ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Ciencias Empresariales

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO
VACACIONAL HUAMPANI**

Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales

**CASTRO LENGUA DIANA
MENDOZA BEDOYA ERIKA**

**Asesor:
Edmundo Casavilca Maldonado**

**Lima – Perú
2018**

PLAN ESTRATÉGICO
CENTRO VACACIONAL HUAMPANI - CVH

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo se basa en el plan estratégico para el Centro Vacacional Huampani – CVH, en adelante “CVH”, con el propósito de implementarlo y llegar a ser uno de los más importantes en la industria de los Centros de Convenciones, basándose en un proyectado al año 2021. Este Plan estratégico se dirige al segmento nacional por mantener demanda creciente; y en los últimos años ha habido un crecimiento del mercado interno por lo cual debe ser atendido.

Este plan estratégico se desarrolla con la finalidad para que el CVH obtenga mayor rentabilidad y ayude a mejorar a la empresa tanto financieramente como su imagen debido a los altos estándares y costos de la industria.

Con este plan se espera que el directorio del CVH oriente sus objetivos en mejorar los servicios y racionalizar el uso de los recursos con la finalidad de incrementar su rentabilidad y su cuota de mercado.

Con el desarrollo de este plan estratégico va a permitir aplicar los conocimientos aprendidos para incrementar la cuota de mercado en la industria de convenciones y hotelera.

En un mercado con tanta competencia, nuestra prioridad es enfocarnos en la calidad del servicio en el rubro de Centro de Convenciones por eso se ha planteado estrategias para mejorar su crecimiento a través de la diferenciación de servicio.

La visión que proponemos para el CVH es llegar a ser uno de los centros de convenciones líderes en el mercado, enfocada en diferentes tipos de eventos logrando ambientes y servicios de calidad al terminar el año 2021. Esto se logrará gracias a la estrategia elegida que es la diferenciación del servicio.

Finalmente, en cuanto a la inversión del plan estratégico, ascendería a S/140,900.00 y mediante la medición de ratios que alcanzarían una TIR de 56%.

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Índice.....	4
Índice de Tablas	9
Índice de Figuras.....	12
Índice de Anexos.....	13
CAPÍTULO I.....	16
GENERALIDADES	16
1.1 Antecedentes de la investigación.....	16
1.2 Determinación del problema u oportunidad	17
1.3. Justificación del proyecto	18
1.4. Objetivos generales y específicos	18
1.4.1. Objetivo general	18
1.4.2. Objetivos específicos	18
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	19
CAPÍTULO II	20
LA EMPRESA	20
2.1 Antecedentes de la empresa.....	20
2.2. Descripción del negocio	21
2.3. Ciclo de vida del producto	22
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	24
2.5. Situación de mercado y financiero de la industria.....	24
CAPÍTULO III	29
FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA ..	29
3.1. Visión.....	29
3.1.1. Visión actual de la empresa	29
3.1.2. Análisis de la visión actual	29
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	29
3.1.4. Visión propuesta	30

3.2. Misión	30
3.2.1 Misión actual de la empresa.....	30
3.2.2 Análisis de la misión actual	31
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	31
3.2.4 Misión propuesta.....	32
3.3. Valores	32
3.3.1 Valores actuales de la empresa	32
3.3.2 Análisis de los valores actuales.....	33
3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la empresa	33
3.3.4 Valores propuestos	34
3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión, y valores de la empresa	
34	
CAPÍTULO IV.....	36
ANÁLISIS EXTERNO.....	36
4.1 Tendencias de las variables del entorno	36
4.1.1 Análisis Político – Gubernamental	36
4.1.2 Análisis Económico	36
4.1.3 Análisis Legal.....	38
4.1.4 Análisis cultural	40
4.1.5 Análisis Tecnológico.....	45
4.1.6 Análisis ecológico	45
4.2. Impacto en clientes/ proveedores de cada una de las variables del	
entorno	45
4.3 Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	48
4.4. Oportunidades y amenazas	50
4.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	51
CAPÍTULO V	54
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	54
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (Oferta).....	54
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	55

5.2.1. Sustitutos	56
5.2.2. Barreras de entrada.....	57
5.2.3. Clientes.....	58
5.2.4. Proveedores	59
5.2.5. Competencias en el mismo sector.....	60
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	61
5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria.....	61
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC	61
CAPÍTULO VI.....	63
ANÁLISIS INTERNO.....	63
6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	63
6.1.1 Logística interna.....	63
6.1.2 Análisis de las actividades de apoyo.....	64
6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	67
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	67
6.4. Determinar las competencias de la empresa.....	69
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	69
6.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	69
CAPÍTULO VII	72
FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	72
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	72
7.1.1 Objetivos estratégicos	72
7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos	74
7.2. Diseño y formulación de estrategias.....	78
7.2.1 Modelo del Océano Azul	78
7.2.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa	78
7.2.1.2 Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).....	79

7.2.1.3 Lienzo de la nueva estrategia considerada	79
7.2.2 Matrices de la formulación de estrategias.....	80
7.2.2.1 Matriz FODA.....	80
7.2.2.2 Matriz Peyea.....	83
7.2.2.3 Matriz Interna Externa.....	85
7.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group	86
7.2.2.5 Matriz de la Gran Estrategia.....	87
CAPÍTULO VIII	89
SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	89
8.1 Método Factores Estratégicos Claves	89
8.1.1 Criterios de selección	89
8.1.2 Matriz de selección	89
8.2. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC	90
8.3. Matriz de Escenarios.....	91
8.3.1 Descripción de Escenarios Considerados	91
8.3.2 Comparación de estrategias con escenarios.....	92
8.4 Descripción de estrategia seleccionada	94
8.5 Descripción de estrategia contingente	94
8.5.1. Marketing	94
8.5.2. Operaciones.....	95
8.5.3. Finanzas.....	95
8.5.4. Recursos Humanos.....	96
8.5.5. Medio ambiente.....	96
CAPÍTULO IX.....	97
IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	97
9.1 Mapa de la Estrategia.....	97
9.2 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	99
9.3 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	100
9.4 Metas para cada uno de los objetivos específicos	101
9.5 Iniciativas.....	102

9.6	Responsable de cada una de las iniciativas	104
9.7	Presupuesto de cada una de las iniciativas	106
9.8	Cronograma de cada una de las iniciativas.....	111
CAPÍTULO X		112
EVALUACIÓN		112
10.1	Evaluación Cualitativa.....	112
10.1.1	Criterios de Evaluación	112
10.1.2	Comparación de la estrategia con los criterios	112
10.2	Evaluación Financiera de la Estrategia.....	113
10.2.1	Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).....	113
10.2.2	Estados de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	114
10.2.3	Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)	118
10.2.4	Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)	121
10.2.5	Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).....	124
10.3.	Cálculo de la Tasa de Descuento	127
10.3.1.	Costo de Oportunidad (K_e).....	127
10.3.1.1	Cálculo del CAPM	127
CONCLUSIONES		137
Recomendaciones..		132
BIBLIOGRAFÍA		133
ANEXOS		137

Índice de Tablas

Tabla 1 Competencia directa de centro de convenciones y recreación en Lima	25
Tabla 2 Matriz para evaluar la visión actual	29
Tabla 3 Matriz de evaluación de la visión de la propuesta	30
Tabla 4 Análisis de la misión actual	31
Tabla 5 Análisis de la misión de la propuesta.....	31
Tabla 6 Alineamiento estratégico de la Visión, Misión, y valores de la empresa	35
Tabla 7 Análisis político – gubernamental/ impacto cliente – proveedores	46
Tabla 8 Análisis económico/ Impacto cliente – proveedores	46
Tabla 9 Análisis legal/ impacto cliente – proveedores	46
Tabla 10 Análisis cultural/ Impacto cliente – proveedores.....	47
Tabla 11 Análisis tecnológico/ Impacto cliente – proveedores	47
Tabla 12 Análisis ecológico/ Impacto cliente – proveedores	47
Tabla 13 Análisis Político – Gubernamental/ Impacto cliente – proveedores.....	48
Tabla 14 Análisis económico/ Impacto cliente – proveedores	48
Tabla 15 Análisis legal/ Impacto cliente – proveedores	49
Tabla 16 Análisis Cultural/ Impacto cliente – proveedores.....	49
Tabla 17 Análisis tecnológico/ Impacto cliente – proveedores	50
Tabla 18 Análisis ecológico/ Impacto cliente – proveedores	50
Tabla 19 Matriz Evaluación de Factores Externos para el CVH.....	52
Tabla 20 Disponibilidad de sustitutos.....	56
Tabla 21 Barreras de entrada	57
Tabla 22 Poder de los clientes	58
Tabla 23 Poder de los proveedores	59
Tabla 24 Poder de los competidores	60

Tabla 25 Matriz de atractividad	61
Tabla 26 Matriz perfil competitivo (PC).....	62
Tabla 27 Análisis de la Cadena de Valor del CVH	66
Tabla 28 Benchmarking y comparación con los líderes	68
Tabla 29 Matriz evaluación de factores internos para el CVH.....	70
Tabla 30 Matriz de las cuatro acciones.....	79
Tabla 31 Matriz FODA.....	81
Tabla 32 Matriz PEYEA del CVH.....	83
Tabla 33. Matriz Planiacion Estrategica MPEC	91
Tabla 34. Selección de la Estrategia con Escenarios	92
Tabla 35. Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	93
Tabla 36. Objetivos específicos	99
Tabla 37. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.....	100
Tabla 38. Metas para cada uno de los objetivos específicos.....	101
Tabla 39. Iniciativas.....	102
Tabla 40. Responsables por iniciativas	104
Tabla 41. Presupuesto por iniciativa.....	106
Tabla 42. Principales variables y supuestos.....	113
Tabla 43. Estado de Resultados, Situación Actual	115
Tabla 44. Estado de Resultados, Situación Nueva Estrategia.....	117
Tabla 45. Balance General / Situación Actual	119
Tabla 46. Balance General / Situación con Estrategia.....	119
Tabla 47. Flujo de Efectivo / Situación Actual.....	122
Tabla 48. Flujo de Efectivo / Situación con Estrategias	123
Tabla 49. VAN Y TIR y ratios financieros/ Sin Estrategia	124

Tabla 50. VAN Y TIR y ratios financieros/ Con Estrategia	125
Tabla 51. Analisis DuPont	128
Tabla 52. Cálculo del Ke	128

Índice de Figuras

Figura 1. Ciclo de vida del servicio	22
Figura 2 Organigrama del CVH.....	24
Figura 3. Proyeccion Crecimiento Poblacional	43
Figura 4. Distribucion Poblacional Urbano- Rural	44
Figura 5.Lienzo de la Nueva Estrategia Considerada.....	79
Figura 6. Matriz PEYEA del CVH	84
Figura 7. Matriz IE del CVH	86
Figura 8. Matriz BCG del CVH.....	86
Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia.....	88
Figura 10. Estrategias de Mercadotecnia	94
Figura 11. Estrategias de Operacion	96
Figura 12. Estrategias de Fnanzas.....	95
Figura 13. Estrategias de Recursos Humanos.....	96
Figura 14. Mapa de la Estrategia	98

Índice de Anexos

Anexo 1: Resoluciones	138
Anexo 2: Infraestructura con la que cuenta el CVH	140
Anexo 3: Fotos de la Renovación del Sistema Electrico Media Tension – I Etapa.....	163
Anexo 4: Ilustraciones de las instalaciones del CVH	165
Anexo 5: Proyectos	172
Anexo 6: Capacidad de convenciones 2014	174
Anexo 7: Cronograma.....	207
Anexo 8: Plan Operativo 2016.....	211
Anexo 9: Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.....	215
Anexo 10: Balance General Proyectado	216
Anexo 11: Flujo de Efectivo Proyectado	218
Anexo 12: Calculo del COK.....	218
Anexo 13: Damodaran	218
Anexo 14: Riesgo de Mercado.....	2184

Introducción

La meta final de este Plan Estratégico es lograr alcanzar los objetivos estratégicos para el CVH, así como el diseño de estrategias que permitan mejorar la situación del CVH.

Para poder llevar a cabo esta tarea, es necesario la elaboración de diferentes matrices que se desarrollarán en los siguientes capítulos y ayudará a poder elegir la estrategia adecuada para el logro de objetivos del plan estratégico del CVH por medio de la ventaja competitiva que se va a desarrollar en este plan.

A continuación, un pequeño resumen de cada capítulo:

Capítulo 1: Generalidades

Se realizará los precedentes de la investigación, se determinará la problemática de la cual se basará nuestro plan estratégico y su argumento, se explicará los objetivos (general y específico). También se explicará las limitaciones que se tuvo.

Capítulo 2: La Empresa

Explicaremos precedentes del CVH y su desarrollo del ciclo de vida, detallaremos el organigrama de la empresa en la actualidad y explicaremos la coyuntura de este rubro y su parte financiera.

Capítulo 3: Formulación De La Visión, Misión y Valores de la Empresa

En este capítulo se desarrollará la misión, visión y valores actuales de la empresa y los propuestos por nuestro grupo para el centro vacacional.

Capítulo 4: Análisis Externo

Se procederá a señalar y detallar los aspectos externos que afectan al CVH. Posteriormente describiremos sus efectos y desarrollaremos la matriz de factores externos.

Capítulo 5: Análisis de la Industria

Se describirá la oferta y la demanda, es decir, la industria y el mercado respectivamente. Y se comparará con las empresas que sobresalen en el mercado para permitir ver cuáles son las ventajas y desventajas que tiene el CVH.

Capítulo 6: Análisis Interno

Se describirá las actividades de la cadena de valor y se hará una comparativa de las principales competencias del CVH.

Además se hará el Benchmarking y la comparativa entre los primeros de la industria de las actividades de la cadena de valor y la matriz EFI.

Capítulo 7: Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

En el siguiente capítulo se desarrollarán los objetivos estratégicos con sus respectivos análisis y con las respectivas matrices.

Capítulo 8: Selección de la Estrategia.

Para continuar, mostraremos las estrategias de cada una de las matrices y los escenarios de cada una de ellas para poder así seleccionar las estrategias que implementaremos.

Capítulo 9: Implantación de la Estrategia

En este capítulo presentaremos los objetivos que se desean alcanzar, además se indicará las iniciativas y los responsables por medio del mapa de la estrategia.

Capítulo 10: Evaluación

En este último capítulo, se realizará la parte cualitativa del proyecto y nos indicará si el proyecto es sustentable o no.

Con los indicadores mencionados podremos saber si el plan estratégico para el centro vacacional Huampaní es factible y beneficioso o no para ser presentado a los gerentes del lugar y poder sacar adelante al centro vacacional.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes de la investigación

El CVH ha emprendido el reto de hacer frente a los nuevos cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están dando a nivel nacional e internacional. Estos cambios relacionados con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información para el desarrollo de sus actividades, la creciente competencia por los recursos económicos, las nuevas demandas sociales y económicas, darán lugar a que la institución deba afrontar una serie de retos con perspectiva de futuro.

En este camino, la planificación estratégica se convierte para el CVH en un instrumento eficaz para dar respuesta a situaciones de cambio, es por ello, que elaboraron el plan estratégico institucional 2013 – 2016 que fue presentado en septiembre del 2013. El documento en mención sirve como antecedente y guía permanente de las acciones para el logro de resultados que queremos lograr.

Como parte de las conclusiones del plan estratégico 2013 – 2016, las acciones han sido evaluadas anualmente, a través de la medición de los indicadores de resultados propuestos y que se orientarían al sistema de monitoreo implementado para tal fin. Así mismo, a nivel operativo, se determinó el grado de cumplimiento de cada una de las líneas de acción que contiene con el propósito de concretar la programación de los años siguientes y determinar las estrategias y acciones a reorientar a nivel de la planificación operativa del CVH.

Finalmente, por las razones antes señaladas, el PEI 2017 – 2021 que propone nuestro grupo de investigación, tiene el mismo propósito de ser un documento flexible, que se deberá evaluar en forma global al finalizar el 2021, ya que los cambios en los que estará inmerso el CVH harán necesario volver a realizar un diagnóstico, tanto externo como interno, para poder

adaptarnos a ellos y tener mayores probabilidades de conseguir los objetivos como institución.

Cabe destacar que nuestro plan estratégico 2017 – 2021 estará enfocado al centro vacacional (alojamiento, esparcimiento y restaurante) y al centro de convenciones, dejando de lado el Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú debido que es una entidad independiente del CVH, que se rige por las políticas y reglamentos del Ministerio de Educación sin permitir ningún tipo de modificación.

Con la creación en el 2011 del Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú el cual representaba la ocupabilidad del 75% de las instalaciones, el CVH desarrolla parcialmente sus servicios al público en general ya que mayormente es conocido el CVH como un colegio, por consiguiente, a partir del 2015 se viene desarrollando a través del Ministerio de Educación una considerable promoción del Colegio (Ministerio de Educación, 2017).

1.2 Determinación del problema u oportunidad

El CVH, como conjunto, es una institución dependiente del Ministerio de Educación, y que actúa como una entidad privada. Al no tener un plan estratégico para el siguiente periodo, el CVH se encontraría desarrollando su administración sin objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por consiguiente, el propósito es renovar el plan presente con instrumentos para conseguir que la población se acerque por los servicios ofertados, suprimiendo la capacidad instalada ociosa.

Con la aplicación de este plan estratégico, se quiere lograr que el CVH use el 100% de las instalaciones. Sin embargo, el tema político se convierte en un problema al dejar de continuar las ideas que se plantea en cada instrumento de gestión. Cuando los gobiernos de turno entran, inmediatamente se cambia de directorio, y frente a ello se ven interrumpidas las

actividades que se diseñan en cada plan estratégico, lo cual no permite cumplir los objetivos de mediano y largo plazo.

1.3. Justificación del proyecto

Este PEI 2017 – 2021 es creado para poder guiar en sus decisiones y laborales al directorio y colaboradores de la institución para incrementar la cuota de mercado y la rentabilidad, además de mejorar el servicio a los clientes.

La justificación de la presente investigación radica en mejorar la infraestructura y los servicios que se ofrece a los clientes para que mejoren su experiencia en el CVH.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para el CVH que permita alcanzar altos niveles de calidad en la prestación de los servicios que se brindan.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Analizar el ambiente interno y externo del CVH.
2. Analizar la industria de convenciones y hotelera en la que participa el CVH.
3. Elaborar y escoger las estrategias administrativas, financieras y de operaciones.
4. Implementar las estrategias para el CVH.
5. Mejorar los diferentes servicios ofrecidos en el CVH a través de la optimización de los servicios, adecuándose a las exigencias del mercado.
6. Ampliar el mercado buscando nuevos clientes a través de la colocación del servicio de convenciones y hospedaje con nuevas promociones.

7. Optimizar los sistemas administrativos y operativos para que ayude al CVH a mantener y mejorar su rentabilidad y esto beneficie a la calidad en el servicio que se desea brindar.
8. Establecer en la estructura organizacional una formación de verificación de estándares.
9. Lograr el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la institución.
10. Determinar el monto que se va a requerir para implementar la estrategia seleccionada.
11. Analizar el impacto económico y financiero al CVH.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Una de las limitaciones más importante es que el CVH depende del Ministerio de Educación lo cual no permite obtener información de primera mano y no permite realizar modificaciones a sus decretos.

Otra de las limitaciones del CVH es su antigua infraestructura, no permitiendo reubicar algunas instalaciones a pesar de las últimas remodelaciones y también porque en esta institución se encuentre el Colegio.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

2.1 Antecedentes de la empresa

Según el Decreto Supremos N 36-95-ED, El CVH “es una institución pública descentralizada del sector educación con personería jurídica de derecho público, con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera que se rige por el D.L N° 756”. El CVH es una entidad de tratamiento empresarial. La empresa “inició actividades en la década del 50 con una gran capacidad de atención para su tiempo: más de un millar de personas tanto en alojamiento como en alimentación, distribuidos en 91 bungalows con capacidad para 478 personas y 7 pabellones más 1 albergue juvenil con capacidad para 520 personas”.

El CVH, “fue creado en el marco del desarrollo de los centros de esparcimientos climáticos, mediante la Ley N° 10844 del 27 de marzo de 1947, e inaugurado el 24 de julio de 1955, con el propósito de brindar servicios hoteleros, esparcimiento, recreación y deporte a la población”¹.

El CVH, como antes mencionado, está constituido por el centro vacacional (alojamiento, recreación y restaurante), centro de convenciones y el colegio Mayor Secundario Presidente del Perú. Para fines de este trabajo, nosotros no vamos a considerar el Colegio, ya que es una entidad aparte con regulaciones distintas.

El propósito del CVH es “atender convenciones, eventos de índole cultural y otros servicios relacionados con servicios de hospedaje, alimentación, recreación y deporte al sector público como al sector privado”.

El CVH es un centro vacacional que ofrece los servicios de convenciones, capacitación, alojamiento y restaurante en un amplio ambiente. El enfoque donde se desarrolla el CVH está muy segmentado y no presenta alta capacidad para atender a no

¹ En el Anexo 1, se puede apreciar la Resolución de creación del CVH.

menos de 1500 personas, lo cual se cubre actualmente de manera poco usual adaptando las instalaciones de los lugares donde se realizan las convenciones.

A mediados del año 2010 que el CVH, tiene su capacidad al 100% en sus tres rubros (alojamiento, convenciones y restaurantes), constituyéndose el colegio Mayor Secundario Presidente del Perú su cliente fijo y constante que genera, ocupa y atiende el 75% de dicha capacidad lo que años anteriores era una capacidad ociosa por los intervalos de los eventos, es a partir de este año donde la marca Huampaní surge como líder dentro de las empresas del rubro de las convenciones donde comienza su liderazgo en la calidad y excelencia de ese 25% cliente público, particular al que debemos centrar todos nuestros esfuerzos. Es en estos momentos que el CVH, al tener el 100% de sus instalaciones ocupadas, va a requerir, desde la alta dirección; el personal administrativo; el personal operativo, la responsabilidad de una preparación adecuada y esfuerzos para ir mejorando la atención y sus servicios. Es en estos tiempos que la misión se convierta en una real visión.

Y en estos procesos de construcción del futuro del CVH, se continuará con la modernización de su infraestructura, equipos y desarrollará un programa integral de un nuevo espacio para esparcimiento.

2.2. Descripción del negocio

El CVH, fue creado por Ley N° 10884 el 15.03.1947 e inaugurado el 24.07.1955. Mediante Resolución Suprema N° 146-75-VC-4400 del 11 de junio de 1975, el CVH “es transferido en calidad de aporte de capital del estado a la empresa de administración de inmuebles del Perú, EMADI-PERU, perteneciente al sector vivienda y construcción”.

Mediante Decreto Supremo DS N° 018-91-VC del 27 de agosto de 1991, “se incorpora oficialmente al CVH a la estructura orgánica del Ministerio de Educación, como órgano de ejecución, con autonomía económica y administrativa, autofinanciada sin afectar recursos del estado, transfiriéndose al CVH el inmueble e instalaciones referidos en el

Decreto Supremo N° 159-78-VC. Asimismo, se faculta al Ministerio de Educación para que mediante decreto supremo apruebe el estatuto del CVH”.

Mediante Decreto Supremo DS N° 36-95-ED del 24 de Abril de 1995, “se aprueba el estatuto del CVH, mediante el cual se define al centro como una institución pública descentralizada del sector educación, con personería jurídica de derecho público, con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera que se rige por el decreto legislativo N° 756 y por el estatuto mencionado, y su régimen presupuestal se sujeta a las normas que aprueba la dirección nacional de presupuesto público del Ministerio de Economía y Finanzas”.

2.3. Ciclo de vida del producto

El CVH está en una etapa de madurez dentro del ciclo de vida del producto.

Figura 1. Ciclo de vida del producto. Adaptado del *Libro Marketing* (p. 273), por Kotler y Armstrong, 2012, México: Pearson. Copyright 2012 por Pearson Educación. Elaboración propia.

La justificación que el CVH se encuentra en la etapa de madurez es el estancamiento de las ventas durante los últimos cinco años, en lo que va del año 2013 las ventas se

posicionaron en S/. 9,164,831.00, en el 2014 las mismas se incrementaron en S/. 9,623,073.00, del 2015 (S/. 10,104,227.00) al 2016 (S/. 10,609, 438) el incremento de ingresos fue de 1.9%, el cual debería tener un mejor posicionamiento en cuanto al ratio de crecimiento.

Al encontrarse en la etapa de madurez el CVH debe de aplicar estrategias como la diferenciación del servicio para incrementar su cuota de mercado y de esa manera ser rentable en su rubro y evitar llegar a la etapa de declive.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

Figura 2. Organigrama del CVH Adaptado de *Gerencia de RRHH del CVH*, 2015.

2.5. Situación de mercado y financiero de la industria

La ubicación del CVH es excelente puesto que está situada en un distrito fuera de todo el bullicio de Lima. Dentro de esta área geográfica, existen una serie de centros de convenciones y hospedaje, lo cual lo convierte en uno de los competidores directos dentro del mercado en su categoría.

En los últimos años, el rubro de centro de convenciones ha tenido un importante crecimiento gracias a las realizaciones de eventos a nivel mundial, esto crea la necesidad de invertir y ampliar los salones en centros de convenciones.

De acuerdo a Tnews (2015) sobre las proyecciones de inversión en los centros de convenciones, indica “que en el periodo del 2015 al 2019 se proyectarían inversiones hoteleras en el segmento de 3, 4 y 5 estrellas de US\$ 1211,5 millones, lo que contemplaría un total de 93 hoteles nuevos, 6 ampliaciones y 3 remodelaciones. Gracias a estas inversiones, se

generarían 7 676 nuevas habitaciones en el país. Se estimaría que los proyectos que no tienen definido el número de habitaciones y los montos de inversión agregarían cerca de 1800 habitaciones adicionales, así como 275 millones de dólares de inversión”.

Como podemos apreciar, la oferta competitiva del CVH se encuentra en los centros hoteleros que cuentan dentro de sus instalaciones con lugares para convenciones. El cuadro que a continuación detalla los diferentes centros vacacionales y de recreación que son considerados competencia directa ya sea en habitaciones o en salones, con algunas de sus más resaltantes características:

Tabla 1

Competencia directa de centro de convenciones y recreación en Lima

Hotel/ Centro de Convenciones CC	Tipo	Estre	Distri	Salón	Capacidad	Habitaciones
Double Tree by Hilton	Hotel – CC	5	Miraflores	3	400	241
Decameron El Pueblo	Hotel – CC	5	Chaclacayo	19	1225	230
Los Delfines	Hotel y CC	4	Miraflores	14	1,000	220
C. Javier Prado	CC		La Victoria	3	650	--
Swissotel	Hotel y CC	5	San Isidro	12	1,000	345
Westin Lima	Hotel y CC	5	San Isidro	17	10-2,000	301

Nota: Adaptado del Informe del HSDO 2014. Elaboración propia.

El mercado objetivo del CVH ha variado debido a la sobre oferta, ahora compite tanto con los Apart hoteles como con los hoteles de 5 y 4 estrellas.

Situación financiera del CVH. La institución no era eficiente ni rentable, durante muchos años han incurrido en pérdidas y habían perdido su capital de trabajo y hasta su

patrimonio. La estructura de la organización era inadecuada, no existiendo un ROF y MOF solo en proyecto, y una organización informal en operación.

El CVH ha presentado pérdidas en sus estados financieros entre los años 1978 y 1990. De 1990 al 2003 obtuvo resultados positivos, pero con valores bajos, reflejando así que su actividad no ha sido eficiente durante muchos años. A lo largo de esos años se ha perdido el 87% de los ingresos, es decir, 10 años de ingresos.

Según el Plan Operativo (2009) realizado por el Centro Vacacional, “El CVH tiene por finalidad atender convenciones, eventos culturales y otros servicios afines con servicios de hospedaje, alimentación, recreación y deporte al sector público como al sector privado”.

La infraestructura del CVH consta de bungalows remodelados, 3 edificios con salas de capacitación y un edificio de dos pisos para talleres de laboratorio de última tecnología para competir con los demás centros de convenciones.

El CVH tiene la opción de ser un gran competidor en el mercado siempre y cuando modernice sus instalaciones y ofrezca servicios de calidad.

El CVH anteriormente ha tenido pérdidas financieramente por malos manejos del directorio lo cual afectó su situación financiera por varios años. A partir del 2004 con el cambio del directorio se inició la recuperación del CVH por medio de un programa que dio resultados positivos, en el 2005 ese programa también fue satisfactorio, pero en el año 2006 no tuvo éxito ya que no se cumplieron todas las actividades del programa, la que no se llegó a cumplir fue la ampliación de mercado que recién estamos cumpliendo con este punto para desarrollarlo. Su cumplimiento ayudó a mejorar el uso de nuevos recursos debido a que ha efectuado la inversión todo el año 2010.

Entre los años 2008 -2015, el CVH ha dado resultados positivos al resolverse el problema de la capacidad de atención. Este período marca una fase de recuperación de las actividades operativas.

En los últimos años se ha invertido en la renovación y mejoramiento de las edificaciones y la modernización de sus 6 edificios (2, 3, 4, 5, 6, y 7), los cuales ahora cuentan con habitaciones con baño privado e ingresos independientes.

El Gobierno de Corea realizó donativos en equipos de última generación los cuales fueron instalados en el casino del CVH bajo el nombre de Centro de Acceso a la Información Perú – Corea ayudando a la modernización del centro de convenciones del CVH.

Desde mediados del año 2010 al Centro Vacacional Huampaní (CVH), tiene su capacidad al 100% en sus tres rubros (alojamiento, convenciones y restaurantes), constituyéndose el Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú su cliente fijo y constante que genera, ocupa y atiende el 75% de dicha capacidad lo que años anteriores era una capacidad ociosa por los intervalos de los eventos ,es a partir de este año donde la marca Huampaní surge como líder dentro de las empresas del rubro de las convenciones donde comienza su liderazgo es a la calidad y excelencia de ese 25% cliente público, particular al que debemos centrar todos nuestros esfuerzos. Es en estos momentos que el Centro Vacacional Huampaní (CVH), al tener el 100% de sus instalaciones ocupadas va requerir desde la alta dirección, el personal administrativo, el personal operativo la responsabilidad de una preparación, adecuación y esfuerzos para ir mejorando la atención y sus servicios, es en estos tiempos que la misión se convierta en una real visión.

Y en estos procesos de construcción del futuro del Centro Vacacional Huampaní, deberá continuar con la modernización, de su infraestructura, equipos y desarrollará un programa integral de nuevo espacio para esparcimiento.

En balance, calculando el acumulado de las pérdidas netas durante ese periodo, observamos una pérdida total de S/. 19,225,542.00 nuevos soles y en positivo se ha ganado S/. 643,660.00 nuevos soles, siendo la pérdida neta de S/. 18,581,882.00 nuevos soles;

durante sólo 15 años, se excede al valor del patrimonio del 2003 de S/. 17,1021,982.00 nuevos soles.

El flujo de efectivo del CVH durante el periodo 2005 -2013 ha provenido de operaciones y registrados valores bajos, representando en promedio el 1.0% de ingreso durante el periodo, es decir S/. 35,000 aproximadamente.

CAPÍTULO III

FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

3.1. Visión

3.1.1. Visión actual de la empresa

La visión actual del Centro Vacacional Huampani es “El CVH será el espacio por excelencia por la calidad, flexibilidad y eficacia en sus servicios para la realización de eventos de entrenamiento, debate y reflexión de las comunidades educativas, empresariales de gobierno y sociales”.

3.1.2. Análisis de la visión actual

La tabla 2 permitirá comprobar si el enunciado de la visión contiene todos los elementos indicados.

Tabla 2

Matriz para evaluar la visión en la actualidad

Visión	"El CVH será un ambiente por excelencia por su calidad, flexibilidad y eficacia en sus servicios, para la realización de eventos de entrenamiento, debate y reflexión de las comunidades educativas, empresariales de gobierno y sociales".
Marco Competitivo	Si, brinda servicios de convenciones a instituciones del Estado y empresas privadas.
Objetivos	No, no cuenta no visión a futuro.
Ventaja competitiva	Si, cuenta con características que ayuda a mejorar el servicio.
Proyección a largo plazo	No, no se enfoca en un periodo de tiempo.

Nota. Visión actual tomada del CVH. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 45), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

A continuación, se presenta la matriz de la visión propuesta.

Tabla 3

Matriz de evaluación de la visión de la propuesta

Visión propuesta	El CVH busca convertirse en la institución líder, enfocada a realizar convenciones, seminarios, debates, en las cuales participen instituciones educativas, empresas del estado y privadas que otorga soluciones de esparcimiento para llegar a ser un espacio de alta calidad y eficiencia de sus servicios al finalizar el 2021.
Marco Competitivo	Si
Objetivos	Si
Ventaja competitiva	Si
Proyección a largo plazo	Si

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 45), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

3.1.4. Visión propuesta

El CVH busca convertirse en la institución líder, enfocada a realizar convenciones, seminarios, debates, en las cuales participen instituciones educativas, empresas del estado y privadas que otorga soluciones de esparcimiento para llegar a ser un espacio de alta calidad y eficiencia de sus servicios al finalizar el 2021.

3.2. Misión**3.2.1 Misión actual de la empresa**

La misión actual del CVH es “Brindar oportunidades académicas, culturales, empresariales y sociales, de primer orden y de escala institucional, local, regional y nacional, a las comunidades educativas, empresariales, de gobierno y social, ofreciendo ambientes, servicios y apoyo logístico con los más altos estándares de calidad”

3.2.2 Análisis de la misión actual

Tabla 4

Análisis de la misión actual

Misión	“Brindar oportunidades académicas, culturales, empresariales y sociales, de primer orden y de escala institucional, local, regional y nacional, a las comunidades educativas, empresariales, de gobierno y social, ofreciendo ambientes, servicios y apoyo logístico con los más altos estándares de calidad”
Producto	Si
Mercado	Si
Clientes	Si
Competencias	Si
Imagen	No

Nota. Misión actual tomada del CVH. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 51), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Tabla 5

Análisis de la misión de la propuesta

Elementos de la Misión	Situación Actual	Situación Futura
Producto	Oportunidades académicas, culturales, empresariales y sociales.	Eventos de esparcimiento, académicos, culturales, empresariales y sociales.
Mercado	Institucional	Institucional, público en general y empresarial.
Clientes	Comunidades educativas, empresariales, de gobierno y sociales.	Comunidades educativas, empresariales, de gobierno y sociales.
Competencias	Aplicación de estándares de calidad.	Aplicación de estándares de calidad.
Imagen	No se aprecia.	Responsable con la sociedad mediante el cuidado del ambiente.

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 48), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

3.2.4 Misión propuesta

El CVH tiene como propósito fundamental brindar atención para eventos de esparcimiento, académicos, corporativos e integración a nivel nacional a las diversas instituciones, brindando una adecuada infraestructura con la mejor calidad, siguiendo los lineamientos de responsabilidad.

3.3. Valores

3.3.1 Valores actuales de la empresa

De acuerdo al CVH sus valores son los siguientes:

1. *Vocación de Servicio*

“Todo el personal del CVH debe estar comprometido con su trabajo y poder brindar un servicio de alta calidad y un buen ambiente de trabajo.”.

2. *Respeto*

“Respetar a las personas dentro y fuera del trabajo y respetar las ideas para tener así fomentar un ambiente de integración.”.

3. *Puntualidad*

“Cumplir con las horas de trabajo y realizar las actividades dentro tiempos establecidos”.

4. *Lealtad*

“Todo funcionario y servidor del CVH debe lealtad a la máxima autoridad dependiente del ministerio de educación, por lo que debe actuar con fidelidad y solidaridad con los miembros que conforman la institución, en cumplimiento de las órdenes que les imparta la alta dirección, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo

los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento de la alta dirección del CVH”.

5. *Liderazgo*

“Se busca lograr un compromiso común por medio del trabajo en equipo”.

6. *Responsabilidad*

“Es cumplir de forma puntual con los trabajos y con el uso adecuado de los recursos, pues a través de estos medios se podrá ser competitivos”.

7. *Transparencia*

“Se debe ser claros y no omitir ningún tipo de información”.

8. *Honestidad*

“Ser honestos con nuestros compañeros de trabajos, con los clientes y con la organización”.

3.3.2 Análisis de los valores actuales

Los colaboradores del CVH deben de tener valores que estén alineados con los objetivos del centro vacacional. Además de los valores mencionados anteriormente el grupo propone valores que estén relacionados a la responsabilidad social.

3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la empresa

Los valores propuestos son:

- Clientes: Brindar un alto servicio que produzcan beneficio y mantenga una prolongada confianza.
- Colaboradores: Mostrar respeto a los colaboradores y familiares.
- Proveedores: Establecer vínculos a largo plazo con socios responsables, que practican la honestidad y el respeto.

- Comunidad: Contribuir a su desarrollo, generando riqueza, no utilizar mano de obra infantil, y respetar las jornadas laborales y la salud de los trabajadores.
- Medio ambiente: Cuidar al medio ambiente y hacer uso adecuado de sus recursos.
- Competidores: Evitar malas prácticas hacia la competencia.

3.3.4 Valores propuestos

1. *Identificación con la empresa*

El colaborador del CVH debe sentirse identificado con la institución y sus metas para el logro de las mismas.

2. *Honradez*

Un colaborador honrado con la empresa y con sus principios enfocados al servicio de los clientes.

3. *Cuidado al medio ambiente*

Preservación, hacer un buen uso de los recursos y así promover sostenibilidad en el desarrollo.

4. *Trabajo en equipo*

El trabajo en equipo significa que la gente tratará de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y proporcionando retroalimentación constructiva, a pesar de cualquier conflicto personal entre individuos.

5. *Innovación*

Contar con la última información de tecnología y así poder mejorar en los procesos e innovar en los servicios para lograr la calidad total.

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión, y valores de la empresa

Se muestra la alineación de la ideología empresarial del CVH.

Tabla 6

Alineamiento estratégico de la Visión, Misión, y valores de la empresa

Visión	Misión	Valores
El CVH busca convertirse en la institución líder, enfocada a realizar convenciones, seminarios, debates, en las cuales participen instituciones educativas, empresas del estado y privadas que otorga soluciones de esparcimiento para llegar a ser un espacio de alta calidad y eficiencia de sus servicios al finalizar el 2021.	“Brindar oportunidades académicas, culturales, empresariales y sociales, de primer orden y de escala institucional, local, regional y nacional, a las comunidades educativas, empresariales, de gobierno y social, ofreciendo ambientes, servicios y apoyo logístico con los más altos estándares de calidad”	1. Identificación con la empresa 2. Honradez 3. Cuidado al medio ambiente 4. Trabajo en equipo 5. Innovación

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 47), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Con la misión, Visión y Valores propuestos, se pretende llegar al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y que estén orientados en el tiempo del Plan Estratégico Propuesto

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS EXTERNO

4.1 Tendencias de las variables del entorno

4.1.1 Análisis Político – Gubernamental

En la actualidad nos encontramos en un período de transición ya que el gobierno entrante recién está tomando posesión de los diferentes ministerios y de las facultades otorgadas, generando un ambiente de preocupación para el directorio del CVH, debido que es parte del Ministerio de Educación y Economía, y esto puede generar cambios en los diferentes puestos y se deberá tener en cuenta en el Plan Estratégico del CVH.

La personería jurídica del CVH depende del Ministerio de Educación y en gestiones anteriores los procesos estratégicos se han visto interrumpidos por las nuevas administraciones que empezaron a liderar el CVH.

4.1.2 Análisis Económico

El aspecto económico es un punto importante para el país y para la ejecución de este Plan Estratégico ya que, si el país no cuenta con estabilidad económica, habrá menos inversión y no cubrirá la demanda para el sector.

El CVH pudo mejorar su situación financiera gracias al aumento de la demanda y la inversión privada y también por el crecimiento de la productividad, además de la mejora en las políticas que se aplicó al país lo cual se vio reflejado en el crecimiento del país como en el del CVH

Según Diario El Comercio, “BCR proyecta una desaceleración en el PBI a 2.5% para finales de 2017, mientras que para el 2018 se espera que la economía peruana crezca en 3.7%”, según nuevo informe del BCR.

Al terminar el año 2018, se proyecta crecer a un 3.7%, por lo tanto, para el CVH se espera un crecimiento de entre 2% y 3%, lo cual se convierte en un ratio promedio del sector a tomar en cuenta para el crecimiento de la empresa.

Los clientes (que son las empresas públicas y privadas), mientras tengan crecimiento económico mantendrán o mejorarán su inversión en eventos institucionales. Todas las empresas, tienen la responsabilidad de optimizar el uso de sus recursos, por eso, ello se torna en una oportunidad de negocio que deben aprovechar los directivos del CVH.

El crecimiento económico es un objetivo importante para un país, el cual debe mantener para asegurar el bienestar de la población, este factor influye positivamente a la funcionalidad del CVH.

Análisis del sector de hospedaje que afecta el CVH. Según Semana Económica (2015) “El País es el mercado más atrayente para las inversiones hoteleras en la región”. “En este momento en que ha cambiado la situación económica mundial, el Perú no ha tenido cambios trascendentales en su situación [económica]”. “Además las reglas de juego para hacer negocios son muy similares a las del primer mundo”. (Arturo García, presidente de la Sahic).

De acuerdo a Semana Económica (2015) señaló que una de las ventajas del Perú es el acceso que tiene a Estados Unidos gracias a sus tratados de libre comercio (TLC) y su posición geográficamente estratégica. “El Perú se ha convertido en un hub de negocios en la región. Actualmente se vienen desarrollando diversas marcas que tienen mucha carga de negocios, por eso para nosotros el Perú es importante” (Luis Marabelli, vicepresidente de desarrollo para Latinoamérica y el Caribe de Wyndam (hoteles Costa del Sol y Ramada en el Perú).

Según Boletín Hotelero (2015) “la diversidad también tiene un papel importante en el atractivo del Perú como destino de inversiones hoteleras: Hay muchas cosas que hacen que el

Perú sea un mercado interesante para los hoteleros. Es un destino tanto para viajes de placer como para viajes de negocios” (David Berg, CEO de Carlson Hospitality Group) en el ámbito geográfico las oportunidades de desarrollo se ven tanto en Lima como en provincias. Lima es un destino muy atractivo para los negocios y en provincias hay mucho por desarrollar más allá del Cusco.

Con el crecimiento de la economía las inversiones hoteleras tuvieron una pequeña desaceleración debido que el costo de los terrenos hotelero aumentaron de valor pero actualmente esta a cambiado debido a los diferente convenios con empresas nacionales e internacionales.

Según el informe de la Sociedad Hoteles del Perú (SHP) “la inversión hotelera estimada en el país para el período 2015-2018 sería de US\$ 1211 millones de dólares y se trataría de 102 nuevos proyectos que sumarían 7676 habitaciones en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas” (Koechli., 2015, pág. 12).

Durante el año 2016, el PBI alcanzó el 4%. Este factor económico es un indicador importante para que el CVH siga en crecimiento, teniendo una economía estable los objetivos de la empresa se estarán cumpliendo de forma eficaz. Por otro lado, al finalizar el 2017 algunos analistas y consultoras en cuestiones económica están de acuerdo en que la economía seguirá en crecimiento de acuerdo al BCR.

4.1.3 Análisis Legal

El CVH como institución, dependiente del ministerio de educación, tiene amplia dependencia legal de las bases que proponga el ministerio en mención. De acuerdo a las bases legales, del CVH cuenta con los siguientes documentos legales:

- Decreto legislativo N° 756, del 13.11.91, que define la naturaleza jurídica del CVH, precisando que es una persona jurídica de derecho público interno del sector educación, autofinanciada, sin afectar recursos del tesoro público, que tiene por

finalidad “prestar servicios hoteleros, esparcimiento, recreación y deporte, así como apoyar la ejecución de convenciones, eventos culturales y otros servicios afines con capacidad para el desarrollo de actividades y eventos deportivos”.

- Decreto supremo N° 36-95-ED del 24.04.95, que aprueba el estatuto del CVH.
- Resolución suprema N° 007-2012-ED, que designa a los miembros del directorio del CVH.
- Resolución ministerial N° 125-2013-PCM, que “aprueba el plan de implementación de la política nacional de modernización de la gestión pública 2013-2016”.

Los inversionistas interesados en emprendimientos hoteleros requieren precisar y tomar varias decisiones tales como el público objetivo o tipo(s) de cliente(s) al que van a dirigir las inversiones, el destino en el que se deberá localizar el establecimiento, los servicios que deberá ofrecer para ser exitoso; así mismo es muy importante establecer las características que deberá tener el establecimiento. En correspondencia a las decisiones anteriores y como resultado de dicho análisis se definirá la infraestructura que hará posible dicha oferta de servicios, a fin de lograr una propuesta hotelera que facilite una gestión exitosa con la consecuente rentabilidad. Es decir, estaremos cubriendo desde la ubicación hasta la definición del concepto y la categoría del hotel.

Teniendo en consideración lo señalado en los primeros párrafos, los inversionistas que proyecten establecimientos cumpliendo estrictamente los requerimientos señalados en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje del Perú, no cubrirán las expectativas de la mayoría de turistas a los que quieran dirigirse como público objetivo, ya que cada vez el huésped es más exigente; cabe señalar que el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje del Perú establece la clasificación hotelera y los requisitos mínimos para cada clase y categoría, sin embargo los establecimientos que solamente se proponen alcanzar a cumplir esta normatividad no serán competitivos en el mercado actual. Con el ingreso al mercado

peruano de cadenas hoteleras internacionales que tienen estándares de marca, los establecimientos que no sigan las tendencias actuales para satisfacer las expectativas del cliente cada vez más exigente y variante, quedarán relegados a un segundo nivel dentro de la categoría en la que desean competir. Por otro lado, el establecimiento hotelero deberá cumplir, además del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje del Perú, otras normas como son la Normatividad Municipal correspondiente a la ubicación específica, el Reglamento Nacional de Edificaciones y las Normas de Defensa Civil.

4.1.4 Análisis cultural - demográfico

Entorno Cultural

Hoy en día las personas optan por disfrutar los fines de semana y feriados en familia fuera del bullicio de la ciudad, escogiendo los centros de esparcimientos, como uno de ellos, el CVH.

Respecto a los eventos, las personas han tomado la costumbre de asistir a convenciones que son netamente culturales, este estilo de vida va creciendo de manera paulatina y ello se ve reflejado en otras actividades como teatros, la feria del libro, las exposiciones de tipo gastronómico que congregan una gran cantidad de visitantes. Es por ello que el factor cultural se convierte en una oportunidad de negocio para el CVH.

Análisis de la actividad turística. La actividad turística está pasando por cambios por eso debe de mejorar sus procesos e instalaciones debido que los actuales consumidores son más exigente, además por la entrada de nuevos competidores que son las cadenas hoteleras a nivel mundial.

Aliaga (2015) consideró que “la consolidación del mercado, nuevas inversiones y el incremento de la oferta configuran un panorama ampliamente dinámico para el turismo en los siguientes años. Frente a ello, es importante conocer qué factores son determinantes y qué

características tendrá el crecimiento de la industria hotelera en el país” (p. 9). Por lo tanto, Aliaga también señalaría que “la industria hotelera nacional ha experimentado su periodo de mayor expansión a nivel histórico en la última década. Hasta el año 2005, el número de marcas hoteleras internacionales presentes en el mercado peruano alcanzaba apenas la docena, mientras que al 2015 ese número está más que duplicado”.

“Pocos hubieran podido imaginar el gran impulso del sector hotelero en un ambiente económico internacional prolongadamente adverso y con pronósticos poco positivos para el desempeño de las economías desarrolladas, de las cuales preexiste una importante dependencia, más aún cuando a fines de los años noventa e inicios de los años 2000 la hotelería peruana padeció los efectos de una sobreoferta de habitaciones, con tarifas y niveles de ocupación bajos” (Aliaga, 2015).

“En efecto, el Perú pasó de cerca de un millón de turistas internacionales para finales del año 2002 a más de 3.2 millones para el año 2014, lo que implicó una tasa de crecimiento anual de aproximadamente 10%. Asimismo, con relación a las divisas generadas por la actividad turística, se pasó de US\$ 837 millones en el 2002 a cerca de US\$ 4 mil millones en el 2014, creciendo a razón del 12% anual, con lo cual no solo se incrementó el número de turistas internacionales, sino también su nivel de gasto individual, pasando de un promedio de US\$ 786 a US\$ 1,216 en el mismo periodo” (Aliaga, 2015).

“Basta decir que el crecimiento económico del país durante el periodo en mención haría lo propio con el mercado turístico interno y sobre todo con el desarrollo del segmento corporativo, con mención aparte acerca del desarrollo de grandes eventos internacionales en el país, que según estadísticas del International Congress and Convention Association (ICCA), presentaron al 2013 como el año con el mayor número de eventos internacionales a nivel histórico” (Aliaga, 2015).

Aliaga (2015) justificaría que “como consecuencia de este sólido crecimiento, el nivel de inversión hotelera tuvo un claro despegue. Las tasas de retorno exhibidas por los proyectos hoteleros empezarían, luego de muchos años, a ser bastante atractivas y, con ello, muchas marcas hoteleras de renombre buscarían posicionarse en el mercado hotelero peruano. Así, cadenas hoteleras tales como Hilton, Accor, Marriott, Starwood, Radisson, entre otras, poseen a la fecha por lo menos un hotel operativo, proyectos en construcción y todas sin excepción están a la búsqueda de nuevas ubicaciones en diferentes partes del país. Y es esto último el aspecto más notable de este boom hotelero: su alcance nacional.”

El crecimiento del rubro hotelero es importante y trascendental, tal como lo considera Aliaga (2015) afirmando que “el aumento de la oferta hotelera, tal como se ha descrito, no ha sido un fenómeno único de los mercados hoteleros tradicionales, tales como las ciudades de Lima o Cusco, sino además en mercados secundarios del norte, centro y sur del país. Muestra de ello es la incursión de marcas locales como Casa Andina en destinos como Pucallpa, Tumbes, Chiclayo y Trujillo, o de otro lado, marcas internacionales como Hilton (Double Tree) y Starwood (Luxury Collection) en Paracas” (pág. 10).

“De esta forma, considerando que una de las principales motivaciones de viaje de los pasajeros responde al desarrollo de negocios (con excepción de destinos turísticos consolidados), se posee un claro indicador de lo que representa este segmento para la hotelería en diferentes ciudades y que de hecho está teniendo eco en el desarrollo de nuevas propuestas de hospedaje.” (Aliaga, 2015).

“Un recuento del nivel de inversión hotelera en el último lustro, provisto por la Sociedad Hoteles del Perú (SHP), señala un incremento de 3,194 habitaciones adicionales, con un total de 41 hoteles y una inversión global de US\$ 550 millones, con una gran participación de hoteles de 4 y 5 estrellas (75% del total)” (Aliaga Romero, 2015).

“Por un lado, es interesante comprobar cómo el mercado ha sido capaz de asimilar esta nueva oferta, mostrando al mismo tiempo una mejora en la ocupación promedio (4 y 5 estrellas) a nivel nacional, que al 2014 tiene un valor de 63% y una tasa de crecimiento histórica de cerca del 9%. La ciudad de Lima, como es de esperar, tiene un comportamiento similar con una ocupación promedio (4 y 5 estrellas) de 67% y un crecimiento histórico del 6.6%. De otro lado, las tarifas también han mostrado una evolución positiva, con un promedio de más de US\$ 200 en los segmentos de lujo (5 estrellas) y de más de US\$ 100 en segmentos de alta gama (4 estrellas) en Lima, situación que no es muy distinta en provincias, con presencia hotelera sofisticada como Cusco o Arequipa” (Aliaga, 2015).

Entorno Demográfico.

Estos últimos años, el Perú está teniendo un crecimiento sostenido en su población. Según el INEI este sería el crecimiento proyectado de la población al 2021 (INEI, 2017).

Figura 3. Proyección Crecimiento Poblacional. Adaptado de INEI (2017)

Si bien este crecimiento es sostenido, es la población urbana la que continúa con el crecimiento sostenido a diferencia del rural que en un aproximado de 5 años cae en casi 1 millón de personas como se puede observar en el gráfico adjunto:

Figura 4. Distribución Poblacional Urbano - Rural

Nota: INEI (2017)

“Conforme al último reporte del INEI sobre este tema, en el Perú hay 31 millones 151 mil 643 habitantes y se estima que, para el año del bicentenario de la independencia, esta cifra pase los 33 millones, cifra que se debe tomar en cuenta para lograr un crecimiento y desarrollo óptimo como nación” (INEI, 2015). El crecimiento demográfico favorece al CVH, debido a que brinda una oportunidad de visitantes a medida que el segmento poblacional al cual se orienta el servicio crece de manera sostenible. Es importante tomar en cuenta este indicador ya que permite tener una visión más exacta del crecimiento de la demanda de la población objetivo.

Este Cuadro presentado por PROMPERU muestra que los viajeros hoy en día prefieren viajar con el motivo de descansar y/o relajarse fuera del bullicio de la ciudad.

Motivador de viaje	Total %
Descansar/relajarse	40
Salir con la familia	19
Conocer nuevos lugares	18
Diversión	10
Conocer atractivos turísticos	6
Salir de la rutina	5
Conocer otras costumbre	2
Total 100%	

Nota: PROMPERU

4.1.5 Análisis Tecnológico

La tecnología se viene innovando día a día, ayudando a mejorar las telecomunicaciones en el país lo cual brinda optimización de tiempo y ahorro de costos, lamentablemente a nivel nacional no cuentan con la debida modernización ya que todo se centraliza en las principales ciudades de la capital.

Solo ciertas empresas se están orientando a contar con las certificaciones internacionales y cumplir con los estándares para estar a la vanguardia.

Para el CVH la tecnología es un punto muy importante porque actualmente no cuenta con certificaciones y acreditaciones que ayuden a la mejorar los estándares de calidad, siendo una desventaja para la empresa.

Se mejorará la red inalámbrica, se mejorará la página web del CVH, se implementará la facturación electrónica, y se mejorará el sistema de ventas y eventos (MICROS – INFOHOTEL)

4.1.6 Análisis ecológico

Hoy en día el aspecto ecológico es muy importante a nivel nacional e internacional por el cuidado del medio ambiente y el uso racional de los insumos hacen sostenibles a una empresa. Las organizaciones deben de guiarse de los reglamentos de las entidades como INRENA, CONAM y MINAM, encargadas de supervisión del nuevo código ambiental y de su ejecución.

En los últimos años el CVH está desarrollando actividades relacionadas a la preservación del medio ambiente como los programas de reciclaje, reúso de aguas servidas para el riego de las áreas verdes, entre otras.

4.2. Impacto en clientes/ proveedores de cada una de las variables del entorno

El análisis de las variables del entorno se realiza según el siguiente procedimiento:

- Reconoce la tendencia de la variable, sea a través de pronósticos o de investigaciones.
- Establecer cómo afectará los cambios esperados de la misma a los clientes y proveedores de la industria en la que participa el CVH.
- Estimar como ese cambio pronosticado podría finalmente afectar al CVH.

A continuación, se presentan las tendencias del entorno, el efecto en los clientes y en la empresa y si la tendencia ocasiona una oportunidad o amenaza.

Tabla 7

Análisis político – gubernamental/ impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes
El 2017 es considerado como un año de decisiones por el nuevo mandatario.	Cambio en la cantidad de empresas del estado con la que trabaja el CVH
Cambios en la directiva de administración que tiene el CVH en el momento.	Cambio del directorio debido al ingreso de un nuevo presidente.

Nota: Elaboración propia

Tabla 8

Análisis económico/ Impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes
Las empresas y personas poseen un mayor poder adquisitivo.	Clientes potenciales podrán adquirir más servicios al CVH.
Aumento del PBI en el sector de servicios y principalmente el hotelero para el 2017.	La solidez económica del país hace prosperar la situación económica de las empresas, clientes del CVH.

Nota: Elaboración propia

Tabla 9

Análisis legal/ impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes
Se tiene normas que respaldan la operatividad del CVH.	Seguridad para la ejecución de alianzas estratégicas con instituciones del Estado.

Nota: Elaboración propia

Tabla 10

Análisis cultural-demográfico/ Impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes
Mayor afluencia de asistir a eventos.	Clientes potenciales van a preferir establecimientos con mayor capacidad.
Amplia tendencia de opciones de diversión, entretenimiento de la mano con la cultura en Lima.	Clientes cuentan con una mayor cantidad de opciones de diversión, entretenimiento y cultura en Lima y fuera de Lima.
La cultura de pasar en familia fuera de casa tiene una tendencia importante en relación al crecimiento que vienen teniendo todos los establecimientos que lo ofrecen.	Mayor exigencia y búsqueda de nuevas opciones familiares fuera de casa.

Nota: Elaboración propia

Tabla 11

Análisis tecnológico/ Impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes
La nueva tecnología hace obsoleta a la existente.	Clientes optan por tecnología a la vanguardia.

Nota: Elaboración propia

Tabla 12

Análisis ecológico/ Impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes
Uso de fuente de energía orgánica y reciclable.	Clientes interesados en energía orgánica.
Los clientes buscan que las empresas sigan los lineamientos de responsabilidad social.	Mayor conciencia ambiental por parte de los clientes.

Nota: Elaboración propia

4.3 Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

Tabla 13

Análisis Político – Gubernamental/ Impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad/ Amenaza
El 2017 es considerado como un año de decisiones por el nuevo mandatario. Cambios en la directiva de administración que tiene el CVH en el momento.	Cambio en la cantidad de empresas del estado con la que trabaja el CVH. Cambio del directorio debido al ingreso de un nuevo presidente.	Reducción de los ingresos del CVH. Cambios en la política de gestión del CVH.	Amenaza Amenaza.

Nota: Elaboración propia

Tabla 14

Análisis económico/ Impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad/ Amenaza
Las empresas y personas poseen un mayor poder adquisitivo. Aumento del PBI en el sector de servicios y principalmente el hotelero para el 2017.	Clientes potenciales podrán adquirir más servicios al CVH. La solidez económica del país hace prosperar la situación económica de las empresas, clientes del CVH.	Inversión en nuevos servicios que podría ofrecer el CVH. Crecimiento de atención a nuevos clientes institucionales.	Oportunidad Oportunidad

Nota: Elaboración propia

Tabla 15

Análisis legal/ Impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad/ Amenaza
Se tiene normas que respaldan la operatividad del CVH.	Seguridad para la realización de alianzas estratégicas con instituciones del Estado.	Alianzas estratégicas con instituciones del Estado.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia

Tabla 16

Análisis Cultural/ Impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad/ Amenaza
Mayor afluencia de asistir a eventos	Clientes potenciales van a preferir establecimientos con mayor capacidad.	Oportunidad de atención y mejora de los servicios	Oportunidad
Amplia tendencia de opciones de diversión, entretenimiento de la mano con la cultura en Lima.	Clientes cuentan con una mayor cantidad de opciones de diversión, entretenimiento y cultura en Lima y fuera de Lima.	Amenaza frente al crecimiento y aparición de nuevas empresas del rubro.	Amenaza
La cultura de pasar en familia fuera de casa tiene una tendencia importante en relación al crecimiento que vienen teniendo todos los establecimientos que lo ofrecen.	Mayor exigencia y búsqueda de nuevas opciones familiares fuera de casa.	Oportunidad de ampliación y mejoramiento de los servicios.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia

Tabla 17

Análisis tecnológico/ Impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad/ Amenaza
La nueva tecnología hace obsoleta a la existente.	Clientes optan por tecnología a la vanguardia.	Innovación en los canales de ventas y en la prestación de servicios.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia

Tabla 18

Análisis ecológico/ Impacto cliente – proveedores

Tendencia	Impacto Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad/ Amenaza
Uso de fuente de energía orgánica y reciclable	Clientes interesados en energía orgánica.	Conocimiento de las propensiones más actuales de energías renovables.	Oportunidad
Los clientes buscan que las empresas sigan los lineamientos de responsabilidad social	Mayor conciencia ambiental por parte de los clientes.	Conocimiento de tendencias ecológicas. Conocimiento de insumos reciclables.	Oportunidad
No se cuenta con un Plan de gestión de medio ambiente.	Ubicación del CVH en zona accidentada geográficamente.	Posibles desastres naturales. Deficiente infraestructura de transporte para llegar al CVH.	Amenazas

Nota: Elaboración propia

4.4. Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- El clima que rodea al CVH plantea una gran oportunidad de atención y mejora la salud y atención a los clientes.
- Alianzas estratégicas con las diversas instituciones del estado Peruano.
- La adaptación de tecnologías y procesos actuales de gestión aumentarían la capacidad operativa del CVH.

- El nivel de cultura de la sociedad orientada a la familia, lo cual favorecería a la disminución de la capacidad ociosa.
- Culturalmente se tienen una serie de alternativas relacionadas con la incorporación de parques, ambientes de recreación, formación de teatros y restaurantes.
- Ubicación geográfica del CVH en una zona de clima cálido todo el año.
- Estabilidad macroeconómica del Perú.
- Implementación de políticas de cultura por parte del estado peruano.

Amenazas

- Desastres naturales en la zona de ubicación del CVH (Huaycos)
- Cambios en la política de continuidad del colegio Mayor.
- Nivel muy alto de expectativa de los visitantes.
- Los cambios pueden hacer surgir nuevos competidores en el mercado.
- El no actualizar la tecnología, pone en desventaja a la empresa.
- Ambiente político con turbulencias debido a la nueva gestión del gobierno (2016).

4.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz nos ayuda a conocer las oportunidades y amenazas que debe de aprovechar y enfrentar el CVH. De acuerdo a David (2013) se sigue los siguientes pasos para elaborar la matriz EFE:

- Seleccionar las oportunidades y amenazas que debe de enfrentar el CVH.
- Asignar una ponderación en un rango de 0 a 1 de cada una de las fortalezas y debilidades. La suma de la ponderación debe ser igual a 1.
- Luego se asigna un valor a cada oportunidad y amenaza, siguiendo las siguientes escalas: 4 (es una respuesta superior), 3 (es una respuesta mayor al promedio), 2 (es una respuesta promedio) y 1 (es una respuesta deficiente).

- Los resultados se multiplican con la calificación de cada factor para obtener la ponderación final.
- Finalmente, si el resultado es 1 o cerca 1 se interpreta que no se tiene la capacidad suficiente para dar respuestas a los factores externos. Si el resultado es mayor a 2 se considera que el CVH si tiene la capacidad para responder a las amenazas y oportunidades del mercado.

Tabla 19

Matriz Evaluación de Factores Externos para el CVH

Matriz efe del CVH		Peso	Valor	Ponderación
Factores determinantes de éxito				
Oportunidades				
1	El clima que rodea al CVH plantea una gran oportunidad de atención y mejora la salud y atención a los clientes.	0.12	3	0.36
2	Alianzas estratégicas del Estado para ser sede de eventos.	0.12	3	0.36
3	Adoptar nuevas tecnologías y procesos de gestión para las operaciones del CVH.	0.12	3	0.36
4	Cultura de la sociedad orientada a la familia, incorporación de parques, restaurantes, ambientes de recreación, otros .	0.08	2	0.16
5	Ubicación geográfica del CVH en una zona de clima cálido todo el año.	0.08	2	0.16
6	Estabilidad macroeconómica del Perú.	0.04	2	0.08
7	Implementación de políticas de cultura por parte del Estado Peruano.	0.04	2	0.08
		0.6		1.56
Amenazas				
1	Desastres naturales en la zona de ubicación del CVH (Huaycos)	0.10	3	0.3
2	Cambios en la política de continuidad del Colegio Mayor.	0.08	3	0.24
3	Nivel muy alto de expectativa de los visitantes	0.10	2	0.2
4	Los cambios pueden llegar a impulsar nuevos competidores.	0.04	3	0.12
5	El CVH se encontraría en desventaja al no actualizar la tecnología	0.04	2	0.08
6	Ambiente políticos con turbulencias debido al nuevo mandatario.	0.04	2	0.08
		0.40		1.02
Total		1		2.58

Nota. Adaptado de *Administración estratégica* (p. 81), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia

Con el valor obtenido que es 2.58 demuestra que el CVH puede aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas que lo rodea, se debe de aprovechar las oportunidades tales como el cambio en la cultura de la sociedad, la buena ubicación geográfica que cuenta el CVH y la implementación de políticas de cultura por parte del Colegio Mayor. También se debe de enfocar en la mejora de tecnología y estar alerta a los cambios políticos que depende el CVH.

Se indica también que la ponderación se ha realizado con la participación de un colaborador del CVH, ello para determinar criterios que vayan de acuerdo con la realidad de la institución.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (Oferta)

En el Perú, principalmente en Lima, la demanda de convenciones viene creciendo, pero en Lima la oferta no cuenta con centros de convenciones con ocupabilidad para más de 10 mil personas.

Tampoco se cuenta con lugares apropiados para ferias que alberguen importantes eventos como Mistura o la Expo alimentaria. Por ejemplo, solamente para hacer la infraestructura del COP 20 en el Pentagonito se invirtió S/. 70 millones, son casi US \$30 millones que se armaron y desarmaron. Por otro lado, se cuenta con el alquiler del Jockey Plaza para hacer una feria y definitivamente los organizadores deben tener un presupuesto alto. Actualmente se cuenta con el centro de convenciones de Lima el cual está ubicado en san Borja.

Por ejemplo, en el año 2016 tuvimos los siguientes eventos que fueron realizados la mayoría en hoteles superando mucho los presupuestos y la capacidad era muy poca.

- Del 21 al 22 de enero. Aviation Week MRO Latin American. Evento que reúne a empresarios del rubro aéreo. Se dio en el hotel Sheraton con aproximadamente 400 personas.
- Del 14 al 17 de marzo. IV congreso Mundial de Reservas Biosfera y el XXVII Consejo Internacional de Coordinación UNESCO. Evento que reúne a los más destacados profesionales del rubro ambiental. Se dio en el centro de convenciones de Lima 27 de enero con aproximadamente 1400 personas.
- Del 14 al 20 de noviembre. APEC. Se realizó en el centro de convenciones de Lima con una audiencia de 1500 personas aproximadamente.

En este año, 2017, se realizaron los siguientes eventos:

- V congreso Regional Iberoamericano de Medicina Familia. Aproximadamente 1300 personas.
- Del 14 al 17 de marzo. XXII Congreso Latinoamericano de Cirugía. Con aproximadamente 2700 asistentes.
- Del 5 al 7 de Julio. EXPO ARCON 2017. Con aproximadamente 65000 asistentes
- Del 10 al 20 de Setiembre. Primer Congreso Mundial del Comité Olímpico Internacional. Con 5000 asistentes

Como podemos apreciar, en los últimos meses Lima está siendo sede de importantes eventos lo cual demuestra que hay mercado potencial por atender y es una oportunidad para el CVH captar esos clientes potenciales por medio de estrategias., siendo beneficioso para su rentabilidad.

En relación con las proyecciones que se tiene de la oferta, podemos citar la construcción del Centro de Convenciones de Lima, como competidor directo del CVH; es un centro de convenciones que se ubica en San Borja, situado alrededor del Museo de la Nación y la Biblioteca Nacional, en un área de 10.884 metros. El complejo tendrá la capacidad para albergar alrededor de 10 mil personas, contará con 18 salas y cuatro niveles de sótanos y 4 pisos de auditorio

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

De acuerdo a Porter, las cinco fuerzas son un modelo estratégico para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y si la industria es atractiva para la inversión y rentabilidad. Se mide por los siguientes rangos: “muy poco atractiva, poco atractiva, neutral, atractiva y muy atractiva” para la industria.

Se evalúa de la siguiente manera:

- Establecer los factores a evaluar.
- Aplicar la escala de Likert para ver la atractividad de la industria.

- Se multiplica el porcentaje con la calificación que se asignó a cada uno de los factores para obtener la ponderación de cada una de ellas.
- Realización de la matriz general tomando en cuenta la evaluación promedio de las cinco fuerzas.
- Se va a determinar el grado de atractividad de la industria al obtener el promedio de la evaluación.

5.2.1. Sustitutos

Tabla 20

Disponibilidad de sustitutos

Factores	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Disponibilidad de sustitutos cercanos	25%	3	0.75
Nivel de diferenciación del servicio	25%	4	1.00
Costos de cambio	20%	2	0.40
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	15%	4	0.60
Valor / precio del sustituto	15%	5	0.75
TOTAL	100%		3.50

Nota: Basado en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 64), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

La siguiente ponderación fue dada con un colaborador del CVH, Sr. Pedro Castellanos.

Factores	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Disponibilidad de sustitutos cercanos	25%	3	0.75
Nivel de diferenciación del servicio	25%	4	1.00
Costos de cambio	20%	2	0.40
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	15%	4	0.60
Valor / precio del sustituto	15%	4	0.60
TOTAL	100%		3.35

Nota: Basado en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 64), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

Conclusión: La fuerza de los sustitutos no representa un obstáculo importante en el manejo del CVH.

5.2.2. Barreras de entrada

Tabla 21

Barreras de entrada

Factores	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Diferenciación del servicio	10%	2	0.20
Identificación de marca	15%	3	0.45
Costos de cambio (recuperabilidad)	20%	4	0.80
Acceso a tecnología de punta	5%	3	0.15
Acceso a equipos	5%	3	0.15
Regulaciones gubernamentales de entrada/renovación	5%	2	0.10
Regulaciones gubernamentales para operación	5%	2	0.10
Globalización (riesgo de...)	15%	3	0.45
Efecto de la experiencia (curva de aprendizaje)	20%	5	1.00
TOTAL	100%		3.40

Nota: Basado en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 62), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

La siguiente ponderación fue dada con un colaborador del CVH, Sr. Pedro Castellanos.

Factores	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Diferenciación del servicio	10%	3	0.30
Identificación de marca	15%	2	0.30
Costos de cambio (recuperabilidad)	20%	4	0.80
Acceso a tecnología de punta	5%	3	0.15
Acceso a equipos	5%	3	0.15
Regulaciones gubernamentales de entrada/renovación	5%	2	0.10
Regulaciones gubernamentales para operación	5%	2	0.10
Globalización (riesgo de...)	15%	4	0.60
Efecto de la experiencia (curva de aprendizaje)	20%	3	0.60
TOTAL	100%		3.10

Nota: Basado en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 62), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

Conclusión: Los factores de las barreras de entrada son neutrales para el CVH.

5.2.3. Clientes

Tabla 22

Poder de los clientes

Factores	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Número de clientes importantes			
- Personas naturales/jurídicas que buscan el servicio	13%	1	0.13
- Empresas e Instituciones del Estado Peruano	5%	5	0.25
Propensión del cliente al uso de sustitutos	18%	4	0.72
Costo del cambio	18%	1	0.18
Sensibilidad del cliente al precio	18%	1	0.18
Diferenciación del servicio	18%	3	0.54
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	10%	5	0.50
TOTAL	100%		2.50

Nota: Basado en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 69), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

La siguiente ponderación fue dada con un colaborador del CVH, Sr. Pedro Castellanos.

Factores	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Número de clientes importantes			
- Personas naturales/jurídicas que buscan el servicio	13%	2	0.26
- Empresas e Instituciones del Estado Peruano	5%	5	0.25
Propensión del cliente al uso de sustitutos	18%	4	0.72
Costo del cambio	18%	2	0.36
Sensibilidad del cliente al precio	18%	2	0.36
Diferenciación del servicio	18%	3	0.54
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	10%	4	0.40
TOTAL	100%		2.89

Nota: Basado en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 69), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

Conclusión: El poder de los clientes con respecto a la atraktividad del sector es neutral, pero el CVH debe de modernizarse para evitar que los clientes quieran ir a la competencia.

5.2.4. Proveedores

Tabla 23

Poder de los proveedores

Factores	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Número de proveedores importantes de:			
- Alimentos y bebidas, viveres	10%	3	0.30
- Lencería para las habitaciones: sábanas, colchones, etc.	10%	3	0.30
Disponibilidad de sustitutos de proveedores			
- Alimentos y bebidas, viveres	10%	1	0.10
- Lencería para las habitaciones: sábanas, colchones, etc.	15%	1	0.15
Costo de cambio de proveedor	10%	2	0.20
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	5%	3	0.15
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	5%	2	0.10
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	15%	2	0.30
Contribución de los costos por parte de los proveedores	15%	5	0.75
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	5%	1	0.05
TOTAL	100%		2.40

Nota: Basado en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 66), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

La siguiente ponderación fue dada con un colaborador del CVH, Sr. Pedro Castellanos.

Factores	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Número de proveedores importantes de:			
- Alimentos y bebidas, viveres	10%	3	0.30
- Lencería para las habitaciones: sábanas, colchones, etc.	10%	4	0.40
Disponibilidad de sustitutos de proveedores			
- Alimentos y bebidas, viveres	10%	2	0.20
- Lencería para las habitaciones: sábanas, colchones, etc.	15%	2	0.30
Costo de cambio de proveedor	10%	3	0.30
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	5%	2	0.10
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	5%	3	0.15
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	15%	1	0.15
Contribución de los costos por parte de los proveedores	15%	4	0.60
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	5%	2	0.10
TOTAL	100%		2.60

Nota: Basado en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 66), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

Conclusión: El poder de negociación de los proveedores es neutral ya que en el mercado existen variedad de proveedores con diferentes características y precio.

5.2.5. Competencias en el mismo sector

Tabla 24

Poder de los competidores

Factores	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Número de competidores iguales	15%	4	0.60
Crecimiento relativo de la industria	20%	1	0.20
Costo fijos	10%	4	0.40
Características del servicio	15%	3	0.45
Capacidad de producción	10%	2	0.20
Diversidad de competidores	15%	4	0.60
Compromisos estratégicos	15%	5	0.75
TOTAL	100%		3.20

Nota: Basado en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 57), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

La siguiente ponderación fue dada con un colaborador del CVH, Sr. Pedro Castellanos.

Factores	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Número de competidores iguales	15%	4	0.60
Crecimiento relativo de la industria	20%	2	0.40
Costo fijos	10%	3	0.30
Características del servicio	15%	3	0.45
Capacidad de producción	10%	2	0.20
Diversidad de competidores	15%	4	0.60
Compromisos estratégicos	15%	4	0.60
TOTAL	100%		3.15

Nota: Basado en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 57), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

Conclusión: Muestra ser un sector atractivo debido al crecimiento del mercado y al bajo número de competidores.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Tabla 25

Matriz de atractividad

Factores	Puntaje	Grado
Barreras de entrada	3.40	Atractiva
Rivalidad entre competidores	3.20	Atractiva
Poder de los proveedores	2.40	Poco atractivo
Poder de los compradores	2.50	Poco atractivo
Disponibilidad de sustitutos	3.50	Muy atractiva
TOTAL	3.00	

Nota: Basado en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 55), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria

El resultado del análisis del grado de atractividad de la industria muestra que los factores que tienen mayor impacto a la industria del CVH son las barreras de entrada y la poca rivalidad entre los actuales competidores.

Con el desarrollo de estrategias de diferenciación y una ventaja competitiva se podrá lograr la los objetivos planteados para el CVH.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

En la siguiente matriz se indicarán 9 factores claves de éxito que se compararán con 2 empresas de la competencia del rubro de convenciones (Swissotel y Centro de Convenciones Javier Prado) por su buena ubicación y por estar enfocados a la realización de eventos a instituciones.

Tabla 26

Matriz perfil competitivo (MPC)

Matriz PC del CVH							
Factores claves de éxito	CVH				Swissotel Lima		Centro de Convenciones Javier Prado
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Desarrollo e inversión en tecnología.	0.17	1	0.17	2	0.34	3	0.51
Cadena de valor (distribución, comercialización, equipos).	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45
Calidad del servicio al cliente.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Disponibilidad de áreas y factores climáticos favorables.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Variedad de servicios.	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Bajos costos logísticos.	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33
Capacidad financiera.	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
Participación de mercado.	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
Costos de mano de obra.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Total		1.00		1.85		2.52	2.94

Nota. Adaptado de *Administración estratégica* (p. 83), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia

El resultado de 1.85 coloca al CVH en el último lugar, al competir con Swissotel y el Centro de Convenciones Javier Prado, que son parte de la competencia con servicios bien consolidados en el mercado nacional. Se observa que la ventaja más importante de dichas instalaciones es la calidad de servicio al cliente. Por el contrario, se debe destinar fondos en tecnología e investigación y disminuir sus costos logísticos para lograr ser un buen competidor.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS INTERNO

6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.

6.1.1 Logística interna

Por medio de esta área se puede tener un control de los servicios que se realizarán en el CVH y de esa manera va a permitir tener un alto grado de calidad y que los recursos sean aprovechados al máximo. Para cumplir con la logística interna, se realizaran las siguientes actividades:

- **Marketing y ventas:** El CVH tiene el servicio de un encargado de eventos, el cual tiene la función de contactar, negociar, guiar y concretar los eventos para así fidelizar a los clientes.

Además, esta área se encargará de realizar el servicio de post venta, el cual nos permitirá contar con un feedback de nuestros clientes y nos ayudará a mejorar nuestros servicios y así poder obtener más clientes frecuentes.

- **Personal de contacto y servicio:** Los colaboradores tiene la facultad para la recepción de los clientes y brinden información sobre las instalaciones, servicios y eventos a realizar.
- **Soporte físico:** Realizado por el servicio en habitaciones, por medio del sistema de registro de clientes (check in), además las habitaciones cuentan sistemas de seguridad como caja fuerte.
- **Prestación del servicio:** La finalidad de la organización es prestar un alto servicio de calidad a sus clientes cumpliendo su necesidades y expectativas, ofreciendo variedad en sus servicios y en una infraestructura segura.

Se van a realizar estas actividades:

- Variedad de servicios: hospedaje, restaurante, juegos recreativos, canchas de fútbol, piscina, discoteca y salas para eventos.

- Estrategias de precios para clientes corporativos.
- Precios competitivos de acuerdo a la competencia.
- Control en costos operativos, se busca tener una buena comunicación con los proveedores del CVH.
- Servicios logísticos va a ayudar a mejorar la rapidez, eficacia y seguridad en la entrega de los servicios.
- Cuenta con constante mantenimiento de las instalaciones del CVH, habitaciones, piscina, los auditorios, para poder mantener la calidad en las instalaciones del CVH.
- Control de calidad de las instalaciones y servicios que se darán antes de ser ofrecidos al público interno y externo.
- El transporte es tercerizado para los que se trasladen desde una ubicación en cualquier distrito de Lima. El CVH no cuenta con unidades propias, por lo tanto, cuando el cliente solicita el servicio de transporte se solicita apoyo a una empresa de turismo y el costo se incluye en el presupuesto que se le entregue al cliente.

6.1.2 Análisis de las actividades de apoyo

Abastecimiento

El CVH cuenta con proveedores con alto nivel de calidad los cuales permite brindar un servicio de calidad y obtener la satisfacción del cliente. Con este proceso bien establecido, ayuda a que el CVH tenga una ventaja competitiva con respecto a los estándares de calidad en infraestructura, insumos y servicios.

Tecnología

Se cuenta con sistemas eléctricos de seguridad (grupo electrógeno propio) en todo el contorno de las áreas del CVH con la finalidad de salvaguardar los activos que se tienen. También las oficinas y la caseta de seguridad mantienen computadoras personales que permiten desarrollar la gestión administrativa.

Gestión de recursos humanos

El área de recursos humanos va a tomar como prioridad contratar a colaboradores que tengan estudios y experiencia en el rubro de hospedaje y convenciones.

Además, va a realizar constantes capacitaciones a los colaboradores, y va a realizar actividades de integración y programas de motivación.

Infraestructura directiva

Se cuenta con instalaciones distribuidas en 31 hectáreas ubicadas en Huampaní, donde se tienen los almacenes, oficinas administrativas, discoteca, canchas de fútbol, sala de eventos, comedores y los bungalows.

Tabla 27

Análisis de la Cadena de Valor del CVH

Fuente: Elaboración propia

Nota. Adaptado de *Administración estratégica* (p. 108), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill Educación. Copyright 2012 por Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia

6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

- Para el CVH, los colaboradores son un factor importante ya que de ellos depende el servicio que brindara. El proceso de selecciones es por medio de convocatoria publicadas en el portal de Transparencia del CVH y en diarios locales, y la contratación es por CAS.
- El personal que se contrate, debe encajar en el perfil de cada puesto. "Las competencias centrales son cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico, y estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización del CVH, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas de grupo y en los productos finales". (Álvarez, 2003: 126).

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

En este punto, se busca agrupar a las empresas diferenciándolas en sus atributos y dependerá de ello, el grupo en que se les asigne.

Según Thompson y Strickland, en la tabla 28 se ha realizado un análisis comparativo del CVH con dos de sus competencias. Las ponderaciones establecidas son de 0 a 3, siendo el valor 3 muy bien implementado, 2 lo consideran pero necesita mejorar, 1 lo consideran eventualmente y 0 no lo consideran. Con estos resultados nos permite ver las fortelzar y debilidades del CVH en relación a la competencia y de esta forma va a ayudar a mejorar en las debilidades.

Tabla 28

Benchmarking y comparación con los líderes

Actividades en la cadena de valor	CVH	Swissotel Lima	Centro Convenciones Javier Prado
Marketing y ventas	1	3	3
Personal de contacto y servicio	2	3	3
Soporte Físico:			
- Servicio de habitaciones	2	3	2
- Check In	2	2	2
- Equipos personales de seguridad	2	3	2
- Infraestructura	2	3	3
Prestación de servicios:			
- Hospedaje	2	3	3
- Restaurante	2	3	3
- Juegos recreativos	3	1	1
- Canchas de fútbol	3	2	2
- Piscina	2	3	3
- Discoteca	2	1	1
- Sala para eventos	2	3	3
- Estrategia de precios	2	2	2
- Servicios logísticos	2	2	2
- Transporte	0	3	3
Abastecimiento:			
- Planificación de mantenimiento	2	3	3
- Empresas prestadoras de servicios	2	3	3
- Calidad de servicio	2	3	2
- Seguridad del servicio	2	3	2
Tecnología:			
- Sistemas eléctricos de seguridad	2	3	3
- Equipos informáticos administrativos	2	3	3
- Equipos informáticos para el servicio	1	3	3
Gestión de Recursos Humanos:			
- Participación de personal profesional	2	3	2
- Compromiso laboral	2	3	3
Infraestructura directiva:			
- Amplitud de la instalaciones	3	2	2
Puntos Totales	51	69	64
0 = No lo consideran, 1 = Lo consideran eventualmente, 2 = Lo consideran pero necesita mejorar			
3 = Muy bien implementado			

Nota. Adaptado de *Administración estratégica* (p. 112), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill Educación. Copyright 2012 por Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia

6.4. Determinar las competencias de la empresa

La estrategia que vamos a plantear para el CVH es la diferenciación, orientada en la calidad del servicio y se contara con apoyo de la tecnología, capacitaciones y también se implementara la estrategia de penetración permitiéndonos establecer precios poco inferiores a comparación de la competencia para así incrementarlos.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Para lograr la ventaja competitiva el CVH se guiará de los siguientes elementos:

a) Logro de eficiencia superior

Se busca desarrollar las competencias de los colaboradores por medio de constantes capacitaciones para mejorar e innovar el servicio y trato al cliente y esto genere lealtad del cliente y compromiso por parte de los colaboradores.

b) Logro de calidad superior

- Enfocado en contar con equipos de calidad y concentrarnos en el logro de la calidad total en los servicios para lograr un liderazgo participativo.

c) Ventaja competitiva a nivel de negocios

Nuestra ventaja competitiva es la diferenciación y enfoque. Con respecto a la diferenciación en el CVH, se logrará por medio de modernizar la infraestructura, tecnología moderna y contacto con colaboradores con altos conocimientos del rubro. El enfoque en el mercado a organizaciones estatales y personas naturales que busquen la realización de convenciones y/o eventos, también en el servicio de hospedaje.

6.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

En la matriz EFI “evaluaremos las fortalezas y debilidades para el CVH. Luego lo comparamos con la matriz EFI para que nos oriente a la selección de la estrategia.

Según David (2013), la matriz EFI ayuda a identificar los factores importantes y con estos resultados podemos determinar la posición competitiva del CVH.

Para identificar las debilidades y fortalezas del CVH se realizaron los siguientes pasos:

- Se seleccionaron las fortalezas y debilidades del CVH.
- Luego se le asigna un peso el cual el total debe de dar el 100 por ciento.
- Lo siguiente es ponderar. Para las debilidades de 0 a 2 y para las fortalezas de 3 a 4
- Los valores se multiplican con el peso y luego se suman los valores para cada una de las actividades.
- Si el total es mayor 2.5 se considera que el CVH se encuentra en una posición competitiva alta en el mercado y si el valor es menor, el CVH estaría en una posición débil en el mercado.

Tabla 29

Matriz evaluación de factores internos para el CVH

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (Matriz EFI)			
Matriz EFI del CVH	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Infraestructura moderna y segura.	9%	4	0.36
Centro de Convenciones con capacidad masiva sobre 4 mil asistentes	21%	4	0.84
Servicio de alto nivel.	15%	4	0.60
Bajos costos por "tercerización"	15%	4	0.60
Colaboradores adecuado y calificado	7%	4	0.28
Estrategia con empresas institucionales	8%	4	0.32
DEBILIDADES			
Falta de sistemas actualizados	5%	2	0.10
Deficiencia del stema de medios de transporte para ir al CVH	4%	1	0.04
Pocas estrategias de marketing	4%	2	0.08
Falta de capacitación especializada y financiada por el CVH	6%	1	0.06
Curva de experiecia reciente.	6%	1	0.06
TOTAL	100%		3.34

4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = mala respuesta

Nota. Adaptado de *Administración estratégica* (p. 123), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia

Conclusión: El resultado 3.34 indica que las fortalezas son superiores a las debilidades. Se puede apreciar que las fortalezas tienen una calificación similar y esto equilibra asignar los recursos estratégicamente

CAPÍTULO VII

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

7.1.1 Objetivos estratégicos

a) Perspectiva financiera

- Aumento de rentabilidad a 19.97% a finales del 2021.
- Aumento de Ingresos a 18% a finales del 2021.
- Disminución de gastos operativos a 6% a finales del 2021.

Los objetivos de la perspectiva financiera que se plantean obedecen a un análisis histórico realizado, tomando en cuenta los Estados Financieros históricos de los años 2007 – 2015. El crecimiento en este escenario normal obedece a una perspectiva de sostenimiento moderado, tomando en cuenta indicadores que pueden ir crecimiento de manera conforme el mercado lo permite.

b) Perspectiva clientes

- Fidelización de clientes a 40% a finales del 2021.
- Incremento en la satisfacción del cliente a 100% a finales del 2021.
- Aumentar la cuota de mercado del rubro de Convenciones del CVH a 52% a finales del 2021.

Los objetivos relacionados con la perspectiva del cliente han sido estandarizados tomando en cuenta la información proporcionada por los encargados del CVH. La cuota de mercado a la que se hace referencia se basa en el portafolio de productos que tiene la institución. Por lo tanto, se debe determinar que una buena parte de los ingresos que generan rentabilidad se encuentran sostenidos en el rubro de la realización de Convenciones. La información referencial que sustenta los porcentajes de crecimiento se basa calculando la facturación de la industria de reuniones de Lima en el rubro de Convenciones que se generó en los últimos

cinco años llegándose a facturar 2,000 millones de dólares en ingresos para la actividad en estudio (Canales, 2016). La participación total de mercado al 2021 proyecta crecer en un nivel de facturación de S/. 2,102,531,406 millones, en proyección el CVH debería tomar una cuota de mercado en un orden de 30%, en concordancia con otros indicadores como el crecimiento de ventas se estaría creciendo en un orden del 2.0 por ciento mensual.

c) Procesos internos

- A finales del 2021 se tiene la meta de atender al 100% a clientes corporativos.
- A finales del 2021 se va a mejorar los instructivos de abastecimiento y seguridad de insumos.

En el producto Convenciones, los clientes corporativos son los que le dan un mayor soporte de ingresos al CVH, la realización de este tipo de eventos permitirá cumplir con el logro de las metas que se plantean para poder ejecutar el plan estratégico en estudio.

d) Aprendizaje y desarrollo

- Mejorar los sistemas en la empresa del ERP (SAP) en el 100% de las áreas.
- Implementar el ISO 9001.2015 a través de la autorregulación de los procesos en un 100%.
- Aumentar productividad de los colaboradores al 100%.
- Progreso en el desarrollo de habilidades a través de capacitaciones a los colaboradores.
- Manejo del conocimiento por sistema de información aumentando la inversión en 10%.
- Las metas personales deben estar alineadas con los objetivos de la institución a un 90%.

Es importante contar con colaboradores que se encuentren comprometidos con el CVH, esta perspectiva va de la mano con el desarrollo de la imagen institucional que debe fortalecer el CVH.

7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos

a) Perspectiva financiera

- Aumento de la rentabilidad a 19.97% a finales del año 2021.
- Aumento de los Ingresos a 18% a finales del año 2021.

La estrategia del crecimiento de los ingresos se debe al aumento de las estrategias del equipo de marketing al generar que los clientes perciban mejor calidad en los servicios que brinda el CVH y de esta manera crear clientes fidelizados. También la estrategia es aumentar la cuota del mercado por medio de alianzas estratégicas con empresas dirigidas a la captación de clientes corporativos para la realización de eventos.

- Disminución de gastos operativos a 6% a finales del 2021.

El CVH para reducir los costos logísticos va a priorizar en tercerizar los procesos para obtener un ahorro del 6% en relación con los gastos operativos actuales (S/. 150,000). De tal manera que todo el equipo del CVH esté preparado en el negocio en sí.

Se deben ejecutar los objetivos específicos a continuación:

- Optimizar la rentabilidad.
- Aumento de ingresos (introducir venta de paquetes corporativos en clientes nuevos o instituciones en las que actualmente no se tiene presencia).
- Reducción de gastos operativos.

Indicadores estratégicos:

- Incremento de ingresos del CVH.
- Disminución de gastos operativos.

- EVA (Economic Value Added)
- Incremento de la Rentabilidad

Se va a tomar como referencia los resultados de los últimos cuatro años del CVH ya que al obtener los indicadores históricos va a servir a determinar y lograr las metas.

Las estrategias que tiene el CVH son el crecimiento de ingresos y la reducción de gastos operativos para así lograr el incremento de las utilidades a 18%.

b) Perspectiva clientes

- Fidelización de clientes a 40% a finales del 2021.

La cartera de clientes del CVH ha crecido en los últimos años debido que cuenta con clientes corporativos fidelizados.

En estos últimos años, Perú ha sido sede de diversos eventos internacionales, atendidos por la competencia, por eso una de las estrategias de fidelización es aumentar el desarrollo de eventos y conferencias.

- Aumento de satisfacción del cliente a 10 puntos a finales del 2021.

Los indicadores estratégicos:

- Número de clientes fidelizados.
- Nivel de satisfacción de clientes.
- Aumentar la cuota de mercado a 52% a finales del 2021

Se va a desarrollar la estrategia de investigación de mercado, realizando un seguimiento de todos los proyectos que ameritan ser presentados en conferencias y se realicen en centros de convenciones que se vienen trabajando en el Perú, esta estrategia definitivamente incrementa las probabilidades de que cuando los clientes puedan contratar las instalaciones del CVH para sus presentaciones. Así mismo, otra estrategia para incrementar la cuota de mercado proveniente de la investigación de mercado es la incursión en el mercado empresarial ofreciendo la realización de eventos ya sean capacitaciones, conferencias,

presentaciones, etc. Además, el CVH debe de tener buenas relaciones con sus clientes actuales y potenciales.

Indicadores estratégicos:

- Porcentaje de participación de mercado (número de clientes)

c) Procesos internos

- Atención general a clientes corporativos a 100% a finales del 2021.

El CVH tiene que implementar estrategias con ventajas competitivas que permitan tener información de sus clientes y brindar la información a sus clientes en el momento que ellos soliciten para así dar respuestas a sus inquietudes y/o quejas, de esta manera se logre la satisfacción de los clientes y captar nuevos clientes.

Indicador estratégico:

- Número de clientes que se brindó el servicio diferenciado entre el total de clientes.
- Proceso de suministro y seguridad de insumos a 100% en el 2021.

El CVH elaborará manuales del buen uso de insumos para el restaurante y lavandería para asegurar la seguridad de los colaboradores y clientes. Se implementará reportes de uso de los insumos, traslados y manipulación para así evitar incidencias ya que uno de los objetivos del CVH es mantener cero incidencias.

d) Aprendizaje y desarrollo

- Aumentar productividad de los colaboradores al 100%.

Para el área de Recursos Humanos, es importante que los colaboradores cuenten con competencias como habilidades, talentos y conocimientos para desarrollar la estrategia.

El objetivo de recursos humanos es:

Por medio de la capacitación a los colaboradores, se va a desarrollar y mejorar sus competencias, con la finalidad de acercarnos a los clientes fidelizados y potenciales clientes.

- Con los programas de capacitación, se busca cubrir las brechas de competencia en un 100% en el año 2021
- Desarrollo de habilidades a través de la capacitación del personal al 100%.

El CVH va a desarrollar actividades relacionadas a mejorar el clima laboral para cumplir con su objetivo de contar con colaboradores identificados con la organización y constante evaluará el grado de compromiso por medio de encuestas.

Se programarán capacitaciones constantes y recompensas para mejorar el servicio y motivar a los colaboradores a mejoras continuas.

- Manejo del conocimiento por sistema de información aumentando la inversión en 10%.

A partir del último trimestre del 2017, se iniciará la ejecución de un nuevo y potente sistema de información ERP que reemplazará al actualmente existente sistema de información (antigüedad de 10 años), el cual significará una importante inversión (aprox. US\$ 6,000.00) para el CVH, pero el cual repercutirá en el plan de modernización a que el CVH esté abocado, para afrontar retos que llegaran con el crecimiento y la cada vez más pujante competencia.

Una de las principales cualidades del ERP en el punto de vista comercial, logístico y de operaciones, es que el CVH prácticamente dinamizará una serie de operaciones logísticas, clientes y de producción. Esta forma de operar, la consideramos que dentro del rubro de servicios es una innovación, pero esto es viable gracias a la confianza que el CVH ha generado en estos últimos años.

- Las metas personales deben estar alineadas con los objetivos de la institución a un 90%.

El CVH se enfoca en obtener colaboradores que tengan claros los objetivos y alineen las metas con ellas por medio del trabajo en equipo.

La estrategia a usar es alinear los objetivos e incentivos con las estrategias del CVH.

Los colaboradores deben de ser conscientes que su desempeño ayuda a lograr los objetivos estratégicos del CVH y se han fijado incentivos, como brindar estudios de post grado y maestría para los colaboradores con alto desempeño.

El inductor de actuación es:

El CVH hará una encuesta de clima laboral y guiará todas sus actividades para lograr un indicador de 100 % al 2021.

Con este indicador la empresa se concentrará a lograr un mejor ambiente de trabajo para todos y que después de un corto periodo los colaboradores tengan sus objetivos alineados con los de la empresa.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1 Modelo del Océano Azul

7.2.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa

El CVH tiene una variedad de particularidades ligadas a los cuatro componentes que lo conforman:

Gerencias: El directorio, representante del Ministerio de Educación, toman las decisiones junto con las gerencias.

Jefaturas: Designados de acuerdo a concurso y se encuentran con contrato CAS.

Empleados: Se encuentran distribuidos en las diferentes áreas y oficinas del CVH.

Operarios: Realizan la parte operativa en las diferentes áreas: jardinería, lavandería, cocina, limpieza, hotelería.

7.2.1.2 Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

Tabla 30

Matriz de las cuatro acciones

Eliminar Puestos de Gerencia y Jefaturas.	Incrementar Trabajo en equipo en el área de Recursos Humanos. Puestos relacionados a la operación. Capacitación en servicios y liderazgo logísticos y operativos. Mejorar los procesos en la atención al cliente.
Reducir La diferenciación entre áreas.	Crear Escalas de sueldos de acorde a las funciones e incentivos de acuerdo al desempeño laboral Incorporar sistemas tecnológicos que ayude a RRHH y a las áreas operativas. Implementar sistemas de información.

Nota. Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p. 39), por R. Mauborgne y W. Chan Kim, 2013, México, Cargraphics S.A. de C.V. Copyright 2012 por Carbajal Educación S.A.S. Elaboración propia

7.2.1.3 Lienzo de la nueva estrategia considerada

La figura 5 muestra el lienzo de la nueva estrategia considerada, los datos se obtuvieron de la matriz de las 4 acciones. Muestra que acciones se deben de eliminar, reducir, incrementar y crear por medio de los cuadrantes que va desde muy alto a muy bajo.

Figura 5. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Nota. Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p. 35), por R. Mauborgne y W. Chan Kim, 2013, México, Cargraphics S.A. de C.V. Copyright 2012 por Carbajal Educación S.A.S. Elaboración propia

La matriz señala que se debe de reducir y/o eliminar puesto de gerencia y jefaturas que no son necesarias para la operatividad del CVH y se debe de reducir la competencia interna.

Respecto a incrementar, aconseja mejorar el trabajo en equipo, la comunicación interna y los procesos en atención al cliente, y aumentar los puestos operativos y las capacitaciones.

Señala que cree programas de sueldos y recompensas para motivar a los colaboradores y además, crear sistemas tecnológicos y planes de mejora.

7.2.2 Matrices de la formulación de estrategias

7.2.2.1 Matriz FODA

De acuerdo a David (2013) la matriz FODA se enfoca hacia factores importantes para el éxito del negocio. Resalta las fortalezas y las debilidades en comparación con la competencia y el entorno.

Tabla 31

Matriz FODA

FODA – CVH		FORTALEZAS-F		DEBILIDADES-D	
		1.- Infraestructura moderna y segura.		1.- Falta de sistemas actualizados	
		2.- Centro de Convenciones con capacidad masiva sobre 4 mil asistentes		2.- Deficiencia de sistema de medios de transporte para ir al CVH.	
		3.- Servicio de alto nivel		3.- Pocas estrategias de marketing	
		4.- Bajos costos por "tercerización"		4.- Falta de capacitación especializada y financiada por el CVH	
		5.- Colaboradores adecuados y calificados.		5.- Curva de experiencia reciente.	
		6.- Estrategias con empresas institucionales.			
OPORTUNIDADES-O		ESTRATEGIAS – FO		ESTRATEGIAS – DO	
1.-	El clima que rodea al CVH plantea una gran oportunidad de atención y mejora la salud y atención a los clientes.	1	Crear un ambiente de recreación, medio ambiente, cuidado de la ecología que ayude a cumplir la meta. (O1 - F4)	1.-	Tercerizar el servicio de transporte turístico para facilitar el acceso al CVH. (D1 - O2 - O3)
2.-	Alianzas estratégicas del Estado para ser sede de eventos.	2	Alianzas estratégicas con empresas privadas y estatales para ser sede de sus eventos. (O1 - O3 - O4 - F2)		
3.-	Adoptar nuevas tecnologías y procesos de gestión para las operaciones del CVH.	3	Realización de eventos culturales donde se ofrezcan danzas tradicionales del país, exhibiciones culturales y de teatro, festival gastronómico y afines. (O5 - O1 - O5 - O6)	2.-	Creación de alianzas estratégicas con instituciones como PROMPERU (D2 - O3 - O4)
4.-	Cultura de la sociedad orientada a la familia, incorporación de parques, restaurantes, ambientes de recreación, otros.				

Continua....

Sigue....

5.- Ubicación geográfica del CVH en una zona de clima cálido todo el año.		3.- Por medio del área de Marketing va a dar a conocer a los clientes el costo beneficio del CVH. (D3 -O3)
6.- Estabilidad macroeconómica del Perú.		4.- Marketing: Crear acciones para posicionar la marca (D2- D3 -O2)
7.- Implementación de políticas de cultura por parte del Estado Peruano.		

AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
1.- Desastres naturales en la zona de ubicación del CVH (Huaycos)	1 Plan de marketing para consolidación del CVH (F1 - A4)	1.- Promover capacitaciones a los colaboradores en el rubro de convenciones. (D2 - A2 - A3)
2.- Cambios en la política de continuidad del Colegio Mayor.	2 Mejorar la infraestructura en las zonas de riesgo con mallas y cercos para evitar desbordes (A1 - A5 - F3)	2.- Elaborar un plan operativo de acuerdo a cada área. (D1 - D3 - A1)
3.- Nivel muy alto de expectativa de los visitantes.	3 Verificación de los distintos convenios y contratos que se tiene y tendrá con el Estado Peruano (A2 - F5 - F6)	
4.- Los cambios pueden llegar a impulsar nuevos competidores.	4 Mantenimiento y renovación de las áreas del CVH (piscina, canchas y juegos recreativos). (A4, F3 - F4)	
5.- El CVH se encontraría en desventaja al no actualizar la tecnología.		3.- Implementar capacitaciones, incentivos y reconocimientos a los colaboradores de acuerdo a sus logros para así motivarlos y mejorar sus rendimientos. (D1 - A4 - A5 - A6)
6.- Ambiente político con turbulencias debido al nuevo mandatario.		

Nota. Adaptado de *Administración estratégica* (p. 177), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia

7.2.2.2 Matriz Peyea

De acuerdo a David (2013), la matriz PEYEA ayuda a evaluar y elegir las mejores estrategias para implementarla en el CVH. La Tabla 32 muestra los factores desarrollados, la valoración otorgada comparándolo con la importancia de cada factor. De esta valoración resultan cuatro puntos que permitirá elaborar el polígono y detectar el vector que presentará la estrategia más idónea para el CVH.

Tabla 32

MATRIZ PEYEA PARA EL CVH

MATRIZ EFECTIVA PARA EL CVH				
Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)			Valor	
Posición estratégica interna	1	ROA	3	
	2	Apalancamiento	1	
	3	Liquidez	3	
	4	Capital de trabajo	1	
	5	Flujo de caja	3	
	6	Facilidad de posicionamiento en el mercado.	2	
	7	Riesgo en el negocio	1	
	8	Rotación en el inventario	5	
	9	Cruva de experiencia	2	
Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)			Valor	
1	Participación en el mercado	0		
2	Calidad del servicio	-3		
3	Variedad en el servicio en el CVH	-5		
4	Ciclo de vida del CVH	-4		
5	Lealtad del cliente	-2		
6	Mayor capacidad respecto a los ompetidores	-2		
7	Actualización en tecnología	-1		
8	Integración vertical	0		
9	Introducción de nuevos productos	-2		
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)			Valor	
Posición estratégica externa	1	Cambios en la tecnología	-3	
	2	Tasa de inflación	-5	
	3	Variación en la demanda	-5	
	4	Diferenciación de precios respecto a la competencia	-4	
	5	Barreras de entrada al mercado	-5	
	6	Presión competitiva	0	
	7	Elasticidad precio de la demanda	-4	
	8	Amenaza de produstos sustitutos	-5	
	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)			Valor
1	Potencial de crecimiento	4		
2	Potencial de utilidades	4		
3	Estabilidad financiera	2		
4	Conocimiento den tecnología	4		
5	Utilización de recursos	5		
6	Capital	4		
7	Fácil ingreso al mercado	4		
8	Uso de la capacidad	4		
9	Poder de negociación de los competidores	2		
Factor	Valor	Promedio	Vector Direccional	
FF	21	2.33	Eje X	1.56
VC	-19	-2.11	Eje Y	-1.54
EE	-31	-3.88		
FI	33	3.67		

Nota. Adaptado de *Administración estratégica* (p. 182), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia

En cuanto a los factores que se han tomado en cuenta en la parte de fortalezas financieras, se considera la liquidez neta, este factor es importante por el porcentaje no menor del 20% que se establece como un parámetro.

Los resultados muestran el vector en el cuadrante conservadora debido a que es un mercado en crecimiento dinámico, pero en la actualidad la posición del CVH es lenta, las estrategias estarán dirigidas a adoptar nuevos productos y obtener ingresos en mercados atractivos vinculados con lo cultural, entretenimiento e integración empresarial.

Figura 6. Matriz PEYEA del CVH

Nota. Adaptado de *Administración estratégica* (p. 180), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia

Según David (2013), la matriz muestra cuatro cuadrantes que podrían ser la postura del CVH, agresiva, competitiva, conservadora y defensiva, el cual sirve para diseñar estrategias para la empresa, como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

De acuerdo a la matriz PEYEA muestra al CVH una postura conservadora, resultado de los valores $x = 1.56$, $y = -1.54$ y de los factores que involucra a la matriz

Las estrategias a seguir son las siguientes:

Diversificación conglomerada.

1. Ampliación y construcción de instalaciones modernas en las áreas del CVH para así tener mayor ventaja competitiva en el servicio que brinda, además ampliar los auditorios para las convenciones, áreas recreativas y bungalows.
2. Enfocada en remodelar la infraestructura e invertir en tecnología para captar cuota de mercado.

Segmentación de mercados

1. Convenios con instituciones del Estado y empresas privadas. Teniendo como fortaleza su ubicación y la capacidad instalada.
2. Incrementar la participación en el rubro de convenciones y eventos a nivel del estado. La estrategia está basada en su ubicación geográfica y su ventaja competitiva hacia los principales competidores.
3. Dar a conocer el servicio de hospedaje corporativo. Esta estrategia está basada aprovechar la capacidad instalada y la calidad en el servicio.

Enfoque en diferenciación

1. Contratar personal idóneo para la realización de eventos de tipo turístico – cultural.
2. Implementar servicio de transporte hacia el CVH.

7.2.2.3 Matriz Interna Externa

De acuerdo a David (2013), la matriz cuenta con nueve cuadrantes y dos dimensiones, cada una de las dimensiones está relacionada a los resultados de las matrices EFE y EFI. De

La matriz BCG sirve para formular las estrategias de los diferentes servicios que brinda el CVH, para este caso, se pueden obtener mayores posibilidades de éxito evaluando por separado cada servicio del CVH. En la Figura 8, se visualiza la matriz para el CVH, en la que se muestra que, aunque el servicio en el cual se enfoca este plan estratégico se ubica en interrogante, existe una gran diferencia en la participación de la realización de convenciones en las instalaciones del CVH con respecto a los servicios de realización de eventos, hospedaje y recreación, dado que el CVH tiene como ventaja competitiva su ubicación y su capacidad instalada.

7.2.2.5 Matriz de la Gran Estrategia

Según David (2013), la matriz de la gran estrategia (GE), explica la situación de las estrategias del CVH con relación al crecimiento del mercado y de la posición competitiva. Actualmente se sitúa en el cuadrante II donde el CVH tiene un rápido crecimiento en el mercado y tiene una posición competitiva débil.

Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia Nota. Adaptado de Administración estratégica (p. 190), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de esta matriz las estrategias a seguir son las siguientes: desarrollo del mercado, desarrollo del producto, penetración del mercado e integración hacia adelante.

CAPÍTULO VIII

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1 Método Factores Estratégicos Claves

8.1.1 Criterios de selección

La selección de las estrategias es dada por los resultados de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, de las cuales se eligen las que más se repiten, en este caso nos hemos quedado con 8 estrategias para poder desarrollar la ventaja competitiva en el rubro. Las estrategias que no fueron elegidas van a servir como alternativas si se presenta alguna eventualidad.

8.1.2 Selección de la estrategia

Las estrategias elegidas son las siguientes:

1. Alianzas con el Estado Peruano y organizaciones privadas proporcionándoles ambientes para sus eventos.
2. Ejecución de eventos culturales donde se ofrezcan danzas tradicionales del país, festival gastronómico y afines.
3. Tercerizar el servicio de transporte turístico para facilitar el acceso al CVH.
4. Creación de alianzas estratégicas con instituciones como PROMPERU.
5. Reforzamiento de las zonas de riesgo con mallas y cercados para evitar desbordes.
6. Fomentar relaciones con empresas del sector participando en congresos.
7. Revisar la formulación de contratos con el Estado Peruano.
8. Plan de RRHH: Mejoramiento de competencias para la globalización (incentivos).

8.2. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

La matriz MPEC es un instrumento que evalúa las posibles estrategias, basándose en los factores críticos de éxitos (externos e internos) mencionados anteriormente, como se presenta en la Tabla 39. Esta matriz permite al CVH identificar las mejores estrategias para el negocio, partiendo de la valoración de los factores externos e internos que lo influyen.

Según David (2013), los pasos para desarrollar la matriz son:

1. Factores críticos para la selección, tomados de las matrices EFE y EFI.
2. A cada uno de los factores se asigna un puntaje que va de 0 a 1 para las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, siendo el grado de atraktividad el siguiente 1= no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = atractiva y 4 = muy atractiva.
3. La calificación de cada una de las estrategias se obtienen multiplicando las ponderaciones con el puntaje de cada estrategia.
4. Sumar las calificaciones de cada una de las estrategias para elegir la estrategia que tenga mayor puntaje de atraktividad.

Tabla 33

Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

	Ponderación	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Diferenciación en el servicio del CVH		Desarrollo de nuevos servicios en el CVH		Diferenciación en Innovación	
OPORTUNIDADES							
El clima que rodea al CVH plantea una gran oportunidad de atención y mejora la salud y atención a los clientes.	1.00%	-	-	-	-	-	-
Alianzas estratégicas del Estado para ser sede de eventos.	1.50%	-	-	-	-	-	-
Adoptar nuevas tecnologías y procesos de gestión para las operaciones del CVH.	2.00%	0	-	0	-	2	0.04
Cultura de la sociedad orientada a la familia, incorporación de parques, restaurantes, ambientes de recreación, otros .	6.00%	4	0.24	0	-	0	-
Ubicación geográfica del CVH en una zona de clima cálido todo el año.	1.00%	0	-	0	-	0	-
Estabilidad macroeconómica del Perú.	5.00%	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Implementación de políticas de cultura por parte del Estado Peruano.	5.00%	3	0.15	3	0.15	2	0.10
AMENAZAS							
Desastres naturales en la zona de ubicación del CVH (Huaycos)	6.00%	0	-	0	-	2	0.12
Cambios en la política de continuidad del Colegio Mayor.	6.00%	2	0.12	0	-	0	-
Deficiente infraestructura de transporte para llegar al CVH	2.50%	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Los cambios pueden llegar a impulsar nuevos competidores.	5.50%	1	0.06	1	0.06	0	-
El CVH se encontraría en desventaja al no actualizar la tecnología	6.50%	3	0.20	0	-	0	-
Ambiente político con turbulencias debido al nuevo Gabinete.	2.00%	3	0.06	3	0.06	0	-
FORTALEZAS							
Infraestructura moderna y segura	5.00%	0	-	3	0.15	3	0.15
Centro de Convenciones con capacidad masiva sobre 4 mil asistentes	7.50%	2	0.15	4	0.30	1	0.08
Servicio de alto nivel	5.00%	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Bajos costos por "tercerización"	5.00%	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Colaboradores adecuados y calificados	3.50%	3	0.11	4	0.14	3	0.11
Estrategias con empresas institucionales.	4.00%	4	0.16	0	-	0	-
DEBILIDADES							
Falta de sistemas actualizados	7.50%	1	0.08	1	0.08	0	-
Pocas estrategias de marketing	7.50%	1	0.08	0	-	0	-
Curva de experiecia reciente.	5.00%	0	-	2	0.10	1	0.05
TOTAL	100.00%		1.76		1.51		1.12

Nota. Adaptado de *Administración estratégica* (p. 192), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia

8.3 Método de Escenarios

8.3.1 Descripción de escenarios considerados

A continuación, se plantea dos escenarios para implementar la estrategia de diferenciación de servicio durante el periodo del Plan Estratégico y así determinar el efecto de cada uno de los escenarios.

Escenario 1:

El Estado se enfoca en el cuidado del medio ambiente y políticas culturales, sociales y educativas lo cual va a permitir a acceder a un mejor nivel socio económico.

En el aspecto político el Gobierno va a ejercer una postura democrática para crear un ambiente propicio para la mejora del país. Y en el aspecto económico, va ser optimista por las inversiones y exportaciones de capital nacional y extranjero, permitiendo mayor competitividad.

Escenario 2:

Las actividades del Gobierno no obtuvieron los resultados esperados por los constantes cambios de Gabinete y por diferencias en el Congreso; en el aspecto social, la pobreza, violencia e inseguridad aumentó; la economía, el PBI no creció como se proyectaba y la tasa de desempleo aumentó.

8.3.2. Comparación de Estrategias con Escenarios

Tabla 34.

Selección de la Estrategia con Escenarios

Escenario 1	Escenario 2
Diferenciación de servicio que brinda el CVH	Diferenciación de servicio que brinda el CVH
Desarrollo de nuevos servicios en el CVH	---

Nota. Elaboración propia

La estrategia escogida es la siguiente: Diferenciación del servicio que ofrecerá el CVH. En esta matriz se relacionan las estrategias con los objetivos estratégicos, así se puede ver como la estrategia que se ha seleccionado se desarrolla adecuadamente en los diferentes escenarios.

Tabla 35

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Estrategias para el CVH		Objetivos a largo plazo								
Ítem	Estrategia Seleccionada	Aumento de la rentabilidad a 19.97% a fines del año 2021	Aumento de los ingresos a 18% a finales del año 2021	Disminución de gastos operativos a 6% a finales del año 2021	Fidelización de clientes de 40% a finales del año 2021	Aumentar la cuota de mercado a 52% a finales del año 2021	Atención general a clientes corporativos a 100% a finales del año 2021	Proceso de abastecimiento y seguridad a 100% a finales del año 2021	Manejo del sistema de información aumentando la inversión en 10%	Las metas personales deben estar alineadas con los objetivos a un 90%
EST1	Alianzas estratégicas con empresas privadas y estatales para ser sedes de sus eventos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí		Sí
EST2	Desarrollo de eventos culturales donde se ofrezcan danzas tradicionales del país, festival gastronómico y afines.	Sí	Sí		Sí	Sí	Sí	Sí		Sí
EST3	Tercerizar el servicio de transporte turístico para facilitar el acceso al CVH.	Sí	Sí	Sí	Sí					
EST4	Creación de alianzas estratégicas con instituciones como PROMPERU.	Sí	Sí	Sí						
EST5	Reforzamiento de las zonas de riesgo con mallas y cercados para evitar desbordes.			Sí				Sí	Sí	
EST6	Fomentar relaciones con empresas del sector participando en congresos.	Sí	Sí		Sí	Sí	Sí			Sí
EST7	Revisar la formulación de contratos con el Estado Peruano.	Sí	Sí		Sí	Sí				
EST8	Plan de RRHH: Mejoramiento de competencias para la globalización (incentivos).			Sí				Sí		Sí

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (p. 364), por F. D'Alessio, 2008, México, Pearson Educación. Copyright 2008 por Pearson Educación. Elaboración propia.

8.4 Descripción de estrategia seleccionada

Diferenciación del servicio que brinda el CVH

La estrategia seleccionada va ayudar a implementar y mantener una ventaja competitiva ya que se enfocará en la calidad en el servicio e innovación en los productos y servicios a ofrecer para así genera un valor agregado al CVH.

La segunda y tercera estrategias, se rechazaron debido que el CVH cuenta con una larga trayectoria y la marca está posicionada en el mercado, al desarrollar estas estrategias tomarían mucho tiempo e inversión lo cual en esos momentos no es una buena decisión para el CVH.

8.5 Descripción de estrategia contingente

8.5.1. Marketing

En esta área se seleccionó la estrategia de penetración de mercado por contar con productos existentes en un mercado existente. Y la estrategia de contingencia será la de desarrollo de productos.

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
M E R C A D O S	Existentes	Penetración de en mercado	Desarrollo del producto
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura 10.

Nota: Adaptado del artículo Estrategias para la diversificación (113-124), por I. Ansoff, 1957, Harvard Business review. Elaboración Propia.

8.5.2. Operaciones

La estrategia seleccionada es la mejora de procesos y servicio. La estrategia de contingencia es la de desarrollo de productos.

		PROCESOS	
		Existentes	Nuevos
P R O D U C T O S	Existentes	Mejora del proceso	Desarrollo de procesos
	Nuevos	Desarrollo de productos	Innovación tecnología

Figura 11. Estrategias de operación

Nota: Adaptado del artículo Estrategias para la diversificación (113-124), por I. Ansoff, 1957, Harvard Business review. Elaboración Propia.

8.5.3. Finanzas

Las estrategias a desarrollar son el desarrollo de fuentes de financiamiento y la diversificación de inversiones y financiamiento.

		FINANCIAMIENTO	
		Existentes	Nuevos
I N V E R S I O N E S	Existentes	Mejora de inversiones	Desarrollo de fuentes de financiamiento
	Nuevos	Desarrollo de inversiones	Diversificación de inversiones y financiamiento

Figura 12. Estrategias de finanzas

Nota: Adaptado del artículo Estrategias para la diversificación (113-124), por I. Ansoff, 1957, Harvard Business review. Elaboración Propia.

8.5.4. Recursos Humanos

Se necesita desarrollar las competencias de los colaboradores, y capacitar adecuadamente al nuevo personal mediante la inducción.

		COMPETENCIAS	
		Existentes	Nuevos
P E R S O N A L	Existentes	Mejora de competencias	Desarrollo de competencias
	Nuevos	Desarrollo de personal	Nueva cultura organizacional

Figura 13. Estrategias de recursos humanos

Nota: Adaptado del artículo Estrategias para la diversificación (113-124), por I. Ansoff, 1957, Harvard Business review. Elaboración Propia.

8.5.5. Medio Ambiente

- Preservación del medio ambiente con programas de responsabilidad social dirigidos a la comunidad y al CVH.
- Programa de reciclaje que deben de practicar los clientes y los colaboradores.
- Revisión periódica de las instalaciones y de los muros de contención que se encuentran aledaños a las zonas de riesgo que tiene el CVH, verificación constante de los caudales que tiene el río que pasa por las inmediaciones.

CAPÍTULO IX

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

9.1 Mapa de la Estrategia

Según R. Kaplan y D. Norton, el mapa de la estrategia tiene la finalidad de detallar los objetivos de cada una de las perspectivas y relacionarlas para cumplir el objetivo principal que el generar valor a la junta directiva.

Figura 14. Mapa de la estrategia

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 24), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

9.2 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Los objetivos que el CVH desea conseguir en un corto plazo.

Tabla 36

Objetivos específicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA	Aumento de Rentabilidad
	Aumento de Ingresos
	Disminución de gastos operativos
	Implementar valor agregado
CLIENTES	Fidelización de clientes
	Incremento en la satisfacción del cliente
	Aumentar la cuota de mercado del rubro de convenciones del CVH
	Mejora de calidad y seguridad

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 59), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

PROCESOS INTERNOS	Atención total a clientes corporativos
	Búsqueda de nuevos mercados
	Mejorar los instructivos de abastecimiento y seguridad de insumos.
	Gestión eficiente de inventarios y distribución.
	Buenas relaciones con los principales y nuevos proveedores.
APRENDIZAJE Y DE DESARROLLO	Aumentar productividad de los colaboradores.
	Progreso en el desarrollo de habilidades a través de capacitaciones a los colaboradores.
	Manejo del conocimiento por sistema de información.
	Las metas personales deben estar alineadas con objetivos del CVH.

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 59), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

9.3 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

De acuerdo a R. Kaplan y D. Norton, se detallará los indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas y se pondrá objetivos para cada año durante el periodo del Plan Estratégico.

Tabla 37

Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

PERSPECTIVA	INDICADORES ESTRATÉGICOS	2016	2017	2018	2019
FINANCIERA	Aumento de la Rentabilidad	11.81%	13.44%	15.07%	16.70%
	Porcentaje de ingresos (crecer de 2 a 3%)	9%	11%	12.75%	14.50%
	Disminución de gastos operativos	5%	5%	5%	6%
	Valor económico agregado	127,000	132,000	135,000	137,000
CLIENTES	% de clientes fidelizados	28%	30%	35%	40%
	Nivel de satisfacción de clientes	8	8	8	9
	% de participación de mercado (Nro. de clientes)	36%	40%	40%	41%
	% de insumos y materiales que generan alarma	17%	10%	5%	0%
	% de mejora de calidad y seguridad	96%	97%	97%	98%

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

PERSPECTIVA	INDICADORES ESTRATÉGICOS	2016	2017	2018	2019
PROCESOS INTERNOS	Clientes atendidos /total de clientes	60%	80%	90%	100%
	Eventos concretados/total de eventos	20%	25%	30%	40%
	Abastecimientos realizados/total abastecimiento proyectados	91%	94%	97%	100%
	% de requerimientos no según orden de compra	5%	3%	2%	1%
	Días que los insumos permanecen en el almacén	15	13	7	5
	Pedidos no cumplidos/total de pedidos ofrecidos	6%	5%	3%	1%
	% de convenios con proveedores	40%	50%	60%	70%
APRENDIZAJE Y DE DESARROLLO	Cantidad de promociones	4	8	8	8
	Desarrollo de competencias por parte de recursos humanos	40%	70%	85%	100%
	Adquisición de sistema de información /por colaborador	\$ 1000	\$2000	\$ 3000	\$ 3000
	% de metas alineadas con los objetivos del CVH	30%	40%	50%	80%
	Incremento de buen clima laboral	30%	40%	60%	90%

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

9.4 Metas para cada uno de los objetivos específicos

Para la propuesta de las metas que se desean alcanzar al año 2017 se ha tomado como referencia el plan operativo proyectado al 2016 (ver anexo 8) que ha sido formulado por la Gerencia General del CVH en base al plan propuesto en el año 2015, dejando de lado actividades que se van a realizar en los siguientes años, debido que el CVH debe de ir pagando sus deudas antes de sumergirse en nuevas inversiones.

Tabla 38

Metas para los objetivos específicos

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO	META 2017
Aumento de Rentabilidad	13.44%
	US\$ 132,000
Aumento de Ingresos	11%
Disminución de Gastos operativos	5%

Nota: Elaboración propia

PERSPECTIVA CLIENTES	
OBJETIVO	META 2017
Fidelizar clientes	30%
Incremento de la satisfacción de clientes	8
Aumentar la cuota de mercado en el rubro de convenciones	40.00%
Mejora de calidad y seguridad	97.00%

Nota: Elaboración propia

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVO	META 2017
Atención total de clientes	75.00%
Búsqueda de nuevos mercados	30.00%
Mejorar los instructivos de abastecimiento y seguridad	97.00%
Gestión eficiente de inventarios de distribución	18
Buenas relaciones con los principales y nuevos proveedores	40.00%

Nota: Elaboración propia

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVO	META 2017
Aumentar productividad de los colaboradores	100%
Progreso en el desarrollo de habilidades a través de capacitaciones a los colaboradores	70.00%
Manejo de conocimiento por sistema de información	\$ 2,000.0
Las metas personales deben estar alineadas con objetivos del CVH	40.00%

Nota: Elaboración propia

9.5 Iniciativas

Se va a presentar las iniciativas para cada uno de los objetivos de las distintas perspectivas.

Tabla 39

Iniciativas

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO	INICIATIVAS
Aumento de Rentabilidad	• Control de gastos.
	• Control de endeudamiento.
Aumento de Ingresos	• Captación de nuevos clientes.
	• Plan de fidelización y calidad total
Disminución de Gastos operativos	• Desarrollo de programas de reducción de gastos por usuario.
	• Tercerización de soporte

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

PERSPECTIVA CLIENTES	
OBJETIVO	INICIATIVAS
Fidelizar clientes	• Programa de mejora de atención a clientes.
	• Capacitaciones internas y externas relacionadas a convenciones.
Incremento de la satisfacción de clientes	• Implementar servicio de post venta.
	• Programa de calidad en el servicio.
Aumentar la cuota de mercado en el rubro de convenciones	• Supervisión de nuevos proyectos.
	• Dar a conocer los productos del CVH
Mejora de calidad y seguridad	• Incrementar las políticas de seguridad.
	• Capacitaciones sobre el uso adecuado de los insumos.
	• Tener buenas relaciones con los principales proveedores.
	• Mejorar los procesos de control de calidad

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVO	INICIATIVAS
Atención total de clientes	• Programa de manejo de eventos.
	• Programa de coaching voluntario.
Búsqueda de nuevos mercados	• Seguimiento de nuevos proyectos que incentiven la inversión.
	• Establecer estrecha relación con los empresas institucionales.
Mejorar los instructivos de abastecimiento y seguridad	• Implementar programas relacionados en contar con insumos mínimos frente a la escasez.
	• Mejorar políticas de seguridad.
Gestión eficiente de inventarios de distribución	• Establecer un planeamiento de compras de productos que son de poca durabilidad.
Buenas relaciones con los principales y nuevos proveedores	• Programa de cumplimiento de los estándares de seguridad y adquirir certificaciones.

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVO	INICIATIVAS
Aumentar productividad de los colaboradores	• Programa de capacitaciones
	• Política de promociones
Progreso en el desarrollo de habilidades a través de capacitaciones a los colaboradores	• Constantes capacitaciones
	• Asignar competencias por áreas y desarrollo individual
Manejo de conocimiento por sistema de información	• Capacitación en sistemas
	• Establecer recursos
Las metas personales deben estar alineadas con los objetivos del CVH	• Programa de liderazgo
	• Coaching

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

9.6 Responsable de cada una de las iniciativas

En la Tabla 40 se visualiza el área responsable de cada uno de los objetivos.

Tabla 2640

Responsables por iniciativas

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO	RESPONSABLE DEL OBJETIVO
Aumento de Rentabilidad	Gerente Financiero
Aumento de Ingresos	Gerente General
Disminución de Gastos operativos	Gerente de Administración

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

PERSPECTIVA CLIENTES	
OBJETIVO	RESPONSABLE DEL OBJETIVO
Fidelizar de Clientes	Gerente de ventas
Incremento de la satisfacción de clientes	Gerente de ventas
Aumentar la cuota de mercado en el rubro de convenciones	Gerente General
Mejora de calidad y seguridad	Gerente General

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVO	RESPONSABLE DEL OBJETIVO
Atención total de clientes	Gerente de Administración
Búsqueda de nuevos mercados	Gerente de nuevos proyectos
Mejorar los instructivos de abastecimiento y seguridad	Gerente de Logística
Gestión de eficiencia de inventarios de distribución	Gerente de Administración y Finanzas
Buenas relaciones con los principales y nuevos proveedores	Director de relaciones Publicas

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVO	RESPONSABLE DEL OBJETIVO
Aumentar la productividad de loss empleados	Gerente de Recursos Humanos
Progreso en el desarrollo de habilidades a través des capacitaciones a los colaboradores	Gerente de Recursos Humanos
Manejo de conocimiento por sistemas de información	Gerente de Recursos Humanos
Las metas personales deben estar alineadas con objetivos del CVH	Gerente de Recursos Humanos

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

9.7 Presupuesto de cada una de las iniciativas

La estrategia que se ha seleccionado es la diferenciación del servicio la cual se logrará cumpliendo las iniciativas propuestas las cuales está relacionada con las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento). En el siguiente cuadro se presenta dichas iniciativas con sus respectivos presupuestos.

Tabla 41

Presupuesto por iniciativa

PERSPECTIVA FINANCIERA	
INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO S/.
Control de gastos	S/.9,000.00
Control de endeudamiento	S/.2,700.00
Captación de nuevos clientes	S/.5,800.00
Plan de fidelización y calidad total	S/.12,000.00
Desarrollo de programas de reducción de gastos por usuario	S/.2,700.00
Tercerización de soporte	S/.2,300.00

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

En el programa de control de gastos se planea invertir S/. 9,000, en cuanto a control de endeudamiento se destinaría a gastos de asesorías y modificaciones de formatos invirtiendo S/. 2,700; respecto a la captación de nuevos clientes la inversión sería de S/. 5,800. Por otro lado, el plan de fidelización y calidad total, la inversión asciende a S/.12,000. Por lo tanto, también se planifica contar con investigaciones de mercado de eventos. Y para la implementación de programas de reducción de gastos por usuario se planea realizar una inversión de S/. 2,700 y S/. 2,300 para la tercerización de soporte.

En el siguiente cuadro de la Perspectiva Clientes, se tiene va realizar una inversión de S/. 37,650. Se busca impulsar la diferenciación del servicio con distintas actividades orientadas al servicio al cliente y mejorar los procesos de calidad.

PERSPECTIVA CLIENTES	
INICIATIVAS	PRESUPUESTO S/.
Programa de mejora de atención a clientes	S/.5,300.00
Capacitaciones internas y externas relacionadas a convenciones	S/.4,150.00
Implementar de servicio de post venta	S/.4,000.00
Programa de calidad en el servicio	S/.3,000.00
Supervisión de proyectos institucionales	S/.3,400.00
Dar a conocer los productos del CVH	S/.2,900.00
Incrementar las políticas de seguridad	S/.3,400.00
Capacitaciones sobre el uso adecuado de los insumos	S/.2,000.00
Tener buenas relaciones con los principales proveedores	S/.4,500.00
Mejorar los procesos de control de calidad	S/.5,000.00

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

Con respecto a la realización de actividades en la perspectiva clientes, se a determinado realizar un programa de mejora de atención a clientes de forma oportuna donde se invertirá S/.5,300.00, en las actividades que se realicen en el programa de capacitaciones internas y externas relacionadas a convenciones la inversión es de S/. 4,150.00, en cuanto al servicio de post venta la inversión a será de S/. 4,000. También se va a implementar un programa de calidad en el servicio con una inversión de S/. 3,000.00, en cuanto a las actividades de nuevos proyectos institucionales la inversión a realizar es de S/. 3,400. En relación a dar a conocer los productos del CVH se a previsto una inversión S/. 2,900 la cual consiste en capacitaciones a los colaboradores. También se debe contar con conocimientos para aplicar políticas de seguridad de alto nivel y se debe de contar con los servicios de asesorías y capacitaciones de acuerdo al cronograma de actividades el monto a invertir será de S/. 3,400.

También se realizará capacitaciones sobre el uso adecuado de los insumos invirtiendo S/. 2,000. Respecto a tener buenas relaciones con los principales proveedores se deberá invertir S/. 4,5000. Y finalmente se deberán mejorar los procesos de control de calidad donde la inversión será de S/. 5,000.

A continuación, se desarrolla la Perspectiva de procesos internos, siendo importantes para el cumplimiento y puesta en marcha del objetivo estratégico.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
INICIATIVAS	PRESUPUESTO S/.
Programa de manejo de eventos	S/.8,300.00
Programa de coaching voluntario	S/.4,100.00
Seguimiento de nuevos proyectos que incentivan la inversión	S/.2,900.00
Establecer estrecha relación con las empresas insitucionales	S/.4,000.00
Implementar programas relacionados en contar con insumos mínimos frente a la escasez	S/.2,200.00
Mejorar políticas de seguridad	S/.2,300.00
Establecer un planteamiento de compras de productos que son de poca durabilidad	S/.3,700.00
Programa de cumplimiento de los estándares de seguridad y adquirir certificaciones	S/.5,200.00

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

En cuanto al Programa de manejo de eventos, es fundamental debido que al implementar la estrategia de diferenciación tiene como objetivo el servicio al cliente y se invertirán S/ 8,300. También se implementará un Programa de coaching voluntario donde el monto de inversión será de S/. 4,100. Por lo tanto, se contará con la propuesta de seguimiento de nuevos proyectos que incentiven la inversión, esta iniciativa está relacionada con el marketing. En cuanto establecer estrecha relación con las empresas institucionales se invertirá S/. 4,000. También es adecuado implementar un “Programa de prevención de

abastecimiento” ante la escasez de insumos críticos y su inversión será de S/2,200. Se debe mejorar políticas de seguridad para lo cual se contará con capacitaciones de manera constante, la inversión será de S/2,300. En relación a la compra de pocos productos que tiene corta vida se implementará el programa de compras que tendrá la inversión de S/. 3,700. Y respecto a la seguridad y certificaciones la inversión será de S/. 5,200.00.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
INICIATIVAS	PRESUPUESTO S/.
Programas de capacitaciones	S/.12,350.00
Políticas de promociones	S/.1,000.00
Constantes capacitaciones	S/.3,400.00
Asignar competencias por áreas y desarrollo individual	S/.3,000.00
Capacitación en sistema	S/.5,800.00
Establecer recursos	S/.0.00
Programa de liderazgo	S/.5,500.00
Coaching	S/.5,000.00

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

En relación a las iniciativas de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se implementará talleres de capacitación y coaching la programación será para el año 1 y se tendrá una inversión de S/. 12,350. También al establecer políticas de promociones se desarrollará un plan de promoción de puestos y políticas de constantes capacitaciones. Se deberán fijar competencias por áreas y desarrollo individual con una inversión de S/. 3,000.00; se implementará un Programa de capacitación en sistemas el cual es importante para poder mejorar la estrategia relacionada con los clientes. También se programará talleres

de liderazgo y la implementación de actividades de coaching para lo cual se invertirán S/. 10,500.

9.8 Cronograma de cada una de las iniciativas

En este punto se desarrolla un cronograma para cada una de las actividades y un responsable que se hará cargo de su ejecución (ver anexo 7).

CAPÍTULO X

EVALUACIÓN

10.1 Evaluación Cualitativa

Según David (2013), la evaluación de estrategias es importante para las organizaciones ya que permite identificar los problemas que se puedan presentar y de esa manera la organización pueda tomar las decisiones oportunamente antes que la situación genere inconvenientes.

10.1.1 Criterios de Evaluación

Según Rumelt (1980), se evalúa a las estrategias por medio de los siguientes criterios:

- “Congruencia: la estrategia no deberá presentar inconsistencias entre las metas y las políticas.
- Consonancia: la estrategia deberá representar una respuesta clara a los cambios en las variables del entorno.
- Ventaja: la estrategia deberá ser la base para la creación o mantenimiento de la ventaja competitiva en la empresa.
- Viabilidad: la estrategia no deberá sobrecargar los recursos disponibles ni crear problemas que no se puedan resolver”.

10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios

La metas y objetivos del CVH, está orientadas a cumplir la estrategia de diferenciación de servicio. (Congruencia).

Los variables del entorno externo es favorable para el resurgimiento del CVH, llegando a alcanzar la estrategia de diferenciación de servicio. (Consonancia).

La estrategia de diferenciación de servicio debe estar enfocada en cumplir las necesidades y expectativas de los clientes para que esto beneficie al CVH a lograr la ventaja competitiva. (Ventaja).

El presupuesto proyectado para la implementación de la estrategia está acorde con los ingresos y gastos del CVH, siendo las principales iniciativas las capacitación a colaboradores del rubro de convenciones. (Viabilidad).

10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia

10.2.1 Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)

La evaluación financiera de la estrategia seleccionada se medirá por medio de las proyecciones de los estados financieros. Estamos tomando como base los estados financieros de 2012 del CVH para realizar las proyecciones de los años del periodo del Plan Estratégico del CVH.

Para la proyección de los EEEF no se va a tomar en cuenta los 2 millones de soles que son entregados por el Gobierno Central, ya que el CVH depende del Ministerio de Educación. Esto quiere decir que solo se está tomando en cuenta los ingresos generados por las operaciones internas del CVH.

Tabla 2742

Principales variables y supuestos

Indicadores proyectados/ con Estrategia Perspectiva Financiera

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inc. Utilidad	11.81%	13.44%	15.07%	16.70%	18.33%	19.97%
Inc. Ingresos	9%	11%	12.75%	14.50%	16.13%	18%
Red. Gast. Operativos	5%	5%	5%	5%	5%	6%

Nota: Elaboración propia.

Indicadores proyectados/ sin Estrategia**Perspectiva Financiera**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inc. Utilidad	9%	11%	12%	12%	13%	14%
Inc. Ingresos	10%	12%	13%	14%	15%	15%
Red. Gast. Operativos	6%	3%	3%	2%	2%	2%

Nota: Elaboración propia.

10.2.2 Estados de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

El Estado de Ganancias y Pérdidas del CVH está expresado en nuevos soles. Y los resultados de los ejercicios 2012 – 2014 son tomados como información histórica, y en el año 2012 han sido negativos debido a una gestión con bajos resultados por la que pasó el CVH en la década de los años 2000. Debemos de tomar en cuenta que desde el año 2013 solo se está considerando el 30% que proviene del Gobierno central, para el año 2013 se tuvieron S/. 786,313, en el 2014 se tuvieron ingresos por S/ 825,629 y para el 2015 se asignó S/.866,911.

Se realiza una proyección de 3% para los próximos años ya que ello es proporcional de acuerdo al crecimiento de ventas. Debemos tomar en cuenta que gracias a esto el estado de ganancias y pérdidas a partir del año 2013 da utilidades positivas y ello también se debe a la estrategia adoptada por el directorio del CVH.

Con la implementación del plan estratégico 2017 se muestra una mejora en el nivel de ingresos, con el apoyo de las estrategias que se deben aplicar y de esa manera llegar al nivel de ventas que se espera conseguir. En la tabla 43 se puede apreciar el estado de resultados proyectado para los siguientes 5 años.

Tabla 43

Estado de Resultados, Situación Actual

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas															
A terceros	1,530,564	1,886,634	1,434,854	2,298,471	3,325,225	4,758,398	9,164,831	9,623,073	10,104,227	10,609,438	11,139,910	11,696,905	12,281,750	12,895,838	13,540,630
A empresas vinculadas															
Otros ingresos operacionales															
A terceros															
A empresas vinculadas															
TOTAL INGRESOS BRUTOS	1,530,564	1,886,634	1,434,854	2,298,471	3,325,225	4,758,398	9,164,831	9,623,073	10,104,227	10,609,438	11,139,910	11,696,905	12,281,750	12,895,838	13,540,630
Costo de ventas	- 2,533,181	- 2,670,270	- 2,934,519	- 3,258,415	- 1,787,474	- 2,078,199	- 3,773,321	-3,961,987	-4,160,086	-4,368,091	-4,586,495	-4,815,820	-5,056,611	-5,309,442	-5,574,914
A terceros															
A empresas vinculadas															
UTILIDAD BRUTA	- 1,002,617	- 783,636	- 1,499,665	- 959,944	1,537,751	2,680,199	5,391,510	5,661,086	5,944,140	6,241,347	6,553,415	6,881,085	7,225,140	7,586,396	7,965,716
Gastos de administración	- 927,265	- 1,125,175	- 955,876	- 842,965	- 2,034,018	- 1,488,329	- 1,247,039	-1,309,390	-1,374,860	-1,443,603	-1,515,783	-1,591,572	-1,671,151	-1,754,708	-1,842,444
Gastos de ventas	- 73,205	- 52,334	- 80,084	- 138,296	- 1,102,409	- 2,776,059	-3,053,664	-3,206,348	-3,366,665	-3,534,998	-3,711,748	-3,897,336	-4,092,202	-4,296,813	-4,511,653
Otros ingresos			488,251	321,239		82,443	786,313	825,629	866,911	910,256	955,769	1,003,557	1,053,735	1,106,422	1,161,743
Otros Gastos			- 216,137	- 45,630	- 563,870	- 725,576	- 600,281	-630,295	-661,810	-694,900	-729,645	-766,128	-804,434	-844,656	-886,888
UTILIDAD OPERATIVA	- 2,003,087	- 1,961,145	- 2,263,511	- 1,665,596	- 2,162,546	- 2,227,322	1,276,840	1,340,682	1,407,716	1,478,102	1,552,007	1,629,607	1,711,087	1,796,642	1,886,474
OTROS INGRESOS (GASTOS)								-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos diversos	222,780	176,684			306,821			-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos excepcionales	364,049	208,929						-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos financieros	397	1,859	1,066	106				-	-	-	-	-	-	-	-
Cargas Excepcionales	- 387,094	- 159,035			- 183,229	- 321,116	- 154,606	-162,336	-170,453	-178,976	-187,925	-197,321	-207,187	-217,546	-228,423
Cargas Financieras	- 17,441	- 34,898	- 37,290	- 47,496	- 39,624	- 37,331	- 36,258	-38,071	-39,974	-41,973	-44,072	-46,275	-48,589	-51,018	-53,569
REI del Ejercicio	21,332							-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS, PARTICIPACIONES	1,799,064	1,767,606	2,299,735	1,712,986	2,078,578	2,585,768	1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312	1,528,077	1,604,481
Impuesto a la renta															
RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	- 1,799,064	- 1,767,606	- 2,299,735	- 1,712,986	- 2,078,578	- 2,585,768	1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312	1,528,077	1,604,481
Ingresos extraordinarios															
Gastos extraordinarios															
RESULTADO ANTES DE INTERES MINORITARIO	- 1,799,064	- 1,767,606	- 2,299,735	- 1,712,986	- 2,078,578	- 2,585,768	1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312	1,528,077	1,604,481
Interés minoritario															
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	- 1,799,064	- 1,767,606	- 2,299,735	- 1,712,986	- 2,078,578	- 2,585,768	1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312	1,528,077	1,604,481
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 1,799,064	- 1,767,606	- 2,299,735	- 1,712,986	- 2,078,578	- 2,585,768	1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312	1,528,077	1,604,481

Nota. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU. Elaboración propia.

Situación nueva estrategia: Con la implementación de la estrategia se generan gastos operativos y dan un impacto positivo en la generación de ingresos. No se ha planteado realizar inversiones mayores debido a que se plantean utilizar los ingresos que se lleguen a generar.

Tabla 44

Estado de Resultados, Situación Nueva Estrategia

CENTRO VACACIONAL HUAMPANÍ						
Estado de Ganancias y Pérdidas/ Con Estrategia						
Al 31 de diciembre de 2007 - 2021						
(en nuevos soles)						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas						
A terceros	10,710,480.10	11,031,795	11,583,384.23	12,046,720	12,649,055.58	13,660,980
A empresas vinculadas						
Otros ingresos operacionales						
A terceros						
A empresas vinculadas						
TOTAL INGRESOS BRUTOS	10,710,480	11,031,795	11,583,384	12,046,720	12,649,056	13,660,980
Costo de ventas	-4,368,091	-4,586,495	-4,815,820	-5,056,611	-5,309,442	-5,574,914
A terceros						
A empresas vinculadas						
UTILIDAD BRUTA	6,342,389	6,445,299	6,767,564	6,990,109	7,339,614	8,086,066
Gastos de administración	-1,429,854.37	-1,487,048.54	-1,546,530.48	-1,592,926.40	-1,640,714.19	-1,689,935.62
Gastos de ventas	-3,551,831.62	-3,747,182.36	-3,953,277.39	-4,071,875.71	-4,194,031.98	-4,319,852.94
Otros ingresos	884,248.78	901,933.75	919,972.43	929,172.15	938,463.88	947,848.51
Otros Gastos	-675,046.00	-688,546.92	-702,317.86	-709,341.04	-716,434.45	-723,598.79
UTILIDAD OPERATIVA	1,569,906	1,424,455	1,485,411	1,545,138	1,726,897	2,300,528
OTROS INGRESOS (GASTOS)	-	-	-	-	-	-
Ingresos diversos	-	-	-	-	-	-
Ingresos excepcionales	-	-	-	-	-	-
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-
Cargas Excepcionales	-178,976	-187,925	-197,321	-207,187	-217,546	-228,423
Cargas Financieras	-41,973	-44,072	-46,275	-48,589	-51,018	-53,569
REI del Ejercicio	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS, PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA R	1,348,957	1,192,459	1,241,815	1,289,362	1,458,333	2,018,535
Participaciones						
Impuesto a la renta						
RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	1,348,957	1,192,459	1,241,815	1,289,362	1,458,333	2,018,535
Ingresos extraordinarios						
Gastos extraordinarios						
RESULTADO ANTES DE INTERES MINORITARIO	1,348,957	1,192,459	1,241,815	1,289,362	1,458,333	2,018,535
Interés minoritario						
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1,348,957	1,192,459	1,241,815	1,289,362	1,458,333	2,018,535
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,348,957	1,192,459	1,241,815	1,289,362	1,458,333	2,018,535

Nota. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU. Elaboración propia.

10.2.3 Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)

En las tablas 45 y 46 se presentan los balances generales proyectados con y sin estrategia.

Los resultados que se presentan se han confeccionado en función a los presupuestos que tenemos del CVH, tal es el caso de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, el costo de los activos, el capital y todas las demás cuentas que componen el estado financiero.

El balance proyectado nos mostrará cual será el patrimonio líquido del CVH. En la gestión del 2012 se aprecia que el saldo de caja se encuentra en S/. 247,109 y para el ejercicio 2015 mejora este saldo en S/. 264,900, para el año 2019 se aprecia un aumento considerable de caja que se posiciona en S/. 463,312.

Con relación al capital como parte del patrimonio contable, este saldo se mantiene en S/. 11, 172,469, ya que no existe un aumento de capital en la gestión de estudio. El escenario financiero demuestra que el balance de situación es positiva en función a los saldos que se visualiza en el cuadro lo cual está reflejado con la implementación del plan estratégico.

Tabla 45

Balance General / Situación Actual

CENTRO VACACIONAL HUAMPANÍ															
Balance General Proyectado															
Al 31 de diciembre de 2007 - 2021															
(en nuevos soles)															
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO															
ACTIVO CORRIENTE															
Caja y Bancos	208,310	258,194	133,840	51,624	353,253	247,109	200,303	230,348	264,900	304,635	350,330	402,880	463,312	532,809	612,730
Valores Negociables								-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar Comerciales	715,892	1,048,672	826,382				1,085,976	1,248,872	1,436,203	1,651,634	1,899,379	2,184,286	2,511,928	3,101,688	3,769,630.91
Menos : Proviócn Cobranza dudosa	- 87,469	- 64,155						-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar a vinculados		56,184	25,420	1,207,252	597,770	8,672,794	3,567,129	3,388,772	3,219,334	3,058,367	2,905,449	2,760,176	2,622,167	2,491,059	2,366,506
Otras cuentas por cobrar	97,043			94,270	63,605	12,576	1,188,859	1,129,416	1,072,946	1,019,298	968,333	919,917	873,921	830,225	788,714
Menos : Proviócn Cobranza dudosa	- 34,995	- 13,012						-	-	-	-	-	-	-	-
Existencias	99,183	98,464	83,848	127,571	121,727	111,539	137,110	157,676	181,328	208,527	239,806	275,777	317,143	364,715	419,422
Menos : Prov desva. De existencia								-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos pagados por anticipo	792,475	972,791	652,343	318,327	127,947	3,275	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,790,439	2,357,138	1,721,833	1,799,044	1,264,302	9,047,294	6,179,377	6,155,086	6,174,711	6,242,461	6,363,297	6,543,036	6,788,472	7,320,495	7,957,003
								-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVO NO CORRIENTE															
Cuentas por cobrar a largo plazo						-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar a vinculadas a largo plazo						-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras ctas por cobrar a largo plazo					266,215	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones permanentes	39,731	39,731	39,731	39,731	39,731	39,731	39,731	45,690	52,544	60,425	69,489	79,913	91,900	105,684	121,537
Menos : Fluctuaciones de valores y cobranza						16,057,359	20,411,103	20,615,214	20,821,366	21,029,579	21,239,875	21,452,274	21,666,797	21,883,465	22,102,299
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	20,651,299	20,705,732	20,623,366	17,165,872	16,755,247	341,104	554,344	565,431	576,740	588,275	600,040	612,041	624,282	636,767	649,503
Menos: Depreciación acumulada	- 2,415,246	- 2,969,661	- 3,319,512					-	-	-	-	-	-	-	-
Provisión para desval. de los bienes del activo fijo								-	-	-	-	-	-	-	-
Activos intangibles	42,467	46,351	46,351					-	-	-	-	-	-	-	-
Menos: Amortización Acumulada intangible			- 8,284					-	-	-	-	-	-	-	-
Impto a la Renta y Particip. diferidos activos								-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos	335,534	500	84,941	268,664	217,139	86,641	91,670	105,421	121,234	139,419	160,332	184,382	212,039	243,845	280,422
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	18,653,785	17,822,653	17,466,593	17,474,267	17,278,331	16,524,835	21,096,848	21,331,756	21,571,884	21,817,699	22,069,737	22,328,609	22,595,017	22,869,762	23,153,761
TOTAL ACTIVO	20,444,224	20,179,791	19,188,426	19,273,311	18,542,633	25,572,129	27,276,225	27,486,842	27,746,594	28,060,160	28,433,034	28,871,645	29,383,490	30,190,257	31,110,764
								-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO Y PATRIMONIO															
PASIVO CORRIENTE															
Sobregiros y Pagarés bancarios		35,275	-			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar comerciales	183,412	-	111,979	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar a vinculados		141,659	285,446	667,213	277,541	1,744,798	1,084,713	1,247,420	1,434,533	1,649,713	1,897,170	2,181,745	2,509,007	2,885,358	3,318,162
Otras cuentas por pagar	127,571	262,634	116,863	15,878	17,104	43,019	122,772	141,188	162,366	186,721	214,729	246,938	283,979	326,576	375,562
Parte cte. Deudas a Largo plazo				98,381	27,658	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	310,983	439,568	514,288	781,472	322,303	1,787,817	1,207,485	1,388,608	1,596,899	1,836,434	2,111,899	2,428,684	2,792,986	3,211,934	3,693,724
								-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO NO CORRIENTE															
Deudas a largo plazo	1,992,328	-	16,292	1,035,273	980,690	1,003,800	891,213	1,024,894	1,178,629	1,355,423	1,558,736	1,792,547	2,061,429	2,370,643	2,726,240
Cuentas por pagar a vinculados		1,680,855	1,099,353			15,646	16,832	19,357	22,260	25,599	29,439	33,855	38,934	44,774	51,490
Ingresos diferidos		21,093				6,478,319	9,991,947	11,490,739	12,579,048	12,413,082	12,240,480	12,058,079	11,862,360	11,862,360	11,862,360
Impt a la renta y partic. Diferidos pasivo						89,915		-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,992,328	1,701,948	1,115,645	1,035,273	980,690	7,587,681	10,899,992	12,534,990	13,779,937	13,794,104	13,828,656	13,884,481	13,962,722	14,277,777	14,640,089
TOTAL PASIVO	2,303,311	2,141,516	1,629,933	1,816,745	1,302,993	9,375,498	12,107,477	13,923,598	15,376,836	15,630,538	15,940,554	16,313,165	16,755,709	17,489,711	18,333,813
Contingencia															
Interés minoritario															
PATRIMONIO															
Capital	4,073,990	4,073,990	4,073,990	4,073,990	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469
Capital Adicional	7,098,479	7,098,479	7,098,479	7,098,479											
Acciones de inversión		3,877,359													
Excedente de Revaluación	3,877,359	2,756,051	3,877,359												
Reservas															
Resultados acumulados	3,091,085	232,395	2,808,396	6,284,097	6,067,170	5,024,162	2,910,302	1,250,499							
Resultado del ejercicio			- 299,735				1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312	1,528,077	1,604,481
TOTAL PATRIMONIO	18,140,913	18,038,274	17,558,489	17,456,566	17,239,640	16,196,632	15,168,748	13,563,243	12,369,758	12,429,622	12,492,480	12,558,481	12,627,781	12,700,547	12,776,951
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20,444,224	20,179,790	19,188,422	19,273,311	18,542,633	25,572,129	27,276,225	27,486,841	27,746,594	28,060,161	28,433,035	28,871,645	29,383,490	30,190,258	31,110,764

Nota. Recuperado de http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU. Elaboración propia.

Tabla 46

Balance General / Situación con Estrategia

CENTRO VACACIONAL HUAMPANÍ															
Balance General Proyectado/ Con Estrategia															
Al 31 de diciembre de 2007 - 2021															
(en nuevos soles)															
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO															
ACTIVO CORRIENTE															
Caja y Bancos	208,310	258,194	133,840	51,624	353,253	247,109	200,303	230,348	264,900	304,635	350,330	402,880	463,312	532,809	982,021.05
Valores Negociables								-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar Comerciales	715,892	1,048,672	826,382				1,085,976	1,248,872	1,436,203	2,243,471.75	2,749,744	3,321,407.04	3,957,021	4,893,453.26	5,925,645.25
Menos : Provioción Cobranza dudosa	- 87,469	- 64,155						-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar a vinculados		56,184	25,420	1,207,252	597,770	8,672,794	3,567,129	3,388,772	3,219,334	3,058,367	2,905,449	2,760,176	2,622,167	2,491,059	2,366,506
Otras cuentas por cobrar	97,043			94,270	63,605	12,576	1,188,859	1,129,416	1,072,946	1,019,298	968,333	919,917	873,921	830,225	788,714
Menos : Provioción Cobranza dudosa	- 34,995	- 13,012						-	-	-	-	-	-	-	-
Existencias	99,183	98,464	83,848	127,571	121,727	111,539	137,110	157,676	181,328	208,527	239,806	275,777	317,143	364,715	419,422
Menos : Prov desva. De existencia								-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos pagados por anticipo	792,475	972,791	652,343	318,327	127,947	3,275	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,790,439	2,357,138	1,721,833	1,799,044	1,264,302	9,047,294	6,179,377	6,155,086	6,174,711	6,834,299	7,213,662	7,680,157	8,233,565	9,112,261	10,482,308
								-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVO NO CORRIENTE								-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar a largo plazo						-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar a vinculadas a largo plazo						-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras ctas por cobrar a largo plazo					266,215	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones permanentes	39,731	39,731	39,731	39,731	39,731	39,731	39,731	45,690	52,544	60,425	69,489	79,913	91,900	105,684	121,537
Menos : Fluctuaciones de valores y cobranza						16,057,359	20,411,103	20,615,214	20,821,366	21,029,579	21,239,875	21,452,274	21,666,797	21,883,465	22,102,299
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	20,651,299	20,705,732	20,623,366	17,165,872	16,755,247	341,104	554,344	565,431	576,740	588,275	600,040	612,041	624,282	636,767	649,503
Menos: Depreciación acumulada	- 2,415,246	- 2,969,661	- 3,319,512					-	-	-	-	-	-	-	-
Provisión para desval. de los bienes del activo fijo								-	-	-	-	-	-	-	-
Activos intangibles	42,467	46,351	46,351					-	-	-	-	-	-	-	-
Menos: Amortización Acumulada intangible			- 8,284					-	-	-	-	-	-	-	-
Impto a la Renta y Particip. diferidos activos								-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos	335,534	500	84,941	268,664	217,139	86,641	91,670	105,421	121,234	139,419	160,332	184,382	212,039	243,845	280,422
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	18,653,785	17,822,653	17,466,593	17,474,267	17,278,331	16,524,835	21,096,848	21,331,756	21,571,884	21,817,699	22,069,737	22,328,609	22,595,017	22,869,762	23,153,761
TOTAL ACTIVO	20,444,224	20,179,791	19,188,426	19,273,311	18,542,633	25,572,129	27,276,225	27,486,842	27,746,594	28,651,998	29,283,399	30,008,766	30,828,582	31,982,023	33,636,069
								-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO Y PATRIMONIO								-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO CORRIENTE								-	-	-	-	-	-	-	-
Sobregiros y Pagarés bancarios		35,275	-			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar comerciales	183,412	-	111,979	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar a vinculados		141,659	285,446	667,213	277,541	1,744,798	1,084,713	1,247,420	1,434,533	1,649,713	1,897,170	2,181,745	2,509,007	2,885,358	3,318,162
Otras cuentas por pagar	127,571	262,634	116,863	15,878	17,104	43,019	122,772	141,188	162,366	186,721	214,729	246,938	283,979	326,576	375,562
Parte cte. Deudas a Largo plazo				98,381	27,658	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	310,983	439,568	514,288	781,472	322,303	1,787,817	1,207,485	1,388,608	1,596,899	1,836,434	2,111,899	2,428,684	2,792,986	3,211,934	3,693,724
								-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO NO CORRIENTE								-	-	-	-	-	-	-	-
Deudas a largo plazo	1,992,328	-	16,292	1,035,273	980,690	1,003,800	891,213	1,024,894	1,178,629	1,355,423	2,142,867.37	2,894,660	3,489,095.55	4,045,916	4,652,803
Cuentas por pagar a vinculados		1,680,855	1,099,353			15,646	16,832	19,357	22,260	25,599	29,439	33,855	38,934	44,774	51,490
Ingresos diferidos		21,093				6,478,319	9,991,947	11,490,739	12,579,048	12,413,082	12,240,480	12,058,079	11,862,360	11,862,360	11,862,360
Impt a la renta y partic. Diferidos pasivo						89,915		-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,992,328	1,701,948	1,115,645	1,035,273	980,690	7,587,681	10,899,992	12,534,990	13,779,937	13,794,104	14,412,787	14,986,595	15,390,389	15,953,049	16,566,653
TOTAL PASIVO	2,303,311	2,141,516	1,629,933	1,816,745	1,302,993	9,375,498	12,107,477	13,923,598	15,376,836	15,630,538	16,524,685	17,415,278	18,183,375	19,164,983	20,260,377
Contingencia															
Interés minoritario															
PATRIMONIO															
Capital	4,073,990	4,073,990	4,073,990	4,073,990	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469
Capital Adicional	7,098,479	7,098,479	7,098,479	7,098,479											
Acciones de inversión		3,877,359													
Excedente de Revaluación	3,877,359	2,756,051	3,877,359												
Reservas															
Resultados acumulados	3,091,085	232,395	2,808,396	6,284,097	6,067,170	5,024,162	2,910,302	1,250,499							
Resultado del ejercicio			- 299,735				1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,848,991	1,586,244	1,421,019	1,472,738	1,644,570	2,203,223
TOTAL PATRIMONIO	18,140,913	18,038,274	17,558,489	17,456,566	17,239,640	16,196,632	15,168,748	13,563,243	12,369,758	13,021,460	12,758,713	12,593,488	12,645,207	12,817,040	13,375,692
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20,444,224	20,179,790	19,188,422	19,273,311	18,542,633	25,572,129	27,276,225	27,486,841	27,746,594	28,651,998	29,283,399	30,008,767	30,828,582	31,982,023	33,636,069

Nota. Recuperado de http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU. Elaboración propia.

10.2.4 Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)

En la tabla 47, se muestra un estado financiero coherente, en el periodo 2012 se aprecia un saldo de caja de S/.70, 542, lo cual muestra una situación financiera con resultados negativos para el CVH. Sin embargo, se implementaron políticas de reducción de costos que ha ayudado al desarrollo de una mejor gestión y mejorado los saldos de caja y la liquidez del CVH. En el año 2017 con la implementación del plan estratégico el saldo de caja mejora considerablemente obteniéndose un saldo de caja de S/. 85,744 y para el año 2019 se llega a situar el saldo de caja en S/. 94,533.

En cuanto a los egresos que se reflejan en el estado que se presenta también tenemos un equilibrio de costos, lo cual permitirá lograr el saldo de caja que hemos presentado.

Tabla 47

Flujo de Efectivo / Situación Actual (Expresado en Soles)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	1,530,564	1,886,634	1,434,854	2,298,471	3,325,225	4,758,398	9,164,831	9,623,073	10,104,227	10,609,438	11,139,910	11,696,905	12,281,750	12,895,838	13,540,630
Gastos															
Compras de MP - CV	- 2,533,181	- 2,670,270	- 2,934,519	- 3,258,415	- 1,787,474	- 2,078,199	- 3,773,321	- 3,961,987	- 4,160,086	- 4,368,091	- 4,586,495	- 4,815,820	- 5,056,611	- 5,309,442	- 5,574,914
Gastos de Administración	- 927,265	- 1,125,175	- 955,876	- 842,965	- 2,034,018	- 1,488,329	- 1,247,039	- 1,309,390	- 1,374,860	- 1,443,603	- 1,515,783	- 1,591,572	- 1,671,151	- 1,754,708	- 1,842,444
Gastos de Ventas	- 73,205	- 52,334	- 80,084	- 138,296	- 1,102,409	- 2,776,059	- 3,053,664	- 3,206,348	- 3,366,665	- 3,534,998	- 3,711,748	- 3,897,336	- 4,092,202	- 4,296,813	- 4,511,653
Otros Gastos de ventas	-	-	- 216,137	- 45,630	- 563,870	- 725,576	- 600,281	- 630,295	- 661,810	- 694,900	- 729,645	- 766,128	- 804,434	- 844,656	- 886,888
Cargas Financieras	- 17,441	- 34,898	- 37,290	- 47,496	- 39,624	- 37,331	- 36,258	- 38,071	- 39,974	- 41,973	- 44,072	- 46,275	- 48,589	- 51,018	- 53,569
Cargas Excepcionales	- 387,094	- 159,035	-	-	- 183,229	- 321,116	- 154,606	- 162,336	- 170,453	- 178,976	- 187,925	- 197,321	- 207,187	- 217,546	- 228,423
Imprevistos	- 45,917	- 37,733	- 28,697	- 45,969	- 66,505	- 95,168	- 229,121	- 240,577	- 252,606	- 265,236	- 278,498	- 292,423	- 307,044	- 322,396	- 338,516
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- 2,453,539	- 2,192,811	- 2,817,749	- 2,080,300	- 2,451,904	- 2,763,380	70,542	74,069	77,772	81,661	85,744	90,031	94,533	99,259	104,222
Saldo Final de Caja	- 2,453,539	- 2,192,811	- 2,817,749	- 2,080,300	- 2,451,904	- 2,763,380	70,542	74,069	77,772	81,661	85,744	90,031	94,533	99,259	104,222
		Año 1	Año 2	Año 3											
INVERSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO SI.	- 140,900	81,661	85,744	90,031											
COK	17%														
VNA ECONOMICO	S/.40,025														
TIR	37%														

Nota. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU. Elaboración propia.

Tabla 48

Flujo de Efectivo / Situación con Estrategias (Expresado en Soles)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	1,530,564	1,886,634	1,434,854	2,298,471	3,325,225	4,758,398	9,164,831	9,623,073	10,104,227	11,114,649	11,225,796	11,450,312	11,908,324	12,503,740	13,504,039
Gastos															
Compras de MP - CV	- 2,533,181	- 2,670,270	- 2,934,519	- 3,258,415	- 1,787,474	- 2,078,199	- 3,773,321	- 3,961,987	- 4,160,086	- 4,368,091	- 4,586,495	- 4,815,820	- 5,056,611	- 5,309,442	- 5,574,914
Gastos de Administración	- 927,265	- 1,125,175	- 955,876	- 842,965	- 2,034,018	- 1,488,329	- 1,247,039	- 1,309,390	- 1,374,860	- 1,416,106	- 1,458,589	- 1,502,347	- 1,547,417	- 1,593,840	- 1,641,655
Gastos de Ventas	- 73,205	- 52,334	- 80,084	- 138,296	- 1,102,409	- 2,776,059	- 3,053,664	- 3,206,348	- 3,366,665	- 3,467,665	- 3,571,695	- 3,678,846	- 3,789,211	- 3,902,888	- 4,019,974
Otros Gastos de ventas	- -	- -	- 216,137	- 45,630	- 563,870	- 725,576	- 600,281	- 630,295	- 661,810	- 668,428	- 675,112	- 681,863	- 688,682	- 695,569	- 702,524
Cargas Financieras	- 17,441	- 34,898	- 37,290	- 47,496	- 39,624	- 37,331	- 36,258	- 38,071	- 39,974	- 41,973	- 44,072	- 46,275	- 48,589	- 51,018	- 53,569
Cargas Excepcionales	- 387,094	- 159,035	- -	- -	- 183,229	- 321,116	- 154,606	- 162,336	- 170,453	- 178,976	- 187,925	- 197,321	- 207,187	- 217,546	- 228,423
Imprevistos	- 45,917	- 37,733	- 28,697	- 45,969	- 66,505	- 95,168	- 229,121	- 240,577	- 252,606	- 265,236	- 278,498	- 292,423	- 307,044	- 322,396	- 338,516
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- 2,453,539	- 2,192,811	- 2,817,749	- 2,080,300	- 2,451,904	- 2,763,380	70,542	74,069	77,772	708,175	423,410	235,417	263,583	411,042	944,464
Saldo Final de Caja	- 2,453,539	- 2,192,811	- 2,817,749	- 2,080,300	- 2,451,904	- 2,763,380	70,542	74,069	77,772	708,175	423,410	235,417	263,583	411,042	944,464
		Año 1	Año 2	Año 3											
INVERSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO S/.	- 140,900	708,175	423,410	235,417											
COK	17%														
VNA ECONOMICO	S/.781,971														
TIR	46%														

Nota. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU. Elaboración propia.

10.2.5 Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

En la tabla 49 y 50 se aprecia el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el costo de capital económico (COK) con y sin estrategia, y los indicadores financieros reflejados en el análisis Dupont.

La TIR ha sido de 37%, lo cual indica que en el escenario normal hay un resultado positivo en rentabilidad financiera. En cuanto al VAN los resultados también son positivos S/. 39,681, para lograr la rentabilidad es recomendable que el CVH llegue al nivel de ventas del escenario normal o en todo caso en el optimista. Con la implementación del Plan Estratégico se alcanza una TIR de 56%. Se debe tener en cuenta la tasa interna de retorno que es un indicador establecido como política de la empresa y superar el 20% es una política empresarial.

Con las tablas presentadas se demuestra que con la implementación del plan estratégico se mejora los estados financieros del CVH.

Tabla 49

VAN Y TIR y ratios financieros/ Sin Estrategia

		Año 1	Año 2	Año 3
INVERSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO S/.	- 140,900	81,661	85,744	90,031

COK	17.38%
VNA ECONOMICO	S/./39,681
TIR	37%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 50

VAN Y TIR y ratios financieros/ Con Estrategia

		Año 1	Año 2	Año 3
INVERSIÓN DEL PLAN	-			
ESTRATÉGICO S/.	140,900	199,473	12,028	29,420

COK	17.38%
VNA ECONOMICO	S/ 47,677
TIR	56%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 51

Análisis DuPont – Ratios-

Análisis DuPont																
	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	
Margen de utilidad neta	-117.54%	-93.69%	-160.28%	-74.53%	-62.51%	-54.34%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	Utilidad neta / Ventas
Rotacion de activos totales	0.07	0.09	0.07	0.12	0.18	0.19	0.34	0.35	0.36	0.38	0.39	0.41	0.42	0.43	0.44	Ventas / Activos totales
Multiplicador financiero	1.13	1.12	1.09	1.10	1.08	1.58	1.80	2.03	2.24	2.26	2.28	2.30	2.33	2.38	2.43	Activos totales / Patrimonio
ROA	-8.80%	-8.76%	-11.99%	-8.89%	-11.21%	-10.11%	3.98%	4.15%	4.32%	4.48%	4.64%	4.80%	4.95%	5.06%	5.16%	Margen utilidad neta x rotacion activos
ROE	-9.92%	-9.80%	-13.10%	-9.81%	-12.06%	-15.96%	7.16%	8.41%	9.68%	10.11%	10.57%	11.04%	11.52%	12.03%	12.56%	ROA x multiplicador financiero
Liquidez																
	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	
Capital de trabajo	1,023,385	1,405,330	1,044,070	179,195	474,980	358,648	1,423,388	1,636,897	1,882,431	2,164,796	2,489,515	2,862,943	3,292,384	3,999,211	4,801,783	Existencias + cuentas por cobrar + efectivo
Capital de trabajo neto	1,150,956	1,526,305	875,487	(472,141)	214,542	(1,343,132)	461,447	530,664	610,264	701,804	807,074	928,135	1,067,356	1,440,429	1,859,183	Capital de trabajo - cuentas por pagar
Ratio corriente	5.76	5.36	3.35	2.30	3.92	5.06	5.12	4.43	3.87	3.40	3.01	2.69	2.43	2.28	2.15	Activo corriente / Pasivo Corriente
Prueba acida	5.44	5.14	3.18	2.14	3.55	5.00	5.00	4.32	3.75	3.29	2.90	2.58	2.32	2.17	2.04	(activo corriente - existencias)/ pasivo cte
Relevancia activo corriente	0.09	0.12	0.09	0.09	0.07	0.35	0.23	0.22	0.22	0.22	0.22	0.23	0.23	0.24	0.26	Activo corriente / Activos totales
Ratio de capital de trabajo	0.06	0.08	0.05	(0.02)	0.01	(0.05)	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.04	0.05	0.06	capital de trabajo neto / activos totales
Ratio de efectivo (activos totales)	0.01	0.01	0.01	0.00	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	Efectivo y equivalentes / total activo
Ratio de efectivo (ventas)	0.14	0.14	0.09	0.02	0.11	0.05	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.05	Efectivo y equivalentes / total ingresos
Actividad																
	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	
Rotacion de cuentas por cobrar	2.14	1.80	1.74	1.90	5.56	0.55	2.57	2.84	3.14	3.47	3.83	4.24	4.68	5.18	5.72	ventas / cuentas por cobrar
PPC	168.38	200.10	207.34	189.09	64.72	656.15	140.12	126.77	114.70	103.78	93.89	84.95	76.86	69.54	62.92	360/ rotacion cxc
Rotacion de inventarios	25.54	27.12	35.00	25.54	14.68	18.63	27.52	25.13	22.94	20.95	19.13	17.46	15.94	14.56	13.29	Costos de ventas / inventario
PPI	14.10	13.27	10.29	14.09	24.52	19.32	13.08	14.33	15.69	17.19	18.82	20.62	22.58	24.73	27.08	360 / rotacion de inventarios
Rotacion de cuentas por pagar	13.81	10.17	12.82	205.22	104.51	48.31	30.73	28.06	25.62	23.39	21.36	19.50	17.81	16.26	14.84	Costo de ventas / cuentas por pagar
PPP	26.07	35.41	28.07	1.75	3.44	7.45	11.71	12.83	14.05	15.39	16.85	18.46	20.22	22.14	24.25	360/ rotacion de exp
Rotacion de activos fijos netos	0.08	0.11	0.08	0.13	0.19	0.29	0.43	0.45	0.47	0.49	0.50	0.52	0.54	0.56	0.58	Ventas / activos fijos netos
Rotacion de activos totales	0.07	0.09	0.07	0.12	0.18	0.19	0.34	0.35	0.36	0.38	0.39	0.41	0.42	0.43	0.44	Ventas / Activos totales
Rotacion de activos operativos	4.56	3,773.27	16.89	8.56	15.31	54.92	99.98	91.28	83.34	76.10	69.48	63.44	57.92	52.89	48.29	Ventas / Activos operativos
Brecha de rotaciones	4.49	3,773.17	16.82	8.44	15.13	54.73	99.64	90.93	82.98	75.72	69.09	63.03	57.50	52.46	47.85	rot act operativos - rot act totales
Ciclo operativo	182.48	213.38	217.62	203.18	89.23	675.47	153.20	141.10	130.39	120.96	112.72	105.57	99.44	94.27	90.00	PPI + PPC
Ciclo de conversion de efectivo	156.41	177.97	189.55	201.43	85.79	668.02	141.49	128.27	116.34	105.57	95.86	87.11	79.22	72.13	65.75	CO - PPP
Endeudamiento																
	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	
Grado de endeudamiento	0.11	0.11	0.08	0.09	0.07	0.37	0.44	0.51	0.55	0.56	0.56	0.57	0.57	0.58	0.59	Pasivo total / total activos
Endeudamiento sobre patrimonio	0.13	0.12	0.09	0.10	0.08	0.58	0.80	1.03	1.24	1.26	1.28	1.30	1.33	1.38	1.43	Pasivo total / patrimonio
Grado de propiedad	0.89	0.89	0.92	0.91	0.93	0.63	0.56	0.49	0.45	0.44	0.44	0.43	0.43	0.42	0.41	Patrimonio neto / activo total
Multiplicador financiero	1.13	1.12	1.09	1.10	1.08	1.58	1.80	2.03	2.24	2.26	2.28	2.30	2.33	2.38	2.43	total activos / patrimonio
Pasivo LP / total activos	9.75%	8.43%	5.81%	5.37%	5.29%	29.67%	39.96%	45.60%	49.66%	49.16%	48.64%	48.09%	47.52%	47.29%	47.06%	Pasivo LP / total activos
Rentabilidad																
	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	
Margen Operativo	-130.87%	-103.95%	-157.75%	-72.47%	-65.03%	-46.81%	13.93%	13.93%	13.93%	13.93%	13.93%	13.93%	13.93%	13.93%	13.93%	Utilidad Operativa / ventas
Margen bruto	-65.51%	-41.54%	-104.52%	-41.76%	46.25%	56.33%	58.83%	58.83%	58.83%	58.83%	58.83%	58.83%	58.83%	58.83%	58.83%	Utilidad bruta / ventas
Margen neto	-117.54%	-93.69%	-160.28%	-74.53%	-62.51%	-54.34%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	11.85%	utilidad neta / ventas
ROA	-8.80%	-8.76%	-11.99%	-8.89%	-11.21%	-10.11%	3.98%	4.15%	4.32%	4.48%	4.64%	4.80%	4.95%	5.06%	5.16%	Utilidad neta / total activos
ROE	-9.92%	-9.80%	-13.10%	-9.81%	-12.06%	-15.96%	7.16%	8.41%	9.68%	10.11%	10.57%	11.04%	11.52%	12.03%	12.56%	Utilidad neta / Patrimonio

Nota: DAMODARAN, Aswath. Betas by sector (en línea). US, 2016. (Citado 15 de Junio 2016). Excel. Recuperado de: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>. Elaboración propia

En el análisis Dupont se aprecia que en el año 2015 el margen de utilidad neta es positivo en 11.85% y el ROA 9.68% en el 2015. Sin embargo, para los siguientes períodos los indicadores financieros mejoran considerablemente. Los ratios de rentabilidad que se han hallado muestran que los objetivos planteados para el CVH se pueden alcanzar siempre y cuando se apliquen las estrategias diseñadas y se logre llegar al nivel de ventas esperado.

10.3. Cálculo de la Tasa de Descuento

10.3.1. Costo de Oportunidad (K_e)

10.3.1.1 Cálculo del CAPM

Tabla 52

Cálculo del Ke

BETA DESAPALANACADA (ver anexo 11)	0.94
DEUDA	70%
PATRIMONIO	30%
IR	28.00%
BETA APALANCADA	2.52
RENDIMIENTO ACTIVO LIBRE DE RIESGO	5.16%
RENDIMIENTO DE MERCADO	9.03%
KE	14.93%
RIESGO PAIS (ver anexo 10)	2.45%
COK MODIFICADO	17.38%

Nota: Elaboración propia.

Para obtener el cálculo del Costo de Capital del CVH se necesita obtener el valor del Ke para poder adquirir el valor mínimo de rentabilidad para que el directorio tome a decisión si es viable o no la inversión.

En la tabla 52 se puede visualizar que la deuda es de 70% y el patrimonio de 30%, datos obtenidos de los estados financieros del año 2016. Y el 28% que es el impuesto a la renta fue obtenido de la fuente de Administración tributaria.

La beta desapalancada es 0.94, la cual se obtuvo del análisis de Damoradam (anexo 11), tomando referencia el valor de la industria de entretenimiento, y el resultado de la beta apalancada es 2.52, indicando mejoramiento en su rentabilidad financiera.

Basándose en el análisis de Damoradan, el indicador de rendimiento activo de riesgo se obtuvo del promedio de los últimos 10 años de los T. Bond, alcanzando un valor de 5.16%.

Y también se calcula el rendimiento del mercado en base al promedio de los últimos diez años de S&P 500 Dow Jones Índices, de acuerdo a la fuente el indicador fue de 9.03%.

En conclusión, con los datos obtenidos se calculó el Costo de Capital del CVH el cual fue de 14.53%, y para proyectar el costo de capital modificado se sumó los valores de Riesgo País (2.45%) con el costo de capital, arrojando el valor de 17.38%.

CONCLUSIONES

1. El CVH se convierte en una empresa que depende del Ministerio de Educación, hasta antes del año 2010 el CVH ha tenido serios problemas de liquidez; sin embargo, debido a una estrategia de negocios que adoptó el directorio se pudo reflotar financieramente y económicamente e CVH.
2. El CVH se sitúa en un sector de negocios que actualmente gracias al impulso del turismo se encuentra con una tendencia creciente, lo que ha permitido que durante estos últimos cinco años el CVH se recupere de manera sostenida. En efecto el ambiente externo ha influido significativamente para su desarrollo.
3. Las estrategias de diferenciación y negocios que adopte el CVH tendrán un impacto positivo, todo ello deberá estar orientado al servicio al cliente, perspectiva que especifica mejorar los indicadores de servicio al cliente.
4. Con la implementación de este plan estratégico se va a mejorar el proceso de atención al cliente.
5. Con el adecuado uso del Balance Scorecard va a permitir tener un mejor control de las iniciativas de cada una de las estrategias y sus responsables.
6. Con la implementación del plan estratégico va ayudar a ver las mejoras tanto cualitativamente y cuantitativamente, con la finalidad de cumplir misión, visión y valores de este plan.
7. Analizando el entorno de la industria del CVH, el desarrollo de la estrategia va ser favorable para la organización ayudando con los objetivos estratégicos.

8. El CVH en sus tiempos de apogeo era uno de los mejores centros vacacionales, siendo conocido en el mercado. Actualmente con el resurgimiento del CVH se va a dar a conocer sus centros de convenciones por su gran capacidad instalada.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda seguir las misión, visión y valores propuestos para la mejora de la organización.
2. Se recomienda implementar las iniciativas propuestas para el logro de los objetivos y metas.
3. Ampliar la cuota de mercado de convenciones para aumentar la rentabilidad y ayudar a reducir la capacidad ociosa del centro vacacional.
4. Con el buen reclutamiento, inducción, capacitación de los colaboradores se tendrá el éxito esperado del plan estratégico ya que depende de ellos el servicio que se brinde.
5. Aplicando las estrategias se va a captar el mercado potencial de convenciones ya que los últimos años en el Perú se están realizando eventos de gran importancia.
6. Se recomienda establecer convenios con instituciones públicas y privadas para la realización de eventos y hacer uso del área de esparcimiento.
7. Se recomienda implementar un plan de servicio al cliente, para poder mejorar la atención y enfocarse hacia un modelo de negocio de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

David, F.R. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Kaplan, R & Norton, D. (2000). El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard,
España: Gestión 2000

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2013). La estrategia del océano azul. (3ª ed.). México:
Cargraphics S.A.. de C.V. por Carbajal Educación S.A.S.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2012). Administración estratégica.
(18ª ed.). México: McGrawHill/Interamericana Editores S.A.

Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (1999). Administración estratégica: Competitividad y
conceptos de globalización. (3ª ed.). México: International Thompson Editores.

Rumelt, R. (2011). Good strategy, bad strategy. USA: Currency New York.

Porter, M. (2010). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.
Madrid: Ediciones pirámide.

Centro de Convenciones de Lima apunta a ser el más grande de Sudamérica. Recuperado de:
<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-centro-convenciones-lima-apunta-a-ser-mas-grande-sudamerica-533027.aspx>

Centro Vacacional Huampaní (2015). Resolución de Gerencia General N° 286-2013-CVH-GG (consultado el 22 de febrero de 2015). Recuperado de:

http://www.huampani.gob.pe/transparencia2014/PEI_CVH%202013-2016%20Aprobado_Transparencia.pdf

El Comercio (2014, diciembre). Así se verá el nuevo Centro de Convenciones de Lima.

Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/asi-se-vera-nuevo-centro-convenciones-lima-noticia-1722733>

Gestión (2014, octubre). BCP estima que economía peruana crecerá 4.8% en 2015

(consultado el 22 de octubre de 2014). Recuperado de:

<http://gestion.pe/economia/bcp-estima-que-economia-peruana-crecera-48-2015-2111791>

Gestión (2014, setiembre). *¿Qué necesita el turismo de convenciones para despegar en el Perú?* (consultado el 9 de marzo de 2015). Recuperado de:

<http://gestion.pe/economia/que-necesita-turismo-convenciones-despegar-peru-2108317>

Gestión (2015, febrero). *Adex proyecta que economía peruana crecerá este año más que en el 2014* (consultado el 22 de febrero de 2015). Recuperado de:

<http://gestion.pe/economia/adex-proyecta-que-economia-peruana-crecera-este-ano-mas-que-2014-2124403>

La República (2015, agosto). *El centro de convenciones de Lima listo en un 85%*.

Recuperado de: <http://larepublica.pe/impresaeconomia/359408-el-centro-de-convenciones-de-lima-listo-en-un-85>

Ministerio de Economía (2014). Marco Macroeconómico Multianual 2013 – 2015

(consultado el 22 de febrero de 2015). Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf

Perú21 (2014, setiembre). *Lima será sede de la COP20 en el 2014* (consultado el 22 de

febrero de 2015). Recuperado de: <http://peru21.pe/actualidad/lima-sede-cop20-2014-2159221>

Aliaga, G. (2 de Junio de 2015). Proyectan inversiones hoteleras en Perú por US\$1211 Mlls hasta el 2018. (Tnews, Ed.). Recuperado de:

<http://www.tnews.com.pe/noticias/proyectan-inversiones-hoteleras-en-peru-hasta-el-2018.htm>.

Boletín Hotelero. (1 de Octubre de 2015). *Cadenas internacionales de hoteles planean*

inversiones en el Perú. Recuperado de: <http://boletinhotelero.com/nota?id=1055>

Hurtado de Mendoza, C. (4 de Enero de 2016). *Sector hotelero alista más de 100 proyectos*

hasta el 2018. Recuperado de: El Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/hoteles-sector-hotelero-alista-mas-100-proyectos-hasta-2018-noticia-1867637>

Koechli., J. (14 de Diciembre de 2015). *Las inversiones hoteleras en Perú llegarían hasta US\$ 1,211 millones entre el 2015 2018*. Recuperado de: <http://hotelperunews.com/las-inversiones-hoteleras-en-peru-llegarian-hasta-us-1211-millones-entre-el-2015-y-2018/>

DAMODARAN, Aswath. **Betas by sector** (en línea). US, 2016. (Citado 15 de Junio 2016). Excel. Recuperado de: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>

INVESTING, **Rentabilidad-Bono de EEUU a 10 años**. (en línea). US, 2016. (citado 15 de Junio 2016). Recuperado en: <http://es.investing.com/rates-bonds/us.-10-year-bond-yield-historical-data>

INVESTING, **S&P 500 (SPX)**. (en línea). US, 2016. (citado 15 de Junio 2016). Recuperado en: <http://es.investing.com/indices/us-spx-500historical-data>

AMBITO, **Perú-Riesgo País** (Embi + elaborado por JP Morgan). (en línea). Argentina, 2016. (citado 15 de Junio 2016). Recuperado de: <http://ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais>

ANEXOS

Anexo 1: Resoluciones

RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL N° 286-2013-CVH-GG

Huampaní, 31 de diciembre de 2013

VISTO:

El Acuerdo N° 5 de la Sesión de Directorio N° 016-2013-CVH, de fecha 31 de agosto de 2013, que dispone la aprobación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013-2016 del Centro Vacacional Huampaní;

CONSIDERADO:

Que, el Decreto Ley N° 25762 – Ley Orgánica del Ministerio de Educación, de fecha 12 de octubre de 1992, establece en la segunda disposición complementaria que el Sector Educación comprende también a la empresa Centro Vacacional Huampaní, que es una persona jurídica de derecho público interno;

Que, mediante Decreto Supremo N° 036-95-ED, de fecha 24 de abril de 1995, se aprueba el Estatuto del Centro Vacacional Huampaní, donde el artículo 5° señala que tiene por finalidad prestar servicios hoteleros, esparcimiento, recreación y deporte, así como apoyar la ejecución de convenciones, eventos culturales y otros servicios, con capacidad para el desarrollo de actividades y eventos deportivos ejerciendo su competencia en el ámbito nacional a entidades públicas y privadas, universidades, colegios y público en general;

Que, mediante Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, de fecha 22 de junio de 2011, se aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 0518-2012-ED, de fecha 19 de diciembre de 2012, se aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016;

Que, mediante Decreto Supremo N° 304-2012-EF, publicado el 30 de diciembre de 2012, se aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, que rige a partir del 02 de enero de 2013;

Que, el numeral 71.1 del artículo 71 del Decreto Supremo N° 304-2012-EF, establece que las entidades para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI) que debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), según sea el caso;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, de fecha 16 de mayo de 2013, se aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016;

Que, mediante Resolución Suprema N° 007-2012-ED, de fecha 09 de marzo de 2012 del Ministerio de Educación, se designan a los miembros del Directorio del Centro Vacacional Huampaní, integrado por los siguientes profesionales: Máximo Rodolfo Gallo Quintana en calidad de Presidente, José Luis Liendo Sotomayor, Luzgarda Quillama Torres, Ana Patricia Andrade Pacora, Carmen Patricia Correa Arangoitia, y Felipe Augusto Injoque Espinoza;

///... **REF.: RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL N° 286-2013-CVH-GG**

Que, la empresa Gobiz S.A. ha presentado el documento denominado "Proceso de Alineamiento Estratégico del Centro Vacacional Huampaní", cumpliendo a cabalidad con los términos de referencia del servicio, por lo que la Presidencia del Directorio ha otorgado la conformidad correspondiente;

Que la Gerencia General conjuntamente con la Oficina de Planificación y Presupuesto, presentan el proyecto de Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013-2016 del Centro Vacacional Huampaní, en base al documento denominado "Proceso de Alineamiento Estratégico";

Que, en el Acuerdo N° 5 de la Sesión de Directorio N° 016-2013-CVH, de fecha 31 de agosto de 2013, se acuerda la aprobación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013-2016 del Centro Vacacional Huampaní;

Estando a lo acordado en la Sesión de Directorio N° 016-2013-CVH y a las atribuciones que el Estatuto, confiere al Gerente General del Centro Vacacional Huampaní;

SE RESUELVE:

PRIMERO.- APROBAR, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013-2016 del Centro Vacacional Huampaní en vía de regularización, el mismo que en dieciocho (18) folios y el Anexo denominado Proceso de Alineamiento Estratégico, forman parte de la presente resolución.

SEGUNDO.- DISPONER, el cumplimiento de la presente Resolución por parte de todas las unidades orgánicas del Centro Vacacional Huampaní.

TERCERO.- ENCARGAR, la publicación de la presente Resolución y su Anexo en el Portal de Transparencia Institucional del Centro Vacacional Huampaní.

Regístrese, comuníquese y archívese.

CENTRO VACACIONAL HUAMPANÍ

Ricardo Jesús Paucarcaya Aguado

Anexo 2: Infraestructura con la que cuenta el CVH, recuperado de:

<http://www.huampani.gob.pe/>

I. ÁREA DE ALOJAMIENTO Y CONVENCIONES

Esta área es la unidad orgánica de tercer nivel encargada de planificar, coordinar, dirigir y controlar los servicios de alojamiento, ambientes para convenciones, garantizando el cumplimiento de un adecuado estándar de calidad y confort.

1.1. ÁREA DE ALOJAMIENTO:

El área de alojamiento cuenta con:

34 Bungalows de 2 habitaciones

57 Bungalows de 3 habitaciones

* 11 Bungalows Ejecutivos

* 46 Bungalows Estándar

07 Edificios

36 Habitaciones dobles con baño privado - Edificio 1

34 Habitaciones dobles con baño privado - Edificio 2

34 Habitaciones dobles con baño privado - Edificio 3

34 Habitaciones dobles con baño privado - Edificio 4

34 Habitaciones dobles con baño privado - Edificio 5

34 Habitaciones dobles con baño privado - Edificio 6

64 Habitaciones dobles con baño privado - Edificio 7

1.1.1 Bungalows de dos Habitaciones (34 unidades):

(Del 01 al 32; 250 y 264)

A la fecha se cuenta con 34 bungalows de dos habitaciones; del 01 al 32, el N° 250 y el N° 264; 32 bungalows se encuentran en la zona aledaña a la piscina y campos deportivos y los otros dos en la zona de los bungalows séxtuples.

Para el año 2014 estuvo programado el mantenimiento que incluye pintura, las refacciones y reparaciones por uso.

1.1.2 Bungalows de tres Habitaciones (57 unidades)

Se cuenta con 57 bungalows de tres habitaciones distribuidos del siguiente modo:

a) Bungalows de tres Habitaciones Ejecutivos del N° 225 al N° 235 (11 unidades):

Estos Bungalows constan de una salita de estar equipada con dos sillones y TV de 21” a color con señal de cable, un friobar, comedor equipado con mesa y 4 sillas, tres dormitorios con 2 camas de una plaza cada uno con colchones tipo ortopédicos, alfombrado; servicios higiénicos con agua caliente.

Para el año 2014 estuvo programado el mantenimiento que incluye pintura, refacciones y reparaciones por uso

b) Bungalows de tres Habitaciones Standard del 236 al 249, del 251 al 263 y del 265 al 283 (46 unidades):

Estos Bungalows constan de una salita de estar equipada con dos sillones y TV de 21” a color con señal de cable, un friobar; comedor, equipado con

mesa y 4 sillas, tres dormitorios con 2 camas de una plaza cada uno con colchones tipo ortopédicos y de espuma; servicios higiénicos con agua caliente.

Para el año 2014 estuvo programado el mantenimiento que incluye pintura, refacciones y reparaciones por uso.

Edificio N° 01

En el primer piso se encuentra ubicado 20 habitaciones con puesta a la calle, la mitad con vista a la piscina y la otra mitad con vista a las áreas verdes. Las habitaciones del primer piso están amobladas con dos camas de una plaza, velados, TV de 21” pantalla plana con señal de cable y lencería nuevas y colchones ortopédicos

En el segundo piso se encuentra distribuidos 16 habitaciones con terrazas, convertidas en matrimoniales al equiparlas con camas de dos plazas colchón ortopédico, velador y lencería nueva.

Actualmente, ocupado por el Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú (CMSPP), que en sus 34 habitaciones que viene usando, cada habitación para tres personas en este sistema de un camarote y una cama simple de una plaza, teniendo en este edificio dos habitaciones de tipo simple para una persona o un camarote resumiendo la ocupabilidad total de este edificio 1 es de 106 Pax.

En el año 2014 se ha programado la preparación de los closets y además el mantenimiento que incluye pintado, resane de los ambientes.

Edificio N° 02

Este edificio está ubicado al lado del edificio 1

Cuenta con 34 habitaciones con baño independiente, distribuidos en dos pisos de la siguiente forma:

En el primer piso se encuentra ubicados 20 habitaciones con puerta a la calle, la mitad con vista al edificio 1 y la otra mitad con vista a las áreas verdes y edificio 3. Las Habitaciones del primer piso están amobladas con un camarote de una plaza y baño privado y lencería nueva (edredones, toallas y sabanas), y colchones ortopédicos. En el segundo piso se encuentra distribuidos 14 habitaciones con terrazas, están amobladas con un camarote de una plaza y baño privado.

Se colocaron juegos de confortables para los Halls, estores para las ventanas de las habitaciones, TV de 21” pantalla plana con señal de cable para los Halls.

Actualmente, ocupado por el Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú (CMSPP), que en sus 34 habitaciones que viene usando, cada habitación para tres personas en este sistema de un camarote y una cama simple de una plaza, teniendo en este edificio dos habitaciones de tipo simple para una persona o un camarote resumiendo la ocupabilidad total de este edificio 2 es de 100 Pax.

Para el año 2015 se ha programado la preparación de los closets y además el mantenimiento que incluye pintado, resane de los ambientes.

Edificio N° 03

Este edificio está ubicado al lado del Edificio 2.

Cuenta con 34 habitaciones con baño independiente, distribuidos en dos pisos de la siguiente forma:

En el primer piso se encuentra ubicados 20 habitaciones con puerta a la calle, la mitad con vista al edificio 2 y la otra mitad con vista a las áreas verdes y edificio 4. Las habitaciones del

primer piso están amobladas con un camarote de una plaza, y baño privado y lencería nueva (edredones, toallas, sábanas) y colchones ortopédicos.

En el segundo piso se encuentra distribuidos 14 habitaciones con terrazas, están amobladas con un camarote de una plaza y baño privado.

Se colocaron juegos de confortables para los Halls, estores para las ventanas de las habitaciones, TV de 21 “pantalla plana con señal de cable para los Halls.

Actualmente, ocupado por el Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú (CMSPP), que en sus 34 habitaciones que viene usando, cada habitación para tres personas en este sistema de un camarote y una cama simple de una plaza, teniendo en este edificio dos habitaciones de tipo simple para una persona o un camarote resumiendo la ocupabilidad total de este edificio 3 es de 100 Pax.

a. Edificio N° 04

En este edificio está ubicado al lado del edificio 3, Cuenta con 34 habitaciones con baño independiente, distribuidos en dos pisos de la siguiente forma:

En el primer piso se encuentra ubicados 20 habitaciones con puerta a la calle, la mitad con vista al edificio 3 y la otra mitad con vista a las áreas verdes y edificio 5. Las habitaciones del primer piso están amobladas con un camarote de una plaza y baño privado y lencería nueva (edredones, toallas, sábanas) y colchones ortopédicos.

En el segundo piso se encuentran distribuidas 14 habitaciones con terrazas, están amobladas con un camarote de una plaza closet incorporado y baño privado.

Se colocaron juegos de confortables para los Halls, estores para las ventanas de las habitaciones, TV de 21” pantalla plana con señal de cable para los Halls.

Actualmente, ocupado por el Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú (CMSPP), que en sus 34 habitaciones que viene usando, cada habitación para tres personas en este sistema de un camarote y una cama simple de una plaza, teniendo en este edificio dos habitaciones de tipo simple para una persona o un camarote resumiendo la ocupabilidad total de este edificio 4 es de 100 Pax.

Para el año 2015 se ha programado la preparación de los closets y además el mantenimiento que incluye pintado, resane de los ambientes.

Edificio N° 05

Este edificio está ubicado al lado del edificio 4, Cuenta con 36 habitaciones con baño independiente, distribuidos en dos pisos de la siguiente forma:

Cuenta con 34 habitaciones con baño independiente, distribuidos en dos pisos de la siguiente forma:

En el primer piso se encuentran ubicados 20 habitaciones con puerta a la calle, la mitad con vista a la cochera y la otra mitad con vista a las áreas verdes del chachikart y rotonda. Las habitaciones del primer piso están amobladas con una camarote de una plaza, y baño privado y lencería nueva (edredones, toallas, sabanas), y colchones ortopédicos.

En el segundo piso se encuentran distribuidas 14 habitaciones con terrazas, están amobladas con un camarote de una plaza y baño privado.

Se colocaron juegos reconfortables para los Halls, estores para las ventanas de las habitaciones TV de 21 “pantalla plana con señal de cable para los Halls.

Actualmente, ocupado por el Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú (CMSPP), que en sus 34 habitaciones que viene usando, cada habitación para tres personas en este sistema de un camarote y una cama simple de una plaza, teniendo en este edificio dos habitaciones de tipo simple para una persona o un camarote resumiendo la ocupabilidad total de este edificio 5 es de 100 Pax.

En el año 2014 se ha programado la preparación de los closets y además el mantenimiento que incluye pintado, resane de los ambientes.

Edificio N° 06

Este edificio está ubicado al lado del Chachikart.

Cuenta con 34 habitaciones con baño independiente, distribuidos en dos pisos de la siguiente forma:

En el primer piso se encuentran ubicados 20 habitaciones con puerta a la calle, la mitad con vista a la cochera y la otra mitad con vista a las áreas verdes del chachikart y rotonda. Las habitaciones del primer piso están amobladas con una camarote de una plaza, y baño privado y lencería nueva (edredones, toallas, sabanas), y colchones ortopédicos.

En el segundo piso se encuentran distribuidas 14 habitaciones con terrazas, están amobladas con un camarote de una plaza y baño privado.

Se colocaron juegos reconfortables para los Halls, estores para las ventanas de las habitaciones TV de 21 “pantalla plana con señal de cable para los Halls.

Actualmente, ocupado por el Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú (CMSPP), que en sus 34 habitaciones que viene usando, cada habitación para tres personas en este sistema de un camarote y una cama simple de una plaza, teniendo en este edificio dos habitaciones de

tipo simple para una persona o un camarote resumiendo la ocupabilidad total de este edificio 6 es de 100 Pax.

b. Edificio N° 07

- Del primer cuarto piso constan de 16 habitaciones en cada piso con baño privado.
- Se ha realizado la remodelación total de este edificio, adaptándolos con baños privados y el pintado exterior e interior, dotándolos de colchones ortopédicos, lencería (camarotes edredones sabanas almohadas y toallas) y estores para las ventanas.
- Cuentan con 64 habitaciones.
- Remodelación total de pisos.
- En el año 2017 se ha dotado para cada una de las habitaciones, además el mantenimiento que incluye pintado, resane y reparación si lo requiere, estos edificios carece de Halls cerrado, en el 2011 se remodelara y habilitara los Halls de vidrio templado añadiéndole juegos de comfortable y se instalara TV en todos los ambientes, en el Frente oficinas de la Dirección CMSPP.

c. Edificio Múltiple de capacitación (Ex Edificio Docente)

En el cuarto piso de este edificio se encuentra ubicada **La zona Múltiple de Descanso**, que es utilizada para retiro y recuperación donde se pueden realizar terapias de relajamiento múltiples, (**Ex Albergue**).

Cuenta con dos **Servicios higiénicos** para damas y caballeros a los cuales se le efectuó mantenimiento en el ejercicio anterior un cambio de sanitarios luminarias y pintado interior

En el primer nivel de este edificio lado “A “(Ex Planada Múltiple de Capacitación) se encuentran ubicadas las 04 aulas destinadas a convenciones, en el segundo nivel

lado “B” (Estacionamiento) , el almacén central, almacén de activo fijo y el comedor de personal del Centro Vacacional Huampani (CVH) .

En el tercer nivel lado “B” (Estacionamiento), se encuentran ubicadas habitaciones y servicios Higiénicos para el personal del Centro Vacacional Huampani (CVH).

En el Cuarto nivel se encuentra ubicado la **Zona Múltiple de Descanso** destinada para el alojamiento (**Ex Albergue**), antes descrito, destinado para alojamiento.

Dentro del programa de mejoramiento y recuperación de ambiente, se a proyectado realizar un mantenimiento integral a este edificio para convertirlo en salas de convenciones.

1.2 ÁREA DE CONVENCIONES

a) Para la atención a los clientes se dispone de:

- Lobby (Recepción)
- Lavandería
- Centro Médico del CVH – (Ex Tópico)
- 3 Pabellones de Aulas (1ero y 2do piso)
- 1 Pabellones de Laboratorios (1ero y 2do piso)

b). Ambientes para Capacitación

- 01 Aula N° 1 primer piso (costado Edificio **Múltiple de Capacitación**) 50pax
- 01 Aula N° 2 segundo piso (costado Edificio **Múltiple de Capacitación**) 50 pax
- 06 Aulas 1er piso (Costado Edificio **Múltiple de**

Capacitación) 40 pax

- 02 aulas PRE fabricadas (Costado Edificio **Múltiple de**

Capacitación) 40 pax

- Sala de lectura “A” (Ex sala Pachacutec) 80 pax
- Sala de lectura “B” (Ex sala Mini market)

c). Auditorios

- Auditorio principal 250 pax
- Auditorio Central (Ex sala Pachacutec) 800pax

d) Oficinas de Apoyo

Cuentan con cinco (05) oficinas de apoyo.

Lobby (recepción)

Ambiente ubicado a la entrada del Edificio principal del CVH, de dos pisos, donde se recibe a los clientes y se lleva el control y registro de alojados, eventos, etc. Está encargada de supervisar la óptima presentación de las habitaciones y salas de convenciones, así como la distribución en todo el Centro Vacacional Huampani).

En el 2014 se realizó lo siguiente:

- Decoración del Lobby (recepción)
- Cambio de luminarias
- Tablero electrónico

Lavandería

Ubicada en el sótano de la cocina; es la encargada de dar el servicio del lavado a las diferentes áreas del Centro Vacacional Huampani. Dado que nuestra venta está dirigida a grupo de convenciones, el objetivo de la lavandería se focaliza en el lavado de lencería de uso de alojamiento, convenciones, alimentos y bebidas, uniformes de los trabajadores y ropa de clientes.

Se encuentra equipada con las siguientes maquinarias: Lavadora industrial, exprimidora centrífuga industrial, secadora de ropa a vapor, planchadora industrial o “calandria”, y un hervidor de jaboncillo. Estas máquinas necesitan mantenimiento.

Las máquinas que funcionan a vapor son: la secadora, la calandria y el hervidor. Las tuberías de vapor de aquellas por su antigüedad necesitan ser reemplazadas.

E el 2013 se construyó un ambiente para acopio de prendas para el recojo y entrega de prendas.

Centro Médico – Ex Tópico

Ubicado frente a recepción y es atendido por 3 médicos y 2 dos enfermeras, brinda servicios médicos de primera calidad.

- 02 Camillas fijas
- Aspirador e instrumentos para tópico.

Para el 2015 el Centro Medico Huampani, modernizara sus instalaciones, instalando un lavador en el lado del tópico, además algunas zonas del centro médico se colocara mayólicas, además de la preparación de estantería para todos los documentos e instrumentos del centro

médico, se mejorara las instalaciones eléctricas así como de luminarias, también se mejorara el stand y el lugar de los medicamentos.

AMBIENTES PARA CAPACITACIÓN

Son aulas con capacidad entre 40 y 80 personas, equipadas de mesas, sillas, proyector, pizarras acrílicas, punto de Internet a solicitud del cliente, siendo las siguientes:

- 02 Salas (1er y 2do. Piso) al costado Edificio Múltiple de capacitación (Docente.).
- 08 Aulas 1er. Piso al costado Edificio Múltiple de capacitación (Docente.).
- 02 Salas (al costado de recepción)

01 sala de lectura A con una capacidad de 100 personas y con servicios higiénicos propios, oficina de apoyo y almacén.

01 sala de lectura B con una capacidad de 40 personas.

- 02 Pabellones o bloques de 2 pisos de ap. 1000 m2 para 12 ambientes de laboratorios.
- 03 Pabellones o bloques de 2 pisos de ap. 1300 m2 por un total de 24 aulas y 48 salitas de coordinación.
- 02 salas de uso múltiple para capacitación (acostado de recepción), Wiracocha y Coricancha. Estos dos ambientes pueden usarse para todo tipo de eventos, como a su vez sirve de sala capilla, teniendo cada una un desnivel que es utilizado como parte de ambiente de apoyo.

El edificio Casino por convenio entre el gobierno peruano y el gobierno de Corea se ha transformado en un Centro de Acceso a la Información, cuenta con equipos de

cómputo de última generación (computadoras, impresoras, proyectores, muebles y enseres) y es administrado por el CVH. Se ha programado la renovación de los servicios higiénicos.

AMBIENTES PARA AUDITORIO

1. Auditorio Principal

Ubicado en el primer piso del Restaurante, equipado con 220 butacas aunque se puede adicionar de 60 a 80 sillas más.

Para el 2017 se ha programado el cambio de los 04 equipos de aire acondicionado, para confort y atención a nuestros clientes.

2. Auditorio Central

Ubicado frente al **Lobby** (recepción) es una estructura de piedra teniendo por techo un toldo de lona. En el ejercicio anterior se le dotó de luminarias especiales para auditorios y tres ventiladores de techo; tiene capacidad para 500 personas.

Para el 2017 está programado lo siguiente:

- 09 ventiladores industriales
- Cambio de cubierta de lona en el auditorio central
- Mejorar las luminarias
- Se confeccionara nuevos estrados

OFICINA DE APOYO

Se cuenta con 05 oficinas de apoyo ubicado debajo de la terraza del comedor principal.

Estas oficinas están equipadas con mobiliario, puntos de Internet y anexo telefónico.

Área de Alojamiento y convenciones

Se ha programado para el 2017 lo siguientes:

- Mantenimiento Integral que incluye, pintado y resane de todos los ambientes (edificios y bungalow).
- Se instalara en cada habitación de los edificios 1, 2, 3, 4, 5,6 y 7 los closet en material de melamina acorde con la decoración de la habitación.
- Instalación de los 4 Halls de los edificios N^a 7 en vidrio y aluminio.
- Centro Medico está incluido dentro de la modernización, optimización y equipo para una atención del Centro Medico Huampani. (CVH).
- Para los diferentes ambientes del área sea solicitado comprar 40 ventiladores de pie
- Como un servicio adicional de alojamiento y convenciones se adquirirá 6 hornos microondas.
- Para la decoración y uso de todo el área y por reposición se adquirirá 20 televisores pantalla plana de 29 pulgadas.
- Se adquirirá un fax.
- Para mejorar el alquiler de equipos para convenciones se adquirirá 10 laptops.
- Continuando con la renovación de equipo para convenciones se solicita la compra de 10 computadoras.
- Se adquirirá 04 proyectores con ecam para brindar un mejor servicio y respuestas al requerimiento de nuestros clientes.
- En el programa de renovación de muebles por deterioro y uso se adquirirá 30 juegos de confortable para los Halls de los edificios.

Para el área de Lavandería se va adquirir para el año 2017 lo siguiente:

- 01 lavadora de 100 kilos
- 01 secadora de 70 kilos

Dentro del programa de renovación por uso de lencería se adquirirá para el 2017 lo siguientes:

- 1500 sabanas de 1plaza y media
- 1500 frazadas de 1 plaza y media
- 1500 cubrecamas de una plaza y media
- 1500 almohadas
- 1500 toallas
- 500 cortinas para duchas
- 200 manteles
- 174 cortinas para laboratorios y salas del CMSPP
- En la renovación y presentación del auditorio central se adquirirá un nuevo techo.

CENTRO VACACIONAL HUAMPANI

CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO CVH - 2014

		CANTIDAD DE ALOJAMIENTO	NUMERACION	CANTIDAD DE CAMAS
BUNGALOW DE DOS HABITACIONES		32	01 AL 32	128
		2	250-264	8
TOTAL		34		136
BUNGALOW DE TRES HABITACIONES	EJECUTIVO	11	225 AL 235	66
	STANDARD	46	236 AL 249-251 AL 253-255 AL 263-266 AL 269	276
			254-265-270 AL 283	
	TOTAL	57		342
TOTAL BUNGALOWS		91		478
HABITACION DOBLE	EDIFICIO 01	36	33 AL 64	72
	EDIFICIO 02	34	65 AL 96	68
	EDIFICIO 03	34	97 AL 128	68
	EDIFICIO 04	34	129 AL 160	68
	EDIFICIO 05	34	161 AL 192	68
	EDIFICIO 06	34	193 AL 224	68
TOTAL HAB. EDIFICIOS		206		412
HABITACION DOBLE	EDIFICIO 07	64	Del 284 al 348	128
TOTAL		361		1018
Descanso múltiple de capacitación	4 Piso Edificio Docente			
TOTAL GENERAL		361		1018

II. ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:

Esta área es la unidad orgánica de tercer nivel, encargada de planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar los servicios de los restaurantes, bar, y cocinas para que preste las mejores atenciones de atención al cliente. Está comprendida por los siguientes ambientes:

- Restaurante principal
- Terraza del restaurant
- Cocina Principal

Restaurante Principal

El Restaurante Principal se encuentra ubicado en el segundo piso del Auditorio Principal equipado en total con 50 mesas con 4 sillas con capacidad para 200 personas; al lado derecho el ex Auditorio 2do piso que ahora ha sido ampliado para restaurante, equipado con 30 mesas con 4 sillas con capacidad para 120 personas.

Ampliación del Restaurante

En la terraza al lado del restaurante principal se ha efectuado un mantenimiento de pisos y techo, y se han construido baños para damas y caballeros. Se ha efectuado adquirió 80 mesas Y 320 sillas lo que daría una capacidad de atención adicional de 320 personas por vez.

La capacidad total para atención en el restaurante será de 640 personas por vez.

La terraza

Ubicado al costado del restaurante principal. En la actualidad pueden ubicarse hasta 50 mesas lo que Daria una capacidad de atención de 200 personas por vez.

Cocina Principal

La cocina principal es el centro de producción donde se elaboran los alimentos para atención a los clientes y grupos del restaurante.

Para el 2017 está programado lo siguientes:

- Adquisición de Maquina lavadora de vajillas
- Adquisición de Procesador de alimentos.
- Adquisición de maquina peladora de papas.
- Servicio de Construcción y redistribución de las cámaras de frío
- Adquisición de coches para traslado de platos.
- Adquisición de Software inforest
- Adquisición de estante con ruedas de 05 pisos
- Adicción de menaje de cocinas.

III. AREA DE OPERACIONES

(RECREACIÓN, ESPARCIMIENTO Y JARDINES)

Esta área es la unidad orgánica de tercer nivel encargada de planificar, coordinar, dirigir y controlar los servicios de esparcimiento, recreación y jardines, garantizando el cumplimiento de un adecuado estándar de calidad y confort a través de las siguientes áreas:

1. Mantenimiento
2. Carpintería
3. Jardinería (áreas verdes)
4. Piscina
5. Limpieza Pública

AREA DE MANTENIMIENTO

Responsable del mantenimiento de las instalaciones maquinaria y equipos

AREA DE CARPINTERIA

Área encargada del constante mantenimiento y reparación del mobiliario de todas las instalaciones como mesas, sillas, camas, cómodas, veladores, fabricación de muebles para oficina, fabricación de dos sillones para cada salita de los 91 bungalow, recuperación de veladores, cómodas y sillas para equipar los edificios.

AREA PISCINA

En 2017 se ha programado:

- Pintado integral del área y de los SS.HH interior y exterior

AREAS VERDES

Se requiere elaborar un plan de recuperación 2011 de las áreas verdes a fin de hacer accesible al público visitante y ampliar las posibilidades atractivas del Centro vacacional.

Se ha elaborado un plan de restauración que comprende las siguientes actividades:

- OBRAS PRELIMINARES

Comprende los trabajos previos de limpieza del terreno, quitando la maleza, retirando los desperdicios y elementos no deseables del lugar.

- REFORESTACION

Consiste en establecer especies forestales y ornamentales a fin de cubrir las zonas libres de vegetación. Para instalar la plantación, los hoyos serán de 40 x40 cm llenado con la mejor tierra, de tal modo que permita el crecimiento de las plantas, las especies serán aquellas que no requieran de mucho agua como Cactus, Baganbillas, Pencas, gramíneas, molle y otros.

- CONSTRUCCION DE CUNETAS

Consiste en instalar cunetas para hacer llegar el agua de regadío hacia los lugares de plantación, áreas verdes y zonas de instilación de jardines. Las cunetas serán de 20 x 30 para canales de derivación y 40 x 40 para canales de salida principal, en algunos trechos se empleará piedras para canalización.

INSTALACION DE AREAS VERDES

Consiste en instalar plantas de cobertura y enredaderas para cubrir las zonas sin vegetación, las plantas a instalar serán resistentes a sequía prolongada y mantenimiento mínimo.

- **LETREROS INDICATIVOS**

Son señales indicativas que muestran la dirección de los senderos, las zonas de riesgo y ubicación de los lugares más importantes. Los letreros serán hechos de calamina plana pintados de acuerdo con los estándares de seguridad que estipula el Reglamento de Seguridad Industrial

Rehabilitación del Estadio

Consiste en realizar plantaciones alrededor del estadio con especies de árboles: Molle, álamos y otros.

Así mismo se requiere ampliar el área del estadio y plantar gras en zonas faltantes.

Construcción de cerco perimétrico

Consiste en dar mantenimiento al cerco perimétrico de Huampani, instalar plantas como cercos vivos con: Huarangillo, Uña de gato y otras especies adecuadas para cerco

Revegetación laderas del Colegio Mayor. Lado del Laboratorio

Consiste en cubrir de vegetación con especies rastreras en la zona de la ladera que da al laboratorio del Colegio Mayor.

Las especies a instalar serán: Bugarvilla, Yedra etc.

Para el 2017 se ha programado lo siguientes:

- Para el año 2017 está programado lo siguientes:
- Adquisición del Tractor Podador de 15.5 HP

- Instalación del Sistema móvil de riego Tecnificado (Aspersión)
- Adquisición de micro computadora e impresora.
- Adquisición de jardineros
- Adquisición de sopladores –aspiradora de hojas.

Para el área de operaciones 2017 se ha programado lo siguientes:

- Construcción de un pozo adicional con anillado de concreto .Este proyecto proporcionara la tranquilidad de abastecimiento del líquido elemento.
- Bomba sumergible de 10 hp, precisamente como complemento de seguridad y abastecimiento esto estaría asegurado la demanda de uso y consumo del CVH
- La adquisición de un grupo electrógeno de 3 200 Kw. este equipo solucionara los problemas de caída y levante de consumo, por uso constante de fluido eléctrico, y por el aumento de consumo de potencia eléctrica.
- En la etapa de modernización la alta dirección del CVH elaboro un estudio en 2 etapas de la baja tensión y siendo este ambicioso para el 2015 se realizara la conclusión del Proyecto integral de baja tensión del CVH.
- El 2018 es un año prometedor y de ejecución de grandes proyectos y es uno de ellos, la adquisición de 01 caldero para las instalaciones de la cocina del CVH esto mejora la respuesta de esta área ya que el que funciona actualmente tiene bastantes años.
- Para el 2017 se solucionara el tema de parque automotor del CVH y para esta tarea de reposición de los existentes, logística tiene previsto la adquisición de 03 vehículos.
- El transporte interno en las instalaciones del CVH son muy extensas, dado el espacio que ocupa, hay la necesidad de adquirir un Motofurgon de 125cc.

- El consumo de petróleo diésel del CVH Ha aumentado considerablemente y es esta necesidad que se convertirá en GLP, como solución del alto costo por consumo siendo este cambio más beneficioso.
- El transporte y almacenamiento por una red de gas y un tanque de 500 galones será la renovación de seguridad y equipamiento para el 2017.
- En el Proceso de cambio, modernización y adecuación de las instalaciones del CVH dada las exigencias en el área de convenciones y alojamiento es donde se habilitara 04 Halls para el edificio n ° 7, esto será en vidrio templado y aluminio.

Para el área de mantenimiento en el año 2017 se adquirirá:

- 01 taladro industrial 1HP
- 01 compresora de 2HP para pintar
- 01 hidrolavadora 13 HP
- 03 bicicletas para transporte rápido

Además de esta área de operaciones requiere los servicios de:

- Servicio de fumigación integral
- Servicio de seguridad del CVH
- Servicio de seguridad del CMSPP

Anexo 3: Fotos de la Renovación del Sistema Electrico Media Tension – I Etapa

Anexo 4: Ilustraciones de las instalaciones del CVH

Anexo 5: Proyectos

- Renovación del Sistema Eléctrico (para ser desarrollado en dos etapas)

Desde la construcción del CVH el sistema eléctrico no ha tenido ningún mantenimiento. Se ha elaborado el proyecto de mantenimiento del sistema eléctrico del CVH. Se prepararon las bases para efectuar el concurso público y realizar la obra en dos etapas. Se ejecutó el mantenimiento en su primera etapa en el año 2008 y la segunda etapa en el 2009.

Se inició y concluyó la Primera I Etapa del proyecto de Renovación del Sistema Eléctrico Red de media tensión y subestaciones en cabina.

Quedando la segunda II Etapa de la realización de la baja tensión programada a ejecutarse en el periodo 2009.

- Renovación del Sistema de Agua y desagüe

Las aguas servidas del CVH fluyen al río. Corregir este efecto contaminante significa efectuar primero el estudio del tratamiento de las aguas servidas para luego ejecutar el mantenimiento en el 2009. La coordinación con SEDAPAL para establecer conexión con la red general de desagüe de la zona permitiría reducir costos.

Se ha iniciado ante SEDAPAL el trámite con la presentación del expediente técnico a fin de regularizar la derivación de las aguas servidas del CVH a la troncal de desagüe de SEDAPAL.

- **Ampliación de la infraestructura del CVH.**

Para efectos de seguridad de su propiedad como de definición del ámbito del CVH y de evitar invasiones debe efectuarse el estudio del cerco perimétrico para ejecutarlo posiblemente en el 2009.

En el 2008 se han efectuado las siguientes consultorías:

- Contratación de empresa de servicios para saneamiento físico legal del CVH
- Contratación de un Consultor Especializado en Arquitectura para que se encargue de realizar el inventario físico de la Infraestructura del Centro Vacacional Huampani.

Anexo 6: Capacidad de convenciones 2014

AMBIENTES	PAX
Auditorio Principal	250
Salón Auditorio Central	500
Sala de lectura A y B	140
Sala Capilla multipropósito A	35
Sala TV / multipropósito B	35
Oficina Edificio Múltiple de capacitación 1º piso	50
Oficina Edificio Múltiple de capacitación 2º piso	50
Edificio Múltiple de capacitación N° 1	40
Aula Edificio Múltiple de capacitación N° 2	40
Aula Edificio Múltiple de capacitación N° 3	40
Aula Edificio Múltiple de capacitación N° 4	40
Aula Edificio Múltiple de capacitación N° 5	50
Aula Edificio Múltiple de capacitación N° 6	40
Aula PRE fabricado N° 7	40
Aula PRE fabricado N° 8	40
Aulas de capacitación (24 aulas y 48 salitas)	800
Ambientes de Laboratorios	400
Oficina de Apoyo N° 1	
Oficina de Apoyo N° 2	
Oficina de Apoyo N° 3	
Oficina de Apoyo N° 4	
Oficina de Apoyo N° 5	

Oficinas de Apoyo

- Contamos con cinco (05) oficinas de apoyo.

2004 – 2007

- Adquisición de micrófonos de pedestal, pantallas ecran, proyectores multimedia, pizarras acrílicas, mouse, teclados, mouse inalámbricos, reflectores, puntero láser, manteles para mesas de convenciones, cortinas en tela borlón para áreas de convenciones.
- Fabricación de caballetes metálicos.

- Adquisición de sillas plásticas blancas apilables.
- Adquisición de ventiladores de techo para ambientes de convenciones.
- Adquisición de lustradora lavadora de pisos industrial.
- Adquisición de cubrecamas, edredones, sábanas y colchones de resorte de una plaza.
- Adquisición de un pabellón nacional.

2008-2009

- Adquisición de colchones ortopédicos hoteleros
- Adquisición de cortinas para chalets sextuples
- Adquisición de toallas y sábanas

Recepción

Ambiente ubicado a la entrada de Edificio principal del CVH, de dos pisos, donde se atiende a los clientes y se lleva el control y registro de alojados, eventos, etc., encargada de supervisar la óptima presentación de las habitaciones y salas de convenciones.

2004 – 2009

- Adquisición de ventiladores de techo para recepción.
- Adquisición de uniformes para el personal de Alojamiento y Convenciones.
- Capacitación al personal de esa área.
- Adquisición de juego de sala de 3,2,1 para recepción
- Adquisición de 1 bicicleta para el mensajero.
- Adquisición de impresora láser.
- Pintado exterior e interior del ambiente.

ANTES **DESPUES**

LAVANDERÍA

Ubicada en el sótano de la cocina; es la encargada de dar el servicio de lavado a las diferentes áreas del CVH. Dado que nuestra venta está dirigida a grupo de convenciones, el objetivo de la lavandería se focaliza en el lavado de lencería de uso de alojamiento, convenciones, alimentos y bebidas, uniformes de los trabajadores y un mínimo de ropa de clientes.

Se encuentra equipada con las siguientes maquinarias: Lavadora industrial, exprimidora centrífuga industrial, secadora de ropa a vapor, planchadora industrial o “calandria”, y un hervidor de jaboncillo. Las máquinas que funcionan a vapor son: la secadora, la calandria y el hervidor.

2004 – 2009

- Renovación total de 28 metros de tubería de vapor en la lavandería.
- Se tiene programada la instalación de redes de tuberías a vapor y retorno de condensado.
- Mantenimiento de secadora a vapor y de la exprimidora centrífuga.

MAQUINARIA DE LAVANDERIA (LAVADORAS, CENTRIFUGA, PLANCHADORES)

ÁUDITORIO PACHACUTEC (CARPA)

Ubicado frente a Recepción es una estructura de piedra teniendo por techo un toldo de lona.

En el ejercicio anterior se le dotó de luminarias especiales para auditoriosy tres ventiladores de techo; tiene capacidad para 800 personas.

2004 – 2009

- Adquisición e instalación de Toldo de lino para carpa.
- Alfombrado del estrado y alfombra roja para centro, iluminación con reflectores y ventiladores para techo.
- Adquisición de Ventiladores extractores de aire.
- Pintado interiores

ANTES

ÁUDITORIO PRINCIPAL

Ubicado en el primer piso del Restaurante, equipado con 220 butacas aunque se puede adicionar de 60 a 80 sillas más, ambiente utilizado para conferencias y convenciones.

2004 – 2009

- Adquisición de 4 equipos de aire acondicionado.
- Pintado interior y exterior

Auditorio 2do piso (terraza comedor principal)

Ubicado en el segundo piso al lado izquierdo del restaurante, tiene capacidad para 350 personas, se le acondiciona con sillas o mesas a solicitud del cliente. Se ha programado el mantenimiento y adquisición de un estrado para el 2009.

ÁULAS Y OFICINAS DE APOYO

Son aulas con capacidad entre 40 y 80 personas, equipadas de mesas, sillas, proyector, pizarras acrílicas, punto de Internet a solicitud del cliente, siendo las siguientes:

- 02 Salas (1er y 2do. Piso) Edificio Docente.
- 08 Aulas 1er. Piso Edificio Docente
- 02 salas 2do. Piso de recepción (Grau y Bolognesi)
- 02 Salas (al costado de recepción)
- 04 Salas en el Edificio El Casino con capacidad entre 60 y 80 personas por aula.
- 01 Sala Pachacutec capacidad de 50 a 60 personas.

Se cuenta con 05 oficinas de apoyo 03 ubicados en el primer piso del restaurante, 01 ubicado en el 2do piso de recepción y 01 al costado de tópico. Estas oficinas están equipadas de mobiliario, puntos de Internet, anexo telefónico.

CASINO

- Pintado externo e interno.
- Mantenimiento de los servicios higiénicos.

SALÓN DE JUEGOS

Ubicado en el primer piso del edificio N° 7 se adaptó y remodeló con mamparas de vidrio y ladrillo caravista, ambiente creado para la distracción del visitante, con juegos de billar, ping pong y ajedrez y otros.

2004 - 2009

- Adquisición de mesas de billar e implementos.
- Pintado interior.

TÓPICO

Ubicado frente a recepción y atendido por una enfermera, brinda atención de primeros auxilios.

2004 - 2009

- Mantenimiento integral por humedad
- Pintado interior y exterior
- Renovación total de servicios higiénicos
- Adquisición de silla de ruedas
- Adquisición de camilla portátil
- Adquisición de grada portátil
- Adquisición de lámpara de cuello de ganso
- Adquisición de oxígeno

SALA DE ATENCION **CAMILLA, SILLA DE RUEDAS Y SS.HH REMODELADO**

ALIMENTOS Y BEBIDAS

Esta área es la unidad orgánica de tercer nivel, encargada de planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar los servicios de los restaurantes, bar, y cocinas para que preste las mejores atenciones de atención al cliente. Está comprendida por los siguientes ambientes:

- Restaurante principal
- Terraza del restaurant
- Cocina Principal

Restaurante principal

El Restaurante Principal se encuentra ubicado en el segundo piso del Auditorio Principal equipado en total con 50 mesas con 4 sillas con capacidad para 200 personas; al lado derecho el ex Auditorio 2do piso que ahora ha sido ampliado para restaurante, equipado con 30 mesas con 4 sillas con capacidad para 120 personas.

Ampliación del restaurante

En la terraza al lado del restaurante principal se ha efectuado un mantenimiento de pisos y techo, y se han construido baños para damas y caballeros. Se ha efectuado adquirió 80 mesas Y 320 sillas lo que daría una capacidad de atención adicional de 320 personas por vez.

La capacidad total para atención en el restaurante será de 640 personas por vez.

La terraza

Ubicada al costado del restaurante principal. En la actualidad pueden ubicarse hasta 50 mesas contando con una capacidad de atención de 200 personas por evento.

Cocina Principal

La cocina principal es el centro de producción donde se elaboran los alimentos para atención a los clientes y grupos del restaurante.

2004 -2010

- Mantenimiento de las marmitas.
- Mantenimiento general del caldero.
- Adquisición de Licuadora Industrial.
- Adquisición de Freidora Eléctrica Industrial.
- Adquisición de 2 congeladoras.
- Adquisición de utensilios de cocina (fuentes, jarras, azucareros, soperas, etc)
- Mantenimiento y reparación de las 6 cámaras de frío.
- Pintado total del interior de la cocina.
- Reparación y mantenimiento de máquina lavadora de platos.
- Mantenimiento de las planchas del fogón.
- Adquisición de cocina industrial.
- Adquisición de Horno Rotativo de 15 bandejas petrolero y coches para hornear.
- Adquisición de divisora de masa.
- Adquisición de amasadora sobadora de acero inoxidable.
- Adquisición de licuadora para bar.
- Uniformes para el personal de cocina.

COCINA PRINCIPAL Y PASTELERIA

HORNO ROTATIVO, BATIDORA INDUSTRIAL Y FREIDORA ELECTRICA

Restaurante Principal “La Sazón del Sol”

El Restaurante Principal se encuentra ubicado en el segundo piso del Auditorio Principal, al lado derecho del Auditorio 2do piso, equipado con 40 mesas con 4 sillas con capacidad para 160 personas por vez.

- Pintado interior del ambiente.
- Adquisición de manteles y puntas.
- Adquisición de cristalería y menaje.

- Mantenimiento, lijado y barnizado de sillas.
- Adquisición de manteles para bufetes.
- Adquisición de utensilios para atención de eventos (bufetes, matrimonios, etc)
- Uniformes para el personal de mozos.
- Adquisición de mesas circulares para eventos.

VARIEDAD DE PLATOS A LA CARTA

Terraza del Comedor Principal

Ubicado al costado del Restaurante principal. En la actualidad pueden ubicarse hasta 50 mesas

lo que da una capacidad de atención de 200 personas por vez.

2004-2009

- Adquisición de toldo para comedor
- Adquisición de manteles.
- Adquisición de menaje, vajillas hoteleras, cristalería y muebles auxiliares.

Restaurante y cocina - Pollos a la Brasa “Nautilus”

Este restaurante se encuentra ubicado al lado de la piscina, tiene capacidad para 20 mesas y atender 80 personas a la vez

2004 -2010

- Pintado inferior y exterior de la cocina y restaurante.
- Se ha programado el mantenimiento integral de los servicios higiénicos.
- Remodelación de cocina Nautilus, construcción de mesas de trabajo y revestimiento de pared y pisos.
- Adquisición de manteles y puntas.
- Renovación de paneles de publicidad.
- Mantenimiento al motor del horno para pollos a la brasa.
- Mantenimiento a mesas y sillas, lijado y barnizado.
- Tarrajeo y mejor iluminación de la zona de lavaplatos.
- Transformación de una cocina de kerosene a gas propano.

Rotonda Pachamanca

Ubicado al costado del edificio “El Casino”, en este lugar se atiende la venta de pachamanca, parrillas, pollos a la plancha, anticuchos, con la modalidad de autoservicio.

- Renovación integral de los servicios higiénicos damas y caballeros.
- Pintado interior y exterior de los SS.HH.
- Mantenimiento integral del ambiente incluido renovación de pisos.
- Pintado integral del ambiente.
- Adquisición de equipo de sonido.

Discoteca “Ganso de Oro”

Este ambiente está ubicado junto al Edificio 7, destinado a la recreación y esparcimiento de nuestro público alojado y visitante.

- Pintado exterior e interior del área.
- Mantenimiento integral de los servicios.
- Adquisición de máquina de humo, cortado y equipo de luces para discoteca.
- Adquisición de TV 29” pantalla plana con DVD y micrófono.
- Iluminación de terraza.
- Adquisición de modulares, sillas y mesas circulares para discoteca.
- Adquisición de licuadora para tragos.

- Adquisición de cristalería.
- Colocación de luces de neón en letreros.
- Implementación del kiosco de golosinas (helados, dulces, etc) al lado de la discoteca.

OPERACIONES (ESPARCIMIENTO RECREACIÓN Y JARDINES)

Esta área es la unidad orgánica de tercer nivel encargada de planificar, coordinar, dirigir y controlar los servicios de esparcimiento, recreación y jardines, garantizando el cumplimiento de un adecuado estándar de calidad y confort a través de las siguientes áreas:

1. Mantenimiento
2. Carpintería
3. Jardinería
4. Piscina

Mantenimiento

Responsable del mantenimiento de las instalaciones maquinaria y equipos

- Mantenimiento y reparación de la bomba de agua.
- Mantenimiento general a la entrada del CVH.
- Fumigaciones mensuales de todas las áreas
- Construcción del cerco perimétrico para protección de linderos.
- Mantenimiento general externo y limpieza química interior del caldero.
- Mantenimiento del ablandador de agua y fabricación del tanque condensado.
- Adquisición de amoladora de gaste para trabajo de cerrajería.
- Servicio de pintado en techos y ambientes en general.
- Mantenimiento en general a las maquinarias y equipos del CVH.
- Pintado de bancas de madera públicas.
- Mantenimiento y pintado de los juegos infantiles.
- Mantenimiento y reparación a las cámaras frigoríficas.

BAÑOS PÚBLICOS ZONA PACHAMANCA (REMODELACION SERVICIO SS.HH)

ANTES

DESPUES

BAÑOS DAMAS Y CABALLEROS EN EL PATIO DE LAS AULAS DEL INSTITUTO

TACHOS NUEVOS DE BASURA

COMEDOR DE OBREROS

Mantenimiento de vehículos

- Mantenimiento y reparación general de camioneta RIL 919
- Mantenimiento y reparación general de camioneta station wagon SIK 964
(adquisición de motor petrolero y palieres)
- Mantenimiento y reparación de automóvil BUIC – JG 3342.
- Mantenimiento y reparación de motocard.
- Mantenimiento y reparación Camión WQ 3143

SIK 964

RIL 919

Carpintería

Es el encargado del constante mantenimiento y reparación del mobiliario de todas las instalaciones como mesas, sillas, camas, cómodas, veladores, fabricación de muebles para oficina y mobiliario.

- Mantenimiento y reparación constante de mesas, sillas, camas, veladores y cómodas (bungalows, chalets, edificios, restaurantes).
- Fabricación de muebles de oficina.
- Adquisición de taladro industrial y motosierra para trabajos rústicos de troncos.
- Adquisición de un a garlopa.
- Adquisición de Ruteadora.
- Adquisición de una máquina de coser industrial.
- Adquisición de una Fresadora.
- Fabricación de sillones para las salitas de habitaciones.
- Mantenimiento de los confortables de edificio 5 y 6.

SILLONES TAPIZADOS DE SALITAS DE LOS CHALETS

Áreas Verdes – Jardinería

La Gerencia ha visto por conveniente elaborar un plan de recuperación de estas áreas a fin de ser accesible al público visitante y ampliar las posibilidades atractivas del Centro Vacacional.

Las áreas están situadas en su mayoría en zonas accidentadas y se encuentra dispersa la vegetación natural.

- Adquisición de tierra preparada para champas afuera del edificio 1.
- Adquisición y renovación de árboles ornamentales, plantas y flores para los jardines (reforestación).
- Adquisición de moto guadaña, una cortadora de gras de 6 HP, una motosierra con espada de 24 pulgadas y una podadora de altura.
- Limpieza de terreno, quitado de maleza indeseable según plan de restauración.
- Construcción de senderos para acceso a la zona de terreno y cunetas para hacer llegar el agua de regadío.

- Construcción de muros de piedra para estabilizar el terreno e instalar plantas decorativas.
- Colocación de letreros de señalización indicativas.
- Contratación de un Ingeniero para trabajar la ampliación de áreas verdes.

ANTES

DESPUES

Piscina

- Adquisición de tobogán.
- Mantenimiento y pintado general de paredes de SS.HH interior y exterior.
- Reconstrucción de servicios higiénicos conexión de la piscina de niños al sistema de filtración de la piscina principal y cambio total de mayólica de piso y pared de piscina de niños.
- Mantenimiento del filtro principal y electro bomba de la piscina de adultos.

ANTES

DESPUES

Laguna de Gansos

- Iluminación de las tres islas de la laguna.
- Mantenimiento de la laguna, instalación de motor recirculación.
- Pintado General de la laguna.
- Adquisición de malla y aspirador.

ANTES

DESPUES **ARCHIVO CENTRAL****ANTES**

DESPUES **INGRESO PEATONAL Y VEHICULAR**

JUEGOS RECREATIVOS

Recuperado de: <http://www.huampani.gob.pe/>

Anexo 7: Cronograma

PERSPECTIVA FINANCIERA		CRONOGRAMA											
INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO S/.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Control de gastos	S/9,000.00												
Control de endeudamiento	S/2,700.00												
Captación de nuevos clientes	S/5,800.00												
Plan de fidelización y calidad total	S/12,000.00												
Desarrollo de programas de reducción de gastos por usuario	S/2,700.00												
Tercerización de soporte	S/2,300.00												

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

PERSPECTIVA CLIENTES		CRONOGRAMA											
INICIATIVAS	PRESUPUESTO S/.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Programa de mejora de atención a clientes	S/.5,300.00												
Capacitaciones internas y externas relacionadas a convenciones	S/.4,150.00												
Implementar de servicio de post venta	S/.4,000.00												
Programa de calidad en el servicio	S/.3,000.00												
Supervisión de proyectos institucionales	S/.3,400.00												
Dar a conocer los productos del CVH	S/.2,900.00												
Incrementar las políticas de seguridad	S/.3,400.00												
Capacitaciones sobre el uso adecuado de los insumos	S/.2,000.00												
Tener buenas relaciones con los principales proveedores	S/.4,500.00												
Mejorar los procesos de control de calidad	S/.5,000.00												

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		CRONOGRAMA											
INICIATIVAS	PRESUPUESTO S/.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Programa de manejo de eventos	S/8,300.00												
Programa de coaching voluntario	S/4,100.00												
Seguimiento de nuevos proyectos que incentivan la inversión	S/2,900.00												
Establecer estrecha relación con las empresas institucionales	S/4,000.00												
Implementar programas relacionados en contar con insumos mínimos frente a la escasez	S/2,200.00												
Mejorar políticas de seguridad	S/2,300.00												
Establecer un planteamiento de compras de productos que son de poca durabilidad	S/3,700.00												
Programa de cumplimiento de los estándares de seguridad y adquirir certificaciones	S/5,200.00												

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		CRONOGRAMA											
INICIATIVAS	PRESUPUESTO S/.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Programas de capacitaciones	S/.12,350.00												
Políticas de promociones	S/.1,000.00												
Constantes capacitaciones	S/.3,400.00												
Asignar competencias por áreas y desarrollo individual	S/.3,000.00												
Capacitación en sistema	S/.5,800.00												
Establecer recursos	S/.0.00												
Programa de liderazgo	S/.5,500.00												
Coaching	S/.5,000.00												

Nota. Adaptado de Cuadro de mando integral (p. 161), por R. Kaplan R. y D. Norton, 2000, Barcelona. Copyright 1996 por Ediciones Gestión 2000. Elaboración propia.

Anexo 8: Plan Operativo 2016**PLAN OPERATIVO ENERO/ 2016****ENTIDAD: CENTRO VACACIONAL HUAMPANI****RUC: 20155140942****INSTRUMENTO QUE APRUEBA EL PAC:**

N. REF	TIPO DE PROCESO	OBJETO	SÍNTESIS DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR REFERENCIAL	TIPO DE MONEDA	FECHA PROBABLE DE	MODALIDAD DE ADQUISICIÓN	ÓRGANO ENCARGADO DE LA ADQUISICIÓN
ÁREA DE OPERACIONES										
1	AMC	SERVICIO	Construcción de un pozo artesiano con pared interior de concreto	UNIDAD	1	16,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
2	ADP	BIENES	Adquisición de 03 Vehículos por reposición de los existentes	UNIDAD	3	347,700.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
3	AMC	BIENES	Compra de Bomba Sumergible - Hidrostral de 10 HP	UNIDAD	2	23,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
4	AMC	BIENES	Instalación de Red de Gas y Tanque de 500 Galones.	UNIDAD	1	10,800.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
5	-	BIENES	Adquisición de Taladro Industrial de 1 HP	UNIDAD	1	5,000.00	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
6	-	BIENES	Adquisición de Compresora de 2HP para Pintar	UNIDAD	2	6,000.00	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
7	AMC	BIENES	Instalación de 04 Halls de aluminio y vidrio Edificio N° 07	UNIDAD	4	35,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
8	CP	SERVICIO	Servicio de Vigilancia y Seguridad en el Centro vacacional Huampani	SERVICIO	1	336,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
9	AMC	SERVICIO	Servicio de Fumigación en el Centro Vacacional Huampani	SERVICIO	1	21,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
10	-	BIENES	Adquisición de Hidrolavadora de 13 HP	UNIDAD	1	8,500.00	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
ÁREA DE ALOJAMIENTO Y CONVENCIONES										
11	AMC	BIENES	Adquisición de Ventiladores de Pie	UNIDAD	40	19,200.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
12	ADS	BIENES	Adquisición de Sábanas de 11/2 Plaza de Polypima	JUEGOS	1,500	45,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
13	ADS	BIENES	Adquisición de Frazadas de 11/2 Plaza	UNIDAD	1,500	52,500.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
14	AMC	BIENES	Adquisición de confortables para Halls de los Edificios	JUEGOS	12	30,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
15	ADS	BIENES	Adquisición de Cubrecamas 11/2	UNIDAD	1,500	90,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
16	AMC	BIENES	Adquisición de Toallas	UNIDAD	1,500	20,850.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
17	AMC	BIENES	Adquisición de Almohadas	UNIDAD	1,500	30,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
18	-	BIENES	Cortinas para duchas de Baños del CVH	UNIDAD	500	8,000.00	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
19	-	BIENES	Adquisición de 06 Microondas	UNIDAD	6	2,700.00	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
20	AMC	BIENES	Adquisición de Televisores Color de 30" - Pantalla Plana	UNIDAD	20	30,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
21	-	BIENES	Adquisición de Manteles para el CVH	UNIDAD	200	6,000.00	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
22	ADS	BIENES	Adquisición de 01 Lavadora de 100 kg. para la lavandería del CVH	UNIDAD	1	42,450.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
23	AMC	BIENES	Adquisición de 01 Secadora de 70 kg. para la lavandería del CVH	UNIDAD	1	21,225.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
24	AMC	BIENES	Adquisición de 174 Cortinas para las aulas y laboratorios del CMSPP	UNIDAD	174	32,150.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
25	ADS	BIENES	Adquisición de 20 Laptop	UNIDAD	10	32,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
26	AMC	BIENES	Adquisición de 10 computadores *	UNIDAD	10	25,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA

27	AMC	BIENES	Adquisición de 4 Proyectoros con Ecran	UNIDAD	4	14,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
28	ADS	BIENES	Adquisición de Closets para los 7 Edificios y 36 Bungalows del CVH	UNIDAD		120,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
29	-	BIENES	Adquisición de 01 FAX	UNIDAD	1	750.00	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
30	AMC	BIENES	Adquisición de Lustradora Industrial Marca Chasqui	UNIDAD	3	15,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
31	ADS	BIENES	Adquisición de maquina lavadora de vajillas	UNIDAD	1	45,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
32	-	BIENES	Adquisición de máquina Procesadora de Alimentos	UNIDAD	1	6,735.40	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
33	-	BIENES	Adquisición de máquina peladora de papas	UNIDAD	1	6,701.72	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
34	AMC	BIENES	Adquisición de mueble LINEAL de autoservicio	UNIDAD	1	37,287.17	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
35	AMC	SERVICIO	Servicio de remodelación y redistribución de las Cámaras de frio	SERVICIO	1	26,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
36	-	BIENES	Adquisición de coches para Traslados de Platos	UNIDAD	5	6,000.00	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
37	-	BIENES	Adquisición de SOFTWARE INFOREST	UNIDAD	1	7,075.00	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
38	-	BIENES	Adquisición de Estante con ruedas de 5 pisos	UNIDAD	1	5,000.00	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
39	AMC	BIENES	Adquisición de menaje de cocina	UNIDAD	1	30,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
ÁREAS VERDES										
40	AMC	BIENES	Adquisición de Tractor Podador 15.5 HP	UNIDAD	2	18,564.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
ÁREA DE LOGÍSTICA										
41	ADP	BIENES	Adquisición de Combustible - Petróleo Diesel 2	GALONES	24,570	262,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
42	LP	BIENES	Adquisición de Carne de Ave - Pollo	KG.	50,310	378,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
43	ADS	BIENES	Adquisición de Carne de Res	KG.	6,281	123,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
44	AMC	BIENES	Instalación de Cámara de frio en el Almacén Central	UNIDAD	1	35,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
45	AMC	SERVICIO	Servicio de Remodelación y Reestructuración Integral del Almacén Central del CVH	UNIDAD	1	20,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
46	AMC	BIENES	Adquisición de Útiles de Oficina	UNIDAD		30,000.00	SOLES	ENERO	PROCESO	LOGISTICA
47	-	BIENES	Adquisición de Estantería para el Archivo Central del CVH	UNIDAD	1	10,000.00	SOLES	ENERO	C/D	LOGISTICA
						2,492,188.30				

Nota. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU

PLAN OPERATIVO FEBRERO 2016**ENTIDAD: CENTRO VACACIONAL HUAMPANI****RUC: 20155140942****INSTRUMENTO QUE APRUEBA EL PAC:**

N. REF	TIPO DE PROCESO	OBJETO	SÍNTESIS DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR REFERENCIAL	TIPO DE MONEDA	FECHA PROBABLE DE CONVO	MODALIDAD DE ADQUISICIÓN	ÓRGANO ENCARGADO DE LA
ÁREA DE OPERACIONES										
1	ADS	BIENES	Adquisición de un Caldero para las Instalaciones de cocina del CVH	UNIDAD	1	56,600.00	SOLES	FEBRERO	PROCESO	LOGISTICA
2	ADS	SERVICIO	Servicio de Conversión de Petróleo Diesel a GLP	UNIDAD	1	25,000.00	SOLES	FEBRERO	PROCESO	LOGISTICA
3	-	BIENES	Adquisición de Bicicletas para el Área de Operaciones y Carpintería	UNIDAD	3	1,800.00	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
4	-	BIENES	Adquisición de Motofurgon 125 CC	UNIDAD	1	6,000.00	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
5	CP	SERVICIO	Servicio de Vigilancia y Seguridad en el Colegio Mayor Presidente del Perú	SERVICIO	1	283,248.00	SOLES	FEBRERO	PROCESO	LOGISTICA
ÁREAS VERDES										
6	-	BIENES	Instalación de Sistema Móvil de riego tecnificado	UNIDAD	1	9,328.41	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
7	-	BIENES	Adquisición de Microcomputadora + Impresora	UNIDAD	1	3,500.00	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
8	-	BIENES	Adquisición de Herramientas diversas de jardinería	UNIDAD	1	10,000.00	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
9	-	BIENES	Adquisición de Sopladora Aspiradora de Hojas	UNIDAD	1	6,000.00	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS										
10	-	BIENES	Adquisición de Sistema de Control de Asistencia	UNIDAD	1	7,877.80	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
11	-	BIENES	Adquisición de Computadora + Impresora	UNIDAD	1	3,500.00	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
12	AMC	SERVICIO	Servicio de Capacitación para las Áreas Administrativas	UNIDAD	1	20,000.00	SOLES	FEBRERO	PROCESO	LOGISTICA
13	AMC	SERVICIO	Servicio de Capacitación para las Áreas Operativas	UNIDAD	1	15,000.00	SOLES	FEBRERO	PROCESO	LOGISTICA
14	-	BIENES	Adquisición de Software de Planillas para el CVH	UNIDAD	1	5,000.00	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
15	-	BIENES	Adquisición de muebles de oficina	UNIDAD	1	4,300.00	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
ÁREA DE SISTEMAS										
16	-	BIENES	Adquisición de Servidor para el CVH	UNIDAD	1	6,000.00	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
17	AMC	BIENES	Adquisición de Licencias de Software - Sistema Operativo y Aplicativos	UNIDAD	10	13,900.00	SOLES	FEBRERO	PROCESO	LOGISTICA
18	AMC	BIENES	Adquisición de Equipos de Computo	UNIDAD	8	28,000.00	SOLES	FEBRERO	PROCESO	LOGISTICA
19	-	BIENES	Adquisición de Fotocopiadora - 100 ppm Digital	UNIDAD	1	5,094.00	SOLES	FEBRERO	C/D	LOGISTICA
20	AMC	BIENES	Adquisición de Suministros de Computo	UNIDAD	1	15,000.00	SOLES	FEBRERO	PROCESO	LOGISTICA
						525,148.21				

Nota. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU

PLAN OPERATIVO MARZO 2016**ENTIDAD: CENTRO VACACIONAL HUAMPANI****RUC: 20155140942****INSTRUMENTO QUE APRUEBA EL PAC:**

N. REF	TIPO DE PROCESO	OBJETO	SÍNTESIS DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR REFERENCIAL	TIPO DE MONEDA	FECHA PROBABLE DE CONVOCATORIA	MODALIDAD DE ADQUISICIÓN	ÓRGANO ENCARGADO DE LA ADQUISICIÓN O CONTRATACIÓN
ÁREA DE OPERACIONES										
1	ADS	BIENES	Adquisición de Grupo electrógeno	UNIDAD	1	128,000.00	SOLES	MARZO	PROCESO	LOGISTICA
ÁREA DE ALOJAMIENTO Y CONVENCIONES										
2	ADS	BIENES	Adquisición de Techo para la Carpa Central del CVH	UNIDAD	1	67,920.00	SOLES	MARZO	PROCESO	LOGISTICA
						195,920.00				

Nota. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU
PLAN OPERATIVO MENSUAL 2016 X ÁREAS

	Área de Operaciones	Área de Alojamiento y Convenciones	Área de Alimentos y Bebidas	Áreas Verdes	Área de RRHH	Área de Sistemas	Área de Logística	Área de Operaciones	Área de Alojamiento y Convenciones	TOTAL
Enero	809,000.00	636,825.00	169,799.30	18,564.00	0.00	0.00	858,000.00	0.00	0.00	2,492,188.30
Febrero	372,648.00	0	0	28,828.41	55,677.80	67,994.00	0	0	0	525,148.21
Marzo	0	0	0	0	0	0	0	128,000.00	67,920.00	195,920.00
TOTAL	1,181,648.00	636,825.00	169,799.30	47,392.41	55,677.80	67,994.00	858,000.00	128,000.00	67,920.00	3,213,256.51

Nota. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU

Anexo 9: Estado de Ganancias y Pérdidas Projectado

CENTRO VACACIONAL HUAMPANÍ													
Estado de Ganancias y Pérdidas													
Al 31 de diciembre de 2007 - 2019													
(en nuevos soles)													
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas													
A terceros	1,530,564	1,886,634	1,434,854	2,298,471	3,325,225	4,758,398	9,164,831	9,623,073	10,104,227	10,609,438	11,139,910	11,696,905	12,281,750
A empresas vinculadas													
Otros ingresos operacionales													
A terceros													
A empresas vinculadas													
TOTAL INGRESOS BRUTOS	1,530,564	1,886,634	1,434,854	2,298,471	3,325,225	4,758,398	9,164,831	9,623,073	10,104,227	10,609,438	11,139,910	11,696,905	12,281,750
Costo de ventas	- 2,533,181	- 2,670,270	- 2,934,519	- 3,258,415	- 1,787,474	- 2,078,199	- 3,773,321	- 3,961,987	- 4,160,086	- 4,368,091	- 4,586,495	- 4,815,820	- 5,056,611
A terceros													
A empresas vinculadas													
UTILIDAD BRUTA	- 1,002,617	- 783,636	- 1,499,665	- 959,944	1,537,751	2,680,199	5,391,510	5,661,086	5,944,140	6,241,347	6,553,415	6,881,085	7,225,140
Gastos de administración	- 927,265	- 1,125,175	- 955,876	- 842,965	- 2,034,018	- 1,488,329	- 1,247,039	- 1,309,390	- 1,374,860	- 1,443,603	- 1,515,783	- 1,591,572	- 1,671,151
Gastos de ventas	- 73,205	- 52,334	- 80,084	- 138,296	- 1,102,409	- 2,776,059	- 3,053,664	- 3,206,348	- 3,366,665	- 3,534,998	- 3,711,748	- 3,897,336	- 4,092,202
Otros ingresos			488,251	321,239		82,443	786,313	825,629	866,911	910,256	955,769	1,003,557	1,053,735
Otros Gastos			- 216,137	- 45,630	- 563,870	- 725,576	- 600,281	- 630,295	- 661,810	- 694,900	- 729,645	- 766,128	- 804,434
UTILIDAD OPERATIVA	- 2,003,087	- 1,961,145	- 2,263,511	- 1,665,596	- 2,162,546	- 2,227,322	1,276,840	1,340,682	1,407,716	1,478,102	1,552,007	1,629,607	1,711,087
OTROS INGRESOS (GASTOS)								-	-	-	-	-	-
Ingresos diversos	222,780	176,684			306,821			-	-	-	-	-	-
Ingresos excepcionales	364,049	208,929						-	-	-	-	-	-
Ingresos financieros	397	1,859	1,066	106				-	-	-	-	-	-
Cargas Excepcionales	- 387,094	- 159,035			- 183,229	- 321,116	- 154,606	- 162,336	- 170,453	- 178,976	- 187,925	- 197,321	- 207,187
Cargas Financieras	- 17,441	- 34,898	- 37,290	- 47,496	- 39,624	- 37,331	- 36,258	- 38,071	- 39,974	- 41,973	- 44,072	- 46,275	- 48,589
REI del Ejercicio	21,332							-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS, PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA RENTA	1,799,064	1,767,606	2,299,735	1,712,986	2,078,578	2,585,768	1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312
Participaciones													
Impuesto a la renta													
RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	1,799,064	1,767,606	2,299,735	1,712,986	2,078,578	2,585,768	1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312
Ingresos extraordinarios													
Gastos extraordinarios													
RESULTADO ANTES DE INTERES MINORITARIO	1,799,064	1,767,606	2,299,735	1,712,986	2,078,578	2,585,768	1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312
Interés minoritario													
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1,799,064	1,767,606	2,299,735	1,712,986	2,078,578	2,585,768	1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,799,064	1,767,606	2,299,735	1,712,986	2,078,578	2,585,768	1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312

Nota. Estado de Ganancias y pérdidas proyectado. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU

Anexo 10: Balance General Proyectado

CENTRO VACACIONAL HUAMPANÍ
Balance General Proyectado
Al 31 de diciembre de 2007 – 2019
(en nuevos soles)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO													
ACTIVO CORRIENTE													
Caja y Bancos	208,310	258,194	133,840	51,624	353,253	247,109	200,303	230,348	264,900	304,635	350,330	402,880	463,312
Valores Negociables								-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar Comerciales	715,892	1,048,672	826,382				1,085,976	1,248,872	1,436,203	1,651,634	1,899,379	2,184,286	2,511,928
Menos : Provisión Cobranza dudosa	- 87,469	- 64,155						-	-	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar a vinculados		56,184	25,420	1,207,252	597,770	8,672,794	3,567,129	3,388,772	3,219,334	3,058,367	2,905,449	2,760,176	2,622,167
Otras cuentas por cobrar	97,043			94,270	63,605	12,576	1,188,859	1,129,416	1,072,946	1,019,298	968,333	919,917	873,921
Menos : Provisión Cobranza dudosa	- 34,995	- 13,012						-	-	-	-	-	-
Existencias	99,183	98,464	83,848	127,571	121,727	111,539	137,110	157,676	181,328	208,527	239,806	275,777	317,143
Menos : Prov. desva. De existencia								-	-	-	-	-	-
Gastos pagados por anticipo	792,475	972,791	652,343	318,327	127,947	3,275	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,790,439	2,357,138	1,721,833	1,799,044	1,264,302	9,047,294	6,179,377	6,155,086	6,174,711	6,242,461	6,363,297	6,543,036	6,788,472
								-	-	-	-	-	-
ACTIVO NO CORRIENTE								-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar a largo plazo						-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar a vinculadas a largo plazo						-	-	-	-	-	-	-	-
Otras ctas por cobrar a largo plazo					266,215	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones permanentes	39,731	39,731	39,731	39,731	39,731	39,731	39,731	45,690	52,544	60,425	69,489	79,913	91,900
Menos : Fluctuaciones de valores y cobranza						16,057,359	20,411,103	20,615,214	20,821,366	21,029,579	21,239,875	21,452,274	21,666,797
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	20,651,299	20,705,732	20,623,366	17,165,872	16,755,247	341,104	554,344	565,431	576,740	588,275	600,040	612,041	624,282
Menos: Depreciación acumulada	- 2,415,246	- 2,969,661	- 3,319,512					-	-	-	-	-	-
Provisión para desval. de los bienes del activo fijo								-	-	-	-	-	-
Activos intangibles	42,467	46,351	46,351					-	-	-	-	-	-
Menos: Amortización Acumulada intangible			- 8,284					-	-	-	-	-	-
Imppto. a la Renta y Particip. diferidos activos								-	-	-	-	-	-
Otros activos	335,534	500	84,941	268,664	217,139	86,641	91,670	105,421	121,234	139,419	160,332	184,382	212,039
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	18,653,785	17,822,653	17,466,593	17,474,267	17,278,331	16,524,835	21,096,848	21,331,756	21,571,884	21,817,699	22,069,737	22,328,609	22,595,017
TOTAL ACTIVO	20,444,224	20,179,791	19,188,426	19,273,311	18,542,633	25,572,129	27,276,225	27,486,842	27,746,594	28,060,160	28,433,034	28,871,645	29,383,490
								-	-	-	-	-	-
PASIVO Y PATRIMONIO								-	-	-	-	-	-
PASIVO CORRIENTE								-	-	-	-	-	-
Sobregiros y Pagarés bancarios		35,275	-			-	-	-	-	-	-	-	-

Cuentas por cobrar comerciales	183,412	-	111,979	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar a vinculados		141,659	285,446	667,213	277,541	1,744,798	1,084,713	1,247,420	1,434,533	1,649,713	1,897,170	2,181,745	2,509,007	
Otras cuentas por pagar	127,571	262,634	116,863	15,878	17,104	43,019	122,772	141,188	162,366	186,721	214,729	246,938	283,979	
Parte cte. Deudas a Largo plazo				98,381	27,658	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	310,983	439,568	514,288	781,472	322,303	1,787,817	1,207,485	1,388,608	1,596,899	1,836,434	2,111,899	2,428,684	2,792,986	
								-	-	-	-	-	-	
PASIVO NO CORRIENTE								-	-	-	-	-	-	
Deudas a largo plazo	1,992,328	-	16,292	1,035,273	980,690	1,003,800	891,213	1,024,894	1,178,629	1,355,423	1,558,736	1,792,547	2,061,429	
Cuentas por pagar a vinculados		1,680,855	1,099,353			15,646	16,832	19,357	22,260	25,599	29,439	33,855	38,934	
Ingresos diferidos		21,093				6,478,319	9,991,947	11,490,739	12,579,048	12,413,082	12,240,480	12,058,079	11,862,360	
Impt a la renta y partic. Diferidos pasivo						89,915	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,992,328	1,701,948	1,115,645	1,035,273	980,690	7,587,681	10,899,992	12,534,990	13,779,937	13,794,104	13,828,656	13,884,481	13,962,722	
TOTAL PASIVO	2,303,311	2,141,516	1,629,933	1,816,745	1,302,993	9,375,498	12,107,477	13,923,598	15,376,836	15,630,538	15,940,554	16,313,165	16,755,709	
Contingencia														
Interés minoritario														
PATRIMONIO														
Capital	4,073,990	4,073,990	4,073,990	4,073,990	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	11,172,469	
Capital Adicional	7,098,479	7,098,479	7,098,479	7,098,479										
Acciones de inversión		3,877,359												
Excedente de Revaluación	3,877,359	2,756,051	3,877,359											
Reservas														
Resultados acumulados	3,091,085	232,395	2,808,396	6,284,097	6,067,170	5,024,162	2,910,302	1,250,499						
Resultado del ejercicio			- 299,735				1,085,976	1,140,275	1,197,289	1,257,153	1,320,011	1,386,011	1,455,312	
TOTAL PATRIMONIO	18,140,913	18,038,274	17,558,489	17,456,566	17,239,640	16,196,632	15,168,748	13,563,243	12,369,758	12,429,622	12,492,480	12,558,481	12,627,781	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20,444,224	20,179,790	19,188,422	19,273,311	18,542,633	25,572,129	27,276,225	27,486,841	27,746,594	28,060,161	28,433,035	28,871,645	29,383,490	

Nota. Balance General proyectado. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU

Anexo 11: Flujo de Efectivo Proyectado
CENTRO VACACIONAL HUAMPANÍ
Estado de Flujo de Efectivo
Al 31 de diciembre de 2007 - 2019
(en nuevos soles)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	1,530,564	1,886,634	1,434,854	2,298,471	3,325,225	4,758,398	9,164,831	9,623,073	10,104,227	10,609,438	11,139,910	11,696,905	12,281,750
Gastos													
Compras de MP - CV	- 2,533,181	- 2,670,270	- 2,934,519	- 3,258,415	- 1,787,474	- 2,078,199	- 3,773,321	- 3,961,987	- 4,160,086	- 4,368,091	- 4,586,495	- 4,815,820	- 5,056,611
Gastos de Administración	- 927,265	- 1,125,175	- 955,876	- 842,965	- 2,034,018	- 1,488,329	- 1,247,039	- 1,309,390	- 1,374,860	- 1,443,603	- 1,515,783	- 1,591,572	- 1,671,151
Gastos de Ventas	- 73,205	- 52,334	- 80,084	- 138,296	- 1,102,409	- 2,776,059	- 3,053,664	- 3,206,348	- 3,366,665	- 3,534,998	- 3,711,748	- 3,897,336	- 4,092,202
Otros Gastos de ventas	-	-	- 216,137	- 45,630	- 563,870	- 725,576	- 600,281	- 630,295	- 661,810	- 694,900	- 729,645	- 766,128	- 804,434
Cargas Financieras	- 17,441	- 34,898	- 37,290	- 47,496	- 39,624	- 37,331	- 36,258	- 38,071	- 39,974	- 41,973	- 44,072	- 46,275	- 48,589
Cargas Excepcionales	- 387,094	- 159,035	-	-	- 183,229	- 321,116	- 154,606	- 162,336	- 170,453	- 178,976	- 187,925	- 197,321	- 207,187
Imprevistos	- 45,917	- 37,733	- 28,697	- 45,969	- 66,505	- 95,168	- 229,121	- 240,577	- 252,606	- 265,236	- 278,498	- 292,423	- 307,044
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- 2,453,539	- 2,192,811	- 2,817,749	- 2,080,300	- 2,451,904	- 2,763,380	70,542	74,069	77,772	81,661	85,744	90,031	94,533
Saldo Final de Caja	- 2,453,539	- 2,192,811	- 2,817,749	- 2,080,300	- 2,451,904	- 2,763,380	70,542	74,069	77,772	81,661	85,744	90,031	94,533
		Año 1	Año 2	Año 3									
INVERSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO S/.	- 140,900	81,661	85,744	90,031									
COK	17.38%												
VNA ECONOMICO	S/.39,681												
TIR	37%												

Nota. Flujo de Efectivo proyectado. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13099&id_tema=5&ver=#.Wx3In0gvzIU

Anexo 12: Cálculo del COK

Datos del Riesgo:

Empresas del Sector

Rf	4.05%	BE	2.36	Damodaran Ratio Deuda capital/Promedio de 6 empresas del sector
RM	6.00	D/C	0.78	
	Tasa Impuestos		30.00%	
		BOA emp ext	1.53	

COSTO DE CAPITAL Y TASAS DE DESCUENTO

rf	4.05%	RM	6.00
-----------	--------------	-----------	-------------

Riesgo País	1.82%
--------------------	--------------

1. COSTO DE CAPITAL ECONÓMICO (KOA)

KE a la Estructura D/C dada		en Perú t= 30%
D/C (Empresa)	0.78	
BE (Beta Patrim. a D/C)	2.36	
KE = rf + BE (RM - rf)		
KE (COK Acc. a D/C)	14.12	%

Beta No Apalancado (On Assets)		
Tasa Impuestos	30.0%	
Boa = Be / [1+(1-T)D/C]		
BoA (No Apalancado)	1.53	
KOA = rf + BOA (RM - rf)		
KOA (COK Econ. Puro)	9.16	%
	23.28	COK PARA LA EMPRESA

Anexo 13: DAMODARAN

Date updated:	05-ene-16								
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu								
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures					US companies			
Home Page:	http://www.damodaran.com								
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html								
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls								
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm								
Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity
Advertising	44	1.08	56.26%	3.90%	0.70	5.18%	0.74	0.6415	71.03%
Aerospace/Defense	92	1.33	20.50%	13.51%	1.13	5.53%	1.20	0.4706	46.90%
Air Transport	20	1.27	69.78%	18.34%	0.81	4.42%	0.85	0.4583	51.95%
Apparel	63	1.06	27.86%	13.84%	0.85	3.43%	0.88	0.5264	60.62%
Auto & Truck	19	0.96	128.04%	8.01%	0.44	6.94%	0.47	0.5315	33.71%
Auto Parts	65	1.29	32.91%	9.64%	0.99	8.65%	1.08	0.5060	55.06%
Bank (Money Center)	9	1.11	216.41%	25.82%	0.43	9.98%	0.47	0.1576	32.77%
Banks (Regional)	644	0.51	78.59%	24.11%	0.32	11.86%	0.36	0.1768	28.93%
Beverage (Alcoholic)	22	0.94	18.25%	11.28%	0.81	1.29%	0.82	0.5431	58.51%
Beverage (Soft)	43	1.15	22.98%	5.97%	0.95	4.20%	0.99	0.6125	54.55%
Broadcasting	29	1.29	94.73%	21.20%	0.74	1.90%	0.75	0.4036	47.22%
Brokerage & Investment Banking	42	1.35	285.54%	18.15%	0.40	11.33%	0.46	0.3991	48.05%
Building Materials	39	1.18	33.15%	22.43%	0.94	4.47%	0.98	0.3619	44.27%
Business & Consumer Services	159	1.19	35.33%	13.76%	0.91	4.04%	0.95	0.5041	50.13%
Cable TV	19	1.23	49.61%	17.19%	0.87	1.41%	0.89	0.4384	41.58%
Chemical (Basic)	42	1.17	61.95%	8.24%	0.74	7.73%	0.81	0.5278	54.20%

Chemical (Diversified)	9	1.55	38.27%	18.35%	1.18	6.35%	1.27	0.4231	40.56%
Chemical (Specialty)	104	1.25	31.38%	8.45%	0.97	4.49%	1.01	0.4718	50.43%
Coal & Related Energy	38	1.49	312.08%	0.95%	0.36	6.03%	0.39	0.7400	86.78%
Computer Services	118	1.17	28.87%	12.84%	0.94	6.44%	1.00	0.5040	51.74%
Computers/Peripherals	64	1.33	18.65%	5.48%	1.13	7.38%	1.22	0.4964	63.91%
Construction Supplies	52	1.65	59.08%	17.00%	1.11	6.14%	1.18	0.4072	42.41%
Diversified	26	1.01	55.72%	15.20%	0.68	6.92%	0.74	0.3935	27.37%
Drugs (Biotechnology)	411	1.28	14.29%	1.80%	1.12	5.92%	1.19	0.5788	88.89%
Drugs (Pharmaceutical)	157	1.02	13.01%	3.90%	0.90	3.71%	0.94	0.5688	77.30%
Education	40	1.05	46.24%	12.05%	0.75	12.90%	0.86	0.5333	59.62%
Electrical Equipment	120	1.15	21.91%	6.58%	0.95	7.40%	1.03	0.6246	71.04%
Electronics (Consumer & Office)	25	1.23	14.81%	9.71%	1.09	6.76%	1.16	0.5600	63.42%
Electronics (General)	167	1.03	19.79%	9.47%	0.87	11.28%	0.98	0.4592	59.34%
Engineering/Construction	51	1.32	41.91%	11.63%	0.96	9.84%	1.07	0.5027	57.02%
Entertainment	84	1.21	29.94%	3.25%	0.94	3.85%	0.98	0.6763	63.16%
Environmental & Waste Services	97	1.10	38.80%	7.49%	0.81	1.09%	0.82	0.6108	65.51%
Farming/Agriculture	37	1.25	75.73%	9.28%	0.74	4.30%	0.77	0.5456	48.69%
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	272	0.65	1338.71%	18.75%	0.05	2.25%	0.06	0.2686	34.97%
Food Processing	89	0.89	26.16%	14.09%	0.72	2.46%	0.74	0.4237	38.29%
Food Wholesalers	14	0.73	24.97%	15.85%	0.60	1.25%	0.61	0.4020	54.49%
Furn/Home Furnishings	30	1.23	30.94%	15.53%	0.98	2.81%	1.00	0.4213	44.49%
Green & Renewable Energy	28	1.62	132.92%	0.77%	0.70	16.85%	0.84	0.6692	62.36%
Healthcare Products	254	1.03	19.50%	6.42%	0.87	5.32%	0.92	0.4977	62.16%
Healthcare Support Services	127	1.05	28.62%	13.84%	0.84	5.45%	0.89	0.5328	54.32%
Healthcare Information and Technology	126	1.11	17.70%	6.96%	0.95	3.45%	0.99	0.5641	60.52%
Homebuilding	34	1.12	60.86%	21.79%	0.76	6.20%	0.81	0.3352	41.71%
Hospitals/Healthcare Facilities	58	0.82	98.46%	10.41%	0.44	1.35%	0.44	0.3952	36.49%

Hotel/Gaming	73	0.97	55.41%	11.34%	0.65	4.09%	0.68	0.4214	46.75%
Household Products	134	1.05	20.02%	8.86%	0.89	3.21%	0.91	0.5864	62.02%
Information Services	70	1.00	15.52%	16.46%	0.89	3.49%	0.92	0.3596	40.74%
Insurance (General)	20	1.04	42.76%	21.73%	0.78	4.76%	0.82	0.2247	33.57%
Insurance (Life)	25	1.28	79.07%	20.29%	0.79	13.57%	0.91	0.2733	35.59%
Insurance (Prop/Cas.)	53	0.90	31.39%	21.85%	0.72	4.55%	0.75	0.2212	32.93%
Investments & Asset Management	145	1.17	76.37%	7.90%	0.69	14.65%	0.81	0.3926	37.84%
Machinery	130	1.44	27.57%	15.24%	1.16	5.33%	1.23	0.4385	46.07%
Metals & Mining	114	1.55	85.76%	1.42%	0.84	3.63%	0.87	0.7487	91.02%
Office Equipment & Services	24	1.82	60.56%	19.14%	1.22	5.83%	1.29	0.3991	41.58%
Oil/Gas (Integrated)	7	1.54	16.50%	8.14%	1.33	3.11%	1.38	0.5230	50.24%
Oil/Gas (Production and Exploration)	351	1.63	82.48%	2.91%	0.91	4.47%	0.95	0.6976	80.22%
Oil/Gas Distribution	79	1.22	94.36%	5.60%	0.65	1.00%	0.65	0.4387	47.82%
Oilfield Svcs/Equip.	143	1.74	39.08%	9.56%	1.29	8.72%	1.41	0.5552	69.62%
Packaging & Container	25	1.26	54.73%	21.41%	0.88	2.57%	0.91	0.3542	32.10%
Paper/Forest Products	20	1.52	89.06%	15.88%	0.87	3.02%	0.89	0.3852	38.53%
Power	73	0.80	83.44%	23.38%	0.49	2.51%	0.50	0.2607	29.31%
Precious Metals	113	1.29	50.03%	1.60%	0.87	16.27%	1.03	0.7030	93.13%
Publishing & Newspapers	39	1.45	49.57%	13.67%	1.01	5.28%	1.07	0.4452	51.60%
R.E.I.T.	221	0.76	89.81%	2.17%	0.41	1.44%	0.41	0.2171	25.71%
Real Estate (Development)	21	1.41	62.89%	1.06%	0.87	6.72%	0.93	0.5535	36.15%
Real Estate (General/Diversified)	12	1.22	25.47%	9.64%	0.99	3.68%	1.03	0.3518	40.76%
Real Estate (Operations & Services)	55	1.50	64.54%	11.19%	0.95	4.19%	0.99	0.5382	43.44%
Recreation	65	0.91	31.61%	11.33%	0.71	4.48%	0.75	0.4801	45.47%
Reinsurance	3	1.03	39.48%	20.37%	0.78	12.27%	0.89	0.1255	29.15%
Restaurant/Dining	83	0.76	25.85%	18.54%	0.63	2.12%	0.64	0.4150	40.67%
Retail (Automotive)	26	1.06	53.16%	21.18%	0.75	1.05%	0.76	0.3211	46.34%

Retail (Building Supply)	5	1.47	18.73%	23.18%	1.29	1.52%	1.31	0.3598	50.34%
Retail (Distributors)	83	1.22	60.34%	16.42%	0.81	1.85%	0.83	0.5010	52.36%
Retail (General)	19	1.16	39.49%	24.75%	0.90	3.12%	0.92	0.2935	46.87%
Retail (Grocery and Food)	17	1.04	46.89%	23.56%	0.76	1.23%	0.77	0.3836	51.57%
Retail (Online)	39	1.58	8.49%	11.14%	1.46	4.03%	1.53	0.5392	50.54%
Retail (Special Lines)	124	1.07	46.68%	19.95%	0.78	3.47%	0.81	0.4567	50.69%
Rubber& Tires	4	1.66	65.26%	9.60%	1.04	11.26%	1.18	0.5027	38.00%
Semiconductor	87	1.39	12.57%	9.51%	1.24	5.50%	1.32	0.4118	51.24%
Semiconductor Equip	46	1.40	37.57%	11.25%	1.05	14.27%	1.22	0.4048	54.21%
Shipbuilding & Marine	11	1.24	56.95%	11.82%	0.83	1.76%	0.84	0.4948	60.89%
Shoe	11	0.82	6.79%	18.12%	0.78	3.85%	0.81	0.4392	39.02%
Software (Entertainment)	17	1.42	10.23%	1.56%	1.29	12.11%	1.46	0.5959	54.18%
Software (Internet)	308	1.34	4.43%	3.80%	1.28	3.29%	1.33	0.6266	64.71%
Software (System & Application)	241	1.33	12.18%	6.34%	1.19	4.43%	1.25	0.5048	59.22%
Steel	36	1.43	91.75%	11.49%	0.79	8.70%	0.86	0.4502	51.52%
Telecom (Wireless)	19	1.48	150.55%	9.38%	0.62	4.01%	0.65	0.5072	45.11%
Telecom. Equipment	121	1.29	20.72%	8.86%	1.09	6.98%	1.17	0.4771	57.78%
Telecom. Services	65	0.95	78.10%	11.89%	0.56	1.77%	0.57	0.4742	52.25%
Tobacco	20	1.91	19.84%	11.64%	1.63	2.01%	1.66	0.6963	48.90%
Transportation	21	1.41	31.12%	18.82%	1.13	5.19%	1.19	0.3969	40.03%
Transportation (Railroads)	12	1.15	30.49%	15.11%	0.92	1.31%	0.93	0.4147	31.20%
Trucking	26	1.69	101.22%	31.25%	1.00	3.04%	1.03	0.4031	43.08%
Unclassified	3	0.23	100.42%	0.00%	0.11	0.35%	0.11	0.4300	24.61%
Utility (General)	20	0.55	70.51%	26.58%	0.36	0.65%	0.36	0.1581	25.03%
Utility (Water)	18	0.47	49.00%	14.60%	0.33	0.70%	0.33	0.3123	36.78%
Total Market	7480	1.13	71.49%	10.95%	0.69	4.81%	0.73	0.4681	51.65%

Nota: DAMODARAN, Aswath. Betas by setor (en línea). US, 2016. (Citado 15 de Junio 2016). Excel. Recuperado de:

<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>.

Anexo 14: RIESGO DE MERCADO

Date updated:	31-dic-11	
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu	
What is this data?	Historical returns: Stocks, T.Bonds & T.Bills with premiums	US companies
Home Page:	http://www.damodaran.com	
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html	
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls	
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm	

Customized Geometric risk premium estimator

What is your riskfree rate?

LT

Enter your starting year

1928

Estimates of risk premiums from 1928, over the last 50 years and over the last 10 years are provided at the bottom of this table.

Value of stocks in starting year:

100

Value of T.Bills in starting year:

100

Value of T.bonds in starting year:

100

Estimate of risk premium based on your inputs:

4.54%

INVESTING, **Rentabilidad-Bono de EEUU a 10 años.** (en línea). US, 2016. (citado 15 de Junio 2016). Recuperado en: <http://es.investing.com/rates-bonds/us.-10-year-bond-yield-historical-data>

Year	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of \$ 100			Stocks – Bills	Stocks - Bonds	Historical risk premium
	<i>S&P 500</i>	<i>3-month T.Bill</i>	<i>10-year T. Bond</i>	Stocks	T.Bills	T.Bonds			
1928	43.81%	3.08%	0.84%	\$ 143.81	\$ 103.08	\$ 100.84	40.73%	42.98%	
1929	-8.30%	3.16%	4.20%	\$ 131.88	\$ 106.34	\$105.07	-11.46%	-12.50%	
1930	-25.12%	4.55%	4.54%	\$98.75	\$ 111.18	\$109.85	-29.67%	-29.66%	
1931	-43.84%	2.31%	-2.56%	\$55.46	\$ 113.74	\$107.03	-46.15%	-41.28%	
1932	-8.64%	1.07%	8.79%	\$50.66	\$ 114.96	\$116.44	-9.71%	-17.43%	
1933	49.98%	0.96%	1.86%	\$75.99	\$ 116.06	\$118.60	49.02%	48.13%	
1934	-1.19%	0.32%	7.96%	\$75.09	\$ 116.44	\$128.05	-1.51%	-9.15%	
1935	46.74%	0.18%	4.47%	\$ 110.18	\$ 116.64	\$133.78	46.57%	42.27%	
1936	31.94%	0.17%	5.02%	\$ 145.38	\$ 116.84	\$140.49	31.77%	26.93%	
1937	-35.34%	0.30%	1.38%	\$94.00	\$ 117.19	\$142.43	-35.64%	-36.72%	
1938	29.28%	0.08%	4.21%	\$ 121.53	\$ 117.29	\$148.43	29.21%	25.07%	
1939	-1.10%	0.04%	4.41%	\$ 120.20	\$ 117.33	\$154.98	-1.14%	-5.51%	
1940	-10.67%	0.03%	5.40%	\$ 107.37	\$ 117.36	\$163.35	-10.70%	-16.08%	
1941	-12.77%	0.08%	-2.02%	\$93.66	\$ 117.46	\$160.04	-12.85%	-10.75%	
1942	19.17%	0.34%	2.29%	\$ 111.61	\$ 117.85	\$163.72	18.84%	16.88%	
1943	25.06%	0.38%	2.49%	\$ 139.59	\$ 118.30	\$167.79	24.68%	22.57%	
1944	19.03%	0.38%	2.58%	\$ 166.15	\$ 118.75	\$172.12	18.65%	16.45%	
1945	35.82%	0.38%	3.80%	\$ 225.67	\$ 119.20	\$178.67	35.44%	32.02%	
1946	-8.43%	0.38%	3.13%	\$ 206.65	\$ 119.65	\$184.26	-8.81%	-11.56%	
1947	5.20%	0.57%	0.92%	\$ 217.39	\$ 120.33	\$185.95	4.63%	4.28%	
1948	5.70%	1.02%	1.95%	\$ 229.79	\$ 121.56	\$189.58	4.68%	3.75%	
1949	18.30%	1.10%	4.66%	\$ 271.85	\$ 122.90	\$198.42	17.20%	13.64%	
1950	30.81%	1.17%	0.43%	\$ 355.60	\$ 124.34	\$199.27	29.63%	30.38%	
1951	23.68%	1.48%	-0.30%	\$ 439.80	\$ 126.18	\$198.68	22.20%	23.97%	

1952	18.15%	1.67%	2.27%	\$ 519.62	\$ 128.29	\$203.19	16.48%	15.88%	
1953	-1.21%	1.89%	4.14%	\$ 513.35	\$ 130.72	\$211.61	-3.10%	-5.35%	
1954	52.56%	0.96%	3.29%	\$ 783.18	\$ 131.98	\$218.57	51.60%	49.27%	
1955	32.60%	1.66%	-1.34%	\$ 1,038.47	\$ 134.17	\$215.65	30.94%	33.93%	
1956	7.44%	2.56%	-2.26%	\$ 1,115.73	\$ 137.60	\$210.79	4.88%	9.70%	
1957	-10.46%	3.23%	6.80%	\$ 999.05	\$ 142.04	\$225.11	-13.69%	-17.25%	
1958	43.72%	1.78%	-2.10%	\$ 1,435.84	\$ 144.57	\$220.39	41.94%	45.82%	
1959	12.06%	3.26%	-2.65%	\$ 1,608.95	\$ 149.27	\$214.56	8.80%	14.70%	
1960	0.34%	3.05%	11.64%	\$ 1,614.37	\$ 153.82	\$239.53	-2.71%	-11.30%	6.11%
1961	26.64%	2.27%	2.06%	\$ 2,044.40	\$ 157.30	\$244.46	24.37%	24.58%	6.62%
1962	-8.81%	2.78%	5.69%	\$ 1,864.26	\$ 161.67	\$258.38	-11.59%	-14.51%	5.97%
1963	22.61%	3.11%	1.68%	\$ 2,285.80	\$ 166.70	\$262.74	19.50%	20.93%	6.36%
1964	16.42%	3.51%	3.73%	\$ 2,661.02	\$ 172.54	\$272.53	12.91%	12.69%	6.53%
1965	12.40%	3.90%	0.72%	\$ 2,990.97	\$ 179.28	\$274.49	8.50%	11.68%	6.66%
1966	-9.97%	4.84%	2.91%	\$ 2,692.74	\$ 187.95	\$282.47	-14.81%	-12.88%	6.11%
1967	23.80%	4.33%	-1.58%	\$ 3,333.69	\$ 196.10	\$278.01	19.47%	25.38%	6.57%
1968	10.81%	5.26%	3.27%	\$ 3,694.23	\$ 206.41	\$287.11	5.55%	7.54%	6.60%
1969	-8.24%	6.56%	-5.01%	\$ 3,389.77	\$ 219.96	\$272.71	-14.80%	-3.23%	6.33%
1970	3.56%	6.69%	16.75%	\$ 3,510.49	\$ 234.66	\$318.41	-3.12%	-13.19%	5.90%
1971	14.22%	4.54%	9.79%	\$ 4,009.72	\$ 245.32	\$349.57	9.68%	4.43%	5.87%
1972	18.76%	3.95%	2.82%	\$ 4,761.76	\$ 255.01	\$359.42	14.80%	15.94%	6.08%
1973	-14.31%	6.73%	3.66%	\$ 4,080.44	\$ 272.16	\$372.57	-21.03%	-17.97%	5.50%
1974	-25.90%	7.78%	1.99%	\$ 3,023.54	\$ 293.33	\$379.98	-33.68%	-27.89%	4.64%
1975	37.00%	5.99%	3.61%	\$ 4,142.10	\$ 310.90	\$393.68	31.01%	33.39%	5.17%
1976	23.83%	4.97%	15.98%	\$ 5,129.20	\$ 326.35	\$456.61	18.86%	7.85%	5.22%
1977	-6.98%	5.13%	1.29%	\$ 4,771.20	\$ 343.09	\$462.50	-12.11%	-8.27%	4.93%
1978	6.51%	6.93%	-0.78%	\$ 5,081.77	\$ 366.87	\$458.90	-0.42%	7.29%	4.97%

1979	18.52%	9.94%	0.67%	\$ 6,022.89	\$ 403.33	\$461.98	8.58%	17.85%	5.21%
1980	31.74%	11.22%	-2.99%	\$ 7,934.26	\$ 448.58	\$448.17	20.52%	34.72%	5.73%
1981	-4.70%	14.30%	8.20%	\$ 7,561.16	\$ 512.73	\$484.91	-19.00%	-12.90%	5.37%
1982	20.42%	11.01%	32.81%	\$ 9,105.08	\$ 569.18	\$644.04	9.41%	-12.40%	5.10%
1983	22.34%	8.45%	3.20%	\$ 11,138.90	\$ 617.26	\$664.65	13.89%	19.14%	5.34%
1984	6.15%	9.61%	13.73%	\$ 11,823.51	\$ 676.60	\$755.92	-3.47%	-7.59%	5.12%
1985	31.24%	7.49%	25.71%	\$ 15,516.60	\$ 727.26	\$ 950.29	23.75%	5.52%	5.13%
1986	18.49%	6.04%	24.28%	\$ 18,386.33	\$ 771.15	\$1,181.06	12.46%	-5.79%	4.97%
1987	5.81%	5.72%	-4.96%	\$ 19,455.08	\$ 815.27	\$1,122.47	0.09%	10.77%	5.07%
1988	16.54%	6.45%	8.22%	\$ 22,672.40	\$ 867.86	\$1,214.78	10.09%	8.31%	5.12%
1989	31.48%	8.11%	17.69%	\$ 29,808.58	\$ 938.24	\$1,429.72	23.37%	13.78%	5.24%
1990	-3.06%	7.55%	6.24%	\$ 28,895.11	\$ 1,009.08	\$1,518.87	-10.61%	-9.30%	5.00%
1991	30.23%	5.61%	15.00%	\$ 37,631.51	\$ 1,065.69	\$1,746.77	24.62%	15.23%	5.14%
1992	7.49%	3.41%	9.36%	\$ 40,451.51	\$ 1,101.98	\$1,910.30	4.09%	-1.87%	5.03%
1993	9.97%	2.98%	14.21%	\$ 44,483.33	\$ 1,134.84	\$2,181.77	6.98%	-4.24%	4.90%
1994	1.33%	3.99%	-8.04%	\$ 45,073.14	\$ 1,180.07	\$2,006.43	-2.66%	9.36%	4.97%
1995	37.20%	5.52%	23.48%	\$ 61,838.19	\$ 1,245.15	\$2,477.55	31.68%	13.71%	5.08%
1996	22.68%	5.02%	1.43%	\$ 75,863.69	\$ 1,307.68	\$2,512.94	17.66%	21.25%	5.30%
1997	33.10%	5.05%	9.94%	\$100,977.34	\$ 1,373.76	\$2,762.71	28.05%	23.16%	5.53%
1998	28.34%	4.73%	14.92%	\$129,592.25	\$ 1,438.70	\$3,174.95	23.61%	13.42%	5.63%
1999	20.89%	4.51%	-8.25%	\$156,658.05	\$ 1,503.58	\$2,912.88	16.38%	29.14%	5.96%
2000	-9.03%	5.76%	16.66%	\$142,508.98	\$ 1,590.23	\$3,398.03	-14.79%	-25.69%	5.51%
2001	-11.85%	3.67%	5.57%	\$125,622.01	\$ 1,648.63	\$3,587.37	-15.52%	-17.42%	5.17%
2002	-21.97%	1.66%	15.12%	\$ 98,027.82	\$ 1,675.96	\$4,129.65	-23.62%	-37.08%	4.53%
2003	28.36%	1.03%	0.38%	\$125,824.39	\$ 1,693.22	\$4,145.15	27.33%	27.98%	4.82%
2004	10.74%	1.23%	4.49%	\$139,341.42	\$ 1,714.00	\$4,331.30	9.52%	6.25%	4.84%
2005	4.83%	3.01%	2.87%	\$ 146,077.85	\$ 1,765.59	\$ 4,455.50	1.82%	1.97%	4.80%

2006	15.61%	4.68%	1.96%	\$168,884.34	\$ 1,848.18	\$4,542.87	10.94%	13.65%	4.91%
2007	5.48%	4.64%	10.21%	\$178,147.20	\$ 1,933.98	\$5,006.69	0.84%	-4.73%	4.79%
2008	-36.55%	1.59%	20.10%	\$113,030.22	\$ 1,964.64	\$6,013.10	-38.14%	-56.65%	3.88%
2009	25.94%	0.14%	-11.12%	\$142,344.87	\$ 1,967.29	\$5,344.65	25.80%	37.05%	4.29%
2010	14.82%	0.13%	8.46%	\$163,441.94	\$ 1,969.84	\$5,796.96	14.69%	6.36%	4.31%
2011	2.10%	0.03%	16.04%	\$166,871.56	\$ 1,970.44	\$6,726.52	2.07%	-13.94%	4.10%
2012	15.89%	0.05%	2.97%	\$193,388.43	\$ 1,971.42	\$6,926.40	15.84%	12.92%	4.20%
2013	32.15%	0.07%	-9.10%	\$255,553.31	\$ 1,972.72	\$6,295.79	32.08%	41.25%	4.62%
2014	13.52%	0.05%	10.75%	\$290,115.42	\$ 1,973.77	\$6,972.34	13.47%	2.78%	4.60%
2015	1.36%	0.21%	1.28%	\$294,060.84	\$ 1,977.91	\$7,061.89	1.15%	0.08%	4.54%

Arithmetic Average

1928-2015	11.41%	3.49%	5.23%
1966-2015	11.01%	4.97%	7.12%
2006-2015	9.03%	1.16%	5.16%

Geometric Average

1928-2015	9.50%	3.45%	4.96%
1966-2015	9.61%	4.92%	6.71%
2006-2015	7.25%	1.14%	4.71%

Risk Premium

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
7.92%	6.18%	2.15%	2.29%
6.05%	3.89%	2.42%	2.74%
7.87%	3.88%	6.06%	8.66%

Risk Premium

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
6.05%	4.54%
4.69%	2.90%
6.11%	2.53%

INVESTING, **S&P 500 (SPX)**. (en línea). US, 2016. (citado 15 de Junio 2016). Recuperado en: <http://es.investing.com/indices/us-spx-500historical-data>

Anexo 15.

Principales hoteles de Lima

Esta información es relevante ya que para realizar un planteamiento de hotel 5 estrellas competitivo es necesario conocer la oferta establecida en esta categoría, en el caso de este estudio con la concentración en la ciudad de Lima.

- *Swissôtel Lima*

Este establecimiento fue inaugurado en 1966 con el nombre de Hotel El Oro Verde y posteriormente se vendió y fue renombrado como Swissotel.

“Swissôtel Lima está ubicado en el distrito de San Isidro, corazón cultural y financiero de la ciudad, brindando acceso a tiendas exclusivas y a los mejores establecimientos de vida nocturna. El hotel cuenta con 244 lujosas habitaciones distribuidas en 16 pisos, que van desde una Suite Presidencial, Executive Suites, Junior Suites hasta habitaciones Premier. Todas las habitaciones están elegantemente decoradas y alfombradas. Las habitaciones Ejecutivas, incluyendo Junior y Executive Suites, tienen el privilegio de contar con el acceso al Executive Lounge, así como a una sala de reunión privada, y laptops a disposición del huésped” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 10).

“Swissôtel Lima brinda la mejor infraestructura, comodidad y excelente servicio, que lo posicionan como uno de los mejores hoteles de Lima” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 10).

Actualmente Swissôtel Lima pasó de tener 244 a 345 lujosas habitaciones al terminar su programa de expansión en Setiembre del 2015 cuando culminó la construcción de su segunda torre de habitaciones de 18 pisos, con una inversión de 40 millones de dólares. “Además la segunda torre cuenta con salones de eventos con capacidad para 1000 personas en total, la misma capacidad de la primera torre. La nueva infraestructura también cuenta con sótanos para 500 estacionamientos y un moderno spa y cancha de tenis.

- ***JW Marriott International***

El JW Marriott Hotel Lima, fue inaugurado el mes de Julio del año 2000, pertenece a la cadena norteamericana Marriott Hoteles, ubicado en el distrito de Miraflores, ocupa una manzana y forma parte de un complejo compuesto además por una torre de oficinas y una galería comercial Tiene 24 pisos y todas sus habitaciones tienen una vista privilegiada del mar que baña la costa de Miraflores.

“Marriott International es una corporación líder en la industria hotelera mundial, cuenta con más de 3,200 hoteles alrededor del planeta y más de 150,000 empleados. En nuestro país, JW MARRIOTT HOTEL LIMA se encuentra en el céntrico distrito de Miraflores, en Lima. Es un lugar que ofrece una nueva perspectiva de lujo y un nuevo estándar de servicio. Entre sus características más importantes destaca el exclusivo e impecable servicio, inigualable vista al mar y una privilegiada ubicación” (Hoteles Luxury Peru). (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 12).

“Sus 300 habitaciones finamente decoradas, incluyendo doce suites, disponen de todas las comodidades que un viajero de negocios o placer pueda requerir. Desde ellas, se podrá divisar la belleza del Océano Pacífico y disfrutar de todo en un ambiente grato y elegante.

Las instalaciones del hotel cuentan con áreas para no fumadores y dispone de pisos ejecutivos con una sala donde el viajero disfrutará de un tranquilo ambiente para conversar o leer”.

(Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 12).

“Para los que gusten del deporte, el JW Marriott Hotel Lima brinda una piscina al aire libre y el Health Club - Spa, que cuenta con las más modernas máquinas cardiovasculares, aeróbicos y últimos tratamientos corporales. Asimismo, el hotel tiene amplios salones de conferencias equipados con la tecnología más sofisticada, salones para congresos y eventos sociales, salones de directorio y un equipo de trabajo dedicado exclusivamente a preparar los detalles de estos sucesos que se llevan a cabo en sus instalaciones” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 12).

“Además, el Centro Ejecutivo brinda servicio de computadora, fotocopidora, faxes y asesoramiento personal para asistir cualquier tipo de consulta. Entre lo más distinguido del Hotel se encuentra la gran variedad de ofertas culinarias, como el restaurante La Vista, con el mejor servicio de buffet y platos a la carta, dispuesto a atender al viajero las 24 horas del día y ofrecerle lo mejor de su cocina. Asimismo, cuenta con el JW Sushi Ceviche Lounge, donde también podrá disfrutar de la más variada selección de piqueos, fusión, música de primera clase en vivo y de una excelente e inolvidable. (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 12).

Con motivo de atender la demanda de alojamiento en los eventos internacionales que se realizan en Lima, desde Octubre 2014 hasta inicios del 2016, el Hotel JW Marriott asumió “una remodelación total de las habitaciones y los pasillos dándoles una tonalidad distinta, pasando de un concepto JW clásico hacia uno más contemporáneo, ya que nuestros

clientes tienen en promedio de 35 a 50 años y les gusta una elegancia más sofisticada”, con una inversión de 7 millones de dólares. (Tnews 09.10.2014)

- ***Westin Lima Hotel & Convention Center***

El Westin Lima Hotel & Convention Center fue inaugurado el 27 de mayo del 2011, siendo el primer hotel Westin en Sudamérica y “el edificio más alto del país, con una altura de 118 metros y 30 pisos”. El hotel, está dirigido al segmento corporativo, “cuenta con un área de 72,000 m², 311 habitaciones y un Centro de Convenciones de 7,900 m² con una capacidad para 2,000 personas”, dos restaurantes, 727 plazas de parqueo, diferentes bares, y un spa de lujo de 1815 m². (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 14).

“El Westin Lima Hotel & Convention Center, cuenta con una ubicación privilegiada en el distrito financiero y comercial de San Isidro, que permite que el huésped cuente con numerosos restaurantes, embajadas, galerías de arte, sedes de empresas, y centros comerciales a pocos minutos del hotel” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 14).

“Todas las suites cuentan con ambientes separados de la habitación y para aquellos huéspedes que buscan hacer ejercicio en la privacidad de su habitación, el hotel ofrece la Westin Workout y la Suite Presidencial, que incluyen un mini gimnasio con la mejor vista de la ciudad” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 14).

“Las habitaciones cuentan con la famosa Heavenly Bed® y Heavenly Bath®, un dormitorio y baño perfectos para la comodidad y lujo de los más exigentes viajeros. También cuentan con acceso a internet WiFi, televisores LCD con programación de cable, además de

minibar, walk-in closet, caja de seguridad, entre otras características” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 14).

“El Heavenly Spa by Westin®, por su parte es el spa urbano más grande de la región, y está diseñado para el relax y la renovación. Cuenta con un menú de más de 100 tratamientos en base a productos naturales. El hotel cuenta con dos excelentes restaurantes. El Market 770, que presenta una propuesta innovadora de cocina de mercado existente, basada en los productos propios de cada temporada. El comensal puede optar por platos caseros o más sofisticados” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 14).

“El Maras Restaurante, por su parte, es un punto de encuentro que ofrece una cocina peruana moderna, que rescata sus sabores típicos y crea nuevas sensaciones en el paladar de sus comensales. El hotel, cuenta también con el Westin Executive Club, un espacio con atención personalizada para los huéspedes de las suites y pisos ejecutivos. El Lobby Lounge, que es el ambiente perfecto para que nuestros viajeros tengan reuniones de trabajo y citas de negocios con toda comodidad. El In Situ Bar presenta una propuesta conservadora en donde podrá disfrutar de los mejores cócteles internacionales en un ambiente sofisticado y lleno de estilo” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 14).

- ***Belmond Miraflores Park Hotel***

Su apertura se realizó en el año 1999 con el nombre Miraflores Park. Belmond Miraflores Park Hotel celebró su renovación y reapertura el 05 de Junio del 2014, luego de una remodelación que tuvo un costo de más de 13 millones de dólares, de esta manera se presentó oficialmente la marca Belmond, que como se sabe, reemplaza a Orient Express que operaba el hotel desde el 2001 con el nombre de Miraflores Park Hotel. (Tnews 06.06.2014)

“El Miraflores Park Hotel está situado en una de las zonas más céntricas de Lima, el distrito de Miraflores. Conocido por su ubicación cerca al Océano Pacífico, goza de vistas espectaculares hacia el mar. Como todos los hoteles de la cadena Orient-Express, éste combina un servicio personalizado, restaurantes excepcionales e instalaciones de lujo. Cuenta con las mejores opciones para que el huésped se pueda relajar. El Zest Spa, está ubicado en el piso once, con una vista privilegiada. El viajero también puede refrescarse nadando en la piscina temperada, mientras disfruta de la impresionante vista de la ciudad y del mar, porque ha sido diseñada para crear el efecto maravilloso de ver el infinito, pues el agua parece desaparecer a la distancia y mezclarse con el paisaje” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 16).

“Las suites del Miraflores Park Hotel son espaciosas y elegantes. Todas cuentan con espectaculares vistas a la costa y una gama de accesorios en la habitación. Cada detalle de las mismas ha sido diseñado con el máximo cuidado para que los huéspedes queden satisfechos y complacidos” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 16).

“El Hotel ofrece diferentes tipos de suites, entre ellas están las: Ejecutiva, Junior, y Presidencial. Entre las Suites Ejecutivas hay 15 que tienen vista panorámica a la ciudad, 48 suites con vista al mar y otras 3 con una terraza con vistas al jardín de la suite. Las 12 Suites Junior en el Hotel, ofrecen maravillosos panoramas y características de lujo. El Miraflores Park Hotel cuenta con un piso de Suites Presidenciales, el cual ofrece 4 suites, con una perfecta combinación de estilo clásico y moderno. Cada suite ofrece un dormitorio privado, una sala de estar con comedor, jacuzzi, sauna en el cuarto de baño. Tres de ellas ofrecen una

terraza exterior y una piscina privada, entre otras características” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 16).

- ***Delfines Hotel & Casino***

“Abrió sus puertas en julio de 1997, para convertirse en el lugar preferido por los viajeros de negocios, brindándoles el ambiente ideal para descansar y las facilidades que necesitan para el éxito de su trabajo. El hotel está ubicado en el distrito de San Isidro, la zona más exclusiva de Lima, cuenta con una vista privilegiada a una de las mayores áreas verdes de la capital: El Lima Golf Club. Desde el ingreso al hotel, podrá sentir su aroma característico a: apple jack, además, la iluminación ambiental lo ayudará a relajarse en un ambiente confortable. Cuenta con 206 exclusivas y acogedoras habitaciones:

155 Habitaciones Superiores

27 Habitaciones Ejecutivas

7 Junior Suites

12 Senior Suites

4 Deluxe Suites

1 Suite Olimpo

El salón Mediterráneo con capacidad para 1200 personas, es perfecto para congresos, ferias, eventos empresariales, entre otros” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 18).

- ***Fiesta Hotel & Casino***

“Fiesta Hotel & Casino está ubicado en el distrito de Miraflores, zona céntrica por sus lugares turísticos, restaurantes y tiendas que se encuentran a pocos minutos del centro de la ciudad. Posee cómodas habitaciones dúplex estilo loft y modernas instalaciones que albergan los servicios más completos. El Hotel está especialmente diseñado para viajeros de turismo o negocios que planean una larga estadía” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 20).

“Las 66 habitaciones dúplex (Junior Suite Queen y Executive Suite King) ofrecen una estadía totalmente placentera. Todas las habitaciones cuentan con aire acondicionado, televisores LCD con cable, mini bar, caja de seguridad digital, internet inalámbrico, servicio de lavandería, entre otras comodidades. Todas las comodidades de un hotel cinco estrellas” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 20).

“En los tres primeros pisos del edificio, se encuentra las instalaciones del “Fiesta Casino” único en el Perú al mismo estilo de los casinos de Las Vegas. Son 5.500 m² de pura emoción con máquinas tragamonedas de última generación, salas de póker VIP y otros interesantes juegos de mesa. El huésped podrá disfrutar del mejor entretenimiento y espectaculares shows en vivo sin tener que salir del hotel” (Hoteles Luxury , Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 20).

“En el interior del Casino, los huéspedes tienen acceso al restaurante Salsa’s Bar & Grill, que además de ofrecerle una excelente variedad de platillos y bebidas, tiene más de 140 televisores y una exclusiva pantalla gigante HD de 60m x 60m (la más grande de Lima), en donde podrán disfrutar de los más importantes eventos deportivos del mundo y los mejores programas de televisión. En el Salsa’s Bar & Grill también pueden realizar divertidas

apuestas de una amplia variedad de eventos deportivos” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 20).

“En Fiesta Hotel & Casino usted puede vivir la máxima experiencia de bienestar y relajación, además de vivir una fiesta inolvidable, el único complejo en donde encontrará todo el entretenimiento en un solo lugar” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 20).

- ***Hotel Plaza del Bosque***

“El Hotel Plaza del Bosque está ubicado en el área empresarial – residencial del distrito de San Isidro, en la ciudad de Lima. Está rodeado de hermosos parques y jardines, teniendo en su periferia muchos locales comerciales, centros financieros, culturales, turísticos y de entretenimiento, excelentes opciones para que el viajero pueda disfrutar de su estadía” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 22).

“El hotel cuenta con 95 amplias suites totalmente equipadas, todas sus categorías satisfacen las distintas necesidades del viajero. Entre los diferentes tipos de habitaciones están la Suite Junior, Suite Ejecutiva, Suite Master, Suite El Bosque y la Suite Plaza o Presidencial, las cuales han sido diseñadas pensando en la comodidad y confort del viajero” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfutur, 2015, pág. 22).

“El Hotel posee tres salones totalmente equipados para satisfacer cualquier exigencia en negocios y conferencias. El salón Paz Soldán tiene una capacidad para 300 personas, puede ser dividido en tres ambientes, donde se puede apreciar la maravillosa vista de la ciudad. Los otros dos salones como el Bosque y el Plaza son más pequeños, todos están

implementados con tecnología de punta para la completa satisfacción de sus necesidades. El Business Center provee todos los servicios requeridos por los ejecutivos. Y para los momentos de relax, el Hotel Plaza del Bosque cuenta con un gimnasio completamente equipado. Además, la piscina está ubicada en el noveno piso, desde la cual se tiene una fantástica vista” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 22).

- ***Sonesta Hotel El Olivar***

“Sonesta Hotel El Olivar está ubicado en el corazón de San Isidro, reconocido distrito de Lima, por sus tradicionales residencias, casonas, parques, finos restaurantes, tiendas y muy cerca a los principales centros empresariales de la ciudad. Este exclusivo hotel de 134 habitaciones, totalmente remodeladas, ofrece tanto al turista como al pasajero de negocio, el confort, la tecnología y el excelente servicio personalizado que caracteriza a Sonesta. Posee además una fabulosa vista del Bosque El Olivar, reconocido patrimonio cultural de la ciudad, cuyos árboles de olivo tienen más de 450 años de antigüedad y cuya belleza es motivo de orgullo para el distrito” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 24).

“Las Suites son bastante amplias e ideales para relajarse. Cada una cuenta con jacuzzi y sauna. Asimismo la Suite Presidencial, inspirada en art deco, le da ese toque de elegancia y buen estilo. En el sexto piso y con una inmejorable vista se encuentran la piscina y el gimnasio, este último con las mejores máquinas y de uso exclusivo para los huéspedes. También cuenta con peluquería y barbería, donde los clientes son engreídos con los tratamientos más exclusivos”. (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 24).

“El huésped tiene a su disposición todos los servicios propios de un hotel de primer nivel, como centro de negocios con acceso a internet, servicio de taxi, estacionamiento privado, guest service las 24 horas, asistencia al turista, asistencia médica y mucho más. 12 nuevos salones para eventos fueron inaugurados recientemente. El hotel puede acomodar ahora grupos de hasta 350 personas. Las salas varían desde los Pancho Fierro (3 salas de conferencia independientes capaces de integrarse en un gran salón), pasando por la espectacular Plaza Olivar, perfecta para banquetes, reuniones sociales y exposiciones, hasta las Pérgolas I y II, las cuales ofrecen una vista panorámica de la ciudad de Lima y del histórico bosque El Olivar, del cual el hotel toma su nombre” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 24).

“El Olivar Restaurant Bar se encuentra dentro de las lujosas instalaciones del hotel el cual cuenta con una variada selección de especialidades que destacan por la audaz fusión de los mejores productos regionales con estupendas recetas de otras partes del mundo. Asimismo, clásicos de la cocina nacional preparados con un estilo singular y toques innovadores. Arte e inspiración que sorprenden por su combinación de sabores, texturas y aromas”. (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 24).

“Además de un fino servicio y agradable ambiente. Para los que desean probar otras delicias el hotel presenta como alternativa el Restaurant Gourmet Japonés Ichi Ban, donde podrá disfrutar deliciosas especialidades, en uno de los mejores restaurantes de comida japonesa en Lima” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 23).

- ***Business Tower Hotel***

El establecimiento original fue operado inicialmente con el nombre de Hotel Prince, después de varios años cuando la zona de San Isidro pasó a ser un importante centro

financiero y empresarial, el hotel se remodeló totalmente y fue reinaugurado con el nombre de Business Tower Hotel o BTH.

“El BTH cuenta con 129 habitaciones. Este año se estrenó el espectacular piso LOFT, área que contiene 12 dormitorios al mismo estilo vanguardista y minimalista de los hoteles de Nueva York. Dos de estas habitaciones pertenecen a la categoría dúplex, caracterizadas por sus techos altos, ambientes adecuados, una moderna decoración y un sofisticado concepto de iluminación. También destaca el salón Naciones, con capacidad para 250 personas. El hotel brinda servicios personalizados las 24 horas del día” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 28).

“Los servicios incluyen lo mejor en comodidades, como el servicio de movilidad para el pasajero desde el aeropuerto, en el nuevo modelo Mercedes Benz de color blanco, alerta médica, conexión inalámbrica a internet en todas las áreas e incluso una fragancia única para los diferentes ambientes. Además, el huésped puede hacer uso de una moderna pantalla táctil para revisar sus cuentas. El hotel brinda soporte técnico, impresiones, asistencia secretarial, sistema de iluminación a control remoto, ambientes cómodos para trabajar y descansar. Igualmente ofrece 6 salones más un directorio” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 28).

“En cuanto a opciones gastronómicas, el grupo ha inaugurado recientemente el espectacular restaurante Quimera, el cual es la opción perfecta para el comensal que busca experimentar sensaciones nuevas. Se caracteriza por combinar de manera acertada lo tradicional con lo moderno y por utilizar lo último en tecnología de cocina. Además, cuenta con un bar que ofrece los más exquisitos cocktails, donde destacan sus insuperables Chilcanos. Cada servicio mantiene un alto estándar de calidad y enfoque a las necesidades del cliente” (Hoteles Luxury, Los Mejores Hoteles del Perú, Cenfotur, 2015, pág. 28).

ANEXO 16

SERVICIOS OFRECIDOS POR LOS COMPETIDORES DIRECTOS DEL CVH

Las particularidades de los establecimientos categorizados como Hotel 5 estrellas en la ciudad de Lima se han detallado en el ítem II.4 de esta investigación. En las Tablas siguientes 22 a24 se muestra un análisis comparativo sobre la oferta de servicios al huésped EN Hoteles 5 estrellas, podemos resaltar los siguientes cinco hoteles han sido seleccionados por ser considerados altamente competitivos para un nuevo hotel:

Tabla 1. Oferta hoteles 5 estrellas

Características					
	JW MARRIOTT	WESTIN HOTEL & CONVENTION CENTER	BELMOND MIRAFLORES PARK	SWISSOTEL	CASA ANDINA PRIVATE COLLECTION
Ubicación	Miraflores, con frente a parque y vista al mar	San Isidro Centro financiero	Miraflores, con frente a parque y vista al mar	San Isidro Centro empresarial	Miraflores Centro comercial
Servicios y comodidades	<ul style="list-style-type: none"> •25 pisos •300 habitaciones •Cuidado de niños, •mostrador de reserva de aerolíneas, •tienda de regalos •Parqueo en el sótano con capacidad para 420 vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> •30 pisos •301 habitaciones •Hospedaje para niños hasta 12 años es de cortesía •servicio de guardería •3 tiendas de regalos •Parqueo en sótanos con capacidad para 727 vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> •11pisos •81suites •Se considera un hotel de lujo •Parqueo en terreno ubicado a 60 metros del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> •18 pisos •345 habitaciones •2 torres •Parqueo en sótanos con capacidad para 500 vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> •18 pisos •148 habitaciones •Parqueo en sótanos con capacidad para vehículos
Alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> •Restaurante La Vista, servicios de buffet en desayuno, almuerzo y tea time •JW Sushi & ceviche Lounge •Lobby bar 	<ul style="list-style-type: none"> •Restaurante Maras •Market 770, servicios de buffet en desayuno, almuerzo y tea time •Lobby Lounge •Insitu Bar •Oh bar •Bar de la Terraza del Maras 	<ul style="list-style-type: none"> •Restaurante Tragaluz •Restaurante The Observatory, servicios de buffet en desayuno, •Belo Bar 	<ul style="list-style-type: none"> •Restaurante La Locanda; •Restaurante Le Café; •Restaurante La Fondue •Restaurante Sushi Cage •Pastelería europea Gourmet Deli •Lobby Bar 	<ul style="list-style-type: none"> •Restaurante Alma Cocina Viva •Café Sama •Lobby Bar

Características	Tabla 28 Oferta hoteles 5 estrellas				
	JW MARRIOTT	WESTIN HOTEL & CONVENTION CENTER	BELMOND MIRAFLORES PARK	SWISSOTEL	CASA ANDINA PRIVATE COLLECTION
Habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • 4 tipos de habitaciones de 33m2 a 84 m2 y una suite presidencial • cama King o dos camas dobles • Mesa y silla Ejecutiva • TV Led 37 pulgadas • Minibar, servicio de café y té • Reloj despertador • Control de temperatura individual • Caja de seguridad en la habitación • Éste es un hotel de no fumar • Clóset • Habitación con aire acondicionado 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 tipos de habitaciones de 43 a 92 m2 • cama King o dos camas dobles • Mesa y silla Executive • TV Led 37 pulgadas • Reloj despertador para iPod • Centro de refrigerios • Correo de voz • Control de temperatura individual • Caja de seguridad en la habitación • Éste es un hotel de no fumar. Breathe Westin™ • Clóset con vestidor • Habitación con aire acondicionado • Habitaciones Corner disponibles • Cama para perros Westin Heavenly® Dog Bed disponible 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 tipos de habitaciones de 45 a 60 m2 y 2 suites presidenciales con piscina privada • Cama tamaño king o dos camas dobles • Estación de café • Zona de descanso con sillones y escritorio • Las suites deluxe y presidenciales pueden abrir sus ventanas con control remoto • Dos líneas telefónicas • Internet inalámbrico • Televisor LCD de pantalla panorámica y reproductor de DVD • Minibar completamente abastecido 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 tipos de habitaciones de 91m2 a 60 m2 y 1 suite presidencial • Una cama King size o dos camas full size. • TV LED 26" con cable high definition; suites con TV Led de 42 pulgadas • Wi-Fi • Suministro de corriente 110/220 voltios • Máquina de café expreso e infusiones • 1 botella con agua de cortesía por persona • plancha con planchador, 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 tipos de habitaciones • 1 cama Queen, King ó 2 camas Full-size • TV LCD • Mini bar • Coffee Kit • Caja de Seguridad Digital • Radio / Reloj Despertador • Escritorio / Mesa de Desayuno • Aire Acondicionado / Calefacción

Baño de habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> •Bañera y ducha independientes •Secador de cabello •Artículos de tocador Neutrógena •Batas de baño y zapatillas de cama 	<ul style="list-style-type: none"> •Bañera y ducha independientes •Ducha Heavenly® Shower •Secador de cabello •Artículos de tocador White Tea by Westin™ •Batas de baño y zapatillas de cama 	<ul style="list-style-type: none"> •Baños de mármol, •suministros de corriente 110/220 voltios, •bata, pantuflas, •secadora de cabello, •balanza 	<ul style="list-style-type: none"> •Baños de mármol, •suministros de corriente 110/220 voltios, •bata, pantuflas, •secadora de cabello, •balanza 	<ul style="list-style-type: none"> •suministros de corriente 110/220 voltios, •bata, pantuflas, •secadora de cabello,
----------------------	--	---	---	---	--

Características	Tabla 29. Oferta hoteles 5 estrellas				
	JW MARRIOTT	WESTIN HOTEL & CONVENTION CENTER	BELMOND MIRAFLORES PARK	SWISSOTEL	CASA ANDINA PRIVATE COLLECTION
Salas de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> •15 Salas de Reuniones, •más de 1,200 mt2 de espacio de reuniones en total. •El Salón San Martín con un espacio de 550 mt2 y tiene una máxima capacidad de 600 personas, se puede dividir hasta en 6 salas. •Internet inalámbrico. 	<ul style="list-style-type: none"> •17 salas de reuniones del hotel •2.529 metros cuadrados de espacio funcional •salas desde 10 invitados hasta 2.000 •El salón Limatambo con 1.627,01 m2 tiene capacidad hasta 2,000 personas es el más grande en un hotel en Lima, puede dividirse hasta en 5 salas 	<ul style="list-style-type: none"> •8 espaciosa salas de reuniones y eventos con capacidad máxima de 400 personas 	<ul style="list-style-type: none"> •salones de eventos con capacidad total hasta de 2000 personas entre todos ellos 	<ul style="list-style-type: none"> •6 salas de eventos . Se pueden unir hasta dos de ellas
Servicios ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> •Centro de negocios en las instalaciones con personal especializado •Vip lounge 	<ul style="list-style-type: none"> •Centro de negocios en las instalaciones con personal especializado • Westin Executive Club Lounge 	<ul style="list-style-type: none"> •Centro de negocios •Club Lounge, acceso libre sólo para los pasajeros ubicados desde el piso 8 al 10 	<ul style="list-style-type: none"> •Piso ejecutivo con acceso al Executive Club Lounge 	<ul style="list-style-type: none"> •Centro de internet •Cajero automático

Entretenimiento	<ul style="list-style-type: none"> •Gimnasio •Sauna, • Piscina al aire libre no temperada •Cancha de tenis 	<ul style="list-style-type: none"> •Piscina interior con temperatura regulada • Heavenly Spa by Westin™ con 2,000m2 de área techada y tratamientos de hidroterapia en piscinas del circuito termal, salas de tratamiento individual • Gimnasio WestinWORKOUT® Fitness Studio •Peluquería y salón de belleza 	<ul style="list-style-type: none"> •Gimnasio, •Spa, • Piscina al aire libre temperada 	<ul style="list-style-type: none"> •Gimnasio, •Spa con 13 salas de tratamiento • Piscina techada temperada 	<ul style="list-style-type: none"> •Gimnasio, •Sauna, •Piscina techada temperada •Peluquería y salón de belleza
-----------------	--	---	--	---	---

Definición de los servicios a ofrecer en el establecimiento.

A la vista del análisis mostrado anteriormente en los acápite VI.4 Conclusiones del estudio de mercado al VI.7 Servicios ofrecido por los competidores directos, se puede proponer un nuevo establecimiento con la clasificación de Hotel y la categoría de 5 estrellas, seleccionando el destino Lima, ubicación en el Malecón de la Reserva del distrito de Miraflores, por tener la zonificación RDMA compatible con el uso de hotel 5 estrellas, y considerando que la demanda potencial será de turistas corporativos y vacacionistas de alto poder adquisitivo, con las siguientes particularidades.

Ubicación	Miraflores, con frente a parque y vista al mar (Área de terreno 3,045m2)
Servicios y comodidades	<ul style="list-style-type: none"> •31 pisos •310 habitaciones •Hospedaje para niños hasta 12 años de cortesía •servicio de guardería • tiendas de regalos: alpaca y platería •Parqueo en sótanos con capacidad para 700 vehículos
Alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> •Restaurante de comida peruana e internacional a la carta "cocina de autor" • Restaurante-cafetería servicios de buffet al desayuno, almuerzo y tea time •Lobby Lounge con presentaciones en vivo de 7.00 a 9.00pm •Cóctel-Bar apropiado para un after office

Habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> •5 tipos de habitaciones de 45 a65 m2 •cama King o dos camas queen •Mesa y silla ergonómica •TV Led 42 pulgadas •Reloj despertador para iPod •Centro de refrigerios: minibar, cafetera, kit de servicio •Correo de voz •Control de temperatura individual •Caja de seguridad en la habitación •Clóset con vestidor •Habitación con aire acondicionado •Se admitirá perros mascota hasta de 15 kilos
Baño de habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> •Bañera y ducha independientes •Espejo de aumento para maquillaje •Secador de cabello de gran potencia •Artículos de tocador de productos naturales en empaques reciclables •Batas de baño y zapatillas de cama
Salas de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> •15 Salas de Reuniones, •2,000 mt2 de espacio de reuniones en total con una máxima capacidad de 2000 personas, que se pueda dividir hasta en 6 salas. •Internet inalámbrico de alta velocidad.
Servicios ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> •Centro de negocios con personal especializado •Lounge ejecutivo con servicios gratuitos para los huéspedes de suites y habitaciones de pisos altos
Entretenimiento	<ul style="list-style-type: none"> •Piscina techada temperada •Spa con tratamientos en diferentes salas incluyendo productos nativos •Gimnasio con sala de Pilates •Peluquería y salón de belleza •El hotel buscará un acuerdo con un club que permita a los huéspedes disfrutar de las instalaciones deportivas

Adicionalmente para ser altamente competitivos habrá que tener otras consideraciones, recomendando el Análisis FODA.- Como ejemplo:

	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
FODA HOTEL 5 ESTRELLAS EN MIRAFLORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de terreno con zonificación compatible 2. Personal calificado que se puede seleccionar en la ciudad de Lima. 3. Promueve la conciencia ambiental 4. La propuesta ofrece utilidades funcionales y simbólicas para el huésped 5. Promueve la conciencia ambiental 6. Incremento de la plusvalía del terreno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Empresa nueva – falta de posicionamiento 2 Falta de diversificación del servicio 3. El alto costo de implementación
<u>Oportunidades</u>	Estrategia FO (Crecimiento)	Estrategia DO (Supervivencia)

1. Crecimiento del Turismo Internacional y nacional 2. Crecimiento económico en Lima y en el Perú 3. El Mincetur está incentivando nuevas inversiones hoteleras 4. Muchas marcas internacionales de reconocido prestigio hotelero están en busca de posiciones en Lima	Penetración de Mercado (F4+O4+O5): Impulsar las ventas a través de publicidad web para promover los beneficios de la y a su vez promover la conciencia ambiental (F1+O1+O2) Liderar en la oferta del servicio integral a partir de la calidad del mismo	(D1+D3+O1) Desarrollar buenas relaciones con las agencias de viaje (D1+O4) Desarrollar promociones e impulso de ventas resaltando a la calidad del producto
Amenazas	Estrategia FA (Supervivencia)	Estrategia DA (Defensiva)
1. Cadenas extranjeras están interesadas en invertir en el Perú 2. Existencia de competidores como Marriott + Starwood 3. Barreras en el financiamiento por requerir alta inversión en capital.	Desarrollo de Producto (F4+F5+A2): Ampliar la gama de servicios-diferenciándose de la oferta existente. Segmentar el mercado (nichos) : (F6+F7+ A3) especialización para maximizar las ventas Buscar fórmulas asociativas: asociarse con otras empresas (marcas o franquicias) que posean lo que nos falta : (F1+F6+A3) Gestionar abastecimientos con costos más económicos por volumen conseguir nuevos clientes en el exterior (F1+A2+A3)	Desarrollar promociones e impulsar las ventas resaltando la calidad y la diferenciación (D1+A3) La estrategia de riesgo compartido (join venture) D3+A2 +A3 minimiza costos de implementación con accionistas y socios estratégicos Diversificar los segmentos de mercado para atención los fines de semana (D2+A3) Desarrollar buenas relaciones comerciales y de seguimiento con los clientes. (D1+A2) Ampliar la diversificación de los servicios e implementar capacitación al personal para la atención al cliente con cero errores y creando una experiencia memorable. (D2+A4)

Fuente:

Consideraciones adicionales

- Número de pisos.- Por la zonificación se puede alcanzar gran altura y para ser llamado el edificio más alto del Perú (slogan que hizo conocido en su momento al Hotel Westin) se propone alcanzar 31 pisos.
- Distribución de cada nivel o piso.- Es importante considerar que las áreas sociales se distribuyan en los primeros niveles, se recomienda pensar en un doble núcleo de circulación vertical, uno para los servicios derivados que se ofrecen tanto al huésped

alojados como al cliente externo: locales de alimentos y bebidas, salas de eventos y otro exclusivo para la torre de alojamiento.

- c) Número y tipo de habitaciones, tarifa por habitación.- Se ha pensado en la instalación de aproximadamente 310 habitaciones o más, que es el número posible de desarrollar en el número de pisos planteado y de acuerdo al área del terreno. Las tipos de habitaciones tendrán que ser de luxe (estándar), ejecutivas, ejecutivas de esquina, suites, suites de esquina, y además una o dos como suite presidencial
- d) Materiales y acabados.- Es necesario que los materiales de acabados y revestimientos así como el mobiliario y equipos que represente el status (utilidad simbólica) que busca el turista corporativo y el vacacionista de lujo.
- e) Gestión ambiental.- Para que la edificación hotelera sea compatible con la responsabilidad ambiental podrá obtener una certificación o sello verde como LEED (*Leadership in Energy & Environmental Design*), deberá cumplir con los créditos de certificación:
 - Sitio sustentable.- de acuerdo al emplazamiento sugerido y la zonificación que ostenta el terreno en el Malecón de la Reserva este crédito se cumpliría por que actualmente se encuentra subutilizado y es conveniente un edificio de mayor altura.
 - Eficiencia en el uso del agua.- Es trascendental en estos tiempos pensar en el reciclaje de agua, para lo cual se sugiere considerar una planta de tratamiento de agua y recirculación en el sótano del edificio.
 - Energía y atmósfera.- En cuanto a la iluminación, al proponer un hotel que promueve conciencia ambiental será necesario considerar el uso de lámparas led que ahorran el 80% del consumo de energía eléctrica, son más eficientes y tienen una larga vida útil
 - Materiales y recursos.- Considerando la ubicación del hotel es necesario pensar en una arquitectura bioclimática., por ejemplo si se usa el muro cortina (fachada de vidrio) recibirá el sol en diferentes horas en los frentes del terreno, por ello habrá que buscar el

color y laminado del vidrio que absorben los rayos UV y que al mismo tiempo puedan actuar como aislante térmico. (vidrio insulado)

- Calidad del ambiente interior.- De acuerdo a los requerimientos de la clase y categoría de Hotel 5 estrellas el edificio deberá contar con aire acondicionado o climatización correspondiente que otorgue una adecuada ventilación, confort térmico y acústico, además del control de contaminantes al ambiente. Esto se verá facilitado con menor gasto de energía en climatización al usar vidrios que son aislantes térmicos y también la adecuada distribución de ambientes y selección de materiales de revestimiento para paredes y pisos aseguran el confort acústico.
 - Innovación en el diseño también le otorga algunos puntos
- f) Seguridad.- Para el diseño de accesos y salidas de emergencia, pasajes de circulación de personas, escaleras, sistema contra incendios, etc se debe tomar en cuenta la Norma A-130 Requisitos de Seguridad. De acuerdo a las investigaciones realizadas para el estudio las condiciones de seguridad de la edificación son apreciadas por los huéspedes ya que tienen el recuerdo cercano del último terremoto en Pisco y otros eventos como incendio en hoteles de otros países. Adicionalmente es recomendable sugerir que también es importante pensar en la seguridad de la manipulación de equipos eléctricos y a gas que son de uso intensivo en los hoteles por lo que los gerentes consultados recomiendan tener planes de mantenimiento contratados con las empresas proveedoras de los mismos equipos.
- g) Acceso a personas con discapacidad.- La Norma A-030 Hospedaje del Reglamento Nacional de Edificaciones establece en el artículo 5° que las edificaciones de hospedaje deben cumplir los requerimientos exigidos por la norma A-120 Accesibilidad para personas con discapacidad y de las personas adultas mayores. Estas normas están referidas a las rampas de acceso, rutas accesibles, y el número de habitaciones, baños y estacionamientos accesibles en la edificación hotelera

- h) Responsabilidad social. Si bien una de las formas de Responsabilidad Social Empresarial es la Gestión Ambiental a la cual ya se ha referido el presente estudio, también es imprescindible que una empresa hotelera tenga un programa de Responsabilidad Social con sus huéspedes, cumpliendo lo ofrecido; con sus colaboradores y con la comunidad.

ANEXO 17

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA - PERU		
AÑO	N° PERSONAS	% DE CRECIMIENTO
2001	3,779,400.00	
2002	3,831,500.00	1.379
2003	4,062,900.00	6.039
2004	4,110,000.00	1.159
2005	4,019,700.00	-2.197
2006	4,301,800.00	7.018
2007	4,588,200.00	6.658
2008	4,722,500.00	2.927
2009	4,785,100.00	1.326
2010	4,942,400.00	3.287
2011	5,030,100.00	1.774
2012	5,144,100.00	2.266

Adaptado del "Instituto Nacional de Estadística e Informática".
Elaboración propia.

POBLACION ESTIMADA Y PROYECTADA - PERU		
AÑO	N° HABITANTES	% DE CRECIMIENTO
2012	30,135,875	
2013	30,475,144	1.126
2014	30,814,175	1.112
2015	31,151,643	1.095
2016	31,488,625	1.082
2017	31,826,018	1.071
2018	32,162,184	1.056
2019	32,495,510	1.036
2020	32,824,358	1.012
2021	33,149,016	0.989

Adaptado del "Instituto Nacional de Estadística e Informática".
Elaboración propia.

MOTIVO DE VISITA AL PERU	%
Vacaciones, recreacion u ocio	65
Negocios	14
Visitar a familiares o amigos	14
Salud (tratamiento médico)	3
Asistir a seminarios, conferencias, convenciones o congresos	2
Misiones / Trabajo religioso / voluntariado	1
Educación (realizar estudios, investigaciones por grado, etc.)	1
Adaptado de "PromPeru". Elaboración propia.	

INGRESO DE TURISTAS INTERNACIONALES		
AÑO	Nº TURISTAS	% DE CRECIMIENTO
2001	939,947	
2002	1,113,800	18.496
2003	1,301,868	16.885
2004	1,450,357	11.406
2005	1,685,722	16.228
2006	2,047,610	21.468
2007	2,221,725	8.503
2008	2,451,436	10.339
2009	2,547,496	3.919
2010	2,787,577	9.424
2011	3,222,927	15.618
2012	3,487,346	8.204

Adaptado del "Instituto Nacional de Estadística e Informática". Elaboración propia.

INGRESO DE DIVISAS POR FLUJO TURISTICO		
AÑO	INGRESOS (MILLONES DE \$)	% DE CRECIMIENTO
2001	733.12	
2002	787.42	7.407
2003	963.11	22.312
2004	1141.98	18.572
2005	1308.29	14.563
2006	1570.25	20.023
2007	1722.81	9.716
2008	1991.02	15.568
2009	2013.98	1.153
2010	2008.13	-0.290
2011	2359.74	17.509
2012	2657.23	12.607

Adaptado del "Instituto Nacional de Estadística e Informática". Elaboración propia.