



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES - MBA**

Análisis de un plan estratégico para la rentabilidad de la creación de una
cadena de hoteles tres estrellas en la costa norte del Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales - MBA

AUTOR:

Br. Quintana Marreros, Cesar (ORCID: 0000-0002-1588-6380)

ASESOR:

Dr. Christian Abraham Dios Castillo (ORCID: 0000-0002-2469-9237)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2019

Dedicatoria

A mis adorados hijos **Santiago André, Sebastián Emmanuel y Gianella Arabela** quienes son promotores de mi superación, hacia ellos va todo mi esfuerzo y dedicación, para brindarles siempre lo mejor.

A mi esposa **Hellen Jennifer Aguedo Muñoz** quien con su esfuerzo y apoyo moral permitieron la realización de esta Tesis.

A mis padres **Artemio Quintana y Zara Marreros** que, con su comprensión y apoyo incondicional, forjan en mí la constancia y dedicación a lo largo de toda mi vida profesional, además de crear en mí una persona capaz de afrontar retos.

Cesar

Agradecimiento

A Dios, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis padres, que me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

Al MBA Ing. Christian Abraham Dios Castillo, por sus acertados consejos y opiniones a favor de la presente investigación.

A cada una de las personas que de una u otra forma me apoyaron en la realización del presente trabajo de investigación.

Cesar

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad

Yo Quintana Marreros, Cesar, estudiante del programa de Maestría en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales - MBA, de la Escuela de post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, Identificado(a) con DNI 16796362, con la tesis titulada “Análisis de un plan estratégico para la rentabilidad de la creación de una cadena de hoteles tres estrellas en la costa norte del Perú”

Declaro bajo juramento que:

- 1) la tesis es mi autoría.
- 2) he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagio ni total ni parcialmente.
- 3) la tesis no ha sido auto plagio; es decir no ha sido ubicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse las faltas de: fraude (datos falsos), Plagio (información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propia que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar vallejo.

Chiclayo, 22 de octubre del 2018


CESAR QUINTANA-MARREROS
DNI N° 16796362

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras.....	viii
Resumen	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO.....	15
2.1. Tipo y diseño de investigación	15
2.2. Operacionalización de variables	15
2.3. Población, muestra y muestreo	16
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	16
2.4.1. Técnicas de gabinete.....	16
2.4.2. Técnicas de trabajo de campo	17
2.5. Procedimiento	17
2.6. Métodos de análisis de datos	17
2.7. Aspectos éticos.....	17
III. RESULTADOS.....	18
3.1. Costo de Oportunidad	18
3.2. Análisis de la oferta hotelera (Costa Norte del Perú).....	18
IV. DISCUSIÓN	25
4.1. Costo de Oportunidad	25
4.1.1 Síntesis del resultado.....	25
4.1.2. Causales.....	25
4.1.3. Consecuencias	25
4.2. Tasa interna de retorno.....	25
4.2.1. Síntesis del resultado	25
4.2.2. Causales.....	25
4.2.3. Consecuencias	26
4.3. Valor actual neto.....	26
4.3.1. Síntesis del resultado	26

4.3.2. Causales.....	26
4.3.3. Consecuencias	26
4.4. Beneficio Costo	26
4.4.1. Síntesis del resultado	26
4.4.2. Causales.....	26
4.4.3. Consecuencias	26
V. CONCLUSIONES.....	27
VI.RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS.....	29
ANEXOS.....	31
Acta de aprobación de originalidad de tesis	44
Reporte de Turnitin	45
Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV	48
Autorización de la versión final de trabajo de investigación.....	49

Índice de tablas

Tabla 1: Líneas de acción para la competencia en el Sector Turismo	8
Tabla 2: Macro regiones y sus recursos turísticos.....	9
Tabla 3: Indicadores de rentabilidad de la evaluación económica.....	18
Tabla 4: Análisis de la oferta hotelera... ..	19
Tabla 5: Oferta hotelera en la Costa Norte.....	19
Tabla 6: Capacidad de hospedajes (Costa Norte del Perú).....	20
Tabla 7: Porcentaje de establecimientos clasificados y clasificados... ..	20
Tabla 8: Capacidad de hospedajes en base al número de estrellas... ..	21
Tabla 9: Ingreso de divisas generado por llega de turistas... ..	22
Tabla 10: Arribos internacionales en la Costa Norte del Perú, por años (2013 -2018).....	22
Tabla 11: Promedio de arribos nacionales a la Costa Norte. (2013 - 2017)	24
Tabla 12: Cálculo de depreciación y valor de rescate... ..	36
Tabla 13: Cálculo de amortización de intangibles... ..	37
Tabla 14: Cálculo de reinversión	38
Tabla 15: Presupuesto de ingresos por ventas.....	39
Tabla 16: Estado de ganancias y pérdidas económico	40
Tabla 17: Flujo de caja económico	41
Tabla 18: Estado de pérdidas y ganancias financiero	42
Tabla 19: Flujo de caja financiero	43

Índice de figuras

Figura 1: Macro regiones y sus recursos turísticos.....	10
Figura 2: Productos y servicios turísticos	11
Figura 3: Porcentaje de oferta hotelera: clasificado y no clasificado	20
Figura 4: Capacidad de hospedajes base al número de estrellas (Costa Norte del Perú).....	21

RESUMEN

La presente investigación “Análisis de un Plan Estratégico para la rentabilidad de La Creación De una cadena de hoteles 3 estrellas en la Costa Norte Del Perú”, posibilita no solo definir las concepciones que han de tenerse en cuenta para comprender que la creación de la cadena de hoteles se constituye en premisa indispensable que permita lograr la rentabilidad del negocio.

Los resultados muestran que el mercado tiene una oferta de 66,424 camas para hospedaje, la demanda promedio anual es de 234,264 arribos internacionales y 4,142.590 nacionales, la calidad del servicio tiene una mejora notable, sin embargo, (Rios L., 2012) menciona que se deben de realizar Cambios, mejoras y esfuerzos para lograr lo que los turistas buscan, es decir Estándares Internacionales en Hotelería. Existe una sobredemanda durante Estación de Verano y/o feriados largos que son incentivados por el Estado”, por ello la costa Norte del Perú no debería promoverse en estas temporadas porque ya cuenta con demanda. En la Región Norte ha aumentado el turismo por ocio o negocios. Se concluye que un Plan Estratégico con vista a desarrollar la zona en cuestión es sumamente importante por los niveles de rentabilidad que muestra. Además, es recomendable para asegurar su éxito, crear un sistema de seguimiento y control del cumplimiento del Plan.

Palabras claves: Plan estratégico, rentabilidad, oferta, demanda, región norte.

ABSTRACT

The present investigation "Analysis of a Strategic Plan for the profitability of The Creation Of A Chain Of Hotels Three Stars In The North Costa Of the Perú", it not facilitates alone to define the conceptions that must keep in mind to understand that the creation of a chain of hotels three stars in the north coast of the Perú is constituted in indispensable premise that allows to achieve the profitability of the business.

The results show that the market has an offer of 66,424 beds for lodging, the demand averages yearly it is of 234,264 international arrivals and 4,142.590 national, the quality of the service has a remarkable improvement, however, even more efforts should be made to reach the international standards that the tourists look for. A demand excess exists during the months of summer and/or traded long that are motivated by the State, for it this area should not be promoted in these seasons because already bill with demand. In the Regions of Piura, Knock down, Lambayeque and The Freedom have increased in great level the displacement of tourists for business, family bonds, health, etc. You conclude that a Strategic Plan with view to develop the area in question is extremely important for the levels of profitability that it shows. Also, it is advisable to ensure its success, create a monitoring and control system for the execution of the Plan.

Keywords: strategic plan, profitability, offers, it demands, north region.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo, la cadena de hoteles Marriott International, Inc. el cual tiene orígenes estadounidenses cuenta con miles de hoteles en todo el Mundo. Fue creada en 1993, cuando Marriott Corporation se dividió en dos grandes compañías hoteleras, Host Marriott Corporation y Marriott International. Dos años más tarde, Marriott International pasó a formar parte del capital de Ritz-Carlton con casi la mitad de participación del mismo (49%), adquiriendo casi la totalidad del mismo en 1998. En 2002 y 2003 la compañía llevó a cabo una reorganización general de toda la compañía.

Su planeación estratégica es compleja e integrada, debido a que la compañía se encuentra en 68 países con más de 3.420 hoteles y más de 100,000 habitaciones. Su estrategia es agresiva frente a sus competidores y eso la ha convertido a una de las cadenas de hoteles más importantes del mundo. (Marriott, 2015)

InterContinental Hotels el cual es una marca hotelera Internacional de Pan American World Airways. Hoy cuenta con varios hoteles 5 estrellas en 60 países, entre sus clientes tiene a una generación jet-set como Louis Armstrong o la princesa Grace de Mónaco. Por todo esto InterContinental es sinónimo y pionero en calidad, responsabilidad y Servicio. Su plan estratégico comprende la responsabilidad social marcando la diferencia en el mundo, colaborando con TED y National Geographic, con el uso de Green Engage pueden medir sus iniciativas tales como ahorro de energía o protección de especies en peligro de extinción. Cada establecimiento ofrece su propio estilo, desde elegancia atemporal hasta el chic urbano o los complejos hoteleros en playas tropicales. (Hoteles Continental, 2015)

Estas 2 redes hoteleras también tienen presencia en Perú, sus hoteles poseen un gran prestigio y es sinónimo o se le asocia con comodidad, excelente atención y mucha calidad, son Hoteles muy lujosos que ofrecen una arquitectura e infraestructura moderna sin cambiar o tergiversar la cultura propia de la zona, por ejemplo, en la ciudad de cusco estos hoteles ofrecen una arquitectura moderna manteniendo las características incaicas, en la ciudad de Lima se ofrece hoteles muy modernos y tecnológicos (llaves digitales).

En el Perú, Los Hoteles “Costa del Sol” (Cadena), inició sus operaciones en 1995. Tiene los servicios de hospedaje, bares, restaurantes, centros de esparcimiento, Eventos y Conferencias. En la actualidad cuenta con 7 hoteles a nivel nacional. Tiene como objetivo principal cubrir las expectativas y satisfacción de sus huéspedes, ofreciendo una atención de calidad, promueve la reducción de contaminación en todas sus actividades y mejora

continúa en los procesos. En su plan estratégico plantean como misión: “Brindar un excelente servicio personalizado”. Su visión es: “Ser una cadena Hotelera reconocida en el Perú y en el extranjero, ofreciendo excelentes habitaciones y servicios para ser la mejor opción en todos nuestros destinos. Fomentar la actividad turística y contribuir al desarrollo de la región y sus pobladores.”

Para lograr este objetivo están basados en la persistente búsqueda del desarrollo humano, el uso de tecnologías modernas, y el cumplimiento de las reglas aplicadas en sus actividades. (Costa del Sol, 2018)

Libertador Hotels, Resorts & Spas ofrece una gama de hoteles en las ciudades más importantes y turísticas como lo son: Trujillo, Lima, Arequipa y Puno, estos hoteles son una marca de Luxury Collection, ofrecen los hoteles Tambo del Inka, Hotel Paracas, y Palacio del Inka. En el distrito financiero de San Isidro ofrece el hotel The Westin Lima Hotel & Convention Center el cual es el primer Westin en Sudamérica, reconocidos por ofrecer un servicio de lujo, la ubicación de sus hoteles está en los destinos más atractivos del Perú, ofreciendo experiencias gastronómicas y actividades orientadas a satisfacer a sus clientes.

Esta cadena de hoteles como se mencionó anteriormente ofrece no solo una opción hotelera si no que dentro de sus instalaciones ofrecen un ambiente especial destinado a un restaurante (el cual también se puede acceder no siendo huésped del hotel) , que errónea se podría interpretar como un restaurante “estándar”, sin embargo, esta apreciación es errónea pues sus restaurantes ofrecen una experiencia gastronómica, son platos preparados y presentados a detalle, un estilo culinario bastante distinguido, algunas veces atienden a comitivas de negocios o estudiantiles (colegios, institutos o universidades), dentro de su cartilla de platos ofrece toda una gama de platos típicos o propios de la zona y la atención es muy personalizada

En Lambayeque (Región) Win Meier Hotel & Casino es uno de los hoteles más importantes y su estrategia institucional se orienta hacia sus dos productos: Hoteles y Casinos. En los hoteles, el servicio de gastronomía cuenta con tres propuestas: Ventura, La Rulet y Blu Bar Karaoke. Además, cuenta con 94 habitaciones desde simples hasta suites. Cuenta con salones para Eventos implementados con aire acondicionado, conexión

inalámbrica de internet, equipos multimedia de audio y video de última generación. En la sala de juegos cuenta con 340 máquinas de Slots, 4 mesas de Black Jack, 4 mesas de Texas Hold'em Poker, 2 Ruletas de apuesta, 1 mesa de Mini Poker Caribeño, 1 Mini Punto y Banca y 1 un SportsBook, que es una sala de apuestas para diferentes tipos de carreras de caballos sintonizadas en el tiempo real por Tv. (Hotel WinMeier, 2018)

WM Club, es un grupo integrado por socios, con el objeto de acceder al programa de beneficios desarrollados por el CASINO. Posee cuatro categorías de socios: Categoría CLASSIC, Categoría SILVER, Categoría GOLD y Categoría BLACK. Esta estrategia ha permitido lograr un posicionamiento importante en las preferencias de su sector de mercado. (Hotel WinMeier, 2018).

Los antecedentes están referidos a la existencia de cadenas de hoteles tres estrellas, para lo cual se indagaron en diferentes ámbitos su presencia y funcionabilidad.

A nivel internacional, (Arena Herrero & Morales Solis, 2007) En su tesis “Estudio de Factibilidad para la Construcción y Operación de un Hotel Rústico Ecológico en la Zona de Barra de Navidad” en México, tuvo como objetivo determinar la rentabilidad de la construcción y operación de un Hotel Rústico Ecológico en la Zona de Barra de Navidad. Se realizó la recolección de datos del mercado tanto de la ciudad de Puebla como de Cholula, identificando las necesidades insatisfechas y determinando las características diferenciadoras que el negocio debe tener, focalizándose principalmente en el aspecto temático rústico vivencial. En conclusión, que el proyecto si es rentable, tomando en consideración que la inversión generará un saldo a favor a partir del segundo año de iniciadas las actividades empresariales.

En este estudio se determinó primero cuales eran las expectativas, necesidades y/o aspectos que los hoteles de la zona no habían cubierto par así establecer las características que nos diferencia de los demás hoteles, la inversión si era rentable, el hotel estaría en una zona céntrica de la ciudad y que el retorno de la inversión se podría visualizar en un plazo corto de 2 años en un ambiente o escenario optimo

(Tovar Vélez & Mick Clausen, 2011) Su investigación “Plan de Negocios del sector Hotelero-Boutique”, tuvo como objetivo la evaluación de la factibilidad de creación de un hotel boutique en la zona de Valledupar, departamento del César – Colombia. Durante la investigación se tomaron los datos del mercado y se hizo un análisis minucioso del

comportamiento de los consumidores del exterior que acuden a la zona. Se tomó un especial cuidado de la combinación de los atractivos turísticos, con el diseño arquitectónico de las instalaciones, de manera tal que exista una relación directa y estrecha de la zona y el hotel. En conclusión, que el proyecto si es rentable dadas las perspectivas de desarrollo de la localidad, teniendo que analizar de manera periódica los diversos riesgos a los que está expuesta la rentabilidad del proyecto.

A nivel nacional (Baca Cuba, Huaylla Martínez, & Santa Cruz Salazar, 2013) En su tesis denominada “Plan de negocios para un hotel boutique ubicado en el distrito de Machu Picchu, Cusco”, cuyo objetivo es proponer el desarrollo de un hotel - boutique que este orientado a satisfacer los requerimientos y necesidades de hospedaje.

Posee una propuesta basada en desarrollar un proyecto conformado de la interacción de los ritos de la cultura viva y la interacción con estas costumbres, así como acceso a los principales monumentos arqueológicos, con lujo y confort al cual estas acostumbrados, todo esto dentro de un ambiente de descanso y relajación, requerimiento necesario la dificultad en el acceso a nuestro principal destino turístico. La sustentación de la Viabilidad del proyecto se encuentra fundamentada en el déficit de habitaciones “Premium”, que solo alcanzan 19 habitaciones, el cual se espera incremente en los próximos años. El proyecto es muy rentable pues en un escenario moderado, tendría un Tasa Interna de Retorno de 21.15%, y un Valor Actual Neto de USD 3'788,655, el cual garantiza la recuperación de la inversión en un período ligeramente superior a los 5 años, En un escenario positivista el retorno de la inversión solo sería de 3 a 4 años, pero dentro de las recomendaciones no se aconseja tomar este escenario, pues actualmente la económica es muy dinámica y en el escenario pesimista no es rentable.

A nivel regional El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la Agencia Española de Cooperación Internacional y la Municipalidad Provincial de Lambayeque, en el documento denominado “Plan Estratégico Provincial de Turismo. Pentur 2025”, su objetivo es realizar una guía de compromisos para la acción de todos los actores locales, así como constante evaluación de los resultados y logros alcanzados.

Finalmente concluyen que la Región Lambayeque tiene un alto potencial turístico por sus diversos atractivos arqueológicos y gastronómicos, requiriendo de la instalación de hoteles que permitan hospedar a turistas de los diversos estratos sociales, siendo esta actividad muy rentable, además existen fechas festivas donde la cantidad de huéspedes

aumenta considerablemente, pero existen también fechas donde la demanda es muy escasa.

El plan estratégico se define como un programa de actuación que consiste en esclarecer el panorama de lo que pretendemos conseguir y la propuesta. Este programa de Actuación se plasma en un documento que recibe el nombre de “documento de conceso”, es en este documento donde se definen las decisiones que orientarán a la empresa hacia la correcta marcha del plan dirigidas hacia una excelente gestión (Guía de la Calidad, 2018)

Sirve como una guía estructurada y detallada de los pasos a seguir de todas las partes involucradas (gerencia, administración y personal de servicio) para lograr los objetivos planteados

Según (Steiner, 2008), el plan estratégico se caracteriza por las numerosas terminologías para darle un nombre al planeamiento estratégico, además refiere que existe un universo amplio de conceptos que no son correctas. Pero, ha sobresalido en el pasado el término de "Planeamiento a largo plazo", y actualmente con mayor énfasis se utiliza la "Planeación estratégica formal". (Sainz de Vicuña Ancín, 2003)

(Rios L. A., 2012). Estudiaron detenidamente el concepto de estrategia, que se origina después de la revolución industrial y lo asocian a la vida empresarial; además en 1962, Rios formuló un estudio que tuvo como base las empresas estadounidenses; quienes conceptualizan el significado de estrategia como: el componente donde se establecen las metas a largo plazo de la empresa”

Siendo esta el primer concepto moderno sobre estrategia empresarial. Otro aporte substancial lo brinda Andrews en 1969; definiendo que La estrategia constituye una secuencia de propósitos, metas u objetivos, así como la implementación de planes y políticas principales para lograr las metas; determinando el rubro y línea de acción de la empresa.

Finalizan el concepto de estrategia empresarial con la realizada por (Ansoff, 1991), “refiriéndose a estrategia como el "hilo conductor" entre la empresa y sus actividades” y oferta y demanda; convirtiendo a la estrategia de la empresa en la regla para tomar las decisiones, conformada por cuatro componentes: alcance de la oferta y demanda, la línea de tendencia de crecimiento, la asociación de áreas funcionales y la ventaja competitiva.

Los objetivos empresariales son el propósito de la empresa el cual desea lograr, están basados en la misión y visión de la empresa, que agrupados definen la razón de ser o de existir de la empresa.

La formulación inicial puede estar en términos amplios o no muy bien definidos e imprecisos, ejemplo: incrementar la producción con la misma cantidad recursos, aumentar su participación en el mercado, sin alterar los costos financieros y disminuir costos operacionales

Precisar cuáles son los objetivos de la empresa, es mencionar hacia donde nos dirigimos, nuestra meta final, estas pueden ir cambiando y/o mejorando en el tiempo, debido a los cambios propios de la empresa y al entorno

Con el análisis del ambiente externo se intenta conocer el ambiente que rodea la empresa. Es necesario el conocimiento del ambiente externo pues con esto la empresa puede operar con eficiencia y eficacia, conocer sus oportunidades, recursos disponibles, sus necesidades, dificultades, restricciones, amenazas, coacciones y contingencias. El ambiente externo es cambiante.

El análisis ambiental debe comprender no solo el ambiente general, si no también debe incluirse el ambiente de tarea, y puede involucrar aspectos del macro ambiente, como:

Todos estos factores (tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y demográficos) constituyen el ambiente general (o macro ambiente) para su respectivo análisis.

El Análisis interno Se refiere al análisis y diagnóstico de las condiciones internas de la empresa que incluye el proceso que permite examinar en forma agrupada los recursos financieros y contables, análisis de mercados productivos y humanos de la empresa para obtener su FODA.

En el análisis organizacional debe considerarse los aspectos internos de la empresa.

La misión y la visión de la empresa, los objetivos empresariales y su grado de importancia, la estructura y jerarquía organizacional y sus características, los recursos empresariales disponibles, que incluyen las tecnologías y sistemas usados para generar sus productos y/o servicios o bien para su propio funcionamiento.

En la Formulación de alternativas estratégicas, Por un lado, se tiene los objetivos empresariales y analizando las oportunidades y amenazas ambientales y por otro lado se analiza la potencialidad y vulnerabilidad internas. Está en las manos de la administración una herramienta que le ayudara a definir o replantear las alternativas estratégicas relacionadas con la acción futura de la empresa. La formulación de las alternativas estratégicas puede llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios o bastante creativos. Dependiendo de la situación interna de la empresa y situación externa, puede anteponerse estrategias activas o pasivas.

La manera de poner en práctica La Estrategia Empresarial se le denomina La planeación estratégica. Mientras la estrategia empresarial se preocupa por el "¿qué hacer?", la planeación estratégica se orienta hacia el "¿cómo hacer?" y considerando "lo que tenemos en la empresa" y "lo que hay en el ambiente".

Debe de orientarse a largo plazo el horizonte temporal de la planeación estratégica, constituye el punto de partida para el reconocimiento de las oportunidades y amenazas para establecer los objetivos empresariales.

La planeación estratégica debe tener en cuenta factores 5S: Staff, Style, Skills: Systems: y Structure

La implementación de la planeación estratégica son los pasos a seguir de un administrador para lograr que los trabajadores y personas externas realicen los planes establecidos. Es decir, es la fase del "hacer que ocurra" Representan el nexo entre las decisiones administrativas y la ejecución real. Hace referencia a las decisiones totales, amplias y genéricas de la empresa. Para ponerse en práctica, es necesario subdividirla y detallarla de manera adecuada. Cada departamento de la empresa recibirá sus planes tácticos, pues estos se han subdivido para cada departamento de la empresa, el cual detalla en planes operacionales relacionados con las tareas y operaciones que deben ejecutarse (Chiavenato, 2001)

El Plan Nacional de Calidad Turística del Perú 2017, MINCETUR, buscando lograr que el turismo sea accesible para todos, crea fuentes empleo, mejorando la calidad de vida de las personas (Valencia R.- Ministro de Comercio Exterior y turismo, 2018)

Tabla 1: Líneas de acción para la competencia en el sector turismo

Acción del Estado		Competencias
Ámbito de acción	Acción específica	Resultados de la Acción
Recursos turísticos	Categorización y jerarquización de recursos	Permitir a las empresas conocer el potencial turístico de los recursos destino
Infraestructura básica	PLAN COPESCO	Formular, evaluar, coordinar, ejecutar y supervisar proyectos de inversión pública de desarrollo turístico a nivel nacional
Ordenamiento Territorial y Planificación	PENTUR/CALTUR	Planificación nacional para el desarrollo sostenible del turismo-Planeamiento nacional para el mejoramiento de la calidad
	Zona de Desarrollo Turístico (ZDTP)	promover el desarrollo planificado de recursos turísticos con determinado nivel jerárquico
	Sistema de Información Geográfico	Herramientas de Análisis para identificar las inversiones estratégicas
Presupuesto	Ley 27889; Fondo para promoción y Desarrollo Turístico Nacional	Promocionar y desarrollar los productos turísticos
Recursos Humanos Capacitados	Generar actividades de Capacitación de los gobiernos Regionales, Locales y sociedad Civil	Mejorar la gestión pública del sector
	Manual de Buenas Prácticas	Mejorar la calidad de los servicios turísticos
	Programa tu rural Perú	Mejorar las capacidades para el desarrollo del turismo
Uso sostenible de Recursos	Ley General del Turismo	Promover el uso sostenible de recursos turísticos
	Política ambiental del Turismo	Herramientas que promuevan y mantengan el desarrollo sostenible del turismo en el Perú
	Reglamentos Ambientales del Sector	promover y regular la correcta gestión ambiental de los prestadores de servicios turísticos y de las actividades que desarrollen bajo el ámbito del sector turismo
Uso sostenible de Recursos	Reglamentos Especializados	Normalizar los servicios turísticos, promover el mejoramiento de la calidad y prestación de servicios
	Manual de Buenas Prácticas	Promover la gestión ambiental de los prestadores de servicios turísticos
	Coordinar con el Inc. MINAM y SERNANP	Incentivar la organización y sostenibilidad de los destinos turísticos relacionados a la naturaleza
	Prevención de la Explotación de niños, niñas, adolescentes sexualmente	Promover la protección del turismo en la población de niños y adolescentes brindando una imagen del sector turismo socialmente responsable
Reportes Estadísticos	Arribo de establecimiento de hospedajes	Implementar metodologías que permitan mejorar y conocer los porcentajes de ocupabilidad hotelera
	Ingreso de los Recursos Turísticos	Herramientas de Análisis para identificar al turista químicamente puro.
	Cuenta Satélite de Turismo	Posicionar al turismo como una actividad económica importante en el Perú
	Encuesta de Viajero Residente	Implementar el uso de herramientas de Análisis y mejorar las estrategias enfocadas en el turismo interno
Estudios de demanda	Perfiles del turista extranjero y vacacionista	Herramientas para identificar características y patrones de consumo
	Niveles de satisfacción de turistas internos, receptivos	Establecer el grado de satisfacción de los turistas tanto extranjeros como de los nacionales

Fuente: CALTUR (2017-2025)

Tabla 2: Macro regiones y sus recursos turísticos

Lima constituye la puerta de ingreso del 90% de viajeros al Perú y representa el mayor centro emisor de turismo interno (86%)			
	Marco Región Norte	Marco Región Centro	Marco Región Sur
Circuitos y Corredores Operativos	Circuito Turístico Nororiental -CTN: Tumbes- Piura y Lima (No está implementado)	Producto Selva Central: Lima - Ancash y Lima - Huancayo (no ha desarrollado circuito)	El circuito Turístico Sur-CTS (contiene los recursos turísticos más visitados del país y Tacna - Moquegua)
Proyectos Sectoriales de Infraestructura y Servicios	URSA NORTE y Proyecto Perú (Cajamarca Celendín y la balsa - Chachapoyas)	Proyecto Perú (Lima-Canta - Huayllay; Cañete - Lunahuaná - Pacarán - Chupaca y Huaura - Sayán - Churín - Oyón)	IRSA Sur Proyecto Perú (Huancayo - Imperial - Izu chaca - Ayacucho) Línea Férrea Huancayo - Huancavelica
Conectividad	Predominan articulaciones terrestres, pocos vuelos interregionales e incipiente conectividad	Predomina la articulación terrestre, posee un bajo número de asientos aéreos y posee ruta férrea a Lima - Huancayo	Fuerte articulación aérea y terrestre Cusco es el Hub del Sur

Fuente: Ministerio-de-Transporte-y-Comunicaciones (2018)

La demanda con la oferta turística, esta última se entiende como: “conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo” (OMT, 2011).

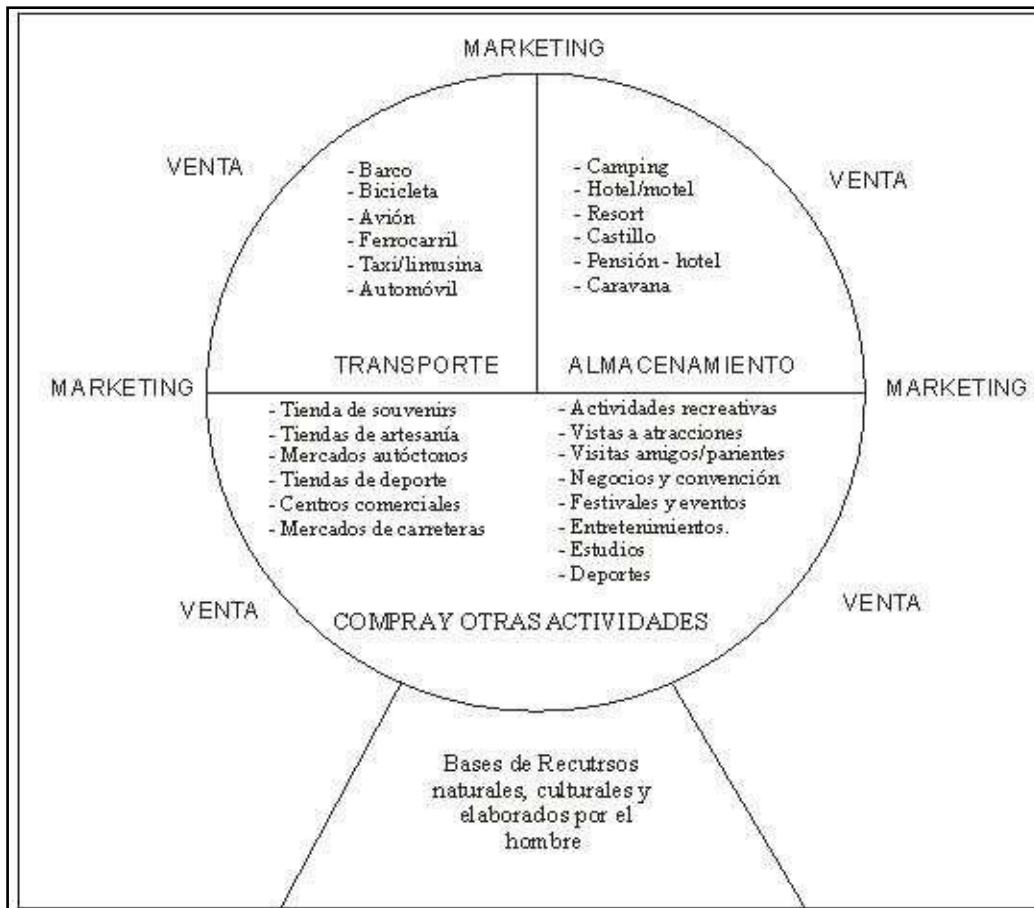


Figura 1: Macro regiones y sus recursos turísticos

Fuente: Organización Mundial de Turismo (2011)

El Perú en su afán de incrementar el turismo en el territorio, analiza información concreta con respecto a la demanda, que se debe complementar con los factores de la oferta turística: servicios básicos, infraestructura turística, planta turística, actividades turísticas, proveedores turísticos locales, recursos y atractivos turísticos, factores exógenos, pero de vinculación directa a la actividad turística. En ese sentido el gráfico 1, nos muestra los elementos predominantes y su interrelación para un óptimo entorno turístico.

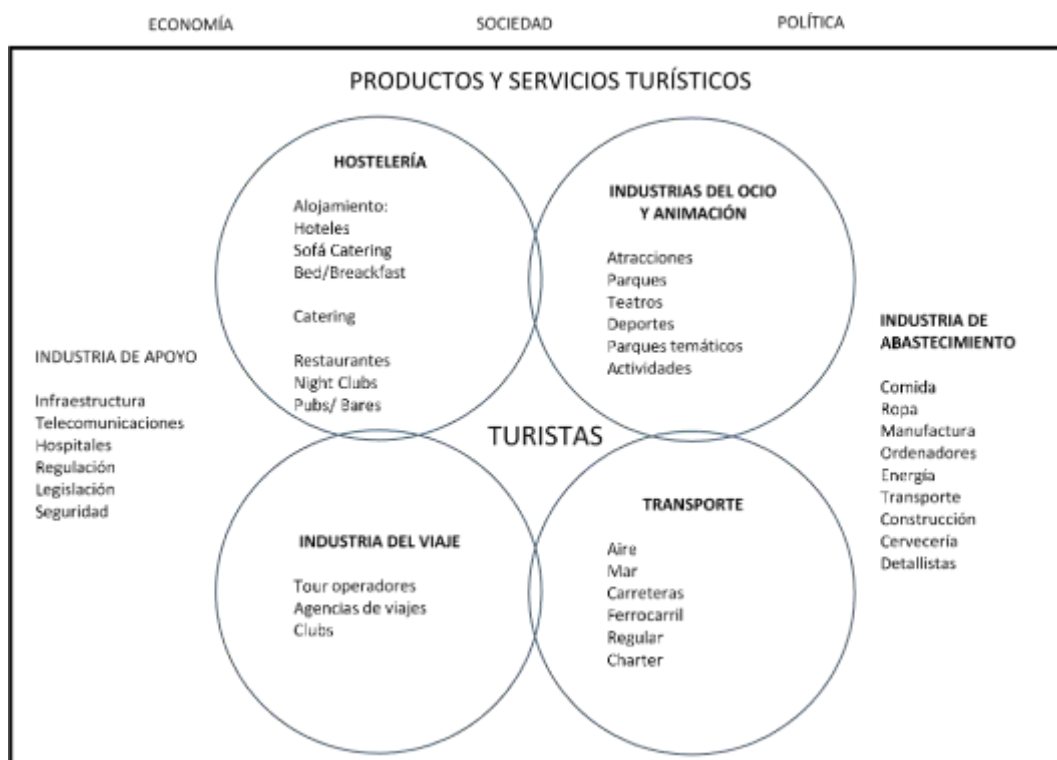


Figura 2: Productos y servicios turísticos

Fuente: Organización Mundial de Turismo (2011)

Según El Reglamento de Establecimientos de Hospedaje del MINCETUR, organiza el sistema de hospedaje como: Hotel, el cual es el Establecimiento de hospedaje que realiza sus actividades en un edificio o parte del mismo, pero de manera totalmente independiente, construyendo sus dependencias en una estructura homogénea. Se puede categorizar de uno a cinco estrellas. Hostal, Misma definición de Hotel, pero solo se clasifica de una a tres estrellas. Apart – Hotel, Establecimiento de hospedaje compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración. Son categorizados de 3 a 5 estrellas. Resort, Establecimiento de hospedaje que tiene áreas no edificadas, así como infraestructura de entretenimiento y relajación, estos establecimientos son superiores a las de los emprendimientos similares; y que tenga las características necesarias para clasificarse en las categorías de lujo (4 o 5 estrellas). Ecologe, Pequeños alojamientos en áreas naturales, cumpliendo los principios del ecoturismo. Debe ser sostenible en su construcción y operaciones, buscando un punto base para la interpretación y disfrute de la naturaleza. Albergue, Establecimiento que presta servicio de alojamiento en habitaciones compartidas, a un grupo de huéspedes que comparten uno o varias actividades e intereses afines (Rios L. A., 2012).

Martínez (como se cita en (Rios L. A., 2012) De acuerdo a la forma en que se vinculen sus establecimientos, las cadenas hoteleras pueden tener una menor o mayor grado de control en sus operaciones.

Las modalidades para obtener una alta calidad en el control de sus operaciones son: Administración propia el cual Se aplica cuando la cadena hotelera es dueña de sus propios activos y realiza el control directamente sobre la dirección y las estrategias de todas sus sedes (Rios L. A., 2012). Este tipo de administración es la de mayor predominancia pues son los mismos inversores o dueños los que desean llevar el control administrativo de su empresa, desean saber cómo va su empresa si cumple o no con lo pactado o proyectado, si sus cifras son positivas (en verde) o negativas (en rojo) para las decisiones a tiempo Contrato de administración el cual Se caracteriza por que la cadena hotelera es propietaria de sus activos, asume los peligros de inversión y operación, sin embargo lo administra otra empresa operadora (una tercera), a cambio de una contraprestación. Esta contratación es usada para una auto auditoría, es decir ellos manejan su propia administración y paralelamente están siendo auditados por terceros con el objetivo de descubrir posibles desbalances, fugas y/o robos de dinero, malversación de ingresos y/o similares o también son usadas para solo encargarse del área administrativa del hotel sin embargo esta última son las que usan grandes empresas hoteles pues son las únicas que pueden costear las administración de una tercera empresa administrativa, Leasing Contract (Alquiler) en la cadena alquila a una tercera empresa propietaria los bienes (infraestructura, instalaciones y mobiliario), acordándose previamente el precio y forma de pago; corriendo los riesgos de operación y financieros los arrendatarios.

Las modalidades para obtener una vinculación con bajo grado de control en sus establecimientos son: Franquicia Es una relación comercial entre dos partes, donde la franquiciada paga por obtener la marca ya consolidada en el mercado, haciendo uso de los métodos productivos del franquiciador. Quien asume todos los riesgos de operación control en la administración es la empresa franquiciada. Es decir que una empresa franquiciada está bajo la supervisión y control de la empresa franquiciadora sin embargo la empresa franquiciada tiene el derecho de usar la marca (que ya es reconocida), Consorcio: En una asociación económica, donde los inversionistas de distintos establecimientos, buscan desarrollar una actividad conjunta a través de la creación de una nueva sociedad con el fin de lograr ventajas competitivas (reducción de costos, desarrollo

de una marca, etc.) Esto ocurre con el objetivo de dominar el mercado o elevar el poder monopolista cada una de las empresas asociadas tiene participación

Se le considera eficiente cuando no despilfarra recursos. Cada empresa utiliza sus recursos financieros para obtener ganancias y beneficios. Estos recursos son: el capital (que aportan los accionistas) y la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que agregarle las reservas (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “Fondos Propios”). (Briseño Ramírez, 2006)

Al utilizar cifras proporcionadas por el Estado Peruano, se toma las utilidades (versiones) tales como: Utilidad Neta, Utilidad Bruta, Utilidad Operacional, estas 3 se comparan con la cifra de la Venta Neta.

La cifra que se tomó (como referencia) para el cálculo de la Rentabilidad, recibe el calificativo correspondiente (Prado, 2011).

Para encontrar el valor de la Rentabilidad Bruta se califica con el nombre del parámetro del Activo que haya usado como referencia para el cálculo. Lo anterior se puede concretar en las siguientes fórmulas (Prado, 2011):

Ecuación 1: Rentabilidad Bruta

$$\text{Rentabilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

La Rentabilidad Operacional muestra porcentualmente las ventas netas que permiten a las empresas satisfacer sus gastos financieros y operacionales, hay tener en cuenta que el costo de la mercancía vendida dependen del tipo empresa: en las empresas comerciales se toma como referencia el sistema de inventarios y en las industriales o de manufactura se toma como referencia el costo de producto vendido (estado); motivos por el cual es posible que un valor resulte positivo o beneficioso en una empresa comercial puede ser negativo o perjudicial en una empresa industrial.(Prado, 2011).

Ecuación 2: Rentabilidad Operacional

$$\text{Rentabilidad Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

La rentabilidad muestra la económica de un negocio (como realmente está económicamente), es el margen de rentabilidad operacional es decir se utiliza con el propósito de determinar si el negocio genera ganancias o no, no se considera los costos pasivos, esto está fundamentado por la utilidad neta (comparación), depurada o liberada de los gastos de operaciones. (Prado, 2011).

Ecuación 3: Rentabilidad Neta

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta Ventas Netas}}{\text{Neta Ventas Netas}}$$

Los indicadores de rentabilidad del activo y del patrimonio se usan para analizar el margen de rentabilidad de los inversionistas con relación a su inversión. (Prado, 2011)

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta Activo Total}}{\text{Neta Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$$

Es punto importante a considerar es que, al calcular la rentabilidad del activo, éstos se basan en datos históricos, el analista debe, en lo posible, valorar los activos a precios de mercado y tener en cuenta solo activos que estén operativos.

Todos estos cálculos se usan para determinar cuan rentable es la empresa cabe indicar que estas cifras son importantes en analizarlos en el ámbito en el cual serán enfocados (Hotelero) pues un negocio puede ser rentable en una industria pero no puede serlo en la industria hotelera, determinan además la ganancia que tendrá cada inversor, determinará también si es mejor solicitar un préstamo bancario (deuda), determinan los años en los que se debería pagar (si se solicitase) para que no afecte el negocio

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación:

Tipo: cualitativa-explicativa. Debido a que a partir del análisis del objeto de estudio o núcleo teórico se expondrán los diferentes aspectos del proceso de concepción de un Plan Estratégico. El diseño es No experimental transeccional descriptivo. Pues no se pretende manipular variables intencionalmente, solo se observará el fenómeno tal y como sucede.

2.2. Operacionalización de variables

Para la presente investigación se han tomado en cuenta dos variables:

- **Plan Estratégico.** Es un programa que consiste en esclarecer que es lo que se desea conseguir y la propuesta para conseguirlo. Este programa se plasma en un documento llamado “documento de consenso” en el cual se concreta las decisiones que determinaran hacia dónde va la marcha de una excelente gestión (Guía de la Calidad, 2018)

DIMENSIÓN	INDICADORES
Direccionamiento estratégico	Visión institucional
	Misión institucional
Diagnóstico estratégico	Análisis FODA/DAFO
Diseño de la estrategia	Mapa Estratégico
	Cuadro de Mando

- **La rentabilidad.** La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa usa sus recursos financieros. Una empresa es eficiente cuando no despilfarra recursos. (Briseño Ramírez, 2006)

Ítem	Indicador	Pregunta	Categoría	Técnica	Fuente
1	Costo de oportunidad	¿Cuál es el resultado del Costo de Oportunidad?	O a más S/	Análisis documentario	Estudio económico
2	Tasa interna de retorno	¿Cuál es el resultado de la Tasa interna de retorno?	O a más %		Estudio económico
3	Valor actual neto	¿Cuál es el resultado de Valor actual neto?	O a más S/		Estudio económico
4	Beneficio Costo	¿Cuál es el resultado del Beneficio Costo?	Menor que 1		Estudio económico
			Igual a 1		Estudio económico
			Mayor que 1		Estudio económico

2.3. Población, muestra y muestreo

□ **Unidad de análisis:** Empresas de transporte. Un total de 5 empresas de transporte más importantes que recorren la región norte del Perú.

Empresas de Transporte

CRUZ DEL SUR

OLTURSA

LÍNEA

CIVA

TEPSA

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas de gabinete

- **Fichas de resumen.** El objetivo de estas fichas es organizar de forma concreta y concisa los conceptos más importantes de todo el documento o texto. Se usó estas fichas de Resumen para sintetizar y resumir los contenidos de las bibliografías citadas, lo que se le considera como Marco Teórico
- **Fichas textuales.** Se usaron para transferir o transcribir de manera literal el contenido importante de la Bibliografía citada. Lo usamos para aspectos o términos concisos. Como por ejemplo el marco conceptual, etc.
- **Fichas de comentario.** Representa la contribución textual del lector. Es la idea personal o interpretación de la lectura citada. Se usó para dar comentarios a los antecedentes, cuadros estadísticos, etc.

- **Fichas de registro.** Permitió registrar los datos de las fuentes consultadas. Se usó para dar sustento a la investigación con las fuentes especializadas.

2.4.2. Técnicas de trabajo de campo

La técnica de modelación, encuesta y entrevista fueron las técnicas de trabajo de campo, cuyos instrumentos fueron.

- **Análisis documental.** Usada para la evaluación de toda documentación relacionada con la investigación.

2.5. Procedimiento

- **Revisión bibliográfica:** Se utilizará para indagar los sustentos necesarios sobre el fenómeno objeto de estudio.
- **Método analítico sintético:** Se utilizarán para indagar la esencia del fenómeno que se estudia.
- **Encuesta:** Será de uso en la indagación de las dimensiones de las variables. Se aplicará a expertos a través de los cuales se recogerá la información necesaria.

2.6. Métodos de análisis de datos

Para el procesamiento de datos y análisis de la información obtenida, se utilizó los programas de Microsoft Office Excel y SPSS – 20. Para efectos del análisis e interpretación de los cuadros se usó la estadística descriptiva.

2.7. Aspectos éticos

- **Originalidad:** la información presente en esta investigación no se le considera plagiada ni mucho menos adulterada o falsificada.
- **Objetividad:** los datos y resultados obtenidos serán expresados de forma objetiva, seria y sin alteraciones.

III. RESULTADOS

3.1. Costo de Oportunidad.

Tabla 3: Indicadores de rentabilidad de la evaluación económica

INDICADORES DE RENTABILIDAD DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA		
Costo oportunidad	CO K	13.14%
Tasa interna de retorno	TIR	14.86%
Valor actual neto	VA N	S/. 653,886.53
Beneficio de costo	BC	1.10

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

En la Tabla 1 se evidencia que el costo de oportunidad es de 13.14%, como producto del análisis de la tasa libre de riesgos, el costo promedio de mercado y el Beta calculado. Esto significa que es un superior al ofrecido por el mercado.

- **Tasa interna de retorno.**

En la tabla 1 se evidencia que la TIR es de 14.86%, es decir, es la tasa en la que inicia la recuperación de la inversión, la cual es superior al Costo de oportunidad, superando la exigencia de la inversión.

- **Valor actual neto.**

En la tabla 1 se muestra que el VAN es de S/653,886.53; el cual es el importe total que se tendrá al fin del período de 10 años

- **Beneficio Costo.**

En la tabla 1 se evidencia que el BC es de 1.10, lo cual representa que por cada sol invertido se recibe 1.10 soles, siendo el porcentaje de la ganancia de 10%

3.2. Análisis de la oferta hotelera (Costa Norte del Perú)

Son cuatro las variables que se deben tomar en cuenta, para hacer el análisis de la oferta hotelera: área total, población total, total de arribos y Producto Bruto Interno.

Tabla 4: Análisis de la oferta hotelera

Departamento	Área (Km2)	Habitantes
Piura	35,892 Km2	1,856,809
La Libertad	25,500 Km2	1,778,080
Lambayeque	14,231 Km2	1,197,260
Tumbes	4,669 Km2	241,150

Fuente: Adaptado de PRO INVERSIÓN

Tabla 5: Oferta hotelera en la costa norte

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Acumulado Enero Agosto 2017	Acumulado Enero Agosto 2018	Variación % 2018/2017
La Libertad	1,377,619	1,840,881	1,882,077	1,948,504	1,896,625	1,757,641	1,173,788	1,155,572	-1.55
Lambayeque	850,778	930,041	945,465	950,790	989,955	934,159	614,736	674,086	9.65
Piura	1,056,622	1,117,434	1,176,093	1,182,594	1,206,229	1,092,421	721,270	798,260	10.67
Tumbes	157,947	242,034	327,128	337,780	353,668	358,369	231,477	277,823	20.02
Total	3,442,966	4,130,390	4,330,763	4,419,668	4,446,477	4,142,590	2,741,271	2,905,741	

Fuente: MINCETUR 2017

La actividad turista es mayor en el sur del país, sin embargo, en el norte ha ido aumentando y se espera se siga ampliando debido a su potencial oferta (museos, sitios arqueológicos, reservas naturales, gastronomía, etc.), la cual se basará en los intereses de los turistas.

Frente a esta situación el estado ha invertido en el sector hotelero, pero aún no se cuenta con la calidad y cantidad para conseguir los estándares internacionales. En la actualidad, los hospedajes de la costa norte representan el 12.89% de la oferta hotelera del país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

Las instituciones encargadas de regular, supervisar y controlar los recursos turísticos son: MINCETUR, INC, INEI, PROMPERU, INDECOPI e. INRENA.

Tabla 6: Capacidad de hospedajes (costa norte del Perú).

DEPARTAMENTO	Nº Establecimiento	Nº Habitaciones	Nº camas
LA LIBERTAD	1,088	13,584	23,985
LAMBAYEQUE	636	9,794	14,566
PIURA	977	11,644	20,557
TUMBES	207	3,429	7,316
Total	2,908	38,451	66,424

Fuente: (MINCETUR, 2018)

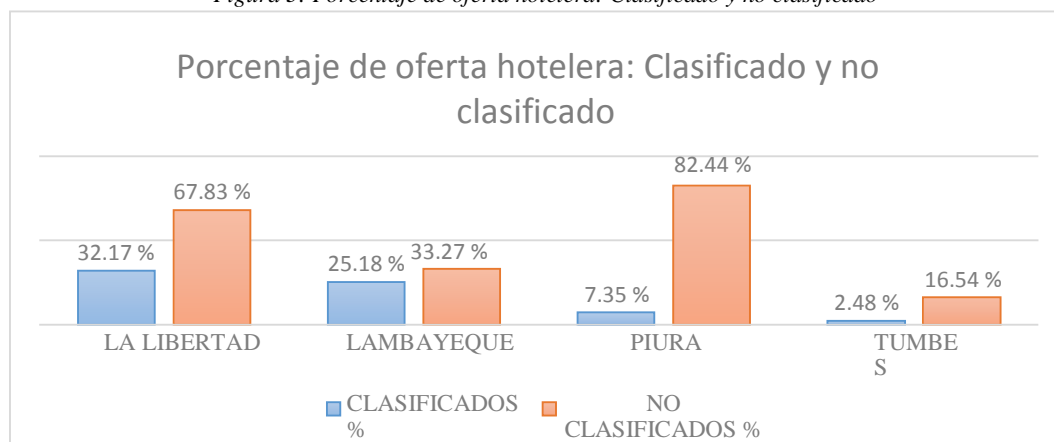
Se debe mencionar que la oferta de hoteles, está conformada por establecimientos de hospedaje categorizado, hospedaje no categorizado, ecologe y albergues. Se puede apreciar que La Libertad encabeza la oferta hotelera, seguida de la región Piura, a continuación, Lambayeque y por último Tumbes.

Tabla 7: Porcentaje de establecimientos clasificados y no clasificados

CLASIFICADOS, NO CLASIFICADOS					
	Nº Estable	%	Nº Estable	%	Nº Estable
LA LIBERTAD	350	32.17	738	67.83	1088
LAMBAYEQUE	274	25.18	362	33.27	636
PIURA	80	7.35	897	82.44	977
TUMBES	27	2.48	180	16.54	207

Fuente: MINCETUR/VMT/DGIETA-Sistema de Información de Estadística de Turismo (SET).
Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA y DIRCETUR.

Figura 3: Porcentaje de oferta hotelera: Clasificado y no clasificado



Fuente: Elaboración propia del autor de la investigación

A nivel de las cuatro regiones, La Libertad presenta 32.17% de establecimientos de hospedaje clasificados; seguido por la región Lambayeque con 25.18%, continuando con 7.35% de la región Piura y culmina con el 2.48% de establecimientos clasificados de la región Tumbes. Se debe hacer hincapié que los establecimientos de hospedaje no clasificados superan en un 35.66% en La Libertad, 8.09 % en Lambayeque, 75.09 % en Piura y 14.06 % en Tumbes.

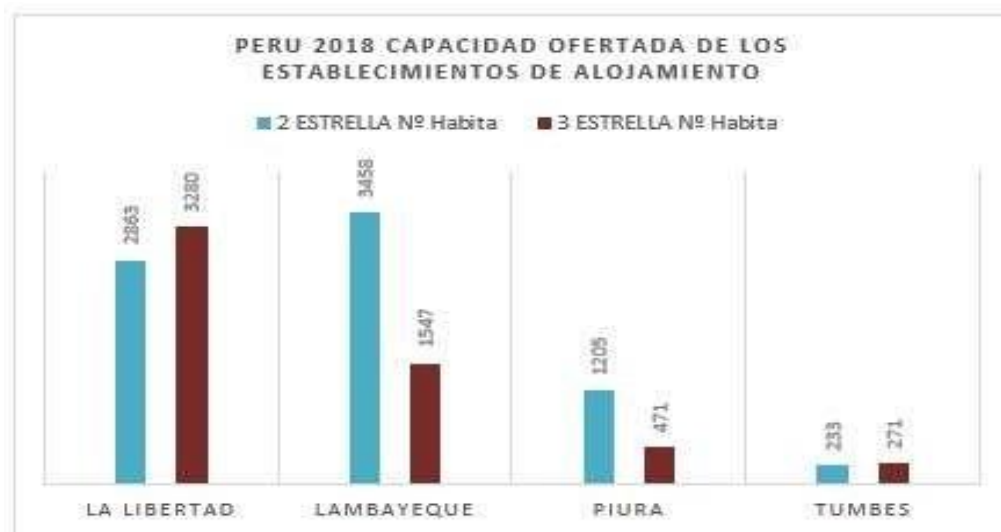
Para efectos de la investigación se analiza la capacidad ofertada de establecimientos de alojamiento de dos y tres estrellas

Tabla 8: Capacidad de hospedajes en base al número de estrellas

	2 ESTRELLA		3 ESTRELLA		TOTAL	
	Nº Estable	Nº Habita	Nº Estable	Nº Habita	Nº Estable	Nº Habita
LA LIBERTAD	168	2863	145	3280	313	6143
LAMBAYEQUE	184	3458	60	1547	244	5005
PIURA	55	1205	16	471	71	1676
TUMBES	9	233	12	271	21	504

Fuente: MINCETUR/VMT/DGIETA-Sistema de Información de Estadística de Turismo (SET).

Figura 3: Capacidad de hospedajes base al número de estrellas (costa norte del Perú).



Fuente: MINCETUR (2018)

Realizado el análisis de oferta hotelera, se evidencia que actualmente existe un nicho de mercado en la cual se ofrezca un establecimiento de hospedaje de 3 estrellas, que cumpla con las expectativas del turista en relación a la infraestructura y calidad de servicios.

Análisis hotelero (costa norte del Perú).

Perú: Ingresos monetarios generado por la llegada de turistas (Millones de US\$)

Tabla 9: Ingreso de divisas generado por llega de turistas.

	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Trimestre 1	898	944	999	1015	1039
Trimestre 2	943	961	1006	1031	1110
Trimestre 3	1054	1045	1100	1170	1247
Trimestre 4	1022	957	1035	1087	1178
Total	3917	3907	4140	4303	4574

Fuente: BCRP-Nota semanal N° 33 (29 de agosto de 2018). Con información disponible al 29 de agosto de 2018

En el año 2014 ha disminuido con respecto al año anterior en 0.25%, a diferencia del año 2015 donde se visualiza un incremento de 5.9 %. Se evidencia que en el año 2016 hubo una disminución de 3.9% con respecto al 2015, y en el último año ha incrementado 6.2% el ingreso de divisas.

Tabla 10: Arribos internacionales en la costa norte del Perú, por años (2013 -2018)

	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Acumulado enero - agosto 2017	Acumulado enero - agosto 2018	Variación % 2018/2017
La Libertad	61932	54245	59347	62430	52540	31523	77891	147.10%
Lambayeque	31961	30066	29242	28424	22015	13953	17888	28.20%
Piura	76127	92923	78551	96426	90290	60161	64616	7.40%
Tumbes	37592	50005	55256	55686	69419	43085	50425	17%
Total	207612	227239	222396	242966	234264	148722	210820	

Fuente: Mincetur/VMT/DIAITA - Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje, abril 2018

Viendo este panorama, el sector hotelero tiene grandes oportunidades para mejorar sus estrategias e infraestructura, ofreciendo al turismo receptivo un servicio de excelencia

Para el 2018, se ha proyectado un incremento de 4,086,000 llegadas del extranjero (Portal del Turismo, 2018).

Cabe precisar que en el período del 2013 al 2017 se ha mantenido la tendencia (97%) de arribos del extranjero por motivos de vacaciones, mientras que solo el 3% de arribos del extranjero es por motivos de negocios, estudiantiles, etc. También indican que las llegadas de viajes de negocios crecieron un 22% en los últimos 5 años. (Portal del Turismo, 2018).

El turismo local en el país, (Rios L. A., 2012) en los últimos 5 años ha sufrido fluctuaciones; para la región La Libertad las llegadas aéreas y terrestres han presentado variaciones entre el 2013 y el 2017, la región Lambayeque ha ido creciendo, pero de forma un poco más pausada; no obstante, la situación de Tumbes y Piura ha generado un alto impacto, ya que del 2013 al 2017 han ido incrementando los arribos nacionales de forma paulatina.

Se puede resaltar lo siguiente:

- La mayoría de turistas provienen de Lima (ciudad) y también desde las regiones del norte del país
- Los turistas que visitan las Costa Norte, pernocta 02 días en promedio

Es aquí donde los empresarios del sector hotelero deben centrar sus mejores esfuerzos para generar las estrategias de campaña que les permitan lograr que los visitantes permanezcan más de dos días en esta zona.

Tabla 11: Promedio de arribos nacionales a la costa norte. (2013 - 2017)

	2013	2014	2015	2016	2017	Acumulado Enero- Agosto 2017	Acumulado Enero- Agosto 2018	Variación % 2018/2017
La Libertad	1.840.881	1.882.077	1.948.504	1.896.625	1.757.641	1.173.788	1.155.572	-1,55
Lambayeque	930.041	945.465	950.790	989.955	934.159	614.736	674.086	9,65
Piura	1.117.434	1.176.093	1.182.594	1.206.229	1.092.421	721.270	798.260	10,67
Tumbes	242.034	327.128	337.780	353.668	358.369	231.477	277.823	20,02
	4.130.390	4.330.763	4.419.668	4.446.477	4.142.590			

Fuente y elaboración: MINCETUR (2018)

En la tabla 8, se puede observar las fluctuaciones que presenta la actividad turística en el último quinquenio, sin embargo, para generar un crecimiento sostenido es necesario la promoción de las regiones, además de fomentar el turismo a nivel corporativo

IV. DISCUSIÓN

4.1. Costo de Oportunidad

4.1.1 Síntesis del resultado

Es 13.14%, como producto del análisis de la tasa libre de riesgos, el costo promedio de mercado y el Beta calculado. Esto significa que es un superior al ofrecido por el mercado.

4.1.2. Causales

El resultado refleja el nivel del costo que el inversionista pone al capital a invertir en el negocio. Esto se debe principalmente al análisis del riesgo en el mercado, el cual incrementa el costo del capital como medida de protección en el caso de pérdida de la ganancia. En el mercado regional el costo promedio es de 9.00%, al ser el estilo del inversionista la protección de su capital, es que el costo designado es mayor al estimado en el mercado.

4.1.3. Consecuencias

Esto genera que los resultados en los indicadores de la tasa de retorno de inversión – TIR y el importe del saldo total obtenido al final de la inversión - VAN, incrementen. Debido a que deben cubrir la brecha establecida en el Costo de Capital.

4.2. Tasa interna de retorno

4.2.1. Síntesis del resultado

La Tasa Interna de Retorno es de 14.86%, es decir, es la tasa en la que inicia la recuperación de la inversión, la cual es superior al Costo de oportunidad, superando la exigencia de la inversión.

4.2.2. Causales

Su valor se debe principalmente a los costos de la inversión, el cual asciende a S/ 6'670,831. A esto se debe agregar que existen egresos de inversiones en los años 3, 5, 6, 7 y 9, los cuales ascienden a S/ 624,700. También tiene una influencia directa el costo del costo de capital, de 13.14%.

4.2.3. Consecuencias

La consecuencia directa recae en el beneficio costo al inversionista, el cual asciende a 1.10 soles.

4.3. Valor actual neto

4.3.1. Síntesis del resultado

El Valor actual neto es de S/ 653,886.53; el cual es el importe total que se tendrá al fin del período de 10 años.

4.3.2. Causales

Su valor se debe principalmente a los costos de la inversión, el cual asciende a S/ 6'670,831. A esto se debe agregar que existen egresos de inversiones en los años 3, 5, 6, 7 y 9, los cuales ascienden a S/ 624,700. También tiene una influencia directa la Tasa Interna de Retorno, la cual asciende a 14.86%. Esta tasa es la que hace que el VAN sea 0, es decir que se recupere la inversión.

4.3.3. Consecuencias

Su valor repercute de manera directa en el Beneficio Costo al inversionista, el cual asciende a 1.10 soles.

4.4. Beneficio Costo

4.4.1. Síntesis del resultado

El Costo/Beneficio es de 1.10, lo cual significa que por cada un sol que se invierte se recibe 1.10 soles, siendo el porcentaje de la ganancia de 10%.

4.4.2. Causales

Los causales directos son los indicadores del Valor Actual Neto – VAN, el cual es de S/ 653,886.53; y los egresos totales S/ 6'670,831.

4.4.3. Consecuencias

Tiene un efecto directo en la rentabilidad generada para el inversionista, siendo de un 10%.

V. CONCLUSIONES

1. El análisis de los fundamentos citados en cuanto al plan estratégico posibilitó realizar una comprobación teórica a partir del análisis y resultados obtenidos de las investigaciones y los datos obtenidos en campo.
2. El mercado tiene una oferta de 42,228 camas para hospedaje, con una demanda promedio anual es de 13,088 arribos internacionales y 232,940 nacionales. La calidad del servicio se manifiesta con una mejora notable, sin embargo, es preciso que a través de esfuerzos conseguir los estándares internacionales que los huéspedes desean encontrar
3. Existe un elevado incremento de demanda durante el verano o feriados largos (incentivados por el Estado Peruano), con lo cual se considera que en esta zona no se debería promocionar ya que en estas temporadas ya se cuenta con una alta demanda.
4. En las Regiones del Norte (Lambayeque, La Libertad, Piura y Tumbes) se han incrementado en gran escala los desplazamientos de turistas locales e internacionales ya sea por motivos profesionales, vínculo familiar, por salud, Etc.
5. Características primordiales que debe poseer una red de hoteles de 3 estrellas encontramos las siguientes: WIFI, Teléfono, Ventilador, TV con señal de cable, Frío bar (opcional). Las camas en su totalidad son de 2 plazas con excepción de las “camas adicionales”, Amenities (shampo, jabón, papel higiénico) y Aire acondicionado (Solo habitaciones Premium)
6. La rentabilidad de la inserción del plan de negocios es de S/1.10 soles, es decir que por cada sol de inversión se tiene una ganancia de 10 céntimos, obteniendo un porcentaje de ganancia del 10 %. Asimismo, el valor de la TIR es de 14.86 %, el VAN es de S/ 653,886.53 soles para un período de 10 años.

VI. RECOMENDACIONES

- 1.-Aprobación de la ejecución del Plan Estratégico, pues genera rentabilidad significativa.
- 2.-Implementación de un sistema de control y monitoreo de la ejecución del Plan Estratégico, para garantizar el éxito.
- 3.-Evaluar progresivamente los resultados alcanzados, identificando

REFERENCIAS

- Alfonso, R. L. (2012). *Plan de negocios para el crecimiento de una cadena de hoteles tres estrellas en la costa norte del Perú: caso hoteles Paraíso S.A.C.* Lima.
- Arena Herrero, M., & Morales Solis, H. (2007). *Estudio de Factibilidad para la Construcción y Operación de un Hotel Rústico Ecológico en la Zona de Barra de Navidad.* Puebla - México: Universidad de las Américas Puebla.
- Baca Cuba, D., Huaylla Martínez, M., & Santa Cruz Salazar, J. (2013). *Plan de negocios para un hotel boutique ubicado en el distrito de Machu Picchu, Cusco.* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Briseño Ramírez, H. (2006). *Indicadores Financieros.* México: Umbral Editorial.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION, Teoría, Proceso y Práctica.* Bogotá: McGRAW-HILL Interamericana.
- Costa del Sol. (21 de enero de 2018). *Cadena de Hoteles Costa del Sol.* Obtenido de <http://www.costadelsolperu.com/>
- Guía de la Calidad. (10 de junio de 2018). *Guía de la calidad.* Obtenido de Guía de la calidad: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Hernández Cabrera, J. (2010). *Plan de negocios para la instalación de un hotel en la ciudad de Pisco.* Pisco: Gestipolis.
- Hotel WinMeier. (19 de marzo de 2018). *Bienvenido a Hotel WinMeier.* Obtenido de <http://www.winmeier.pe>
- Hoteles Continental. (12 de enero de 2015). *Hoteles Continental.* Obtenido de <http://www.ihg.com/intercontinental>
- Marriott. (15 de enero de 2015). *Marriott en español.* Obtenido de <http://www.espanol.marriott.com/default.mi>
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.* USA: Pearson Educación.
- Rios, L. A. (2012). *Plan de negocios para el crecimiento de una cadena de hoteles tres estrellas en la costa norte del Perú: caso hoteles Paraíso S.A.C.* Lima.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

Steiner, G. (2008). *Strategic Planning*. USA: Simon and Schuster.

Tovar Vélez, S., & Mick Clausen, E. (2011). *Plan de Negocios Sector Hotelero. Hotel Boutique*.

Bogotá: Centro de Estudios Superiores de Administración.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTARIO

INSTRUMENTO: HOJA DE COTEJO

Objetivo: Recolectar información relacionada con la rentabilidad del plan estratégico.

1. ¿Cuál es el Costo de Oportunidad de la inversión?

_____%. Fuente: Estudio económico.

Observaciones:

¿Cuál es la Tasa interna de retorno de la inversión?

_____%. Fuente: Estudio económico.

Observaciones:

¿Cuál es el Valor actual neto de la inversión?

_____%. Fuente: Estudio económico.

Observaciones:

¿Cuál es el Beneficio Costo de la inversión?

_____%. Fuente: Estudio económico.

Observaciones:

ANEXO B
FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO FILIAL CHICLAYO
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES- MBA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

**“ANÁLISIS DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RENTABILIDAD DE LA
CREACIÓN DE UNA CADENA DE HOTELES TRES ESTRELLAS EN LA
COSTA NORTE DEL PERÚ”**

AUTORES:

BR. QUINTANA MARREROS, CESAR.

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE:

TÍTULO UNIVERSITARIO: _____

POSTGRADO: _____

OTRA FORMACIÓN: _____

OCUPACIÓN ACTUAL: _____

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

Mensaje al especialista:

En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a elaborar un análisis de un plan estratégico para la rentabilidad de la creación de una cadena de hoteles tres estrellas en la costa norte del Perú. Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una “X” conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto

2. Sírvase marcar con una “X” las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)			
b) Experiencia como profesional. (EP)			
c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)			
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)			
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)			

Firma del entrevistado

Anexo: Hoja de vida.

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
 Adecuada _____ Poco adecuada _____ Inadecuada _____

2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
 Totalmente _____ Un poco _____ Nada _____

3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
 Todos _____ Algunos _____ Pocos _____ Ninguno _____
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
 Totalmente _____ Un poco _____ Ninguno _____
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Direccionamiento estratégico.				
2	Diagnóstico estratégico.				
3	Diseño de la estrategia.				

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
 Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Inadecuada _____
7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

Firma del entrevistado

ANEXO C

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Análisis de un plan estratégico para la rentabilidad de la creación de una cadena de hoteles tres estrellas en la costa norte del Perú
PROBLEMA	¿Cuáles serán las condiciones y estructura de un plan estratégico para la creación de una cadena de hoteles tres estrellas en la costa norte del Perú, desde los principios de rentabilidad económica?
OBJETIVO GENERAL	Analizar la concepción de un Plan Estratégico rentable para la creación de una cadena de hoteles tres estrellas en la Costa Norte del Perú.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los sustentos teóricos y metodológicos para la creación de un Plan Estratégico. • Determinar las características que debe tener una cadena de hoteles tres estrellas en la Costa Norte del Perú. • Identificar los elementos fundamentales del Plan Estratégico para la creación de una cadena de hoteles tres estrellas en la Costa Norte del Perú. • Evaluar el nivel de rentabilidad, pertinencia y factibilidad de la implantación del plan estratégico para la creación de una cadena de hoteles tres estrellas en la Costa Norte del Perú
VARIABLES	Plan estratégico Rentabilidad
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	Hoja de cotejo
TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO	Para procesar los datos obtenidos se utilizó técnicas de gabinete y de trabajo de campo

ANEXO D
CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN Y VALOR DE RESCATE

Tabla 12: Cálculo de depreciación y valor de rescate

(En soles)													
Activo	Tasa de depreciación	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Valor residual
Terreno	0%	1,908,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,908,000
Edificio	3%	3,777,446	113,323	113,323	113,323	113,323	113,323	113,323	113,323	113,323	113,323	113,323	2,644,212
Instalaciones básicas	10%	219,591	21,959	21,959	21,959	21,959	21,959	21,959	21,959	21,959	21,959	21,959	0
Equipos en habitación	20%	209,638	41,928	41,928	41,928	41,928	41,928	41,928	41,928	41,928	41,928	41,928	0
Activos duros	20%	177,027	35,405	35,405	35,405	35,405	35,405	35,405	35,405	35,405	35,405	35,405	0
Mobiliario	10%	108,136	10,814	10,814	10,814	10,814	10,814	10,814	10,814	10,814	10,814	10,814	0
Activos de operación	50%	118,958	59,479	59,479	59,479	59,479	59,479	59,479	59,479	59,479	59,479	59,479	0
Total			282,908	282,908	282,908	282,908	282,908	282,908	282,908	282,908	282,908	282,908	4,552,212

Fuente: Elaboración propia del autor de la investigación

ANEXO E
CÁLCULO DE AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES

Tabla 13: Cálculo de amortización de intangibles

(En soles)													
Activo	Tasa de amortizado	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Activos intangibles	25%	64,000	16,000	16,000	16,000	16,000	0	0	0	0	0	0	
Total		16,000	16,000	16,000	16,000	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia del autor de la investigación

ANEXO F
CÁLCULO DE REINVERSIÓN

Tabla 14: Cálculo de reinversión

(En soles)												
Activo	frecuencia	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipos en habitación	5 años	209,638	0	0	0	0	0	209,638	0	0	0	0
Activos duros	5 años	177,027	0	0	0	0	0	177,027	0	0	0	0
Activos de operación	2 años	108,136	0	0	118,958	0	118.958	0	118,958	0	118,958	0
Total			0	0	118,958	0	118,958	386,665	118,958	0	118,958	0

Fuente: Elaboración propia del autor de la investigación

ANEXO G
PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTAS

Tabla 15: Presupuesto de ingresos por ventas

(En soles)										
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas	1,965,687	2,162,255	2,378,481	2,616,329	2,877,962	3,165,758	3,482,334	3,830,567	4,213,624	4,634,987
Ventas por alojamiento	1,552,893	1,708,182	1,879,000	2,066,900	2,273,590	2,500,949	2,751,044	3,026,148	3,328,763	3,661,639
Ventas por alimentado	373,480	410,829	451,911	497,103	546,813	601,494	661,643	727,308	800,589	880,647
Otras ventas	39,314	43,245	47,570	52,327	57,559	63,315	69,647	76,611	84,272	92,700

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

ANEXO H
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS ECONÓMICO

Tabla 16: Estado de ganancias y pérdidas económico

(En soles)										
Detalle	Periodo									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas	1,965,687	2,162,255	2,378,481	2,616,329	2,877,962	3,165,758	3,482,334	3,830,567	4,213,624	4,634,987
Costo de servicio	-500,130	-550,143	-605,158	-665,673	-732,241	-805,465	-886,011	-974,612	-1,072,074	-1,179,231
Utilidad bruta	1,465,557	1,612,112	1,773,323	1,950,656	2,145,721	2,360,293	2,596,323	2,855,955	3,141,551	3,455,706
Gastos de administración	437,910	440,623	443,607	-446,889	-450,499	-454,471	458,840	-463,645	468,932	474,746
Gastos de ventas	-133,666	-59,429	-91,250	-92,351	-101,123	-94,687	-95,925	-97,213	-106,179	-
Depreciación	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-
Amortización de intangibles	-16,000	-16,000	-16,000	-16,000						282,908
Utilidad operativa	595,073	813,152	939,588	1,112,507	1,311,190	1,528,227	1,758,650	2,012,189	2,283,531	2,590,479
impuestos	178,522	243,946	-281,867	-333,752	-393,357	-458,468	527,595	-603,657	685,059	777,144
Utilidad neta	416,551	569,207	657,691	778,755	917,833	1,069,759	1,231,055	1,408,532	1,598,472	1,813,335

Fuente: Elaboración propia del autor de la investigación

ANEXO I
FLUJO NETO DE CAJA ECONÓMICO

Tabla 17: Flujo de caja económico

(En soles)													
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	-	Periodo	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión	-6,670,831	0	0	118,958	0			386,665		-118,958	0	118,958	0
Utilidad neta		416,551	569,207	657,691	778,755		917,833	1,069,759	1,231,055	1,408,532		1,598,472	1,813,335
Depreciación		282,908	282,908	282,908	282,908		282,908	282,908	282,908	282,908	282,908	282,908	282,908
Amortización de intangibles		16,000	16,000	16,000	16,000		0	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate													4,552,212
Fondo de flujo neto	-6,670,881	715,459	868,115	837,640	1,077,663		1,081,783	966,003		1,395,005	1,762,422		6,648,455
Flujos acumulados		715,459	1,583,574	2,421,214	3,498,878		4,580,661	5,546,663	6,941,668	8,633,108	10,395,530		17,043,985

Fuente: Elaboración propia del autor de la investigación

ANEXO J

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS FINANCIERO

Tabla 18: Estado de pérdidas y ganancias financiero

(En soles)										
Detalle	Periodo									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas	1,965,687	2,162,255	2,378,481	2,616,329	2,877,962	3,165,758	3,482,334	3,830,567	4,213,624	4,634,987
Costo de servicio	-5 DO, 130	-550,143	-605,158	-665,673	-732,241	-805,465	-886,011	-9/4,612	-1,072,074	-1,179,281
Utilidad bruta	1,465,557	1,612,112	1,773,323	1,950,656	2,145,721	2,360,293	2,596,323	2,855,955	3,141,551	3,455,706
Gastos de administración	^437,910	-440,623	-443,607	-446,889	-450,499	-454,471	-458,840	-463,645	^168,932	-474,746
Gastos de ventas	-133,666	-59,429	-91,250	-92,351	-101,123	-94,687	-95,925	-97,213	-106,179	-10/5/2
Depreciación	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908	-282,908
Amortización de intangibles	-16,000	-16,000	-16,000	-16,000						
Utilidad operativa	595,073	813,152	939,558	1,112,507	1,311,190	1,528,227	1,758,650	2,012,189	2,283,531	2,590,479
Gastos financieros	-240,152	-224,345	-207,115	-188,335	-167,865	-145,553	-121,232	-94,722	-65,827	-34,331
Utilidad antes de impuestos	354,921	588,807	732,443	924,172	1,143,325	1,382,675	1,637,418	1,917,466	2,217,705	2,556,148
impuestos	106,476	176,642 ^r	219,733 [*]	277,252 ^r	342,998 [']	414,802 ^r	491,225 ^T	575,240	665,311	766,844
Utilidad neta	461,397	<u>765.449</u>	<u>952.176</u>	<u>1,201.424</u>	<u>1,486.323</u>	<u>1,797.477</u>	<u>2,128.643</u>	<u>2,492.706</u>	<u>2,883.016</u>	3,322,992

Fuente: Elaboración propia del autor de la investigación

ANEXO K
FLUJO NETO DE CAJA FINANCIERO

Tabla 19: Flujo de caja financiero

(En soles)												
Detalle	Periodo											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Fondo de flujo neto	-5,670,881	71.5,459	868,115	837,640	3,077,663	1,081,783	966,003	1,395,005	1,691,440		1,762,422	6,548,455
Préstamo	2,668,352											
Amortización		175,631	191,438	208,667	227,447	247,918	270,230	294,551	321,061	349,956		381,452
Intereses		240,152	224,345	207,115	188,335	167,865	145,553	121,232	94,722	65,827		34,331
Flujo financiero neto	-4,002,529	299,676	452,332	421,858	661,880	666,000	550,220	979,222	1.275,657	1,346,639		6,232,672

Fuente: Elaboración propia del autor de la investigación