envíe a su base de datos un HTML con información del hotel.  |
|  | Colocar <i>banners</i> en las páginas de Trip Advisor y Booking.com anunciando el lanzamiento del hotel.   |
|  | Asociarse con agencias de taxis para <i>brandear</i> su movilidad con el nombre del hotel y también entregarles un chaleco que los vincule a la marca Hotel Tres Generaciones; especialmente a los conductores que trabajan en las puertas de las agencias de transporte Lima-Ica. |
| <b>Web y redes sociales</b>                                      | Elaborar la página web institucional y un fan page que funcionen un mes antes del lanzamiento del hotel.   |
|  | Realizar concursos en el <i>fan page</i> del negocio. Por ejemplo: la mejor foto de tu viaje a Ica.  |
|  | Colocar <i>banners</i> en páginas web claves un mes previo a la inauguración (Diario El Comercio sección Viajes)   |
| <b>Día de inauguración</b>                                       | Realizar un desfile con carros alegóricos en las principales zonas de Ica por la apertura del hotel. Dentro de estos móviles estarán las miss vendimia y personajes de la farándula.   |
|  | Invitar autoridades de la zona, líderes de opinión, principales agencias de viaje y personas del ambiente artístico a conocer y hacer uso de las instalaciones del hotel.  |
|  | Los huéspedes e invitados disfrutarán de espectáculos como “La Fiesta Criolla del Pisco” y “Noche de Brujas”.  |

#### **4.4.2 Estrategias de mantenimiento del servicio**

El objetivo de esta estrategia es mantener la marca y el servicio en la mente del cliente. Se busca lograr un mayor acercamiento y que la relación con el mismo sea sostenible en el tiempo.

Se realizará una pequeña encuesta la cual nos permitirá evaluar la atención brindada a los huéspedes e implementar nuevas actividades sugeridas (previa evaluación).

Vía e-mailing y llamadas por temporada, se informará a nuestros actuales y potenciales clientes sobre las actividades turísticas que se ofrecen en Ica, así como para verificar y actualizar sus datos. Es importante tener una base de datos saneada y actualizada.

Se enviarán saludos por redes sociales a nuestros clientes en eventos especiales como aniversarios, cumpleaños, entre otros, haciendo uso de la base de datos para generar una relación más directa y personalizada con el cliente; para esto se preparará un HTML personalizado con fechas claves.

Por medio de la entrega de merchandising, el huésped recibirá un recuerdo de su estadía en el hotel, este recuerdo será personalizado y tendrá la imagen de una de las experiencias vividas en alguna de las actividades del hotel. El merchandising a entregar será desde llaveros, cuadros o tazas con sus fotos realizando una de nuestras actividades.

**Tabla 18: Estrategias de mantenimiento**

| Estrategia                                   | Descripción   |
|--|---|
| <b>Evaluación post venta</b>                 | Realizar una pequeña encuesta a la salida del hotel respecto a los servicios brindados y enviar un link de encuesta en línea sobre la calidad del servicio y sugerencias adicionales.   |
| <b>E-mailing y llamadas por temporada</b>    | Anunciar los eventos que organizará el hotel, así como enviar boletines informativos sobre los atractivos turísticos de Ica.<br>Llamar para verificar y actualizar los datos de los clientes. Se ofrecerán descuentos a las personas que actualizan sus datos.  |
| <b>Página web -redes sociales (fan page)</b> | Enviar correos o saludos por redes sociales a nuestros clientes en eventos especiales tales como aniversarios, cumpleaños, entre otros haciendo uso de nuestra base de datos.   |
| <b>Entrega de Merchandising</b>              | En el último día de su estadía se le entregará al huésped una foto suya en un cuadro compartiendo una de las actividades del hotel (La Fiesta Criolla del Pisco o Noche de brujas) ese cuadro tendrá sus fotos y palabras escritas agradeciendo el tiempo compartido en el hotel. A la salida se les hará entrega de un llavero como recuerdo de su estancia. |

#### 4.4.3 Estrategias de fidelización del servicio

Se busca superar las expectativas del cliente, a través de un servicio que se distinga de la competencia. Asimismo, se pretende captar clientes potenciales por medio de la satisfacción de los clientes actuales teniendo como respaldo su recomendación.

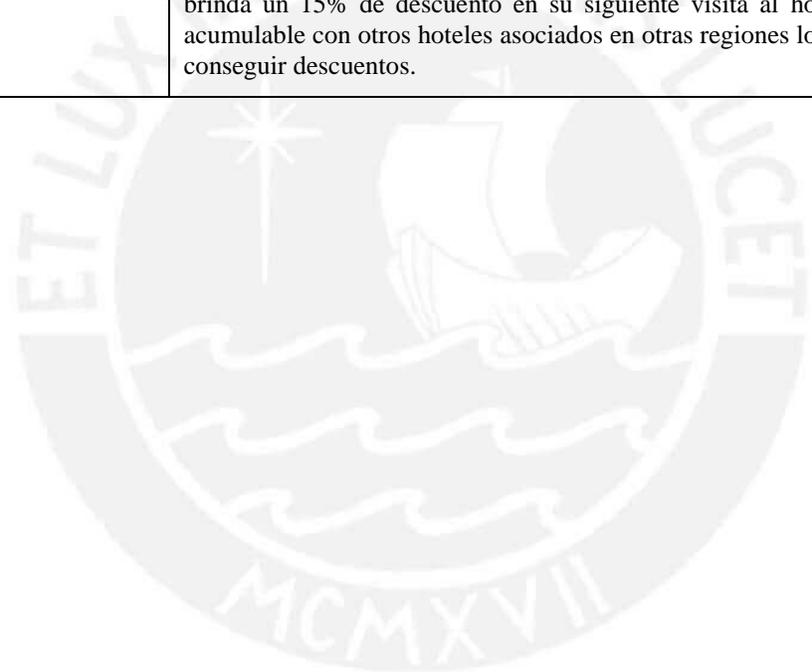
Se enviarán tarjetas virtuales en fechas importantes y vendrán acompañados de descuentos u ofertas por el aniversario celebrado de los clientes.

Asimismo, se diseñará un HTML saludando al clientes por distintos canales (Facebook, Whatsapp , llamada telefónica y correo electrónico). El objetivo es que el cliente sienta que es importante nosotros y celebramos con ellos su fechas importantes.

Asimismo, se contará con una Tarjeta Virtual de Cliente Frecuente la cual le permitirá obtener descuentos en sus siguientes viajes y también será posible acumular punto con otros hoteles asociados en otra región.

**Tabla 19: Estrategias de fidelización**

| Estrategia                        | Descripción  |
|-----------------------------------|--|
| Invitaciones y saludos especiales | Enviar tarjetas virtuales personalizadas a los clientes habituales, saludándolos vía Facebook o correo electrónico en fechas significativas.   |
|                                   | Realizar un HTML saludando al cliente por su cumpleaños, e informándole sobre el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.  |
| Cliente frecuente                 | Se enviarán <i>newsletters</i> con temas de interés del cliente (lugares turísticos, gastronomía, feriados en la región, entre otros).   |
|                                   | Se darán invitaciones a los clientes para que puedan llevar un invitado y participar de alguna de nuestras actividades.  |
|                                   | Se enviará al hogar de nuestros principales clientes merchandising del hotel saludándolo en fechas importantes como un cumpleaños.   |
|                                   | Por más de 2 visitas al hotel o un consumo mayor de S/1000, el huésped recibirá la tarjeta virtual de Cliente Frecuente. La tarjeta cliente frecuente brinda un 15% de descuento en su siguiente visita al hotel. A la vez es acumulable con otros hoteles asociados en otras regiones lo que le permitirá conseguir descuentos. |



## CAPÍTULO III: PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

### 1. Proyección de la oferta

Para el correcto desarrollo de las labores dentro de la organización se busca implementar un adecuado plan de operaciones que responda a las necesidades particulares del hotel campestre. Para ello se tomaron en cuenta las siguientes variables.

#### 1.1 Horario de atención

El horario de atención del Hotel Campestre Tres Generaciones es de lunes a domingo, incluido feriados y se detalla a continuación.

**Tabla 20: Horarios de atención**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Check in</b>                   | 2:00 pm   |
| <b>Check out</b>                  | 1:00 pm   |
| <b>Check out late<sup>7</sup></b> | 4:00pm  |
| <b>Roomservice</b>                | El servicio al cuarto se realizará hasta las 10:00 p.m. |
| <b>Horario de restaurante</b>     | 7:00 a.m a 10:00 p.m                                    |
| <b>Horario de bar</b>             | 10:00 a.m. a 11:00 p.m                                  |

#### 1.2 Capacidad instalada y proyectada para el periodo de evaluación

Se acondicionarán 30 habitaciones entre suites, dobles, matrimoniales y cuádruples para poder atender la demanda del hotel. Existe la opción en cada una de las habitaciones de solicitar camas adicionales (en el caso de hospedarse familias o grupos de amigos). Así, en un día de aforo al 100% se logra albergar a un total de 108 personas.

La capacidad instalada máxima se considera teniendo en cuenta la cantidad de habitaciones, los días trabajados a la semana y el total del año (calculado en 360 días), obteniendo como resultado lo siguiente:

<sup>7</sup>El Checkout late es el servicio que se da al huésped de permanecer hasta la hora indicada si es que su habitación no se encuentra reservada.

**Tabla 21: Capacidad máxima instalada**

| Aforo máximo de personas (30 habitaciones) | Días operativos | Capacidad máxima (personas) |
|--|-----------------|-----------------------------|
| 108 <sup>8</sup>                           | 360             | 38,880                      |

El Hotel Campestre Tres Generaciones proyecta iniciar sus operaciones con una ocupabilidad del 61% durante el primer año, y se proyecta alcanzar el 79% de la capacidad instalada al décimo año.

**Tabla 22: Ocupabilidad del hotel en el horizonte de evaluación**

| Año                     | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ocupabilidad proyectada | 61% | 62% | 64% | 66% | 68% | 70% | 72% | 75% | 77% | 79% |

### 1.3 Dimensionamiento y distribución del local

Se plantea una edificación que comprende seis bloques, en el primer bloque se encuentra el área de estacionamiento principal, en el segundo bloque se encuentran las áreas de entrada, la recepción (sobre dicha área de recepción tenemos la sala de conferencias o reuniones que pueden ser utilizados como de usos múltiples) y dos oficinas administrativas, el lobby, un recibo y un espacio para poder realizar la venta de *souvenirs*.

<sup>8</sup> Se considera un aforo total de 108 personas, dividido en: 2 suites (2 personas por habitación), 16 cuartos dobles (máximo 4 personas por cada habitación considerando camas adicionales), 4 cuartos cuádruples (4 personas) y 8 cuartos matrimoniales (3 personas por cada habitación considerando camas adicionales).

**Figura 12: Vista del frontis del hotel campestre Tres Generaciones**



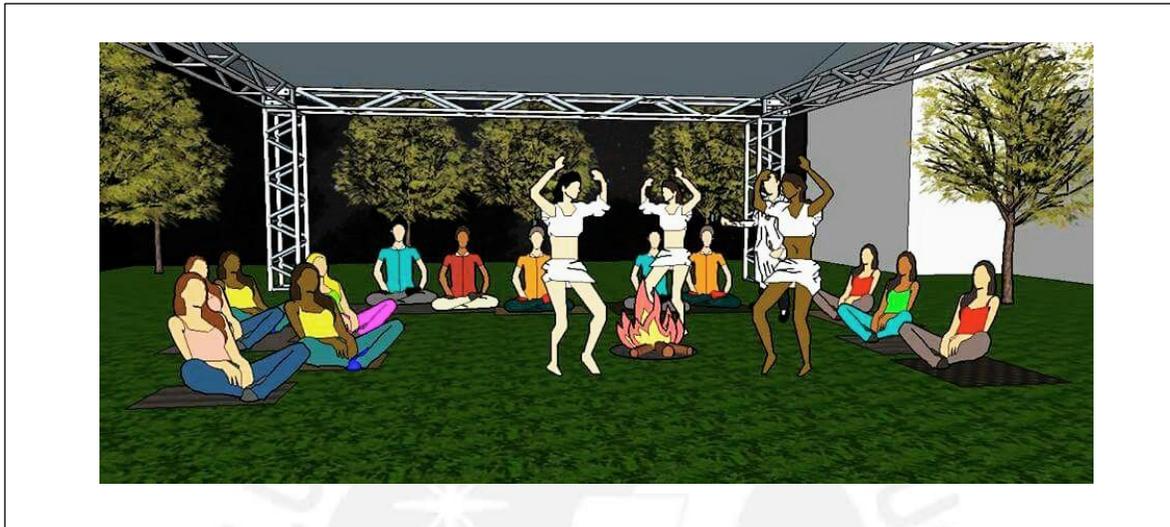
En el siguiente bloque se encuentra el área de descanso y ocio, es decir el área de habitaciones (suites, dobles, cuádruples y matrimoniales), así como el área de piscinas y zona de parrillas. Es preciso recalcar que esta área en particular, al ser una zona de descanso, se encuentra aislada por áreas verdes para así brindar mayor tranquilidad, descanso y privacidad a los huéspedes.

**Figura 13: Área de piscina**



En el cuarto bloque se encuentra el área destinada para realizar los espectáculos y las actividades típicas.

**Figura 14: Actividad Noche de Brujas**



En el quinto bloque se ubica el área del restaurante, la gestión se llevará a cabo a través de un contrato de concesión con el restaurante La Olla de Juanita. Su diseño cuenta con un estilo rústico y campestre. Asimismo, en este bloque se encuentran los juegos tanto para niños y adultos.

**Figura 15: Restaurante del hotel**



En la parte posterior existirá un área destinada para estacionamientos de acuerdo a la demanda futura, a la cual se accede por una pista lateral que alimenta también el patio de descarga del restaurante, dichos espacios también se encuentran rodeados de áreas verdes. En el diseño priman caminos adoquinados y cemento pulido que se distribuyen a lo largo de todo el terreno, así como acabados en madera y caña que le dan el estilo campestre.

El área del hotel contará con un total de 9,600 m<sup>2</sup>, espacio amplio para tener instalaciones grandes, tanto en habitaciones como distintas áreas que se han planeado, como piscina, *business room*, entre otras. El metraje de las habitaciones y su ubicación fueron diseñados por una arquitecta colegiada y con experiencia en el rubro, respetando los tamaños mínimos que se requieren por norma para un hotel tres estrellas. Asimismo, se tuvieron en consideración aspectos como brindar un lugar de descanso alejado del caos y bullicio, rodeado de naturaleza.

Cabe resaltar que la principal accionista es propietaria del terreno y el proyecto actualmente se encuentra en su primera etapa de evaluación, por ello, se adjunta una carta de intención<sup>9</sup> firmada por parte de una de las socias del proyecto. (Ver Anexo O)

Las habitaciones se diseñaron teniendo en cuenta el uso eficiente del espacio y aprovechando los recursos propios de la zona (tales como puestas de sol, paisajes y naturaleza). El total de habitaciones que dispondrá el hotel será de 30 para el período de evaluación del proyecto. (Ver Anexo P). La distribución por tipos de cuarto se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 23: Dimensionamiento de las habitaciones**

| Área                       | Cantidad  |
|----------------------------|-----------|
| Habitación Suite           | 2         |
| Habitación Doble           | 16        |
| Habitación Cuádruple       | 4         |
| Habitaciones Matrimoniales | 8         |
| <b>Total</b>               | <b>30</b> |

#### 1.4 Descripción de las habitaciones

El Hotel Campestre Tres Generaciones cuenta con 30 habitaciones, 16 habitaciones dobles, 8 habitaciones matrimoniales, 4 cuádruples y 2 suites. La cantidad de habitaciones se encuentra determinada en función de lograr satisfacer la demanda hasta el año 10 y asimismo considerando

<sup>9</sup> Documento en el cual la señora Cecilia Gonzáles (propietaria del terreno) se compromete a realizar el proyecto de construcción del Hotel Campestre Tres Generaciones.

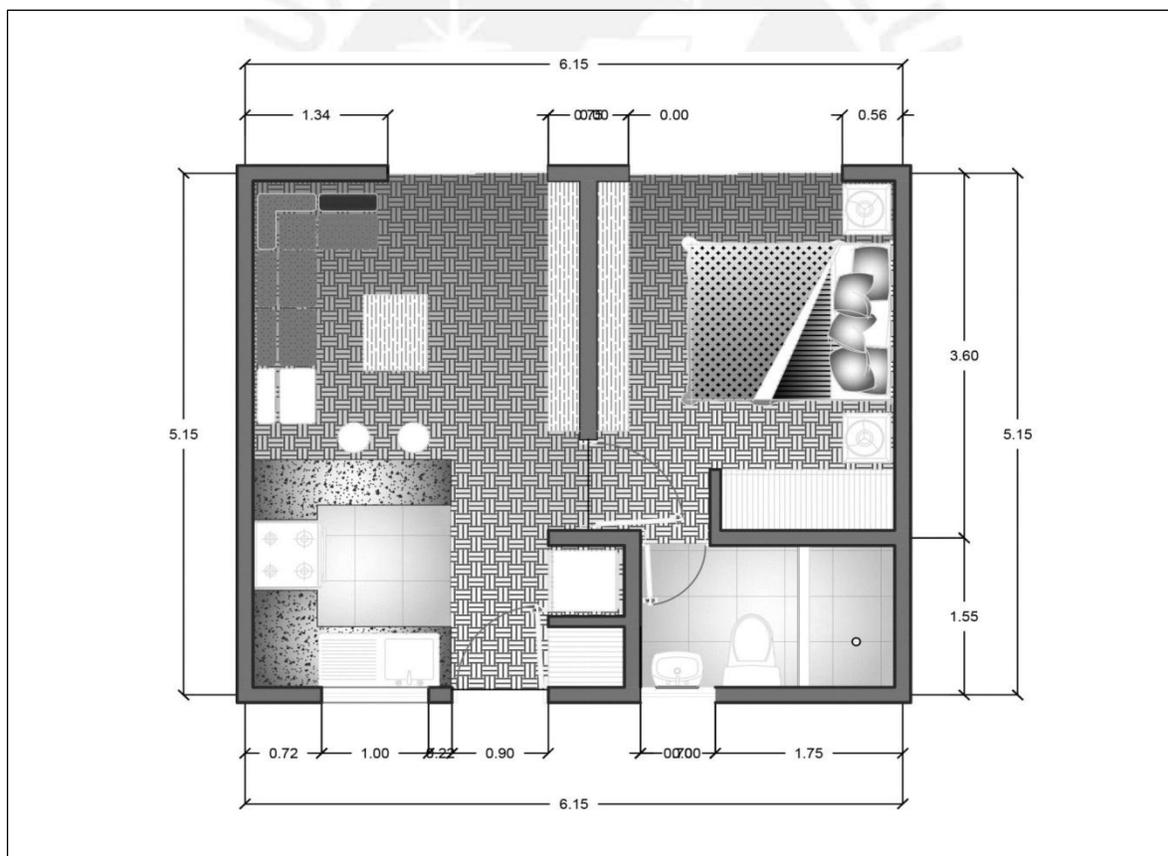
una adecuada distribución y uso del área disponible del terreno. Las habitaciones se encuentran en el primer nivel y segundo nivel con vista a la piscina y rodeadas de áreas verdes. A continuación, se detalla las características principales de las habitaciones.

Las habitaciones suites cuentan con las siguientes características principales:

**Tabla 24: Descripción de la suite**

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| <b>Suite:</b> 31.67 m <sup>2</sup> (5.15 m. x 6.15 m.)  |                                 |
| Baño privado con agua fría y caliente 2.45 m. x 1.55 m. | Cama king size                  |
| Intercomunicador  | Televisor plasma de 42 pulgadas |
| Frigobar  | Closet                          |
| Caja de seguridad                                       | Aire acondicionado              |

**Figura 16: Lay out suite**



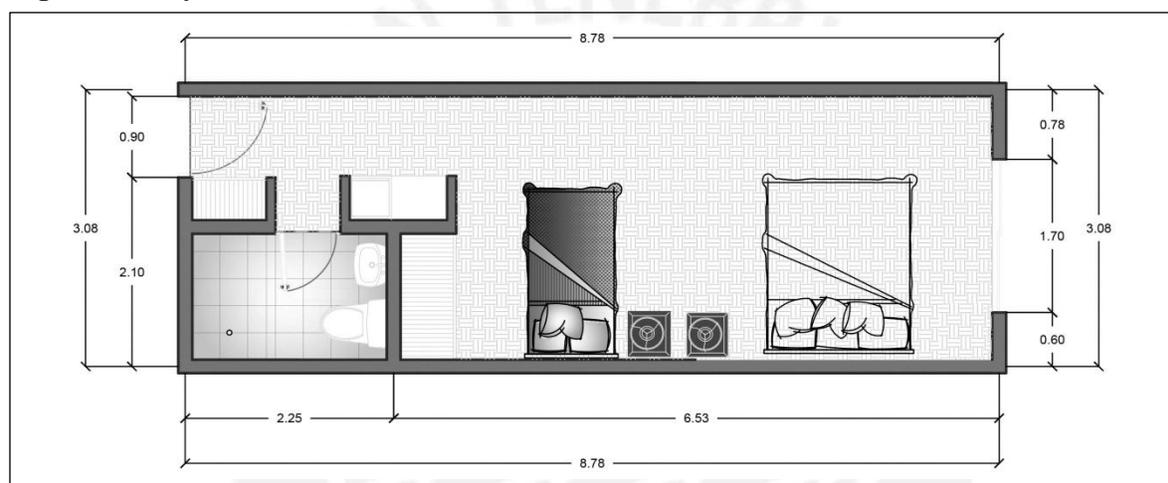
Las habitaciones matrimoniales en el Hotel Campestre Tres Generaciones cuentan con las siguientes características señaladas a continuación:

**Tabla 25: Descripción de la habitación matrimonial**

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <b>Habitación matrimonial (con cama adicional):</b> 27.04 m <sup>2</sup> (3.08 m. x 8.78 m.) |                                 |
| Baño privado con agua fría y caliente 2.25 m. x 1.55 m.                                      | Cama de dos plazas              |
| Intercomunicador   | Televisor plasma de 42 pulgadas |
| Frigobar   | Closet                          |
| Aire acondicionado   | Caja de seguridad               |

\*Existe la posibilidad de adicionar una cama de ser solicitada por el huésped.

**Figura 17: Lay out de habitación matrimonial (con cama adicional)**



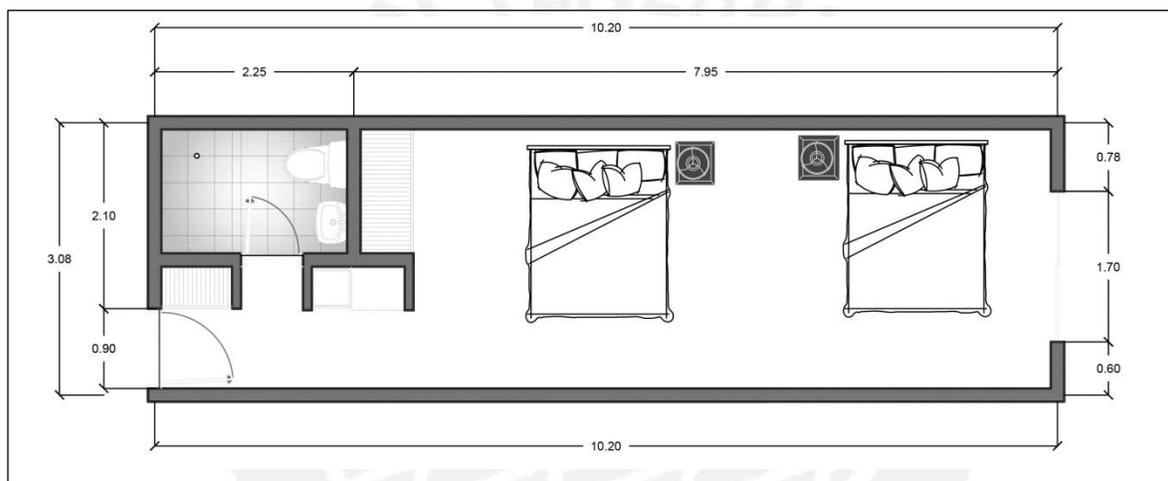
A continuación, se detalla las principales características, así como la distribución de los ambientes de las habitaciones dobles:

**Tabla 26: Descripción de la habitación doble del primer nivel**

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <b>Habitación doble (primer nivel): 31.41m<sup>2</sup> (3.08 m. x 10.20 m.)</b> |                                    |
| Baño privado con agua fría y caliente 2.25 m. x 1.55 m.                         | Dos camas de plaza y media         |
| Intercomunicador  | Un televisor plasma de 32 pulgadas |
| Frigobar  | Closet                             |
| Caja de seguridad   | Aire acondicionado                 |

\*Existe la posibilidad de adicionar hasta dos camas de ser solicitada por el huésped

**Figura 18: Lay out de habitación doble (primer nivel)**



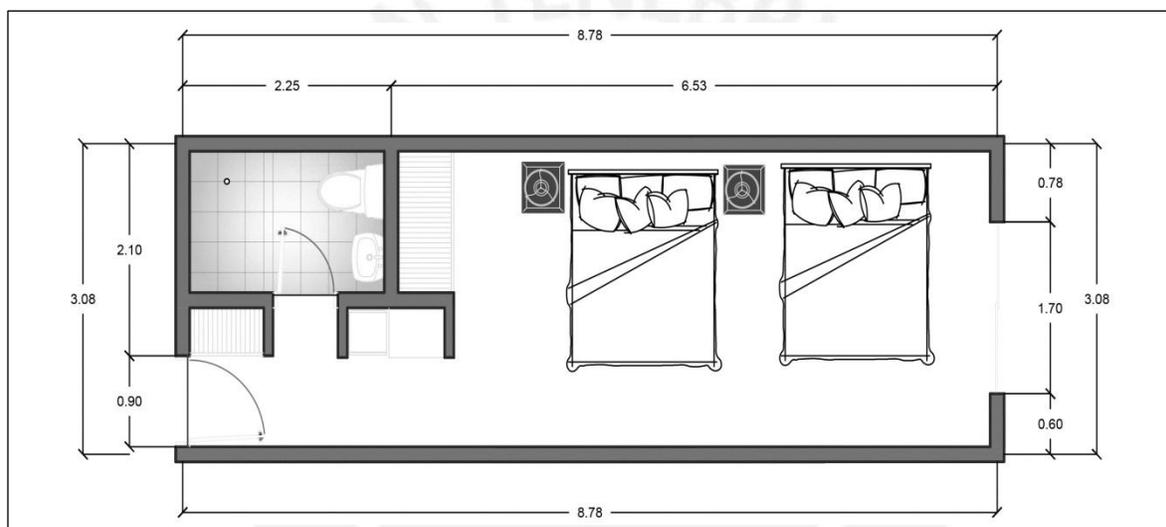
Las habitaciones dobles que se encuentran en el segundo piso del Hotel Campestre Tres Generaciones cuentan con la siguiente distribución y características:

**Tabla 27: Descripción de la habitación doble segundo nivel**

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <b>Habitación doble (segundo nivel): 27.04 m<sup>2</sup> (3.08 m. x 8.78 m.)</b> |                                 |
| Baño privado con agua fría y caliente 2.25 m. x 1.55 m.                          | Dos camas de plaza y media      |
| Intercomunicador   | Televisor plasma de 32 pulgadas |
| Frigobar   | Closet                          |
| Caja de seguridad  | Aire acondicionado              |

\*Existe la posibilidad de adicionar hasta dos camas de ser solicitadas por el huésped

**Figura 19: Lay out de habitación doble (segundo nivel)**

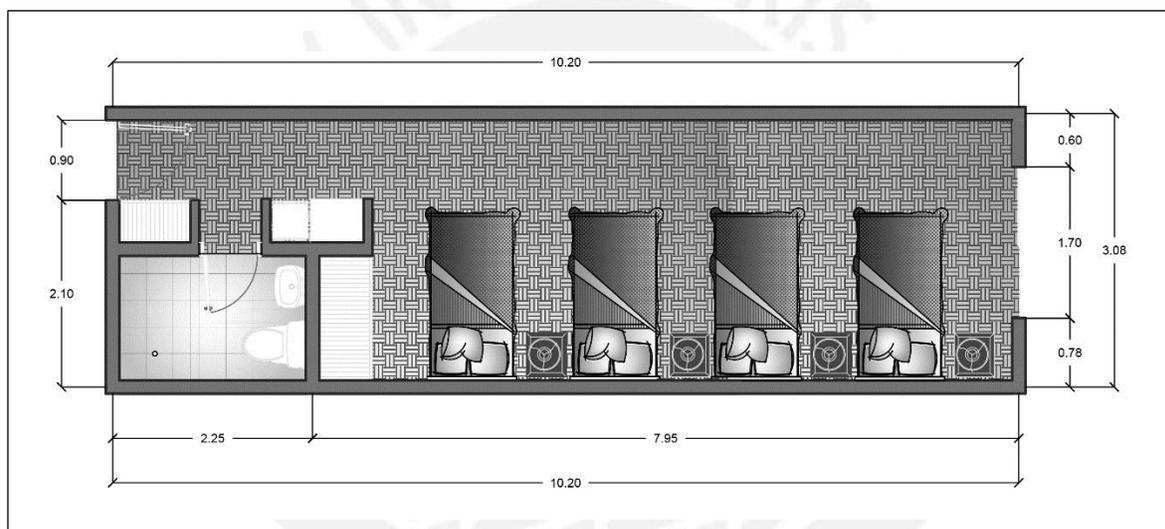


Finalmente se detalla a continuación las características y distribución de los ambientes para las habitaciones cuádruples:

**Tabla 28: Descripción de la habitación cuádruple**

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <b>Habitación cuádruple:</b> 31.41 m <sup>2</sup> (3.08 m. x 10.20 m.) |                                 |
| Baño privado con agua fría y caliente 2.25 m. x 1.55 m.                | Cuatro camas de plaza y media   |
| Intercomunicador   | Televisor plasma de 32 pulgadas |
| Frigobar   | Closet                          |
| Caja de seguridad  | Aire acondicionado              |

**Figura 20: Lay out de habitación cuádruple**



Los planos del hotel y la distribución de los espacio se pueden encontrar en los anexos digitales (ver Anexo Q en el CD adjunto).

## 2. Mapeo de procesos

Identificar cada uno de los procesos operativos es importante ya que permite establecer aquellos que son claves dentro del negocio, evaluarlos y mejorarlos de manera periódica. Conocer los procesos y lo que implica es vital para todos los negocios, ya que ayuda a encontrar cuellos de botella y oportunidades de mejora para el eficiente empeño de la empresa, que a su vez se reflejan en calidad de productos y servicios para los clientes (Krajewski, 2008).

Un hotel requiere una coordinación completa entre todas sus áreas (administrativas, operativas, de mercado, entre otras), para lo cual es necesario que la comunicación sea eficaz y fluida. A continuación, se presenta el macroproceso del negocio y los procesos claves.

### 2.1 Macroproceso del negocio

El macroproceso del negocio presenta los inputs necesarios para que mediante su adecuada aplicación en nuestros procesos tengan como resultado la generación de los outputs y así cumplir con nuestro objetivo, el cual es la satisfacción del cliente mediante la entrega de un servicio de calidad.

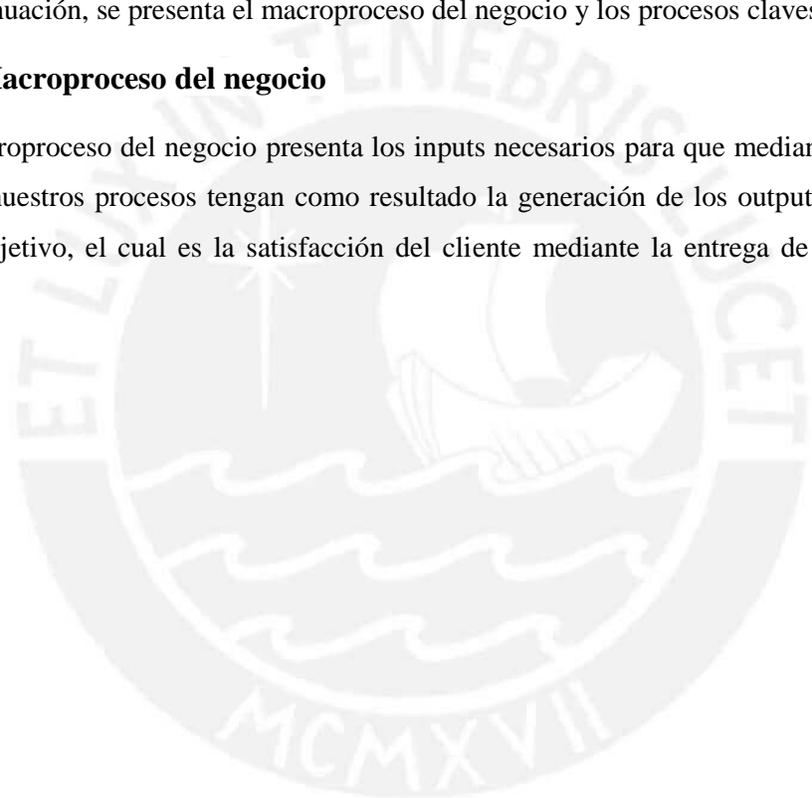
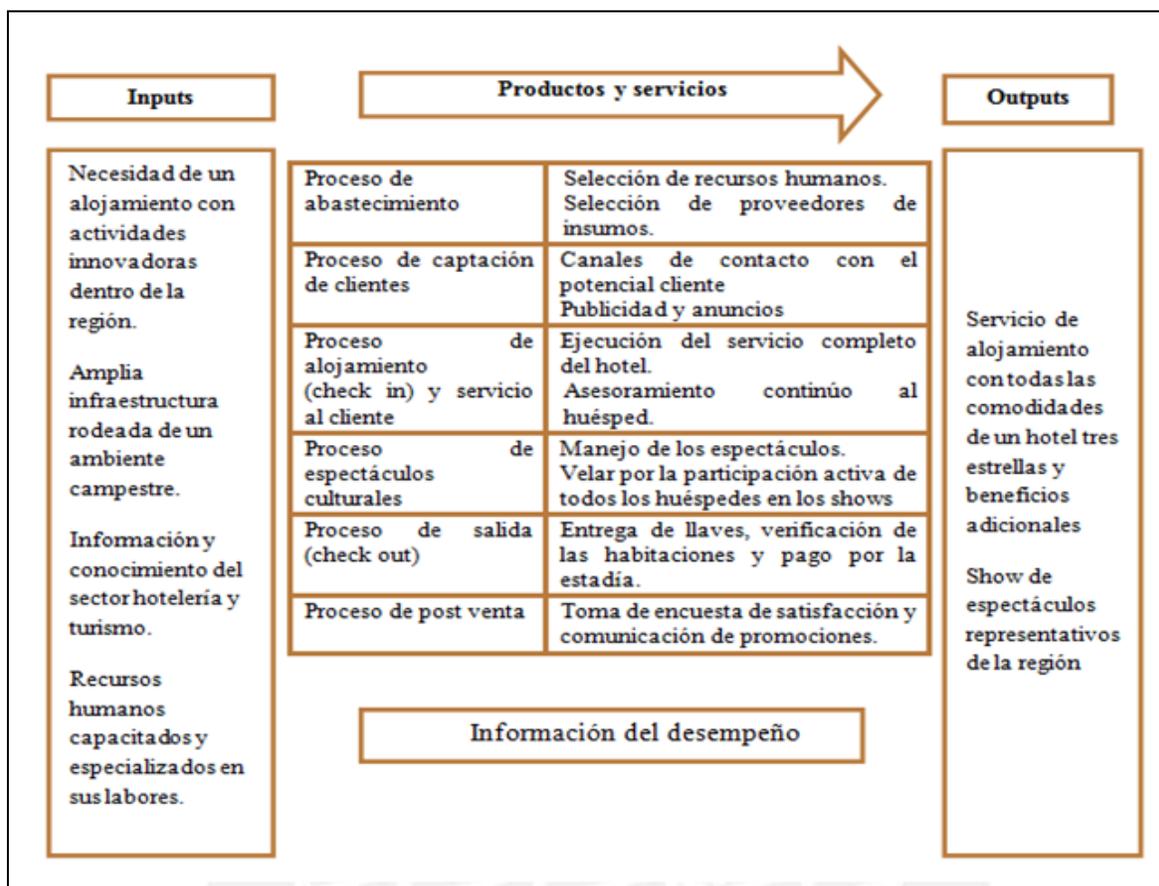


Figura 21: Macroproceso Hotel Campestre Tres Generaciones



Adaptado de: (Krajewski, 2008)

Identificando y aplicando los procesos, se busca alinearlos con el plan de negocios, para que se cumplan con los outputs planteados.

## 2.2 Procesos claves

El valor diferencial de nuestro hotel radica principalmente en las actividades diferenciales que tienen como objetivo entretener al cliente dentro de las instalaciones, ofreciéndoles espectáculos tradicionales propios de la región.

Para ello, se han formulado los siguientes procesos, los flujogramas de los mismos se encuentran en los anexos digitales (ver Anexo R en el CD adjunto).

### 2.2.1 Procesos operativos clave

Los principales procesos que se llevan a cabo y que son de vital importancia para el correcto desarrollo de las actividades dentro del hotel se detallan a continuación.

- **Proceso de captación de clientes**

Se utilizará diversos canales que nos permitirán atraer clientes. Se detallan a continuación:

**Tabla 29: Canales de captación de clientes**

| Canal de captación                                  | Detalle   |
|---|---|
| <b>Agencias de viajes</b>                           | Las agencias de viajes serán una de nuestras principales aliadas, ya que cuentan con personal especializado en la historia, costumbres y tradiciones propias de la zona.  |
| <b>Presencia en los buses que se dirigen al sur</b> | Realizaremos una propuesta de publicidad a las principales agencias de viaje con destino al sur, tales como Cruz del Sur, Flores, entre otras; para poder promocionar nuestro servicio en los televisores instalados en los buses y salas de espera.  |
| <b>Presencia en Trip Advisor</b>                    | Trip Advisor <sup>10</sup> será otra de nuestras principales herramientas de publicidad en el medio digital.  |
| <b>Proceso de captación por Facebook</b>            | Tres meses previos a la inauguración del hotel, se lanzará la página oficial en Facebook administrado inicialmente por el coordinador de eventos, el cual estará encargado del manejo de la red social manteniéndola actualizada y de estar en permanente contacto con nuestros seguidores. En las temporadas de baja ocupabilidad se organizarán concursos, sorteos de viajes y estancias en nuestro hotel.  |
| <b>Proceso de captación vía página web</b>          | La página web contará con toda la información respecto al hotel, los servicios que se ofrecen, un mapa con la ubicación exacta, así como links referentes al rubro turismo y negocios complementarios.<br>La página será manejada a diario por la recepcionista, en coordinación con el administrador.  |
| <b>Proceso de captación por correo</b>              | Se realizará un mailing hacia las empresas, específicamente a las áreas de recursos humanos para ofrecerles la posibilidad de que sus trabajadores se hospeden en el hotel ofreciéndoles todos los servicios y actividades descritos. Para ello, se contará con una base de datos de empresas con sus respectivos encargados de recursos humanos y/o bienestar del personal. Asimismo, se participará en los eventos organizados por la Sociedad de Hoteles del Perú. |

- **Proceso de alojamiento (check in)**

El proceso comienza desde la llegada de los clientes a las instalaciones del hotel, el encargado de seguridad les dará la bienvenida, luego la recepcionista verificará si se realizó una

<sup>10</sup> “Conforma la mayor comunidad de servicios de viajes del mundo, gracias a sus más de 260 millones de visitantes únicos al mes y más de 150 millones de opiniones y comentarios sobre más de 2,7 millones de alojamientos, restaurantes y lugares de interés” (Tripadvisor, 2015)

reserva previa y corroborará la disponibilidad de las habitaciones para posteriormente comunicar al botones que se haga cargo de acompañar a los huéspedes, trasladando el equipaje a las habitaciones. Posteriormente, la recepcionista se comunicará con el botones para que acompañe a los huéspedes a las habitaciones asignadas y proceda la entrega del brochure con las actividades programadas para la semana. Finalmente, se invitará a los huéspedes a un pequeño recorrido por las instalaciones ofreciéndoles un dulce tradicional.

- **Proceso de salida (check out)**

Comienza cuando el cliente anuncia su retiro de las instalaciones del hotel, luego el personal de recepción debe recibir las llaves del cuarto, verificando el adecuado uso de la habitación. Se le solicita al cliente llenar una encuesta de satisfacción para finalmente entregar la factura o boleta y cerrar la cuenta del huésped.

- **Proceso de post - venta**

El proceso comienza solicitando al cliente llenar una encuesta de satisfacción mientras se emite una factura o boleta por los servicios recibidos en el hotel. Con los datos requeridos (correo, teléfono, entre otros), se enviarán descuentos y promociones buscando que el cliente retorne. Ello también ayudará a ver qué propuestas de mejora tienen los clientes tanto en instalaciones como en personal. Finalmente, se puede ver el impacto que ha tenido este proceso, el cual se encontrará reflejado en clientes que retornan a nuestras instalaciones o clientes nuevos que llegan por recomendación de alguna persona que haya disfrutado de la estadía en el hotel.

- **Proceso de abastecimiento**

El proceso se inicia con la necesidad de abastecimiento de los distintos insumos necesarios para el hotel (productos de higiene, limpieza, entre otros). Los trabajadores de las distintas áreas deben realizar un requerimiento de lo que falta o se necesite en el corto plazo. Luego, se contacta a uno o dos proveedores y de acuerdo a la urgencia del pedido se trabaja con el que tenga un período de entrega menor y un precio más competitivo. Se hace la solicitud, y al momento de llegar al almacén del hotel se hace una inspección de los mismos para verificar que no existan productos dañados o vencidos. Con la posterior conformidad se procede al pago respectivo por la modalidad pactada.

### **2.2.2 Proceso de espectáculos y actividades culturales**

Las actividades que presentamos son piezas clave en el desarrollo de nuestro proyecto de negocio, ya que son nuestro principal valor agregado. Según Kaplan, los procesos de innovación

desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, lo que permite con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y clientes. (Kaplan, 2004).

Los espectáculos culturales son las siguientes (Ver Anexo S):

- Día de Tradiciones Iqueñas
- Noche de Brujas
- Fiesta Criolla del Pisco
- Paseo Cultural

### 3. Indicadores de operación

El hotel maneja indicadores que permiten ver el desarrollo de las operaciones y a partir de ello pueda tomar medidas de mejoras continuas y poder planear estrategias que permitan llegar al cumplimiento de los objetivos establecidos. Los indicadores que se van a manejar son los siguientes:

- Satisfacción del cliente y número de reclamos o quejas realizados

Este indicador se trabaja mediante una breve encuesta realizada al final de la estadía del huésped y también mediante una encuesta vía e-mailing para poder manejar una apreciación completa del visitante. A su vez, se va a considerar las quejas o reclamos realizados en la estadía y las observaciones en el libro de reclamaciones. La meta será tomar las mejores prácticas para poder velar por una mayor satisfacción.

- Capacidad ocupada real vs capacidad ocupada proyectada

Para realizar el cálculo de este indicador se hará en base a la siguiente fórmula:

$$(\text{Capacidad real usada} / \text{capacidad instalada}) \times 100\%$$

Este indicador servirá para ver el resultado de las estrategias planteadas y observar si las actividades internas y promocionales están funcionando correctamente. Ello nos permitirá plantear nuevas actividades mensuales de acuerdo al resultado.

- Demanda real vs. demanda proyectada

El cálculo de este indicador se realizará en a base a la siguiente fórmula

(Número de personas que se hospedan al año/ número de personas estimadas que se hospedan al año) x 100%

Este indicador servirá para observar la aceptación de la propuesta en el mercado. Los resultados de los primeros meses permitirán tomar nuevas estrategias y acciones para alcanzar los objetivos tanto en los aspectos de marketing, operaciones y recursos humanos.

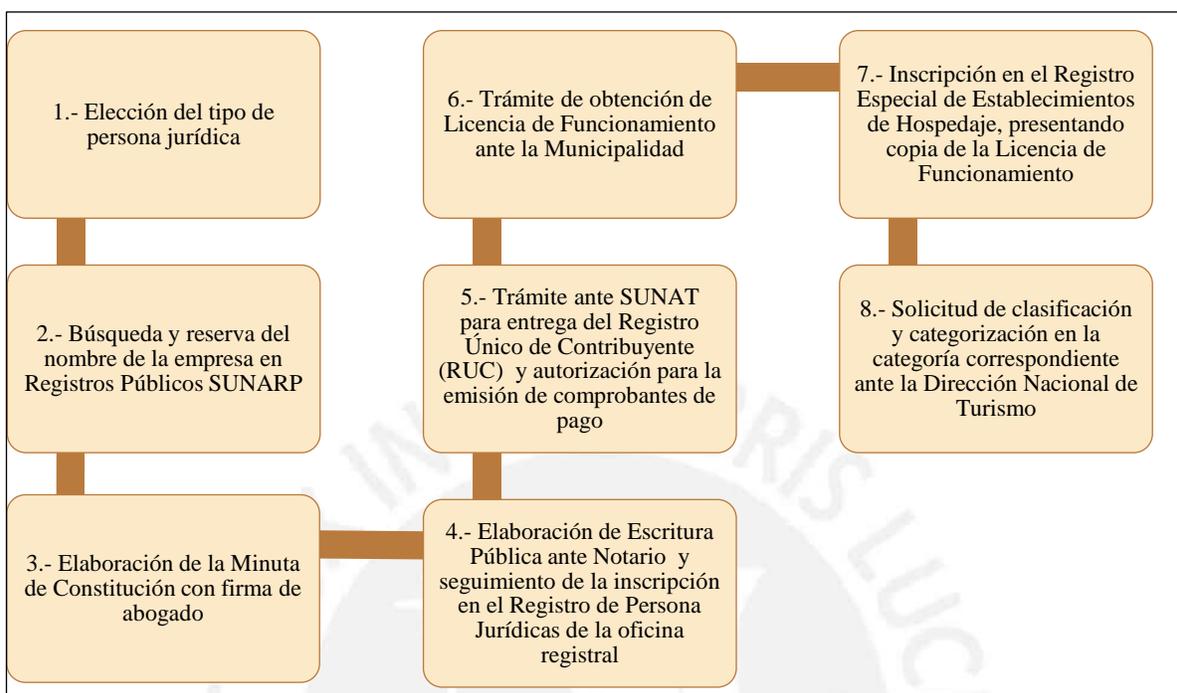
#### **4. Constitución de la empresa**

El tipo de sociedad elegido es el de Sociedad Anónima Cerrada, la misma que presenta de acuerdo a la normativa peruana una serie de características (Ver Anexo T). Este tipo societario requiere de dos accionistas como mínimo para ser constituida siendo el máximo número de 20 socios, asimismo, necesita de una Junta General de Accionistas y se origina con el acto constitutivo de elaboración de una minuta de constitución. Se debe señalar que en el caso del Hotel Campestre Tres Generaciones el número de socios será de dos y que se realizaron aportes dinerarios iguales.

De acuerdo a la normativa al tratarse de una Sociedad Anónima Cerrada los socios tendrán una responsabilidad limitada y podrán participar en forma activa en la administración, gestión y representación social. La principal ventaja de contar con una sociedad de responsabilidad limitada, es que la responsabilidad de cada uno de los socios se encuentra limitada al aporte que realizaron y no responden con su patrimonio personal. Los pasos para constituir la empresa se muestran a continuación:

**Figura 22: Pasos para constituir una empresa**

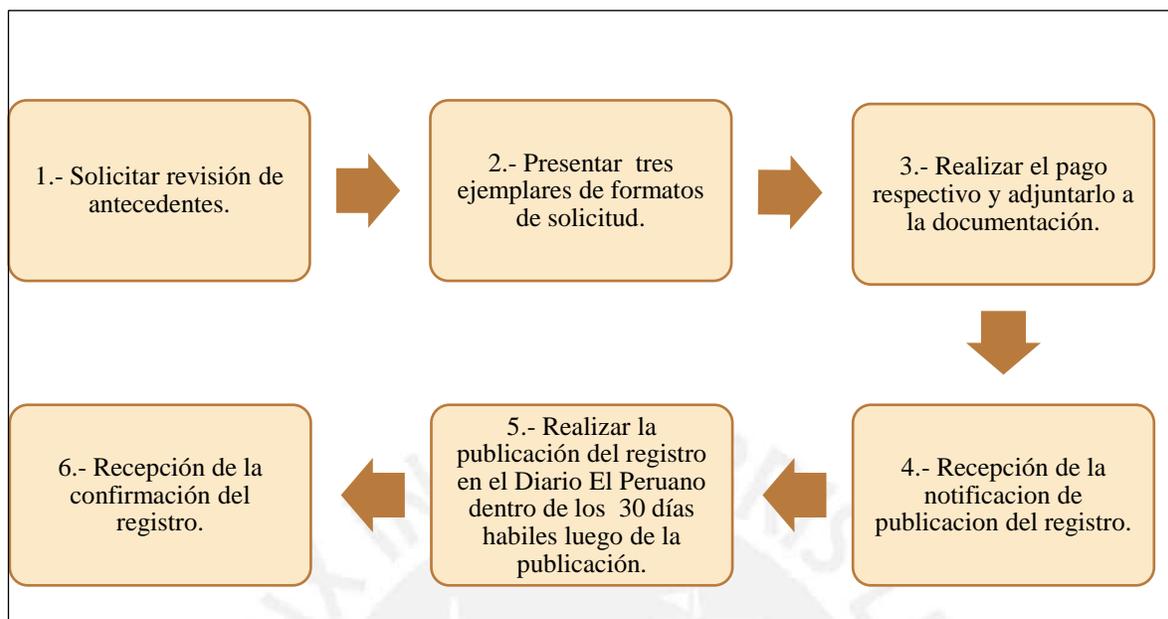
Los pasos para poder constituir la empresa son los siguientes:



- **Proceso de registro de marca y de nombre comercial**

Además de los trámites de constitución de la empresa es importante el trámite de Registro de Marca y Nombre Comercial en INDECOPI, debido a la alta replicabilidad de marcas en el mercado. A continuación, se muestran los pasos a seguir para la realización del trámite:

**Figura 23: Procesos para registrar una marca**



## 5. Gestión de Recursos Humanos

Los recursos humanos al interior de cualquier organización son pieza clave para alcanzar los objetivos trazados; a continuación, se muestra la estructura organizacional, los horarios de trabajo, las principales estrategias de recursos humanos, la forma de compensación, así como el plan de incentivos y fidelización a implementarse en el Hotel Campestre Tres Generaciones.

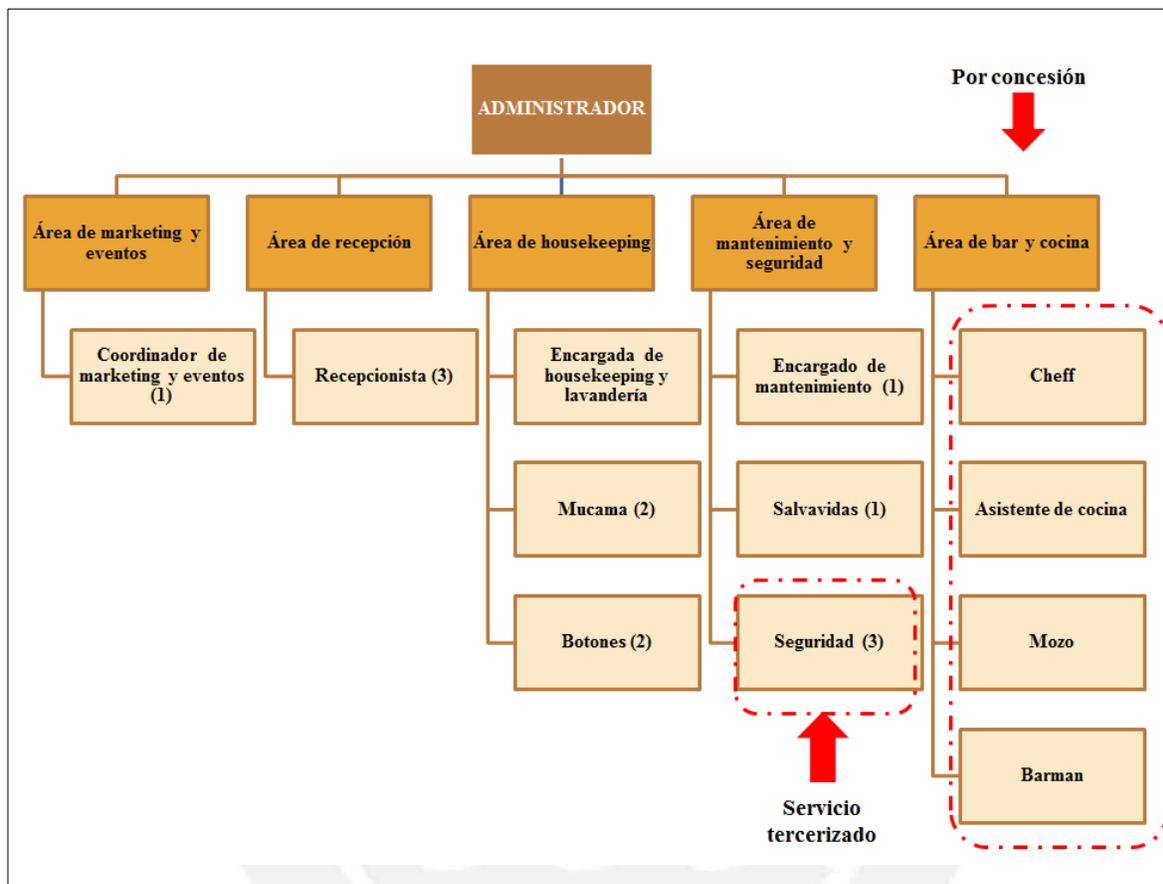
### 5.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional del hotel se debe de hacer en base al entorno, estrategias y objetivos, tecnología y tamaño de la compañía (Martin Rojo, 2000).

Para realizar la representación gráfica del organigrama del hotel se tuvo en cuenta la recomendación de dueños de hoteles, además del análisis de oferta y demanda que se ha proyectado para el negocio. El hotel cuenta al inicio de sus actividades con un total de diecisiete empleados, de este total once estarán bajo planilla: un administrador quien es a su vez el representante legal de la empresa, un coordinador de eventos, tres recepcionistas, una encargada de housekeeping y lavandería, dos mucamas, dos botones, un encargado de mantenimiento. Los seis empleados restantes se encontrarán remunerados con recibo por honorarios y son: un contador externo, chofer,

guía de turismo, salvavidas. Finalmente, se contará con tres personas encargadas de seguridad cuyo servicio será tercerizado. A continuación, se presenta el organigrama del hotel:

**Figura 24: Organigrama Hotel Campestre Tres Generaciones**



## 5.2 Turnos de trabajo

El horario del personal será dividido de acuerdo a las funciones que van a desempeñar y teniendo en consideración los días de mayor afluencia de clientes (Ver Anexo U). Además, el personal se encontrará capacitado para poder apoyar otras áreas, así por ejemplo el coordinador de marketing y eventos puede apoyar en sus funciones al área de recepción, así como también los botones al área de seguridad.

### 5.3 Estrategia de recursos humanos

- **Estrategia de selección**

El hotel busca que el personal cuente con el perfil idóneo para un eficiente desempeño en el rol que ocupa, para ello debe responder a determinados perfiles (Ver Anexo V). El proceso de selección se realiza de la siguiente manera:

**Tabla 30: Formas de reclutamiento**

| Personal   | Forma de reclutamiento  |
|--|---|
| Personal en puestos clave: administrador y encargado de eventos  | Bolsas de trabajo de universidades de prestigio, especializados en gestión y administración hotelera.                     |
| Personal en puestos de apoyo y operativos: recepcionista, encargado de mantenimiento, encargada de housekeeping y lavandería, barman, mozo, mucama y botones | Bolsas de trabajo de universidades que enseñen hotelería y turismo en Ica, bolsas de trabajo virtuales y por referencias. |
| Contador   | Bolsas de trabajo virtuales, aviso en periódico, y por referencias.   |
| Personal de seguridad  | Contratación mediante empresa tercerizadora.  |

Para los postulantes con cargos de atención directa al cliente tendrán una evaluación de desempeño a cargo de los socios. Finalmente, los seleccionados pasarán por una entrevista a cargo de los socios dueños del proyecto.

- **Estrategia de desarrollo y capacitación del personal**

Antes del inicio de actividades, se enviará al administrador a uno de los hoteles mencionados en el anexo de benchmarking internacional. A continuación, se detalla algunas estrategias para el desarrollo del capital humano del hotel.

**Tabla 31: Estrategias de desarrollo y capacitación**

| Personal   | Actividad  | Objetivo  |
|--|--|---|
| <b>Administrador</b>   | Visita al Hotel Posada Campo Tinto (Uruguay) <sup>11</sup> .             | Que conozca desde el rol de cliente las mejores prácticas del hotel.  |
| <b>Personal con trato directo al cliente en el área de restaurante</b> | Capacitaciones y charlas de parte de trabajadores del grupo empresarial. | Buscar que la calidad de atención y éxito del restaurante La Olla Juanita sea replicado y mejorado en el restaurante del hotel. |
| <b>Personal en general</b>   | Charlas motivacionales.  | Lograr establecer un adecuado clima laboral dentro de la organización.  |

<sup>11</sup> Se eligió este hotel debido a que es uno de los más representativos dentro del rubro campestre – vitivinícola en la región y ofrece actividades que muestran la tradición vitivinícola de su país.

## 5.4 Forma de compensación

Tener un personal motivado genera un buen desempeño. La compensación se ha determinado de tal manera que nuestro personal se encuentre satisfecho con la remuneración asignada. Se muestra a continuación, los sistemas de compensación para el Hotel Campestre Tres Generaciones.

- **Sistema de compensación salarial**

El monto de las remuneraciones para el personal fue realizado teniendo en cuenta las funciones, el horario de trabajo, y el salario acorde al mercado. Lo que se busca es atraer el mejor talento a trabajar en el hotel, fidelizarlos, y fomentar un buen clima de trabajo.

**Tabla 32: Salario de trabajadores en planilla**

| Cargo                                  | N° de trabajadores | Remuneración bruta mensual | Gasto de planilla anual por trabajador | Gasto de planilla anual total |
|--|--------------------|----------------------------|--|-------------------------------|
| Administrador                          | 1                  | S/. 5,000                  | S/. 81,233                             | <b>S/. 81,233</b>             |
| Coordinador de eventos                 | 1                  | S/. 2,500                  | S/. 40,617                             | <b>S/. 40,617</b>             |
| Encargado de mantenimiento             | 1                  | S/. 1,200                  | S/. 19,496                             | <b>S/. 19,496</b>             |
| Encargado de housekeeping y lavandería | 1                  | S/. 1,200                  | S/. 19,496                             | <b>S/. 19,496</b>             |
| Recepcionista                          | 3                  | S/. 1,200                  | S/. 19,496                             | <b>S/. 58,488</b>             |
| Mucama                                 | 2                  | S/. 1,000                  | S/. 16,247                             | <b>S/. 32,493</b>             |
| Botones                                | 2                  | S/. 1,000                  | S/. 16,247                             | <b>S/. 32,493</b>             |
| <b>TOTAL TRABAJADORES PLANILLA</b>     | <b>11</b>          | <b>S/. 13,100</b>          | <b>S/. 212,831</b>                     | <b>S/. 284,317</b>            |

Con respecto a los trabajadores que se encuentran en planilla, conforme a ley les corresponde beneficios como: vacaciones, gratificaciones, compensación por tiempo de servicios y seguro de salud.

El contador, el chofer, el guía de turismo y salvavidas trabajarán mediante recibos por honorarios, el contador y el chofer recibirán un pago mensual por sus servicios de S/. 900, mientras que el guía de turismo y salvavidas percibirán un salario de S/.1,200. Finalmente, el personal de

seguridad recibirá un pago de S/.1000, mientras que la gestión del restaurante será un servicio tercerizado<sup>12</sup>.

**Tabla 33: Pago a otros trabajadores**

| Cargo                                      | N° de trabajadores | Gasto anual total |
|--|--------------------|-------------------|
| <b>Pago mediante recibo por honorarios</b> |                    |                   |
| Chofer                                     | 1                  | S/. 14,400        |
| Guía                                       | 1                  | S/. 14,400        |
| Contador                                   | 1                  | S/. 6,000         |
| Salvavidas                                 | 1                  | S/. 14,400        |
| <b>Pago por servicios tercerizados</b>     |                    |                   |
| Seguridad                                  | 3                  | S/. 24,000        |
| <b>TOTAL PAGO</b>                          | <b>6</b>           | <b>S/. 73,200</b> |

**Tabla 34: Total gasto de personal**

| Tipo de remuneración                     | Monto S/.           |
|--|---------------------|
| Total trabajadores por planilla          | S/. 284,317         |
| Total personal por recibo por honorarios | S/. 49,200          |
| Total personal servicios tercerizados    | S/. 36,000          |
| <b>TOTAL PLANILLAS</b>                   | <b>S/. 369, 517</b> |

## 5.5 Plan de incentivos y fidelización

Es necesario mantener motivada a todas las personas que forman parte de una organización para que den lo mejor de sí y superen su desempeño actual alcanzando los resultados deseados (Chiavenato, 2009). Por ello, es indispensable contar con un plan de incentivos para los trabajadores, logrando así que el personal se encuentre comprometido y motivado, generando la integración entre los trabajadores y fidelizándolos.

Las actividades a realizarse serán las siguientes:

<sup>12</sup>Todo el detalle respecto al pago de personal se encuentra en el archivo excel del plan financiero del proyecto.

**Tabla 35: Actividades de fidelización**

| Actividad   | Detalle  |
|---|--|
| <b>Medio día libre por cumpleaños</b>                 | Se les otorga medio día libre en el mes de su cumpleaños. Se les da la opción a elegir el día.   |
| <b>Vale para una noche en el hotel</b>                | Cada seis meses se les otorgará un vale para poder pernoctar en el hotel y hacer uso de todos los servicios, incluye desayuno buffet.          |
| <b>Almuerzo por fiestas patrias y navidad</b>         | Para estas fechas se les proporcionará un plato de entrada y de fondo en el restaurante La Olla de Juanita, perteneciente al grupo empresarial |
| <b>Regalos por el día del padre y de la madre</b>     | Se les hará entrega de un pisco Tres Generaciones a cada padre o madre por su día junto con una carta de felicitación                          |
| <b>Descuento en el restaurante La Olla de Juanita</b> | Los trabajadores tienen un descuento del 10% en consumo en el restaurante La Olla de Juanita dos veces al mes.                                 |



## CAPÍTULO IV: PLAN FINANCIERO

### 1. Datos y supuestos generales

A continuación, se detallan los supuestos generales del modelo económico.

**Tabla 36: Supuestos generales del modelo económico**

|   |  |
|---|--|
| <b>Horizonte de evaluación</b>            | 10 años  |
| <b>Financiamiento</b>                     | 100% capital propio con 18% de costo de capital        |
| <b>Impuesto General a las Ventas</b>      | 18%  |
| <b>Tipo de cambio</b>                     | 3.306 <sup>13</sup>                                    |
| <b>Tamaño de la empresa</b>               | Pequeña empresa  |
| <b>Forma societaria</b>                   | Sociedad Anónima Cerrada                               |
| <b>Régimen tributario</b>                 | Régimen General del Impuesto a la Renta (30%)          |
| <b>Régimen laboral</b>                    | Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa |
| <b>Evaluación financiera de proyectos</b> | Valores constantes                                     |

<sup>13</sup> Tipo de cambio al 29 de junio del 2016. Utilizado para calcular el valor en soles de la camioneta.

**Tabla 37: Supuestos de ingresos del modelo financiero**

| Supuestos de ingresos            |  |             |   |
|----------------------------------|--|-------------|---|
| <b>Ingresos por habitaciones</b> | Mercado meta   |             | 9%  |
|                                  | Tasa de crecimiento anual de turismo interno en Ica        |             | 3%  |
|                                  | Capacidad ocupada año 1                                    |             | 61%   |
|                                  | Precio habitaciones (sin IGV)                              | Matrimonial | S/. 186.4   |
|                                  |  | Doble       | S/. 169.5   |
|                                  |  | Cuádruple   | S/. 305.1   |
| Suite                            |  | S/. 296.6   |   |
|                                  | Cama Adicional   | S/. 42.4    |   |
| <b>Ingresos por Comida</b>       | Precio plato promedio (sin IGV)                            |             | S/. 21.2  |
|                                  | Comisión por plato   |             | 18%   |
|                                  | Cantidad de personas hospedadas que pagan por alimentación | Almuerzo    | 50%   |
|                                  |  | Cena        | 50%   |
| <b>Otros ingresos</b>            | Ingreso por alquiler de tienda de souvenirs                |             | S/. 600 mensual los años 1 al 3, S/. 650 en los años 4 al 6, S/. 700 en los años 7 al 10.   |
|                                  | Ingreso por alquiler de espacio para eventos               |             | S/. 1,500 por alquiler. Entre los años 1 y 3 se alquila ocho veces; entre años 4 a 6 se alquila nueve veces; del año 7 al 10 se alquila 10 veces. |
|                                  | Ingreso por stock de bar                                   |             | Margen de ganancia 50% del valor de inventario.   |
| <b>Forma de pago</b>             |  |             | 50% en efectivo   |
|                                  |  |             | 25% con Tarjeta de débito   |
|                                  |  |             | 25% con Tarjeta de crédito  |

**Tabla 38: Supuestos de gastos del modelo financiero**

| Supuestos de gastos                           |                                   |  |
|---|-----------------------------------|--|
| <b>Gastos variables</b>                       | Gasto desayuno promedio (sin IGV) | S/. 4.5 por persona                          |
|   | Comisión por pago de tarjetas     | 3.25% por tarjeta de débito                  |
|   |                                   | 4.15% por tarjeta de crédito                 |
| <b>Gastos de capacitación y clima laboral</b> |                                   | Valores constantes                           |
| <b>Depreciación</b>                           |                                   | Construcción y edificación en 20 años        |
|   |                                   | Muebles en 10 años                           |
|   |                                   | Artículos electrónicos y vehículos en 5 años |
| <b>Amortización</b>                           |                                   | Gastos pre operativos en 10 años             |

## 2. Proyección de ingresos

La proyección se realizó en base a dos tipos de ingresos: hospedaje y otros ingresos (que incluyen el alquiler de la tienda de souvenirs, business room e ingresos por bar). Con respecto al restaurante, la diferencia entre lo que debe pagar el concesionario por comisión y el hotel por los desayunos subvencionados, trae como resultado una pérdida para el hotel. Sin embargo, el beneficio de la empresa se centra en el negocio de hospedaje y delega la gestión del restaurante a un tercero con experiencia en el rubro.

Para el cálculo del total de los ingresos por hospedaje, se determina el total de habitaciones que se alquilan en el año. Como resultado de esta proyección, para el año 1 se demandarían un total de 6,551 habitaciones. Además, se multiplica la cantidad de habitaciones y camas adicionales requeridas por su respectivo precio. Los ingresos se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 39: Ingresos por hospedaje (sin IGV)**

|                               | <b>Año 1</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 7</b>  | <b>Año 10</b> |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Habitación matrimonial</b> | S/. 289,408   | S/. 316,244   | S/. 345,568   | S/. 377,612   |
| <b>Habitación doble</b>       | S/. 735,543   | S/. 803,748   | S/. 878,277   | S/. 959,717   |
| <b>Habitación cuádruple</b>   | S/. 152,767   | S/. 166,932   | S/. 182,411   | S/. 199,326   |
| <b>Habitación Suite</b>       | S/. 47,032    | S/. 51,393    | S/. 56,159    | S/. 61,367    |
| <b>Cama adicional</b>         | S/. 81,334    | S/. 88,876    | S/. 97,117    | S/. 106,123   |
| <b>Total</b>                  | S/. 1,306,084 | S/. 1,427,193 | S/. 1,559,532 | S/. 1,704,143 |

Los ingresos por *business room*, alquiler de tienda de souvenirs e inventario de bar se proyectan acorde a lo indicado en la tabla de supuestos de ingreso. Con respecto al bar, se mantiene un inventario de S/. 7,200 en el horizonte de evaluación, con un margen de ganancia del 50%. El detalle se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 40: Otros ingresos (sin IGV)**

|                                  | <b>Año 1</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 7</b> | <b>Año 10</b> |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Ingreso por business room</b> | S/. 10,169   | S/. 11,441   | S/. 12,712   | S/. 12,712    |
| <b>Ingreso por alquiler</b>      | S/. 6,102    | S/. 6,610    | S/. 7,119    | S/. 7,119     |
| <b>Ingreso por stock de bar</b>  | S/. 9,153    | S/. 9,153    | S/. 9,153    | S/. 9,153     |
| <b>Total</b>                     | S/. 25,424   | S/. 27,203   | S/. 28,983   | S/. 28,983    |

Para el estimado de ventas del primer año se tiene en cuenta la tendencia mensual de ocupabilidad de hoteles tres estrellas en Ica acorde a los últimos tres años (Ver Anexo W). Con ello, la ocupabilidad estimada se proyecta en la misma proporción para tener una estacionalidad cercana a la real. Las ventas para el primer año proporcionan un ingreso neto (sin IGV) de S/. 1,331,508.

Para la proyección anual de ventas, se mantiene la participación de mercado y los precios ofertados. El crecimiento del mercado meta considera un crecimiento del turismo interno en Ica del 3%. Se calcula que para el año 10 habrá capacidad para atender a más clientes (Ver anexo X).

**Tabla 41: Proyección de ventas anuales (sin IGV)**

|                              | <b>Año 1</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 7</b>  | <b>Año 10</b> |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ingreso por hospedaje</b> | S/. 1,306,084 | S/. 1,427,193 | S/. 1,559,532 | S/. 1,704,143 |
| <b>Otros ingresos</b>        | S/. 25,424    | S/. 27,203    | S/. 28,983    | S/. 28,983    |
| <b>Ingreso neto (S/.)</b>    | S/. 1,331,508 | S/. 1,454,396 | S/. 1,588,515 | S/. 1,733,126 |

Con respecto a la gestión del restaurante por parte del concesionario, se registra un saldo negativo ya que si bien se capta una comisión por la venta de almuerzos y cenas (18%), el hotel debe de pagar al concesionario por los desayunos subvencionados. Los porcentajes de personas que almuerzan y cenan se encuentra en la tabla de ingresos, el hotel cubre el 100% de desayunos de los huéspedes del restaurante. El detalle se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 42: Egreso por concesionario (sin IGV)**

|  | <b>Año 1</b>       | <b>Año 4</b>       | <b>Año 7</b>       | <b>Año 10</b>      |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Total de almuerzos y cenas a vender        | 15606              | 17053              | 18635              | 20363              |
| Almuerzan (50%)                            | 7803               | 8527               | 9317               | 10181              |
| Ingreso total por almuerzo                 | S/. 165,320        | S/. 180,650        | S/. 197,401        | S/. 215,706        |
| Cenan (50%)                                | S/. 7,803          | S/. 8,527          | S/. 9,317          | S/. 10,181         |
| Ingreso total por cena                     | S/. 165,320        | S/. 180,650        | S/. 197,401        | S/. 215,706        |
| Total ingresos restaurante                 | S/. 330,641        | S/. 361,300        | S/. 394,802        | S/. 431,411        |
| Comisión (18%)                             | S/. 59,515         | S/. 65,034         | S/. 71,064         | S/. 77,654         |
| Pago a concesionario (S/. 4.5 por persona) | <b>-S/. 70,228</b> | <b>-S/. 76,740</b> | <b>-S/. 83,856</b> | <b>-S/. 91,632</b> |
| <b>Egreso por concesionario</b>            | <b>-S/. 10,713</b> | <b>-S/. 11,706</b> | <b>-S/. 12,792</b> | <b>-S/. 13,978</b> |

### 3. Estructura de inversión

La inversión total del negocio asciende a S/. 2,016,207 (sin IGV) correspondiente a la inversión en activos fijos, gastos pre-operativos y capital de trabajo.

#### 3.1 Inversión en activos fijos

La inversión en activos fijos es de S/. 1,932,464. Ello corresponde al costo del terreno, costo de construcción y al equipamiento necesario para las operaciones del hotel.

- **Terreno**

El terreno en el que se tiene planeada la construcción es de 9,600 m<sup>2</sup> y ya se encuentra adquirido por la socia mayoritaria. Actualmente el precio de mercado en dicha zona del distrito de San Juan Bautista es de S/.35 por metro cuadrado, el valor actual es de S/. 336,000.

- **Costo de construcción**

Esta inversión está constituida por la construcción de todas las instalaciones del hotel, los estacionamientos, hall, área de oficinas, habitaciones, piscinas y demás. La cotización de la edificación del hotel es de S/. 1, 250,336 (cotización realizada por una empresa constructora).

**Tabla 43: Cálculo de la inversión en edificación (sin IGV)**

| Instalaciones                 | Inversión (sin IGV)  |
|-------------------------------|----------------------|
| Área de hospedaje             | S/. 340,229          |
| Área de estacionamiento       | S/. 287,720          |
| Área de ingreso               | S/. 239,133          |
| Área de comedor y restaurante | S/. 147,342          |
| Área de piscina para adultos  | S/. 61,224           |
| Área de servicios             | S/. 49,415           |
| Área de oficina               | S/. 39,366           |
| Área de eventos               | S/. 38,070           |
| Área verde                    | S/. 25,447           |
| Área de piscina para niños    | S/. 18,153           |
| Estudios y proyectos          | S/. 4,237            |
| <b>Total</b>                  | <b>S/. 1,250,336</b> |

### 3.2 Inversión en equipamiento

El detalle se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 44: Inversión en equipamiento (sin IGV)**

| Inversión en equipamiento    | Monto (sin IGV)    |
|------------------------------|--------------------|
| Costos de máquinas y equipos | S/.106,941         |
| Inversión en mobiliario      | S/.140,360         |
| Inversión en blancos         | S/.17,719          |
| Inversión en accesorios      | S/.11,093          |
| Vehículo                     | S/.70,014          |
| <b>Total</b>                 | <b>S/. 346,127</b> |

La inversión en máquinas y equipos corresponde principalmente a la compra de artículos necesarios para las distintas instalaciones del hotel: televisores para los cuartos, equipos de limpieza, computadoras y laptops para el área administrativa, entre otros.

El mobiliario está compuesto por todos los enseres para las áreas de recepción, administración, habitaciones, business room, piscina y hall. Los blancos comprenden la cubertería y

utensilios de cocina, los accesorios incluyen los uniformes de personal y adicionales de los cuartos (espejos, cortinas, alfombras, colgadores, cuadros, entre otros).

### 3.3 Gastos pre operativos

La inversión en gastos pre operativos es de S/. 46,674. La suma corresponde a los gastos de constitución de la empresa, la capacitación del administrador y las actividades de lanzamiento.

**Tabla 45: Cálculo de gastos pre operativos (sin IGV)**

| Inversión en Gastos Pre operativos  | Total                |
|-------------------------------------|----------------------|
| Costo de actividades de lanzamiento | S/. 38,390.00        |
| Capacitación del administrador      | S/. 3,051.00         |
| Gastos de constitución              | S/. 5,233.00         |
| <b>Total</b>                        | <b>S/. 46,674.00</b> |

### 4. Capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo para el primer año es de S/. 37,070 y comprende el efectivo, inventarios de merchandising, cuentas por cobrar y cuentas por pagar del negocio (Ver Anexo Y).

Se maneja el saldo de efectivo a 30 días, teniendo en cuenta que gran parte de los gastos fijos son por pago de planillas, servicios e impuestos.

Para el inventario se considerarán 7 días conformado por mercadería (llaveros, tazas y recuerdos que son almacenados y repartidos a los clientes durante su estancia en el hotel, así se mantiene una cantidad de artículos en inventarios para repartir a los clientes antes de retirarse del hotel.

Las cuentas por cobrar se calculan a 2 días de las ventas, tiempo en que las entidades crediticias hacen efectiva el pago al hotel en nombre del cliente. Por otro lado, las cuentas por pagar son a 15 días, plazo que se negocia con los principales proveedores del hotel (concesionario del restaurante, insumos de bar, mantenimiento de piscina, entre otros).

Finalmente, se espera una recuperación del capital de trabajo del 80%, porcentaje conservador y que implica que pueda haber alguna pérdida de inventario en el horizonte de evaluación.

**Tabla 46: Cálculo de capital de trabajo**

|   | <b>0</b>        | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>7</b> | <b>10</b> |
|---|-----------------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>Efectivo (30 días)</b>                   |                 |          |          |          |           |
| Saldo de efectivo                           | <b>41,816</b>   | 41,816   | 41,816   | 43,181   | 43,181    |
| <b>Inventario de merchandising (7 días)</b> |                 |          |          |          |           |
| Saldo de inventario                         | <b>828</b>      | 828      | 905      | 989      | 1,080     |
| <b>Cuentas por cobrar (2 días)</b>          |                 |          |          |          |           |
| Saldo de Cuentas por cobrar                 | <b>925</b>      | 925      | 1,010    | 1,103    | 1,204     |
| <b>Cuentas por pagar (15 días)</b>          |                 |          |          |          |           |
| Saldo de Cuentas por pagar                  | 3,809           | 3,809    | 4,104    | 4,426    | 4,777     |
| Inversión en capital de trabajo             | - <b>39,758</b> | -        | 45       | 49       | 32,605    |

## **5. Análisis del estado de ganancias y pérdidas**

Luego del análisis del estado de ganancias y pérdidas (ver Anexo Z) se llega a las siguientes conclusiones:

- Las ventas muestran un incremento del 30% (año 1 al 10), ello a consecuencia del incremento de la ocupabilidad de 61% a 79% en el horizonte de evaluación.
- El ingreso por hospedaje es el 98% de los ingresos totales.
- Los gastos de promoción y publicidad representan el 5% de las ventas.
- El 77% de los gastos fijos pertenece a gastos operativos y pagos a personal en el año uno. Se mantiene el porcentaje hasta el año diez.
- La utilidad obtenida en el año uno es de S/. 335,796 y un margen neto del 25%. La utilidad se mantiene positiva a lo largo del horizonte de evaluación con un incremento de 5% anual aproximadamente.

**Tabla 47: Estado de ganancias y pérdidas (resumido)**

| EGYP  | Año 1            | Año 4            | Año 7            | Año 10           |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                               | <b>1,331,508</b> | <b>1,454,396</b> | <b>1,588,515</b> | <b>1,733,126</b> |
| <b>GASTOS VARIABLES</b>                     | <b>-217,217</b>  | <b>-236,652</b>  | <b>-257,877</b>  | <b>-280,938</b>  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                       | <b>1,114,290</b> | <b>1,217,745</b> | <b>1,330,638</b> | <b>1,452,188</b> |
| <b>GASTOS FIJOS</b>                         | <b>-634,582</b>  | <b>-634,582</b>  | <b>-650,969</b>  | <b>-650,969</b>  |
| Gastos de personal                          | -369,517         | -369,517         | -385,763         | -385,763         |
| Depreciacion                                | -132,794         | -132,794         | -132,794         | -132,794         |
| Gastos Operativos*                          | -128,252         | -128,252         | -128,252         | -128,252         |
| Clima Laboral (capacitaciones e incentivos) | -4,020           | -4,020           | -4,160           | -4,160           |
| UAIP  | 479,708          | 583,162          | 679,669          | 801,219          |
| Impuestos (30%)                             | <b>143,912</b>   | <b>174,949</b>   | <b>203,901</b>   | <b>240,366</b>   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                        | <b>335,796</b>   | <b>408,213</b>   | <b>475,768</b>   | <b>560,853</b>   |

## 6. Análisis del flujo de caja

Para el flujo de caja utilizamos las utilidades netas por año del horizonte de evaluación, a ello se añade aquellos gastos que no generan salida de efectivo como la depreciación y amortización; obteniendo de ello el flujo de caja operativo.

Se debe tener en cuenta las inversiones que se realizan antes de la puesta en marcha del hotel (Año 0), es decir, inversión en activos fijos, capital de trabajo y gastos pre operativos. También se considera el Impuesto General a las Ventas pagado en el año cero y el valor residual al término del horizonte de evaluación del proyecto, con todo ello obtenemos el flujo de caja económico.

La evaluación financiera da como resultado un Valor Presente Neto de S/. 1,078,951 con una Tasa Interna de Retorno 28%. Con dichos datos se garantiza la rentabilidad del negocio, así como su viabilidad, teniendo un periodo de recuperación de 6 años (Ver anexo AA).

**Tabla 48: Flujo de caja**

| Año                             | 0                     | 1                  | 5                  | 10                   |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| <b>UTILIDAD NETA</b>            |                       | S/. 335,796        | S/. 421,935        | S/. 560,853          |
| Depreciación                    |                       | 132,794            | 132,794            | 132,794              |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>  |                       | S/. 468,589        | S/. 554,728        | S/. 693,647          |
| Capital de trabajo              | -39,759               | -                  | -1,318             | 32,605               |
| Gastos pre operativos           | -46,674               |                    | -                  |                      |
| Inversión Activos Fijos         | -1,932,464            |                    | -199,807           |                      |
| Valor de continuidad            |                       |                    | -                  | 3,853,596            |
| <b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>  | <b>-S/. 2,018,896</b> | <b>S/. 468,589</b> | <b>S/. 353,603</b> | <b>S/. 4,579,848</b> |
| <b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b> | <b>-S/. 2,018,896</b> | <b>S/. 397,110</b> | <b>S/. 154,563</b> | <b>S/. 875,046</b>   |
| <b>VPN</b>                      | <b>1,078,951</b>      |                    |                    |                      |
| <b>TIR</b>                      | <b>28%</b>            |                    |                    |                      |
| <b>PRD</b>                      | <b>6</b>              |                    |                    |                      |

## 7. Análisis de punto de equilibrio

Para cubrir los costos fijos en el primer año los ingresos deben de ser de S/.648,143. El punto de equilibrio representa el 49% de los ingresos totales, y en el horizonte de tiempo se reduce hasta 38% en el año diez (Ver Anexo AB).

El cálculo del punto de equilibrio nos permite tener liquidez suficiente como para lidiar ante alguna crisis que se pueda presentar por diversos factores del entorno.

**Tabla 49: Punto de equilibrio**

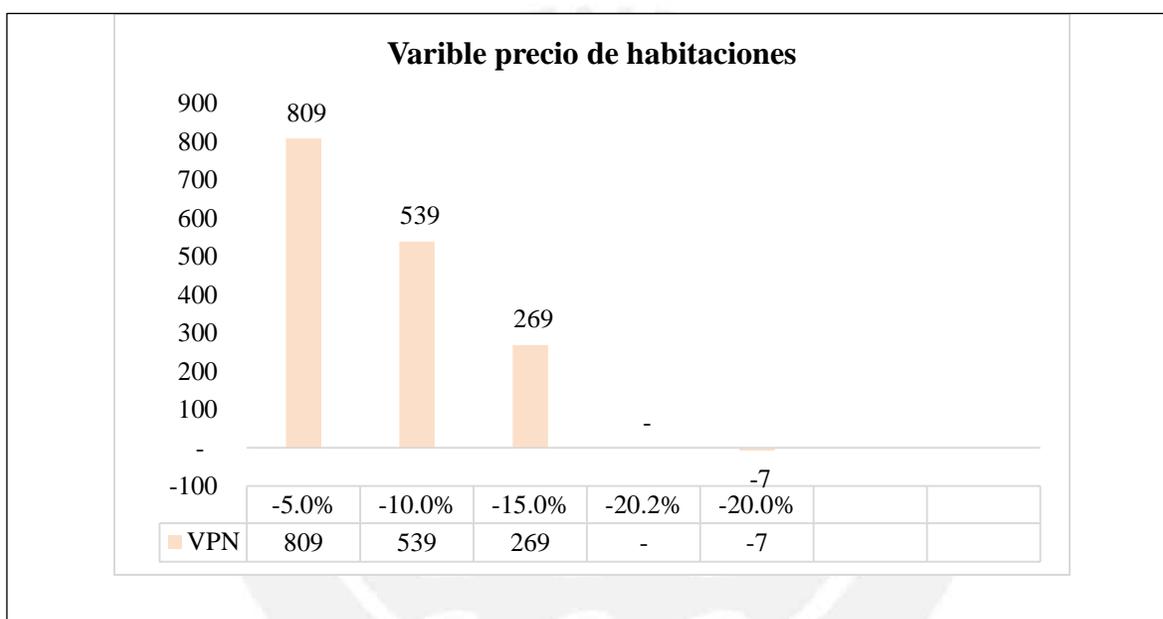
|                                   | Año 1 | Año 4 | Año 7 | Año 10 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|--------|
| <b>Ingresos</b>                   | 1,332 | 1,454 | 1,589 | 1,733  |
| <b>Gastos Variables</b>           | 217   | 237   | 258   | 281    |
| <b>Margen de contribución S/.</b> | 1,114 | 1,218 | 1,331 | 1,452  |
| <b>Margen de contribución %</b>   | 91%   | 91%   | 91%   | 91%    |
| <b>Gastos Fijos</b>               | 635   | 635   | 651   | 651    |
| <b>Punto de equilibrio S/.</b>    | 758   | 758   | 777   | 777    |
| <b>Punto de equilibrio %</b>      | 57%   | 52%   | 49%   | 45%    |

## 8. Sensibilidad

Con la finalidad de simular escenarios imprevistos o no favorables (optimistas y pesimistas) para el plan de negocio se realiza el análisis de sensibilidad. Se consideran dos variables para conocer su impacto: participación de mercado y precio de las distintas habitaciones (Ver anexo AC).

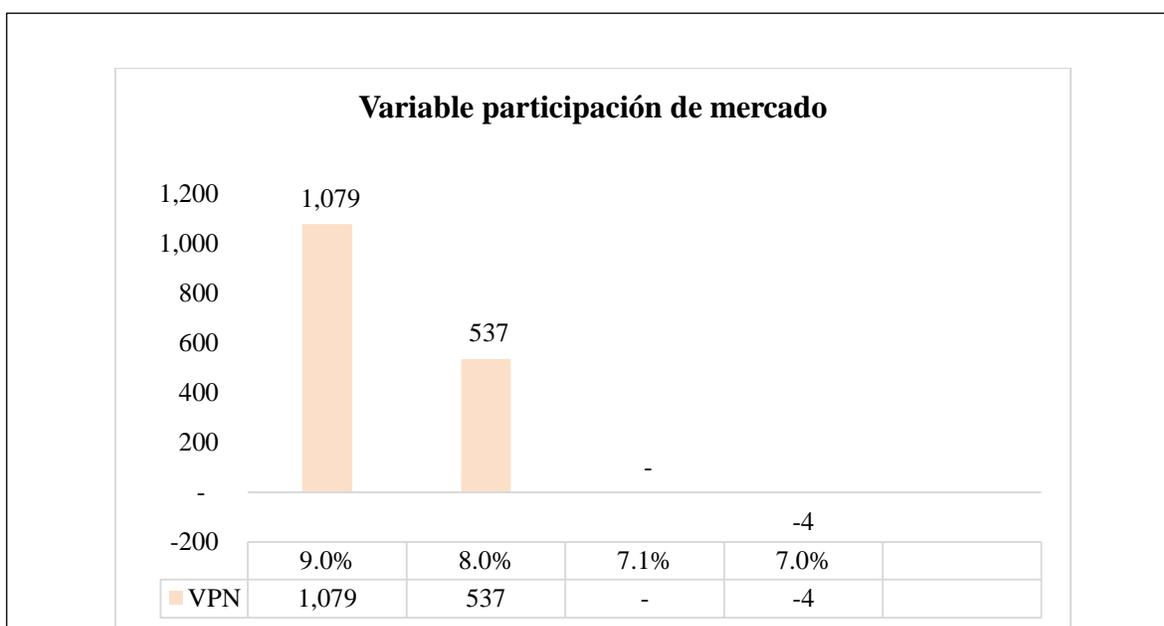
Con respecto al precio de las habitaciones, se ha determinado que si se reduce el precio en un 29% el VPN se mantiene mayor a cero, lo cual nos brinda el respaldo en caso haya un cambio negativo en la proyección de mercado y sea necesario reducir los precios para atraer clientes.

**Figura 25: Sensibilización de precio de habitaciones**



En el caso de la participación de mercado, tenemos un mercado meta para el proyecto del 9%, la cual podría reducirse hasta un 6.1% manteniendo el VPN mayor a cero, dicho escenario es poco probable si se tiene en cuenta el crecimiento del mercado, así como los resultados del estudio de mercado.

**Figura 26: Sensibilización de participación de mercado**



En conclusión puede existir una reducción de las variables antes mencionadas y el negocio sería rentable. Mayor detalle del plan financiero en los anexos digitales (ver Anexo AD en el CD adjunto).

## CONCLUSIONES

Luego de analizar la oferta hotelera en Ica (específicamente de hoteles tres estrellas) y considerando una serie de variables entre las que destacan: el incremento del turismo en el Perú (conocido como uno de los principales destinos de visita en el mundo), la promoción del turismo por parte del gobierno que se traduce en mejoras en infraestructura y carreteras, así como el fomento de diversos programas que lo incentivan, los atractivos turísticos y la cercanía de Ica a la capital, se puede identificar la existencia de una oportunidad para la puesta en marcha del concepto de negocio que propone el Hotel Campestre Tres Generaciones.

El Hotel Campestre Tres Generaciones se ubicará en la provincia de Ica, dentro de la ruta del pisco y contará con instalaciones rodeadas de áreas verdes, brindando un ambiente de descanso y tranquilidad a los huéspedes, donde la principal propuesta será dar a conocer tradiciones y costumbres iqueñas por medio de espectáculos y actividades que involucren la participación de los visitantes. Asimismo, la propuesta de valor muestra una intención de compra de 42% con un “definitivamente se alojaría en el hotel” y un 55.5% “muy posiblemente”.

El hotel cuenta con treinta habitaciones entre suites, dobles, cuádruples y matrimoniales en un área de 9600 m<sup>2</sup>, así como piscinas, *business room*, restaurante y área de espectáculos. En el primer año tiene proyectado tener una ocupabilidad del 61% y de 79% en el año 10. Los procesos se identificaron y elaboraron para que el cliente reciba un servicio de calidad, cumpliendo con los estándares que la normativa indica, presentando así una propuesta diferente a la ofrecida en el mercado

El personal que labora dentro del hotel es nuestro principal recurso para lograr el éxito de la empresa; por ello se les otorgará todos los beneficios según ley, así como capacitaciones especializadas para incentivar su crecimiento personal y profesional bajo un mismo compromiso, la excelencia y la satisfacción del cliente.

El Hotel Campestre Tres Generaciones presenta una TIR de 28%, un valor de negocio que asciende a S/.1,075,951 con un periodo de recuperación de inversión de 6 años, siendo un negocio rentable para los inversionistas.

Finalmente, luego de la evaluación realizada en un horizonte de 10 años se concluye que existe una oportunidad identificada en el mercado para la puesta en marcha de un negocio como el Hotel Campestre Tres Generaciones.

## REFERENCIAS

- Asociación Peruana de Investigación de Mercados [APEIM]. (2014). Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>
- Asociación Peruana de Investigación de Mercados [APEIM]. (2015). Recuperado el 09 de Abril de 2016, de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Ascanio, A. (2014). *El turismo y los impactos ambientales*. Recuperado el 11 de agosto de 2015, de <http://estudiosenturismo.com.ar/PDF/V03/v3n4a3.pdf>
- Banco Central de Reserva [BCRP]. (2015). *BCRP*. Recuperado el 22 de enero de 2015
- Banco Mundial. (25 de Abril de 2016). Recuperado el 30 de Abril de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (Diciembre de 2015). *Perfil del Vacacionista Nacional: El turismo en Cifras 2014*. Recuperado el 02 de Mayo de 2016, de <http://www.portaldeturismo.pe/images/perfil-vacacionista-nacional-2014-301215.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (5 de Junio de 2015). *PROMPERU*. Recuperado el 2016, de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202014&url=~/Uploads/perfiles\\_vacac\\_nac/35/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/Sitio/PerfVacacionista](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202014&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/35/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/Sitio/PerfVacacionista)
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (Diciembre de 2015). *PROMPERU*. Recuperado el 02 de Mayo de 2016, de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202014&url=~/Uploads/perfiles\\_vacac\\_nac/35/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/Sitio/PerfVacacionista](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202014&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/35/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/Sitio/PerfVacacionista)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (Diciembre de 2015). *PROMPERU*. Obtenido de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Vacacionista%20Nacional%202014&url=~/Uploads/perfiles\\_vacac\\_nac/35/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/Sitio/PerfVacacionista](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Vacacionista%20Nacional%202014&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/35/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/Sitio/PerfVacacionista)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2015). *Tips Perfil Vacacionista Nacional 2014*. Obtenido de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfVacacionistaNac>

Diario TI. (2013). *La tecnología se vuelve fundamental para la atracción de pasajeros en la industria turística*. Recuperado el 14 de febrero de 2015, de <http://diarioti.com/la-tecnologia-se-vuelve-fundamental-para-la-atraccion-de-pasajeros-en-la-industria-turistica/68833/>

El Comercio. (11 de Febrero de 2015). *EL COMERCIO*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mtc-autopista-lima-hacia-ica-estaria-lista-octubre-2016-panamericana-sur-noticia-1790755>

El Peruano. (09 de junio de 2015). *EL PERUANO*. Recuperado el 14 de agosto de 2015, de <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/06/09/1248181-2.html>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (12 de Abril de 2016). Recuperado el 30 de Abril de 2016, de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2016/whd/pdf/wreo0416s.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Compendio Estadístico Perú 2014*. Obtenido de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1173/cap20/cap20.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/cap20.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (9 de Julio de 2015). Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Evolución de la Pobreza Monetaria*. Obtenido de [http://www.inei.gov.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)
- Ipsos Apoyo. (28 de julio de 2014). Recuperado el 21 de setiembre de 2015, de [http://www.rpp.com.pe/2014-07-28-razones-por-las-que-usted-se-siente-orgullosa-de-ser-peruano-foto\\_711681\\_3.html#foto](http://www.rpp.com.pe/2014-07-28-razones-por-las-que-usted-se-siente-orgullosa-de-ser-peruano-foto_711681_3.html#foto)
- Kaplan, R. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Editorial Gestión 2000.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educations.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2011). *Principios de Marketing*. México: Pearson Education.
- Krajewski, L. &. (2008). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadena de Valor*. México: Pearson Education.
- Martin Rojo, I. (2000). *Dirección y gestión de empresas del sector turismo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2014). *MINCETUR*. Obtenido de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/PENTUR\\_2021.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/PENTUR_2021.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (8 de Junio de 2015). *El Peruano*. Obtenido de <http://www.elperuano.com.pe/normaselperuano/2015/06/09/1248181-2.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). Recuperado el 5 de mayo de 2016, de <http://ww2.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-promperu-lanza-ofertas-de-viaje-validas-para-las-celebraciones-por-ano-nuevo/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (Julio de 2016). Obtenido de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Marco Macroeconómico Multianual*. Recuperado el 22 de mayo de 2015, de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf)

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2009). *Guía de Constitución de Empresas*. Recuperado el 28 de febrero de 2015, de [http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Guia\\_Constitucion\\_empresas.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Guia_Constitucion_empresas.pdf)

Municipalidad de Ica. (Julio de 2015). *Municipalidad de Ica*. Obtenido de <http://www.muniica.gob.pe/index.php/turismo/sitios-imperdibles?limit=1&start=1>

Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.

Tripadvisor. (2015). *Tipadvisor*. Obtenido de <https://www.tripadvisor.com.pe/pages/factsheet.html>



## ANEXOS

### ANEXO A: Análisis PESTA

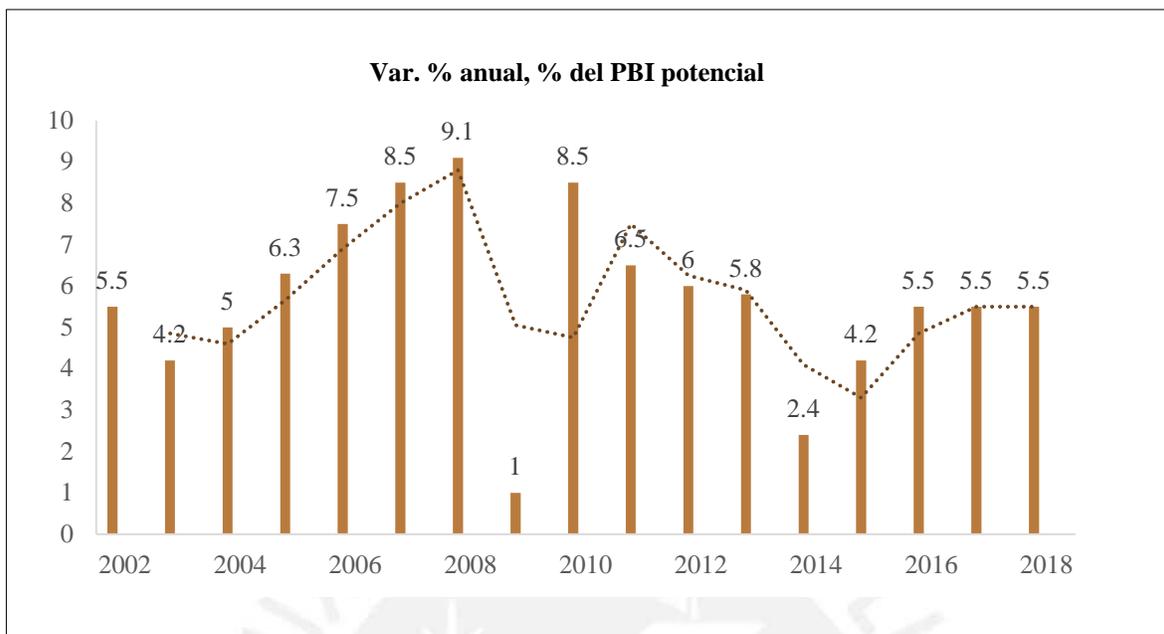
- **Variable política y legal**

En la actualidad, existen una serie de políticas y normas que promueven el desarrollo de la industria del turismo en favor del crecimiento del sector en destinos nacionales. Es así que, se ha diseñado el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) cuyo objetivo es incrementar la competitividad económica del país y lograr el desarrollo sostenible mediante el uso eficiente de los recursos turísticos. A través del PENTUR se busca fomentar el desarrollo turístico del Perú, integrando los recursos disponibles y servicios de interés, con el propósito de ofrecer productos que reúnan las características específicas de cada destino (MINCETUR, 2014). Asimismo, es importante tener en cuenta los organismos que regulan la puesta en marcha del plan de negocio tales como el Gobierno Regional, Defensa Civil y la Municipalidad donde se llevará a cabo el proyecto.

- **Variable Económica**

El análisis del escenario económico en el que se encuentra el país es importante debido a que la generación de un negocio en la actividad hotelera proviene de la estabilidad económica tanto del consumidor peruano como del extranjero. Al respecto, en el Marco Macroeconómico Multianual (2016-2018) se señala que “en el 2015, se espera un crecimiento de 1.8% respecto del 2014, explicada por tres motores: recuperación de sectores primarios, impulso fiscal contracíclico y ejecución de megaproyectos de infraestructura; esto, en un entorno internacional desfavorable que restará 0.5% al crecimiento” (MEF, 2015).

**Figura A1: Producto Bruto Interno y Brecha Producto**



Adaptado de: (Banco Central de Reserva [BCRP], 2015).

A partir de la entrevista con el Director de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de la Región Ica, Julio Valenzuela (comunicación personal, 11 de setiembre, 2014) se pudo conocer que el turismo interno en la región se ha incrementado en los últimos años, lo cual repercute en un mayor gasto por parte de los visitantes en la región.

### 1.1. Variable Social

En relación con esta variable, a nivel nacional los peruanos en los niveles socioeconómicos A, B y C suman un total de 37.2% aproximadamente; esta cifra se duplica en la proporción correspondiente a Lima Metropolitana. Al respecto, en Lima, el 59% de la población pertenece a los sectores B y C, además estos sectores se caracterizan por tener capacidad económica para realizar viajes dentro del país, lo cual les permite ser parte fundamental del incremento del turismo interno del país. (APEIM, 2014). Adicionalmente, según el informe “Evolución de pobreza monetaria 2009-2014” el gasto per cápita en esparcimiento, diversión y cultura aumentó en un 14.8% entre los años 2009 y 2014 (INEI, 2015b).

**Tabla A1: Gasto Real Promedio per cápita mensual, según grupos de gasto, 2009 – 2014.**

| Grupo de gastos                    | 2009       | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | Variación Porcentual |             |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------|-------------|
|                                    |            |            |            |            |            |            | 2014/2013            | 2014/2009   |
| <b>Nacional</b>                    | <b>571</b> | <b>589</b> | <b>606</b> | <b>631</b> | <b>643</b> | <b>646</b> | <b>0,4</b>           | <b>13,2</b> |
| Alimentos                          | 244        | 251        | 257        | 260        | 266        | 263        | -1,2                 | 7,8         |
| Alimentos dentro del hogar         | 166        | 168        | 174        | 175        | 178        | 176        | -1,3                 | 6,1         |
| Alimentos fuera del hogar          | 78         | 83         | 83         | 85         | 88         | 87         | -1,1                 | 11,4        |
| Vestido y calzado                  | 25         | 27         | 26         | 28         | 29         | 29         | -0,4                 | 18,4        |
| Alquiler de vivienda y combustible | 93         | 93         | 101        | 108        | 114        | 116        | 2,3                  | 25,7        |
| Muebles y enseres                  | 23         | 24         | 24         | 26         | 25         | 27         | 8,2                  | 18,1        |
| Cuidados de la salud               | 48         | 52         | 53         | 55         | 52         | 52         | -0,4                 | 8,6         |
| Transporte y comunicaciones        | 66         | 65         | 67         | 73         | 76         | 74         | -2,4                 | 12,6        |
| Esparcimiento diversión y cultura  | 48         | 51         | 53         | 54         | 53         | 55         | 3,9                  | 14,8        |
| Otros gastos                       | 24         | 26         | 25         | 27         | 27         | 28         | 5,2                  | 17,0        |

Adaptado de: Encuesta Nacional de Hogares ENAHO 2009 - 2014 - INEI

Por otro lado, según un informe elaborado por Ipsos Apoyo en el 2014, el peruano demuestra orgullo por la gastronomía del país. Lo anterior, el 98% de los encuestados indican sentirse orgullosos de ser peruanos principalmente debido a la cocina peruana (39%), Machu Picchu (36%), la cultura y el arte (35%), entre otros (Ipsos Apoyo, 2014). De lo anterior, se concluye que existe un entorno favorable para el público objetivo limeño, ya que este cuenta con el poder adquisitivo para salir fuera de la capital y visitar lugares turísticos. A ello se suma el interés por la gastronomía nacional y la diversidad cultural del país.

### 1.2. Variable Tecnológica

Actualmente los viajeros y el mundo en general se encuentran más relacionados con la tecnología y las facilidades derivadas de la misma. Por ello, un hotel debe de contar con las herramientas tecnológicas adecuadas que puedan colaborar a tener un mejor servicio. Existen diversos sistemas que facilitan la gestión de los hoteles, tales como Ofi Hotel y Sabeapp, los cuales constituyen software que facilitan la mecanización de las diversas tareas que deben ser manejadas en las labores diarias en un hotel. Otro aspecto tecnológico útil en la actualidad son las agencias de viaje online como Trip Advisor que ofrecen distintos tipos de hoteles de acuerdo al requerimiento del cliente.

Iñaki Gonzales Arnejo, Director de AADESA<sup>14</sup>, señala lo siguiente con respecto al uso de las OTA's por parte de los clientes al momento de escoger un hotel: "Está comprobado que los huéspedes no *googlean* ni ingresan a todas las páginas web de los hoteles. Prefieren que un sitio les consolide fotos, estrellas, calificaciones y precio. Es mucho más fácil buscar en una OTA" (Diario TI, 2013).

De acuerdo al contexto nacional, el sector hotelero debe contar con diversas tecnologías adecuadas en temas de telecomunicaciones. Así por ejemplo, en la visita realizada al Hotel Viñas Queirolo se pudo corroborar que la conexión a internet funciona de manera correcta y que una gran cantidad de huéspedes cuentan con dispositivos con acceso a dicha conexión. Además, actualmente, los costos por servicios tecnológicos de internet son accesibles, por lo que existen facilidades para temas de comunicaciones relevantes para los hoteles.

### 1.3. Variable Ambiental

Con respecto al impacto ambiental que puede ocasionar la puesta en marcha de un hotel es necesario tener en cuenta lo descrito a continuación (Ascanio, 2014).

- Impactos en la calidad del agua.
- Impactos en el aire
- Impactos en el hábitat de seres vivos, tanto humanos como animales

En cuanto a la calidad del agua, la actividad del hotel no afectará a ningún río u otro lugar de donde se sirvan de agua tanto animales como seres humanos. Asimismo, la puesta de un hospedaje campestre no ocasionará un impacto negativo en el aire, ya que no se utilizará maquinaria que contenga grandes emisiones de CO<sub>2</sub>.

---

<sup>14</sup> AADESA: empresa con más de 10 años de trayectoria dedicada a la operación y franquicia en diversos hoteles en Latinoamérica.

## ANEXO B: Mapa Provincial de Ica

Figura B1: Mapa de provincias



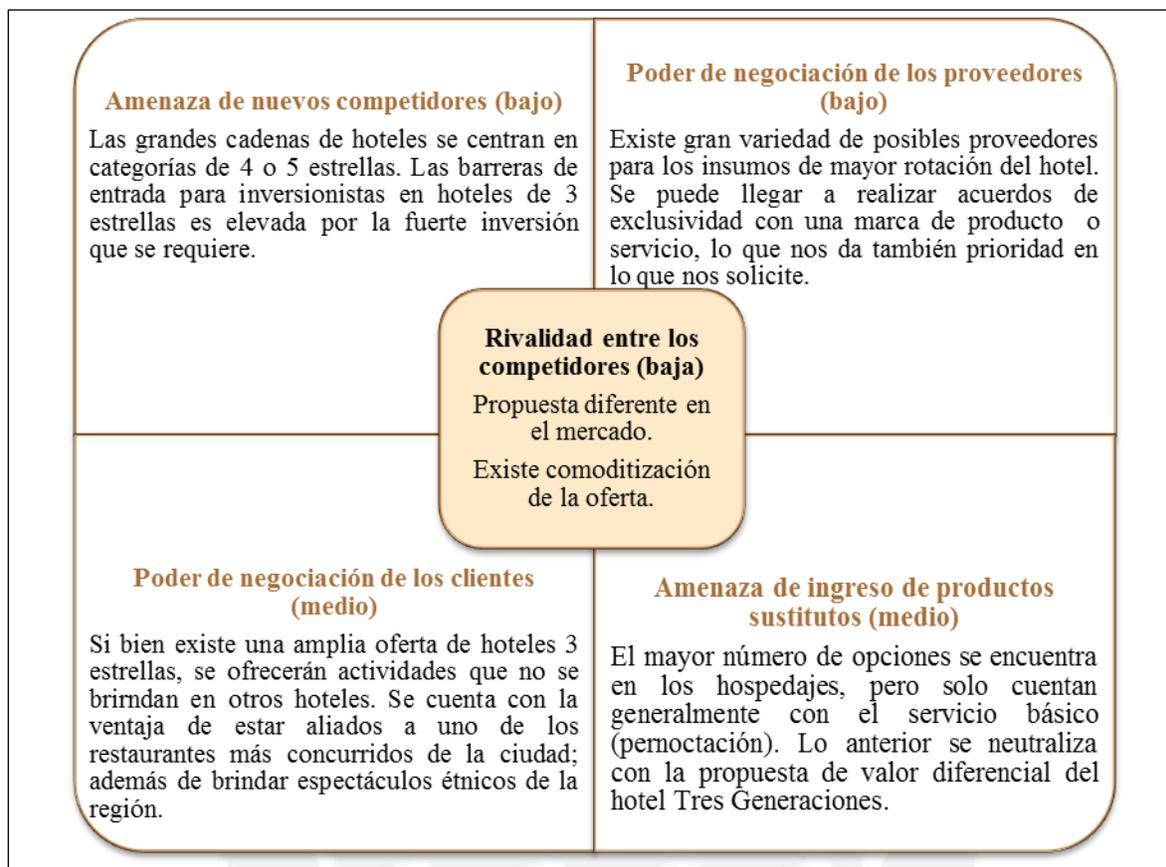
## ANEXO C: Principales atractivos cercanos al hotel

Tabla C1: Atractivos turísticos cercanos

| Atractivo Turístico                 | Distancia o tiempo | Descripción   |
|-------------------------------------|--------------------|---|
| Laguna de la Huacachina             | 20 min             | Oasis natural en medio de blancas arenas, de aguas color verde esmeralda. Hogar de diversos mitos y leyendas. Se realizan diversos deportes en las dunas que lo rodean.                                 |
| Huaca Guadalupe                     | 25 min             | Ubicada en el distrito de Guadalupe. Se encuentran restos de la cultura Ica e Inca.   |
| Cachiche                            | 20 min             | Es un pueblo compuesto de diversas historias sobre hechicerías y embrujos desde épocas coloniales. Cuentan con diversos atractivos como la palmera de 7 cabezas.  |
| Casona del Marqués de Torre Hermosa | 10 min             | Es un ejemplo de arquitectura virreinal, donde habitó el libertador Simón Bolívar.  |
| Bosque de piedra                    | 15 min             | Ubicada en Parcona, son diversas piedras gigantes que tienen diferentes formas tales como dinosaurios y animales.   |
| Museo Regional Adolfo Bermúdez      | 10 min             | Es el museo principal de la región donde se puede observar restos de las culturas Paracas, Nazca, Ica e Inca.   |
| Ruta del Pisco (Vinícolas)          | En la misma zona   | En la misma zona, se pueden observar diversas bodegas y viñedos donde se producen vinos y piscos. Se observa el proceso de su elaboración tanto empleando procesos tanto artesanales como industriales. |

## ANEXO D: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Figura D1: Cinco fuerzas de Porter



### a) Amenaza de nuevos competidores (nivel bajo)

El sector hotelero es un sector muy dinámico, en especial en países de nuestra región donde hay muchos atractivos turísticos que la gente desea conocer. Es por ello que grandes cadenas hoteles han apostado por países de Latinoamérica en los últimos años, y no es la excepción el Perú; ello se apoya en la estabilidad económica de los países y la proyección de un turismo creciente en países de la región.

Sin embargo, las grandes cadenas se centran en hoteles con categorías de cuatro y cinco estrellas. Para el caso de tres estrellas la barrera de entrada presenta un alto costo de inversión inicial. Para nuevos inversores no es tan fácil obtener el financiamiento requerido para edificarlo y cubrir todos los costes que este trae consigo (recursos humanos, activos, etc.). Asimismo, se tienen que considerar las condiciones y requerimientos de los municipios y entidades reguladoras que desde el punto de vista ambiental y normativas proponen leyes.

Un punto aparte que se debe de desarrollar es la diferenciación del hotel frente a la competencia, es decir, conocer las fortalezas y debilidades de nuestra principal competencia directa, y aprovechar las ventajas comparativas que se tenga. Esta amenaza tiene un nivel bajo ya que los grandes hoteles buscan la máxima categorización, dejando los hoteles de tres estrellas a un número reducido de inversores que desean tomar el riesgo de poner en marcha uno de esta categoría.

#### **b) Poder de negociación de los proveedores (nivel bajo)**

En este punto se analiza a los proveedores que abastecen de los principales recursos e insumos para el funcionamiento de un hotel. La mayor cantidad de costos son fijos, que son servicios (luz, agua, teléfono) y pago de personal. Con respecto a los insumos con rotación (insumo para las habitaciones del hotel) en Ica podemos encontrar empresas que nos brinden los productos necesarios para el hotel.

Aparte de ello contamos con empresas que proveen de los insumos que requieren las otras dos empresas del grupo. Por ello es que esta amenaza es calificada como baja.

#### **c) Poder de negociación de los compradores (medio)**

En este punto se busca crear valor para nuestros clientes a través de los dos mecanismos que indica Porter:

- Bajando el costo del comprador.
- Aumentando el desempeño del comprador.

Con respecto al primer punto, indica que se debe de ofrecer al cliente un costo por debajo del que tiene la competencia directa. En nuestro caso planteamos un costo promedio ya que realizaremos actividades, que tienen un costo, en las cuales los clientes participen de manera activa.

Con respecto al segundo punto que indica Porter, podemos apoyarnos en la posición privilegiada que tiene el hotel (Ruta del Pisco) y la opción de dar a nuestros clientes descuentos en uno de los mejores restaurantes de la región (La Olla de Juanita). En conclusión, esta amenaza tiene un nivel medio ya que el cliente tiene diversas opciones de hospedaje, pero entregamos una experiencia diferente a lo que están acostumbrados en la región.

#### **d) Amenaza de ingreso de productos sustitutos (medio)**

El principal producto sustituto para nuestro hotel son los distintos hospedajes que se encuentran en Ica. Principalmente establecimientos con características básicas que les permite tener

un precio bajo. La ventaja con la que contamos es brindar nuestro precio comparado con el rango de hoteles de la zona no va a ser muy elevado, y se verá compensado por los distintos servicios diferenciado al ser hotel ser el primer hotel místico-cultural en la región, brindado entre ellos visita a bodegas , cata de piscos y vinos todo ello incluido en el pago de alojamiento, ello nos da un valor diferencial a lo acostumbrado en la región.

**e) Rivalidad entre competidores (bajo)**

Actualmente, la competencia en cuanto a hospedajes en general es elevada, hay gran número de opciones para todos los consumidores y con variedad de servicios ofrecidos. Por ello, es cada hotel busca ofrecer un valor diferencial que lo distinga de la competencia, brindando experiencias que no se encuentren en ningún otro lugar, y con un precio accesible que permita captar la mayor cantidad de público. Sin embargo, para el caso particular de Ica, en las entrevistas realizadas a expertos indican que hay necesidad de incrementar los hoteles de tres y cuatro estrellas en la ciudad, ello indica que actualmente la demanda supera la oferta, habiendo clientes para todos en temporada alta. Por ello esta amenaza es considerada baja considerando que nuestra propuesta es única en la región al ser el primer hotel campestre que busca la participación activa de los huéspedes mediante espectáculos representativos de la región.

## ANEXO E: Requisitos para el funcionamiento de un hotel 3 estrellas de acuerdo al Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR

Tabla E1: Requisitos para el funcionamiento de un hotel 3 estrellas

| REQUISITOS MINIMOS DE ACUERDO A LA CATEGORIA DE LOS HOTELES                                    |                                   |
|--|-----------------------------------|
| REQUISITOS MINIMOS   | 3 Estrellas                       |
| N° de Habitaciones   | 20                                |
| N° de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)                       | 1                                 |
| El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a  | 1.5 m2.                           |
| Bar independiente  | -                                 |
| Comedor - Cafetería (m2. por N° total de habitaciones)   |                                   |
| Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:  | 1 m2                              |
| Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo:                          | 1.2 x 0.7 closet                  |
| Simples ( m2 )   | 11 m2                             |
| Dobles ( m2 )  | 14 m2                             |
| Suites ( m2 mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)                                   | 24 m2                             |
| Suites ( m2 mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)                                   | 26 m2                             |
| Cantidad de baños por habitación (tipo de baño) (1)  | 1 privado - con <u>ducha</u>      |
| Área mínima m2   | 4 m2                              |
| Todas las paredes deben estar revestidas con <u>material impermeable</u> de calidad comprobada | altura 1.80 m.                    |
| Habitaciones (servicios y equipos)   |                                   |
| Aire acondicionado frío  | -                                 |
| Calefacción (3)  | -                                 |
| Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)            | obligatorio                       |
| Alarma, detector y extintor de incendios   | -                                 |
| Tensión 110 y 220 v.   |                                   |
| Frigobar   | -                                 |
| Televisor a color  | obligatorio                       |
| Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)             | obligatorio (no en el baño)       |
| Servicios Generales  |                                   |
| Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano)  | obligatorio a partir de 5 plantas |
| Atención a Habitaciones (24 horas)   | -                                 |

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| (Continuación)   |                                     |
| Ascensores de servicio distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)  | -                                   |
| Cambio regular de sábanas como mínimo  | diario (5)                          |
| Cambio regular de toallas como mínimo  | diario (5)                          |
| Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores   | obligatorio                         |
| Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)   | obligatorio                         |
| Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el N° de habitaciones)   | 0,2                                 |
| Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito   | -                                   |
| Generación de energía eléctrica para emergencia  | obligatorio                         |
| Guardarropa - custodia de equipaje   | obligatorio                         |
| Limpieza diaria del hotel y habitaciones   | obligatorio                         |
| Oficio por piso (con teléfono o similar)   | obligatorio pero sin teléfono       |
| Personal calificado (1)  | obligatorio                         |
| Personal uniformado (las 24 horas)   | obligatorio                         |
| Recepción y conserjería (1)  | obligatorio                         |
| Sauna, baños turcos o hidromasajes   | -                                   |
| Servicio de despacho de correspondencia  | obligatorio                         |
| Servicio de facsímil   | obligatorio                         |
| Servicio de lavado y planchado (4)   | obligatorio                         |
| Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis   | obligatorio                         |
| Servicios de peluquería y de salón de belleza (4)  | -                                   |
| Servicios higiénicos públicos  | obligatorio diferenciados por sexos |
| Teléfono de uso público  | obligatorio                         |
| Servicio de atención de primeros auxilios  | botiquín                            |
| Ambiente para comercio de artículos y souvenirs  | -                                   |
| Cocina (porcentaje del comedor)  | 0,4                                 |
| Zona de mantenimiento  | -                                   |
| <b>CONSIDERACIONES GENERALES</b>   |                                     |
| - Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hotel deben guardar relación con su categoría.   |                                     |
| - Las condiciones relativas a: Ventilación, zonas de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil según corresponda. |                                     |

|   |
|---|
| (Continuación)  |
| -Los Establecimientos de 5 Estrellas deben tener un mínimo de suites correspondiente al 5 % de sus habitaciones.  |
| - No se podrá dejar de brindar a los huéspedes los servicios de recepción, comedor y cafetería, si estas áreas se utilizan para eventos como congresos, reuniones, u otros similares. |
| - El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros.  |
| (1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.  |
| (2) En el caso de Hoteles de una y dos estrellas el revestimiento de las paredes que no corresponda al área de ducha será de 1.20   |
| (3) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona.   |
| (4) Este servicio puede ser brindado mediante convenio con terceros.  |
| (5) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales u otros.  |

## ANEXO F: Ficha de datos hoteles – negocios similares

Tabla F1: Ficha de Hotel Viñas Queirolo

| Nombre del Hotel                               | Hotel Viñas Queirolo  |
|--|---|
| Dirección                                      | Carretera Los Molinos, S/N, Km.11, La Tinguíña  |
| Día de visita                                  | 12 de abril del 2014  |
| Horario de observación                         | 1pm a 5pm del día siguiente   |
| Personal observado                             | 21  |
| Servicio brindado                              | Servicio de hospedaje el día Sábado 12 de abril.  |
| Precio   | S/. 410 (precio de habitación doble)  |
| Duración del servicio                          | 27 horas  |
| Personal involucrado en ejecución del servicio | Vigilante, botones, recepcionista, housekeeping, mozos, barman, guía, recepcionista, chef, jefe administrativo, coordinadora de eventos, etc.   |
| Áreas observadas                               | Recepción, restaurante, zona de espectáculos, habitaciones, barra de bebidas, guía, piscina, etc.   |
| Infraestructura / decoración                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicado alrededor de una campiña</li> <li>• Cuenta con un bar</li> <li>• Tiene RoomService.</li> <li>• El hotel fue una hacienda antigua</li> <li>• Tiene restaurante</li> <li>• Piscina</li> <li>• Salón de conferencia</li> </ul>  |
| Experiencia del servicio                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo personal utilizaba un uniforme en buen estado.</li> <li>• Personal capacitado y muy amable.</li> <li>• Todas las áreas se encontraban en buen estado.</li> <li>• Los alimentos y bebidas están en un buen estado y un agradable sabor.</li> <li>• Fue muy buena la atención desde la entrada hasta la salida</li> </ul> |
| Deficiencia                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra muy lejos de todo lugar y no se puede distinguir claramente el hotel, ya que no tiene un letrero.</li> <li>• El roomservice era hasta las 12 de la noche.</li> <li>• Demasiados insectos en las instalaciones.</li> </ul>   |
| Experiencia externa del servicio               | Es difícil distinguir la puerta del hotel, ya que no hay una adecuada señalización.   |
| Afluencia                                      | En el hotel se encontraban hospedadas alrededor de 22 personas (familias y parejas). Aparte de esas personas encontramos un grupo corporativo hospedado de  |

|  |                              |
|--|------------------------------|
|  | aproximadamente 14 personas. |
|--|------------------------------|

**Tabla F2: Ficha de Hotel Villa de Valverde**

| Nombre del Hotel                                      | Hotel Villa del Valverde   |
|---|--|
| <b>Dirección</b>                                      | Av. La Angostura A-44 B ( Frente al Hotel Las Dunas)   |
| <b>Día de visita</b>                                  | 11 de setiembre del 2014   |
| <b>Horario de observación</b>                         | 1 hora   |
| <b>Personal observado</b>                             | Recepcionista ,vigilante , mozo ,barman ,etc.  |
| <b>Servicio brindado</b>                              | Información  |
| <b>Precio</b>   | S/. 200 (habitación doble)   |
| <b>Duración del servicio</b>                          | -  |
| <b>Personal involucrado en ejecución del servicio</b> | Recepcionista  |
| <b>Áreas observadas</b>                               | Recepción, Restaurante, habitaciones, estacionamiento, piscina, etc.   |
| <b>Infraestructura/ decoración</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bar</li> <li>• Tiene roomservice</li> <li>• Estacionamiento.</li> <li>• Restaurante</li> <li>• Piscina</li> <li>• Sala de conferencia</li> <li>• Ubicada en zona residencial</li> <li>• Sala de gimnasio.</li> <li>• Zona de juegos infantiles.</li> <li>• Terrazas.</li> </ul> |
| <b>Experiencia del servicio</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La atención de la recepcionista fue agradable y acertada con la información</li> </ul>  |
| <b>Deficiencia</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los juegos de mesas se veían descuidados.</li> <li>• Se escuchaba mucho ruido</li> </ul>  |
| <b>Experiencia externa del servicio</b>               | No fueron muy atentos al dar la información.   |
| <b>Afluencia</b>                                      | Se llegaron a observar clientes, pero no se pudo apreciar exactamente la cantidad de huéspedes.  |

**Tabla F3: Ficha de Hotel Belle Sand**

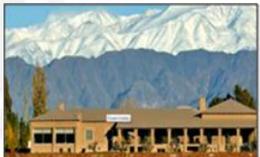
| Nombre del Hotel                                      | Hotel Belle Sand  |
|---|---|
| <b>Dirección</b>                                      | Casuarinas B1 -3 Residencial. La Angostura – Ica – Perú   |
| <b>Día de visita</b>                                  | 15 de Agosto del 2014   |
| <b>Horario de observación</b>                         | 22 horas  |
| <b>Personal observado</b>                             | Recepcionista   |
| <b>Servicio brindado</b>                              | Hospedaje   |
| <b>Precio</b>   | S/.145 (habitación doble)   |
| <b>Duración del servicio</b>                          | 1 día con 3 horas   |
| <b>Personal involucrado en ejecución del servicio</b> | Vigilancia ,Botones, recepcionista ,housekeeping, mozos, barman, recepcionista, chef, etc.  |
| <b>Áreas observadas</b>                               | Recepción, Restaurante, habitaciones, estacionamiento, barra de bebidas, piscina, etc.  |
| <b>Infraestructura/ decoración</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un bar</li> <li>• Tiene roomservice</li> <li>• Estacionamiento</li> <li>• Tiene restaurante</li> <li>• Piscina</li> <li>• Sala de conferencia</li> </ul>  |
| <b>Experiencia del servicio</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado frente a cualquier duda</li> <li>• Experiencia relajante, alejado del centro de la ciudad.</li> <li>• El personal manejaba un uniforme de acuerdo a su función.</li> <li>• Te llamaban a la habitación para saber si tenías algún requerimiento</li> </ul> |
| <b>Deficiencia</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No está bien señalizado</li> <li>• La cochera no es muy amplio.</li> <li>• No guarda la pulcritud que requiere un establecimiento de hospedaje.</li> <li>• Falta implementar más aspectos en el restaurante y manejar una mayor variedad de platos.</li> </ul>                 |
| <b>Experiencia externa del servicio</b>               | Amables con el cliente.   |
| <b>Afluencia</b>                                      | La ocupabilidad era de aproximadamente del 50% de su capacidad.   |

**Tabla F4: Ficha de Hotel El Huarango**

| Nombre del Hotel                                      | Hotel El Huarango  |
|---|--|
| <b>Dirección</b>                                      | El Medano, Residencial la Angostura, 56 Ica.   |
| <b>Día de visita</b>                                  | 11 de Setiembre del 2014   |
| <b>Horario de observación</b>                         | Desde las 12 m hasta las 2pm del día siguiente.  |
| <b>Personal observado</b>                             | 21   |
| <b>Servicio brindado</b>                              | Alojamiento  |
| <b>Precio</b>   | S/. 140 (habitación doble)   |
| <b>Duración del servicio</b>                          | 26 horas   |
| <b>Personal involucrado en ejecución del servicio</b> | Vigilante ,Botones, recepcionista, housekeeping, mozos, barman, recepcionista, chef ,etc.  |
| <b>Áreas observadas</b>                               | Recepción, Restaurante, habitaciones, estacionamiento, barra de bebidas, piscina, etc.   |
| <b>Infraestructura/ decoración</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicado en una zona residencial</li> <li>• Cuenta con un bar</li> <li>• Tiene roomservice</li> <li>• Maneja una decoración colonial.</li> <li>• Sala de conferencia</li> <li>• Estacionamiento</li> <li>• Tiene restaurante</li> <li>• Piscina</li> <li>• Balcones en el segundo piso.</li> <li>• 57 habitaciones</li> </ul>  |
| <b>Experiencia del servicio</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo personal utilizaba un uniforme en buen estado.</li> <li>• Personal capacitado y muy amable.</li> <li>• Todas las áreas se encontraban en buen estado.</li> <li>• Todos los alimentos y bebidas están en un buen estado y un agradable sabor.</li> <li>• Los clientes suelen ser del sector empresarial y manejan varias alianzas estratégicas.</li> <li>• Manejan variedad de platos en su restaurante.</li> </ul> |
| <b>Deficiencia</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal no estaba completamente capacitado.</li> <li>• Está en proceso de ampliación y la construcción genera incomodidad.</li> </ul>   |
| <b>Experiencia externa del servicio</b>               | Se puede distinguir con facilidad la ubicación por el letrero que manejan.   |
| <b>Afluencia</b>                                      | En el hotel se encontraban hospedados alrededor de 49 personas. Este hotel ha llegado a tener un 80% de ocupabilidad.  |

## ANEXO G: Benchmarking internacional – negocios similares

Tabla G1: Hoteles representativos en la región

| Nombre del hotel                   | Ubicación  | Principales servicios diferenciados   | Instalaciones   |
|------------------------------------|--|---|---|
| Hotel Kiko (Chile)                 | El Hostal Kiko se ubica en valle de Elqui (Chile), en una zona conocida por la preparación de vinos, piscos y por formar parte de la ruta del pisco. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas nacionales e internacionales, especializados en pisco de la zona</li> <li>• Visita a su destilería.</li> <li>• Brinda servicios de Reiki y masajes de relajación.</li> <li>• Desayuno occidental realizado con dulces de la misma zona.</li> </ul>   |    |
| Posada-Viñedo Campotinto (Uruguay) | Campotinto se encuentra en la Campiña de San Roque, en medio de viñedos, bodegas, frutales en el Carmelo – Uruguay.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a bodega y cata de vino.</li> <li>• Paseos a caballo y en bicicleta.</li> <li>• Zona y ambiente que permite a los huéspedes estar en contacto con la naturaleza</li> <li>• Picnic, comida gourmet entre las viñas, quesos de la región y panes caseros.</li> <li>• Tour del vino por las bodegas de las zonas más cercanas.</li> <li>• Recorrido en las noches “Tannat” bajo la luna y en la huerta.</li> </ul> |   |
| Posada-Bodega Vistalba (Argentina) | La Posada Bodega se encuentra a 25 km de la ciudad de Mendoza (Argentina).   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a las bodegas (observar la elaboración del vino)</li> <li>• Paseo en carro por el viñedo</li> <li>• Viñedos de 50 hectáreas.</li> <li>• Las habitaciones cuenta con una oficina y un área para que se puedan realizar reuniones o eventos.</li> </ul>   |  |
| Class Hotel Argentina              | Se encuentra Trapiche, San Luis (Argentina). El hotel se ubica en una zona de gran vegetación.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón para fiestas climatizado.</li> <li>• Salón para convenciones.</li> <li>• Tarifas corporativas por grupos, empresas o grupo de estudiantes.</li> </ul>  |  |

## **ANEXO H: Entrevistas a expertos en el sector turismo y afines al negocio**

Las entrevistas realizadas permitieron tener una visión más amplia del mercado hotelero en Ica. Para esto se consideraron a propietarios de negocios similares, organismo de control, experto en el sector y entrevista a potenciales clientes y proveedores. Las entrevistas completas se resaltan en los anexos digitales y a continuación se presentan los principales datos de las entrevista.

### ***Negocios similares y competencia***

- **César Corrales: Administrador del Hotel El Huarango**

El Sr. Corrales indica que Ica es una ciudad con bastante potencial turístico durante todo el año debido a su clima y cercanía a la capital.

- **Víctor Rojas: Dueño del Hotel Hacienda San Juan Bautista**

El dueño del hotel indica que Ica tiene mucho potencial por aprovechar en donde se puede invertir, sobretodo en el sector hotelero, debido a su cercanía a Lima quien es el principal emisor de turismo interno.

- **Flor de Norín: Administrador del Hotel Matryoshka**

La señora Flor comenta la importancia de hacer sentir al cliente como si estuviera en casa, dándole toda la información posible y brindándole la mayor comodidad posible.

- **Aldo Chacón: Jefe del área de bar del Hotel Queirolo**

El señor Aldo indica y resalta la creciente afluencia de visitantes, principalmente limeños, a las instalaciones del hotel. Aprovechan fechas de feriados y fiestas y disfrutan actividades al aire libre en familia.

### ***Expertos en el sector***

- **Tibisay Monsalve: Gerente General de la Sociedad de Hoteles del Perú**

Monsalve menciona que Ica tiene potencial turístico por la cercanía, además tiene el único oasis de Sudamérica, se encuentra a pocas horas de la capital del país y cuenta con bodegas de vino. El otro plus es q está cerca de las líneas de Nazca.

- **Cecilia Duthurburu: Docente de turismo en la Universidad de Piura**

La profesora Cecilia en la entrevista realizada nos comentó que nuestro proyecto debería ir enfocado principalmente al público familiar y limeño, debido principalmente a la cercanía.

- **Mabel Solórzano: Docente de turismo en la Universidad de Ciencias Aplicadas**

La profesora Mabel, indica que Ica es uno de destinos con un mayor crecimiento turístico a nivel interno como receptivo, sobretodo el circuito que va desde Chincha, Ica, Paracas y Nazca, el cual se está consolidando en la zona sur y en donde podemos

encontrar hoteles de categorías de 5, 4 y 3 estrellas. Así también, el aeropuerto de Pisco será una variable importante gracias a la cual crecerá el turismo en esa zona.

- **Marco Huertas: Docente de Cenfutur**

Le parece una propuesta atractiva para el mercado, ya que según este experto existe definitivamente un mercado para lo vivencial, para el desarrollo de las actividades. Al ser un hotel temático tiene potencial; si es un hotel común a los demás, no tendría tanto grado de aceptación, ya que ofrece lo mismo que los demás

- **Edith Cruzado: Guía Oficial de Turismo en Agencia de Turismo Desert Travel Ica.**

La señorita Cruzado indica que Ica es una de las regiones que recibe el mayor número de turistas ya que, cuenta con muchos atractivos turísticos en cada una de sus provincias.

- **Lilian Espinoza: Presidenta de Ahora Ica**

La señora Lilian manifiesta que el turista interno no se conforma con el servicio de antes al buscar cada vez una mejora atención. Además, menciona que se está volviendo más demandante y exigente al estar más informado.

### ***Organizaciones de Control***

- **Julio Valenzuela: Director de Turismo de la Dirección Regional de Ica**

La propuesta de valor presentada le parece muy interesante, porque Lima está muy concentrada; de acuerdo a Valenzuela se busca salir de la rutina, de lo convencional. Al ir a Ica, la mayoría de visitantes buscan un hotel con cochera, piscina, y la mayoría de los establecimientos no tiene cochera ni piscina, es por ellos que en la campiña se ha realizado talleres de capacitación de turismo vivencial, y han llevado ponentes expertos.

- **Isaías Flores: Sub director de Desarrollo de Productos Turísticos**

De acuerdo a Flores es una característica del turismo actual hacer partícipe vivencial al turista. Este punto turístico tiene todas las características para que el visitante “viva la experiencia”, obviamente complementando la experiencia con la gastronomía, con la artesanía, con el folklore, con mano de obra, con vista al bosque y con diversas actividades que se puedan realizar al interior, como es la participación en el folklore.

- **Augusto Paredes: Jefe de la oficina de Turismo – Huacachina**

Existen bastantes posibilidades para realizar inversiones dentro de lo que se conoce como turismo vivencial. En la actualidad, en Ica, existe una deficiencia hotelera palpable y tangible, considero que hacen falta hoteles de calidad, como el que me mencionas, es decir hoteles de 3 estrellas a más, ya que una de las deficiencias que se han detectado es que el turista muchas veces no desea pernoctar porque no encuentra

espacios adecuados. Ica tiene mucha potencialidad en cuanto a ofrecer atractivos para los turistas que aún faltan explotar de manera adecuada.

- **José Soto: Funcionario público del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo**

Ica es uno de los principales destinos turísticos, pues se encuentra cerca a Lima y tiene la posibilidad de atraer un mercado importante, sobre todo porque puede llegar a turistas que tienen poco tiempo para conocer nuestro país. Pueden visitar lugares que ofrezcan atractivos turísticos dentro de la región tales como: la reserva Nacional de Paracas, las Islas Ballestas, las Bodegas Artesanales e Industriales y conocer las costumbres de los lugares cercanos.

- **Carol Roldan: Jefa de división de Turismo en Ica -PNP**

La mayor Carol, indica que Ica está teniendo más visitantes debido a las nuevas carreteras que se están dando y con respecto a la seguridad, la policía nacional de turismo esta realizando capacitaciones y asesoramiento a los hoteles de Ica para dar un mayor nivel de satisfacción a los huéspedes.

### *Clientes y proveedores*

- **Gloria Zárate: dueña de la agencia de turismo “Cataratas de Iguazú”**

De acuerdo a la señora Zárate, los hoteles se deben dedicar y esforzar por un buen servicio, ya que la calidad del pernocte de los clientes es pieza fundamental para asegurar una adecuada estadía. En consecuencia, se debe contar con todos los requerimientos necesarios de un hotel de las características propias de acuerdo a su clasificación de estrellas, y principalmente, en Ica, que sea un hotel apacible y muy tranquilo.

- **Ivan Gonzales: Analista de sistemas en Pucon**

Ivan nos comenta que la seguridad en los hoteles es el principio fundamental para que lograr la satisfacción del huésped y del personal en el que labora. Además, menciona que la seguridad puede brindar tranquilidad al momento de prestar el servicio y así lograr que el huésped regrese a las instalaciones del hotel.

- **Cecilia Gonzáles: Propietaria de la Marca de Piscos Tres Generaciones**

Gonzáles nos señala que en los últimos años ha existido una alta demanda de los piscos Tres Generaciones en el mercado, debido principalmente a los premios que ha recibido en el exterior, lo cual, posiciona a la marca como un producto de bandera. Asimismo, nos indica que existen diversas variedades y presentaciones.

## **ANEXO I: Focus Group**

Se realizaron dos focus group en la cual participaron 8 personas cada uno.

Objetivos:

- Conocer el rango de edad objetivo para realizar las estrategias de MKT
- Conocer hábitos de viaje y consumo
- Validar la idea de negocio

Participantes:

- Limeños del NSE A, B de 25 a 40 años que realicen turismo interno, mínimo 1 vez al año(Primer grupo) .
- Limeños del NSE A, B de 40 a 65 años que realicen turismo interno, mínimo 1 vez al año(Segundo grupo).

Fecha:

- 17 de abril de 2016 - 5:00pm (Primer grupo).
- 24 de abril de 2016 – 5:00pm (Segundo grupo).

Lugar:

- Oficina – Alameda del Arco Iris 132-2do Piso.

Duración:

- 1 hora y 30 minutos cada focus group

### **Resultados del primer focus group**

La mayoría de los participantes concluyó que, en sus tiempos libres, prefiere viajar sobre todo durante feriados navideños y 28 de julio ya que la mayoría trabaja en horario regular y aprovecha esas fechas para salir de la ciudad. Incluso los que tienen trabajos sin horarios fijos utilizan estas fechas ya que pueden coordinar con otros amigos.

Las razones para viajar se centraron principalmente en el relax y en el escape de la rutina así como conocer lugares nuevos. Casi todos coincidieron que prefieren viajar en grupo ya sea con amigos o familia.

El internet resulto ser la principal fuente de información para los que les gusta planear sus viajes mientras que un grupo reducido tiene la preferencia de casi no planear e ir a la aventura, pero este caso nunca se da con familia sino con amigos o solos.

Varios de los presentes han realizado visitas a Ica, algunos como Andrés lo hacen regularmente y los que no han ido tienen ganas de ir debido a su cercanía y atracciones como la ruta del pisco, la huacachina entre otras atracciones.

Una de las características más valoradas de un hospedaje es principalmente la higiene. Este punto resultó estar por encima del precio e incluso del trato personal ya que se destacó que la habitación debe ser limpia, especialmente la cama y el baño; un elemento adicional es la tranquilidad ya que no debe haber ruidos molestos. Los más jóvenes y los que viajan con amigos estaban a favor de buscar sus propios lugares para comer mientras que los mayores que viajan en familia prefieren comer dentro del mismo restorán.

La idea de negocio fue validada con los asistentes que consideraron la propuesta muy interesante, destacando sobre todo los eventos culturales. Hubo gran interés por la noche de brujas ya que les pareció algo completamente diferente a las propuestas comunes y daban una experiencia más vivencial con historias propias de la localidad.

Debido a su formato campestre y de actividades, ninguno iría al hotel para trabajo, solamente para diversión. Adicionalmente se destacó que la propuesta es mucho más familiar que de amigos por lo que los más interesados en tomar este hospedaje fueron los colaboradores mayores que viajan en familia.

El rango de precio del hospedaje por noche para dos personas, que incluye acceso a las actividades culturales, se fijó en alrededor de los 100 dólares, es decir alrededor de 300 soles o un máximo de 350. Como servicio adicional se solicitó un transporte permanente para la ciudad de Ica que les permita acceder a la vida nocturna sin preocupación e incluso regresar por la madrugada desde un punto de recojo; el costo adicional a pagar por este servicio sería de 30 soles.

### **Resultados del segundo focus group**

Los participantes hablaron de viajar como una actividad central para sus tiempos libres. Sin embargo, varios pueden y prefieren ir en otras fechas que no necesariamente feriados largos; esto se debe a tener negocios propios, estar jubilados y en general poder ordenar su tiempo de forma independiente.

De igual forma los viajes son una forma de descansar, salir de la rutina y conocer nuevos lugares. Los participantes en su mayoría viajan acompañados de sus parejas o familia. A diferencia del grupo más joven, prefieren tomar paquetes que ofrezcan la mayoría servicios. Salvo por Alan que prefiere ir a la aventura, el resto más bien tener todo reservado, generalmente por internet o agencias de viaje que ofrecen paquetes.

La mayoría de los participantes han ido a Ica pero varios han dejado de ir recientemente resaltando que varios recuerdan el Hotel Las Dunas. Emma menciona que luego del terremoto dejó de visitar Ica.

En cuanto al hospedaje la comodidad fue resaltada a través de la suavidad de la cama y el aire acondicionado, del mismo modo hubo bastante preferencia por los paquetes todo incluido. Lo más importante fue la limpieza y la comida como no negociables. La amabilidad y tranquilidad también fueron resaltados pero no tan determinantes como la limpieza. Los hoteles campestres son un destino común especialmente si están buscando relajarse.

Les gusta tomar paquetes sin embargo estos deben ser de calidad y ofrecer experiencias más vivenciales, por ejemplo Emma prefiere pagarle a algún local para que le muestre los lugares pero a su tiempo. Esto coincide con la propuesta de negocio que ofrece eventos vivenciales interesantes con flexibilidad. Debido a la comodidad, se manifestó una mayor preferencia por almorzar en los restaurantes de los hoteles siempre y cuando también ofrezcan comida con sabor local.

La propuesta del Hotel tuvo gran aceptación y llamó el interés de todos los participantes especialmente por ser ofrecer una amplia gama de servicios que brindan comodidad e integrar la experiencia de forma vivencial con la tradición local. Ronald advirtió que sería complicado colocar la fiesta criolla el domingo ya que al beber sería problemático manejar de vuelta el mismo domingo. También mostraron preocupación por el ruido generado por las actividades culturales ya que algunos podrían ir enfocados en descansar. El business room no les pareció tan compatible con la temática que percibieron del hotel pues no lo consideran un lugar para un viaje de trabajo y no quisieran que se desvirtuó la idea.

Emma insistió que preferiría tomarlo por paquete de todo incluido por el que estaría dispuesta a pagar 1200-1300 por fin de semana. Por noche de dos personas están dispuestos a pagar 120-150 solo por hospedaje sin embargo con todas las actividades incluidas podrían pagar 200-220 soles por día. Mostraron interés por que el hotel pueda incluir en sus actividades un viaje en globo por el que estarían dispuestos a pagar 120 soles más por persona.

### **Encuestas para validación de Idea de Negocio**

Objetivos: Validar la idea de negocio y plantear las estrategias de mercado más adecuados

Personas de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A y B entre 25 y 64.

Número de encuestas:400

Fecha trabajo de campo: del 6 de Junio al 17 de Junio

## ANEXO J: Guía de encuesta y principales resultados

### Encuesta Hotel Campestre en Ica

Buenas tardes, somos alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando esta encuesta para medir la viabilidad de la puesta en marcha de un hotel campestre en la ciudad de Ica. Les pedimos nos apoyen máximo 7 minutos en la respuesta de las preguntas de la presente encuesta. Muchas gracias.

#### DATOS GENERALES

1. Edad: \_\_\_ (Si es menor a 25 y mayor a 64, fin de la encuesta)
2. Sexo: M F
3. Distrito de residencia: \_\_\_\_\_

**(LEER)** Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar:

N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar?

**(ACLARAR “COMPLETA O INCOMPLETA”)**

|  |              |
|--|--------------|
| Sin educación/ Educación Inicial                     | <b>0 pts</b> |
| Primaria incompleta o completa/Secundaria incompleta | <b>1 pts</b> |
| Secundaria completa/ Superior No Univ. Incompleta    | <b>2 pts</b> |
| Superior No Univ. Completa                           | <b>3 pts</b> |
| Superior Univ. Incompleta                            | <b>4 pts</b> |
| Superior Univ. Completa                              | <b>5 pts</b> |
| Post-Grado Universitario                             | <b>7 pts</b> |

N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?

|  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--|-----------|-----------|
| <b>a)</b> Computadora o laptop en funcionamiento       | <b>2</b>  | <b>0</b>  |
| <b>b)</b> Lavadora en funcionamiento                   | <b>2</b>  | <b>0</b>  |
| <b>c)</b> Horno microondas en funcionamiento           | <b>2</b>  | <b>0</b>  |
| <b>d)</b> Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento | <b>2</b>  | <b>0</b>  |
| Total de bienes  |           |           |

|          | <b>Puntaje</b> |
|----------|----------------|
| 0 bienes | <b>0</b>       |
| 1 bien   | <b>2</b>       |
| 2 bienes | <b>4</b>       |
| 3 bienes | <b>6</b>       |
| 4 bienes | <b>8</b>       |

N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| Auto o camioneta para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA) | 5  | 0  |
| Servicio doméstico pagado (PAGO REGULAR)                             | 5  | 0  |
| SUMAR PUNTAJES   |    |    |

|       |  |   |                    |        |   |
|-------|--|---|--------------------|--------|---|
| N1    |  | + | .12 puntos o menos | NSE E  | 8 |
| N2    |  |   | .De 13 a 19 puntos | NSE D  | 7 |
| N3    |  |   | .De 20 a 22 puntos | NSE C2 | 6 |
| N4    |  |   | .De 23 a 28 puntos | NSE C1 | 5 |
| N5    |  |   | .De 29 a 33 puntos | NSE B2 | 4 |
| N6    |  |   | .De 34 a 39 puntos | NSE B1 | 3 |
| N7    |  |   | .De 40 a 47 puntos | NSE A2 | 2 |
| Total |  |   | .48 puntos a más   | NSE A1 | 1 |

(Continuar solo si se trata de NSE A o NSE B)

### PREGUNTAS GENERALES

- ¿Qué actividades realiza en sus tiempos libres?
  - Viajar
  - Descansar
  - Otro \_\_\_\_\_

### PREGUNTAS HÁBITOS DE VIAJE

- ¿Cuándo ha sido la última vez que ha viajado y a dónde? ¿Cuál fue el motivo?
  - En los últimos 2 meses
  - en los últimos 6 meses
  - Hace 1 año
  - Hace más de uno año
- ¿Quiénes lo acompañaron en su último viaje?
  - Viajé solo
  - Pareja
  - Familia
  - Amigos
  - Colegas de trabajo
  - Otros: \_\_\_\_\_

4. **¿Cuáles son sus motivos de viaje? Evaluar cada uno del 1 al 5.**

Descanso/Relajo \_\_\_\_  
Salir con la familia \_\_\_\_  
Diversión \_\_\_\_  
Conocer nuevos lugares / atractivos turísticos \_\_\_\_  
Trabajo / Negocios \_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

5. **Frecuencia de viaje al interior del país al año**

- a) 1 vez
- b) 2 veces
- c) 3 veces
- d) Más de 3 veces

6. **¿Qué tan importante son las siguientes características al momento de decidir el lugar para hospedarse?(Puede elegir más de una opción siendo 1= Poco valorada y 5 = Muy valorada)**

- a) Precio accesible \_\_\_\_\_
- b) Calidad de la atención \_\_\_\_\_
- c) Servicios ofrecidos \_\_\_\_\_
- d) Seguridad \_\_\_\_\_
- e) Ubicación \_\_\_\_\_
- f) Limpieza y aseo de las instalaciones \_\_\_\_\_

7. **¿Cuántas noches en promedio permanece durante sus viajes al interior del país?**

- a) Una noche
- b) Dos noches
- c) Tres noches
- d) 1 Semana
- d) Más de 1 semana

8. **¿Qué medio de transporte suele utilizar para viajar al interior del país?**

- a) Movilidad particular
- b) Bus
- c) Avión
- d) Otros \_\_\_\_\_

9. **Si usted no viaja solo ¿Con cuántas personas suele viajar?**

- a) Una personas más
- b) Dos personas más
- c) Tres personas más
- d) Cuatro personas a más

10. **Si decide hospedarse en un hotel campestre (hotel ubicado fuera de la ciudad rodeada de áreas verdes y espacios de esparcimiento) cuáles son los beneficios que más apreciaría. Evaluar cada uno del 1 al 4**

- a) Espectáculos y actividades \_\_\_\_\_
- b) Entorno de tranquilidad, rodeado de naturaleza y vegetación \_\_\_\_\_
- c) Ambientes cómodos, limpios y seguros que cuenten con aire acondicionado, servicios de internet, posibilidad de optar por servicios de tours dentro del hospedaje, entre otros \_\_\_\_\_
- d) Cata, degustación de vinos y piscos de calidad. \_\_\_\_\_

**11. ¿Cómo suele planificar sus viajes?**

- a) Mediante páginas web ¿Cuál? TripAdvisor \_\_\_ Booking\_\_\_ Despegar\_\_\_ Otra:
- b) Mediante agencias de viaje
- c) Por referencias
- d) Sin intermediarios

**PREGUNTAS SOBRE IDEA DE NEGOCIO**

Ofrecemos un hotel campestre de tres estrellas en Ica para personas que buscan descanso, relajación, entretenimiento y tradiciones propias de la ciudad. Para ello, adicional a la atención de calidad ofrecemos espectáculos y actividades complementarias. A continuación le mostramos un brochure explicativo.

**12. ¿Cuál es la valoración con respecto a los servicios ofrecidos en la propuesta presentada?**

|   | Muy importante | Importante | Poco importante | Nada importante |
|---|----------------|------------|-----------------|-----------------|
| Piscina (adultos y niños)                     |                |            |                 |                 |
| Toboganes                                     |                |            |                 |                 |
| Juegos para niños                             |                |            |                 |                 |
| Área de eventos                               |                |            |                 |                 |
| Información turística y contacto con agencias |                |            |                 |                 |
| Business Room                                 |                |            |                 |                 |
| Tienda de souvenirs                           |                |            |                 |                 |
| Espectáculos y actividades                    |                |            |                 |                 |
| Aire acondicionado                            |                |            |                 |                 |
| Zona de entretenimiento                       |                |            |                 |                 |
| Desayuno incluido                             |                |            |                 |                 |

**13. Además de los servicios convencionales que ofrece el hotel, en una escala del 1 al 5 (siendo 5 muy importante) indicar cuánto valoraría los espectáculos y actividades mencionados a continuación**

- a) Noche de las brujas (danza típica, leída de cartas, cata de bebidas ancestrales o místicas)\_\_\_
- b) Día de las Tradiciones Iqueñas: Proyección interactiva de las principales tradiciones y mitos de la cultura iqueña. \_\_\_\_\_
- c) Fiesta Criolla del Pisco: Aprender a tocar un instrumento propio de la región como el cajón peruano, clases de elaboración de tragos y bebidas nacionales (pisco sour, chilcanos, etc.), así como representación de danzas peruanas y participación del turista en los bailes representados\_\_\_
- d) Día cultural: Visita a atractivos turísticos cercanos.\_\_\_\_

**14. Considera usted que existe algún otro servicio que debería tener el hotel y no ha sido mencionado**

- e) Sí (Pasar a la siguiente pregunta)
- f) No (Saltar a la pregunta 16)

**15. ¿Cuál (es) es (son)?**

\_\_\_\_\_

16. **¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una habitación doble?**
- a) **Menos de 180 soles**
  - b) De 180 a 200 soles
  - c) De 200 a 220 soles
  - d) De 220 a 240 soles
  - e) De 240 soles a más
17. **¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una cama adicional?**
- a) 40 soles
  - b) 50 soles
  - c) 60 soles
  - d) 70 soles
18. **En una visita a Ica ¿Cuántas noches se alojaría en este hotel?**
- a) 1 noche
  - b) 2 noches
  - c) 3 noches
  - d) Una semana
  - e) Más de una semana
19. **En la búsqueda de la satisfacción a nuestros clientes se procederá a entregar tarjetas del cliente frecuente que le permitirá recibir descuentos en las siguientes visitas y en celebraciones, botellas de pisco, entre otros. ¿Qué le parece la idea?**
- f) Muy buena
  - g) Buena
  - h) Mala
  - i) Muy mala
20. **¿A través de qué medios le gustaría enterarse de nuestros servicios?**
- a) Diarios y revistas
  - b) Agencias de viaje
  - c) Redes sociales
  - d) Páginas web y blogs
  - e) Televisión

#### **CIERRE Y CONCLUSIONES**

21. **¿Usted se alojaría en este hotel?**
- a) De todas maneras
  - b) Es muy posible
  - c) No estoy seguro
  - d) Probablemente no
  - e) De ninguna manera
22. **¿Qué sugerencias nos da para mejorar la propuesta?**
-

**Principales resultados:**

Figura J1: Actividades en días libres

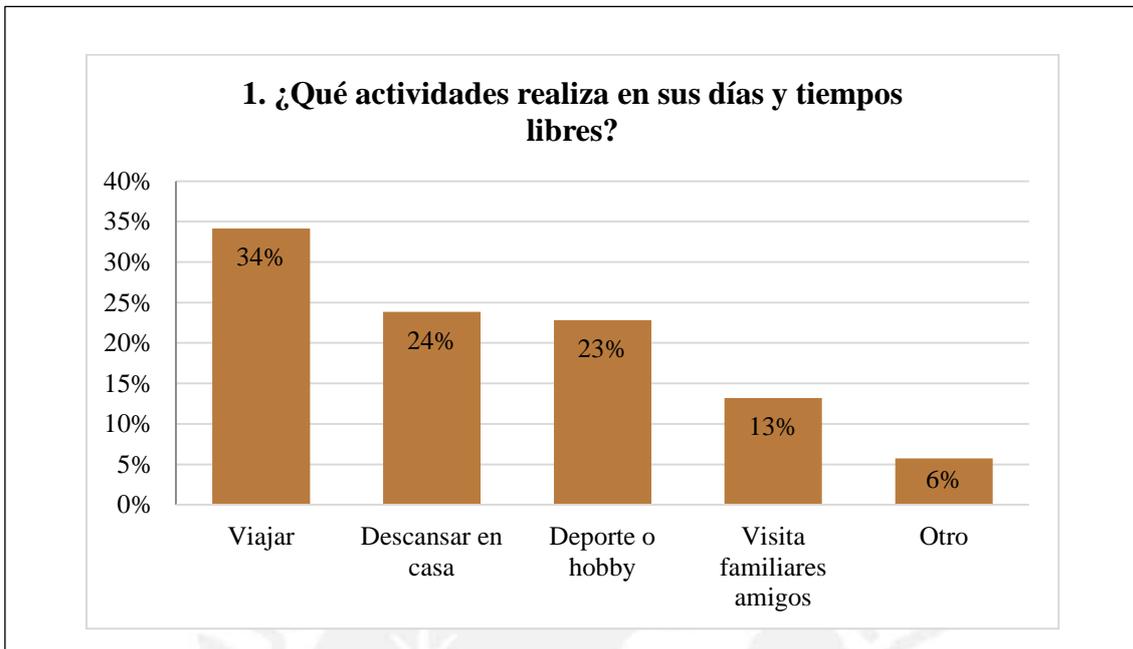


Figura J2: Compañía en viajes

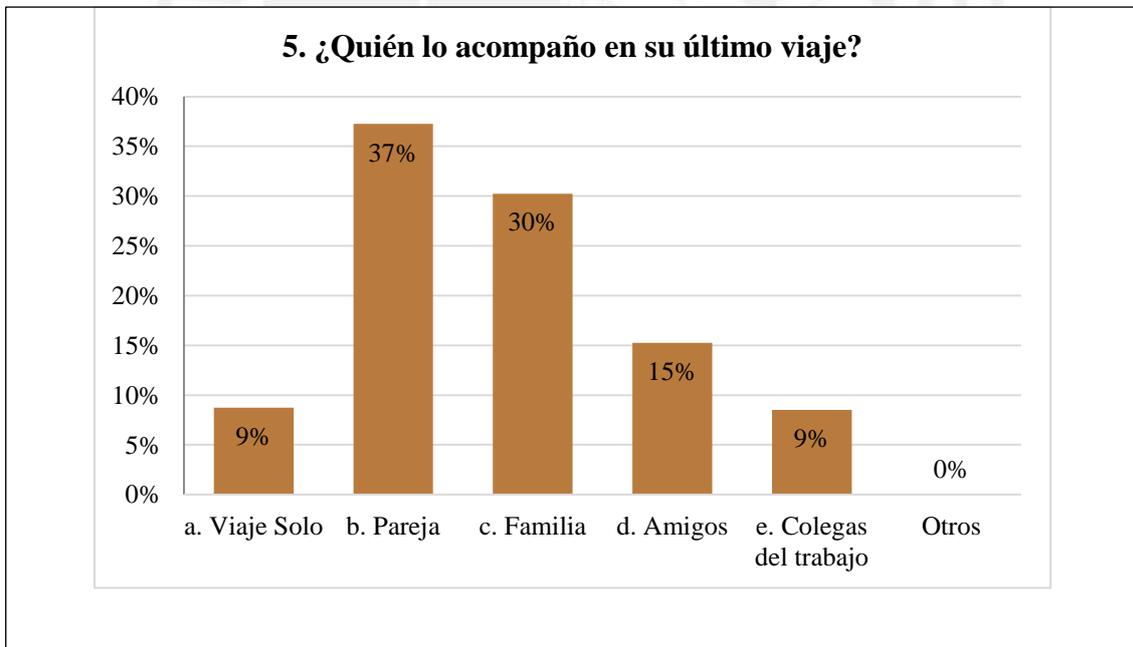


Figura J3: Motivos de viaje

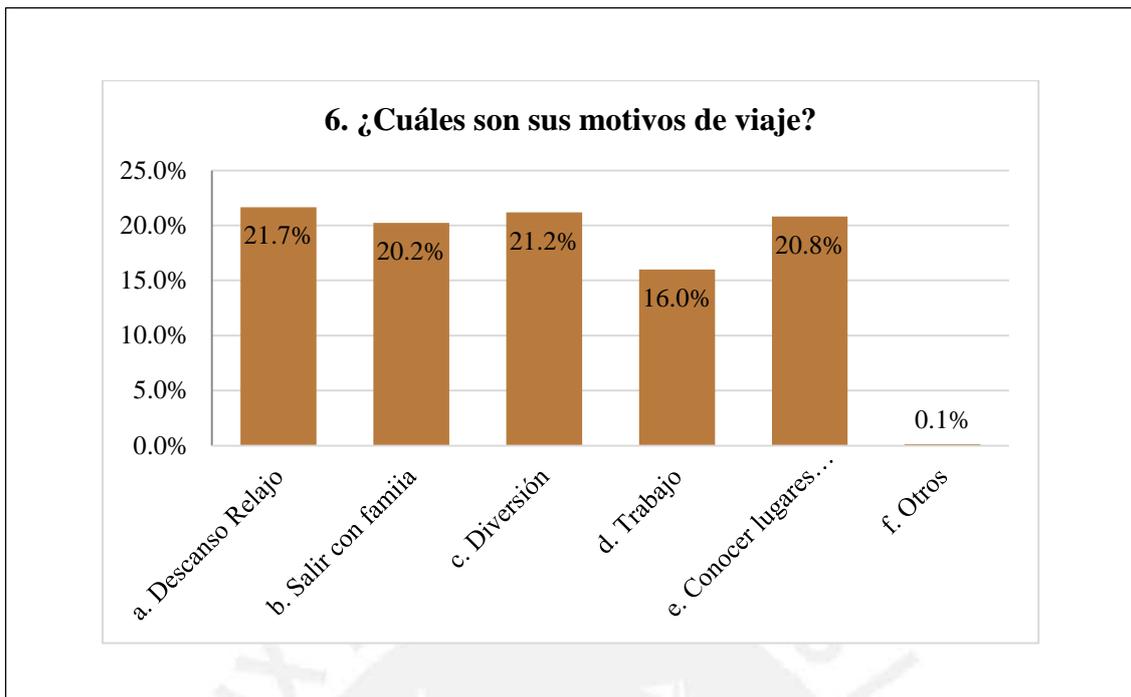


Figura J4: Beneficios de hotel campestre

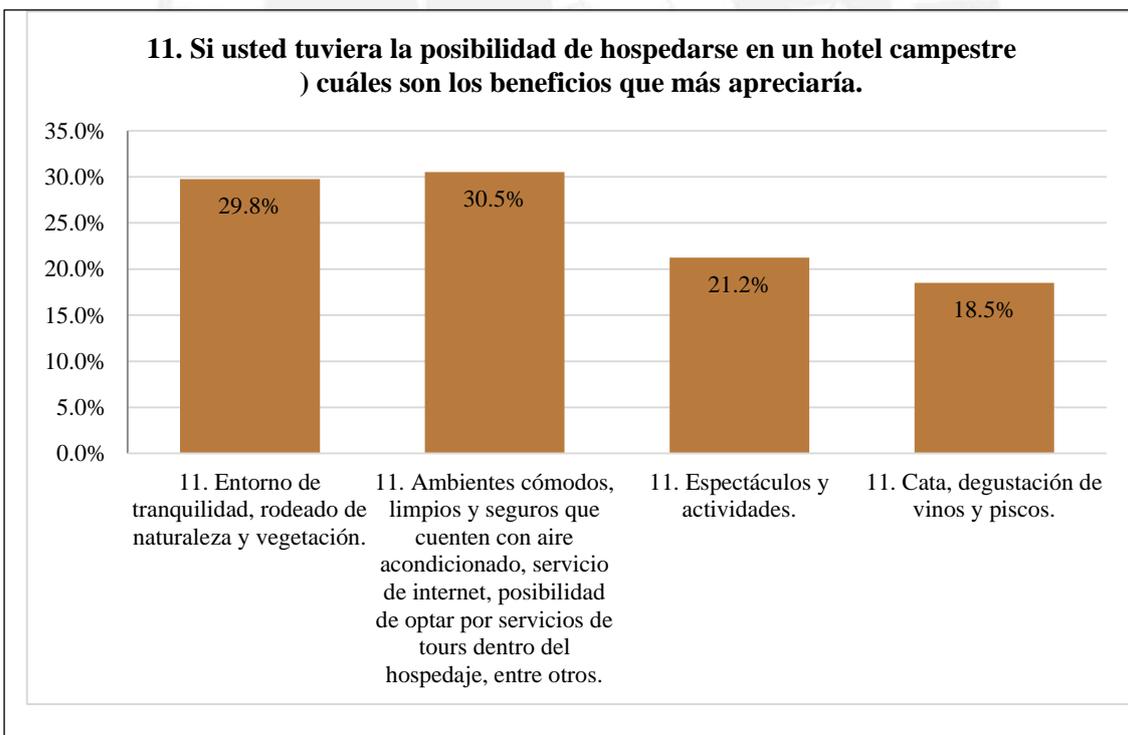
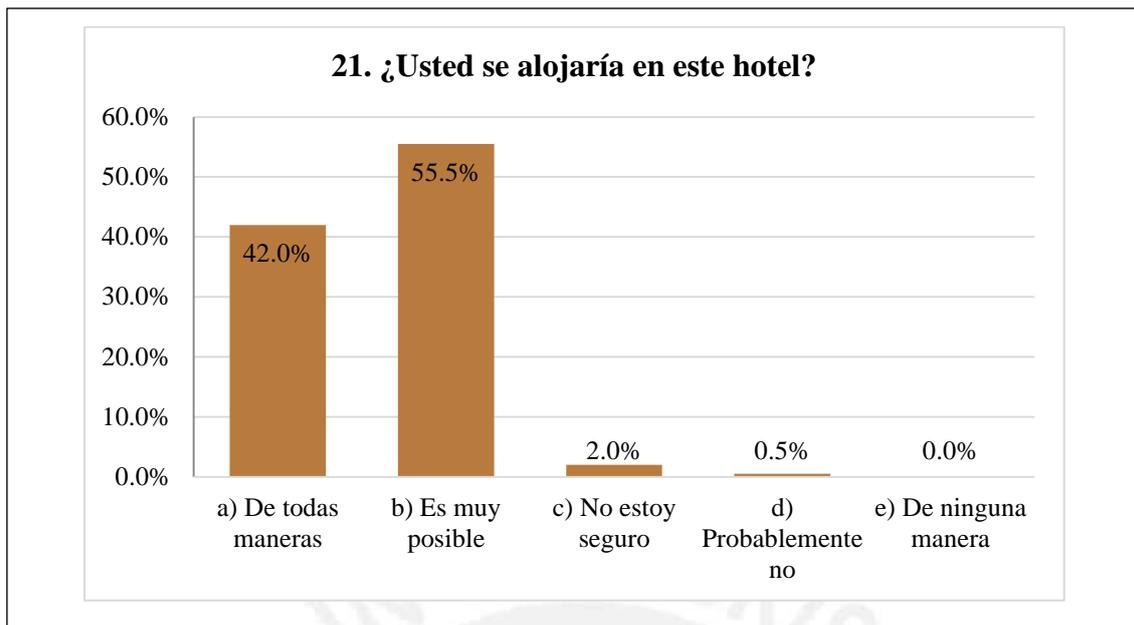


Figura J5: Consulta si se alojaría



**ANEXO K: Consentimientos Informados (CD adjunto)**



## ANEXO L: Transcripción de entrevistas (CD adjunto)



**ANEXO M: Informe de los Focus Group (CD adjunto)**



**ANEXO N: Resultados de la encuesta (CD adjunto)**



## ANEXO O: Carta de intención de la socia principal

Figura O1 : Carta de intención de la Sra.Maria Cecilia Gonzales

**CARTA DE INTENCIÓN**

Yo, Doña María Cecilia Gonzáles Martínez, de nacionalidad peruana, identificada con documento de identidad N° 08214739, soy propietaria de un terreno de 14,000 m<sup>2</sup> valorizado en \$ 50,000 (cincuenta mil dólares americanos) el cual se encuentra ubicado en el distrito de San Juan Bautista y estoy interesada en la construcción de un Hotel 3 Estrellas.

Dicho espacio está siendo tomado para el desarrollo de una tesis profesional, lo cual toda información y derechos son exclusivos de mi propiedad.

Lima, 08 de Octubre de 2014

  
María Cecilia Gonzales Martínez  
DNI: 08214739

## ANEXO P: Distribución de espacios del hotel

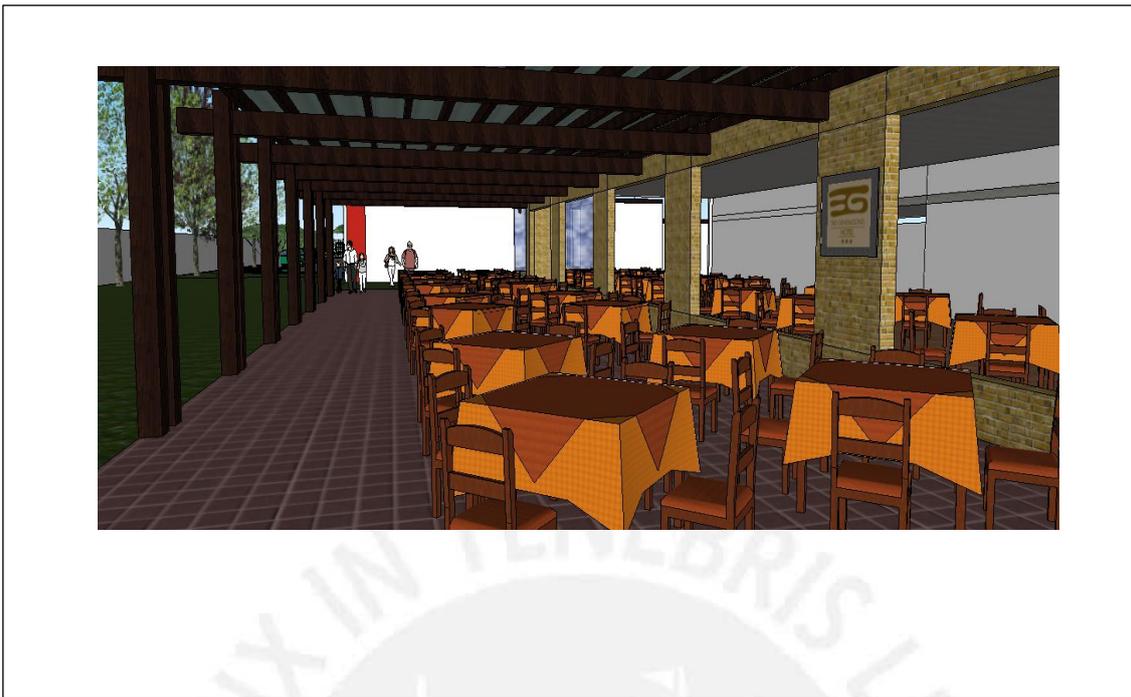
Figura P1: Entrada del hotel y estacionamiento



Figura P2: Recepción



**Figura P3: Restaurante**



**Figura P4: Piscina**



**Figura P5: Habitación suite**



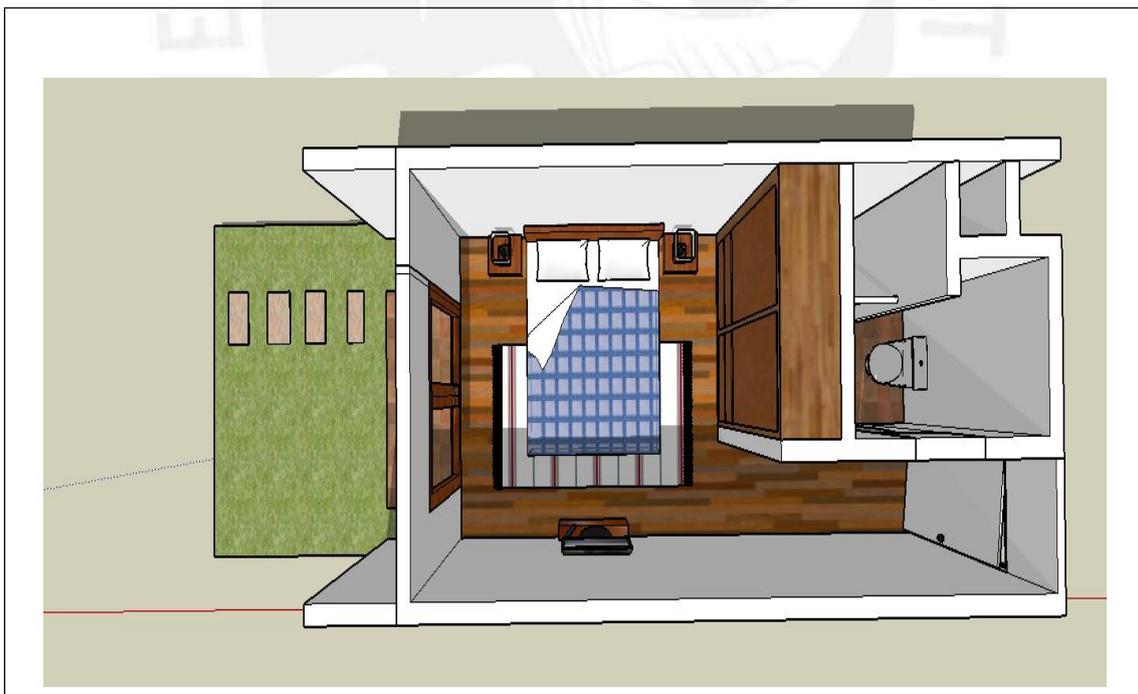
**Figura P6: Habitación doble**



**Figura P7: Habitación matrimonial**



**Figura P8: Vista superior habitación**



**ANEXO Q: Planos y lay out completo del hotel (CD adjunto)**



**ANEXO R: Flujogramas de procesos claves (CD adjunto)**



## ANEXO S: Descripción de actividades y principales flujogramas

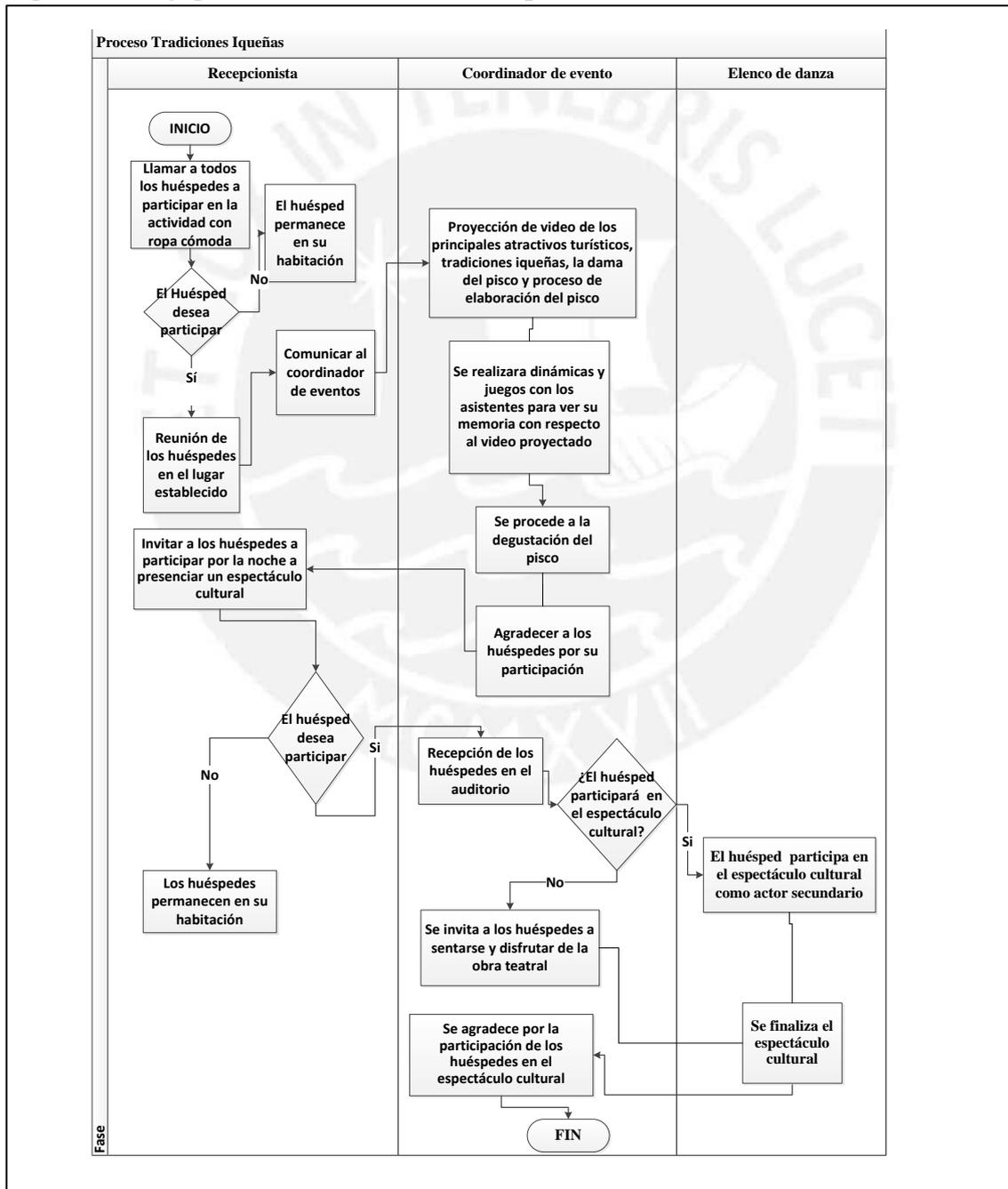
Tabla S1: Actividades y espectáculos en el hotel tres generaciones.

| Actividad                         | Detalle  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Día de Tradiciones Iqueñas</b> | <p>Se comienza convocando 30 minutos antes del inicio del evento a los huéspedes para que se preparen con ropa cómoda.</p> <p>Se proyectará los principales atractivos y tradiciones iqueñas, el proceso de elaboración del pisco, la historia de la familia Gonzales Misa y de la matriarca de la familia, La Dama del Pisco.</p> <p>Al llegar la noche se convocará nuevamente a los huéspedes para un espectáculo cultural (por ejemplo un baile típico del Perú). El show tiene un tiempo aproximado de duración de 30 min.</p>  |
| <b>Fiesta Criolla del pisco</b>   | <p>El proceso se inicia convocando a los huéspedes 30 minutos antes del inicio de la actividad. En un lugar especialmente acondicionado, se encontrará un profesor quien dará clases básicas de cajón.</p> <p>Posteriormente, se invitará a los huéspedes a participar de una segunda dinámica a realizarse a campo abierto dentro de las instalaciones del hotel. En ese lugar se brindarán clases de preparación de bebidas en base a pisco y luego se llevará a cabo una actividad en equipos. El barman expondrá a nuestros huéspedes la historia del pisco y las variedades de bebidas que se pueden realizar en base a la bebida bandera de nuestro país.</p> <p>Al finalizar las clases, los equipos formados realizarán un juego dinámico en la que por equipos preparen un pisco sour con todos los implementos que se tendrán puestos sobre las mesas. Los huéspedes competirán para preparar la mejor bebida. La encargada de elegir al equipo ganador será el Coordinador de Eventos que hará entrega del premio por su participación.</p>   |
| <b>Noche de brujas</b>            | <p>Se convoca a los huéspedes 30 minutos antes de la actividad para que se preparen.</p> <p>El espectáculo inicia con la presentación de un actor vistiendo un traje representativo de la zona, quien narrará las principales leyendas de la región. El espacio contará con una iluminación apropiada que ambiente el lugar e invite a los huéspedes a participar en la representación teatral y la posterior danza. Todo debe ser iluminado con velas y a media luz. Luego ingresará un chamán quien realizará una degustación de bebidas ancestrales o místicas a los presentes.</p> <p>Finalizando la actividad, el chamán junto a nuestro personal invitará a participar de las diversas actividades a los presentes (limpieza de aura, lectura de tarot y de la palma de las manos y baños de florecimiento). Al finalizar las actividades se realizará la danza de las brujas invitando a los huéspedes a que participen entregándoles trajes representativos y así se animen a unirse a la danza. Se tomarán diversas fotos del momento y se entregará a los huéspedes un recuerdo al momento de salir del hotel.</p> |
| <b>Paseo Cultural</b>             | <p>Visita a lugares turísticos cercanos (Plaza de Armas de Ica, ruinas de la Iglesia y Santuario del Señor de Lúren, Oasis de la Huacachina, bodegas cercanas, entre otros).</p>   |

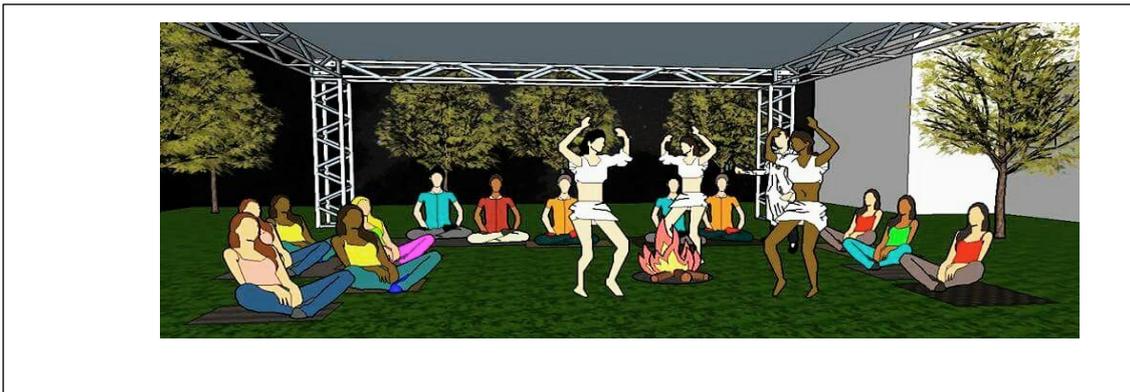
Figura S1: Actividad – Día de Tradiciones Iqueñas



Figura S2: Flujograma – Día de Tradiciones Iqueñas



**Figura S3: Actividad – Noche de Brujas**



**Figura S4: Flujograma – Noche de Brujas**

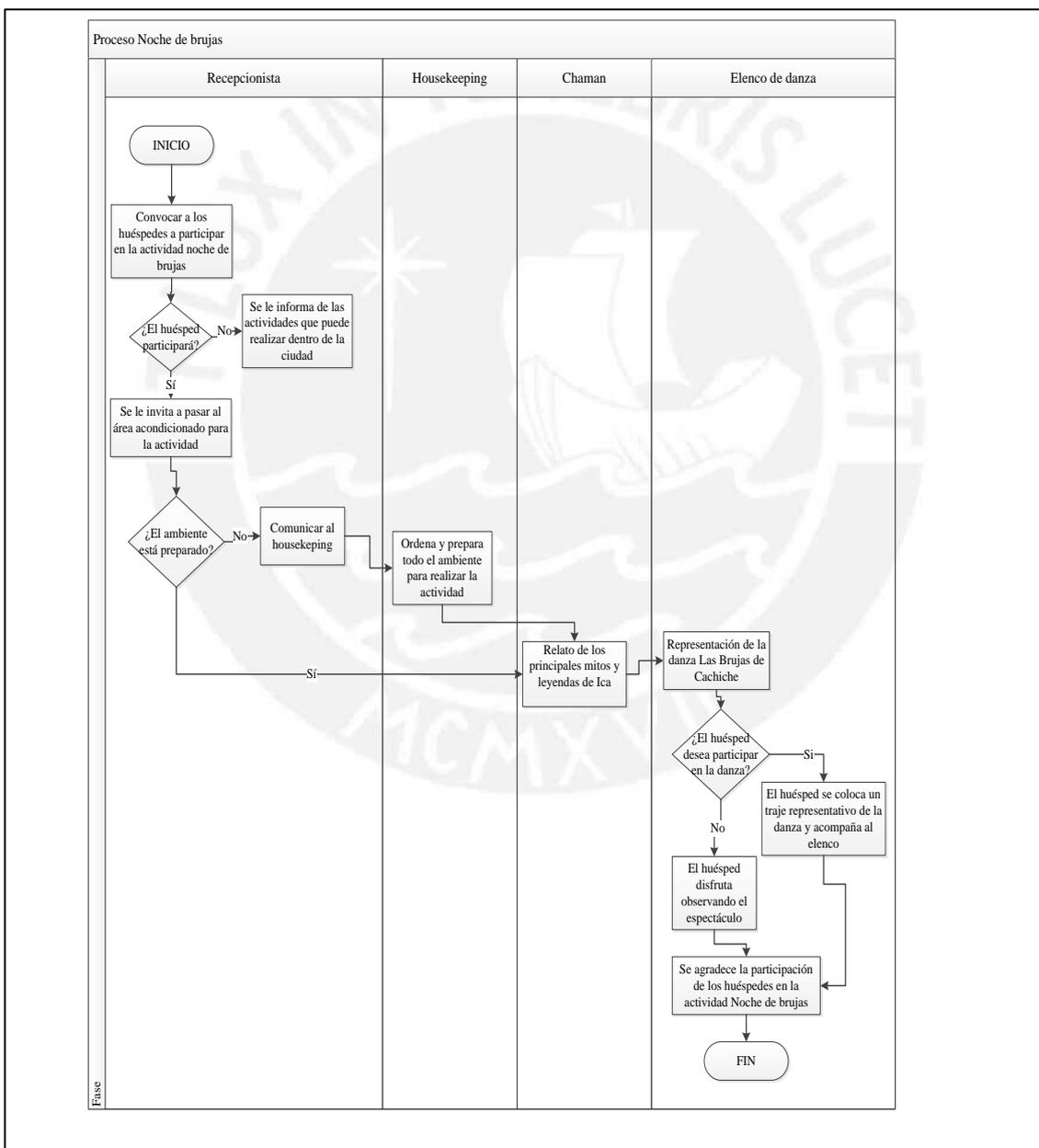


Figura S5: Actividad – Fiesta Criolla del Pisco

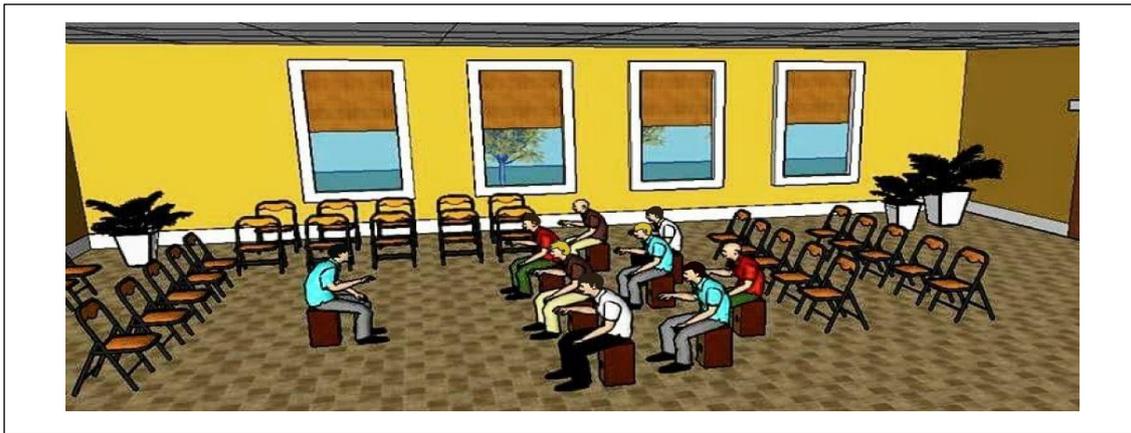
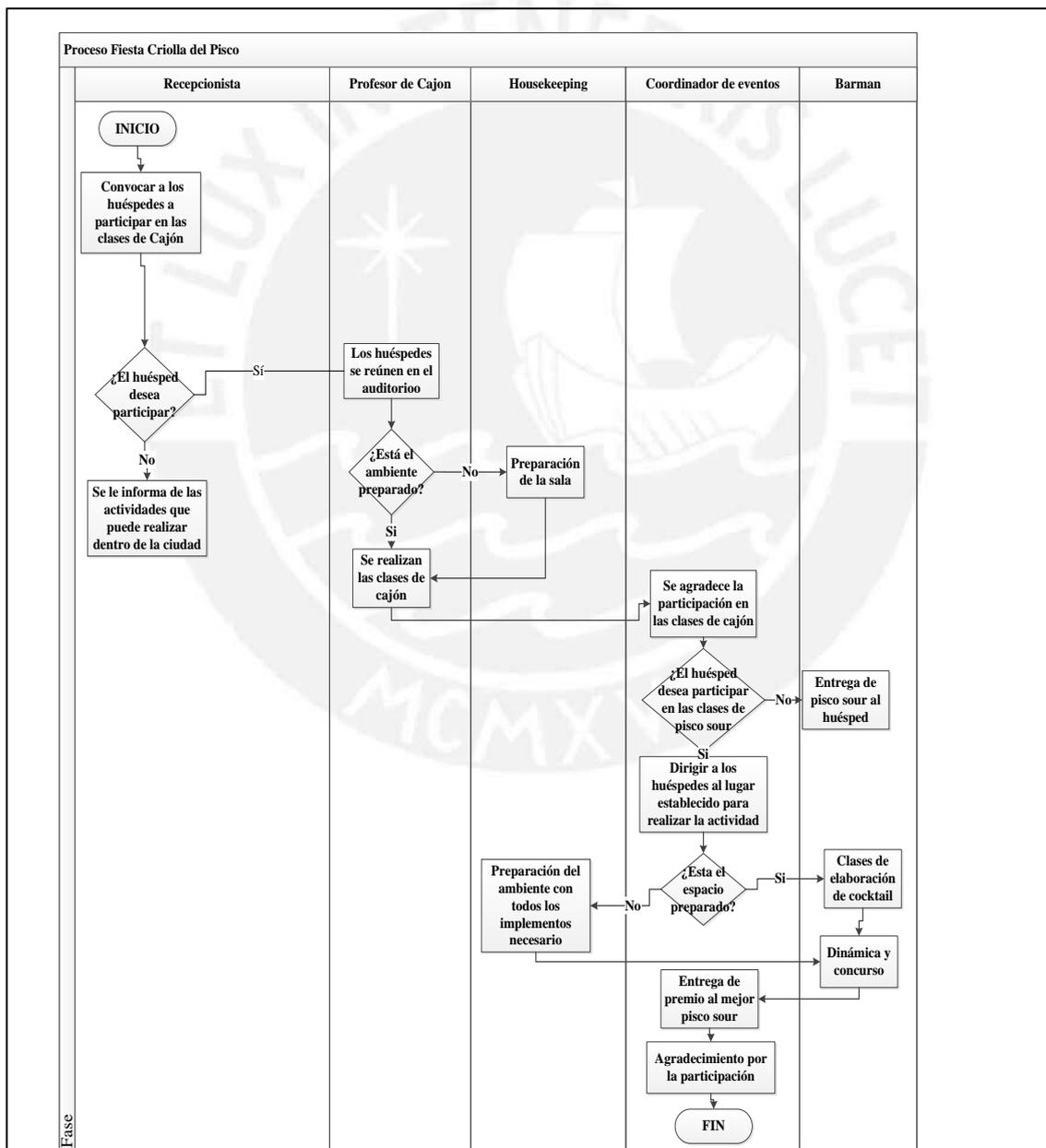


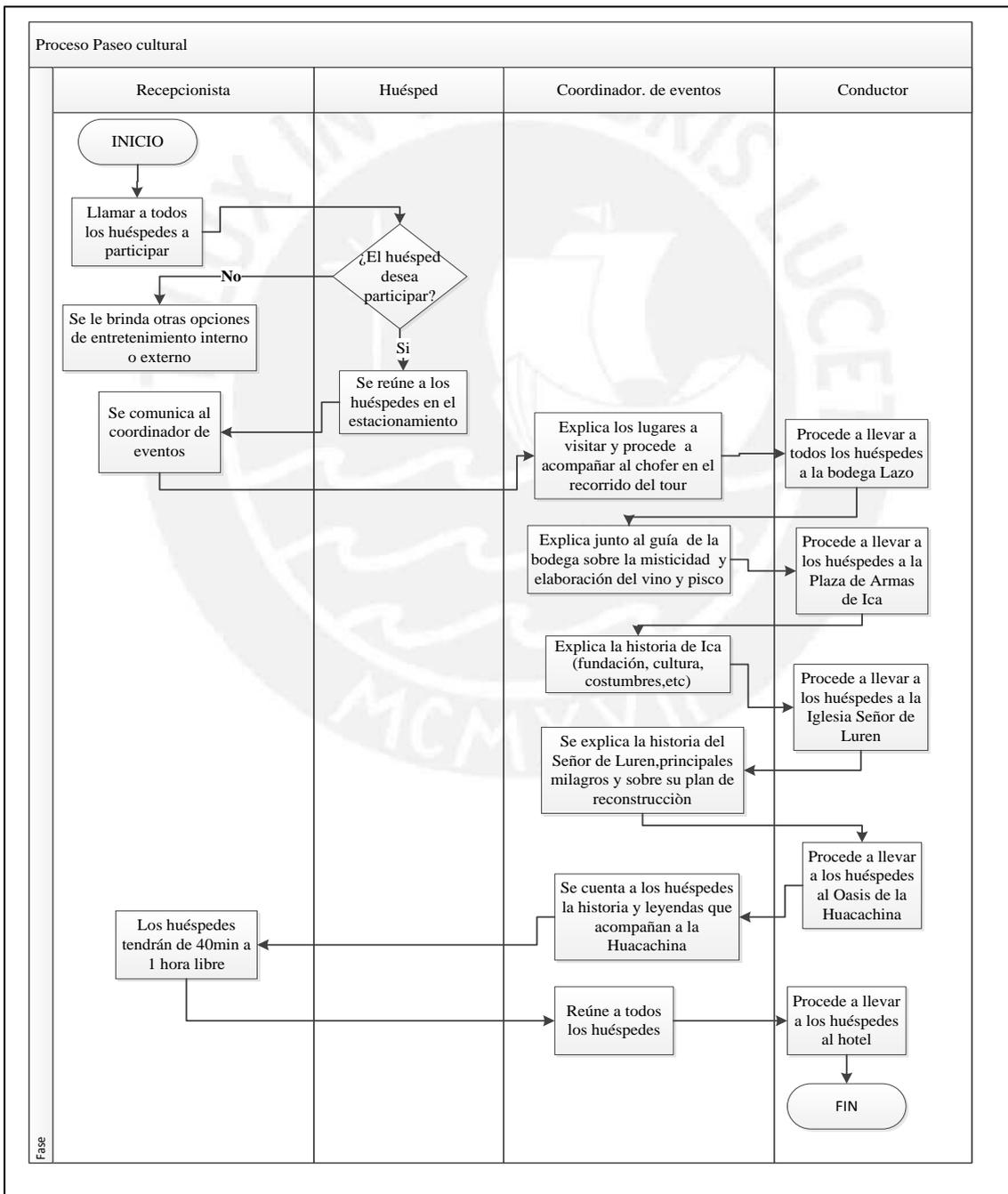
Figura S6: Flujoograma – Fiesta Criolla del Pisco



**Figura S7: Actividad – Paseo Cultural**



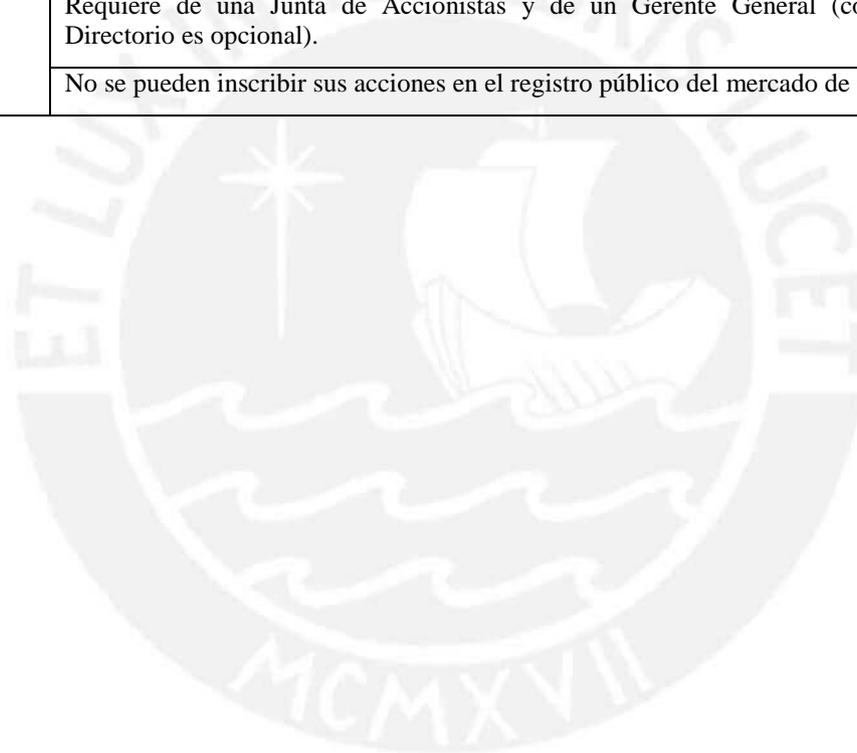
**Figura S8: Flujoograma – Paseo Cultural**



## ANEXO T: Principales características de una Sociedad Anónima Cerrada

Tabla T1: Características de la Sociedad Anónima Cerrada

| SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA           |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Características Principales</b> | El número de accionistas no puede ser menor de 2 y como máximo puede tener 20.   |
|                                    | Se constituye por los fundadores al momento de otorgarse la Escritura Pública que contiene el Pacto Social y Estatuto, en cuyo caso suscriben íntegramente las acciones. |
|                                    | Es una persona jurídica de responsabilidad limitada; es decir, los socios no responden personalmente por las deudas sociales.  |
|                                    | Existe el derecho de adquisición preferente de acciones por parte de los socios, salvo que el estatuto disponga lo contrario.  |
|                                    | El capital social está representado por acciones nominales y se conforma por los aportes de los socios, los cuales pueden ser en bienes y/o en efectivo.                 |
|                                    | Requiere de una Junta de Accionistas y de un Gerente General (contar con un Directorio es opcional).   |
|                                    | No se pueden inscribir sus acciones en el registro público del mercado de valores.   |



## ANEXO U: Horarios del personal

**Tabla U1: Horarios administrador**

|               | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| 08:00 - 09:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 09:00 - 10:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 10:00 - 11:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 11:00 - 12:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 12:00 - 13:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 13:00 - 14:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 14:00 - 15:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 15:00 - 16:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 16:00 - 17:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 17:00 - 18:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 18:00 - 19:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 19:00 - 20:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 20:00 - 21:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 21:00 - 22:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 22:00 - 23:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 23:00 - 24:00 |       |        |           |        |         |        |         |

**Tabla U2: Horario coordinador de marketing y eventos**

|               | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| 08:00 - 09:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 09:00 - 10:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 10:00 - 11:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 11:00 - 12:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 12:00 - 13:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 13:00 - 14:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 14:00 - 15:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 15:00 - 16:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 16:00 - 17:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 17:00 - 18:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 18:00 - 19:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 19:00 - 20:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 20:00 - 21:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 21:00 - 22:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 22:00 - 23:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 23:00 - 24:00 |       |        |           |        |         |        |         |

**Tabla U3: Horario encargado de mantenimiento**

|               | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| 08:00 - 09:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 09:00 - 10:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 10:00 - 11:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 11:00 - 12:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 12:00 - 13:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 13:00 - 14:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 14:00 - 15:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 15:00 - 16:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 16:00 - 17:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 17:00 - 18:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 18:00 - 19:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 19:00 - 20:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 20:00 - 21:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 21:00 - 22:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 22:00 - 23:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 23:00 - 24:00 |       |        |           |        |         |        |         |

**Tabla U4: Horario Encargado de housekeeping y lavandería**

|               | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| 08:00 - 09:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 09:00 - 10:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 10:00 - 11:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 11:00 - 12:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 12:00 - 13:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 13:00 - 14:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 14:00 - 15:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 15:00 - 16:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 16:00 - 17:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 17:00 - 18:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 18:00 - 19:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 19:00 - 20:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 20:00 - 21:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 21:00 - 22:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 22:00 - 23:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 23:00 - 24:00 |       |        |           |        |         |        |         |

**Tabla U5: Horario recepcionista**

|               | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| 08:00 - 09:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 09:00 - 10:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 10:00 - 11:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 11:00 - 12:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 12:00 - 13:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 13:00 - 14:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 14:00 - 15:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 15:00 - 16:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 16:00 - 17:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 17:00 - 18:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 18:00 - 19:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 19:00 - 20:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 20:00 - 21:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 21:00 - 22:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 22:00 - 23:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 23:00 - 24:00 |       |        |           |        |         |        |         |

**Tabla U6: Horario botones**

|               | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| 08:00 - 09:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 09:00 - 10:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 10:00 - 11:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 11:00 - 12:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 12:00 - 13:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 13:00 - 14:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 14:00 - 15:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 15:00 - 16:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 16:00 - 17:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 17:00 - 18:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 18:00 - 19:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 19:00 - 20:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 20:00 - 21:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 21:00 - 22:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 22:00 - 23:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 23:00 - 24:00 |       |        |           |        |         |        |         |

**Tabla U7: Barman (Turno mañana-tarde y tarde-noche)**

|               | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| 08:00 - 09:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 09:00 - 10:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 10:00 - 11:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 11:00 - 12:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 12:00 - 13:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 13:00 - 14:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 14:00 - 15:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 15:00 - 16:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 16:00 - 17:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 17:00 - 18:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 18:00 - 19:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 19:00 - 20:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 20:00 - 21:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 21:00 - 22:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 22:00 - 23:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 23:00 - 24:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 23:00 - 24:00 |       |        |           |        |         |        |         |

**Tabla U8: Mucama**

|               | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| 08:00 - 09:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 09:00 - 10:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 10:00 - 11:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 11:00 - 12:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 12:00 - 13:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 13:00 - 14:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 14:00 - 15:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 15:00 - 16:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 16:00 - 17:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 17:00 - 18:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 18:00 - 19:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 19:00 - 20:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 20:00 - 21:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 21:00 - 22:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 22:00 - 23:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 23:00 - 24:00 |       |        |           |        |         |        |         |

**Tabla U9: Seguridad**

|               | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| 08:00 - 09:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 09:00 - 10:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 10:00 - 11:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 11:00 - 12:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 12:00 - 13:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 13:00 - 14:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 14:00 - 15:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 15:00 - 16:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 16:00 - 17:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 17:00 - 18:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 18:00 - 19:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 19:00 - 20:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 20:00 - 21:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 21:00 - 22:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 22:00 - 23:00 |       |        |           |        |         |        |         |
| 23:00 - 24:00 |       |        |           |        |         |        |         |



## ANEXO V: Perfiles de puestos

**Tabla V1: Perfil del puesto de administrador**

| IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Nombre del puesto  | Administrador  | Número de plazas   | 1 |
| Área al que pertenece  | Administración   |  |   |
| Cargo del Jefe inmediato   | Directorio   |  |   |
| FUNCION GENERAL  |  |  |   |
| Dirigir, organizar y supervisar al personal del hotel y toma decisiones respecto a estrategias en conexión con las otras áreas   |  |  |   |
| FUNCION ESPECÍFICA   |  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesora y desarrolla de los objetivos, políticas, programas y presupuestos para conducir las labores del hotel.</li> <li>• Establece y aprueba objetivos de otras áreas.</li> <li>• Establece y vela que exista un buen clima laboral entre los empleados.</li> <li>• Analiza e interpreta los informes financieros y contables.</li> <li>• Estable estándares para evaluar el progreso de las tomas de decisiones y objetivos planteados a corto y mediano plazo.</li> <li>• Organiza reuniones semanales y mensuales con los jefes principales de cada área.</li> </ul> |  |  |   |
| SUPERVISION  |  |  |   |
| Supervisa a  | Todo el personal del hotel.  |  |   |
| Supervisado por  | Directorio   |  |   |
| PERFIL DEL PUESTO  |  |  |   |
| Estudios   | Título profesional Licenciado en Administración de Empresa y/o afines.                               |  |   |
| Especialidad   | Especialización o diplomados en marketing, finanzas. Hotelería, Turismo y Restaurantes               |  |   |
| Otros estudios   | Seminarios del sector turismo. Curso en entidades como Promperú                                      |  |   |
| Experiencia  | Dos a tres años en empresas del sector Hotelería y Turismo   |  |   |
| Competencias   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad</li> <li>• Capacidad de liderazgo .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Innovador</li> <li>• Creativo</li> </ul> |   |

**Tabla V2: Perfil de puesto encargado de mantenimiento**

| IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Nombre del puesto  | Encargado de mantenimiento   | Número de plazas  | 1 |
| Área al que pertenece  | Área de mantenimiento y seguridad  |   |   |
| Cargo del Jefe inmediato   | Administrador  |   |   |
| FUNCION GENERAL  |  |   |   |
| Supervisa y monitorea las actividades de reparaciones y mantenimiento en las distintas áreas del hotel (áreas verdes, campañas de los alrededores, etc).   |  |   |   |
| FUNCION ESPECIFICAS  |  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar los trabajos de instalación de tuberías en el hotel.</li> <li>Vela por el mantenimiento de las instalaciones.</li> <li>Supervisa y realiza las reparaciones de los equipos del hotel.</li> <li>Vela por el funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles</li> <li>Realiza los trabajos de instalación dentro de las habitaciones.</li> <li>Inspección y mantenimiento de jardines y piscinas.</li> </ul> |  |   |   |
| SUPERVISION  |  |   |   |
| Supervisa a  | Nadie.   |   |   |
| Supervisado por  | Administrador  |   |   |
| PERFIL DEL PUESTO  |  |   |   |
| Estudios   | Técnico superior en mantenimiento.   |   |   |
| Especialidad   | Ninguno  |   |   |
| Otros estudios   | Ninguno  |   |   |
| Experiencia  | Mínimo 1 año en trabajos similares   |   |   |
| Competencias   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad</li> <li>Control.</li> <li>Adaptibilidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Aprendizaje continuo</li> </ul> |   |

**Tabla V3: Perfil de puesto housekeeping y lavandería**

| IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Nombre del puesto  | Encargada de Housekeeping y lavandería                                 | Número de plazas  | 1 |
| Área al que pertenece  | Supervisar y gestionar el área de housekeeping (cuartos) y lavandería. |   |   |
| Cargo del Jefe inmediato   | Administrador  |   |   |
| FUNCION GENERAL  |  |   |   |
| Supervisar y gestionar el área de housekeeping (cuartos) y lavandería.   |  |   |   |
| FUNCION ESPECIFICAS  |  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener las prendas (sábanas, almohadas, colchas ,etc) de los cuartos siempre limpias para los huéspedes.</li> <li>• Organiza y planifica todo el proceso de lavado.</li> <li>• Vela por tener todo el equipamiento ordenado.</li> <li>• Realizar el lavado necesario para la limpieza de las habitaciones del hotel.</li> </ul> |  |   |   |
| SUPERVISIÓN  |  |   |   |
| Supervisa a  | Mucamas  |   |   |
| Supervisado por  | Administrador  |   |   |
| PERFIL DEL PUESTO  |  |   |   |
| Estudios   | Secundaria completa.   |   |   |
| Especialidad   | Ninguna  |   |   |
| Otros estudios   | No necesaria   |   |   |
| Experiencia  | 2 años en trabajos similares.  |   |   |
| Competencias   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul> |   |

**Tabla V4: Perfil de puesto recepcionista**

| IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Nombre del puesto  | Recepcionista  | Número de plazas  | 3 |
| Área al que pertenece  | Área de Recepción  |   |   |
| Cargo del Jefe inmediato   | Administrador  |   |   |
| FUNCION GENERAL  |  |   |   |
| Realizar la gestión de alojamiento y recepción de los clientes y huéspedes. A la vez realizar el registro del huésped al hotel como los cobros respectivos a la salida del huésped.  |  |   |   |
| FUNCION ESPECIFICAS  |  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona las entradas y salidas de clientes, brindando la información necesaria requerida por el huésped.</li> <li>• Brinda servicio de mensajería, despertador y correspondencia.</li> <li>• Realizando los servicios de correspondencia, mensajería y despertador</li> <li>• Controlar y registrar todo tipo de llamadas tanto de los clientes como del exterior.</li> <li>• Realizar los cobros respectivos al huésped en su momento de salida del hotel.</li> </ul> |  |   |   |
| SUPERVISION  |  |   |   |
| Supervisa a  | Todo el personal del hotel.  |   |   |
| Supervisado por  | Administrador  |   |   |
| PERFIL DEL PUESTO  |  |   |   |
| Estudios   | Diplomado o estudios técnicos de secretariado (de preferencia).                                    |   |   |
| Especialidad   | Especialización en atención al cliente.  |   |   |
| Otros estudios   | Ingles intermedio  |   |   |
| Experiencia  | Al menos un año en atención al cliente y/ o empresas del sector Hotelería y Turismo                |   |   |
| Competencias   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Orientación al cliente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Sociabilidad</li> </ul> |   |

**Tabla V5: Perfil de puesto cheff**

| IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Nombre del puesto  | Chef  | Número de plazas   | 1 |
| Área al que pertenece  | Área de restaurant y bar  |  |   |
| Cargo del Jefe inmediato   | Supervisa, organiza y dirige la operación del restaurante del hotel.  |  |   |
| FUNCION GENERAL  |   |  |   |
| Supervisa, organiza, dirige la operación del restaurante del hotel.  |   |  |   |
| FUNCION ESPECIFICAS  |   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa al personal que labora en el restaurante y la higiene de la cocina.</li> <li>• Velar por los requerimientos y mercancía necesaria para preparar los platillos dentro del hotel.</li> <li>• Realiza semanalmente un inventario de los productos en almacén.</li> <li>• Elaboración de menús en coordinación con la gerencia.</li> <li>• Velar por la producción de platillos ,el tiempo de preparación así como la presentación</li> </ul> |   |  |   |
| SUPERVISION  |   |  |   |
| Supervisa a  | Mozo<br>Asistente de cocina   |  |   |
| Supervisado por  | Administrador   |  |   |
| PERFIL DEL PUESTO  |   |  |   |
| Estudios   | Egresado en gastronomía   |  |   |
| Especialidad   | En platos nacionales y extranjeros  |  |   |
| Otros estudios   | Ninguno   |  |   |
| Experiencia  | 2 años trabajando en hoteles o restaurantes.  |  |   |
| Competencias   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad.</li> </ul> |   |

**Tabla V6: Perfil de puesto coordinador de eventos**

| IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Nombre del puesto   | Coordinador de marketing y eventos  | Número de plazas   | 1 |
| Área a la que pertenece   | Área de marketing y eventos   |  |   |
| Cargo del Jefe inmediato  | Administrador   |  |   |
| FUNCION GENERAL   |   |  |   |
| Dirige estrategias para incrementar las ventas y supervisa la operación de todos los eventos para que se ejecuten sin problema y con éxito.   |   |  |   |
| FUNCIONES ESPECIFICAS   |   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vela por la satisfacción del cliente</li> <li>• Genera programas de ventas, estrategias de mantenimiento. etc.</li> <li>• Realiza los paquetes turísticos y propone nuevos cada 3 meses.</li> <li>• Realiza alianzas estratégicas con agencias de turismo</li> <li>• Vela por la realización de las actividades.</li> <li>• Propone nuevas actividades a realizarse en las instalaciones.</li> <li>• Vela por la producción de platillos, el tiempo de preparación así como la presentación.</li> <li>• Elabora un benchmarking para estar al tanto de lo que realiza la competencia y plantea las buenas prácticas para aplicar en el hotel.</li> </ul> |   |  |   |
| SUPERVISION   |   |  |   |
| Supervisa a   |   |  |   |
| Supervisado por   | Administrador   |  |   |
| PERFIL DEL PUESTO   |   |  |   |
| Estudios  | Egresado y/o bachiller universitario en la especialidad de Marketing.                   |  |   |
| Especialidad  | Marketing y turismo.  |  |   |
| Otros estudios  | Ingles  |  |   |
| Experiencia   | 2 años trabajando en hoteles o restaurantes.  |  |   |
| Competencias  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Puntualidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul> |   |

**Tabla V7: Perfil de puesto botones**

| IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Nombre del puesto   | Botones  | Número de plazas   | 2 |
| Área a la que pertenece   | Área de Housekeeping   |  |   |
| Cargo del Jefe inmediato  | Administrador  |  |   |
| FUNCION GENERAL   |  |  |   |
| Encargado de acomodar a los clientes en su habitación y también acomodar en la movilidad cuando se retire   |  |  |   |
| FUNCIONES ESPECIFICAS   |  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar las maletas del cliente a la habitación designada.</li> <li>Recoger las maletas y llevarlo a su movilidad al momento del retiro del mismo</li> <li>Colaborar con el huésped para poder orientarse.</li> <li>Colaborar con cliente realizando mandados para su acomodo.</li> </ul> |  |  |   |
| SUPERVISION   |  |  |   |
| Supervisa a   | -  |  |   |
| Supervisado por   | Recepcionista  |  |   |
| PERFIL DEL PUESTO   |  |  |   |
| Estudios  | Estudio en institutos vinculados a hotelería y turismo.  |  |   |
| Especialidad  | Conocimiento de hotelería y turismo en general   |  |   |
| Otros estudios  | Ingles intermedio  |  |   |
| Experiencia   | 2 años trabajando en hoteles o restaurantes.   |  |   |
| Competencias  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Orden</li> <li>Puntualidad</li> <li>Tolerancia al ritmo de trabajo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Carisma</li> <li>Comunicativo</li> <li>Responsable</li> </ul> |   |

**Tabla V8: Perfil de puesto barman**

| IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Nombre del puesto  | Barman   | Número de plazas  | 1 |
| Área a la que pertenece  | Área de Bar y Cocina   |   |   |
| Cargo del Jefe inmediato   | Administrador  |   |   |
| FUNCION GENERAL  |  |   |   |
| Encargado de preparar las bebidas solicitadas por los clientes en el hotel.  |  |   |   |
| FUNCIONES ESPECIFICAS  |  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar cada habitación diariamente</li> <li>• Elaborar y servir las bebidas solicitadas por los clientes.</li> <li>• Atender a los clientes cuando realizan los pedidos a habitación</li> <li>• Realizar la limpieza de la barra donde prepara las bebidas.</li> </ul> |  |   |   |
| SUPERVISION  |  |   |   |
| Supervisa a  | -  |   |   |
| Supervisado por  | Administrador  |   |   |
| PERFIL DEL PUESTO  |  |   |   |
| Estudios   | Estudio de bartender   |   |   |
| Especialidad   | Bebidas de la región   |   |   |
| Otros estudios   | Ingles intermedio.   |   |   |
| Experiencia  | 2 años trabajando en hoteles o restaurantes.                                     |   |   |
| Competencias   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden</li> <li>• Puntualidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carismática</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Buen trato</li> </ul> |   |

## ANEXO W: Proyección de ventas mensuales durante el primer año.

Tabla W1: Ventas mensuales año 1

|  | Estacionalidad                          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|--|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|  | Enero                                   | Febrero        | Marzo          | Abril          | Mayo           | Junio          | Julio          | Agosto         | Septiembre     | Octubre        | Noviembre      | Diciembre      |
|  | 9.298%                                  | 10.690%        | 8.439%         | 8.895%         | 6.581%         | 6.912%         | 8.470%         | 8.317%         | 7.752%         | 9.270%         | 8.171%         | 7.205%         |
| <b>Año 1</b>                           | <b>Ingresos por hospedaje (CON IGV)</b> |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Matrimonial</b>                     | 31,753                                  | 36,506         | 28,818         | 30,377         | 22,476         | 23,603         | 28,924         | 28,402         | 26,475         | 31,658         | 27,903         | 24,606         |
| <b>Doble</b>                           | 80,703                                  | 92,781         | 73,243         | 77,204         | 57,123         | 59,989         | 73,511         | 72,185         | 67,286         | 80,460         | 70,917         | 62,538         |
| <b>Cuadruple</b>                       | 16,761                                  | 19,270         | 15,212         | 16,035         | 11,864         | 12,459         | 15,268         | 14,992         | 13,975         | 16,711         | 14,729         | 12,989         |
| <b>Suite</b>                           | 5,160                                   | 5,933          | 4,683          | 4,937          | 3,653          | 3,836          | 4,700          | 4,616          | 4,302          | 5,145          | 4,535          | 3,999          |
| <b>Cama adicional</b>                  | 8,924                                   | 10,259         | 8,099          | 8,537          | 6,317          | 6,633          | 8,129          | 7,982          | 7,440          | 8,897          | 7,842          | 6,915          |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>143,302</b>                          | <b>164,749</b> | <b>130,055</b> | <b>137,089</b> | <b>101,433</b> | <b>106,520</b> | <b>130,532</b> | <b>128,177</b> | <b>119,478</b> | <b>142,871</b> | <b>125,926</b> | <b>111,047</b> |
| <b>Tipo de alimentación</b>            | <b>Ingresos por hospedaje (CON IGV)</b> |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Ingresos por concesionario</b>      | -1,175                                  | -1,351         | -1,067         | -1,124         | -832           | -874           | -1,071         | -1,051         | -980           | -1,172         | -1,033         | -911           |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>-1,175</b>                           | <b>-1,351</b>  | <b>-1,067</b>  | <b>-1,124</b>  | <b>-832</b>    | <b>-874</b>    | <b>-1,071</b>  | <b>-1,051</b>  | <b>-980</b>    | <b>-1,172</b>  | <b>-1,033</b>  | <b>-911</b>    |
| <b>Otros ingresos</b>                  | <b>Ingresos adicionales (CON IGV)</b>   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Ingreso por tienda de souvenirs</b> | 669                                     | 770            | 608            | 640            | 474            | 498            | 610            | 599            | 558            | 667            | 588            | 519            |
| <b>Ingreso por business room</b>       | 1,116                                   | 1,283          | 1,013          | 1,067          | 790            | 829            | 1,016          | 998            | 930            | 1,112          | 980            | 865            |
| <b>Ingreso por bar</b>                 | 1,004                                   | 1,154          | 911            | 961            | 711            | 746            | 915            | 898            | 837            | 1,001          | 882            | 778            |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>2,789</b>                            | <b>3,207</b>   | <b>2,532</b>   | <b>2,669</b>   | <b>1,974</b>   | <b>2,073</b>   | <b>2,541</b>   | <b>2,495</b>   | <b>2,326</b>   | <b>2,781</b>   | <b>2,451</b>   | <b>2,162</b>   |
| <b>INGRESOS TOTALES</b>                | <b>144,916</b>                          | <b>166,605</b> | <b>131,520</b> | <b>138,633</b> | <b>102,575</b> | <b>107,720</b> | <b>132,003</b> | <b>129,620</b> | <b>120,824</b> | <b>144,480</b> | <b>127,344</b> | <b>112,298</b> |

## ANEXO X: Proyección anual de ventas

Tabla X1: Cuadro de proyección de ventas anuales

|  | Año 1                | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                | Año 6                | Año 7                | Año 8                | Año 9                | Año 10               |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Mercado Meta</b>                            | 22950                | 23639                | 24348                | 25078                | 25831                | 26606                | 27404                | 28226                | 29073                | 29945                |
| <b>Participación (%)</b>                       | 9.0%                 | 9.0%                 | 9.0%                 | 9.0%                 | 9.0%                 | 9.0%                 | 9.0%                 | 9.0%                 | 9.0%                 | 9.0%                 |
| <b>Crecimiento del Turismo Interno Ica (%)</b> | 3%                   | 3%                   | 3%                   | 3%                   | 3%                   | 3%                   | 3%                   | 3%                   | 3%                   | 3%                   |
| <b>Mercado Atendido</b>                        | 2066                 | 2127                 | 2191                 | 2257                 | 2325                 | 2395                 | 2466                 | 2540                 | 2617                 | 2695                 |
| <b>Noches pernoctadas</b>                      | 4131                 | 4255                 | 4383                 | 4514                 | 4650                 | 4789                 | 4933                 | 5081                 | 5233                 | 5390                 |
| <b>Total habitaciones</b>                      | 6551                 | 6748                 | 6950                 | 7159                 | 7374                 | 7595                 | 7823                 | 8057                 | 8299                 | 8548                 |
| <b>Ocupabilidad</b>                            | 61%                  | 62%                  | 64%                  | 66%                  | 68%                  | 70%                  | 72%                  | 75%                  | 77%                  | 79%                  |
| <b>Ingreso bruto (S/.)</b>                     | <b>S/. 1,571,179</b> | <b>S/. 1,617,414</b> | <b>S/. 1,665,037</b> | <b>S/. 1,716,188</b> | <b>S/. 1,766,710</b> | <b>S/. 1,818,749</b> | <b>S/. 1,874,448</b> | <b>S/. 1,929,656</b> | <b>S/. 1,986,519</b> | <b>S/. 2,045,089</b> |
| <b>Ingreso por hospedaje</b>                   | S/. 1,541,179        | S/. 1,587,414        | S/. 1,635,037        | S/. 1,684,088        | S/. 1,734,610        | S/. 1,786,649        | S/. 1,840,248        | S/. 1,895,456        | S/. 1,952,319        | S/. 2,010,889        |
| <b>Hab. Matrimonial</b>                        | S/. 341,501          | S/. 351,746          | S/. 362,299          | S/. 373,168          | S/. 384,363          | S/. 395,894          | S/. 407,770          | S/. 420,003          | S/. 432,604          | S/. 445,582          |
| <b>Hab. Doble</b>                              | S/. 867,941          | S/. 893,979          | S/. 920,798          | S/. 948,422          | S/. 976,875          | S/. 1,006,181        | S/. 1,036,367        | S/. 1,067,458        | S/. 1,099,481        | S/. 1,132,466        |
| <b>Hab. Cuadruple</b>                          | S/. 180,265          | S/. 185,673          | S/. 191,243          | S/. 196,980          | S/. 202,889          | S/. 208,976          | S/. 215,245          | S/. 221,703          | S/. 228,354          | S/. 235,204          |
| <b>Hab. Suite</b>                              | S/. 55,498           | S/. 57,163           | S/. 58,878           | S/. 60,644           | S/. 62,464           | S/. 64,338           | S/. 66,268           | S/. 68,256           | S/. 70,303           | S/. 72,412           |
| <b>Cama adicional</b>                          | S/. 95,974           | S/. 98,853           | S/. 101,819          | S/. 104,874          | S/. 108,020          | S/. 111,260          | S/. 114,598          | S/. 118,036          | S/. 121,577          | S/. 125,225          |
| <b>Ingreso por Business Room</b>               | S/. 12,000           | S/. 12,000           | S/. 12,000           | S/. 13,500           | S/. 13,500           | S/. 13,500           | S/. 15,000           | S/. 15,000           | S/. 15,000           | S/. 15,000           |
| <b>Ingreso por alquiler</b>                    | S/. 7,200            | S/. 7,200            | S/. 7,200            | S/. 7,800            | S/. 7,800            | S/. 7,800            | S/. 8,400            | S/. 8,400            | S/. 8,400            | S/. 8,400            |
| <b>Ingreso por stock de bar</b>                | S/. 10,800           |
| <b>IGV (S/.)</b>                               | <b>S/. 239,671</b>   | <b>S/. 246,724</b>   | <b>S/. 253,989</b>   | <b>S/. 261,791</b>   | <b>S/. 269,498</b>   | <b>S/. 277,436</b>   | <b>S/. 285,933</b>   | <b>S/. 294,354</b>   | <b>S/. 303,028</b>   | <b>S/. 311,963</b>   |
| <b>Ingreso neto (S/.)</b>                      | <b>S/. 1,331,508</b> | <b>S/. 1,370,690</b> | <b>S/. 1,411,048</b> | <b>S/. 1,454,396</b> | <b>S/. 1,497,212</b> | <b>S/. 1,541,312</b> | <b>S/. 1,588,515</b> | <b>S/. 1,635,301</b> | <b>S/. 1,683,491</b> | <b>S/. 1,733,126</b> |

## ANEXO Y: Inversión en Capital de Trabajo

Tabla Y1: Cuadro de inversión de Capital de Trabajo

|                                     | 0               | 1        | 2        | 3        | 4        | 5              | 6        | 7        | 8        | 9        | 10            |
|-------------------------------------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| <b>Efectivo</b>                     |                 |          |          |          |          |                |          |          |          |          |               |
| Gastos fijos                        |                 | 454,673  | 454,673  | 454,673  | 454,673  | 468,623        | 468,623  | 468,623  | 468,623  | 468,623  | 468,623       |
| Días de efectivo                    | 30              | 30       | 30       | 30       | 30       | 30             | 30       | 30       | 30       | 30       | 30            |
| Saldo de efectivo                   | <b>37,889</b>   | 37,889   | 37,889   | 37,889   | 37,889   | 39,052         | 39,052   | 39,052   | 39,052   | 39,052   | 39,052        |
| <b>Inventario de merchandising</b>  |                 |          |          |          |          |                |          |          |          |          |               |
| Merchandising                       |                 | 36,032   | 37,113   | 38,226   | 39,373   | 40,554         | 41,771   | 43,024   | 44,315   | 45,644   | 47,014        |
| Días de inventario                  | 7               | 7        | 7        | 7        | 7        | 7              | 7        | 7        | 7        | 7        | 7             |
| Saldo de inventario                 | <b>701</b>      | 701      | 722      | 743      | 766      | 789            | 812      | 837      | 862      | 888      | 914           |
| <b>Cuentas por cobrar</b>           |                 |          |          |          |          |                |          |          |          |          |               |
| Ventas                              |                 | 166,438  | 171,336  | 176,381  | 181,800  | 187,152        | 192,664  | 198,564  | 204,413  | 210,436  | 216,641       |
| Días de Cuentas por Cobrar          | 2               | 2        | 2        | 2        | 2        | 2              | 2        | 2        | 2        | 2        | 2             |
| Saldo de Cuentas por Cobrar         | <b>925</b>      | 925      | 952      | 980      | 1,010    | 1,040          | 1,070    | 1,103    | 1,136    | 1,169    | 1,204         |
|                                     |                 |          | -        | -        |          | -              | -        |          | -        | -        |               |
| <b>Cuentas por pagar</b>            |                 | 58,669   | 59,973   | 61,316   | 62,700   | 64,125         | 65,593   | 67,104   | 68,662   | 70,265   | 71,917        |
| Días de pago                        |                 | 15       | 15       | 15       | 15       | 15             | 15       | 15       | 15       | 15       | 15            |
| Saldo de Cuentas por pagar          | <b>2,445</b>    | 2,444.55 | 2,498.89 | 2,554.85 | 2,612.50 | 2,671.87       | 2,733.03 | 2,796.02 | 2,860.90 | 2,927.73 | 2,996.56      |
| Saldo de Capital de Trabajo         | <b>37,070</b>   | 37,070   | 37,064   | 37,058   | 37,053   | 38,208         | 38,201   | 38,196   | 38,188   | 38,181   | 38,173        |
| Variación del capital de trabajo    |                 | -        | 6        | 6        | 5        | - 1,156        | 7        | 6        | 7        | 8        | 8             |
| Recuperación del capital de trabajo | 80%             |          |          |          |          |                |          |          |          |          | 30,538        |
| Inversión en capital de trabajo     | <b>(37,070)</b> | -        | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>- 1,156</b> | <b>7</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>30,546</b> |

## ANEXO Z: Estado de ganancias y pérdidas

Tabla Z1: Cuadro de ganancias y pérdidas

| EGYP  | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            | Año 6            | Año 7            | Año 8            | Año 9            | Año 10           |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                                       | <b>1,331,508</b> | <b>1,370,690</b> | <b>1,411,048</b> | <b>1,454,396</b> | <b>1,497,212</b> | <b>1,541,312</b> | <b>1,588,515</b> | <b>1,635,301</b> | <b>1,683,491</b> | <b>1,733,126</b> |
| Ingresos por hospedaje                              | 1,306,084        | 1,345,266        | 1,385,624        | 1,427,193        | 1,470,009        | 1,514,109        | 1,559,532        | 1,606,318        | 1,654,508        | 1,704,143        |
| Otros ingresos                                      | 25,424           | 25,424           | 25,424           | 27,203           | 27,203           | 27,203           | 28,983           | 28,983           | 28,983           | 28,983           |
| <b>Costo de ventas</b>                              | <b>-124,649</b>  | <b>-128,151</b>  | <b>-131,758</b>  | <b>-135,523</b>  | <b>-139,350</b>  | <b>-143,291</b>  | <b>-147,401</b>  | <b>-151,583</b>  | <b>-155,889</b>  | <b>-160,325</b>  |
| Costos de concesionario                             | -10,713          | -11,034          | -11,365          | -11,706          | -12,057          | -12,419          | -12,792          | -13,175          | -13,571          | -13,978          |
| Stock de Bar  | -7,200           | -7,200           | -7,200           | -7,200           | -7,200           | -7,200           | -7,200           | -7,200           | -7,200           | -7,200           |
| Merchandising                                       | -36,032          | -37,113          | -38,226          | -39,373          | -40,554          | -41,771          | -43,024          | -44,315          | -45,644          | -47,014          |
| Amenities   | -32,756          | -33,739          | -34,751          | -35,794          | -36,868          | -37,974          | -39,113          | -40,286          | -41,495          | -42,740          |
| Gastos de promoción y publicidad (1% de las ventas) | -13,315          | -13,707          | -14,110          | -14,544          | -14,972          | -15,413          | -15,885          | -16,353          | -16,835          | -17,331          |
| Comisión (pos)                                      | -24,633          | -25,358          | -26,104          | -26,906          | -27,698          | -28,514          | -29,388          | -30,253          | -31,145          | -32,063          |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                               | <b>1,206,858</b> | <b>1,242,539</b> | <b>1,279,290</b> | <b>1,318,873</b> | <b>1,357,862</b> | <b>1,398,021</b> | <b>1,441,114</b> | <b>1,483,719</b> | <b>1,527,602</b> | <b>1,572,801</b> |
| <b>MARGEN BRUTO (%)</b>                             | <b>91%</b>       |
| <b>GASTOS FIJOS</b>                                 | <b>-587,467</b>  | <b>-587,467</b>  | <b>-587,467</b>  | <b>-587,467</b>  | <b>-601,417</b>  | <b>-601,417</b>  | <b>-601,417</b>  | <b>-601,417</b>  | <b>-601,417</b>  | <b>-601,417</b>  |
| <b>Personal</b>                                     | <b>-322,401</b>  | <b>-322,401</b>  | <b>-322,401</b>  | <b>-322,401</b>  | <b>-336,211</b>  | <b>-336,211</b>  | <b>-336,211</b>  | <b>-336,211</b>  | <b>-336,211</b>  | <b>-336,211</b>  |
| Gastos de personal                                  | -237,201         | -237,201         | -237,201         | -237,201         | -251,011         | -251,011         | -251,011         | -251,011         | -251,011         | -251,011         |
| Recibo por Honorarios                               | -49,200          | -49,200          | -49,200          | -49,200          | -49,200          | -49,200          | -49,200          | -49,200          | -49,200          | -49,200          |
| Tercerizados  | -36,000          | -36,000          | -36,000          | -36,000          | -36,000          | -36,000          | -36,000          | -36,000          | -36,000          | -36,000          |
| <b>Clima Laboral (capacitaciones e incentivos)</b>  | <b>-4020</b>     | <b>-4020</b>     | <b>-4020</b>     | <b>-4020</b>     | <b>-4160</b>     | <b>-4160</b>     | <b>-4160</b>     | <b>-4160</b>     | <b>-4160</b>     | <b>-4160</b>     |
| <b>Gastos Operativos</b>                            | <b>-128,252</b>  |
| Servicios básicos                                   | -72,000          | -72,000          | -72,000          | -72,000          | -72,000          | -72,000          | -72,000          | -72,000          | -72,000          | -72,000          |
| Mantenimiento de piscina                            | -8,000           | -8,000           | -8,000           | -8,000           | -8,000           | -8,000           | -8,000           | -8,000           | -8,000           | -8,000           |
| Costo de actividades                                | -44,400          | -44,400          | -44,400          | -44,400          | -44,400          | -44,400          | -44,400          | -44,400          | -44,400          | -44,400          |
| Seguros   | -3,852           | -3,852           | -3,852           | -3,852           | -3,852           | -3,852           | -3,852           | -3,852           | -3,852           | -3,852           |
| <b>Depreciacion</b>                                 | <b>-132,794</b>  |
| <b>UAIP</b>   | <b>619,391</b>   | <b>655,072</b>   | <b>691,823</b>   | <b>731,406</b>   | <b>756,446</b>   | <b>796,605</b>   | <b>839,697</b>   | <b>882,302</b>   | <b>926,185</b>   | <b>971,384</b>   |
| Impuestos (30%)                                     | 185,817          | 196,522          | 207,547          | 219,422          | 226,934          | 238,981          | 251,909          | 264,691          | 277,855          | 291,415          |
| <b>Utilidad Neta</b>                                | <b>433,574</b>   | <b>458,550</b>   | <b>484,276</b>   | <b>511,984</b>   | <b>529,512</b>   | <b>557,623</b>   | <b>587,788</b>   | <b>617,611</b>   | <b>648,329</b>   | <b>679,969</b>   |

## ANEXO AA: Flujo de Caja

Tabla AA1: Cuadro de flujo de caja

| Años                            | 0              | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10            |
|---------------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| <b>UTILIDAD NETA</b>            |                | S/. 433,574 | S/. 458,550 | S/. 484,276 | S/. 511,984 | S/. 529,512 | S/. 557,623 | S/. 587,788 | S/. 617,611 | S/. 648,329 | S/. 679,969   |
| Depreciación                    |                | S/. 132,794   |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>  |                | S/. 566,368 | S/. 591,344 | S/. 617,070 | S/. 644,778 | S/. 662,306 | S/. 690,417 | S/. 720,582 | S/. 750,405 | S/. 781,123 | S/. 812,763   |
| Capital de trabajo              | - 37,070       | -           | 6           | 6           | 5           | - 1,156     | 7           | 6           | 7           | 8           | 30,546        |
| Gastos pre operativos           | - 46,674       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |               |
| Inversión Activos Fijos         | -S/. 1,932,464 |             |             |             |             | - 199,807   |             |             |             |             |               |
| Valor de continuidad            |                |             |             |             |             |             |             |             |             |             | 4,515,348     |
| <b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>  | -S/. 2,016,207 | S/. 566,368 | S/. 591,350 | S/. 617,076 | S/. 644,783 | S/. 461,343 | S/. 690,424 | S/. 720,588 | S/. 750,412 | S/. 781,131 | S/. 5,358,657 |
| <b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b> | -S/. 2,016,207 | S/. 479,973 | S/. 424,699 | S/. 375,572 | S/. 332,572 | S/. 201,657 | S/. 255,755 | S/. 226,211 | S/. 199,638 | S/. 176,111 | S/. 1,023,849 |



## ANEXO AB: Punto de equilibrio

Tabla AB1: Cuadro de punto de equilibrio

|                                   | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     | Año 6     | Año 7     | Año 8     | Año 9     | Año 10    |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Ingresos</b>                   | 1,331,508 | 1,370,690 | 1,411,048 | 1,454,396 | 1,497,212 | 1,541,312 | 1,588,515 | 1,635,301 | 1,683,491 | 1,733,126 |
| <b>Gastos Variables</b>           | 124,649   | 128,151   | 131,758   | 135,523   | 139,350   | 143,291   | 147,401   | 151,583   | 155,889   | 160,325   |
| <b>Margen de contribución S/.</b> | 1,206,858 | 1,242,539 | 1,279,290 | 1,318,873 | 1,357,862 | 1,398,021 | 1,441,114 | 1,483,719 | 1,527,602 | 1,572,801 |
| <b>Margen de contribución \$</b>  | 91%       | 91%       | 91%       | 91%       | 91%       | 91%       | 91%       | 91%       | 91%       | 91%       |
| <b>Gastos Fijos</b>               | 587,467   | 587,467   | 587,467   | 587,467   | 601,417   | 601,417   | 601,417   | 601,417   | 601,417   | 601,417   |
| <b>Punto de equilibrio S/.</b>    | 648,143   | 648,056   | 647,972   | 647,833   | 663,137   | 663,059   | 662,931   | 662,860   | 662,790   | 662,723   |
| <b>Punto de equilibrio %</b>      | 49%       | 47%       | 46%       | 45%       | 44%       | 43%       | 42%       | 41%       | 39%       | 38%       |

## ANEXO AC: Sensibilidad

Tabla AC1: Cuadro de Sensibilidad

| Principales Variables            | %       | VPN            |
|----------------------------------|---------|----------------|
| Menor participación de mercado   | 9.0%    | 1,679,828      |
|                                  | 8.0%    | 1,093,338      |
|                                  | 7.0%    | 506,848        |
|                                  | 6.1%    | 0              |
|                                  | 6.0%    | <b>-79,641</b> |
| Principales Variables            | %       | VPN            |
| Menor precio de las habitaciones | -5.0%   | 1,398,317.77   |
|                                  | -10.0%  | 1,116,807.72   |
|                                  | -15.0%  | 835,297.67     |
|                                  | -20.0%  | 553,787.62     |
|                                  | -25.0%  | 272,277.56     |
|                                  | -29.0%  | 47,069.52      |
|                                  | -29.80% | 0              |



**ANEXO AD: Excel financiero completo (CD adjunto)**

