



**“PLAN DE MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO  
DEL HOTEL SOL DE LUNA EN LUNAHUANÁ”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar el Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por:**

**Sr. Jorge Enrique Amez Noriega**

**Sr. Julio Andrés Cortez Segura**

**Sr. Hans Celso Pacheco Huaringa**

**Asesora: Profesora Carla Pennano**

**2019**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias y amigos. Agradecemos su apoyo incondicional y paciencia a lo largo de toda esta etapa que nos ha permitido cumplir con una meta más en nuestras vidas.

Un agradecimiento especial a nuestra asesora, Carla Pennano, quien con su consejo ha contribuido a la realización de este trabajo académico.

## **Resumen ejecutivo**

El presente plan de marketing evalúa el relanzamiento del hotel Sol de Luna, ubicado en la localidad de Lunahuaná, en Cañete, con un nuevo concepto enfocado en atender las necesidades de los turistas del segmento conformado por familias. La ventaja principal de este plan es que contará con infraestructura y una amplia gama de servicios pensados en brindar descanso, diversión y seguridad, tanto a padres como a niños.

Del análisis del entorno, se aprecia la enorme relevancia que está cobrando el aspecto digital en los hábitos de compra de los turistas y en los canales de venta. La tendencia del sector hotelero es la de enfocarse en nichos específicos del mercado y se identifica con el segmento de familias, como el principal dentro de los turistas nacionales.

La investigación de mercado identificó que las familias que visitan Lunahuaná buscan una mayor oferta de actividades, especialmente para los niños. Por otro lado, la encuesta realizada a ese segmento identificó que el 87% estaría dispuesto a visitar el nuevo hotel y el 24% estaría de acuerdo con pagar un precio 33% por encima del actual.

El nuevo concepto de hotel familiar contempla la remodelación de espacios actuales y la construcción de instalaciones en los más de 12 mil m<sup>2</sup> con los que cuenta el hotel, que tiene casi un 40% de terreno libre. Se incluye la remodelación de las 36 habitaciones familiares, piscina y el restaurante, además de la construcción de una zona de entretenimiento familiar y un miniclub, diseñado para niños menores de 5 años.

El relanzamiento involucra una inversión inicial de S/ 526.300 y un incremento de los gastos, principalmente por la incorporación de doce puestos de trabajo adicionales. También prevé un aumento en los gastos generales y de mantenimiento, así como los costos para la implementación de un agresivo plan de comunicación y publicidad basado en medios digitales.

La evaluación financiera que se realizó para el proyecto a cinco años muestra una TIR de 76% y un VAN S/ 143.814.

## Índice

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Resumen ejecutivo.....</b>                                   | <b>iii</b>  |
| <b>Índice de tablas.....</b>                                    | <b>vii</b>  |
| <b>Índice de gráficos .....</b>                                 | <b>viii</b> |
| <b>Índice de anexos .....</b>                                   | <b>ix</b>   |
| <br>  |             |
| <b>Introducción .....</b>                                       | <b>1</b>    |
| <b>Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>     | <b>2</b>    |
| 1. Análisis del macroentorno.....                               | 2           |
| 1.1 Entorno político y legal.....                               | 2           |
| 1.2 Entorno económico .....                                     | 2           |
| 1.3 Entorno social .....  | 3           |
| 1.4 Entorno tecnológico .....                                   | 4           |
| 1.5 Entorno ecológico .....                                     | 5           |
| 1.6 Conclusiones del macroentorno .....                         | 6           |
| 2. Análisis del microentorno .....                              | 6           |
| 2.1 Identificación, características y evolución del sector..... | 6           |
| 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....                | 7           |
| 2.3 Análisis de los clientes.....                               | 8           |
| 2.4 Análisis de la competencia.....                             | 9           |
| 2.5 Conclusiones del microentorno.....                          | 10          |
| 3. Análisis interno: la empresa .....                           | 12          |
| 3.1 Historia y evolución .....                                  | 12          |
| 3.2 Organización y estructura .....                             | 13          |
| 3.2 Recursos y capacidades.....                                 | 13          |
| 3.3 Productos y servicios .....                                 | 14          |
| 3.4 Satisfacción con el servicio.....                           | 14          |
| 4. Diagnóstico situacional de la empresa .....                  | 16          |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1 Análisis FODA.....                               | 16        |
| 4.2 Conclusiones de la situación de la empresa ..... | 16        |
| <b>Capítulo II. Investigación de mercado .....</b>   | <b>17</b> |
| 1. Definición del problema de investigación.....     | 17        |
| 2. Objetivos de la investigación .....               | 17        |
| 3. Metodología .....                                 | 18        |
| 4. Fuentes de información.....                       | 18        |
| 4.1 Investigación secundaria.....                    | 18        |
| 4.2 Investigación primaria.....                      | 18        |
| 5. Hallazgos y conclusiones .....                    | 19        |
| 6. Estimación de la demanda.....                     | 22        |
| <b>CAPITULO III. Planeamiento estratégico .....</b>  | <b>25</b> |
| 1. Definición de objetivos de marketing .....        | 25        |
| 2. Estrategia genérica y de crecimiento.....         | 25        |
| 3. Estrategia de segmentación .....                  | 26        |
| 4. Estrategia de posicionamiento.....                | 26        |
| 5. Estrategia de marca .....                         | 27        |
| 6. Estrategia de clientes.....                       | 27        |
| 7. Estrategia de responsabilidad social.....         | 28        |
| <b>CAPITULO IV. Marketing Mix .....</b>              | <b>30</b> |
| 1. Estrategia de producto.....                       | 30        |
| 2. Identidad de marca .....                          | 33        |
| 3. Estrategia de precios .....                       | 35        |
| 4. Estrategia de canales .....                       | 35        |
| 5. Estrategia de promoción.....                      | 36        |

|  |           |
|--|-----------|
| 6. Estrategia de personas .....                  | 41        |
| 7. Estrategia de procesos .....                  | 42        |
| <b>CAPITULO V. Implementación y control.....</b> | <b>43</b> |
| 1. Presupuestos.....                             | 43        |
| 1.1 Premisas y supuestos generales.....          | 43        |
| 1.2 Presupuesto de ventas .....                  | 43        |
| 1.3 Presupuesto de inversiones .....             | 44        |
| 1.4 Presupuesto de gastos.....                   | 45        |
| 1.5 Depreciación .....                           | 45        |
| 1.6 Financiamiento.....                          | 45        |
| 2. Estados financieros .....                     | 46        |
| 2.1 Ganancias y pérdidas .....                   | 46        |
| 2.2 Flujo de caja.....                           | 47        |
| 3. Evaluación financiera.....                    | 47        |
| 4. Análisis de sensibilidad.....                 | 48        |
| 5. Planes de contingencia .....                  | 48        |
| <b>Conclusiones .....</b>                        | <b>49</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>                     | <b>50</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>                        | <b>51</b> |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Entorno político y legal.....                                      | 2  |
| Tabla 2. Entorno económico .....  | 3  |
| Tabla 3. Entorno social .....   | 4  |
| Tabla 4. Entorno tecnológico .....  | 5  |
| Tabla 5. Entorno ecológico .....  | 5  |
| Tabla 6. Análisis de tipos de proveedores.....                              | 8  |
| Tabla 7. Organización del personal del hotel Encantos del Sol de Luna ..... | 13 |
| Tabla 8. Recursos y capacidades del hotel Sol de Luna.....                  | 13 |
| Tabla 9. Resultados de la encuesta de satisfacción .....                    | 15 |
| Tabla 10. Matriz FODA .....   | 16 |
| Tabla 11. Estimación de la demanda.....                                     | 23 |
| Tabla 12. Demanda para los cinco primeros años.....                         | 24 |
| Tabla 13. Objetivos de marketing .....                                      | 25 |
| Tabla 14. Modelo de construcción de marca .....                             | 27 |
| Tabla 15. Plan de comunicación y publicidad del primer año .....            | 38 |
| Tabla 16. Audiencia del cliente objetivo para Google Adwords .....          | 39 |
| Tabla 17. Plan de comunicación y publicidad (mediano y largo plazo) .....   | 40 |
| Tabla 18. Principales estrategias de personal.....                          | 41 |
| Tabla 19. Organización del personal para el nuevo concepto.....             | 42 |
| Tabla 20. Presupuesto de ventas .....                                       | 44 |
| Tabla 21. Presupuesto de inversiones .....                                  | 44 |
| Tabla 22. Presupuesto de gastos.....  | 45 |
| Tabla 23. Presupuesto de depreciación .....                                 | 45 |
| Tabla 24. Financiamiento.....   | 46 |
| Tabla 25. Estado de ganancias y pérdidas.....                               | 46 |
| Tabla 26. Flujo de caja.....  | 47 |
| Tabla 27. Evaluación financiera.....  | 47 |
| Tabla 28. Análisis de sensibilidad.....                                     | 48 |
| Tabla 29. Estrategias de contingencia.....                                  | 48 |

## Índice de gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. Infografía sobre segmentos de vacacionistas nacionales a Lunahuaná..... | 11 |
| Gráfico 2.Principales destinos visitados por vacacionistas limeños .....           | 12 |
| Gráfico 3. Segmento objetivo del Hotel Sol de Luna .....                           | 26 |
| Gráfico 4. Estrategia de valor compartido .....                                    | 28 |
| Gráfico 5. Modelo de habitaciones familiares .....                                 | 31 |
| Gráfico 6. Modelo de piscina familiar .....  | 31 |
| Gráfico 7. Modelo de restaurante familiar .....                                    | 32 |
| Gráfico 8. Modelo de zona de entretenimiento familiar .....                        | 32 |
| Gráfico 9. Modelo de miniclub para niños.....                                      | 33 |
| Gráfico 10. Modelo de actividades al aire libre .....                              | 33 |
| Gráfico 11. Isologo del hotel Sol de Luna .....                                    | 34 |
| Gráfico 12. Price Brand Ladder .....   | 37 |

## Índice de anexos

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1. Principales competidores y características .....              | 57 |
| Anexo 2. Fotos del Hotel Sol de Luna .....                             | 58 |
| Anexo 3. Modelo de encuesta de satisfacción Hotel Sol de Luna .....    | 59 |
| Anexo 4. Modelo de Encuesta Concepto Familia .....                     | 61 |
| Anexo 5. Resultados de nueva propuesta.....                            | 65 |
| Anexo 6. Guía etnográfica .....  | 66 |
| Anexo 7. Resultados del estudio etnográfico.....                       | 67 |
| Anexo 8 . Guía de preguntas a expertos.....                            | 69 |
| Anexo 9. Resultado de encuesta a expertos .....                        | 71 |
| Anexo 10. Modelo Canvas Hotel Sol de Luna.....                         | 73 |
| Anexo 11. Mapas de empatía.....  | 74 |
| Anexo 12. Modelo website, Facebook chat, comunicación celular .....    | 75 |
| Anexo 13. Publicidad para Facebook en PC y dispositivos móviles .....  | 76 |
| Anexo 14. Presupuesto de inversiones.....                              | 77 |
| Anexo 15. Presupuesto de gastos .....                                  | 78 |
| Anexo 16. Etapas de implementación del CRM del Hotel Sol de Luna ..... | 79 |
| Anexo 17. Glosario .....   | 80 |

## **Introducción**

El turismo en el Perú representa entre 3.3% y 3.9% del PBI del país y genera aproximadamente 1.1 millones de empleos (Cámara de Comercio de Lima, 2018). El sector hotelero del país muestra un crecimiento del 6.4% en el número de establecimientos y 5.4% en el número de arribos, entre 2015 y 2016 (Mincetur, 2016).

Las principales tendencias del sector hotelero son la especialización en nichos específicos, el uso de medios digitales y la adopción de prácticas de turismo ecoamigable. Este sector aún muestra un alto nivel de informalidad y poca diferenciación entre las propuestas de valor de los hoteles. Es así que esta situación plantea una oportunidad atractiva para el relanzamiento de un hotel con propuesta especializada en el segmento de familias, que representa el 62% de los viajes por turismo realizados en el país (ver capítulo I).

El segundo capítulo presenta el sondeo de mercado, desarrollado en dos etapas: una cualitativa, realizada mediante entrevistas en profundidad a expertos y una observación etnográfica a clientes del hotel, y una cuantitativa, mediante una encuesta diseñada para medir la aceptación del nuevo concepto.

El tercer capítulo contiene el planeamiento estratégico del nuevo concepto basado en una estrategia de especialización para diferenciarse de los competidores, una estrategia de segmentación enfocada en el segmento de familias y un nuevo posicionamiento.

El cuarto capítulo muestra el marketing *mix* necesario para la implementación del nuevo concepto, a través de la adaptación de los servicios ofrecidos, nuevas estrategias de precios y canales y la implementación de un agresivo plan de promoción en medios digitales.

El quinto capítulo presenta la implementación y el control del plan a través de los presupuestos de inversión y gastos, los principales indicadores de control a medir y un detalle del plan de contingencias. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones del plan de marketing

## Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno

#### 1.1 Entorno político y legal

El análisis realizado por la Cámara Nacional de Turismo sobre el impacto de la coyuntura política indica que el mayor efecto sería la paralización de inversiones, tanto públicas como privadas; sin embargo, esto no disminuiría considerablemente la cantidad de turistas que se proyecta habrá para los próximos años. Por otro lado, un impacto importante a tener en cuenta es el efecto del incremento de la remuneración mínima vital en los costos de los operadores turísticos, debido a que las tarifas son publicadas y negociadas con anticipación (Portal de Turismo, 2018).

**Tabla 1. Entorno político y legal**

| Variable  | Fuente  | Tendencia   | Efecto probable en el sector                         | Oportunidad / Amenaza |
|---|---|---|--|-----------------------|
| Crisis política debido a cambio en el poder ejecutivo | Sitio web: <a href="http://www.portaldeturismo.pe/noticia/crisis-politica-no-afecta-el-turismo-pero-si-las-inversiones-en-el-sector">www.portaldeturismo.pe/noticia/crisis-politica-no-afecta-el-turismo-pero-si-las-inversiones-en-el-sector</a> | La crisis política no afectará considerablemente la demanda en el sector turismo, pero sí las inversiones planificadas.   | Paralización de inversión pública en infraestructura | A                     |
| Incremento de la remuneración mínima vital            | Sitio web: <a href="http://www.portaldeturismo.pe/noticia/crisis-politica-no-afecta-el-turismo-pero-si-las-inversiones-en-el-sector">www.portaldeturismo.pe/noticia/crisis-politica-no-afecta-el-turismo-pero-si-las-inversiones-en-el-sector</a> | El incremento del sueldo mínimo tiene impacto en los costos de las empresas debido a que las tarifas son publicadas y negociadas con antelación por los distintos operadores. | Incremento de costos y tarifas                       | A                     |

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 1.2 Entorno económico

La estabilidad económica reflejada en el crecimiento del PBI, así como la estabilidad del tipo de cambio y del nivel de inflación, generan oportunidades en el sector turismo. Asimismo, se proyecta un crecimiento en el consumo interno, con tendencia a recuperar los niveles anteriores a los obtenidos antes del fenómeno del niño del 2017 (BBVA Research, 2018). Otra oportunidad es que el Perú será sede de los Juegos Panamericanos 2019, lo que fomentará el flujo de turistas y las inversiones (Lima 2019, 2018).

Por otro lado, el ingreso de la aerolínea *low cost* Viva Air permite a los turistas nacionales viajar con mayor facilidad a destinos del interior del país (Gestión, 2018), lo cual genera una amenaza para un destino como Lunahuaná, porque podría tener una menor cantidad de visitantes.

**Tabla 2. Entorno económico**

| Variable   | Fuente  | Tendencia   | Efecto probable en el sector            | Oportunidad / Amenaza |
|--|---|---|---|-----------------------|
| Estabilidad económica  | BBVA Research   | Crecimiento del PBI de 3.2% en 2018 y 3.5% para el 2019.<br>Se proyecta estabilidad en el tipo de cambio (S/ 3.2 – S/ 3.5 por USD dólar).<br>No se prevé inflación fuera del rango establecido. | Entorno favorable para inversiones      | O                     |
| Consumo privado  | BBVA Research   | Para 2018 y 2019 se prevé un crecimiento del consumo interno (2.7% 2018, 3.0% 2019).  | Incremento del consumo interno          | O                     |
| Juegos Panamericanos   | Sitio web: <a href="http://www.lima2019.pe/">www.lima2019.pe/</a>   | Los Juegos Panamericanos 2019 tendrán a Lunahuaná como una de las sedes para las competiciones.   | Incremento de la demanda y la inversión | O                     |
| Ingreso de Viva Air, aerolínea <i>low cost</i> , como opción de transporte | Sitio web: <a href="http://www.gestion.pe/economia/empresas/viva-air-peru-sera-impacto-low-cost-turismo-interno-134667">www.gestion.pe/economia/empresas/viva-air-peru-sera-impacto-low-cost-turismo-interno-134667</a> | Se espera que con el ingreso de Viva Air se duplique este año el número de peruanos que se movilizan vía aérea, lo que conllevará un mayor flujo de turistas locales al interior del país.      | Menor demanda de turistas a Lunahuaná   | A                     |

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 1.3 Entorno social

Se generan oportunidades en el sector hotelero debido a que los turistas se vuelven más digitales a lo largo de todo el proceso de compra. Buscan un estilo de turismo más vivencial y transformacional e, inclusive, ofertas más segmentadas, como, por ejemplo hoteles *pet friendly*, hoteles temáticos o turismo ecológico.

**Tabla 3. Entorno social**

| Variable                                | Fuente  | Tendencia   | Efecto probable en el sector   | Oportunidad / Amenaza |
|---|---|---|--|-----------------------|
| Turismo experiencial y transformacional | Sitio web: <a href="http://www.hosteltur.com/126606_cinco-tendencias-marcaran-evolucion-turismo-2018.html">www.hosteltur.com/126606_cinco-tendencias-marcaran-evolucion-turismo-2018.html</a> | El turista se ha vuelto, en general, más experiencial que material; inclusive, busca una experiencia transformacional, es decir, autorreflexión, aprendizaje y desarrollo personal.   | Adaptación de los servicios  | O                     |
| Turista se vuelve más digital           | Sitio web: <a href="http://elblogdeturismo.es/redes-sociales-y-turismo-principales-tendencias/">http://elblogdeturismo.es/redes-sociales-y-turismo-principales-tendencias/</a>                | El entorno turístico es cada vez más digital. La mayoría de las personas comparte en las redes su experiencia, interactúa con el contenido de sus amigos respecto de viajes y utiliza las redes y plataformas para investigar sobre su próximo viaje. | Mayor uso de medios digitales y redes sociales por parte de los competidores | O                     |
| Ofertas segmentadas                     | Entrevistas a expertos del sector   | Fuerte tendencia hacia propuestas de valor segmentadas en el sector hotelero, como por ejemplo hoteles <i>pet friendly</i> y hoteles temáticos, así como turismo ecológico o vivencial.   | Adaptación de los servicios  | O                     |

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 1.4 Entorno tecnológico

El principal impacto es el gran protagonismo que han adquirido las plataformas tecnológicas en el proceso de compra de los turistas. Las redes sociales y las OTA<sup>1</sup> se han convertido en un medio muy utilizado por los turistas para buscar información y comunicarse con los hoteles. Por tanto, una oportunidad para los hoteles es el uso de las OTA como un adecuado canal de venta. Por otro lado, existe una amenaza con el crecimiento de los AirBnb, la plataforma tecnológica que permite ofrecer propiedades privadas como hospedaje, ampliando la cantidad de competidores.

<sup>1</sup> Online Travel Agency: se refiere a las páginas web utilizadas para buscar, comparar y reservar hoteles (Entorno Turístico, 2018).

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

| Variable   | Fuente  | Tendencia  | Efecto probable en el sector             | Oportunidad / Amenaza |
|--|---|--|--|-----------------------|
| Crecimiento de reservas en la plataforma digital de hospedaje Airbnb | Sitio web: <a href="http://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-12/airbnb-looks-to-latin-america-now-its-fastest-growing-market">www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-12/airbnb-looks-to-latin-america-now-its-fastest-growing-market</a> | La plataforma digital de hospedaje Airbnb ha tenido un crecimiento agresivo en las principales ciudades de Latinoamérica. En 2017 registró un incremento en las reservas de 148% versus el año anterior. | Mayor número de ofertantes de hospedaje  | A                     |
| Crecimiento de las OTA ( <i>online travel agencies</i> )             | Entrevistas a expertos del sector   | Las OTA, tales como Booking y Expedia, entre otras, permiten al turista buscar, comparar y reservar hoteles y servicios de una forma mucho más rápida y amigable.  | Mayor uso de las OTA como canal de venta | O                     |
| Mayor uso de redes sociales y OTA por parte de los turistas          | Entrevistas a expertos – gerentes de hotel  | Se aprecia un mayor uso de las redes sociales y las OTA por parte de los turistas. Esto se debe a la facilidad para buscar información y reservar hoteles.   | Mayor uso de las redes sociales y OTA    | O                     |

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 1.5 Entorno ecológico

Los pronósticos de neutralidad respecto de fenómenos naturales favorecen la demanda de turistas. Adicionalmente, una oportunidad que se debe considerar es la fuerte tendencia por las certificaciones de turismo sostenible, las cuales incluyen prácticas como, por ejemplo, sistemas de almacenamiento de energía solar, tratamiento de agua, manejo de residuos orgánicos de los alimentos y uso y rehúso de las toallas de baño, entre otras.

**Tabla 5. Entorno ecológico**

| Variable                 | Fuente  | Tendencia   | Efecto probable en el sector | Oportunidad / Amenaza |
|--------------------------|---|---|------------------------------|-----------------------|
| Fenómeno del Niño / Niña | Sitio web: <a href="http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02216SENA-51.pdf">http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02216SENA-51.pdf</a><br><br><a href="http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02204SENA-89.pdf">http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02204SENA-89.pdf</a> | De acuerdo con el monitoreo de las condiciones climatológicas, se sabe que ha disminuido la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno de Niño Costero similar al ocurrido en el 2017, y se prevé condiciones neutras para el próximo año. | Mayor flujo de turistas      | O                     |
| Turismo sostenible       | Sitio web: <a href="https://www.visio nesdelturismo.es/certificaciones-sostenibles-sellos-a-nivel-mundial/">https://www.visio nesdelturismo.es/certificaciones-sostenibles-sellos-a-nivel-mundial/</a>  | El año 2017 fue declarado como el año del turismo sostenible por la Organización de las Naciones Unidas, lo que ejemplifica la fuerte tendencia en el sector turismo por contar con certificaciones sostenibles y ecoamigables.           | Adaptación de los procesos   | O                     |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## **1.6 Conclusiones del macroentorno**

- La crisis política del gobierno origina retracción de inversiones públicas y privadas, lo que podría continuar hasta que se tenga un escenario estable.
- Hay un mayor número de turistas debido a la disminución de tarifas de boletos aéreos y ante la coyuntura de los Juegos Panamericanos 2019.
- Los turistas utilizan activamente las redes sociales y medios digitales durante toda la experiencia del viaje: antes, durante y después.
- Una de las tendencias más fuertes en el sector hotelero es ofrecer propuestas de valor para nichos específicos.
- Las agencias de viaje virtuales son cada vez más utilizadas por turistas, para buscar información y generar reservas de hoteles.
- La adopción de prácticas de turismo amigable es un gran medio para fortalecer la marca y asociarla con una tendencia positiva a nivel mundial.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

De acuerdo con el compendio de cuentas nacionales, los hoteles, junto con otras actividades económicas, como el negocio de restaurantes, transporte de pasajeros y servicio de agencias de viaje, entre otras, se utilizan para cuantificar el sector turismo como una actividad transversal.

Según estimaciones del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima<sup>2</sup>, el PBI del turismo representa entre el 3.3% y 3.9% del total del país y genera aproximadamente 1.1 millones de empleos. Este se divide de la siguiente forma:

- Turismo receptivo: realizado por visitantes provenientes del extranjero, que representa aproximadamente el 31.4% del consumo turístico interior.
- Turismo interno: realizado por visitantes nacionales a diversos destinos al interior del país, que representa aproximadamente el 62.2% del consumo turístico interior.

En el sector hotelero, las principales estadísticas mencionadas por MINCETUR<sup>3</sup> son las siguientes:

- Oferta hotelera: 19.500 establecimientos, 257.538 habitaciones, 446.950 camas.
- Tasa de crecimiento de establecimientos: 6.4% (2016 versus 2015).

---

<sup>2</sup> Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial – Cámara de Comercio de Lima – Informe Económico, marzo 2018

<sup>3</sup> MINCETUR – Reporte Estadístico Turismo, octubre 2016

- Tasa promedio de ocupación de habitaciones: 38.4%.
- Arribos a establecimientos de hospedaje: 41.000.176 (acumulado de enero a octubre 2016), correspondiendo un 83% a arribos de turistas nacionales.
- Tasa de crecimiento de arribos: 5.3% (2016 versus 2015).
- Número de establecimientos clasificados<sup>4</sup>: 3.287.

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **2.2.1 Rivalidad entre competidores (alta)**

De acuerdo con las conclusiones de las entrevistas a gerentes de hotel de Lunahuaná (ver Capítulo II, sección 5), el sector hotelería en Lunahuaná viene creciendo año a año y cuenta con grandes barreras de salida, debido a la fuerte inversión realizada para la compra de terreno y construcción del hotel.

### **2.2.2 Poder de negociación de clientes (bajo)**

Los hoteles de la zona tienen como clientes a familias, parejas o grupos de amigos, con lo cual la demanda se reparte entre muchos. Cada uno de los clientes representa un volumen muy bajo en comparación con las ventas totales del hotel, con lo cual el poder de negociación de los clientes es bajo.

### **2.2.3 Poder de negociación de proveedores (bajo)**

En la tabla 6, se hace el análisis de los principales tipos de proveedores del hotel, siendo los referidos a alimentos y cerveza los catalogados como críticos, debido a la frecuencia del servicio y el impacto para la operación. Para el caso de los proveedores de alimentos, se tiene un poder de negociación bajo, porque hay muchos posibles proveedores, distribuidos en mercados de Cañete y Lima; además, ninguno concentra una parte relativamente importante de todas las compras. El proveedor de cerveza es un distribuidor de Backus que también puede catalogarse con un poder de negociación bajo, porque mantiene las mismas condiciones comerciales para la mayoría de los hoteles de la zona.

---

<sup>4</sup> La clasificación significa indicar el número de estrellas del hotel o, en todo caso, si es un albergue o un *ecolodge*.

**Tabla 6. Análisis de tipos de proveedores**

| Tipo de proveedor         | Frecuencia del servicio | Impacto en la operación | Detalle del servicio  |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------|---|
| Alimentos                 | Alta                    | Alto                    | Suministran alimentos para el restaurante. Suelen ser mercados de Lima y proveedores locales. |
| Cerveza                   | Alta                    | Alto                    | Se trabaja con un distribuidor autorizado de Backus que abastece a los hoteles de la zona.    |
| Vinos y piscos            | Media                   | Alto                    | Proveedores locales que elaboran vinos y piscos artesanales.                                  |
| Mantenimiento estructural | Baja                    | Medio                   | Mantenimiento estructural de las habitaciones, albañilería y limpieza profunda de la piscina. |
| Servicios generales       | Media                   | Medio                   | Jardinería, cerrajería, fontanería, pintura, limpieza continua de la piscina.                 |
| Suministro de equipos     | Baja                    | Bajo                    | Suministran equipos de seguridad, equipos de primeros auxilios, muebles y enseres.            |

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### **2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes (media)**

El análisis de barreras de entrada indica una amenaza media. Las principales barreras son el requerimiento de capital para la construcción y la instalación de servicios e infraestructura. Los puntos que favorecen la entrada son la ausencia de restricciones de tipo gubernamental o de economías de escala.

#### **2.2.5 Amenaza de productos sustitutos (alta)**

Se definen algunos lugares alternativos que sean destinos turísticos más visitados por limeños, donde la distancia y el presupuesto del viaje sean similares a una ida a Lunahuaná. De acuerdo con el perfil del vacacionista nacional elaborado por Promperú<sup>5</sup>, los destinos sustitutos principales que cumplen con las características mencionadas son Ica, que incluye Paracas y Pisco, Huaral, Canta y algunos destinos de Lima Metropolitana, como Chosica y Cieneguilla (ver sección 2.4 – análisis de la competencia). La amenaza es alta debido a que los visitantes pueden elegir cualquiera de esos destinos, porque el precio y las características de los hoteles de Lunahuaná no generan ventajas competitivas únicas.

### **2.3 Análisis de los clientes**

Lunahuaná es un destino turístico enfocado principalmente en el turismo interno. En la infografía del gráfico 1 se muestra el perfil de los segmentos de vacacionistas.

<sup>5</sup> Promperú – Perfil del Vacacionista Nacional, 2017

En un estudio de Promperú del año 2016, se indica el perfil del vacacionista nacional que visita Lunahuaná<sup>6</sup>:

- Edad: 20% de 18 a 24 años, 41% de 25 a 44 años y 39% de 45 a 64 años.
- 53% tiene pareja y 47% no.
- Motivación principal para viajar a Lunahuaná: 36% por descanso o relax, 23% por diversión, 20% para conocer nuevos lugares y 18% para salir con la familia.
- Preferencia de Lunahuaná: principalmente por los paisajes y la naturaleza, los precios económicos, los atractivos turísticos y el clima cálido

En el anexo 11, a continuación, se analiza, a través de mapas de empatía, los principales segmentos de turistas nacionales que visitan Lunahuaná.

#### **2.4 Análisis de la competencia**

Se define a los competidores directos a los hoteles ubicados en Lunahuaná que forman parte del mismo destino turístico. Así mismo los competidores indirectos son los hoteles ubicados en los destinos sustitutos a Lunahuaná que ofrecen los mismos servicios y una infraestructura similar.

Para analizar la competencia directa, se utilizó la herramienta denominada Price Brand Ladder, la cual permitirá determinar los segmentos de hoteles en Lunahuaná basados en el precio, así como entender la posición relativa actual del hotel Sol de Luna y demás competidores frente al líder del sector; el hotel Rumi Wasi (ver Capítulo IV sección 3). En dicho análisis, se encuentra lo siguiente:

- Se identifica cuatro segmentos de hoteles: *premium*, superior, estándar y hospedajes.
- Gran parte de los hoteles de Lunahuaná está dentro del segmento de hoteles estándar, los cuales tienen una capacidad de veinticinco a cincuenta habitaciones. La variación de los precios de venta de ese segmento es mínima, por lo que la calidad del servicio y la disponibilidad hace la cuota de diferencia.
- El segmento *premium* busca una diferenciación basada en calidad de servicio, infraestructura y la opción de alimentación completa durante la estadía.

---

<sup>6</sup> Promperú – Vacacionista nacional que visitó Lunahuaná, 2016

- En el segmento de hospedajes, las características principales son las siguientes: precio accesible y servicios básicos de alojamiento que no incluyen desayuno.

Respecto de los competidores indirectos, el anexo 1 contiene información detallada de los principales competidores. Las conclusiones más relevantes son las siguientes:

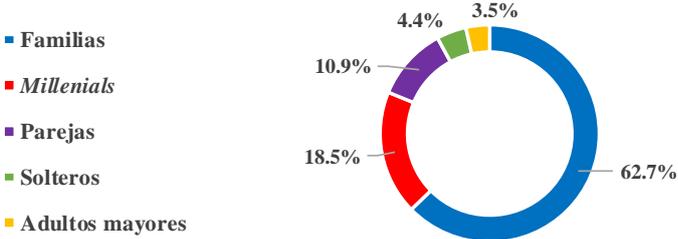
- Al sur de Lima se ubica la mayor competencia de Lunahuaná. Se tiene la zona de Paracas, la cual se ha posicionado con hoteles de 4 y 5 estrellas y, por otro lado, está la ciudad de Ica, que cuenta con un clima soleado durante casi todo el año y tiene como mayores atracciones la práctica del *sandboarding* y recorridos por los viñedos.
- En la zona de Lima hay destinos muy populares, como Cieneguilla y Chosica, que se caracterizan por un clima soleado y opciones de hospedaje desde *bungalows* para familias, clubes y hoteles campestres.
- En el norte chico de Lima se ubican las ciudades de Huaral y Canta, usualmente visitadas bajo la modalidad de visita *full day*.

## **2.5 Conclusiones del microentorno**

Las principales conclusiones del análisis del microentorno son las siguientes:

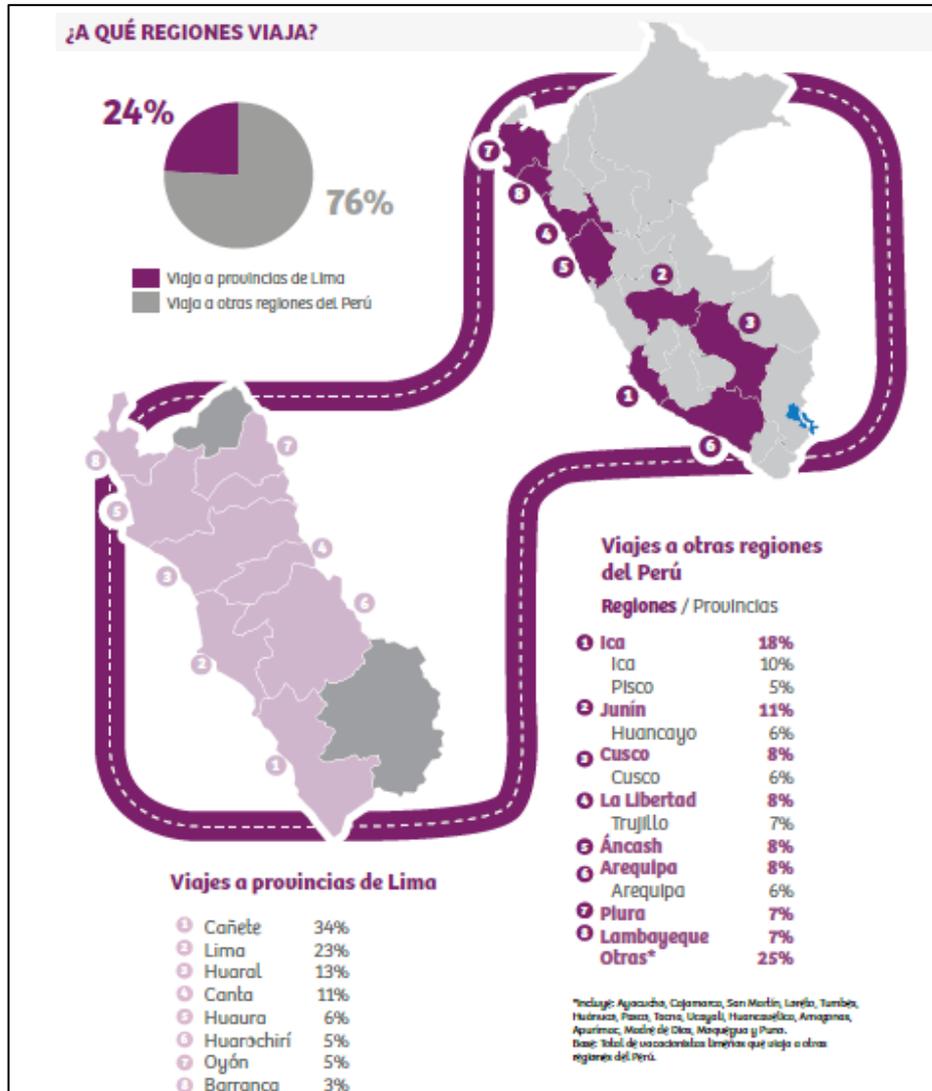
- El turismo en el Perú está representado principalmente por el turismo interno, que representa el 62% del consumo turístico.
- El nivel de formalidad es muy bajo en el Perú. Solo el 16.8%, de los 19.500 establecimientos, se encuentra clasificado.
- Las dos fuerzas del sector hotelería que mayor impacto tienen en Lunahuaná son la rivalidad entre competidores y la amenaza de productos sustitutos. En el primer caso, porque existe gran número de competidores con propuestas de valor poco diferenciadas entre ellas, con lo cual la competencia es intensiva. Respecto de los productos sustitutos, existen varios destinos turísticos cercanos a Lima, que pueden satisfacer las necesidades de los turistas.
- Más del 73% de los viajes que se realizan dentro del Perú por vacacionistas nacionales corresponden a los segmentos familia y parejas, siendo los dos principales segmentos.
- De acuerdo con el análisis de competidores del Price Brand Ladder, el Hotel Sol de Luna tiene la oportunidad de incrementar el precio, manteniéndose dentro del mismo segmento, si es que mejora la actual propuesta de valor para diferenciarse de los otros competidores del segmento estándar.

**Gráfico 1. Infografía sobre segmentos de vacacionistas nacionales a Lunahuaná**

|   | Familias  | Millenials  | Parejas  | Solteros  | Adultos mayores  |
|---|---|---|--|---|--|
| <b>Segmento</b>   |    |                              |                     |                            |     |
| <b>Descripción</b>  | Cualquiera que sea su estado civil, se caracterizan por tener hijos.  | Personas entre 18 y 35 años que no forman parte de una pareja.  | Personas sin hijos que tienen un compañero sentimental.  | Personas entre 35 y 60 años que no forman parte de una pareja.  | Turistas mayores de 60 años; independientemente del estado civil o de si tienen hijos. |
| <b>Proporción de viajes de los vacacionistas nacionales</b> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Familias</li> <li>■ Millenials</li> <li>■ Parejas</li> <li>■ Solteros</li> <li>■ Adultos mayores</li> </ul> |   |  |   |  |
| <b>Motivo principal para viajar</b>                         |  <b>Descanso y ocio</b>   |   |  |   |  |
| <b>Motivo secundario para viajar</b>                        | <br>Salir con la familia   | <br>Conocer nuevos lugares |  | <br>Salir con la familia |  |
| <b>Medios que despiertan su interés para viajar</b>         | 1° Comentarios de amigos y familiares<br>2° Programas de TV sobre viajes  | 1° Comentarios de amigos y familiares<br>2° Internet / redes sociales   | 1° Comentarios de amigos y familiares<br>2° Programas de TV sobre viajes / Internet y redes sociales | 1° Comentarios de amigos y familiares<br>2° Programas de TV sobre viajes                                      | 1° Comentarios de amigos y familiares<br>2° Programas de TV sobre viajes               |
| <b>Medio donde buscan información turística</b>             | Para todos los segmentos, el principal medio donde buscan información es Internet y redes sociales  |   |  |   |  |

Fuente: Elaboración propia, con base en información de Promperú, 2017

**Gráfico 2. Principales destinos visitados por vacacionistas limeños**



Fuente: Promperú, Perfil del Vacacionista Nacional, 2016

### 3. Análisis interno: la empresa

#### 3.1 Historia y evolución

El hotel Encantos del Sol de Luna es una compañía familiar cuyo propietario es el Sr. Modesto Pacheco Minaya. Debido a sus continuos viajes hacia la zona de Lunahuaná, detectó la oportunidad de construir un hotel con un estilo de casa de campo familiar, enfocándose en las personas que quisiesen vivir gratas experiencias a un precio razonable. En 1998 tomó la decisión de comprar el terreno de 12 mil m<sup>2</sup> y terminó la obra en el año 2003. El hotel comenzó a atender al público el 10 de abril del 2004.

### 3.2 Organización y estructura

**Tabla 7. Organización del personal del hotel Encantos del Sol de Luna**

|                                | <b>Cargo</b>        | <b>Función</b>   |
|--------------------------------|---------------------|--|
| <b>Personal administrativo</b> | Gerente general     | Responsable del planeamiento y la elaboración de presupuesto anual.  |
|                                | Administrador       | Responsable de atención y reserva de los clientes; logística de los requerimientos del hotel.                    |
|                                | Jefe de cocina      | Responsable de gestionar el restaurante y el bar.  |
| <b>Personal operativo</b>      | Auxiliares          | Encargados de limpieza y mantenimiento de la infraestructura del hotel.  |
|                                | Ayudantes de cocina | Responsables de la preparación de la comida elaborada por el restaurante, limpieza y mantenimiento de la cocina. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 3.2 Recursos y capacidades

En el anexo 2 se puede apreciar las instalaciones actuales y en la siguiente tabla se indica los principales recursos y capacidades del hotel Sol de Luna.

**Tabla 8. Recursos y capacidades del hotel Sol de Luna**

|          |             |                             |  |
|----------|-------------|-----------------------------|--|
| Recursos | Tangibles   | Activos físicos             | Terreno del hotel con 12 mil m <sup>2</sup> (40% de área libre).<br>36 habitaciones: 10 dobles, 12 triples y 14 matrimoniales.<br>1 piscina para adultos de 80m <sup>2</sup> con profundidad de 2.8 m.<br>1 patera para niños de 30 m <sup>2</sup> con profundidad de 0.5 metros.<br>Restaurante con un aforo de 60 personas.<br>Playa de estacionamiento para 30 vehículos. |
|          |             | Tecnología                  | Wifi en habitaciones y zonas en común del hotel.<br>Sistema de reserva mediante redes sociales y pagina web.   |
|          |             | Recursos humanos            | 8 trabajadores.  |
|          | Intangibles | Gestión de recursos humanos | Sistema de capacitación al personal (nivel básico).  |
|          |             | Imagen de la empresa        | Compañía peruana con 14 años de experiencia; reputación media en referencia a la calidad de las habitaciones.  |

|             |  |       |   |
|-------------|--|-------|---|
|             |  | Marca | La marca Sol de Luna es reconocida a nivel local y posicionada como un hotel familiar.  |
| Capacidades | Capacidad de gestión de recursos humanos |       | Remuneración y beneficios según ley (CTS, gratificaciones, seguros y vacaciones).   |
|             | Capacidad propia de la organización      |       | Manual de atención y servicio al cliente. Optimización de recursos y cuidado de medio ambiente.   |
|             | Cultura empresarial                      |       | Promoción del desarrollo empresarial hotelero como base para la contribución del desarrollo social y económico de la localidad, así como la calidad de sus servicios. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 3.3 Productos y servicios

#### 3.3.1 Hospedaje

El hotel cuenta dos plantas y un total de 36 habitaciones de amplio espacio y terraza. Las habitaciones están equipadas con baños con agua caliente, TV y servicio de cable.

#### 3.3.2 Restaurante

El hotel cuenta con una capacidad máxima de atención de hasta quince mesas de seis personas cada una, para la atención del público. Ofrece una carta variada, en la cual se puede encontrar comida regional local y platillos tradicionales peruanos.

#### 3.3.3 Servicios de deportes extremos

A través de alianzas con operadores locales de deportes de aventura, se ofrece a los huéspedes los servicios de canotaje, paseo en cuatrimoto y *canopy*.

### 3.4 Satisfacción con el servicio

El hotel no cuenta con un proceso definido para medir la satisfacción de sus clientes. Por lo tanto, a manera de piloto, se diseñó e implementó una encuesta de satisfacción para medir qué tan satisfechos están los clientes con el servicio brindado. El modelo de la encuesta de satisfacción se muestra en el anexo 3. Los resultados indican lo siguiente:

- El alto índice de lealtad indica que los clientes que visitan el hotel tienen alta probabilidad de volver al mismo, además de recomendar el servicio.
- Los factores que más contribuyen con la satisfacción de los clientes, y se recomendaría enfatizarlas, son limpieza, comodidad y orden de las habitaciones, tamaño de la piscina, comida, atención del personal y decoración del restaurante.

- Las principales oportunidades de mejora están en los servicios de las habitaciones, la limpieza de la piscina, la infraestructura alrededor de la piscina (sillas, mesas y sombrillas) y el tiempo de atención en el restaurante.

El consolidado de las 32 encuestas realizadas se muestra a continuación, en la tabla 9.

**Tabla 9. Resultados de la encuesta de satisfacción**

| <i>Net promotor score</i>                          | 87.5% |     |
|--|-------|-----|
|  | T2B   | B2B |
| Satisfacción general                               | 100%  | 0%  |
| Satisfacción con política <i>pet friendly</i>      | 84%   | 3%  |
| Satisfacción con habitaciones                      |       |     |
| Limpieza y orden                                   | 97%   | 0%  |
| Comodidad  | 100%  | 0%  |
| Servicios (agua caliente, wifi, TV con cable)      | 81%   | 9%  |
| Satisfacción con piscina                           |       |     |
| Limpieza   | 84%   | 3%  |
| Tamaño   | 97%   | 0%  |
| Sillas, mesas y sombrillas alrededor de la piscina | 84%   | 6%  |
| Satisfacción con restaurante                       |       |     |
| Comida (sazón, cantidad y presentación)            | 94%   | 0%  |
| Tiempo de atención                                 | 84%   | 0%  |
| Atención del personal                              | 100%  | 0%  |
| Limpieza y decoración                              | 100%  | 0%  |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 4. Diagnóstico situacional de la empresa

### 4.1 Análisis FODA

**Tabla 10. Matriz FODA**

| Oportunidades  | Amenazas  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. El turista se vuelve más digital, utilizando redes sociales y plataformas <i>online</i>.</li><li>2. Crecimiento de agencias de viaje virtuales como canal de compra.</li><li>3. Los turistas muestran una tendencia por hospedarse en hoteles con propuestas de valor segmentadas y enfocadas en nichos.</li><li>4. Los visitantes buscan una mayor oferta de actividades.</li></ol>                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fuerte competencia en el sector hotelero</li><li>2. Alta presencia de destinos turísticos sustitutos a Lunahuaná</li><li>3. Crece el número de turistas nacionales que optan por visitar provincias debido a la reducción de pasajes aéreos</li><li>4. Crecimiento de AirBnb para ampliar la competencia del sector hotelero</li><li>5. Estacionalidad marcada en feriados largos</li></ol>                                |
| Fortalezas   | Debilidades   |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ubicación al ingreso de Lunahuaná altamente visible y con acceso al río.</li><li>2. Altos índices de satisfacción general con el hotel y recomendación del servicio.</li><li>3. Restaurante es del agrado de los clientes principalmente por la comida y la atención del personal.</li><li>4. Cuenta con un área libre de 4.800 m<sup>2</sup> que podría ser utilizada para mejorar la infraestructura.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. No tiene diferenciación respecto a la propuesta de valor del resto de competidores</li><li>2. La infraestructura actual (piscina, habitaciones, restaurante, áreas comunes) requiere mantenimiento general y/o luce incompleta</li><li>3. El tiempo de atención en el restaurante es elevado y genera malestar en los clientes</li><li>4. Ausencia de base de datos de clientes integrada al sistema de reservas</li></ol> |

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 4.2 Conclusiones de la situación de la empresa

En cuanto a la situación del hotel, el principal efecto detectado es una desaceleración en el crecimiento de ventas, debido principalmente a una demanda hotelera inestable y muy estacional, alta competencia directa en la zona y en otros destinos turísticos, poca diferenciación en la propuesta de valor respecto de los competidores directos y baja tasa de fidelización de los clientes. Sin embargo, existen grandes oportunidades de desarrollo a través de un relanzamiento que se enfoque en lo siguiente:

- Enfoque en las necesidades del segmento de mayor potencial: familias.
- Diferenciación del concepto basándose en los servicios y la infraestructura.
- Conservación y mejora de los niveles de satisfacción, retención y fidelización.

## **Capítulo II. Investigación de mercado**

### **1. Definición del problema de investigación**

Evaluar la viabilidad para el nuevo concepto de hotel enfocado en las necesidades y las expectativas específicas del segmento de familias con hijos pequeños.

### **2. Objetivos de la investigación**

Los objetivos generales y específicos necesarios para cumplir con cada frente de investigación son los que se detalla a continuación..

#### **2.1 Evaluar la industria hotelera del Perú**

- Identificar los factores que influyen en el turismo interno.
- Evaluar el impacto de la tecnología en el turismo interno.
- Evaluar el nivel de formalidad del sector hotelero.
- Identificar la estacionalidad en el turismo interno.
- Identificar los destinos sustitutos a Lunahuaná.

#### **2.2 Evaluar el comportamiento, las características y las necesidades de los clientes, con énfasis en el segmento familias**

- Identificar hábitos de comportamiento del turista interno.
- Identificar tendencias y cambios del turista interno.
- Evaluar el impacto de la tecnología en los hábitos del turista interno.
- Identificar canales de compra, distribución y comunicación preferidos.
- Evaluar el comportamiento y la satisfacción de los clientes que visitan el hotel Sol de Luna.

#### **2.3 Evaluar la propuesta de valor del concepto propuesto y del sector hotelero de Lunahuaná**

- Evaluar propuesta de valor del concepto propuesto.
- Evaluar propuesta de valor actual de los hoteles.
- Identificar expectativas de los clientes al visitar Lunahuaná.
- Identificar problemática de los hoteles de Lunahuaná.

## **2.4 Estimar la demanda**

- Identificar qué segmentos de turistas visitan Lunahuaná.
- Identificar la frecuencia y el tiempo de las visitas a Lunahuaná.
- Evaluar la aceptación del concepto propuesto.
- Evaluar variables de demanda para el concepto propuesto.

## **3. Metodología**

La etapa cuantitativa de la investigación se inició con un análisis del sector y del consumidor, para lo cual se usó fuentes secundarias. En la etapa cualitativa y exploratoria se procedió a construir los guiones para las entrevistas y observaciones etnográficas y entrevistas con expertos. Finalmente, se pasó a la investigación concluyente y con la información recabada se procedió a elaborar el nuevo concepto de hotel, que fue evaluado a través de una encuesta a clientes potenciales, utilizando un muestreo por conveniencia. Este proceso culminó en un estudio de demanda, test de concepto y test de precio, que complementaron y validaron la información ya obtenida. Para las encuestas se usó una muestra por conveniencia (Malhotra, 2018).

## **4. Fuentes de información**

### **4.1 Investigación secundaria**

Para la información secundaria, se revisaron informes, noticias y portales de información relacionados con el turismo interno, tales como Promperú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur, Apeim, Instituto Nacional de Estadística e Informática – Inei, Ipsos Apoyo, Turismo 360, Cámara Nacional de Turismo del Perú - Canatur, diario La República, Banco de Datos Turísticos del Perú – Badatur y BBVA Research Perú.

### **4.2 Investigación primaria**

La información primaria consistió en lo siguiente:

- Entrevistas en profundidad a expertos
- Observación etnográfica
- Encuesta a clientes potenciales

El detalle de las fuentes primarias se encuentra detallado en los siguientes anexos: modelo de encuesta del nuevo concepto familiar, en el anexo 4; resultados de encuesta del nuevo concepto familiar, en el anexo 6; guía de observación etnográfica, en el anexo 5; resultados de la

observación etnográfica, en el anexo 7; guía de preguntas a expertos, en el anexo 8; y resultados de la encuesta a expertos, en el anexo 9.

## **5. Hallazgos y conclusiones**

### **5.1 Hallazgos y conclusiones de las fuentes secundarias**

Sobre el sector de turismo interno:

- Representa el 3.18% del PBI peruano y está en crecimiento.
- El ingreso de aerolíneas *low cost* dinamiza el sector, lo cual permite que los turistas puedan viajar con mayor frecuencia a provincias.
- Existen muy pocos hoteles fuera de las principales ciudades que se encuentren categorizados.

Sobre el comportamiento y las características del vacacionista interno:

- El promedio de viaje del limeño es de 3.9 viajes por año.
- El 68% de las familias limeñas prepara su viaje con un mes de anticipación.
- El 61% se aloja en un establecimiento pagado.
- El 71% de las familias prefiere lugares donde se disfrute de la naturaleza.
- El 40% elige el destino por el clima.
- El 78% de las familias financia el viaje con ahorros.

Sobre el perfil del vacacionista que visitó Lunahuaná:

- La principal razón para visitar Lunahuaná fue descansar o relajarse, 36%.
- El 43% de los visitantes sintió interés de viajar por comentarios de amigos.
- El 58% prefirió el destino por la naturaleza y el 35% por los precios.
- El 72% de los visitantes buscó información sobre lugares turísticos y el 57% sobre alojamiento.

### **5.2 Hallazgos y conclusiones de las entrevistas a expertos**

Sector de turismo interno e industria hotelera:

- Los factores que más influyen son las fechas especiales y los feriados largos, el clima favorable, los descuentos y las promociones de precio.
- El mayor impacto de la tecnología se aprecia en el uso de redes sociales y plataformas como *Booking.com* y *TripAdvisor*, que facilitan la información necesaria para que los turistas puedan planificar sus viajes.

- El nivel de formalidad de los hospedajes es bajo. Los clientes y los entes reguladores solo ven la formalidad del lado tributario, pero no de la reglamentación del sector.
- El principal flujo de turistas en Lunahuaná es en Semana Santa, Fiestas Patrias, Año Nuevo y feriados largos.

Comportamiento, características y necesidades de los clientes:

- El turista nacional planifica sus viajes con poca anticipación, está muy preocupado por el precio, compara y exige mucho más que antes, considera la seguridad como un tema prioritario.
- La principal tendencia que se constata en el comportamiento del turista es la búsqueda de una experiencia de viaje con ofertas microsegmentadas, como hoteles *pet friendly*, hoteles temáticos y turismo ecológico, entre otras.

Propuesta de valor del sector hotelero en Lunahuaná:

- El sector hotelero de Lunahuaná no muestra mayor diferenciación en los servicios ofrecidos por la mayor parte de los competidores.
- Las principales expectativas no cubiertas son la falta de alternativas de diversión para la noche y alternativas para los niños y la familia.
- Los principales problemas en los hoteles se originan por la mala atención en el servicio y la mala infraestructura en habitaciones, así como la falta de wifi y servicio de cable.

Demanda en Lunahuaná:

- El segmento de turistas nacionales que visita Lunahuaná está conformado, principalmente, por familias y el segmento de parejas está en segundo lugar.
- Las familias se quedan un máximo de dos noches, y de preferencia en fines de semana, mientras que las parejas y los amigos se quedan solo una noche.

### **5.3 Hallazgos y conclusiones de la encuesta**

Actitudes, hábitos y comportamientos hacia el turismo interno:

- La frecuencia de viajes al interior del país es baja; un 63% declara haber viajado dentro del Perú una o dos veces y un 31% de tres a cinco veces en los dos últimos años.
- Las principales razones para viajar son «disfrutar con la familia» (42%), «descanso y ocio» (34%) y «diversión» (16%).
- 72% hace reservaciones en hoteles antes de viajar.
- El principal medio para buscar información sobre hoteles son las plataformas digitales Booking.com (33% de las respuestas), Google (23%) y Trip Advisor (18%); luego sigue «recomendaciones de amigos / familiares» (15%).

- En cuanto a la ocasión de viaje, «vacaciones» es la principal (39%), seguida por «feriados largos» (31%).

Hábitos y comportamientos al viajar a Lunahuaná:

- 82% declara haber ido a Lunahuaná en algún momento; 26% declara haber viajado en el último año.
- 89% indica que su principal medio para viajar a Lunahuaná es el auto.
- 6% indica que viaja a Lunahuaná a través de la modalidad de *full day* con agencia.
- 93% indica que se aloja en un hotel al visitar Lunahuaná.

Aceptación del concepto propuesto:

- En el segmento familias, 87% sí estaría dispuesta a visitar el hotel, 12% tal vez lo visitaría y 1% no lo visitaría.
- En el segmento parejas, 71% sí estaría dispuesta a visitar el hotel, 22% tal vez lo visitaría y 8% no lo visitaría.

Rango de precio que pagaría por una noche en habitación doble o matrimonial:

- En el segmento familias, 50% pagaría entre S/ 200 y S/ 250; 25% pagaría entre S/ 150 y S/ 200; y 22% pagaría entre S/ 250 y S/ 300.
- En el segmento parejas, 48% pagaría entre S/ 150 y S/ 200 y 41% pagaría entre S/ 200 y S/ 250.

Número de noches que se hospedaría en el hotel:

- En el segmento familias, 61% se hospedaría dos noches, 25% una noche, 13% tres noches.
- En el segmento parejas, 66% se hospedaría dos noches, 18% una noche y 9% tres noches.

Frecuencia con la que visitaría el hotel:

- En el segmento familias, 36% lo haría entre seis y doce meses, 36% entre doce y dieciocho meses y 22% en más de dieciocho meses.
- En el segmento parejas, 33% lo visitaría entre seis y doce meses, 28% entre doce y dieciocho meses y 27% en más de dieciocho meses.

#### **5.4 Hallazgos y conclusiones de la observación etnográfica**

Fortalezas:

- Es fácil llegar al hotel, debido a su ubicación y señalización en la carretera.
- La entrada y el estacionamiento son amplios y accesibles.
- El proceso de *check-in* es rápido y se brinda información relevante.
- En general, la piscina es limpia, de buen tamaño y profundidad, sobre todo para los adultos.

- La sazón de la comida y el servicio del personal en el restaurante es lo más valorado.

Oportunidades de mejora:

- Señalización de espacios.
- Piscina: hace falta sillas y sombrillas alrededor de la piscina y música ambiental.
- Restaurante: falta de un menú específico para niños; hay poca variedad de opciones de sándwiches durante la noche. Respecto del servicio, el tiempo de atención es el principal aspecto que se critica.

## **6. Estimación de la demanda**

La información de la investigación de mercados se utilizó para determinar la demanda para el primer año del hotel luego de su relanzamiento. Las principales consideraciones son:

- El universo de clientes potenciales está definido por los hogares de Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C, con hijos menores de doce años.
- La edad de los hijos se infiere en función de la edad del jefe del hogar. Se asume que la mayoría de los hogares con hijos menores a doce años corresponde a aquellos en los que el jefe de hogar tiene entre 31 y 45 años de edad.
- La disposición de compra de la encuesta se ajustó para que tuviese un valor más realista. Por lo tanto, solo se consideró a aquellos que efectivamente visitarían el hotel: 75% de los que marcaron sí y 25% de los que marcaron tal vez.
- El grado de exposición al marketing surge a partir del alcance potencial de la campaña publicitaria de Facebook. El número de familias obtenidas se castiga por el factor de nivel socioeconómico B y C y el factor final de compra del producto obtenido a través de la encuesta. Por lo tanto, el grado de exposición al marketing obtenido es de 19%.
- Se considera 16% como el porcentaje de la población que adoptaría rápidamente el nuevo concepto al tratarse de un producto y servicio innovador (Rogers, 1962).

**Tabla 11. Estimación de la demanda**

| <b>Estimación de la demanda</b>   | <b>Cantidad</b>  | <b>Ratio</b>  | <b>Fuente</b>               |
|---|------------------|---------------|-----------------------------|
| <b><u>A. Determinación del universo</u></b>   |                  |               |                             |
| <b>Hogares de Lima Metropolitana</b>  | <b>2.713.165</b> |               | APEIM 2017                  |
| NSE B   | 662.012          | 24.4%         | APEIM 2017                  |
| NSE C   | 1.112.398        | 41.0%         | APEIM 2017                  |
| <b>Hogares de Lima Metropolitana del NSE B y C</b>  | <b>1.774.410</b> |               |                             |
| NSE B - Hogar con hijos   | 529.610          | 80%           | IPSOS 2017                  |
| NSE C - Hogar con hijos   | 856.546          | 77%           | IPSOS 2017                  |
| <b>Hogares de Lima Metropolitana del NSE B y C con hijos</b>  | <b>1.386.156</b> |               |                             |
| NSE B - Rango edad jefe del hogar (31 a 45 años)  | 104.333          | 20%           | APEIM 2017                  |
| NSE C - Rango edad jefe del hogar (31 a 45 años)  | 182.444          | 21%           | APEIM 2017                  |
| <b>Hogares del NSE B y C con jefe del hogar de entre 31 y 45 años</b>                                       | <b>286.777</b>   |               |                             |
| <b><u>B. Filtros por la encuesta</u></b>  |                  |               |                             |
| <b>Filtro 1: Disposición de compra</b>  |                  |               |                             |
| Sí  | 249.496          | 87%           | Encuesta                    |
| Tal vez   | 34.413           | 12%           | Encuesta                    |
| <b>Familias con disposición de compra del concepto</b>  | <b>283.910</b>   |               |                             |
| Sí (ajustado)   | 187.122          | 75%           |                             |
| Tal vez (ajustado)  | 8.603            | 25%           |                             |
| <b>Familias con disposición de compra - ajustado</b>  | <b>195.726</b>   |               |                             |
| <b>Filtro 2: Precio</b>   |                  |               |                             |
| Pagarían S/250 a más por noche en habitación familiar   | 46.974           | 24%           | Encuesta                    |
| <b>Por lo tanto, el factor de compra del producto es:</b>   |                  | <b>16.38%</b> |                             |
| <b><u>C. Grado de exposición de marketing</u></b>   |                  |               |                             |
| Alcance potencial: familias de Lima Metropolitana con hijos menores de 12 años                              | 82.000           |               | Estrategia de Promoción     |
| Familias de Lima Metropolitana con hijos menores de 12 años de los NSE B (24.4%) y NSE C (41%)              | 53.628           |               |                             |
| Factor de compra del producto   |                  | 16.38%        | Filtros de la encuesta      |
| Familias de Lima Metropolitana con hijos menores de 12 años de los NSE B y C que comprarían el producto     | 8.784            |               |                             |
| <b>Entonces: grado de exposición de marketing (posibles compradores entre universo dispuesto a comprar)</b> |                  | <b>19%</b>    | Cálculo: 8.794 entre 46.974 |
| <b><u>D. Early adopters</u></b>   |                  |               |                             |
| Familias  | 1.405            | 16%           | Rogers 1962                 |
| <b><u>E. Conversión de familias a noches de hospedaje</u></b>   |                  |               |                             |
| Multiplicador: familias que regresan en menos de 1 año  |                  | 47%           | Encuesta                    |
| Multiplicador: N° de noches de hospedaje  |                  | 2             | Encuesta                    |
| <b>N° de noches de hospedaje al año (demanda año 1)</b>   | <b>4.132</b>     |               |                             |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Con base en la demanda del primer año, se plantea la demanda para los siguientes cuatro años, con tasas de crecimiento que reflejen el ciclo de vida del nuevo concepto. En el año 2 se aplicaría una tasa de 15% ,al estar en una fase de crecimiento en el cual se captan clientes con mayor velocidad. Posteriormente, la tasa decae tres puntos porcentuales cada año, al pasar a una fase de madurez. Adicionalmente, el crecimiento de la demanda busca llevar al hotel a una tasa de ocupación de entre 50% y 60%, siendo el promedio del sector hotelero en Lunahuaná. El ratio de ocupación se calcula dividiendo las noches de hospedaje entre la capacidad total, calculada como 13.104 noches (36 habitaciones, 52 semanas, 7 días por semana).

**Tabla 12. Demanda para los cinco primeros años**

|              | Noches de hospedaje | % de crecimiento | % de ocupación del hotel |
|--------------|---------------------|------------------|--------------------------|
| <b>Año 1</b> | 4.132               |                  | 32%                      |
| <b>Año 2</b> | 4.752               | 15%              | 36%                      |
| <b>Año 3</b> | 5.275               | 11%              | 40%                      |
| <b>Año 4</b> | 5.697               | 8%               | 43%                      |
| <b>Año 5</b> | 5.981               | 5%               | 46%                      |

Fuente: Elaboración propia, 2018

### Capítulo III. Planeamiento estratégico

#### 1. Definición de objetivos de marketing

Con base en los resultados de la investigación de mercado, el nuevo concepto de hotel se enfocaría principalmente en el segmento familias. El detalle del modelo de negocio se encuentra esquematizado en el anexo 10, Business Model Canvas. Los objetivos de marketing estarán enfocados en las dimensiones de negocio, la marca y los clientes, que son los principales ejes de medición para un nuevo concepto.

**Tabla 13. Objetivos de marketing**

| Objetivo                  | Corto plazo  | Mediano plazo  | Largo plazo  | Indicador   |
|---------------------------|--|--|--|---|
| <b>Promoción y ventas</b> | Alcanzar el 20% de reservas a través del canal directo   | Alcanzar el 25% de reservas a través del canal directo<br><br>Mantener el crecimiento de ventas mayor a 10% durante los tres primeros años     | Alcanzar el 35% de reservas a través del canal directo<br><br>Mantener el crecimiento de ventas mayor a 8% durante años 4 y 5          | % de reservas directas<br><br>% de crecimiento de ventas en soles                         |
| <b>Marca</b>              | Alcanzar 5.000 seguidores en el <i>fan page</i> en el primer año<br><br>(Referencia: Hotel Embassy de Lunahuaná, 4.300 seguidores) | Alcanzar 20.000 seguidores en el <i>fan page</i> al tercer año<br><br>(Referencia: Hotel Guizado Portillo, 19 mil seguidores)                  | Alcanzar 50.000 seguidores en el <i>fan page</i> al quinto año<br><br>(Referencia: Hotel Viñas Queirolo, 75 mil seguidores)            | N° de seguidores en <i>fan page</i>   |
| <b>Clientes</b>           | -  | Mantener el crecimiento de clientes que visitan el hotel en 5% durante los tres primeros años<br><br>%T2B de satisfacción general $\geq$ a 92% | Mantener el crecimiento de clientes que visitan el hotel en 4% durante los años 4 y 5<br><br>%T2B de satisfacción general $\geq$ a 95% | % de crecimiento de clientes que se hospedan en el hotel<br><br>%T2B satisfacción general |

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 2. Estrategia genérica y de crecimiento

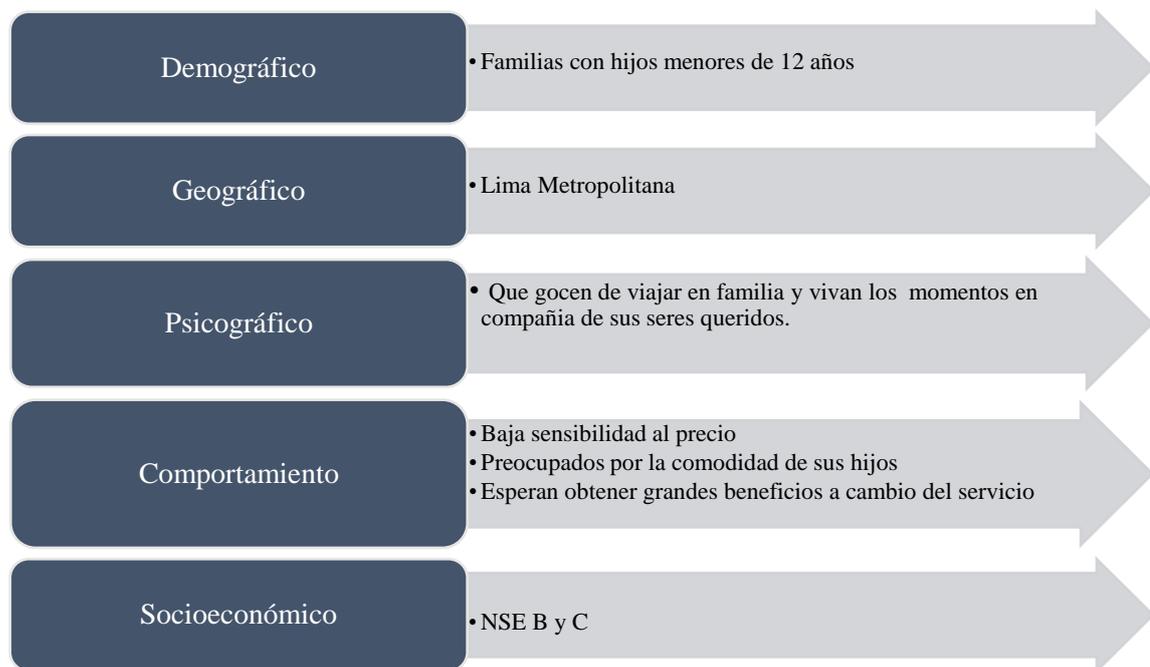
En la estrategia genérica, se aplicará la estrategia de diferenciación. El segmento al que se orientará serán las familias que tengan una actitud positiva hacia los viajes. La propuesta será ofrecerles un lugar seguro donde pasar buenos momentos con su familia. Este enfoque de especialización (Kotler, 1982) ayudará a diferenciarse en un destino que se conoce principalmente por los deportes de aventura. La estrategia de crecimiento a usar será la siguiente:

Corto plazo: penetración en el mercado, debido a que se va a buscar conseguir mayor cantidad de clientes del segmento familias en la zona de Lunahuaná.

Largo plazo: desarrollo de productos, debido a que en el mismo mercado se buscará brindar servicios adicionales y nuevos productos.

### 3. Estrategia de segmentación

**Gráfico 3. Segmento objetivo del Hotel Sol de Luna**



Fuente: Elaboración propia, 2018

### 4. Estrategia de posicionamiento

La estrategia seleccionada estará basada en un posicionamiento por beneficio. Se buscará reflejar los beneficios emocionales que buscan los padres al momento de pasar tiempo de calidad con sus hijos para generar recuerdos y experiencias duraderas. El beneficio principal a destacar será el de disfrutar en familia, mientras que los beneficios secundarios serán el descanso, la diversión y la seguridad. La promesa básica de venta encargada de transmitir la ventaja diferencial será la siguiente: «Un paraíso para los niños y para ti». Con base en los puntos anteriores, la declaración de posicionamiento para el nuevo concepto de hotel será este: «Para las familias que buscan generar recuerdos y experiencias con sus hijos que duren para toda la vida, el hotel Sol de Luna es una alternativa única, donde se podrá disfrutar con toda la familia. Descanso, diversión y seguridad garantizados para ti y tus hijos».

## 5. Estrategia de marca

En la actualidad, ningún competidor de Lunahuaná está en el *top of mind* de los turistas; los pocos hoteles que tienen un grado de recordación a nivel local son los hoteles más grandes y con mayor infraestructura. Sin embargo, ninguno tiene una marca con atributos diferenciadores. Al tratarse del relanzamiento de un hotel actual en donde se definirá un nuevo concepto, enfocado en el segmento familias, la estrategia de marca a implementar se define en el siguiente modelo de construcción de marca (Llopis Sancho, 2011).

**Tabla 14. Modelo de construcción de marca**

| Nuevo concepto de hotel            |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Visión de marca</b>             | Ayudar a las familias a crear experiencias y recuerdos que perduren por siempre.  |
| <b>Identidad de marca</b>          | Asociar la marca y sus atributos a beneficios emocionales generados por el producto/servicio.   |
| <b>Proposición de valor</b>        | Beneficios emocionales que se buscan al hospedarse en el hotel: disfrutar en familia, diversión, descanso, seguridad.   |
| <b>Posicionamiento de la marca</b> | El posicionamiento de la marca será verbalizado a través de la siguiente frase: «El paraíso para los niños y para ti».  |
| <b>Personalidad de la marca</b>    | Arquetipo de marca: El Cuidador.<br><br>Es un padre de familia jovial, alegre, cariñoso, positivo y seguro de sí mismo. Su mayor preocupación es el bienestar de su familia y pasar tiempo de calidad con sus hijos.  |
| <b>Identidad corporativa</b>       | El logo, los símbolos y los colores deben transmitir alegría, diversión, felicidad, confianza, optimismo, amistad y accesibilidad.<br><br>Las ilustraciones y las fotografía mostrarán familias felices, unidas, pasando momentos de diversión y de relax.<br><br>El nombre debe ser sencillo, fácil de recordar y que comunique alguna característica particular que se quiera resaltar del hotel o del destino. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 6. Estrategia de clientes

Respecto de los clientes, se utilizará una estrategia de marketing relacional que tendrá como objetivo conseguir una alta fidelización del segmento objetivo. Para lograrlo, se tendrá como pilares la satisfacción del cliente y adelantarse a sus necesidades; esta estrategia impactará en los siguientes *drivers*:

- Incremento de la frecuencia de las visitas

- Evaluaciones positivas en redes sociales y OTA
- Recomendación a amigos y familiares

La estrategia de marketing relacional seguirá las etapas del modelo definido por Peppers & Rogers<sup>7</sup> sobre implementación de un modelo de CRM. En el anexo 16 se indica cada una de las etapas y la forma cómo se aplicará, basándose en la situación actual del hotel.

## 7. Estrategia de responsabilidad social

El hotel Sol de Luna establecerá una estrategia de valor compartido que se preocupará por el desarrollo sostenible de la localidad de Lunahuaná. Esta se soportará en tres pilares importantes.

**Gráfico 4. Estrategia de valor compartido**



Fuente: Elaboración propia, 2018

### 7.1 Conservación del medio ambiente

Esto se logrará basándose en políticas ecológicas que sean amigables con el medio ambiente:

- Tendencia al uso de energía solar.
- Campaña de concientización para los huéspedes, basada en el consumo de agua y el uso racional de toallas y sábanas.
- Políticas de reciclaje en el hotel .
- Implementación del *upcycling*, reutilizando componentes que creen material valioso para la decoración del hotel.

<sup>7</sup> Peppers & Rogers, 2000.

## **7.2 Responsabilidad social**

Desarrollar estrategias basadas en el mejoramiento del desarrollo social que busquen el bienestar de la localidad de Lunahuaná.

- Ofrecer mejores beneficios (EPS- seguros).
- Dar los mejores implementos de seguridad en el trabajo.

## **7.3 Desarrollo económico**

Enfocarse en las personas de la zona, buscando un fin en común en el que todos logren mejorar sus expectativas económicas.

- Contratación de personal que viva en Lunahuaná.
- Establecer alianzas con empresas locales (operadores de deportes de aventura, viñedos, artesanos).

## Capítulo IV. Marketing *mix*

### 1. Estrategia de producto

La estrategia de producto es diferenciarse de la competencia a través del desarrollo de un nuevo concepto de hotel enfocado en el segmento familias. Por lo tanto, la construcción del concepto, la identidad de marca y los servicios a ofrecer estarán basados en construir experiencias memorables para que disfruten los padres e hijos. Con base en los hallazgos de la investigación de mercado cualitativa y los resultados de la encuesta de satisfacción, los servicios serán diseñados tomando en consideración las siguientes premisas:

- Mejorar la infraestructura en las habitaciones y la piscina, con un concepto familiar.
- Mejorar el tiempo de atención del restaurante e incluir una opción para niños.
- Ofrecer mayor cantidad actividades para niños y familias.

De acuerdo con lo mencionado, el nuevo concepto de hotel será el siguiente:

«Hotel familiar, estratégicamente ubicado al ingreso de Lunahuaná, a solo cinco minutos de la plaza principal y de las mejores atracciones de la zona. Rodeado por completo de campo para tener la tranquilidad que buscas mientras tus hijos disfrutan con las diversas atracciones. Cuenta con personal calificado, preocupado en los más mínimos detalles, con trato cordial y amigable y con una atención personalizada y ágil. Las instalaciones incluyen habitaciones familiares, piscina familiar, restaurante, terraza frente al río, jardines y minihuerto, zona de entretenimiento familiar y miniclub para los niños. Además, tiene una serie de actividades al aire libre para los niños: proyección de películas, pijamadas y lunadas, todas pensadas para que los niños disfruten cada momento en el hotel. Contacto con los mejores operadores de la zona para que realizar canotaje, cuatrimotos, paseo a caballo y *canoping*. Ayudamos a planear las actividades en el valle, visitas a zonas paisajísticas, viñedos y zonas arqueológicas».

#### 1.1 *Mix* de servicios

##### 1.1.1 Habitaciones familiares

Habitaciones decoradas y equipadas considerando la comodidad y la seguridad de las familias. Los espacios de los niños estarán decorados con temas infantiles y lúdicos para generar experiencias distintas. Estarán equipadas con lo siguiente: TV con cable, frigorífico, microondas, hervidor de agua, menaje de cocina y secador de cabello. En las habitaciones del primer piso habrá hamacas en la terraza. Adicionalmente, se contará con una potente señal de wifi gratuito, tanto en las habitaciones como en los espacios comunes.

### Gráfico 5. Modelo de habitaciones familiares



Fuente: Sitio web de Hotel Vía Gótica, Hotel TUI Family Life de Islantilla, Hotel Mar Hotels Paradise Club & Spa Menorca

#### 1.1.2 Piscina familiar

Se remodelará y ampliará la piscina actual para que tenga un concepto familiar donde los padres puedan jugar con los hijos; por tanto, se tendrá una patera, toboganes, juegos de agua y piletas. Alrededor de la piscina se equipará con sillas reclinables, sombrillas, mesas y figuras lúdicas y se brindará gratuitamente toallas y flotadores, para mayor comodidad de los clientes. Se contará con un salvavidas, para brindar mayor seguridad.

### Gráfico 6. Modelo de piscina familiar



Fuente: Sitio web de Hotel Aparthotel Playa Mar de Mallorca, Hotel Viva Can Picafort, Hotel Berga Resort, Entre Chiquitines.

#### 1.1.3 Restaurante

Se remodelará el restaurante actual para mejorar la decoración y lograr un ambiente más familiar y con un mayor número de mesas. Además, contará con un bar para adultos, separado del restaurante. En cuanto al menú, se tendrá platos a la carta de estilo criollo y regional, sándwiches y opciones de menú para niños. Contará con un supervisor de atención al cliente, para garantizar una óptima experiencia.

### Gráfico 7. Modelo de restaurante familiar



Fuente: Sitio web de Royal Sonbou Family Club, Vix.

#### 1.1.4 Zona de entretenimiento familiar

Se contará con un área de 100 m<sup>2</sup> destinada para juegos familiares, donde se tendrá las siguientes opciones: *play station*, palestra, mesas de ping pong, mesas de billar, fulbito de mano, arcos de minifutbol y minibasket y una gran variedad de juegos de mesa.

### Gráfico 8. Modelo de zona de entretenimiento familiar



Fuente: Sitio web de Alamy, El Diario, Hotel Royal Son Bou Family Club Menorca

#### 1.1.5 Miniclub

Se implementará un área de 40 m<sup>2</sup> enfocada en el entretenimiento y el cuidado de niños de entre 2 y 5 años. Contará con actividades tales como talleres de manualidades y pintura, piscina de pelotas y laberintos.

### Gráfico 9. Modelo de miniclub para niños



Fuente: Sitio web de Invisa Hotel Club Cala Verde, Hotel Royal Son Bou Family Club Menorca, Hotel Paradise Club & Spa

#### 1.1.6 Actividades al aire libre

Lunadas y pijamadas en el campo, enfocadas en niños que deseen vivir una experiencia de camping, con fogatas, relatos de cuentos, exploraciones y búsqueda del tesoro. Además, a partir de las 8 p.m. se proyectarán películas familiares.

### Gráfico 10. Modelo de actividades al aire libre



Fuente: Sitio web de Imagenesmy, Travelchannel, Lima para Pequeños, La Voz del Muro

## 2. Identidad de marca

La nueva identidad de la empresa estará basada en la estrategia de marca definida previamente, para lo cual se tendrá en consideración la personalidad y la identidad corporativa indicadas en la sección 5 del capítulo III.

## 2.1 Nombre

Se mantendrá el nombre comercial Sol de Luna, debido a que tiene un significado relacionado con Lunahuaná y con clima soleado. Suena bien y es de fácil recordación.

## 2.2 Eslogan

Se buscará que el mensaje transmita la esencia de la marca y que ayude al posicionamiento deseado. Por tanto, el eslogan guardará relación con la promesa básica de venta: «Un paraíso para los niños y para ti».

## 2.3 Color e identidad cromática

La identidad cromática se replanteará para lograr transmitir alegría, diversión, felicidad, confianza, armonía y seguridad, sentimientos relacionados con una marca que se preocupa por el bienestar de la familia. El principal cambio será retirar el color negro de la identidad cromática y reemplazarlo por azul claro y verde, con lo cual la paleta de colores quedaría de la siguiente forma:

- Naranja (creatividad, optimismo, juventud, espontaneidad, diversión)
- Amarillo (alegría, sol, ocio, energía, felicidad)
- Blanco (inocencia, sinceridad, pureza, limpieza)
- Azul claro (armonía, seguridad, confianza)
- Verde (naturaleza, estabilidad)

## 2.4 Isologo

El isologo actual considera símbolos incaicos que asemejan el sol ocultándose en el horizonte, y el nombre de la marca está en letras blancas sobre fondo negro. Se buscará replantear el isologo para que transmita modernidad, alegría y felicidad, por lo cual se considera hacer los siguientes cambios:

### Gráfico 11. Isologo del hotel Sol de Luna



Fuente: Hotel Sol de Luna y elaboración propia, 2018

### 3. Estrategia de precios

Mediante la investigación de mercado, se detectó que las familias están dispuestas a pasar en Lunahuaná un promedio de dos noches (61% se hospedaría dos noches y 13% tres noches) y a pagar por esas dos noches un promedio de 480 soles; es decir, un promedio de S/ 240 por noche. Actualmente, en el valle de Lunahuaná existen diferentes ofertas de alojamiento, dividida en hospedajes, alojamientos estándar, superior y *premium*, de acuerdo con lo indicado en el Price Brand Ladder (ver gráfico 12). El hotel se encuentra ubicado en la parte inferior del grupo de hoteles estándar que pagan por noche entre S/ 180 y S/ 210, mientras que el siguiente rango de hoteles, superior, tienen un costo por noche de entre S/ 236 y S/ 330.

El nuevo concepto del hotel y las mejoras hechas en infraestructura y servicios lo harían competir en el segmento superior; por tanto, la estrategia principal de precios consiste en colocar un precio *rack* que se encuentre en límite inferior de este segmento para que se perciba una mayor relación de valor y se maneje una política de precios diferenciados entre los meses de temporada alta y baja. Además, el cliente podrá obtener descuentos adicionales cuando:

- Realice la reserva por más de dos noches
- Realice la reserva en días de semana (lunes a jueves)

Con esta estrategia, el precio por noche en habitación familiar sería de:

- S/ 240 en meses de temporada alta
- S/ 200 en meses de temporada baja

### 4. Estrategia de canales

La estrategia de canales será selectiva. Solo se trabajará de forma directa y con agencias de turismo digital (OTA). Actualmente las agencias manejan las siguientes políticas de comisiones:

- Comisión 12%: solo por el uso de la plataforma
- Comisión 16%: por el uso de la plataforma y beneficios de avisos destacados

La estrategia con las agencias virtuales será la de asumir una mayor comisión por las reservas hechas a través de ellas, para tener avisos destacados y una mayor exposición del hotel frente a otros competidores; por tanto, se considera 16% de comisión. Considerando la estrategia agresiva de comisiones con agencias, el porcentaje inicial de reservas realizadas por este canal se estima en 85% para el año 1 y luego desciende progresivamente, hasta alcanzar un 65% en el año 5, asumiendo que las reservas por el canal directo se fortalecen debido al uso de la página web y

redes sociales. Cabe indicar que el promedio de reservas mediante agencias virtuales en el sector es de entre 50% y 55%.

## **5. Estrategia de promoción**

### **5.1 Definición del mensaje**

El objetivo es difundir la marca y los servicios que ofrece el hotel al público objetivo y posicionarlo como una alternativa distinta y única de diversión y entretenimiento familiar. El mensaje central de la comunicación, «Un paraíso para los niños y para ti», evoca una propuesta centrada en la familia, en la que los padres y sus hijos generan recuerdos y experiencias gratas y duraderas.

### **5.2 Comunicación y publicidad**

Los objetivos de comunicación y la publicidad estarán alineados con la estrategia de marca definida en la sección 5 del capítulo III. Como objetivo en el corto plazo, se buscará difundir la marca para generar negocio y, más adelante, construir la marca y seguir posicionándola como una alternativa única y diferente. El plan de comunicación y publicidad del primer año se muestra detallado en la tabla 15 y el plan consolidado de los cinco años en la tabla 17.

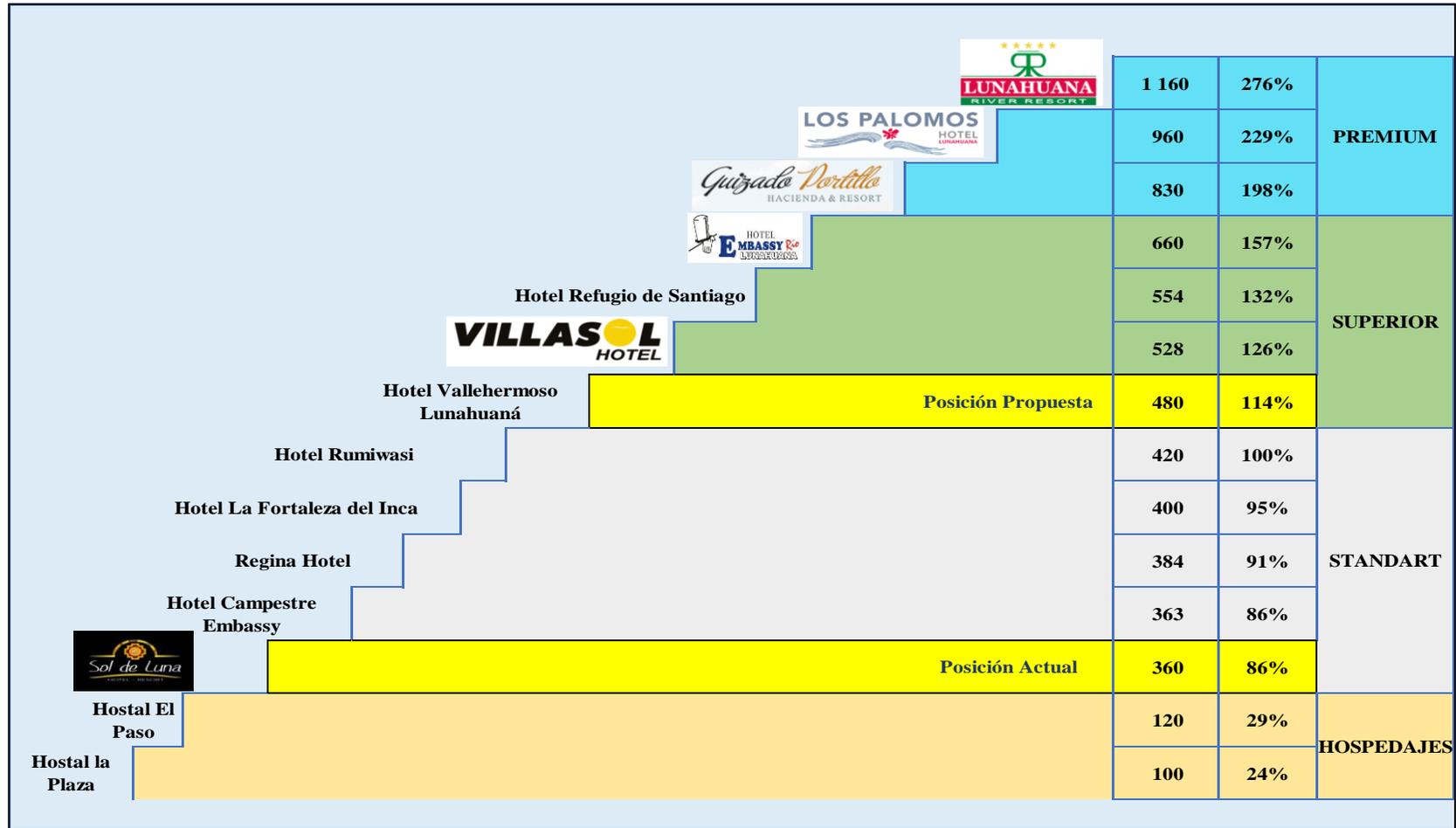
### **5.3 Medios digitales**

Los medios digitales son una parte fundamental del plan de comunicación y también será utilizado como canal de venta; por tanto, se plantean las siguientes iniciativas:

- Creación de la página web con fotos y videos que muestren los servicios del hotel y además que permita generar reservas y pagar a través de una pasarela de pagos.
- Rediseño del Facebook del hotel, que servirá como un espacio informativo y medio de comunicación directo para absolver consultas.

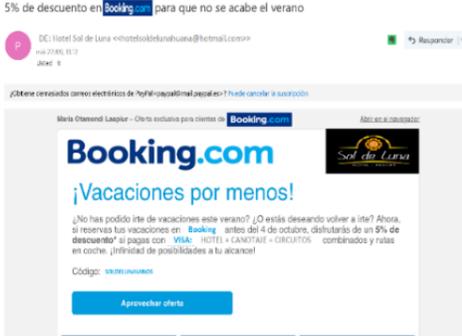
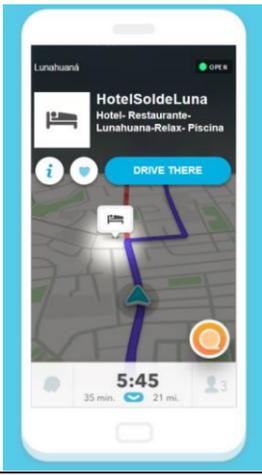
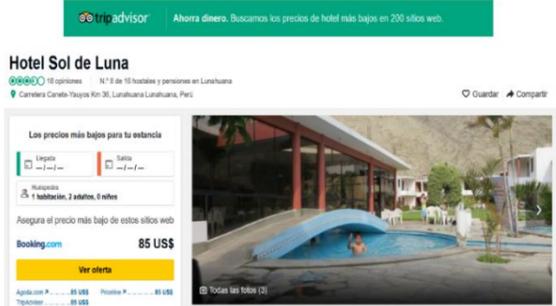
En los anexos 12 y 13 se muestran los modelos de website, Facebook chat, comunicación celular, publicidad para Facebook en PC y dispositivos móviles.

Gráfico 12. Price brand ladder



Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en precios publicados en Booking.com

Tabla 15. Plan de comunicación y publicidad del primer año

| Objetivo publicitario   | Estrategia   | Medio                     | Acciones   | Modelo campaña  | Inversión anual (S/)                |
|-------------------------|--|---------------------------|--|---|-------------------------------------|
| Publicidad informativa  | Generar tráfico del segmento objetivo de la web y fan page                             | Facebook                  | Contratar publicidad en Facebook para que visiten el fan page  |    | 4.800 (pago a Facebook)             |
| Publicidad informativa  | Generar tráfico del segmento objetivo de la web y fan page                             | Google                    | Contratar publicidad en Google para promocionar la web   |    | 3.600 (pago a Google)               |
| Comunicación persuasiva | Incentivar flujo en fechas de alta demanda   | Facebook                  | Promocionar campañas especiales por fiestas y feriados. Comunicar nueva propuesta de relanzamiento hacia segmento familias |   | 2.000 (pago a Facebook)             |
| Publicidad persuasiva   | Promover relanzamiento de nuevo propuesta e incentivar flujo en fechas de alta demanda | Plataforma: Mailchimp.com | Enviar correos electrónicos personalizados a clientes con el uso de un gestor de email marketing                           |  | Se considera plataforma gratuita    |
| Comunicación persuasiva | Publicitar la ubicación del hotel en aplicaciones de navegación                        | Waze                      | Publicitar la ubicación del hotel en Waze e informar sobre rutas y promociones   |  | 2.555 (pago a Waze)                 |
| Publicidad informativa  | Generar confianza en la marca  | Instagram<br>Tripadvisor  | Gestionar contenido e interactuar con clientes actuales y potenciales  |  | Rol asumido por asistente comercial |

Fuente:Elaboración propia, 2018

De acuerdo con los criterios de segmentación establecidos en el gráfico 3, las campañas publicitarias se dirigirán al segmento objetivo. Por lo tanto, el alcance potencial a través de Facebook es de 82 mil familias, con un alcance diario de 5.300, como mínimo, y máximo de 11.000.

Se utilizará la herramienta SEO a través de la plataforma de Google Adwords, con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca del hotel Sol de Luna. Por ello, implementaremos palabras clave que satisfagan los principales buscadores en la web, para encontrar las primeras posiciones de relevancia que estén en la mente del consumidor al momento de buscar alojamientos familiares en Lunahuaná. La navegación y la experiencia de búsqueda logrará un mayor tráfico orgánico provocado por las conversiones realizadas.

- El alcance potencial diario es de 88 + clics
- La audiencia establecida de nuestro cliente objetivo será la siguiente:

**Tabla 16. Audiencia del cliente objetivo para Google Adwords**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Ubicaciones</b>    | Perú  |
| <b>Redes</b>          | Red de Búsqueda, Red de Display   |
| <b>Palabras clave</b> | <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px;"> <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px 5px;">relax</div> <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px 5px;">sol</div> <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px 5px;">fin de semana</div> <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px 5px;">juegos niños</div> <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px 5px;">actividades para niños</div> <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px 5px;">hotel piscina</div> <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px 5px;">hotel familiar</div> <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px 5px;">lunahuana</div> </div> |

Fuente: Google Adwords, 2018

**Tabla 17. Plan de comunicación y publicidad (mediano y largo plazo)**

| Objetivo publicitario  | Estrategia  | Medio                    | Acciones  | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Periodicidad   | Inversión anual (S/)                |
|------------------------|---|--------------------------|---|-------|-------|-------|-------|--|-------------------------------------|
| Publicidad informativa | Generar tráfico del segmento objetivo a la web y a la <i>fan page</i> . | Facebook                 | Contratar publicidad en Facebook para que visiten la <i>fan page</i> .                                    | x     |       |       |       | Diario   | 4.800<br>(pago a Facebook)          |
|                        |   | Google                   | Contratar publicidad en Google para promocionar la web.   | x     | x     | x     | x     | Diario   | 3.600<br>(pago a Google)            |
| Publicidad persuasiva  | Incentivar flujo en fechas de alta demanda.                             | Facebook                 | Promocionar campañas especiales por fiestas y feriados.   | x     |       |       |       | 4 veces al año   | 2.000<br>(pago a Facebook)          |
|                        |   | Facebook                 | Promociones en temporada baja.  |       | x     | x     | x     | 4 veces al año   | 2.000<br>(pago a Facebook)          |
|                        |   | Emailing - Mailchimp     | Enviar correos electrónicos personalizados a clientes con el uso de un gestor de <i>email marketing</i> . | x     | x     | x     | x     | 3 veces al año   | -                                   |
|                        | Publicitar la ubicación del hotel en aplicaciones de navegación.        | Waze                     | Publicitar la ubicación del hotel en Waze e informar sobre rutas y promociones.                           | x     | x     | x     | x     | Diario   | 2.555<br>(pago a Waze)              |
| Publicidad informativa | Generar confianza en la marca.  | Instagram, Facebook, Web | Gestionar contenido e interactuar con clientes actuales y potenciales.                                    | x     | x     | x     | x     | Instagram / Facebook (2 veces por semana)<br>Web (quincenal) | Rol asumido por asistente comercial |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 6. Estrategia de personas

El principal objetivo de la estrategia de personas es asegurar la satisfacción del cliente en todos los puntos de contacto con la empresa, a través de un excelente servicio desempeñado con personal motivado y que se sienta a gusto de ser parte del hotel. Debe considerarse la situación de la empresa, ya en curso desde hace catorce años, con la mayor parte del personal contratado y un número reducido de empleados. Las principales estrategias de gestión radican en la capacitación en temas de servicio, la motivación y el reforzamiento de la cultura interna.

**Tabla 18. Principales estrategias de personal**

| Estrategia                                 | Iniciativas   | Detalle  |
|--|---|--|
| Capacitación activa de empleados           | Capacitación en la cultura, propósito y estrategia del hotel Sol de Luna  | Considerado dentro del presupuesto de la remuneración actual   |
|  | Taller de habilidades interpersonales enfocadas en servicio al cliente: contacto visual, escucha activa, lenguaje corporal y expresiones faciales | Charlas con consultor <i>freelance</i> : S/ 2.500 en el año 1 y año 2  |
|  | Taller de manejo de situaciones críticas con clientes   |  |
|  | Talleres sobre productos y servicios del hotel y las habilidades técnicas necesarias para ejecutarlos   | Costo: S/ 1.500  |
| Motivar y vigorizar personal               | Establecimiento de metas con base en satisfacción del cliente   |  |
|  | Programa de retroalimentación y reconocimiento para un servicio de excelencia   | Cuadro del empleado del mes.<br>Revisión de comentarios para sitios relevantes, como Booking y Tripadvisor, sobre experiencias de viajeros |
|  | Programa de integración de equipos y bienestar  | Desayuno mensual con todo el equipo: S/ 150 por mes<br>Reunión de integración anual: S/ 3.500  |
| Promover e interiorizar la cultura interna | Relanzamiento de la cultura interna enfocada en el cliente: definición de propósito, valores, reglas de servicio                                  |  |
|  | Estandarización de vestimenta de empleados  | Diseño y elaboración de uniformes: S/ 200 al año por empleado  |

Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación se describe la nueva estructura de personal necesaria para brindar una óptima experiencia al cliente, de acuerdo con el concepto propuesto.

**Tabla 19. Organización del personal para el nuevo concepto**

| Personal                          | Funciones principales  | Cantidad | Estatus             | Sueldo base              |
|-----------------------------------|--|----------|---------------------|--------------------------|
| Gerente general                   | Diseño, planificación y ejecución del plan estratégico y presupuesto.  | 1        | Actual              | S/ 4.500.00              |
| Administrador                     | Coordinación de actividades y recursos. Supervisión de operaciones. Encargado de procesos: reservas, logística, tesorería y RR.HH.   | 1        | Actual              | S/ 2.500.00              |
| Jefe de cocina                    | Responsable de la gestión del restaurante. Elaboración y supervisión de preparación de alimentos y bebidas. Gestión logística del restaurante.   | 1        | Actual              | S/ 1.500.00              |
| Auxiliares de mantenimiento       | Encargados de limpieza y mantenimiento de habitaciones e infraestructura del hotel.  | 2        | Actual              | S/ 800.00                |
| Ayudantes de cocina               | Responsables de la preparación de la comida elaborada por el restaurante, limpieza y mantenimiento de la cocina.   | 3        | 2 Actual<br>1 Nuevo | S/ 400<br>(part time)    |
| Mozo                              | Encargados de la atención en el restaurante.   | 4        | 2 Actual<br>2 Nuevo | S/ 600<br>(part time)    |
| Supervisor de atención al cliente | Supervisa la atención del cliente en todos los puntos de contacto del hotel. Gestiona reclamos, sugerencias, encuestas de satisfacción. Supervisa actividades en piscina, miniclub y de entretenimiento. | 1        | Nuevo               | S/ 1.200.00              |
| Jefe de actividades               | Responsables de las actividades en piscina, miniclub, zona de entretenimiento familiar, actividades al aire libre  | 1        | Nuevo               | S/ 1.200.00              |
| Asistente de actividades          | Ejecutan las actividades indicadas por el jefe de actividades.   | 4        | Nuevo               | S/ 800.00<br>(part time) |
| Asistente comercial               | Se encarga de los procesos de <i>check in</i> , <i>check out</i> , reservas por web y rol de <i>community manager</i> .  | 1        | Nuevo               | S/1.000.00               |
| Vigilante                         | Se encarga de la seguridad del hotel y el control del estacionamiento.   | 2        | Nuevo               | S/ 800.00                |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 7. Estrategia de procesos

Los principales protocolos y procesos por implementar estarán enfocados en asegurar la satisfacción del cliente en todas las interacciones y en brindar un óptimo servicio

- Protocolos: bienvenida a clientes, reclamos y sugerencias, brindar información y consultas, atención al cliente en restaurante e instalaciones, gestión de redes sociales e interacción con clientes.
- Procesos: *check in* y *check out*, ejecución de actividades de entretenimiento, gestión de atención al cliente.

## Capítulo V. Implementación y control

### 1. Presupuestos

#### 1.1 Premisas y supuestos generales

- Las fuentes de ingresos consideradas son hospedaje y restaurante.
- De acuerdo con lo indicado en la sección 3 del capítulo IV, el precio por noche de hospedaje el primer año es de S/ 240, en un mes de demanda alta, y de S/ 200 en un mes de demanda baja.
- El precio por noche de hospedaje, el *ticket* promedio del restaurante y los gastos recurrentes se incrementan a razón de 5% anual.
- El crecimiento en las noches ocupadas se incrementa anualmente. En el año 2 en 15%, en el 3 en 11%, en el 4 en 8% y en el 5 en 5%, debido a que el crecimiento de arribos en el sector es, en promedio, de 5% anual.
- Se asume que el *ticket* promedio por consumo en el restaurante es de S/ 60 por noche por familia. El *ticket* promedio actual es de S/ 35.
- Se estima el costo de ventas por hospedaje en S/ 35 por noche, que incluye limpieza y desinfección de la habitación, así como el costo de lavandería. El costo de ventas del restaurante se estima en 40% de las ventas totales.
- El gasto de ventas considera únicamente las comisiones de las OTA.
- Se asume que el tarifario de comisión de las OTA se mantiene igual que en la actualidad. Las comisiones son de 16%, que incluye un 12% por comisión regular, más un 4% adicional por la contratación de avisos destacados.
- Se asume que la empresa cumple con los requisitos necesarios para que se le otorgue el nivel de financiamiento indicado.
- Se asume un costo de oportunidad de capital (COK) del 25%, porque es lo mínimo que desearía obtener de rentabilidad el dueño del hotel.

#### 1.2 Presupuesto de ventas

Este considera los ingresos por hospedaje y consumos en restaurante.

- Ingresos por hospedaje = N° de noches ocupadas \* precio por noche
- Ingresos por restaurante = N° de noches ocupadas \* *ticket* promedio por familia

El precio por noche varía, dependiendo de si es un mes de alta o de baja demanda.

**Tabla 20. Presupuesto de ventas**

| Concepto                            | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| N° de noches ocupadas               | 4.132            | 4.752            | 5.275            | 5.697            | 5.981            |
| Ticket promedio por familia por día | 60               | 63               | 66               | 69               | 73               |
| Precio por noche - mes alta demanda | 240              | 252              | 265              | 278              | 292              |
| Precio por noche - mes baja demanda | 200              | 210              | 221              | 232              | 243              |
| <b>Ingresos por hospedaje</b>       | <b>925.760</b>   | <b>1.118.082</b> | <b>1.302.229</b> | <b>1.477.546</b> | <b>1.628.244</b> |
| <b>Ingresos por restaurante</b>     | <b>247.980</b>   | <b>299.502</b>   | <b>348.809</b>   | <b>395.769</b>   | <b>436.124</b>   |
| <b>Total de ingresos</b>            | <b>1.173.740</b> | <b>1.417.584</b> | <b>1.651.038</b> | <b>1.873.315</b> | <b>2.064.367</b> |
| <b>Crecimiento de ingresos</b>      |                  | <b>21%</b>       | <b>16%</b>       | <b>13%</b>       | <b>10%</b>       |

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 1.3 Presupuesto de inversiones

Equivale a la construcción y la habilitación de espacios, compra de equipos electrónicos, compra de mobiliario y equipos físicos, y la compra de intangibles necesarios para adaptar el hotel al nuevo concepto. El presupuesto detallado se puede ver en el anexo 14.

**Tabla 21. Presupuesto de inversiones**

| Concepto   | Total S/       |
|--|----------------|
| <b>Inversión en equipos electrónicos</b>           | <b>33.200</b>  |
| Zona de entretenimiento familiar                   | 6.000          |
| Habitaciones                                       | 14.000         |
| Actividades y servicios                            | 3.000          |
| <i>Access points</i>                               | 10.200         |
| <b>Inversión en mobiliario y equipos físicos</b>   | <b>91.100</b>  |
| <i>Little tikes</i> y juegos plásticos en jardines | 15.000         |
| Zona de entretenimiento familiar                   | 22.000         |
| Miniclub   | 6.100          |
| Piscina  | 48.000         |
| <b>Inversión en intangibles</b>                    | <b>4.000</b>   |
| Página web   | 4.000          |
| <b>Inversión en edificaciones y construcción</b>   | <b>398.000</b> |
| Construcción de piscina                            | 170.000        |
| Construcción de miniclub                           | 48.000         |
| Construcción de zona de entretenimiento familiar   | 180.000        |
| <b>Total de inversión</b>                          | <b>526.300</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 1.4 Presupuesto de gastos

Considera gastos para la remodelación y decoración de espacios, realización de actividades para el público, gastos administrativos y generales, tanto actuales como incrementales, y gastos del plan de comunicaciones y publicidad. El presupuesto detallado se puede ver en el anexo 15.

**Tabla 22. Presupuesto de gastos**

| Concepto                    | Año 0         | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|-----------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Actividades y servicios     | -             | 7.450          | 2.000          | 3.150          | 7.700          | 3.950          |
| Administrativos y generales | 18.000        | 67.600         | 70.980         | 74.529         | 78.255         | 82.168         |
| Planilla                    | -             | 378.288        | 397.202        | 417.063        | 437.916        | 459.811        |
| Gestión de RR.HH.           | -             | 16.800         | 17.465         | 14.663         | 15.396         | 16.166         |
| Comunicación y publicidad   | -             | 12.955         | 12.955         | 8.155          | 8.155          | 8.155          |
| Remodelación y decoración   | 64.000        | 2.800          | 2.940          | 3.087          | 3.241          | 3.403          |
| <b>Total de gastos</b>      | <b>82.000</b> | <b>485.893</b> | <b>503.542</b> | <b>520.647</b> | <b>550.664</b> | <b>573.654</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 1.5 Depreciación

**Tabla 23. Presupuesto de depreciación**

| Concepto                                      | Años de depreciación | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         | Valor residual |
|---|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Equipos electrónicos                          | 4                    | 8.300         | 8.300         | 8.300         | 8.300         |               | -              |
| Mobiliario y equipos físicos                  | 10                   | 9.110         | 9.110         | 9.110         | 9.110         | 9.110         | 45.550         |
| Intangibles                                   | 5                    | 800           | 800           | 800           | 800           | 800           | -              |
| Edificaciones y construcción                  | 20                   | 19.900        | 19.900        | 19.900        | 19.900        | 19.900        | 298.500        |
| <b>Total de depreciación / Valor residual</b> |                      | <b>38.110</b> | <b>38.110</b> | <b>38.110</b> | <b>38.110</b> | <b>29.810</b> | <b>344.050</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 1.6 Financiamiento

El plan de marketing contemplará el financiamiento de un total de S/ 608.300, compuesto por el presupuesto de inversiones (S/ 526.300) y los gastos del año 0 (S/ 82.000). Las fuentes de financiamiento serán recursos ( 20%) y financiamiento bancario (80%). Las condiciones del

financiamiento bancario son las siguientes: tasa anual: 18.69%<sup>8</sup>, tasa mensual: 1.44%, número de meses: 60 y tipo de plan: cuota constante.

**Tabla 24. Financiamiento**

|                      | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Saldo inicial</b> | 486.640      | 419.537      | 339.893      | 245.364      | 133.167      |
| <b>Amortización</b>  | 67.103       | 79.644       | 94.530       | 112.197      | 133.167      |
| <b>Intereses</b>     | 78.838       | 66.296       | 51.411       | 33.743       | 12.774       |
| <b>Cuota</b>         | 145.941      | 145.941      | 145.941      | 145.941      | 145.941      |
| <b>Saldo final</b>   | 419.537      | 339.893      | 245.364      | 133.167      | -            |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 2. Estados financieros

### 2.1 Ganancias y pérdidas

**Tabla 25. Estado de ganancias y pérdidas**

| <b>Concepto</b>                                 | <b>Año 0</b>    | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|---|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ventas netas</b>                             |                 | <b>1.173.740</b> | <b>1.417.584</b> | <b>1.651.038</b> | <b>1.873.315</b> | <b>2.064.367</b> |
| Hospedaje                                       |                 | 925.760          | 1.118.082        | 1.302.229        | 1.477.546        | 1.628.244        |
| Restaurante                                     |                 | 247.980          | 299.502          | 348.809          | 395.769          | 436.124          |
| <b>Costo de ventas</b>                          |                 | <b>243.816</b>   | <b>286.119</b>   | <b>324.136</b>   | <b>357.689</b>   | <b>383.800</b>   |
| Hospedaje                                       |                 | 144.624          | 166.318          | 184.613          | 199.382          | 209.351          |
| Restaurante                                     |                 | 99.192           | 119.801          | 139.524          | 158.308          | 174.449          |
| <b>Utilidad bruta</b>                           |                 | <b>929.924</b>   | <b>1.131.465</b> | <b>1.326.902</b> | <b>1.515.626</b> | <b>1.680.567</b> |
| <b>Gastos de ventas</b>                         |                 | <b>125.903</b>   | <b>143.114</b>   | <b>156.267</b>   | <b>165.485</b>   | <b>169.337</b>   |
| <b>Gastos administrativos</b>                   | <b>82.000</b>   | <b>485.893</b>   | <b>503.542</b>   | <b>520.647</b>   | <b>550.664</b>   | <b>573.654</b>   |
| <b>Gastos de depreciación</b>                   |                 | <b>38.110</b>    | <b>38.110</b>    | <b>38.110</b>    | <b>38.110</b>    | <b>29.810</b>    |
| <b>Contingencia (5% gastos administrativos)</b> |                 | <b>24.295</b>    | <b>25.177</b>    | <b>26.032</b>    | <b>27.533</b>    | <b>28.683</b>    |
| <b>Utilidad operativa</b>                       | <b>- 82.000</b> | <b>255.723</b>   | <b>421.521</b>   | <b>585.845</b>   | <b>733.834</b>   | <b>879.083</b>   |
| <b>Gastos financieros</b>                       |                 | 78.838           | 66.296           | 51.411           | 33.743           | 12.774           |
| <b>Utilidad antes de IR</b>                     | <b>- 82.000</b> | <b>176.885</b>   | <b>355.225</b>   | <b>534.434</b>   | <b>700.090</b>   | <b>866.309</b>   |
| Impuesto a la renta                             | -               | 53.065           | 106.567          | 160.330          | 210.027          | 259.893          |
| <b>Utilidad neta</b>                            | <b>- 82.000</b> | <b>123.819</b>   | <b>248.657</b>   | <b>374.104</b>   | <b>490.063</b>   | <b>606.416</b>   |

Fuente: Elaboración propia, 2018

<sup>8</sup> SBS. Valor promedio de la tasa activa anual en moneda nacional para pequeñas empresas con préstamos mayores a 360 días.

## 2.2 Flujo de caja

Para conocer los detalles sobre el flujo de caja, ver la tabla que sigue.

**Tabla 26. Flujo de caja**

| Concepto                                 | Año 0            | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Total ingresos</b>                    |                  | <b>1.173.740</b> | <b>1.417.584</b> | <b>1.651.038</b> | <b>1.873.315</b> | <b>2.064.367</b> |
| <b>Total egresos</b>                     | <b>608.300</b>   | <b>932.973</b>   | <b>1.218.134</b> | <b>1.465.955</b> | <b>1.628.301</b> | <b>1.766.462</b> |
| Costo de ventas                          |                  | 243.816          | 286.119          | 324.136          | 357.689          | 383.800          |
| Gasto de venta                           |                  | 125.903          | 143.114          | 156.267          | 165.485          | 169.337          |
| Actividades y servicios                  | -                | 7.450            | 2.000            | 3.150            | 7.700            | 3.950            |
| Administrativos y generales              | 18.000           | 67.600           | 70.980           | 74.529           | 78.255           | 82.168           |
| Planilla                                 | -                | 378.288          | 397.202          | 417.063          | 437.916          | 459.811          |
| Gestión de RR.HH.                        | -                | 16.800           | 17.465           | 14.663           | 15.396           | 16.166           |
| Comunicación y publicidad                | -                | 12.955           | 12.955           | 8.155            | 8.155            | 8.155            |
| Remodelación y decoración                | 64.000           | 2.800            | 2.940            | 3.087            | 3.241            | 3.403            |
| Contingencia (5% gastos administrativos) |                  | 24.295           | 25.177           | 26.032           | 27.533           | 28.683           |
| Pago de IGV                              | -                | -                | 153.614          | 278.542          | 316.902          | 351.094          |
| Impuesto a la renta                      | -                | 53.065           | 106.567          | 160.330          | 210.027          | 259.893          |
| Inversión                                | 526.300          |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>FC económico</b>                      | <b>- 608.300</b> | <b>240.767</b>   | <b>199.450</b>   | <b>185.083</b>   | <b>245.014</b>   | <b>297.906</b>   |
| <b>Financiamiento neto</b>               | <b>486.640</b>   | <b>- 122.289</b> | <b>- 126.052</b> | <b>- 130.517</b> | <b>- 135.818</b> | <b>- 142.108</b> |
| Préstamo bancario (+)                    | 486.640          |                  |                  |                  |                  |                  |
| Amortizaciones de capital (-)            |                  | 67.103           | 79.644           | 94.530           | 112.197          | 133.167          |
| Gastos financieros (-)                   |                  | 78.838           | 66.296           | 51.411           | 33.743           | 12.774           |
| Escudo tributario (+)                    |                  | 23.651           | 19.889           | 15.423           | 10.123           | 3.832            |
| <b>FC financiero</b>                     | <b>- 121.660</b> | <b>118.478</b>   | <b>73.399</b>    | <b>54.566</b>    | <b>109.197</b>   | <b>155.797</b>   |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 3. Evaluación financiera

**Tabla 27. Evaluación financiera**

| Flujo de caja económico |                | Flujo de caja financiero |                |
|-------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| Año 0                   | -608.300       | Año 0                    | -121.660       |
| Año 1                   | 240.767        | Año 1                    | 118.478        |
| Año 2                   | 199.450        | Año 2                    | 73.399         |
| Año 3                   | 185.083        | Año 3                    | 54.566         |
| Año 4                   | 245.014        | Año 4                    | 109.197        |
| Año 5                   | 297.906        | Año 5                    | 155.797        |
| <b>VAN</b>              | <b>153.023</b> | <b>VAN</b>               | <b>143.814</b> |
| <b>TIR</b>              | <b>25%</b>     | <b>TIR</b>               | <b>76%</b>     |
| <b>WACC</b>             | <b>15%</b>     | <b>COK</b>               | <b>25%</b>     |

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 4. Análisis de sensibilidad

El principal factor para la viabilidad es el crecimiento de las noches ocupadas, es decir, el incremento de la cantidad de familias que se hospedan en el hotel. El análisis de sensibilidad contempla tres escenarios en los que varía el ritmo de crecimiento.

**Tabla 28. Análisis de sensibilidad**

|                                    | Escenario conservador | Escenario pesimista | Escenario optimista |
|------------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Crecimiento de las noches ocupadas |                       |                     |                     |
| Año 2                              | 15%                   | 10%                 | 18%                 |
| Año 3                              | 11%                   | 8%                  | 15%                 |
| Año 4                              | 8%                    | 6%                  | 12%                 |
| Año 5                              | 5%                    | 5%                  | 8%                  |
| Ocupabilidad del hotel             |                       |                     |                     |
| Año 1                              | 32%                   | 32%                 | 32%                 |
| Año 2                              | 36%                   | 35%                 | 37%                 |
| Año 3                              | 40%                   | 37%                 | 43%                 |
| Año 4                              | 43%                   | 40%                 | 48%                 |
| Año 5                              | 46%                   | 42%                 | 52%                 |
| <b>VAN</b>                         | <b>143.814</b>        | <b>71.854</b>       | <b>223.262</b>      |
| <b>TIR</b>                         | <b>76%</b>            | <b>57%</b>          | <b>90%</b>          |

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 5. Planes de contingencia

**Tabla 29. Estrategias de contingencia**

| Escenario  | Herramienta de control   | Estrategia   |
|--|--|--|
| Segmento objetivo no conoce nueva propuesta          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recordación de nueva propuesta</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer descuentos familiares por apertura inicial de relanzamiento.</li> <li>Revisar propuesta de comunicación hacia clientes.</li> </ul>                  |
| Ingreso de nuevos competidores con propuesta similar | <ul style="list-style-type: none"> <li>% De ocupabilidad del hotel</li> <li>Ratio de visitas de nuevos clientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generar posicionamiento entre el público objetivo para lograr fidelización, considerando una propuesta diferenciadora frente a los competidores.</li> </ul> |
| Clientes no satisfechos                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de satisfacción</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Detectar puntos de insatisfacción y modificar la propuesta.</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Conclusiones

- Del análisis del macroentorno, se aprecia la gran relevancia que está tomando año a año el aspecto digital; prueba de ello es el crecimiento de las agencias de turismo en línea, incremento de las reservas de hospedaje por canales digitales y el uso de plataformas digitales para la búsqueda de información por parte de los turistas nacionales.
- El sector turístico del Perú, específicamente el de Lunahuaná, no muestra una diferenciación clara entre las distintas opciones ofrecidas a los turistas, ni tampoco una oferta diferenciada de valor para los distintos segmentos.
- La investigación de mercado concluyó que las principales características de los visitantes de Lunahuaná son las siguientes: pertenecen mayoritariamente al segmento familia, consideran que Lunahuaná es solo un destino de fin de semana o feriados largos, no realizan reservas con anticipación, viajan en auto propio y buscan mayor oferta de actividades de las que actualmente existen.
- La oportunidad más relevante para el desarrollo de los hoteles de Lunahuaná se encuentra en el segmento familias, si se le brinda una oferta diferenciada y enfocada en sus necesidades, con servicios nuevos que contribuyan a posicionar a Lunahuaná más allá que el de un destino de fin de semana para realizar deportes de aventura.
- El marketing *mix* para un relanzamiento obligará a enfocarse en una estrategia de promoción agresiva para comunicar al segmento objetivo los beneficios del nuevo concepto, además de estar respaldado por una estrategia diferenciada de productos y servicios y en una estrategia de personas.
- Respecto del análisis financiero, se aprecia que el relanzamiento de un nuevo concepto de hotel requiere principalmente de una fuerte inversión inicial para comenzar a operar y uno de los mayores costos fijos es el gasto de personal para brindar los servicios planteados.

## **Recomendaciones**

- Debido al rápido crecimiento de aspectos digitales en el turismo, el presupuesto de promoción y publicidad de los hoteles tiene que incrementar cada vez más la cuota en medios digitales. Adicionalmente, los involucrados en el sector turismo tienen que estar atentos al cambio de hábitos y uso de plataformas digitales por parte de los turistas.
- Se recomendaría que los hoteles busquen enfocarse en opciones diferenciadas respecto de los servicios ofrecidos, ya que la mayoría tiene las mismas características y atributos y, finalmente, la elección de alojamiento dependerá más de un asunto relacionado con precio y no experiencia. Algunas opciones diferenciadas son hoteles con todo incluido, hoteles ecológicos y hoteles temáticos, entre otros.
- En un destino como Lunahuaná, se recomendaría enfocarse principalmente en el segmento de familias y en adecuar la oferta de valor a sus necesidades específicas, reinventándose cada cierto tiempo para seguir manteniéndose como una opción atractiva, con servicios novedosos.
- Se recomendaría utilizar los medios digitales como un eje fundamental de una estrategia de promoción y publicidad, debido a que cada vez más los turistas usan medios digitales para la búsqueda de información y como parte del proceso de venta.

## Bibliografía

- Alamy (S/F). *Fotos de mesas de billar para familias*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.alamy.es/imagenes/family-pool-table.html/>
- Ansoff, Igor (1957). "Strategies for Diversification". *Harvard Business Review*, setiembre 1957, vol. 35, p. 113-124.
- BBVA Research. "Situación Perú segundo trimestre". <http://ww.bbvaresearch.com>. 2018. Fecha de consulta: 17/04/2018. <<http://ww.bbvaresearch.com/publicaciones/presentacion-situacion-peru-segundo-trimestre-2018>>
- Bloomberg. "Airbnb Looks to Latin America, Now Its Fastest-Growing Market". <https://www.bloomberg.com>. 2018. Fecha de consulta: 27/04/2018. <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-12/airbnb-looks-to-latin-america-now-its-fastest-growing-market>>
- Diario Gestión, "Viva Air Perú: Este será el impacto de la low cost en el turismo interno". <https://gestion.pe>. 2018. Fecha de consulta: 17/04/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/viva-air-peru-sera-impacto-low-cost-turismo-interno-134667>>
- Dirección General de Meteorología. "Boletín Informativo monitoreo del fenómeno el niño, la niña". <https://www.senamhi.gob.pe>. 2017. Fecha de consulta: 13/04/2018. <<https://www.senamhi.gob.pe/load/file/02216SENA-51.pdf>>
- El blog de turismo. "Redes-sociales-y-turismo-principales-tendencia". <http://elblogdeturismo.es>. 2018. Fecha de consulta: 15/04/2018. <<http://elblogdeturismo.es/redes-sociales-y-turismo-principales-tendencias/>>
- El Diario (S/F). *Fotos de escalada para niños*. [Fotografía]. Recuperado de [https://www.eldiario.es/campobase/reportajes/tecnica/Escalada\\_con\\_ninos\\_0\\_377962570.html](https://www.eldiario.es/campobase/reportajes/tecnica/Escalada_con_ninos_0_377962570.html)
- Entorno Turístico. "Que es una OTA". <https://www.entornoturistico.com>. 2018. Fecha de consulta: 13/04/2018. < <https://www.entornoturistico.com/que-son-las-ota/>>.
- Entre Chiquitines (S/F). *Parques acuáticos*. [Fotografía]. Recuperado de [http://www.entrechiquitines.com/viajes\\_familia/caribe-aquatic-park-el-parque-acuatico-de-portaventura-en-salou-tarragona/](http://www.entrechiquitines.com/viajes_familia/caribe-aquatic-park-el-parque-acuatico-de-portaventura-en-salou-tarragona/)
- Hosteltur. "Cinco tendencias que marcarán la evolución del turismo en 2018". <https://www.hosteltur.com>. 2018. Fecha de consulta: 05/04/2018.

<[https://www.hosteltur.com/126606\\_cinco-tendencias-marcaran-evolucion-turismo-2018.html](https://www.hosteltur.com/126606_cinco-tendencias-marcaran-evolucion-turismo-2018.html)>.

- Hotel Aparthotel Playa Mar de Mallorca (S/F). *Piscinas familiares*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.abc.es/20120403/familia-ocio/abci-hoteles-201204031556.html>
- Hotel Berga Resort (S/F). *Piscinas familiares*. [Fotografía]. Recuperado de [https://www.barcelonaesmoltmes.cat/es/web/planifica/detall-on-dormir/-/dades/02LKaKk1povF/detall/17\\_13004\\_21/berga-resort](https://www.barcelonaesmoltmes.cat/es/web/planifica/detall-on-dormir/-/dades/02LKaKk1povF/detall/17_13004_21/berga-resort)
- Hotel Mar Hotels Paradise Club & Spa Menorca (S/F). *Habitaciones familiares*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.expedia.de/Menorca-Hotels-Mar-Hotels-Paradise-Club-Spa.h1151285.Hotel-Beschreibung>
- Hotel Paradise Club & Spa (S/F). *Clubes para niños*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.quehoteles.com/hotel-de-calan-bosch-Paradise-Club--Spa-4C15P158D644Z14035EF.htm>
- Hotel Royal Son Bou Family Club Menorca (S/F). *Clubes para niños*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.royalsonbou.com/es/fotos-y-videos/ver-fotos/kikoland/67>
- Hotel TUI Family Life de Islantilla (S/F). *Habitaciones familiares*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.quehoteles.com/hotel-de-islantilla-TUI-Family-Life-Islantilla-4C15P130D349Z11950EF.htm>
- Hotel Vía Gótica (S/F). *Habitaciones familiares*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.hotelviagotica.com/ca-es/photos>
- Hotel Viva Can Picafort (S/F). *Piscinas familiares*. [Fotografía]. Recuperado de <http://vquiensirve.blogspot.com/>
- Imagenesmy (S/F). *Actividades al aire libre para niños*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.imagenesmy.com/imagenes/cine-al-aire-libre-6f.html>
- Invisa Hotel Club Cala Verde (S/F). *Clubes para niños*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.centraldereservas.com/hoteles/espana/islas-baleares/isla-de-ibiza/es-figueral/invisa-club-cala-verde>
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.
- La Voz del Muro (S/F). *Actividades al aire libre para niños*. [Fotografía]. Recuperado de <https://lavozdelmuro.net/15-divertidas-actividades-para-hacer-con-ninos-al-aire-libre-gastandote-muy-poco/>

- Lima 2019. “Juegos Panamericanos 2019”. <https://www.lima2019.pe>. 2018. Fecha de consulta: 28/05/2018. < <https://www.lima2019.pe/> >.
- Lima para Pequeños (S/F). *Actividades al aire libre para niños*. [Fotografía]. Recuperado de <http://www.limaparapequenos.com/tag/eventos-para-ninos/>
- Llopis Sancho, Emilio (2011). *BRANDING & PYME. Un modelo de creación de marca para pymes y emprendedores*. [En línea]. 1ª ed. Fecha de consulta: 28/07/2018. <<https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/03/aprende-mas/branding-amp-pyme-un-modelo-de-creacion-de-marca-para-pymes-y-emprendedores.pdf>>.
- Malhotra, Naresh (2008). *Investigación de Mercados*. 5ª ed. México: Pearson Educación de México.
- Mincetur. “Decreto Supremo: Reglamento de establecimientos de Hospedaje”. <https://www.mincetur.gob.pe>. 2015. Fecha de consulta: 13/06/2018. <<https://www.mincetur.gob.pe/funciones-y-normatividad-2/normatividad/>>.
- Mincetur. “Evolución de la oferta Aérea y Hotelera”. <http://www.turismoemprende.pe/>. 2017. Fecha de consulta: 12/06/2018. <[http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio\\_estadistico.pdf](http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio_estadistico.pdf)>.
- Mincetur. “Reporte Estadístico de Turismo”. <https://www.mincetur.gob.pe>. 2016. Fecha de consulta: 12/06/2018. < <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>>.
- Observatorio Turístico del Perú. “PBI Sector Turismo”. <http://www.observatorioturisticodelperu.com/>. 2018. Fecha de consulta: 14/04/2018. < <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>>
- Peñarada Castañeda, César. “Informe Económico – Sector turismo”. <https://www.camaralima.org.pe>. 2018. Fecha de consulta: 13/04/2018. <[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820\\_2/informe%20economico.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf)>.
- Portal de Turismo. “Crisis política no afecta el turismo, pero sí las inversiones en el sector”. <http://www.portaldeturismo.pe>. 2018. Fecha de consulta: 28/04/2018. < <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/crisis-politica-no-afecta-el-turismo-pero-si-las-inversiones-en-el-sector>>.
- Porter, Michael E. (2007). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 3ª ed. México: Edición Revisada, Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Promperú. “El vacacionista nacional que visitó Lunahuaná”. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/>. 2016. Fecha de consulta: 17/03/2018.

<[http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20que%20Visita%20Lunahuan%C3%A1&url=Uploads/infografias/1018/Vacacionista\\_nacional\\_que\\_visit%C3%B3\\_Lunahuan%C3%A1\\_2015.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20que%20Visita%20Lunahuan%C3%A1&url=Uploads/infografias/1018/Vacacionista_nacional_que_visit%C3%B3_Lunahuan%C3%A1_2015.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0)>.

- Promperú. “Los viajes nacionales en Festividades”. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/>. 2016. Fecha de consulta: 17/03/2018. <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Viajes%20Nacionales%20en%20Festividades&url=/Uploads/infografias/1017/Viajes\\_nacionales\\_en\\_festividades\\_2016.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=0](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Viajes%20Nacionales%20en%20Festividades&url=/Uploads/infografias/1017/Viajes_nacionales_en_festividades_2016.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=0)>.
- Promperú. “Perfil del Vacacionista Nacional”. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/>. 2016. Fecha de consulta: 17/03/2018. <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de1%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2025/PVN\\_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431151](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de1%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2025/PVN_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431151)>.
- Royal Sonbou Family Club (S/F). *Fotos de restaurantes familiares*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.royalsonbou.com/es/fotos-y-videos/ver-fotos/restaurantes/68/>
- SBS. “Tasa de interés promedio del sistema bancario”. <https://www.sbs.gob.pe>. 2018. Fecha de consulta: 24/09/2018. <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>>.
- Travelchannel (S/F). *Actividades al aire libre para niños*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.travelchannel.com/roam-blog/family-fun/best-family-dude-ranch-vacations>
- Turismo 360. “Google: la plataforma digital que ayuda a mejorar la experiencia de viaje”. <https://www.turismo360.news>. 2017. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<https://www.turismo360.news/tics/google-la-plataforma-digital-ayuda-mejorar-la-experiencia-viaje/>>.
- Visiones del turismo. “Certificaciones sostenibles: sellos a nivel mundial”. <https://www.visionesdelturismo.es>. 2017. Fecha de consulta: 12/04/2018. <<https://www.visionesdelturismo.es/certificaciones-sostenibles-sellos-a-nivel-mundial/>>.

- Vix (S/F). *Fotos de restaurantes familiares*. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.vix.com/es/imj/gourmet/8000/8-restaurantes-en-bogota-para-compartir-en-familia/>

## **Anexos**

## Anexo 1. Principales competidores y características

| Lugar          | Nombre del hotel                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------|---------------------------------------|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Lunahuaná      | Los Palomos                           | 20  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | 8.7   | S/957.00  |
|                | Guizado Portillo Hacienda & Resort    | 60  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | 8.3   | S/834.00  |
|                | Embassy Rio                           | 40  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | 6.8   | S/660.00  |
|                | Refugio de Santiago                   | 30  | ✓   | X   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | X   | X   | ✓   | ✓   | 8.9   | S/554.00  |
|                | Villasol                              | 60  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | 7.9   | S/528.00  |
|                | Rumi Wasi                             | 35  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | TBD   | S/400.00  |
|                | Fortaleza del Inca                    | 30  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | X   | ✓   | X   | 8.8   | S/400.00  |
|                | Regina Hotel                          | 40  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | X   | X   | ✓   | X   | 6.7   | S/384.00  |
| Embassy Jardín | 50                                    | ✓   | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | X   | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | 6.5   | S/363.00  |   |
| Huaral         | Hostal El Palace                      | 20  | X   | X   | X  | ✓   | ✓   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | 6.7   | S/150.00  |
|                | Hostal Imperial                       | 25  | X   | X   | X  | ✓   | ✓   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | 7.8   | S/204.00  |
|                | Hospedaje El Tiempo                   | 22  | X   | X   | X  | ✓   | ✓   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | 6.3   | S/160.00  |
| Paracas        | Hotel Riviera Inka Paracas            | 30  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | X   | ✓   | X   | ✓   | 7.8   | S/413.00  |
|                | 360 Lagoon Hotel                      | 40  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | 7.4   | S/620.00  |
|                | DoubleTree by Hilton Resort Paracas   | 124   | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | 8.7   | S/1,050.00  |
|                | Aranwa Paracas Resort & Spa           | 115   | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | 8   | S/862.00  |
|                | San Agustín Paracas                   | 123   | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | 8   | S/830.00  |
| Ica            | Hotel Riviera Inka Paracas            | 40  | X   | X   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | X   | X   | X   | ✓   | 7.8   | S/413.00  |
|                | Hotel Boutique La Angostura           | 20  | X   | X   | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | X   | X   | ✓   | 8.9   | S/327.00  |
|                | Hotel El Huacachinero                 | 30  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | X   | X   | ✓   | 8.2   | S/429.00  |
|                | Hotel Las Dunas                       | 80  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | X   | ✓   | ✓   | 8.8   | S/995.00  |
|                | Hotel Villa Jazmín                    | 30  | X   | X   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | X   | X   | ✓   | ✓   | 8.5   | S/264.00  |
| Cieneguilla    | El Sol de Cieneguilla                 | 20  | X   | X   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | X   | X   | X   | X   | 6.8   | S/264.00  |
|                | Kankay Hotel & Centro de Convenciones | 40  | ✓   | ✓   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | X   | X   | X   | ✓   | 7.7   | S/580.00  |
| Chaclacayo     | Hospedaje Killawasi                   | 30  | X   | X   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | X   | X   | X   | ✓   | 7.9   | S/812.00  |
|                | Cieneguilla Molino Verde              | 40  | X   | X   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | X   | X   | X   | ✓   | 6.5   | S/410.00  |
|                | Resort La Fogata Cieneguilla          | 28  | X   | X   | ✓  | ✓   | ✓   | X   | ✓   | X   | X   | X   | ✓   | 7.7   | S/488.00  |

Nota: Los precios consideran acomodación de habitación matrimonial por un fin de semana (2 noches).

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en información de Booking.com

**Anexo 2. Fotos del Hotel Sol de Luna**



Fuente: *Fan page* del hotel Sol de Luna

### Anexo 3. Modelo de encuesta de satisfacción hotel Sol de Luna

#### Encuesta de satisfacción hotel Sol de Luna

Estimado cliente:

El equipo del hotel Sol de Luna se encuentra comprometido con brindarle siempre un óptimo servicio para hacer que su estadía sea de su completo agrado.

Por tal motivo, agradeceríamos responder la siguiente encuesta para atenderlo cada vez mejor.

#### Por favor indíquenos los siguientes datos sobre su estadía:

- N° de noches que se hospedó: \_\_\_\_\_
- Se hospedó con niños: SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### Considerando todos los aspectos de esta visita, marque la alternativa que describan mejor su opinión:

A. ¿Cuál es el grado de satisfacción general con su estadía? (1 = Nada Satisfecho, 2 = Poco Satisfecho, 3 = Satisfecho, 4 = Muy Satisfecho, 5 = Totalmente Satisfecho)

B. ¿Qué es lo que más influyó para que usted tuviese ese nivel de satisfacción?

|                           |   |                         |                     |                                      |                       |
|---------------------------|---|-------------------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Infraestructura del hotel | Facilidades del hotel (piscina/ <i>playground</i> para niños, áreas verdes) | Amabilidad del personal | Ubicación del hotel | Calidad del alimento del restaurante | Política pet friendly |
|---------------------------|---|-------------------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------------|

C. En una escala del 1 al 10, donde 1 es el menor nivel y 10 es el máximo, ¿qué probabilidad hay de que recomiende el hotel?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

#### Habitaciones

Considerando los siguientes servicios del hotel, indíquenos su nivel de satisfacción, donde: 1 = Nada Satisfecho, 2 = Poco Satisfecho, 3 = Satisfecho, 4 = Muy Satisfecho, 5 = Totalmente Satisfecho

D. ¿Qué tan satisfecho está con la limpieza y el orden de las habitaciones?

1 2 3 4 5

E. ¿Qué tan satisfecho está con la comodidad de las habitaciones?

1 2 3 4 5

F. ¿Qué tan satisfecho está con los servicios de la habitación (TV, cable, wifi, agua caliente)?

1 2 3 4 5

#### Restaurante

G. ¿Qué tan satisfecho está con la comida (sazón, cantidad, presentación)?

1 2 3 4 5

H. ¿Qué tan satisfecho está con el tiempo que demoraron en servirle la comida?

1 2 3 4 5

I. ¿Qué tan satisfecho está con la atención del personal que lo atendió?

1 2 3 4 5

J. ¿Qué tan satisfecho está con la limpieza y la decoración del restaurante?

1 2 3 4 5

**Piscina**

K. ¿Qué tan satisfecho está con la limpieza de la piscina?

1 2 3 4 5

L. ¿Qué tan satisfecho está con el tamaño de la piscina?

1 2 3 4 5

M. ¿Qué tan satisfecho está con sillas, mesas y sombrillas instaladas alrededor de la piscina?

1 2 3 4 5

**Alguna recomendación que nos pueda indicar para mejorar nuestro servicio:**

---

**¡Muchas gracias! La gerencia**

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 4. Modelo de encuesta de concepto familiar

### I. Preguntas de identificación

Para empezar, tenemos que registrar esta información general:

- A. Rango de edad (**respuesta única**)

|             |         |         |         |         |          |
|-------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Menos de 18 | 19 a 25 | 26 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a más |
|-------------|---------|---------|---------|---------|----------|

- B. Tiene pareja (**respuesta única**)

|    |    |
|----|----|
| SÍ | NO |
|----|----|

- C. Tiene hijos (**respuesta única**)

|    |    |
|----|----|
| SÍ | NO |
|----|----|

- D. Cuantos hijos tiene (**respuesta única**) solo para los que marcaron SÍ en la pregunta (C)

|   |   |   |          |
|---|---|---|----------|
| 1 | 2 | 3 | Más de 3 |
|---|---|---|----------|

- E. Lugar de residencia (**respuesta única**)

|      |            |
|------|------------|
| LIMA | PROVINCIAS |
|------|------------|

### II. Actitud, hábitos y comportamiento hacia el turismo interno

1. A continuación, le indicaremos algunas frases y quisiéramos que nos diga que tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con cada una de ellas. Para hacerlo, utilice una escala del 1 al 5 donde (**respuesta única**):

- 5 es ABSOLUTAMENTE DE ACUERDO  
 4 es MUY DE ACUERDO  
 3 es NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO  
 2 es MUY EN DESACUERDO  
 1 es ABSOLUTAMENTE EN DESACUERDO

**Frases:**

- Me gusta invertir el tiempo libre conociendo nuevos lugares. ( )  
 Viajar es una prioridad en mi vida. ( )  
 Quiero generar recuerdos memorables con mis hijos / familia. ( )  
 Lo mejor para salir de la rutina es un viaje. ( )  
 Viajar no es solo conocer lugares, es crear experiencias. ( )

2. Imagine un lugar para tomar vacaciones un par de días con la familia dentro del Perú. Marque las 2 características más importantes para usted:

|                    |       |                      |                       |                            |
|--------------------|-------|----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Clima soleado      | Campo | Tranquilidad y relax | Facilidades del hotel | Atracciones para los niños |
| Lugares históricos | Playa | Buena comida         | Vida nocturna         | Otros (indique)            |

Considerando viajes por turismo dentro del país, cuénteme:

3. En los últimos 2 años, ¿Con qué frecuencia ha viajado por turismo dentro del Perú? (**respuesta única**)

|             |             |                   |                |
|-------------|-------------|-------------------|----------------|
| Ninguna vez | 1 o 2 veces | Entre 3 o 5 veces | Más de 5 veces |
|-------------|-------------|-------------------|----------------|

4. ¿Cuál es su principal motivo para viajar? (**respuesta única**)

|          |                          |                 |           |                               |
|----------|--------------------------|-----------------|-----------|-------------------------------|
| Aventura | Disfrutar con la familia | Descanso y ocio | Diversión | Conocer atractivos turísticos |
|----------|--------------------------|-----------------|-----------|-------------------------------|

5. ¿En qué ocasiones suele viajar? **(marque las 2 principales)**

|        |            |                 |               |                               |
|--------|------------|-----------------|---------------|-------------------------------|
| Verano | Vacaciones | Feriados largos | Fin de semana | No tengo una ocasión especial |
|--------|------------|-----------------|---------------|-------------------------------|

6. Si tuviera un feriado largo o algunos días libres, ¿Cuáles de los siguientes destinos nacionales visitaría hospedándose al menos una noche? **(opción múltiple) SOLO PARA LOS QUE MARCARON “LIMA” EN LA PREGUNTA DE IDENTIFICACIÓN (E).**

|                              |                     |                          |                 |               |
|------------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|---------------|
| Cieneguilla / Chosica        | Norte Chico de Lima | Playas del Sur de Lima   | Lunahuaná       | Ica / Paracas |
| Canta / Santa Rosa de Quives | Playas del Norte    | Otra ciudad en provincia | Otros (indique) | Ninguno       |

7. Durante el mismo año, ¿Viaja más de una vez al mismo destino? **(respuesta única)**

|    |    |         |
|----|----|---------|
| SÍ | NO | TAL VEZ |
|----|----|---------|

8. Al hospedarte en un hotel ¿Suele realizar previamente reservaciones? **(respuesta única)**

|    |    |         |
|----|----|---------|
| SÍ | NO | TAL VEZ |
|----|----|---------|

9. ¿Por qué medio suele enterarse de los hoteles? **(marque las 2 principales)**

|              |             |        |                              |                                      |                                 |
|--------------|-------------|--------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Trip Advisor | Booking.com | Google | Cupones (Groupon, Cuponatic) | Recomendación de amigos / familiares | Avisos en periódicos y revistas |
|--------------|-------------|--------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|

Ahora hablando específicamente de un destino como Lunahuana, dígame:

10. Cuando piensa en Lunahuaná, ¿Cuáles son las 3 palabras que vienen a su mente?

|                      |          |           |               |                 |
|----------------------|----------|-----------|---------------|-----------------|
| Deportes de aventura | Canotaje | Camarones | Clima soleado | Vino y pisco    |
| Relax y tranquilidad | Campo    | Río       | Buena comida  | Otros (indique) |

11. ¿Cuándo fue la última vez que visitó Lunahuaná? **(respuesta única)**

|              |                  |                      |                    |
|--------------|------------------|----------------------|--------------------|
| NUNCA HE IDO | EN EL ÚLTIMO AÑO | HACE MENOS DE 3 AÑOS | HACE MÁS DE 3 AÑOS |
|--------------|------------------|----------------------|--------------------|

Solo para los que marcaron “Nunca” en la pregunta 11.

12. ¿Cuál es el principal motivo por el que no ha ido a Lunahuaná? **(respuesta única)**

|                                       |                         |                      |
|---------------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Es muy caro                           | No tengo auto propio    | No me gusta el campo |
| No me gustan los deportes de aventura | Prefiero otros destinos | Otros _____          |

De la pregunta 13 a la 16, contestar solamente los que visitaron Lunahuaná (diferente a “Nunca he ido”) en la pregunta 11

13. ¿Qué medio suele utilizar para ir a Lunahuaná? **(respuesta única)**

|             |                    |                            |
|-------------|--------------------|----------------------------|
| Auto propio | Transporte público | Agencia turismo (full day) |
|-------------|--------------------|----------------------------|

14. Cuando visita Lunahuaná ¿Suele alojarse en un hotel?

|    |    |
|----|----|
| SÍ | NO |
|----|----|

De la pregunta 15 a la 16, contestar solamente los que marcaron “SÍ” en la pregunta 14.

15. De las siguientes razones para elegir un hotel en Lunahuaná, indíquenos qué tanto influye cada uno en su decisión. Marque del 1 al 5, donde 1 es “Nada” y 5 es “Mucho” (**respuesta única**)

| RAZÓN  | MUCHO | BASTANTE | MEDIANAMENTE | POCO | NADA |
|--|-------|----------|--------------|------|------|
| 1. Precio  | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |
| 2. Habitación (decoración, espacio, facilidades)         | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |
| 3. Piscina   | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |
| 4. Restaurant  | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |
| 5. Ubicación del hotel                                   | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |
| 6. Recomendación de amigos / familiares                  | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |
| 7. Comentarios de usuarios en redes sociales, buscadores | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |

16. De los siguientes motivos, indíquenos qué tanto influye cada uno para que su estadía en un hotel de Lunahuaná sea de su total agrado. Marque del 1 al 5, donde 1 es “Nada” y 5 es “Mucho” (**respuesta única**)

| MOTIVO                               | MUCHO | BASTANTE | MEDIANAMENTE | POCO | NADA |
|--------------------------------------|-------|----------|--------------|------|------|
| 1. Habitación                        | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |
| 2. Servicios y facilidades del hotel | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |
| 3. Piscina                           | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |
| 4. Restaurant                        | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |
| 5. Atención del personal             | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |
| 6. Tranquilidad del hotel            | 5     | 4        | 3            | 2    | 1    |

### III. Evaluación del concepto propuesto

A continuación, voy a presentar un hotel ubicado en Lunahuaná que está por abrir. Quisiera que nos dé su opinión, recuerde que no hay opiniones buenas o malas. (Ver concepto)

Hotel familiar, estratégicamente ubicado en el ingreso de Lunahuaná, a solo 5 minutos de la plaza principal y de las mejores atracciones de la zona. Rodeado de campo para tener la tranquilidad que buscas.

Cuenta con personal calificado, preocupado por los más mínimos detalles, con trato cordial y amigable y una atención personalizada y ágil.

Instalaciones y servicios:

- Habitaciones tipo suite equipadas con TV con cable y frigobar
- Amplia piscina rodeada por sombrillas, sillas reclinables y hamacas, además de una piscina para niños totalmente segura y equipada con inflables
- Restaurante temático que combina el encanto rústico de una cabaña y la tranquilidad del campo, donde podrás deleitar tu paladar con los más deliciosos platos y donde no puede faltar nuestra especialidad; los camarones
- Terraza frente al río para que te relajes tomando una copa de vino o un exquisito pisco artesanal
- Zona de entretenimiento donde encontrarás: consolas de *play station*, palestra para niños y jóvenes, mesas de ping pong, mesas de billar, fulbito de mano, arcos de minifutbol y minibasket y una gran variedad de juegos de mesa
- El Mini Club: un espacio creado para los niños de entre 4 a 11 años, situado junto a la piscina infantil. Cuenta con actividades como concursos de natación, una minigranja, talleres de manualidades y pintura

- Lunadas y pijamadas en el campo, enfocadas en niños que deseen vivir una experiencia de camping, con fogatas, relatos de cuentos, exploraciones y búsqueda del tesoro.
- Proyección de películas nocturnas en el campo

Facilidades:

- *Check in y check out* flexibles
- Desayuno criollo incluido
- Wifi gratuito en todas las instalaciones del hotel
- Te ayudaremos a planear tus actividades en el valle: visitas a zonas paisajísticas, lugares dónde comprar algún souvenir, visitas a viñedos, zonas arqueológicas

17. ¿Estaría dispuesto a visitar este hotel considerando la descripción de las instalaciones y servicios que tendrá? (**respuesta única**)

|    |    |         |
|----|----|---------|
| SÍ | NO | TAL VEZ |
|----|----|---------|

18. ¿Cuál sería el rango de precios por noche en una habitación doble o matrimonial? (Respuesta única)

|                       |                       |                       |                       |               |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Entre S/ 150 y S/ 200 | Entre S/ 200 y S/ 250 | Entre S/ 250 y S/ 300 | Entre S/ 300 y S/ 350 | Más de S/ 350 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|

19. ¿Cuántas noches se hospedaría en el hotel? (Respuesta única)

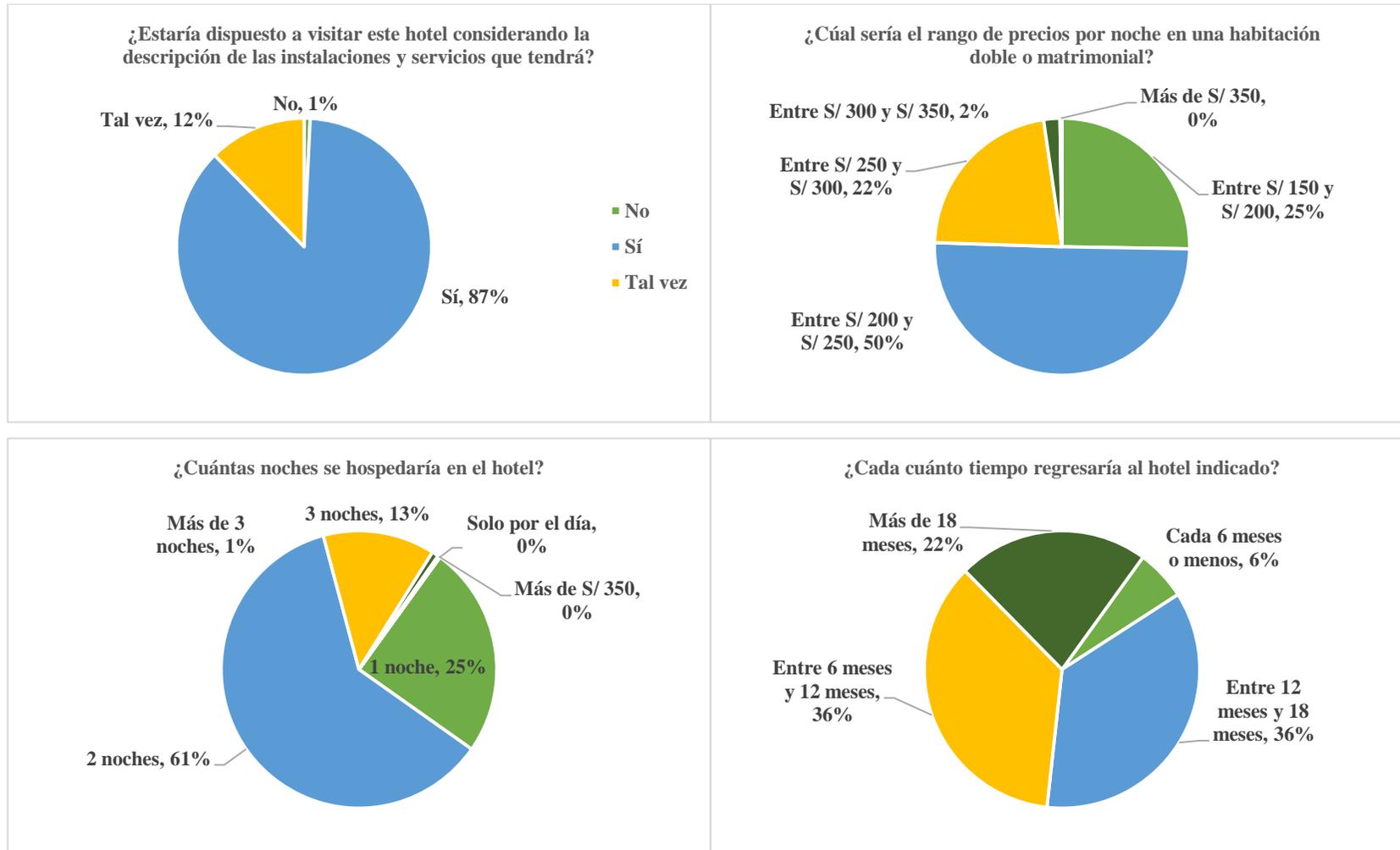
|         |          |          |                 |                 |
|---------|----------|----------|-----------------|-----------------|
| 1 noche | 2 noches | 3 noches | Más de 3 noches | Solo por el día |
|---------|----------|----------|-----------------|-----------------|

20. ¿Cada cuánto tiempo regresaría al hotel indicado? (Respuesta única)

|                      |                          |                           |                 |
|----------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------|
| Cada 6 meses o menos | Entre 6 meses y 12 meses | Entre 12 meses y 18 meses | Más de 18 meses |
|----------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------|

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 5. Resultados de nueva propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 6. Guía etnográfica

### Fase: Cualitativa Observación etnográfica

#### Objetivos:

- Evaluar el comportamiento, las características y las necesidades de los clientes:
  1. Observar la llegada al hotel y el proceso de *check in*.
  2. Se observará el comportamiento de los huéspedes en la piscina y el restaurant.
  3. Muestra: 4 parejas, 4 familias, 4 grupos de amigos.
- Evaluar la propuesta de valor del sector hotelero
  4. Encuesta en el momento del registro
  5. Encuesta en el momento de la salida

#### Puntos de observación:

##### Estacionamiento/entrada:

El observador se colocará en una ubicación que le permita ver la llegada de los huéspedes con automóvil y los peatones. En este punto se validará la facilidad de los huéspedes para acceder al hotel con su equipaje y la fluidez para llegar al lobby a registrarse.

##### Lobby:

En este punto además de observar el proceso de registro de entrada para revisar el proceso de registro, se realizará una pequeña encuesta para medir el posicionamiento y la imagen del hotel.

##### Piscina/Restaurant:

En estos puntos se observará cómo se comportan los huéspedes y cómo interactúan con los otros huéspedes y el personal del hotel; se tratará de identificar los aspectos que podrían ser un problema para el huésped.

##### Lobby:

Se revisará el proceso de registro de salida y; luego se le hará una breve encuesta sobre las necesidades que tuvo en el hotel y si estas fueron cumplidas.

#### Entrevista en registro de entrada:

- ¿Cómo conoció el hotel Sol de Luna?
- ¿Por qué eligió el hotel Sol de Luna?
- ¿Se ha quedado en otros hoteles en Lunahuana?
- ¿Cuáles fueron las razones para escoger el Hotel Sol de Luna?
- ¿El estacionamiento le pareció adecuado?
- ¿El camino al lobby desde la entrada le fue fácil de encontrar? ¿Estaba bien señalizado?
- ¿Qué le pareció el proceso de registro?
- ¿En qué se puede mejorar?

#### Entrevista en registro de salida:

- ¿Cómo calificaría el servicio del restaurante?
- ¿Qué fue lo que más le gusto?
- ¿Qué fue lo que menos le gusto?
- Al usar el área de la piscina, ¿qué fue lo que más le gustó?
- ¿Qué fue lo que menos le gustó?
- ¿Qué le pareció el proceso de registro de salida?
- ¿En qué se puede mejorar?
- ¿Qué fue lo más le gusto del hotel?
- ¿Qué fue lo que menos le gusto del hotel?
- ¿En que podría mejorar el hotel?

Fuente: Elaboración proia, 2018

Anexo 7. Resultados del estudio etnográfico

|   |   | Familia 1  | Familia 2   | Familia 3   | Familia 4  | Pareja 1  | Pareja 2   |   |
|---|---|--|---|---|--|---|--|---|
| <b>1.- Presentación de los observados</b> |   | ¿Cómo está conformado el grupo observado?<br>¿Es la primera vez que visitan el hotel?<br>¿Cómo se enteraron del hotel?<br>¿Se han hospedado en otros hoteles de Lunahuaná?                           | Está conformada por papá, mamá y 2 niñas, de 6 y 8 años.<br>Es la primera vez que visitan el hotel; anteriormente los padres han visitado otros hoteles.  | Conformada por padre, madre, 1 niña de 6 y un niño de 8.<br>Clientes que viene por segunda vez.   | Familia conformado por madre (50 años), abuela (70 años) y 2 hijos (6 y 3 años).   | Familia compuesta por un padre, madre, 2 hijas (35 años y 20 años), 1 hijo 31 años, un yerno y una nieta (6 meses)  | Conformada por una pareja de novios que celebran su aniversario. Primera vez en el hotel.  | Está conformada por unos esposos que llegaron al hotel con un perro.<br>Es la primera vez que visitan el hotel.   |
| <b>2.- Puntos de observación</b>          |   |  |   |   |  |   |  |   |
| <b>Estacionamiento / Entrada</b>          | <b>Guía de indagación</b>                       | ¿Le fue fácil llegar al hotel?<br>¿La entrada del hotel es apropiada?<br>¿El estacionamiento le pareció bien ubicado / seguro?   | Sí fue fácil llegar al hotel porque se encuentra a la entrada de Lunahuaná.<br>El padre indica que el estacionamiento le parece amplio y de fácil acceso.   | Dado que habían venido una vez anterior, sí llegaron sin complicaciones.<br>Estacionamiento amplio y libre de tránsito.   | Tuvieron que preguntar antes de llegar una referencia para ubicarse, pero ante la señalización lograron llegar fácilmente.<br>La entrada les pareció amplia y apropiada para la cantidad de vehículos.   | Dicha familia había venido en otras oportunidades, por lo que fue fácil de ubicar, salvo en la ruta de cañete.<br>Si el acceso fue bastante accesible y da seguridad al público.  | Lograron ubicarlo fácilmente debido al Waze, por lo que no tuvieron ningún inconveniente.<br>El aviso de entrada les permitió encontrar el lugar. En general, les pareció amplia la entrada.   | Comentan que les parece de fácil acceso, porque la entrada está sobre la misma carretera y tiene buena señalización.<br>Además tiene buen lugar para estacionar la camioneta.   |
|   | <b>Guía de observación (verbal y no verbal)</b> | ¿Qué hace al llegar al hotel?<br>¿Qué dice?<br>¿Cómo se ven?   | Al llegar al hotel, la madre mira alrededor y conversa con sus hijas.<br>El padre abre la maleta del auto y comienza a bajar las maletas.<br>Las niñas están alegres y se dirigen corriendo hacia la piscina. | Se dirigen al restaurante para atender una persona que los pueda atender con su reserva.<br>Llegaron sumamente hambrientos, ya que viajaron sin parar de Lima.<br>Padres con expectativas de desconectarse e hijos con ganas de ir a jugar al <i>playground</i> . | Llegan y no supieron si estacionar en el estacionamiento o cerca a la habitaciones; como vieron autos estacionados lograron ubicarse donde estaban los demás vehículos.<br>Llegaron y dieron una caminata alrededor de la piscina, ubicaron la recepción y fueron al restaurante a pedir información.<br>Los niños se ven bastante alegres, ya que tienen amplio espacio para hacer recorrido. | Primero saca a su mascota y lo deja libre y empieza a jugar con él, mientras el resto de la familia dan una vuelta a la piscina.<br>Familia toma un descanso en el restaurante mientras esperan que den llaves de sus habitaciones. | Llegaron y buscaron la recepción para solicitar el <i>check in</i> . Consultan sobre el clima y si hay camarones para comer. Averiguan precios de deportes de aventuras.<br>Se ven bastante enamorados, ya que tienen atención de uno con el otro. | Al llegar le colocan la correa al perro y lo llevan a recorrer el espacio.<br>Bajan las maletas y mientras el esposo se dirige a la recepción, la esposa se queda con la mascota.   |
| <b>Lobby (check in y check out)</b>       | <b>Guía de indagación</b>                       | ¿Qué le pareció el lobby del hotel?<br>¿Qué le pareció el proceso de registro?<br>¿Qué opina de la información que se le da durante el registro?<br>¿Qué le pareció el proceso de <i>check out</i> ? | Le parece que debería tener un espacio diferenciado (fuera del restaurante). El registro le resultó sencillo porque tenía reserva previa, a través de Booking.com.  | Como es segunda vez que vienen, supieron identificar la recepción. Anteriormente fueron al restaurante para registro.<br>El <i>check in</i> fue fácil de realizar y la información suficiente.  | El lobby como que pasó desapercibido; faltó mayor información para ubicarlo. El proceso de registro sencillo, aunque se demoraron un poco ubicando la habitación asignada.<br>La información para el registro fue bastante concisa. El <i>check out</i> fue de su agrado, ya que fue flexible.   | Bastante oculto, ya que antes lo hacían en el restaurante, por lo que deberían mejorar la señalización.<br>El registro bastante rápido y práctico.<br>El <i>check out</i> fue ágil  | No lograron ubicar a nadie en la recepción, por lo que fueron al comedor para solicitar información para su <i>check in</i> .<br>Registro bastante rápido e información apropiada para hacer ágil este proceso.                                    | El registro les parece fácil; ya contaban con reservaciones hechas a través de Facebook.<br>Indican que el lobby debería estar en un sitio fuera del restaurant para poder ingresar con la mascota sin incomodar a nadie. |
|   | <b>Guía de observación (verbal y no verbal)</b> | ¿Está impaciente? ¿Está dudoso?<br>¿Qué preguntan a la persona que los recibe?<br>¿Qué ánimo tienen?<br>¿Qué hacen mientras dura el registro?  | Los padres están tranquilos y preguntan sobre cómo ir a hacer canotaje y si es seguro para las niñas. Preguntan por otras actividades que pueden hacer y hasta qué hora funciona el restaurant.               | Padres de familia muestran señales de tranquilidad.<br>Consultan sobre el clima, si el sol está saliendo temprano y si hay mucha presencia de mosquitos.<br>La esposa, durante el registro, pregunta la clave del wifi, ya que su celular no tiene señal.         | La familia está ansiosa de iniciar su recorrido, ya que es la primera vez que están en Lunahuaná. Piden mucha información respecto de las actividades a realizar en el lugar.<br>Tienen mucha paciencia y buen ánimo para hacer lo más que puedan y sacar provecho al viaje.   | Se aprecia que la familia estaba bastante ansiosa de viaje, ya que tenían planificado muchas actividades.<br>Bastante actitud positiva ya que buscaban la mejor experiencia para su nieta que era su primer viaje.                  | Pareja bastante impaciente por la habitación, consultan si el cuarto cuenta con cable y agua caliente y si hay servicio a la habitación.<br>Durante el registro solicitan clave wifi para esta conectados.<br>Gozan de un ánimo bastante positivo. | Preguntan por actividades diferentes al típico canotaje y excursiones cercanas donde puedan ir con la mascota.  |
| <b>Piscina</b>                            | <b>Guía de indagación</b>                       | ¿Qué le parece la piscina (tamaño / profundidad / limpieza)?<br>¿Qué no le gustó de la piscina?  | La piscina principal les parece bien señalizada y limpia, pero profunda. sobre todo para los niños.<br>La piscina de niños les parece muy chica. Es como para niños menores                                   | Piscina tamaño bastante apropiado.<br>Es muy peculiar ya que se conecta con el comedor.<br>El agua estaba muy fría, ya que  | Les simpatizó, ya que era amplia y apropiada para los niños, aunque había zonas muy profundas, lo cual les preocupaba un poco.   | La piscina en tamaño les pareció bien, pero el sol no estuvo tan fuerte por lo que hizo que se metieran solo un momento.<br>Estuvo bastante limpia.   | Pareja opina que le gustó que fuese bastante profunda y amplia, pero no le gustó que hubieran muchos niños haciendo bastante bulla, ya que   | No entraron a la piscina; sin embargo, les pareció limpia y de buen tamaño.<br>Les gustaría que hubiesen  |

|                   |   |   | Familia 1  | Familia 2   | Familia 3   | Familia 4   | Pareja 1  | Pareja 2   |
|-------------------|---|---|--|---|---|---|---|--|
|                   |   |   | de 6 años.<br>Les gustaría que hubiesen más sillas reclinables cerca de la piscina.  | la intensidad del sol era un poco baja.   | No les gustó que hubiera muchas flores en el agua.  | Que faltara música alrededor de la piscina.   | no dejaban el espacio tranquilo para conversar.   | más sillas y hamacas alrededor de la piscina.  |
|                   | <b>Guía de observación</b>                      | ¿Cómo reaccionan cuando ven la piscina?<br>¿Cómo reaccionan cuando entran a la piscina?<br>¿Cómo se desplaza en el espacio? ¿Adónde va primero? ¿Adónde va luego?   | Lo primero que hacen es dejar sus cosas en una de las sillas y se echan bloqueador.<br>Las niñas ingresan poco a poco (saben nadar) y juegan en la piscina.<br>La madre les indica que no vayan hacia la parte profunda (2.10 metros).       | De forma alegre, mirando al resto de personas.<br>Debido al clima, un poco resistentes al frío de la piscina.<br>Buscan unas sillas donde dejar sus cosas primero, si tiene sombrilla mejor, luego los hijos son los primeros que se meten; padres de familia miran mientras agarran calor. | Los niños fueron los que se animaron a meterse desde temprano; se apreció que disfrutaban los hermanos de ese momento, aunque estaban con frío.<br>Se desplazaban por todo la piscina, ya que sabían nadar.<br>Luego de ello, fueron al <i>playground</i> .   | Bastante a gusto , ya que es muy grande y muy vistoza.<br>Los que ingresaron fueron los hombre de la familia.<br>Pedían bebidas mientras disfrutaban del sol, entre el restaurante y la piscina.  | Se sentaron en la silla tomando sol, con su parlante y tomando unas bebidas mientras calentaba para meterse al agua.<br>Van al restaurante para pedir bebidas y algun piqueo. | Se sentaron alrededor de la piscina mientras jugaban con su mascota y tomaban una cerveza.<br>No ingresaron a la piscina.  |
| <b>Restaurant</b> | <b>Guía de indagación</b>                       | ¿Qué opina del restaurant?<br>¿Qué opina de la comida?<br>¿Qué opina del servicio del mozo?<br>¿Qué opina del tiempo de atención?   | Lo que más les gusta del restaurant es la comida y la sazón. Sin embargo, indican que el tiempo de espera es demasiado largo y no llegan todos los platos juntos.  | Bastante amplio el restaurant, variedad en la carta.<br>Servicio un poco lento en atención.<br>Trato del mozo regular.<br>Comida bastante sabrosa.  | El restaurant les pareció bastante agradable aunque no había un menú especialmente para niños, y en la noche los sándwiches incluidos en la carta no estaban disponibles, por lo que tuvieron que pedir otro plato.<br>La atención demoró un poco más de lo debido, pero la calidad del servicio fue apropiada.                                     | Restaurante amplio, ordenada, un poco de desorden, La Comida bastante agradable , con raciones bien proporcionadas. La atención fue cordial del personal y tiempo de atención regular, ya que algunos platos se demoraron.  | El servicio les pareció bastante bueno, aunque con demora en la atención.<br>Comida bastante contundente, no terminaron los platos.<br>Picante de camarones fue su plato.     | Les gusta la comida, pero la esposa recalca que esperó mucho para que le sirvieran lo que pidió.<br>Sobre el mozo, indicó que es amable y atento, pero que no parecía que tuviera un orden establecido.  |
|                   | <b>Guía de observación (verbal y no verbal)</b> | ¿Cómo se comporta cuando se sienta en la mesa? ¿Qué hace? ¿Qué mira? ¿Qué ánimo tiene?<br>¿Qué pregunta al mozo?<br>¿Qué hace mientras espera la comida? ¿Cómo se ve mientras espera?<br>¿Qué hace al finalizar? ¿Qué dice? | Miran hacia las mesas cercanas para ver qué están comiendo las demás personas.<br>Mientras esperan, están impacientes porque los platos demoran más de lo pensado; le preguntan constantemente al mozo cuánto tiempo se demorarán en servir. | Buscan una mesa que tenga un televisor para los chicos, piden control remoto para poner canal de preferencia.<br>Preguntan al mozo si hay camarones.<br>Chicos esperan mirando TV y padres conversando y con sus respectivos celulares.   | Los niños son el centro de atención, por lo que siempre piden priorizar la entrega para ellos. Consultan qué platos son los más rápidos de atención.<br>En la espera se dan un espacio para conversar, ya que la señal no es muy buena y no cuentan con señal para usar su celular.<br>Los niños van un rato al <i>playground</i> mientras esperan. | Buscan la silla especial para bebe, dan la prioridad de atención a los platos para los menores de la familia.<br>Conversan entre ellos, se rien , le gusto que les invitaran un pisco y un vino, están muy feliz.<br>Pregunta el mozo cuales son los platos más recomendados y si tiene camarones , ¿Cuál es la especialidad?<br>Pagan la cuenta y estan satisfechos. | Están conversando uno con el otro; mucha atención entre ellos. Preguntan qué tipo de plato de camarón es más agradable.   | La esposa hace varias pregunta al mozo sobre los platillos, el esposo decide rápidamente aceptando la recomendación del mozo.<br>Debido a que los platos demoran, la esposa se inquieta, le pregunta al mozo el porqué de la demora y solicita un piqueo mientras llega el plato de fondo. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 8 . Guía de preguntas a expertos

| Objetivos de investigación   | Preguntas  | Blogger        | Gerente de hotel        | Experto del sector        | Gerente de agencia de viajes       |
|--|--|----------------|-------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| <b>A. Evaluar la industria hotelera y el posicionamiento del hotel “Sol de Luna”</b> |  |                |                         |                           |                                    |
| <b>A1</b>  | ¿Puedes mencionar 3 aspectos que consideres los más relevantes o que tengan mayor impacto en el turismo al interior del Perú?  | X              | X                       | X                         | X                                  |
|  | ¿Cómo ha impactado la tecnología en el turismo nacional?   | X              | X                       | X                         | X                                  |
|  | ¿Cuáles son las fechas o temporadas más importantes para el turismo nacional?<br>¿Cuáles son las temporadas más bajas?   | X              | X                       | X                         | X                                  |
|  | ¿Qué estrategias usan los hoteles durante las temporadas bajas? ¿Existen hoteles que se fusionen solo por temporadas?  |                | X                       |                           | X                                  |
|  | Pensando solamente en hoteles entre 20 y 50 habitaciones, ¿qué tan dinámico es el sector hotelero en términos de cantidad de hoteles que entran y salen del mercado? |                | X                       | X                         | X                                  |
| <b>A1</b><br><b>A2</b>   | ¿Qué tan formal es el sector hotelero a nivel nacional?<br>¿Qué tan formal es el sector de Lunahuaná?  |                | X                       | X                         | X                                  |
| <b>A2</b>  | ¿Cuáles serían los principales factores que se toman en cuenta para que ingrese un hotel en Lunahuaná?   | X              | X                       |                           | X                                  |
|  | ¿Cómo ha evolucionado el sector hotelero en Lunahuaná?   |                | X                       |                           | X                                  |
|  | ¿Cuáles serían los principales destinos sustitutos a Lunahuaná?  | X              | X                       | X                         | X                                  |
| <b>B. Evaluar el comportamiento, características y necesidades de los clientes</b>   |  | <b>Blogger</b> | <b>Gerente de hotel</b> | <b>Experto del sector</b> | <b>Gerente de agencia de viaje</b> |
| <b>B1</b>  | ¿Cuáles considera que son los principales cambios que han tenido los turistas en los últimos años?   | X              | X                       | X                         | X                                  |
|  | ¿Cómo influye la tecnología durante la experiencia de viaje del turista nacional?  | X              | X                       | X                         | X                                  |
|  | ¿Cómo crees que impacta Airbnb en la oferta hotelera de Lunahuaná?   |                | X                       |                           | X                                  |
|  | ¿Cómo es el comportamiento de los turistas en el proceso de reserva? ¿Qué % llega con reserva? ¿Con cuánto tiempo realizan las reservas?                             |                | X                       |                           | X                                  |
| <b>B3</b>  | ¿Qué porcentaje de clientes llegan a través de buscadores de hoteles como booking.com?   |                | X                       |                           |                                    |
|  | Los turistas nacionales que llegan a Lunahuaná, ¿suelen contratar los servicios de una agencia de viajes?  |                | X                       |                           | X                                  |
|  | ¿Cuál es el medio de comunicación típico mediante el cual los clientes conocen e interactúan en materia de hoteles?  |                | X                       |                           |                                    |

| Objetivos de investigación                                  | Preguntas   | Blogger        | Gerente de hotel        | Experto del sector        | Gerente de agencia de viajes        |
|---|---|----------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| <b>B2</b>   | ¿Cuáles son las principales expectativas que tienen los turistas cuando viajan? ¿Y enfocándose solo en Lunahuaná?   | X              | X                       |                           | X                                   |
|   | ¿Cuáles son los 3 atributos que más valoran los clientes cuando eligen un hotel en Lunahuaná?   |                | X                       |                           | X                                   |
|   | ¿Cuáles son los servicios más demandados por los usuarios?  |                | X                       |                           | X                                   |
| <b>B2, C3</b>   | ¿Cuáles son los principales problemas que pueden tener los usuarios?  |                | X                       |                           | X                                   |
| <b>C. Evaluar la propuesta de valor del sector hotelero</b> |   | <b>Blogger</b> | <b>Gerente de hotel</b> | <b>Experto del sector</b> | <b>Gerente de agencia de viajes</b> |
| <b>C1</b>   | Considerando solamente los hoteles de Lunahuaná, ¿cómo van incrementándose los servicios que ofrecen los hoteles, comenzando desde los hoteles más económicos hasta los más exclusivos? |                | X                       |                           | X                                   |
| <b>C1, C2</b>   | A nivel general, ¿cuáles son los 3 atributos más valorados por los clientes en los hoteles de Lunahuaná? ¿Qué valoran más las familias, las parejas, los solteros?                      |                | X                       |                           | X                                   |
| <b>C3</b>   | ¿Qué le gustaría a los turistas que no encuentran en Lunahuaná?   |                | X                       |                           | X                                   |
| <b>D. Estimar la demanda en Lunahuaná</b>                   |   | <b>Blogger</b> | <b>Gerente de hotel</b> | <b>Experto del sector</b> | <b>Gerente de agencia de viajes</b> |
| <b>D1</b>   | ¿Aproximadamente cuál es el número de visitantes que recibe al año Lunahuaná? ¿Qué porcentaje es el de turistas nacionales y cuál el de extranjeros?                                    |                | X                       |                           | X                                   |
|   | Considerando los segmentos: (familias, parejas, solteros y millenials), ¿cómo ves el arribo de cada uno de estos segmentos a Lunahuaná?   |                | X                       |                           | X                                   |
|   | ¿Cuáles son las temporadas o las fechas más importantes para Lunahuaná?   |                | X                       |                           | X                                   |
|   | ¿Cuál es la ocupabilidad media de los hoteles ubicados en Lunahuaná?  |                | X                       |                           | X                                   |
|   | ¿Cuántas noches se suelen quedar los turistas? ¿Varía dependiendo del tipo de segmento?   |                | X                       |                           | X                                   |
|   | En promedio, ¿con qué frecuencia visita un turista Lunahuaná? ¿Una vez al año? ¿Cada 2 o 3 años?  |                | X                       |                           | X                                   |
| <b>D2</b>   | A nivel general, ¿cómo cambiará la cantidad de turistas en los próximos años? ¿Qué segmentos (familias, parejas, solteros, <i>millenials</i> ) crecerá más?                             |                | X                       |                           | X                                   |
|   | ¿Qué factores consideras que impactarán en la demanda los próximos años?  |                | X                       |                           | X                                   |

Fuente: Elaboración propia, 2018

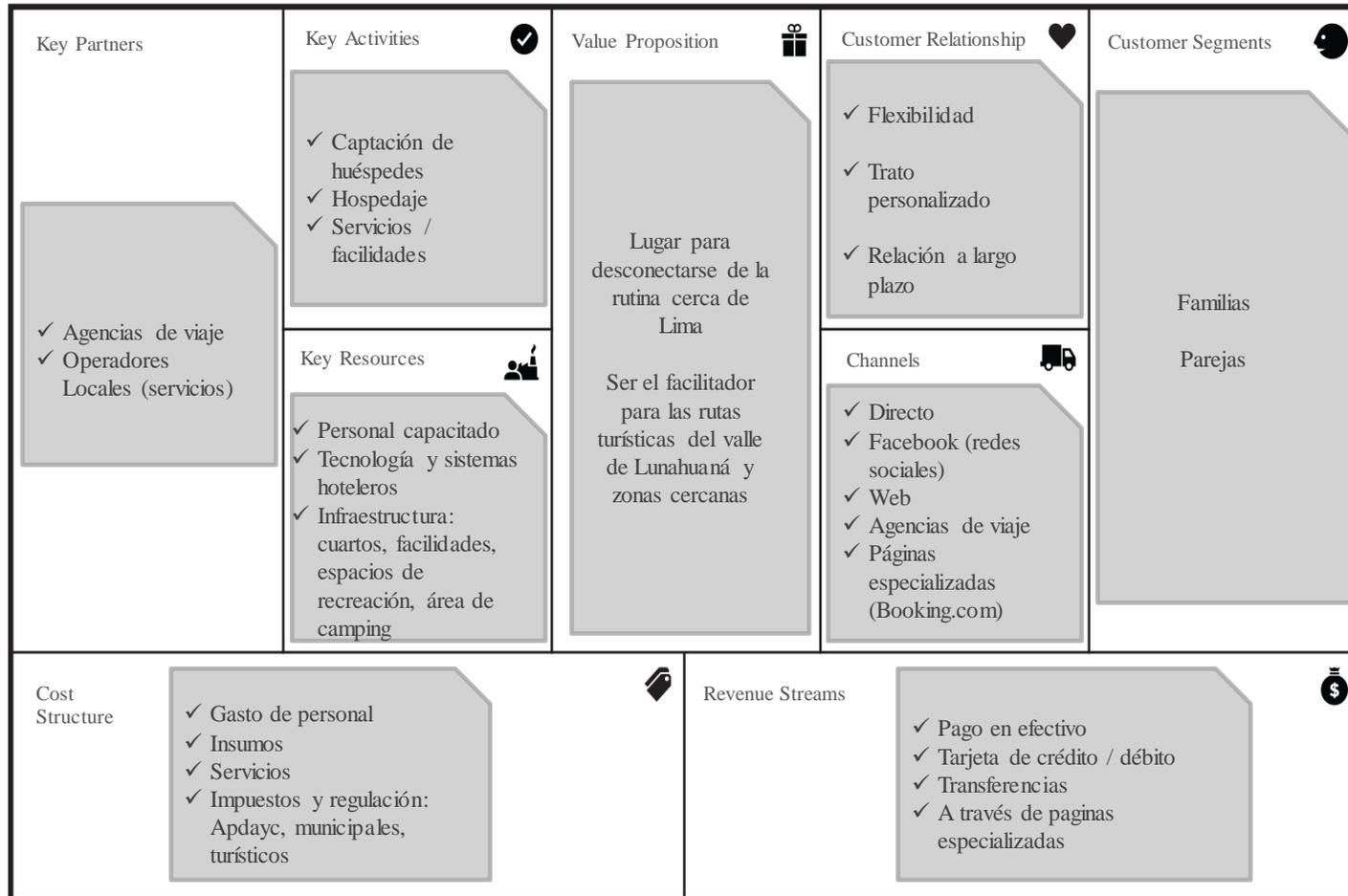
**Anexo 9. Resultado de encuesta a expertos**

| Tema / Entrevistado   |  | Blogger  | Gerente de hotel de Lunahuaná   | Experto del sector  | Gerente agencia de viajes   |
|---|--|--|---|---|---|
| <b>A. Sector de turismo interno e industria hotelera</b>                | Factores que influyen en el turismo interno  | -  | Lo que más influye son factores climáticos, descuentos y promociones con precios bajos, fechas especiales y feriados largos e infraestructura adecuada (carreteras).  | Los que más influyen son los siguientes:<br>- Coyuntura económica<br>- Infraestructura adecuada (autopistas, aeropuertos, carreteras, hoteles)<br>- Promoción de destinos (Promperú, Y Tú qué Planes)<br>- Fechas especiales y feriados largos  | -   |
|   | Impacto de la tecnología en el turismo       | Plataformas como Google y redes sociales facilitan la obtención de información para viajar.  | Las redes sociales son el principal medio de comunicación entre los clientes y el hotel.<br><br>En los últimos años se ha incrementado el uso de Whatsapp para pedir información y realizar reservas.       | Las redes sociales son cada vez más utilizadas para organizar los viajes y las agencias de viaje se vuelven virtuales. AirBnb ha entrado a amenazar el sector hotelero de hoteles pequeños.   | Viajeros utilizan las plataformas como Trip Advisor y redes sociales para obtener información para viajar.    |
|   | Estacionalidad en Lunahuaná                  | Las temporadas más altas son las vacaciones de verano, Semana Santa y Fiestas Patrias.   | Las temporadas alta: Semana Santa, Fiestas Patrias, Año Nuevo y los feriados<br><br>La temporada baja es de setiembre a noviembre y en verano, debido a los huaycos   | Las temporadas con mayor demanda son feriados largos, Fiestas Patrias y Semana Santa.<br><br>Estrategias para temporadas bajas: disminución de precios, mayores ofertas y beneficios, atención de eventos corporativos.   | Las fechas con mayor demanda son los feriados largos.   |
|   | Formalidad                                   | Gran cantidad del sector hotelero es informal, sobre todo en provincias.   | Una de las principales razones por las cuales los hoteles aún no se formalizan y se clasifican es porque los trámites solo se realizan en la oficina de la Dicterur, que se encuentra localizada en Huacho. | El sector es ampliamente informal; pocos hospedajes están clasificados.   | Casi un 80% de agencias y operadores son informales; en provincias el promedio es mucho más alto que en Lima. |
|   | Crecimiento del sector hotelero de Lunahuaná |  | Hasta hace unos años, el crecimiento del sector hotelero venía impulsado por la rápida recuperación de la inversión; sin embargo, el elevado costo de los terrenos ha frenado el crecimiento.               | -   | -   |
|   | Destinos sustitutos a Lunahuaná              | Ica / Paracas (enfocados en jóvenes) Churín (enfocados en adultos mayores), Chaclacayo / Cieneguilla Sierra de Lima.                                     | Principales: Ica y Paracas, porque ofrecen algo similar.  | Chincha, Ica, Paracas y la sierra de Lima.<br><br>Compite con lugares de entretenimiento de fin de semana, como Asia y playas del sur.  | -   |
| <b>B. Comportamiento, características y necesidades de los clientes</b> | Comportamiento y hábitos                     | El turista interno planifica con poca anticipación.<br><br>Siempre se preocupa por el precio.<br><br>No es aventurero; la seguridad es tema prioritario. | El turista nacional está más informado, compara más y exige más.  | El turista busca inmediatez, quiere comparar y poder decidir mucho más rápido.<br><br>Se informa mucho antes de viajar.<br><br>El turista nacional ha incorporado más la opción de viajar entre las opciones de entretenimiento.<br><br>El turista nacional tiene mayor acceso a la información gracias a la tecnología.<br><br>Antes del viaje; averiguan qué hacer en el destino, organizan su propio tour. Durante el viaje; usan el celular en todo momento para usar redes sociales y buscar recomendaciones en páginas como Trip Advisor. Luego del viaje comentan en las redes qué tal les fue y dejan sus propios comentarios en las páginas. | -   |
|   | Cambios / Tendencias                         | Los turistas buscan experiencias más reales; no solo la comodidad sino además conocer cómo se vive en el lugar que visitan.                              | -   | Tendencias:<br>-La experiencia de viajar debe tener un impacto.<br>- Se busca ofertas segmentadas ( <i>pet friendly</i> , hoteles temáticos, turismo ecológico o vivencial).<br>- Viajes familiares con abuelos, tíos, primos; familia extendida.   | -   |
|   | Diferenciación en el servicio                | -  | En líneas generales, los hoteles nuevos tienen mejor infraestructura; sin embargo, no logran tener mayor diferenciación en cuanto a los servicios.  | -   | No existe diferenciación en la mayoría de servicios ofrecidos por los hoteles                                 |
| <b>C. Propuesta de valor del sector hotelero en Lunahuaná</b>           | Expectativas al visitar Lunahuaná            | Deportes de aventura; naturaleza.  | Descanso, naturaleza, deportes de aventura, gastronomía.  | -   | -   |
|   | Expectativas no cubiertas de los visitantes  | -  | Falta de alternativas de diversión, sobre todo en la noche.   | -   | -   |
|   | Principales problemas                        | -  | Los principales problemas se originan por mala atención en el servicio y mala infraestructura (habitaciones, wifi, cable).  | -   | El servicio recibido no es el esperado; generando una mala experiencia  |

| Tema / Entrevistado            |                                     | Blogger  | Gerente de hotel de Lunahuaná   | Experto del sector   | Gerente agencia de viajes                 |
|--------------------------------|-------------------------------------|--|---|--|---|
| <b>D. Demanda en Lunahuaná</b> | Segmentos que más visitan Lunahuaná | -  | El segmento de turistas nacionales que visita Lunahuaná es principalmente familia; el segmento parejas queda en segundo lugar.  | -  | -   |
|                                | Frecuencia, cuánto tiempo se quedan | -  | Las familias se quedan máximo 2 noches y de preferencia en fines de semana; mientras que las parejas y amigos se quedan solo 1 noche y visitan más en días de semana. | -  | -   |
| <b>Oportunidades</b>           |                                     | Ampliar la oferta de actividades dirigidas a niños y familias. | Los hoteles de Lunahuaná deben reinventarse, mejorar su posicionamiento y oferta de servicios.  | Los hoteles de Lunahuaná deberían posicionarse desde otra perspectiva; no solo pensar en deportes de aventura. | Ampliar la oferta de deportes de aventura |
| <b>Amenazas</b>                |                                     |  | Aparición de otros destinos con mayor oferta de actividades y mejor infraestructura.  | El acceso a viajes a destinos familiares y la disminución del precio de viajes en avión.                       |   |

Fuente: Elaboración propia, 2018

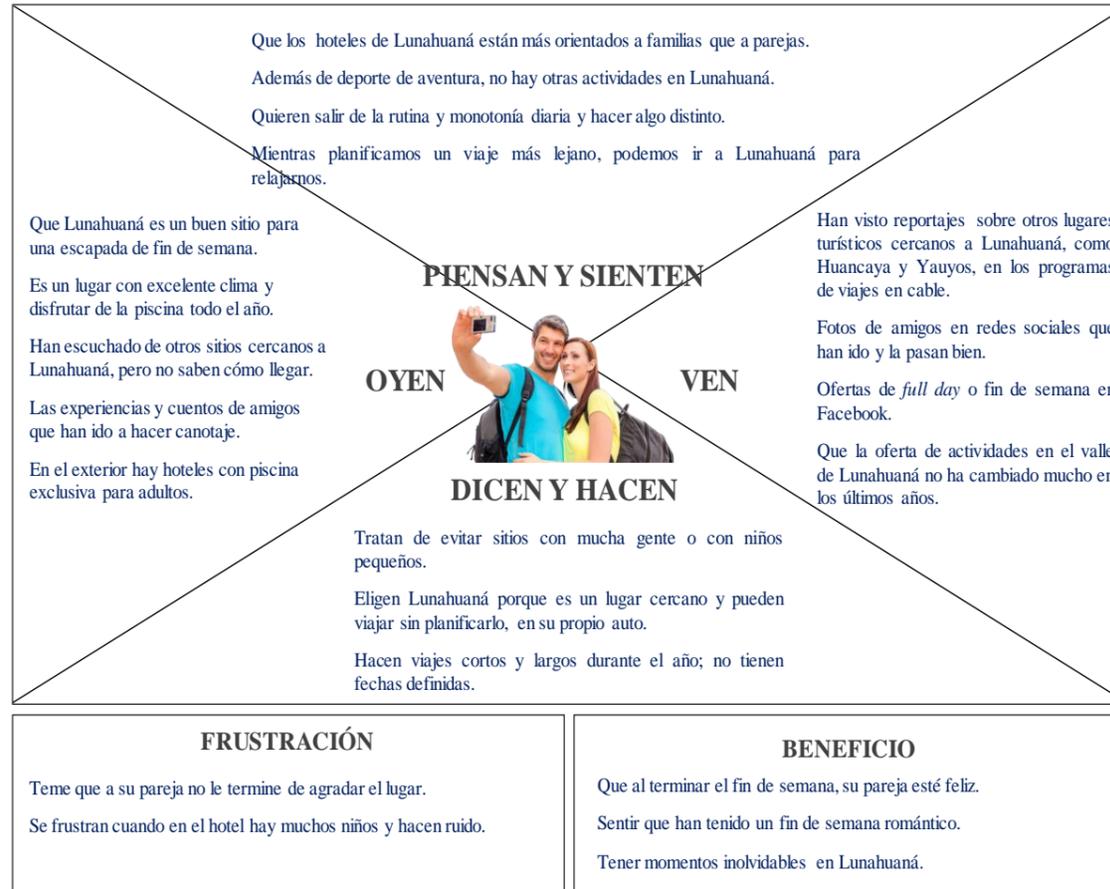
**Anexo 10. Modelo Canvas Hotel Sol de Luna**



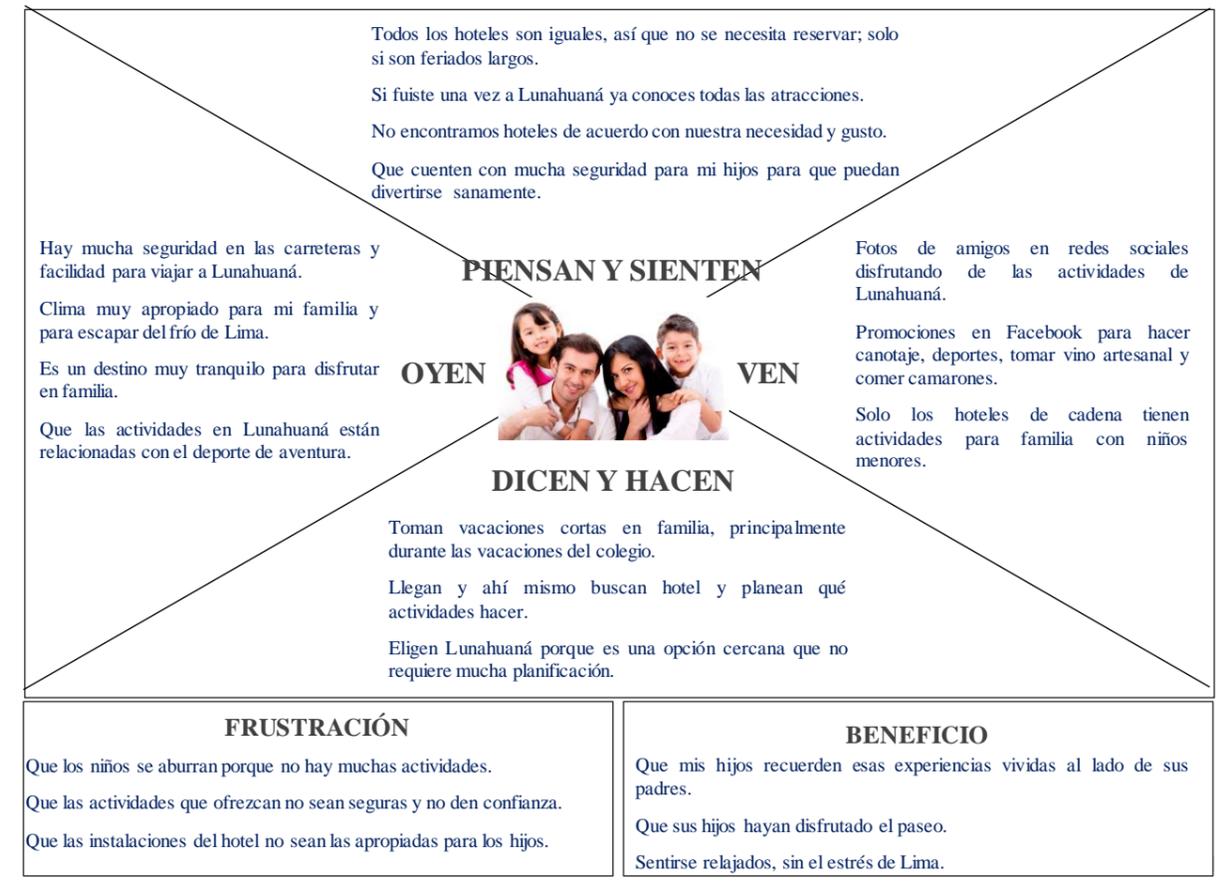
Fuente: Elaboración propia, 2018

**Anexo 11. Mapas de empatía**

**Segmento parejas**

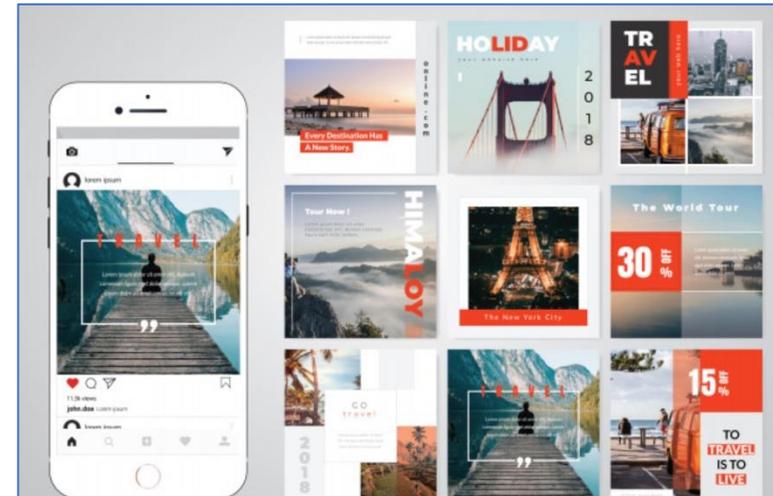
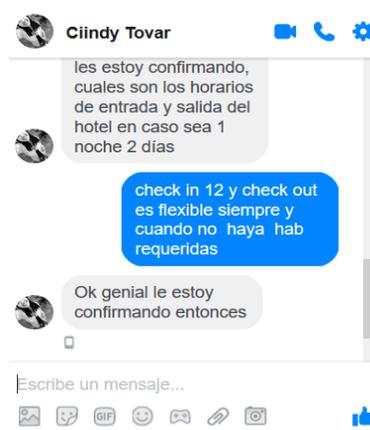


**Segmento familias**



Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 12. Modelo website, Facebook chat, comunicación celular



Fuente: Hotel Magic Aqua Rock Gardens

### Anexo 13. Publicidad para Facebook en PC y dispositivos móviles



Fuente: Hotel Magic Aqua Rock Gardens

## Anexo 14. Presupuesto de inversiones

| Concepto   | Detalle  | Total S/       |
|--|--|----------------|
| <b>Inversión en Equipos Electrónicos</b>         |  | <b>33.200</b>  |
| Zona de Entretenimiento Familiar                 |  |                |
| Playstation                                      | Cantidad: 3. Precio Unitario: 2.000                            | 6.000          |
| Habitaciones                                     |  |                |
| Minibar  | Cantidad: 28. Precio Unitario: 250                             | 7.000          |
| Microondas                                       | Cantidad: 28. Precio Unitario: 150                             | 4.200          |
| Hervidor de agua                                 | Cantidad: 28. Precio Unitario: 50                              | 1.400          |
| Secador de cabello                               | Cantidad: 28. Precio Unitario: 50                              | 1.400          |
| Actividades y Servicios                          |  |                |
| Proyector  | Cantidad: 1. Precio Unitario: 3.000                            | 3.000          |
| Access Points                                    | Precio total US\$ 3.000  | 10.200         |
| <b>Inversión en Mobiliario y Equipos Físicos</b> |  | <b>91.100</b>  |
| Little Tikes y juegos plásticos en jardines      | Cantidad: 5. Precio Unitario: 3.000                            | 15.000         |
| Zona de Entretenimiento Familiar                 |  |                |
| Mesa de Billar                                   | Cantidad: 1. Precio Unitario: 6.000                            | 6.000          |
| Mesa de Ping Pong                                | Cantidad: 1. Precio Unitario: 1.000                            | 1.000          |
| Mesa de Fútbolín                                 | Cantidad: 2. Precio Unitario: 500                              | 1.000          |
| Palestra   | Cantidad: 1. Precio Unitario: 14.000                           | 14.000         |
| Miniclub   |  |                |
| Mesas  | Cantidad: 5. Precio Unitario: 300                              | 1.500          |
| Sillas   | Cantidad: 20. Precio Unitario: 80                              | 1.600          |
| Mobiliario                                       | Estantería   | 3.000          |
| Piscina  |  |                |
| Poltronas  | Plástico con malla. Cantidad: 20. Precio Unitario: 1.000       | 20.000         |
| Sombrillas                                       | Madera con lona. Cantidad: 10. Precio Unitario: 400            | 4.000          |
| Figuras plásticas                                | Cantidad: 3. Precio Unitario: 4.000                            | 12.000         |
| Tobogan plástico                                 | Cantidad: 1. Precio Unitario: 12.000                           | 12.000         |
| <b>Inversión en Intangibles</b>                  |  | <b>4.000</b>   |
| Página Web                                       | Incluye Diseño y capacitación inicial                          | 4.000          |
| <b>Inversión en Edificaciones y Construcción</b> |  | <b>398.000</b> |
| Construcción de Piscina                          | Duplicar el tamaño de la piscina actual. incluye bomba de agua | 170.000        |
| Construcción de Miniclub                         | Tamaño 40 m2; Habitación S/ 1.200 m2                           | 48.000         |
| Construcción de Zona de Entretenimiento Familiar | Tamaño 120 m2; Habitación S/ 1.500 m2                          | 180.000        |
| <b>Total de Inversión</b>                        |  | <b>526.300</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 15. Presupuesto de gastos

| Concepto                                   | Detalle   | Año 0         | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|--|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Gastos de Actividades y Servicios</b>   | <b>(materiales para miniclub. zona de entretenimiento familiar y piscina)</b> |               | <b>7.450</b>   | <b>2.000</b>   | <b>3.150</b>   | <b>7.700</b>   | <b>3.950</b>   |
| <b>Gastos Administrativos y Generales</b>  |   | <b>18.000</b> | <b>67.600</b>  | <b>70.980</b>  | <b>74.529</b>  | <b>78.255</b>  | <b>82.168</b>  |
| Servicio de Agua                           | Incluye incremento por nuevo concepto   |               | 12.000         | 12.600         | 13.230         | 13.892         | 14.586         |
| Servicio de Energía eléctrica              | Incluye incremento por nuevo concepto   |               | 48.000         | 50.400         | 52.920         | 55.566         | 58.344         |
| Mantenimiento y limpieza                   | Incluye incremento por nuevo concepto   |               | 800            | 840            | 882            | 926            | 972            |
| Mantenimiento del SW de gestión hotelera   | US\$ 2000 por año. SW por suscripción en la nube                              |               | 6.800          | 7.140          | 7.497          | 7.872          | 8.265          |
| Asesoría para cambio de identidad de marca | Asesoría en cambio de logo. fotografía. material visual                       | 15.000        |                |                |                |                |                |
| Elaboración e instalación de señalética    | Carteles de madera con personaje Coco   | 3.000         |                |                |                |                |                |
| <b>Gastos de Planilla</b>                  |   |               | <b>378.288</b> | <b>397.202</b> | <b>417.063</b> | <b>437.916</b> | <b>459.811</b> |
| Gerente General                            | Cantidad: 1 ; Sueldo Base: 4.500 + Costos Laborales                           |               | 76.680         | 80.514         | 84.540         | 88.767         | 93.205         |
| Administrador                              | Cantidad: 1 ; Sueldo Base: 2.500 + Costos Laborales                           |               | 42.600         | 44.730         | 46.967         | 49.315         | 51.781         |
| Jefe de Cocina                             | Cantidad: 1 ; Sueldo Base: 1.500 + Costos Laborales                           |               | 25.560         | 26.838         | 28.180         | 29.589         | 31.068         |
| Auxiliares de Mantenimiento                | Cantidad: 2 ; Sueldo Base: 800 + Costos Laborales (Part Time)                 |               | 27.264         | 28.627         | 30.059         | 31.561         | 33.140         |
| Ayudante de Cocina                         | Cantidad: 3 ; Sueldo Base: 400 + Costos Laborales (Part Time)                 |               | 20.448         | 21.470         | 22.544         | 23.671         | 24.855         |
| Mozos                                      | Cantidad: 4 ; Sueldo Base: 600 + Costos Laborales (Part Time)                 |               | 40.896         | 42.941         | 45.088         | 47.342         | 49.709         |
| Supervisor de Atención al cliente          | Cantidad: 1 ; Sueldo Base: 1.500 + Costos Laborales                           |               | 25.560         | 26.838         | 28.180         | 29.589         | 31.068         |
| Jefe de Actividades                        | Cantidad: 1 ; Sueldo Base: 1.800 + Costos Laborales                           |               | 20.448         | 21.470         | 22.544         | 23.671         | 24.855         |
| Asistente de Actividades                   | Cantidad: 4 ; Sueldo Base: 900 + Costos Laborales (Part Time)                 |               | 54.528         | 57.254         | 60.117         | 63.123         | 66.279         |
| Asistente Comercial                        | Cantidad: 1 ; Sueldo Base: 1.200 + Costos Laborales                           |               | 17.040         | 17.892         | 18.787         | 19.726         | 20.712         |
| Vigilantes                                 | Cantidad: 2 ; Sueldo Base: 800 + Costos Laborales (Part Time)                 |               | 27.264         | 28.627         | 30.059         | 31.561         | 33.140         |
| <b>Gastos de R.R.H.H.</b>                  |   |               | <b>16.800</b>  | <b>17.465</b>  | <b>14.663</b>  | <b>15.396</b>  | <b>16.166</b>  |
| Capacitación al Personal                   |   |               | 3.500          | 3.500          |                |                |                |
| Programa de integración y bienestar        |   |               | 5.300          | 5.565          | 5.843          | 6.135          | 6.442          |
| Uniformes                                  | 2 uniformes por trabajador cada año   |               | 8.000          | 8.400          | 8.820          | 9.261          | 9.724          |
| <b>Gastos de Comunicación y Publicidad</b> |   | <b>0</b>      | <b>12.955</b>  | <b>12.955</b>  | <b>8.155</b>   | <b>8.155</b>   | <b>8.155</b>   |
| Publicidad en Facebook para Fanpage        |   |               | 4.800          | 4.800          |                |                |                |
| Publicidad en Facebook para campañas       |   |               | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          |
| Publicidad en Google para promocionar Web  |   |               | 3.600          | 3.600          | 3.600          | 3.600          | 3.600          |
| Publicidad en Waze                         |   |               | 2.555          | 2.555          | 2.555          | 2.555          | 2.555          |
| <b>Gastos de Remodelación y Decoración</b> |   | <b>64.000</b> | <b>2.800</b>   | <b>2.940</b>   | <b>3.087</b>   | <b>3.241</b>   | <b>3.403</b>   |
| Remodelación y decoración de Restaurante   | S/ 50 por m2; 300 m2 (Pintura. Luminarias. Decoración)                        | 15.000        |                |                |                |                |                |
| Remodelación y decoración de Habitaciones  | S/ 500 por m2; 28 habitaciones (Pintura. Decoración)                          | 14.000        |                |                |                |                |                |
| Decoración de Jardines y Áreas Comunes     | Año 0: Mesas. flores. luminarias; Año 1 a 5: Jardinería                       | 15.000        | 2.000          | 2.100          | 2.205          | 2.315          | 2.431          |
| Decoración de Terraza frente al río        |   | 20.000        | 800            | 840            | 882            | 926            | 972            |
| <b>Total de Gastos</b>                     |   | <b>82.000</b> | <b>485.893</b> | <b>503.542</b> | <b>520.647</b> | <b>550.664</b> | <b>573.654</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 16. Etapas de implementación del CRM del Hotel Sol de Luna

| Etapa        | Situación propuesta  | Componentes de CRM  |  |   |
|--------------|--|---|--|---|
|              |  | Procesos de negocio   | Herramientas tecnológicas  | Personal capacitado                               |
| Identificar  | <p>Conocer los datos relacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos del cliente y su familia</li> <li>- Ciclo de vida</li> <li>- Datos de contacto</li> <li>- Frecuencia y características de visita</li> <li>- Gustos y preferencias</li> <li>- Fechas importantes</li> </ul> | <p>Procesos: captura de datos en <i>check in</i>, <i>check out</i> y en atención de pedidos en el restaurante</p>   | Base de datos  | Personal de recepción y de restaurante            |
| Diferenciar  | <p>Plasmar un modelo de diferenciación de clientes por necesidades; es decir, las necesidades de los clientes dependiendo de sus características y el momento de la vida en que se encuentren.</p>   | <p>Diferenciación de familias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con hijos menores de 2 años</li> <li>- Con hijos menores de 6 años</li> <li>- Con hijos menores de 12 años</li> </ul> | Base de datos  | Administrador del hotel                           |
| Interactuar  | <p>Interactuar con los clientes considerando los grupos de características y necesidades similares y los medios de comunicación preferidos por los clientes (<i>mailing</i>, redes sociales, WhatsApp).</p>  | <p><i>Mailing</i> a clientes, difusión de campañas y promociones</p>  | Base de datos, herramientas de <i>email marketing</i> , redes sociales | Administrador del hotel                           |
| Personalizar | <p>Personalizar la estadía del cliente en base a sus gustos, preferencias y a las necesidades identificadas</p>  | <p><i>Check in</i>, habitación y limpieza de habitaciones</p>   | Base de datos  | Personal de recepción, operativo y de restaurante |

Fuente: Elaboración propia, 2018

## **Anexo 17. Glosario**

**Aerolínea *low-cost*:** es una aerolínea que ofrece una tarifa más económica a cambio de eliminar muchos de los servicios que reciben los pasajeros de aerolíneas tradicionales o que cobran estos servicios de forma adicional (Wikipedia. 2018).

**Categoría:** rango en estrellas establecido por el reglamento de turismo. a fin de diferenciar. dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje. las condiciones de funcionamiento que debe ofrecer (Mincetur. 2016).

**Consumo turístico:** se entiende como todo gasto de consumo efectuado por un visitante. o por cuenta de un visitante. para su desplazamiento y estancia en el lugar de destino. Incluye el gasto de visitantes receptivos. internos y emisivos. (Organización Mundial de Turismo. 2018).

**Consumo turístico interior:** este concepto se utiliza en el marco de la Cuenta Satélite de Turismo y es una extensión del concepto del gasto turístico. Además del gasto turístico interno y receptor. incluye. por ejemplo. las transferencias sociales en especie que benefician a los visitantes y la imputación de los servicios de alojamiento en casas de vacaciones que pertenecen a sus propietarios. entre otros aspectos (Organización Mundial de Turismo. 2018).

**Cuenta Satélite de Turismo:** es una norma internacional sobre estadísticas de turismo que se ha elaborado para presentar datos económicos relativos al turismo. en un marco de coherencia interna y externa con el resto del sistema estadístico. a través de su vínculo con el Sistema de Cuentas Nacionales. (Organización Mundial de Turismo. 2018).

**OTA:** por sus siglas en inglés. se refiere a las *online travel agencies* (agencias de viaje en línea). Se trata de empresas que se dedican a la organización de viajes y a la venta de servicios turísticos. ya sea en forma individual o en paquete. Por lo general. tienen carácter de intermediario entre el prestador de los servicios turísticos y el usuario. El término agencia de turismo debe considerarse como similar al de agencia de viaje (Entorno Turístico. 2018).

## **Nota biográfica**

### **Jorge Amez Noriega**

Ingeniero profesional en ingeniería electrónica, egresado de la Universidad San Martín de Porres y con estudios culminados en la maestría en marketing y gestión comercial de la Universidad del Pacífico. Posee estudios de especialidad en el área de gestión comercial. Cuenta con amplia experiencia profesional en gestión en el área comercial de tecnologías de la información en el negocio de B2B. Actualmente se desempeña como gerente comercial en la empresa Japan Technology Solutions.

### **Julio Cortez Segura**

Ingeniero profesional en ingeniería industrial egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú y con estudios culminados en la maestría en marketing y gestión comercial de la Universidad del Pacífico. Cuenta con estudios de especialización en planes de negocio, estrategia y procesos. Posee amplia experiencia profesional en las áreas de planeamiento estratégico y comercial, principalmente en empresas del rubro de servicios. Actualmente se desempeña como socio en la productora de eventos Prado Producciones.

### **Hans Pacheco Huaranga**

Ingeniero profesional en ingeniería industrial egresado de la Universidad de Lima y con estudios culminados en la maestría en marketing y gestión comercial de la Universidad del Pacífico. Cuenta con sólida experiencia en el sector de minería e industria y en la comercialización directa de soluciones de ingeniería. Actualmente se desempeña como ingeniero técnico de ventas, en la empresa Metso Perú.