

Universidad de Lima  
Facultad de Ingeniería y Arquitectura  
Carrera de Ingeniería Industrial



# **ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN HOTEL EN MIRAFLORES**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

**Sergio Fernando Castro Malqui**

**Código 19900159**

**Asesor**

**Ana Valdez Ampuero**

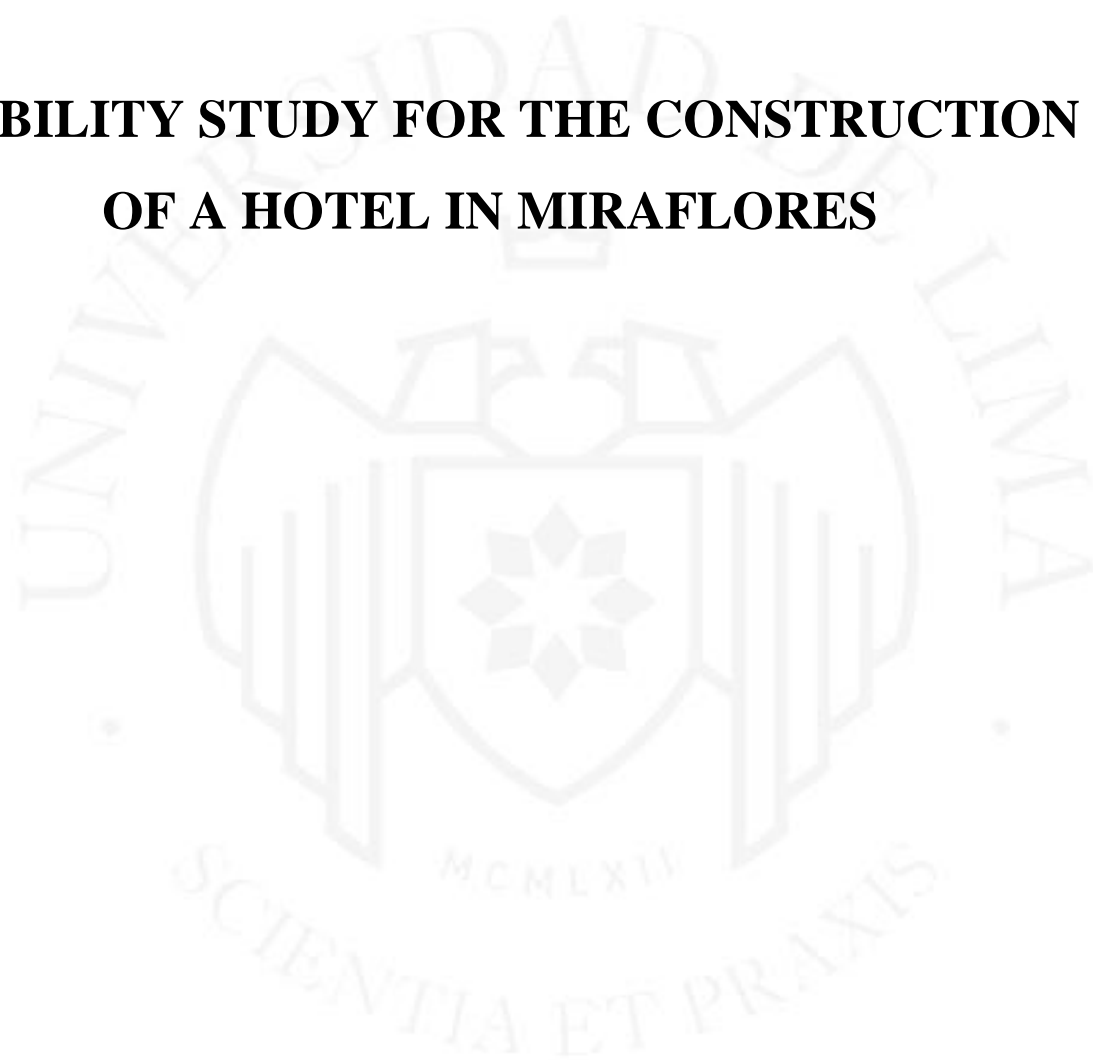
I.

Lima – Perú

Marzo de 2021



**VIABILITY STUDY FOR THE CONSTRUCTION  
OF A HOTEL IN MIRAFLORES**



# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Reseña Inmobiliaria y Constructora V&V Bravo .....	1
1.1.1 Misión.....	1
1.1.2 Visión.....	1
1.1.3 Equipo de Trabajo.....	2
1.1.4 Estructura de la Organización.....	2
1.2 El Sector Turismo .....	2
1.2.1 Panorama General de la Economía Peruana .....	3
1.2.2 El Mercado Turístico Peruano .....	3
1.2.3 El Mercado Turístico Limeño.....	8
1.3 Descripción del Problema .....	12
<b>CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>13</b>
2.1 Objetivo General.....	13
2.2 Objetivos Específicos.....	13
<b>CAPÍTULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA.....</b>	<b>17</b>
5.1 Estudio de Mercado Turístico Miraflores Lima.....	17
5.1.1 Ubicación del Proyecto 58.....	18
5.1.2 Entorno del Proyecto 58.....	19
5.1.3 Sectores de Miraflores y el Proyecto 58 .....	20
5.1.4 Análisis Perfil vs. Tarifa .....	22
5.2 Metodología del Estudio de Mercado .....	24
5.3 Ranking de Factores.....	30
5.4 Recomendación de marca cadena resultado del Estudio de Mercado .....	31
5.5 Evaluación Económica Financiera del Proyecto.....	33
5.5.1 Supuestos importantes .....	33
5.5.2 Conceptos de ingresos.....	33

5.5.3 Conceptos de Gastos .....	33
5.5.4 Estado de Resultados .....	34
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>41</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1</b> Llegada de Turistas Internacionales (en millones) .....	3
<b>Tabla 1.2</b> Turismo Receptor Proyectado 2019-2022 .....	4
<b>Tabla 1.3</b> Arribos llegadas internacionales por mes (2013-2018) .....	6
<b>Tabla 1.5</b> Arribos mensuales de visitantes extranjeros a la ciudad de Lima ingresando por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.....	11
<b>Tabla 5.1</b> Indicadores de la Muestra .....	25
<b>Tabla 5.2</b> Detalle Proyección de Demanda y Oferta en Miraflores .....	28
<b>Tabla 5.3</b> Proyección de Indicadores Hoteleros.....	29
<b>Tabla 5.4</b> Oferta hotelera actual y proyectada .....	30
<b>Tabla 5.5</b> Ranking de Factores.....	31
<b>Tabla 5.6</b> Fees Cadena Hotelera .....	34
<b>Tabla 5.7</b> Estado de Resultados .....	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b> Oferta de Hospedajes y Habitaciones.....	5
<b>Figura 1.2</b> Turista extranjero según país de procedencia que se hospedó en establecimientos de 3 estrellas.....	7
<b>Figura 1.3</b> Turista extranjero según país de procedencia que se hospedó en establecimientos de 4 o 5 estrellas.....	7
<b>Figura 1.4</b> Número de establecimientos de los principales prestadores de servicios turísticos .....	9
<b>Figura 1.5</b> Oferta de hospedajes y habitaciones Lima (2013-2017) .....	10
<b>Figura 5.1</b> La ubicación del Proyecto 58 .....	19
<b>Figura 5.2</b> Entorno del Proyecto 58 .....	20
<b>Figura 5.3</b> Sectores de Miraflores y el Proyecto 58.....	21
<b>Figura 5.4</b> Análisis Perfil y Tarifa .....	23
<b>Figura 5.5</b> Marcas Hoteleras Recomendadas.....	32

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Relación entre categorías y segmentos .....	42
<b>Anexo 2:</b> Indicadores Industria Hotelera.....	43
<b>Anexo 3:</b> Muestra o Set Competitivo .....	44
<b>Anexo 4:</b> Resto de Hoteles en Miraflores.....	45
<b>Anexo 5:</b> Nuevos Proyectos .....	46





## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es la justificación respecto a la inquietud de un inversionista sobre qué proyecto inmobiliario desarrollar en un terreno de su propiedad ubicado en una zona comercial y turística del distrito de Miraflores. El inversionista además requiere de este estudio para acceder a financiamiento. El inversionista es un grupo constructor que posee dos líneas de negocio: división construcción e inmobiliaria y división renta y patrimonio. En la primera tiene amplia experiencia y en la segunda este sería su tercer proyecto siempre de algún modo asesorado por nuestra experiencia.

Actualmente existe en Miraflores una muestra de 21 hoteles que poseen data de indicadores histórica compartida, 44 hoteles de similares características y según nuestra inteligencia de negocios 17 proyectos en etapas de estudio y construcción, haciendo un total de 82 hoteles (incluyendo el hotel en estudio) con una oferta estimada de 7.262 habitaciones. La metodología utilizada es la del ranking de factores que incluye un estudio de mercado basado en oferta de habitaciones, demanda de habitaciones, % de ocupación e ingresos por habitación, todos estos indicadores históricos y proyectados según estimaciones de organismos gubernamentales del sector turismo. El segundo factor es un gráfico de burbujas del mercado actual que permite visualizar que segmento de mercado atacar y a qué precio. Finalmente los factores restantes considerados son ubicación, sector y entorno del proyecto.

Para reforzar la recomendación inicial se realiza un análisis financiero que valide económicamente la decisión y permita el acceso a financiamiento. El resultado es positivo recomendando la inversión con parámetros municipales y de acuerdo a las normas de las cadenas internacionales. Por lo tanto teniendo en cuenta todos los factores mencionados construir un hotel en Miraflores es una oportunidad importante para asegurar flujos futuros de efectivo.

**Palabras clave:** Miraflores, turismo receptivo, hotel, segmento estilo de vida, cadena y marca.

## ABSTRACT

The present research work is the justification regarding the concern of an investor about what real estate project to develop on a land of his property located in a commercial and tourist area of the Miraflores district. The investor also requires this study to access financing. The investor is a construction group that has two business lines: the construction and real estate division and the income and equity division. In the first he has extensive experience and in the second this would be his third project always in some way advised by our experience.

Currently in Miraflores there is a sample of 21 hotels that have shared historical indicator data, 44 hotels with similar characteristics and according to our business intelligence 17 projects in study and construction stages, making a total of 82 hotels (including the hotel under study) with an estimated supply of 7,262 rooms. The methodology used is that of the ranking of factors that includes a market study based on the supply of rooms, demand for rooms, % of occupancy and income per room, all these historical and projected indicators according to estimates by government agencies in the tourism sector. The second factor is a bubble chart of the current market that allows you to visualize which market segment to attack and at what price. Finally, the remaining factors considered are location, sector and environment of the project.

To reinforce the initial recommendation, a financial analysis is carried out that economically validates the decision and allows access to financing. The result is positive, recommending investment with municipal parameters and in accordance with the standards of international chains. Therefore, taking into account all the factors mentioned, building a hotel in Miraflores is an important opportunity to ensure future cash flows.

**Keywords:** Miraflores, receptive tourism, hotel, lifestyle segment, chain and brand.

# **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

## **1.1 Reseña Inmobiliaria y Constructora V&V Bravo**

Ser parte del mercado inmobiliario en el Perú no significa únicamente construir edificios para sus clientes. Significa también trabajar con la convicción de construir seguridad que les permitirá vivir en un ambiente confiable; construir modernidad dentro de un mundo que se renueva día a día; construir confianza generando fuertes vínculos con nuestros clientes, proveedores, colaboradores e instituciones y personas que de alguna manera son parte de cada uno de nuestros proyectos. Con ese ideal, V&V Grupo Inmobiliario, nació hace más de 20 años para construir un futuro a la altura de cada uno de sus clientes. (V&V Grupo Inmobiliario, sf, p. 4)

El primer edificio de Constructora V&V fue levantado en Calle Tambo Real, Monterrico-Surco, marcó un hito inicial en su historia y fue un punto de partida.

Desde ese momento, cada proyecto de V&V se ha caracterizado por sus altos estándares de calidad, que son expresados en todos los detalles desde los cimientos hasta los acabados, incentivados siempre por el afán de superar las expectativas de sus clientes. Es por ello que son los clientes, colaboradores, proveedores y las personas, quienes los motivan a seguir mejorando día a día construyendo hogares y oficinas que los coloquen a todos un paso adelante.

### **1.1.1 Misión**

Brindar el mejor servicio a nuestros clientes, cumpliendo con las exigencias del mercado y las de la construcción. (V&V Grupo Inmobiliario, sf, p. 15)

### **1.1.2 Visión**

Ser la empresa referente en el negocio inmobiliario de manera rentable y sostenible, creando una experiencia única en nuestros clientes y construyendo

su legado a través de un equipo comprometido y motivado. (V&V Grupo Inmobiliario, sf, p. 16)

### **1.1.3 Equipo de Trabajo**

El equipo de trabajo, está compuesto por profesionales, técnicos y personal administrativo de amplia experiencia y altamente especializados, quienes actúan comprometidos con su trabajo y el proyecto común, para brindarles el mejor servicio y cumplir con las exigencias del mercado.

### **1.1.4 Estructura de la Organización**

La constructora tiene dos divisiones importantes:

La División Constructora e Inmobiliaria, que tiene 30 años de experiencia, construye residenciales, oficinas, locales comerciales y plantas industriales. Se ha construido 81 obras, 2.200 viviendas. Cerca de 730.000 m<sup>2</sup> construidos.

La División Renta y Patrimonio, como parte central de su estrategia, se encarga de mantener un portafolio diversificado de inversiones de forma que se pueda afrontar mejor las fluctuaciones del mercado.

Como parte de esta estrategia, el año 2009 se incursiona en proyectos no residenciales para venta y además se decide que, dentro de estos proyectos, el grupo procurará quedarse con algún porcentaje para generar rentas por alquileres.

En el año 2014 la estrategia se consolidó y se tomó la decisión de desarrollar proyectos de largo plazo para operación y renta. Es así que se toma la decisión de incursionar en proyectos de hoteles, de la mano de cadenas hoteleras de primer nivel, y hoy se cuenta con un hotel operando, otro en acabados y un tercero (el de este estudio) por iniciar construcción.

## **1.2 El Sector Turismo**

El mercado hotelero peruano ha experimentado en los últimos años, un importante crecimiento, no sólo por el aumento de turismo internacional debido a la cultura milenaria y gastronómica que tenemos, sino también al crecimiento económico sostenido que ha impulsado el turismo interno y corporativo.

La UNESCO ha clasificado once atractivos turísticos peruanos como patrimonios naturales y culturales de la humanidad.

El perfil del turista extranjero que visita el Perú corresponde a residentes de grandes ciudades, mayores de 34 años, con educación superior e ingresos anuales mayores a USD 60.000. La mayoría viaja solo o en grupo, sin menores de edad y comprando paquetes de lujo.

### 1.2.1 Panorama General de la Economía Peruana

La economía peruana sigue siendo considerada como una de las más sólidas de la región, en crecimiento del PBI y reducción de la pobreza.

En el 2018 el crecimiento del PBI fue de 4.1% anual y se estima que en el año 2019 el porcentaje de crecimiento sea igual o superior, siendo el motor de dicha expansión la recuperación de la demanda interna.

### 1.2.2 El Mercado Turístico Peruano

Perú se ha convertido en un destino de moda en algunas partes del mundo, debido a la importante campaña promocional en turismo que ha realizado el gobierno, así como también a la mayor exposición de nuestra Marca País en eventos internacionalmente importantes como son Mundiales de Fútbol, Ferias de Arte, Cumbres Internacionales, etc.

El crecimiento de llegadas de turistas internacionales al Perú ha sido sostenido a partir del 2014, tal como se aprecia en el cuadro y el gráfico siguiente:

**Tabla 1.1**

*Llegada de Turistas Internacionales (en millones)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Llegada de turistas internacionales (millones)</b>	1,4	1,6	1,7	1,9	2,1	2,1	2,3	2,6	2,9	3,2	3,2	3,5	3,7	4,0	4,4

*Nota:* De Datos Turismo Sistema de Información Estadística de Turismo por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>)

Con una economía sólida, y una escena política estable, se proyecta que el crecimiento del turismo receptor en el Perú se mantendrá con un crecimiento sostenido de entre 8% y 10% por los próximos 4 años.

Según el Banco de Datos Turístico del Perú BADATUR y el Observatorio Turístico del Perú OTP, el turismo receptor esperado para los años 2019 a 2022 crecerá sostenidamente en un 8% mínimo anual.

Utilizando la tasa de crecimiento del 8% podemos construir la siguiente tabla, donde la cifra final de cada año expresa el número de turistas

**Tabla 1.2**

*Turismo Receptor Proyectado 2019-2022*

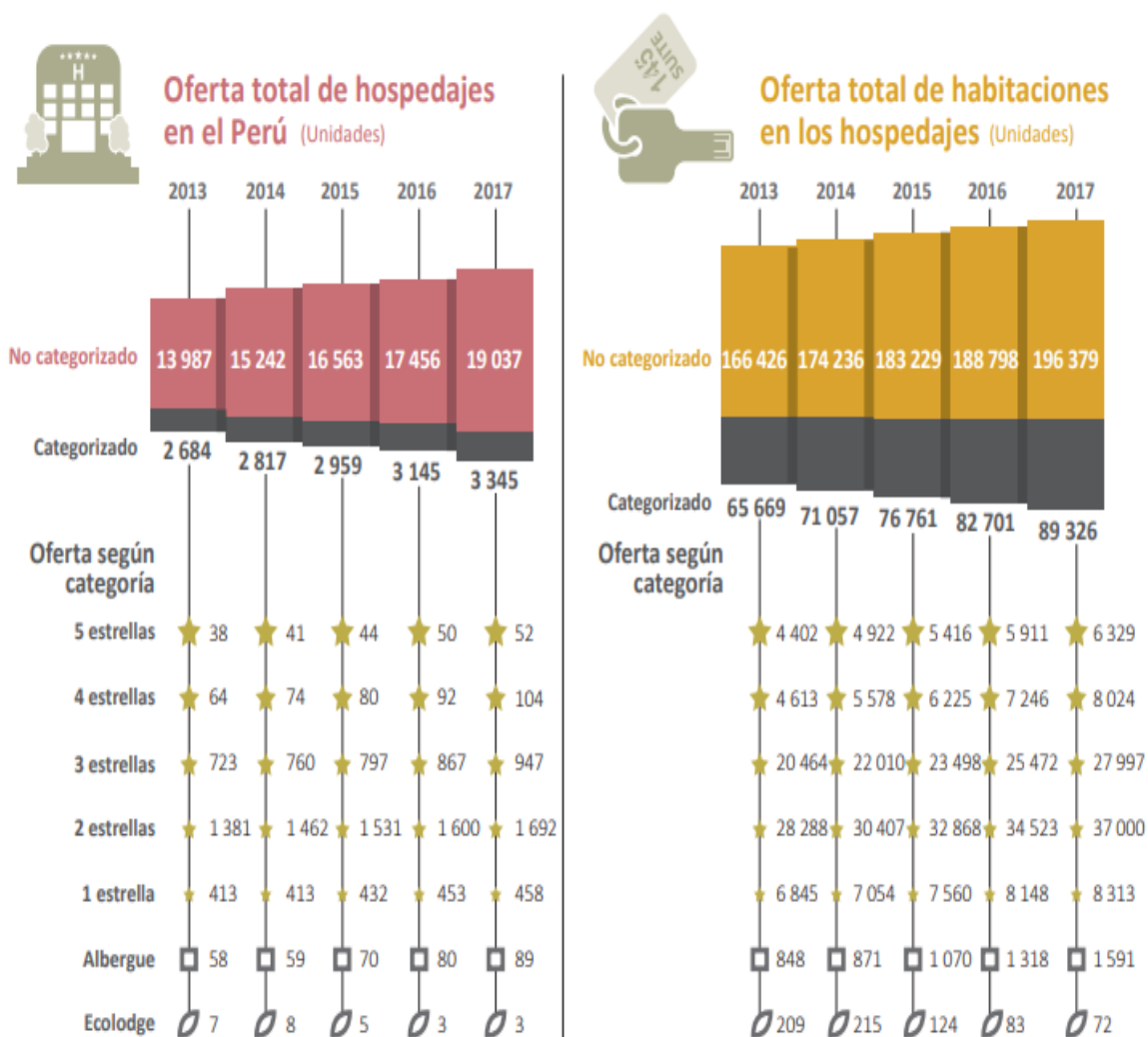
Año	Turismo Receptor Proyectado
2019	4,271,789
2020	4,613,532
2021	4,982,615
2022	5,381,224

Tasa de Crecimiento: 8%

Los datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, recogidos en su mayor parte por el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, nos permiten conocer la información más precisa respecto a la Oferta Total de Hospedajes en el Perú, y la Oferta Total de Habitaciones, la Tasa Neta de Ocupación de las Habitaciones, la cantidad de arribos, pernотaciones y lugar de procedencia de los turistas.

**Figura 1.1**

*Oferta de Hospedajes y Habitaciones*



*Nota: De Estadísticas de Turismo 2017 Perú por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR, 2017, p.4.*

Adicionalmente, de acuerdo con la información recientemente actualizada y proporcionada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, podemos presentar los siguientes datos oficiales, respecto a los arribos llegadas internacionales por mes entre los años 2013 y 2018. En dicho cuadro podemos apreciar el incremento sostenido año a año, cuya variación del 2018 respecto al 2017 es 9.60%

**Tabla 1.3***Arribos llegadas internacionales por mes (2013-2018)*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	255 983	266 299	298 225	304 712	327 642	366 507
Febrero	263 144	268 118	295 126	324 365	325 001	347 444
Marzo	253 180	266 479	274 152	300 342	295 655	366 473
Abril	236 237	241 635	262 713	276 086	312 587	344 011
Mayo	256 187	264 283	268 354	296 146	301 189	356 655
Junio	258 511	245 733	275 926	276 779	318 588	355 591
Julio	302 309	299 154	332 645	365 320	388 939	408 784
Agosto	276 730	291 276	305 699	339 081	361 264	393 062
Septiembre	249 413	254 394	270 498	303 223	340 535	359 743
Octubre	282 219	274 695	301 735	324 565	352 679	377 384
Noviembre	258 735	257 567	272 924	299 785	331 844	355 410
Diciembre	270 991	285 301	297 712	334 057	376 416	388 366
<b>Total</b>	<b>3 163 639</b>	<b>3 214 934</b>	<b>3 455 709</b>	<b>3 744 461</b>	<b>4 032 339</b>	<b>4 419 430</b>

Total Turistas Internacionales = Turistas extranjeros + Turistas peruanos residentes en el exterior  
 2018 Cifra preliminar, se han retirado los Venezolanos con PTP

*Nota:* De Datos Turismo Sistema de Información Estadística de Turismo por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>)

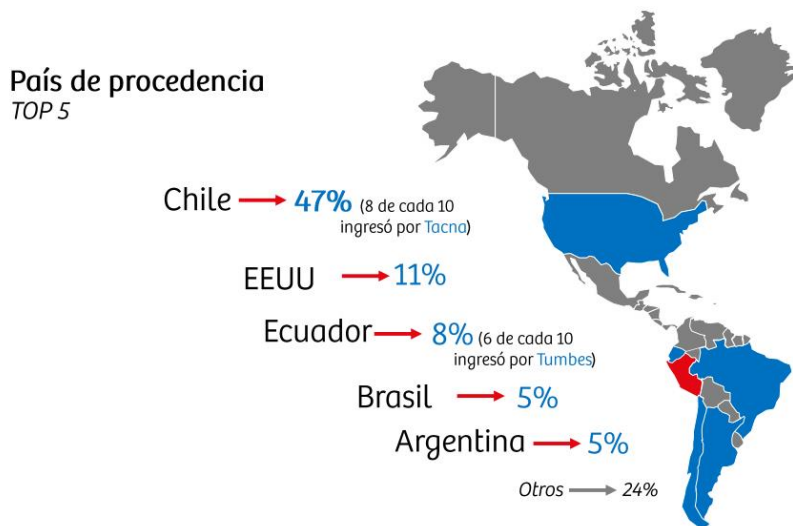
Analizando el turismo receptivo podemos identificar de qué países provienen los turistas que nos visitan. Para lo cual presentamos la Figura 1.2. donde reflejamos el Top 5 de turistas según procedencia que se hospedan en hoteles de 3 estrellas. En dicho Top 5 se encuentran tres países limítrofes Chile (mayoría ingresa por Tacna), Ecuador (mayoría ingresa por Tumbes) y Brasil. Además de Estados Unidos y Argentina.

La siguiente figura refleja el Top 5 de turistas según procedencia que se hospedan en hoteles de 4 y 5 estrellas, en este figuran Estados Unidos y cuatro países limítrofes Chile (mayoría ingresa por Lima), Ecuador (mayoría ingresa por Tumbes), Brasil y Colombia.



**Figura 1.2**

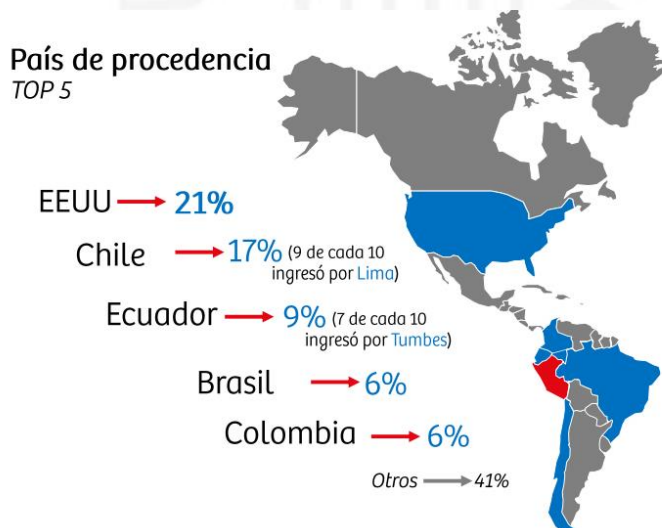
*Turista extranjero según país de procedencia que se hospedó en establecimientos de 3 estrellas*



*Nota:* De *El turista extranjero en los establecimientos de hospedaje del Perú 2017*. Por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo PROM PERU Turismo In, 2017, p. 16. (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos>)

**Figura 1.3**

*Turista extranjero según país de procedencia que se hospedó en establecimientos de 4 o 5 estrellas*



*Nota:* De *El turista extranjero en los establecimientos de hospedaje del Perú 2017*. Por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo PROM PERU Turismo In, 2017, p. 21. (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos>)

### 1.2.3 El Mercado Turístico Limeño

Ubicada en la costa centro oeste del Perú, Lima respeta su pasado y logra la armonía perfecta entre la tradición y la arquitectura contemporánea. Recorrer sus calles es admirar sus iglesias, sitios arqueológicos y casonas con balcones que conviven con modernos edificios. En 1991, su Centro Histórico fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad: sus monumentos artísticos debían ser protegidos.

Lima es, también, la única capital sudamericana con salida al mar. Sus playas son perfectas para los surfistas y en sus malecones, la suave brisa refresca paseos en bicicleta y caminatas. También se puede volar en parapente sobre el Océano Pacífico.

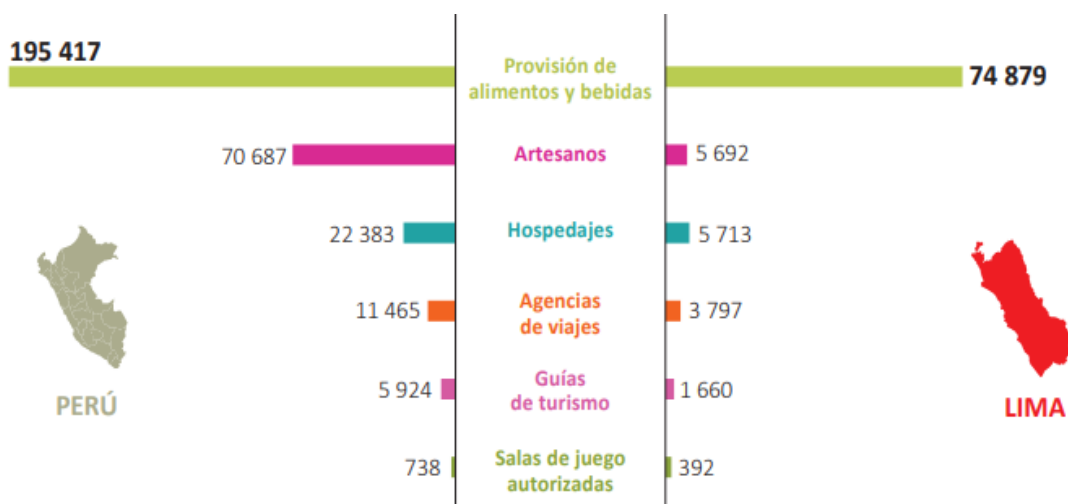
En esta ciudad con linaje, fundada en 1535, la abundancia de productos naturales, la fusión de técnicas y culturas, forjaron en siglos una gastronomía con identidad mestiza. Por la excelente calidad y pasión de los cocineros peruanos, Lima ha sido nombrada como Capital Gastronómica de Latinoamérica. (Perú Travel, s.f.)

Dentro de la variedad de opciones turísticas que ofrece el Perú, destaca la ciudad de Lima, capital de la República y centro neurálgico de la vida política, económica, comercial y social de todo el país. Se prevé que durante este año, el flujo de turistas que ingresarán a la ciudad de Lima se incrementará debido al hecho de que esta ciudad será la sede de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos. Sin embargo, se prevé que el flujo de turistas que visitará la ciudad se incrementará sostenidamente ya que Lima seguirá siendo la principal puerta de ingreso al Perú en los próximos años. La política turística de la autoridad local viene buscando desde los últimos años que Lima deje de ser una ciudad de tránsito para convertirse en un destino propiamente atractivo.

A continuación presentamos un cuadro del año 2018 que refleja la importancia del mercado turístico de Lima, frente al mercado turístico peruano. Lima representa el 25% del total de hospedajes que existen en el país. Las agencias de viaje de Lima son el 33% del total de agencias que operan en territorio peruano. Finalmente podemos mencionar que en Lima se ubican 1.660 guías turísticos, representando el 28% del total de guías peruanos.

**Figura 1.4**

*Número de establecimientos de los principales prestadores de servicios turísticos*



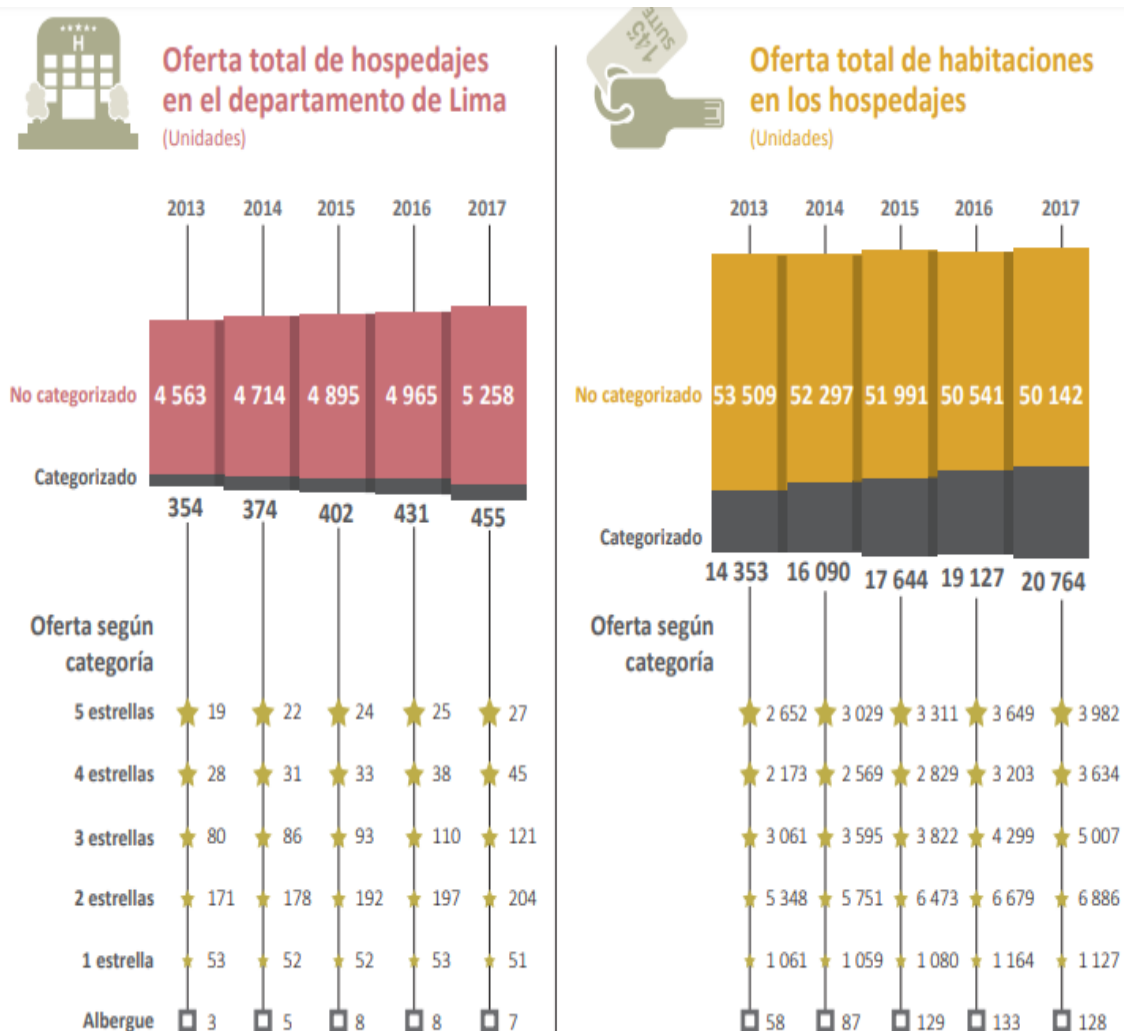
*Nota:* De *Estadísticas de Turismo 2017 Lima* por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR, 2017, p.2.

Para profundizar la importancia de los hospedajes de Lima respecto del total país presentamos el detalle por categoría, desde el 2013. Donde hay hospedajes categorizados y no categorizados.

Luego traducimos esto en número de habitaciones y concluimos que al año 2017, existen en Lima 20.764 habitaciones categorizadas desde el nivel albergue hasta la categoría 05 (cinco) estrellas.

**Figura 1.5**

*Oferta de hospedajes y habitaciones Lima (2013-2017)*



*Nota: De Estadísticas de Turismo 2017 Lima por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR, 2017, p.4.*

La entrada principal de turistas extranjeros a Lima se da a través del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. El movimiento de turistas extranjeros en el terminal aéreo al 2017, representa el 9.50% del total de pasajeros que se movilizan por allí, siendo al 2018 la tendencia creciente.

Preliminarmente según el siguiente cuadro de la Superintendencia Nacional de Migraciones se registra al 2018, 2.337.893 arribos de turistas extranjeros versus 23.7 MM de usuarios que utilizaron el aeropuerto (engloba entradas y salidas internas y externas).

**Tabla 1.4**

*Arribos mensuales de visitantes extranjeros a la ciudad de Lima ingresando por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	126 417	131 944	135 790	141 811	146 519	166 890
Febrero	123 281	127 240	132 490	142 402	141 501	155 973
Marzo	147 989	145 871	155 953	166 383	161 831	194 227
Abril	138 379	149 487	151 125	152 054	181 090	189 573
Mayo	153 968	154 428	162 113	173 753	180 942	197 743
Junio	161 888	150 221	165 236	181 454	193 175	205 866
Julio	174 097	165 720	183 146	199 573	217 923	229 256
Agosto	159 260	161 876	165 189	176 708	196 890	205 717
Septiembre	158 124	151 270	160 919	173 376	192 026	203 439
Octubre	168 959	158 506	167 046	173 724	198 070	197 537
Noviembre	157 783	148 668	152 688	163 146	178 451	190 489
Diciembre	150 286	155 203	157 817	170 378	187 607	201 183
<b>Total</b>	<b>1 820 431</b>	<b>1 800 434</b>	<b>1 889 512</b>	<b>2 014 762</b>	<b>2 176 025</b>	<b>2 337 893</b>

Visitantes Extranjeros = Turistas extranjeros + Excursionistas extranjeros

2018 Cifra preliminar

FUENTE: Superintendencia Nacional de Migraciones

ELABORACIÓN: MINCETUR/VMT/DGIETA-DEPTA

Con información disponible a Febrero del 2019

*Nota: De Datos Turismo Sistema de Información Estadística de Turismo por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>)*

### **1.3 Descripción del Problema**

La constructora V&V Bravo S.A.C desea complementar e impulsar su división Renta y Patrimonio y como tiene un terreno en el centro de Miraflores ubicado estratégicamente en una de las avenidas más turísticas del distrito, nos encarga un estudio cuyos resultados sirvan para decidir qué tipo de desarrollo inmobiliario realizar en el mismo.

Para justificar la inversión y conseguir financiamiento según sea el caso, nos encarga específicamente realizar un estudio de mercado y un estudio de viabilidad económica financiera.

Actualmente la constructora en su división Renta y Patrimonio tiene un hotel operando bajo la marca Innside de la cadena Meliá ubicado en calle Diez Canseco N°344, Miraflores (proyecto mixto torre de departamentos y hotel) y pronto proyecta abrir otro hotel Marriott Fairfield ubicado en la avenida Benavides esquina con Martín Dulanto, Miraflores (proyecto mixto hotel y oficinas).

Además cuenta con cuatro edificios de oficinas donde un porcentaje de ellos está destinado a obtener rentas por alquiler.

## **CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo General**

El objetivo general es estudiar el mercado hotelero de Miraflores y de Lima para justificar la viabilidad de la construcción de un hotel en dicho distrito turístico.

Miraflores es el primer distrito turístico en Lima y es el segundo destino más visitado en el Perú.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. El estudio de mercado nos permite conceptualizar el hotel para atacar el segmento adecuado que falta atender.
2. La evaluación económica financiera nos permitirá demostrar la viabilidad asegurando flujos de dinero constantes que generen una rentabilidad atractiva para el propietario.
3. Los inputs anteriores nos permitirá negociar con las cadenas internacionales para definir la marca hotelera más adecuada.

## **CAPÍTULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

El alcance territorial del proyecto hotelero es el distrito de Miraflores, provincia de Lima. Este alcance es definido por la ubicación del terreno disponible propiedad de la constructora quien propone hacer el proyecto allí porque la ubicación es potencialmente la más adecuada para un desarrollo de esa índole.

Para realizar cualquier proyección se incluye la competencia actual en el distrito y los proyectos futuros que se desarrollarán dentro de los próximos 4 años en el distrito.

Los hoteles en Miraflores están dirigidos en un buen porcentaje a un mercado de demanda turística tradicional y un porcentaje menor al mercado corporativo.

Existiendo también una oferta menor para un mercado mixto y placentero. Cubierto principalmente por hoteles nuevos diseñados y conceptualizados de esa manera.

La construcción del proyecto debe cumplir con las ordenanzas municipales que rigen en el distrito de Miraflores durante el actual gobierno municipal del alcalde Luis Molina (2019-2022).

Cuando el ante proyecto se encuentre aprobado se darán las licencias municipales requeridas.

Debido a que se trata de un proyecto de categoría 3 o 4 estrellas, se excluye para cualquier proyección de demanda, una buena cantidad de hospedajes como son los hostales, hoteles de paso, backpackers, departamentos anunciados en Airbnb, etc.



## **CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las razones más importantes para llevar a cabo la presente investigación, son técnicas y económicas.

Las sociales y ambientales están más relacionadas con la edificación sostenible.

Entre las razones técnicas destaca la ubicación: Al tener disponible un terreno en Miraflores en una ubicación inmejorable es conveniente utilizarlo para desarrollar un hotel.

El proyecto se ubica en la esquina de la avenida José Larco y la calle Bolívar en el distrito de Miraflores, siendo esta ubicación atractiva para desarrollar cualquier tipo de proyecto inmobiliario: viviendas, oficinas u hotel. Por los resultados de esta investigación se decidió hacer un proyecto mixto replicando su primer proyecto (torre de departamentos y hotel). Las cadenas hoteleras manejan un concepto de exclusividad territorial, sin embargo manejan una infinidad de marcas que diversifican la oferta, por lo tanto a pesar de existir una serie de marcas nuevas en el mercado peruano aún hay espacio para introducir otras marcas.

Otra razón técnica relacionada a la ubicación que avala el proyecto es la Ordenanza Municipal 510 de la Municipalidad de Miraflores que establece, regula y promueve las condiciones para edificaciones sostenibles. Bajo esta norma se puede construir un edificio sostenible y obtener incentivos como aumento de área techada y disminución de áreas de unidad de vivienda y número mínimo de estacionamientos. Estos incentivos permiten de algún modo que la construcción sea la óptima para obtener mejores beneficios económicos. El actual alcalde de Miraflores es el Dr. Luis Molina alcalde por el período 2018-2022.

La razón económica más importante es el deseo de rentabilizar la división renta y patrimonio, el negocio hotelero asegura flujos de dinero mensuales que pueden resultar interesantes para la constructora, bajo esta premisa nos encargan complementar el estudio de mercado con la evaluación económica financiera. En la sección de resultados veremos la rentabilidad del proyecto hotelero.

La realización del proyecto prevé un impacto social positivo en el entorno del distrito, también ligado a un interés económico, el restaurant y el bar del hotel abrirá sus puertas al

público en general siendo un nuevo punto gastronómico y de diversión, potenciado por la ubicación.

Como todo proyecto generaría más puestos de trabajo, esto beneficia directamente a la población económicamente activa del sector hotelero. Los puestos de trabajo disponibles serían: recepcionistas, amas de llave, botones, personal de seguridad, personal de alimentos y bebidas, tales como cocineros, ayudantes de cocina, mozos, barman, etc.



## **CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Para proyectar el éxito o fracaso del presente proyecto al que denominaremos Hotel V&V Larco o Proyecto 58 se utilizaron dos herramientas de ingeniería industrial:

- Estudio de Mercado, que nos permite averiguar si el proyecto es viable al existir una demanda creciente y sostenida. Este estudio también nos permite definir el producto hotelero de acuerdo al tipo de turista que llega al Perú y al nicho de mercado que falta atender.
- Estudio de viabilidad económica y financiera para justificar la rentabilidad del proyecto.

Además mediante nuestro representante legal revisamos que los parámetros municipales respecto a la zonificación de construcción cumplan las exigencias de la Municipalidad de Miraflores.

Por último y aunque no es nuestra responsabilidad por no estar en nuestro alcance inmediato sino dentro de la ámbito del propietario o promotor del proyecto (empresa constructora) la Municipalidad de Miraflores otorgará la licencia municipal, al cumplirse los parámetros de edificación sostenible que garanticen la viabilidad ambiental y de seguridad que requiere la construcción.

A continuación desarrollamos el estudio de mercado y el modelo económico financiero.

### **5.1 Estudio de Mercado Turístico Miraflores Lima.**

“Miraflores es reconocida como una ciudad turística por excelencia. Su historia se remonta desde los vestigios más antiguos encontrados en la zona arqueológica de la Huaca Pucllana, antiguo centro ceremonial de la Cultura Lima (200 a 700 d.C.), hasta la modernidad. En sus líneas arquitectónicas se une el encanto solariego de antiguas mansiones y quintas que hablan del esplendor de su pasado. También cuenta con modernos centros comerciales, clubes y restaurantes que ofrecen especialidades de la cocina nacional e internacional.

Bajo un mismo cielo, Miraflores reúne hoteles de primera categoría, tiendas artesanales, galerías de arte, teatros y centros recreacionales de diversa índole.

Para admirar el litoral miraflorentino, se tienen malecones y miradores naturales desde los que se aprecian hermosas puestas de sol y la majestuosidad e inmensidad del Océano Pacífico. Acompañan el espectáculo la belleza de sus grandes parques, adornados con una gran diversidad y el colorido de las flores, que invitan a recorrerlos y disfrutarlos en agradables caminatas.

Miraflores se distingue también por su vida nocturna, pues abren sus puertas al caer el sol locales que ofrecen diversas variedades de espectáculos, tales como peñas, discotecas, teatros, cines, bares, entre otros. Una importante actividad cultural también se manifiesta en lugares públicos. En el corazón del distrito puede encontrarse el Anfiteatro Chabuca Granda del Parque Central y muy cerca la exhibición y venta de artesanías elaborados por los mejores exponentes de todo el país en la rotonda del Parque Kennedy. A menudo, los parques miraflorentinos son escenarios de diversos espectáculos y actividades al aire libre”.

(La ciudad que todos queremos, s.f.)

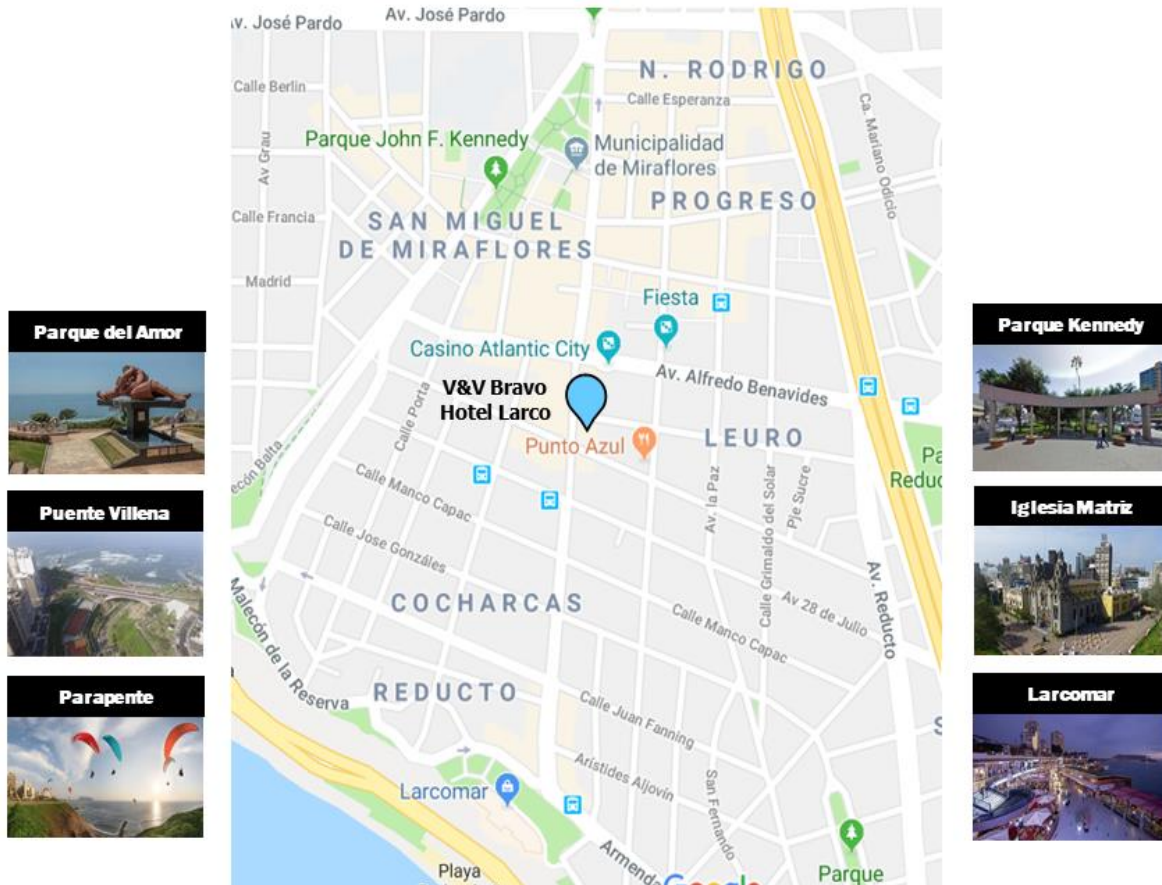
### **5.1.1 Ubicación del Proyecto 58.**

El Proyecto 58 Hotel Larco se encuentra ubicado en el corazón de Miraflores, en la intersección de la Avenida Larco con la Calle Bolívar. Esta ubicación resulta insuperable para un proyecto de esta naturaleza, debido a que se encuentra en una de las zonas de mayor tráfico de personas y vehículos durante las 24 horas del día. La Avenida Larco es una de las arterias más importantes del distrito y ruta obligada de todos los turistas entre el Centro Comercial Larcomar y los Parques Central y John F. Kennedy.

La ubicación se encuentra rodeada por un gran número de restaurantes, pubs, casinos, discotecas, bares, centros culturales, galerías de arte, centros comerciales, tiendas por departamentos, supermercados, tiendas en general y lugares de interés turístico.

**Figura 5.1**

*La ubicación del Proyecto 58*



### **5.1.2 Entorno del Proyecto 58**

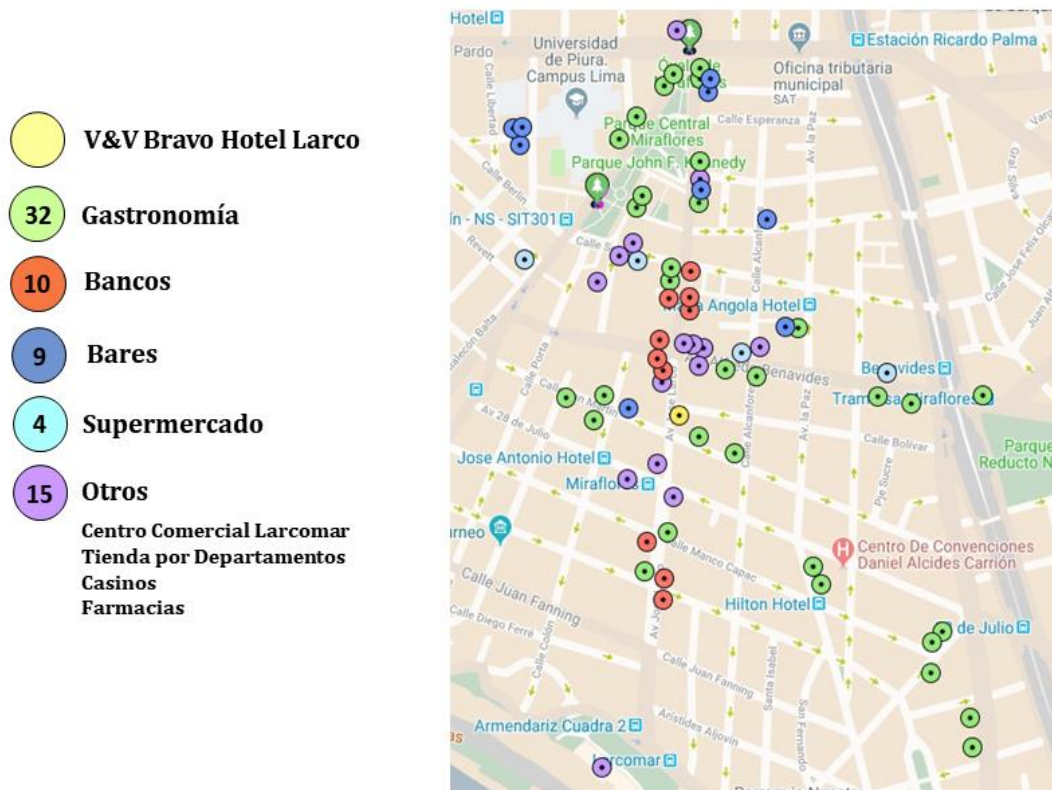
En el gráfico podemos apreciar la cantidad de comercios cercanos que hacen que el proyecto tenga una ubicación insuperable por tener a disposición todas las comodidades que un turista pueda exigir.

Se encuentra a menos a 900 m. del centro comercial Larcomar. Hay dos supermercados muy cerca, uno a 200 m y otro a 400 m.

Hay cerca una variada oferta gastronómica con restaurantes y puntos de comida rápida.

**Figura 5.2**

*Entorno del Proyecto 58*



### 5.1.3 Sectores de Miraflores y el Proyecto 58

Para poder analizar el mercado turístico en el distrito de Miraflores, nuestro estudio considera que es necesario dividir el área territorial del distrito en dos bloques, denominados “Miraflores - A” y “Miraflores - B”.

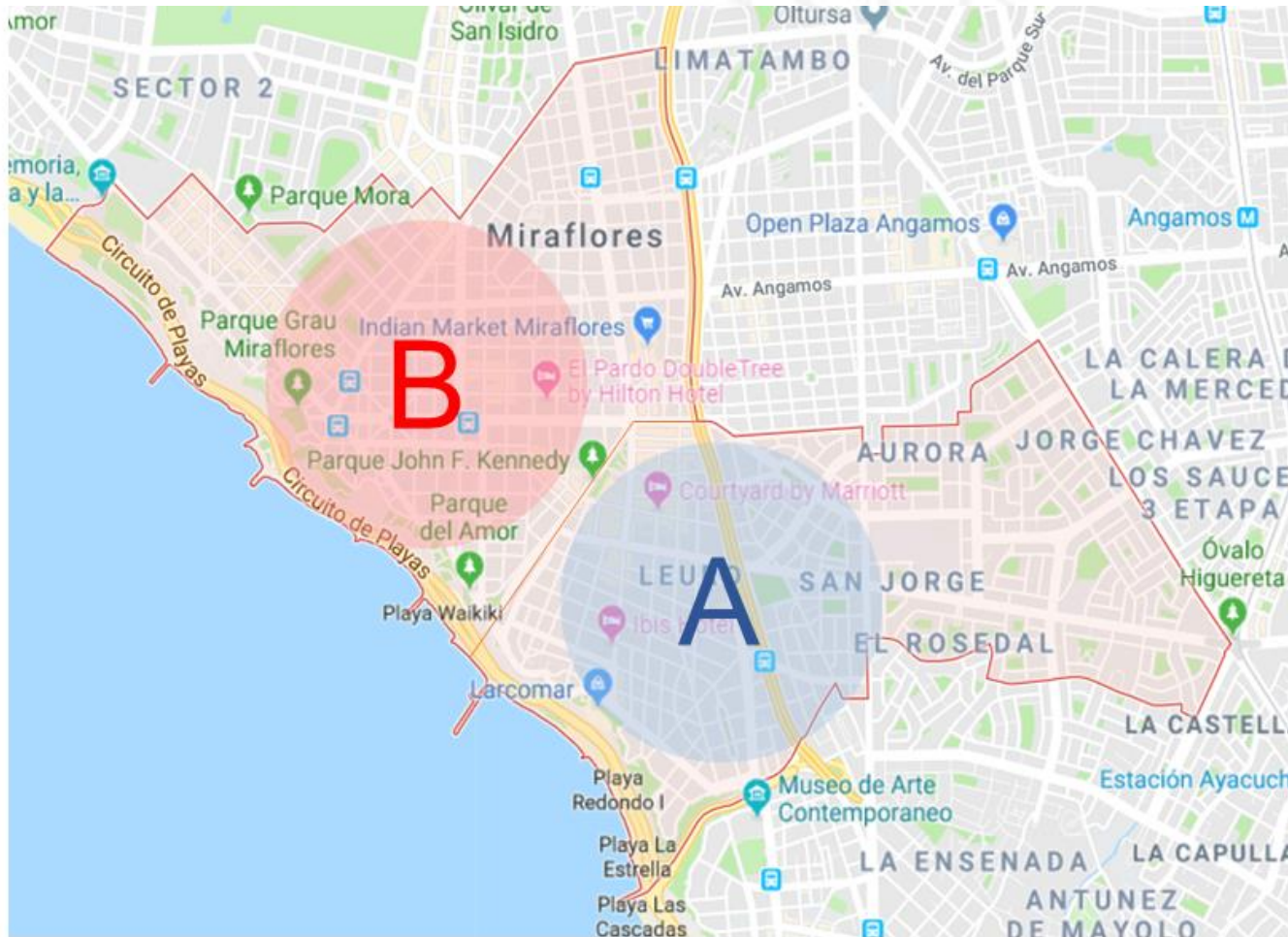
El “Proyecto 58” está ubicado en el denominado sector “Miraflores – A”.

Miraflores – A, es más cercano al distrito de Barranco y en ese sector se encuentra la mayoría de atractivos turísticos. Centro Comercial Larcomar, Parque Kennedy, galerías de arte, etc.

Esta división la consideramos importante para definir qué tipo de hotel queremos desarrollar ya que la competencia es más fuerte en esta zona del distrito.

**Figura 5.3**

*Sectores de Miraflores y el Proyecto 58*



El distrito de Miraflores se ha dividido en sectores por la cercanía a otros distritos, Sector A cercano a Barranco un distrito cultural y Sector B cercano a San Isidro un distrito empresarial. Los sectores A y B están limitados por la Avenida Ricardo Palma, el Ovalo de Miraflores, la Avenida Diagonal y el Malecón Balta.

#### **5.1.4 Análisis Perfil vs. Tarifa**

En el siguiente gráfico sobre el análisis perfil vs. tarifa podemos comentar que cuando hablamos de perfil nos referimos a la conceptualización de la oferta.

En el eje horizontal tenemos el concepto.

Hoteles de perfil o concepto corporativo se refiere a aquellos que están dirigidos a huéspedes que vienen a trabajar a Lima a las sedes corporativas de las empresas transnacionales.

El perfil tradicional está dirigido al turista conservador.

El perfil mixto es para turistas que vienen por vacaciones pero que desean tener una buena estadía traducida en una experiencia positiva en las instalaciones del hotel.

Turismo placer para los que vienen por el concepto hotelero, tener una buena experiencia en el hotel, aparte de hacer turismo en el destino que se visita.

Concepto Lifestyle dirigido al turista millennial que solo necesita el espacio necesario en la habitación pero busca todas las comodidades en los ambientes comunes del hotel.

El viajero de larga estadía que es un concepto ligado al estudiante o el que viene por una larga temporada a trabajar o estudiar.

En el eje vertical es la tarifa hotelera.

El tamaño o volumen de las esferas hacen referencia al número de habitaciones del hotel.

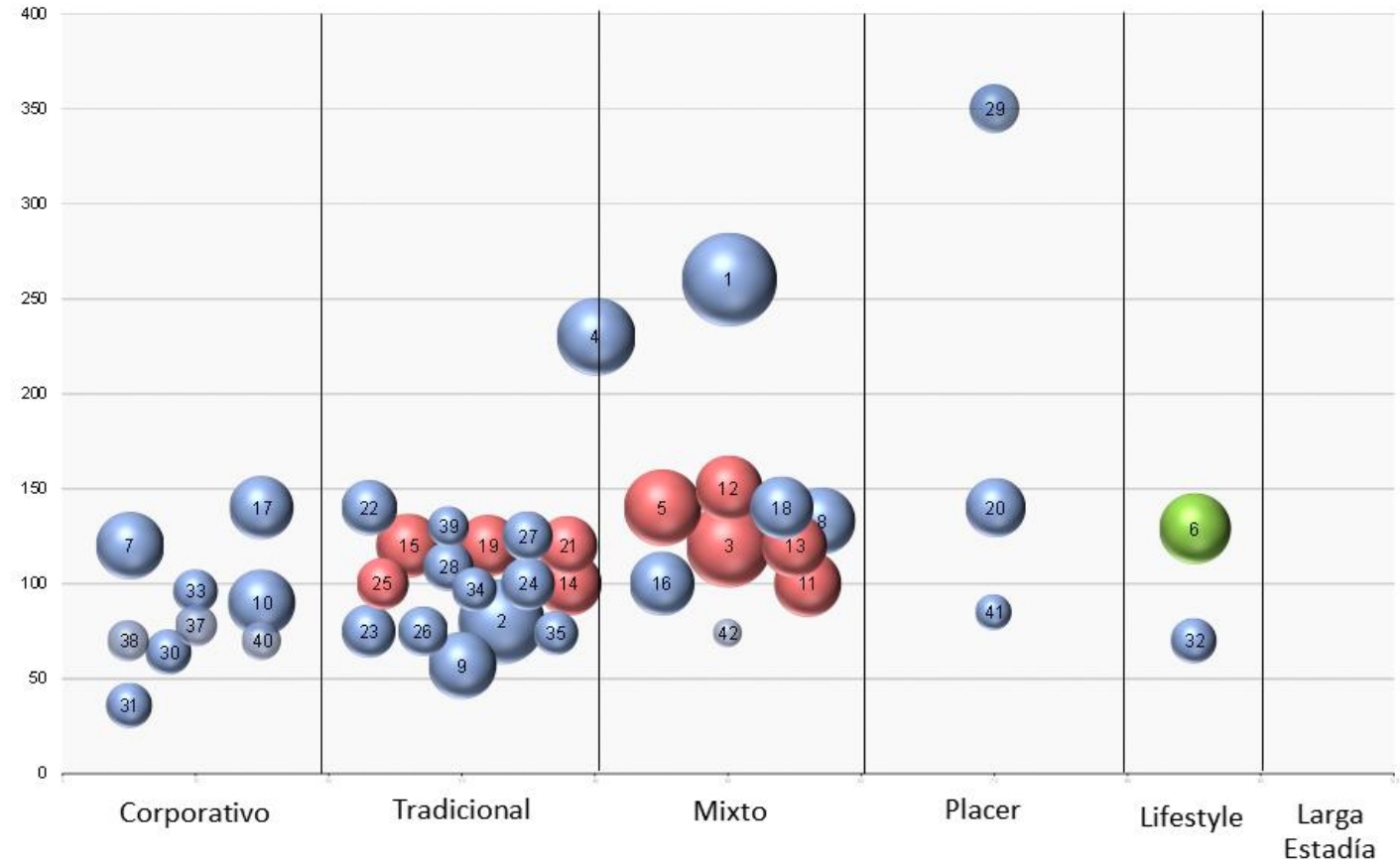
En conclusión el gráfico muestra que actualmente en Miraflores Lima no hay hoteles Lifestyle ni hoteles larga estadía los demás conceptos parecen saturados. Es por ello que recomendamos que la oferta hotelera debe llenar ese mercado para millenials que están en busca de un concepto hotelero nuevo.



**Figura 5.4**

*Análisis Perfil y Tarifa*

1 JW Marriott	22 Mercure
2 Ibis Larco	23 San Agustín
3 Pullman Miraflores	24 Crowne Plaza
4 Hilton Lima	25 IBIS Style Benavides
5 NH Group	26 Maria Angola
6 V&V Larco	27 Jose Antonio
7 Casa Andina Select	28 Sol De Oro
8 Courtyard Lima	29 Belmond Park Plaza
9 Ibis Reducto	30 El Tambo II
10 Hotel Estelar	31 Hotel TAC
11 INDIGO	32 SELINA Miraflores
12 InterContinental	33 Best Western
13 A/C Malecón	34 Hotel Fiesta
14 IBIS Budget	35 Hotel Colón
15 MARRIOTT Fairfield	36 Libre Hotel
16 INNSIDE	37 Hotel Nobility
17 Casa Andina Private	38 Casa Andina Centro
18 Four Points	39 La Hacienda
19 Holiday Inn Express	40 Casa Andina 28
20 ALOFT Reducto	41 Tierra Viva Larco
21 RADISSON Red	42 Sonesta Miraflores



## **5.2 Metodología del Estudio de Mercado**

Para este estudio en específico hemos considerado los hoteles existentes (hoteles de la muestra y resto de hoteles) y los futuros nuevos proyectos identificados por nuestra inteligencia competitiva, de los segmentos Midscale a Upscale. Ubicados en el distrito de Miraflores.

Hemos encomendado a la empresa STR que nos proporcione data de una muestra de 21 hoteles. La empresa STR es poseedora de las estadísticas más certeras del mercado de Miraflores -usados incluso para los performance tests-, que son siempre la base de la información de las cadenas internacionales operadoras en el Perú y ampliamente reconocidos y utilizados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú – MINCETUR.

La combinación de las cifras reales históricas de la “muestra” o “Set Competitivo” Midscale-Upscale recibidos por STR más nuestra base de datos de los proyectos nuevos y existentes, nos permite presentar el siguiente resultado, que evidencia de forma general, el estudio de la oferta y la demanda cuantificada en las siguientes páginas.

La metodología utilizada para estimar la proyección de los siguientes indicadores hoteleros: Demanda, Oferta, Ocupación, ADR y RevPAR. En el segmento comprendido por hoteles midscale, upper midscale y upscale del distrito de Miraflores, nos sirve para estimar el desempeño futuro del Proyecto Hotelero V&V Larco Bolívar, al que denominaremos como Proyecto 58.

La Muestra o Set Competitivo:

Es información histórica de los indicadores hoteleros (del período 2013-2018) de un grupo de 21 hoteles de Miraflores de las categorías midscale, upper midscale y upscale.

La fuente de la información es la consultora STR, cuya base es alimentada por los propios hoteles que conforman la muestra o Set Competitivo.

La lista detallada de hoteles que conforman la muestra se puede visualizar en el Anexo 3. Fuente STR.

El resumen de dicha información es presentada en indicadores históricos y su variación año a año, tal como se aprecia en el cuadro adjunto.

**Tabla 5.1***Indicadores de la Muestra*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Demanda	1,210	1,333	1,282	1,344	1,386	1,484
Var		10.2%	-3.8%	4.8%	3.2%	7.0%
Oferta	1,541	1,677	1,692	1,827	1,976	2,094
Var		8.8%	0.9%	8.0%	8.1%	6.0%
Ocupación	78.5%	79.5%	75.8%	73.5%	70.2%	70.9%
Var		1.2%	-4.7%	-3.0%	-4.6%	1.0%
ADR	110.75	107.21	107.40	108.60	104.30	102.60
Var		-3.2%	0.2%	1.1%	-4.0%	-1.6%
RevPAR	86.96	85.23	81.41	79.87	73.18	72.70
Var		-2.0%	-4.5%	-1.9%	-8.4%	-0.7%

**Magnitudes:**

La demanda y la oferta están expresadas en número de habitaciones al año.

La ocupación es el coeficiente de dividir demanda entre oferta, expresado en porcentaje.

El ADR y RevPar están expresados en USD (dólares americanos).

**Resto de Hoteles:**

Comprende todos los hoteles del segmento midscale, upper midscale y upscale del Distrito de Miraflores que no están incluidos en la muestra o el Set Competitivo.

Ver Anexo 4. Fuente Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR.

Para incluir el “Resto de Hoteles” dentro de la proyección decidimos extrapolar, es decir la tendencia o comportamiento de los indicadores de la muestra o set competitivo la aplicamos al resto de hoteles del mismo segmento, ya que la muestra es sustancial y refleja el comportamiento del segmento completo. Los indicadores aplicados del competitive set al "Resto de hoteles" son Ocupación, ADR y RevPAR.

Planta Media es el stock promedio de habitaciones que son ofertadas año a año.

Cada año hay un stock inicial (en enero) y final (en diciembre) que depende del ingreso de nueva oferta.

El ingreso de nueva oferta puede darse durante el año por lo cual usamos el promedio entre el inventario inicial y el final. Ejemplo: enero 2018: 1,000 habitaciones y diciembre 2018: 1,200; se usa la planta media para el 2018 de 1,100 habitaciones. Para el inventario inicial del año siguiente se usa el inventario final.

Demanda:

La demanda, valor absoluto de habitaciones ocupadas:

1. Históricos: son las noches ocupadas del año en los hoteles de Miraflores de acuerdo con los resultados reales reportados por STR.
2. Proyectados: Demanda real o actual (por STR: Competitive Set) del año anterior aplicado al segmento y multiplicado por el factor de crecimiento sin considerar la nueva oferta.

Oferta proyectada: Nuevos proyectos. Ver Anexo 5. Elaboración propia.

En base a la exploración del mercado se concluye que la nueva oferta del mercado Miraflores durante los años 2019-2022 será incrementada en dieciséis (16) hoteles. Diez (10) hoteles de la categoría midscale, upper midscale y seis (6) hoteles de la categoría upscale.

Esos 10 hoteles representan aproximadamente 1,313 habitaciones.

Los 6 hoteles restantes representan aproximadamente 1.039 habitaciones.

El proyecto V&V Larco tendrá 176 habitaciones.

Se considera una oferta adicional no identificada desde el año 2023, 600 habitaciones que dependerá de los inversionistas y de la política del Municipio, respecto a licencias y zonificaciones de construcción.

Total 3,128 habitaciones de oferta nueva.

Para hacer las proyecciones consideramos una serie de factores que influyen directa o indirectamente a la demanda hotelera de los próximos años. Los factores identificados los analizamos en el capítulo del sector turismo y son los siguientes:

- ↑ PBI
- ↑ Arribo de Turistas Extranjeros al Perú.
- ↑ Aumento de Demanda de Hoteles.
- ↑ Ubicación inmejorable del Proyecto.
- ↑ Cusco y Lima a nivel Sudamérica son los destinos que tienen los mejores indicadores hoteleros.

Otro supuesto principal es que en el 2019 se realizaron los Juegos Panamericanos Lima 2019 y la inesperada final de la Copa Libertadores 2019, además el crecimiento inter anual de la demanda del año 2018 respecto al año 2017 es de 7%

Ambos inputs nos llevan al supuesto que la demanda durante del 2019 crecerá en un mínimo de 7%.

Teniendo la oferta del Set Competitivo, Resto de Hoteles y Proyectos. Se obtiene la demanda para el año 2019.

Para los años siguientes se supone el mismo crecimiento del 2018-2017 que es del 7% y a partir del año 2025 se modera el crecimiento a un 6%.

NOTA:

Para llegar a los indicadores el inventario antiguo ha sido castigado en el indicador de ocupación en un máximo de 8.13%.

Inventario antiguo lo conforman la muestra o Set Competitivo y el Resto de Hoteles.

**Tabla 5.2**

*Detalle Proyección de Demanda y Oferta en Miraflores*

	Histórico						Proyectado									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>A</b> DEMANDA Competitive Set (1)	1,210	1,333	1,282	1,344	1,386	1,484	1,490	1,492	1,474	1,375	1,263	1,169	1,097	1,044	1,012	1,002
<b>DEMANDA Segmento (2)</b>						<b>3,121</b>	<b>3,340</b>	<b>3,574</b>	<b>3,824</b>	<b>4,091</b>	<b>4,378</b>	<b>4,641</b>	<b>4,919</b>	<b>5,214</b>	<b>5,527</b>	<b>5,859</b>
Variación		10.2%	-3.8%	4.8%	3.2%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
<b>COMPETITIVE SET</b>	<b>1,541</b>	<b>1,677</b>	<b>1,692</b>	<b>1,827</b>	<b>1,976</b>	<b>2,094</b>	<b>2,423</b>	<b>2,423</b>	<b>2,423</b>	<b>2,423</b>	<b>2,423</b>	<b>2,423</b>	<b>2,423</b>	<b>2,423</b>	<b>2,423</b>	<b>2,423</b>
<b>Resto Hoteles (3)</b>						<b>2,311</b>	<b>2,311</b>	<b>2,311</b>	<b>2,311</b>	<b>2,311</b>	<b>2,311</b>	<b>2,311</b>	<b>2,311</b>	<b>2,311</b>	<b>2,311</b>	<b>2,311</b>
<b>Proyecto 58 Hotel</b>																
<b>Midscale - Upper Midscale</b>																
Hotel ISBG										217						
Marriot Fairfield										171						
INDIGO IHG											150					
A/C Malecon de la Reserva									150							
Holiday Inn Express Miraflores									130							
IBIS BUDGET Alcanfores										130						
Radisson Red Miraflores										100						
Best Western Paula Camino											100					
IBIS STYLE Benavides											95					
BALTA Miraflores											70					
No Identificado (4)												100	100	100	100	100
<b>Upscale</b>																
Hilton Garden Inn Balta											235					
IBEROSTAR Miraflores												214				
NH GROUP													200			
INTERCONTINENTAL IHG														170		
HOMEWOOD Suites															120	
El Pardo Double Tree II										100						
<b>Oferta Nuevos Proyectos</b>							<b>380</b>	<b>636</b>	<b>772</b>	<b>740</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
OFERTA Competitive Set (1)	1,541	1,677	1,692	1,827	1,976	2,094	2,183	2,264	2,412	2,613	2,441	2,118	1,850	1,639	1,474	1,354
<b>OFERTA Segmento (2)</b>						<b>4,405</b>	<b>4,924</b>	<b>5,432</b>	<b>6,136</b>	<b>6,892</b>	<b>7,312</b>	<b>7,412</b>	<b>7,512</b>	<b>7,612</b>	<b>7,712</b>	<b>7,812</b>
Variación		8.8%	0.9%	8.0%	8.1%	6.0%	11.8%	10.3%	13.0%	12.3%	6.1%	1.4%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%
OCUPACIÓN Competitive Set	78.52%	79.50%	75.80%	73.55%	70.17%	70.86%	68.26%	65.91%	61.12%	52.61%	51.74%	55.20%	59.26%	63.66%	68.64%	74.01%
<b>OCUPACIÓN Segmento</b>							<b>67.83%</b>	<b>65.79%</b>	<b>62.32%</b>	<b>59.37%</b>	<b>59.87%</b>	<b>62.61%</b>	<b>65.48%</b>	<b>68.50%</b>	<b>71.67%</b>	<b>74.99%</b>
Variación								-3.0%	-5.3%	-4.7%	0.9%	4.6%	4.6%	4.6%	4.6%	4.6%
<b>PENETRACION P58 V&amp;V (5)</b>									<b>1.4%</b>	<b>2.6%</b>	<b>2.4%</b>	<b>2.4%</b>	<b>2.3%</b>	<b>2.3%</b>	<b>2.3%</b>	<b>2.3%</b>

**Tabla 5.3**

*Proyección de Indicadores Hoteleros*

		Proyectado									
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>A</b>	<b>Demanda</b>	<b>3,340</b>	<b>3,574</b>	<b>3,824</b>	<b>4,091</b>	<b>4,378</b>	<b>4,641</b>	<b>4,919</b>	<b>5,214</b>	<b>5,527</b>	<b>5,859</b>
<b>B</b>	<b>Oferta</b>	<b>4,924</b>	<b>5,432</b>	<b>6,136</b>	<b>6,892</b>	<b>7,312</b>	<b>7,412</b>	<b>7,512</b>	<b>7,612</b>	<b>7,712</b>	<b>7,812</b>
<b>(A/B)</b>	<b>Ocupación</b>	<b>67.83%</b>	<b>65.79%</b>	<b>62.32%</b>	<b>59.37%</b>	<b>59.87%</b>	<b>62.61%</b>	<b>65.48%</b>	<b>68.50%</b>	<b>71.67%</b>	<b>74.99%</b>
	Variación Anual (%)		-3.0%	-5.3%	-4.7%	0.9%	4.6%	4.6%	4.6%	4.6%	4.6%
	Ocupación Proyectada P58			57.00%	65.00%	67.00%	75.00%	75.37%	75.75%	76.13%	76.51%
	Diferencia Ocupación Proyecto / Segmento			-5.3%	5.6%	7.1%	12.4%	9.9%	7.2%	4.5%	1.5%
	<b>ADR</b>	<b>100.61</b>	<b>101.35</b>	<b>103.32</b>	<b>106.89</b>	<b>108.33</b>	<b>108.84</b>	<b>110.50</b>	<b>112.18</b>	<b>113.14</b>	<b>114.09</b>
	Variación Anual (%)		0.7%	1.9%	3.5%	1.3%	0.5%	1.5%	1.5%	0.9%	0.8%
	ADR Proyectado P58			92.00	115.00	122.00	128.92	130.86	132.82	134.81	136.84
	Diferencia ADR Proyecto / Segmento			-11.32	8.11	13.67	20.08	20.36	20.64	21.67	22.75
	<b>RevPAR</b>	<b>68.28</b>	<b>66.66</b>	<b>64.63</b>	<b>64.90</b>	<b>66.66</b>	<b>69.90</b>	<b>73.85</b>	<b>78.03</b>	<b>81.80</b>	<b>85.78</b>
	Variación Anual (%)		-2.4%	-3.1%	0.4%	2.7%	4.9%	5.7%	5.6%	4.8%	4.9%
	REVPAR Proyectado P58			52.44	74.75	81.74	96.69	98.63	100.61	102.63	104.69
	Diferencia RevPAR Proyecto / Total			-12.19	9.85	15.08	26.78	24.77	22.58	20.83	18.90

Los números del ejercicio estudio de mercado, muestra, extrapolación más nueva oferta demuestra que la proyección de la ocupación para los próximos 10 años (ratio demanda sobre oferta) tiene coeficientes atractivos para que los empresarios decidan invertir en el negocio hotelero.

La ocupación mínima proyectada es del 59.37% para el año 2022 en que se prevé exista la mayor oferta acumulada de hoteles nuevos

**Tabla 5.4**

*Oferta hotelera actual y proyectada*

Concepto	N° Hoteles	N° Habitaciones	%
Muestra	21	2,423	33%
Resto Hoteles	44	2,311	32%
Nuevos Proyectos	17	2,528	35%
<b>Totales</b>	<b>82</b>	<b>7,262</b>	<b>100%</b>

Se proyecta que en los próximos diez años la oferta hotelera total en los segmentos midscale, upper midscale y upscale del distrito de Miraflores será de 82 hoteles con 7.262 habitaciones.

La nueva oferta representa el 35% del total y las 176 habitaciones del Hotel V&V o Proyecto 58 representará el 2.42% del total de habitaciones disponibles.

### **5.3 Ranking de Factores**

Expuestos los diferentes factores que justifican la decisión de construir un hotel en Miraflores podemos construir una tabla que respalde nuestra recomendación.

Los factores tienen una participación porcentual en la decisión y un valor subjetivo (del 1-10) que califica el factor de malo a excelente y que ponderado da un resultado de 7.45 puntos. Creemos que este puntaje sugiere un margen de seguridad en que la recomendación es correcta.

Se recomienda la ejecución del proyecto dentro del concepto Lifestyle y en el rango de tarifa de USD 100 a USD 140.



El estudio de mercado asegura una buena ocupación, la ubicación, el sector más turístico y el entorno donde se desea ejecutar el proyecto es también bueno.

Se explica didácticamente en la tabla siguiente:

**Tabla 5.5**

*Ranking de Factores*

Calificación	Rango	Factor	Participación	Calificación	Ponderación
Pésimo	1-2	Estudio de Mercado	35%	7	2.45
Malo	3-4	Análisis Perfil vs. Tarifa	35%	8	2.80
Regular	5-6	Sectores Miraflores	10%	8	0.80
Bueno	7-8	Ubicación del proyecto	10%	7	0.70
Excelente	9-10	Entorno del proyecto	10%	7	0.70
Ranking (1-10)					<b>7.45</b>

#### 5.4 Recomendación de marca cadena resultado del Estudio de Mercado

Tomando en cuenta el resultado del ranking de factores donde el estudio de mercado (muestra y extrapolación de indicadores más comportamiento de nuevos proyectos) arroja un escenario positivo nuestra recomendación sería la siguiente:

El segmento de mercado recomendado es el upper midscale que tiene una tarifa entre USD 100 a USD 140

El concepto por no existir una oferta actual similar en Miraflores es el Lifestyle dirigido a al grupo de turistas millenials que son los protagonistas del consumo actual.

Las posibles cadenas consideradas para este proyecto son Accor, Hilton, IHG y Marriott que son parte de las 9 marcas internacionales que operan en Perú.

Las otras marcas son Radisson, Meliá, Hyatt, Windham y Best Western

Las marcas disponibles por cadena hotelera teniendo en cuenta la restricción territorial son las que graficadas en la figura siguiente.

Figura 5.5

Marcas Hoteleras Recomendadas



## **5.5 Evaluación Económica Financiera del Proyecto**

El estudio de mercado refleja que es viable el proyecto a pesar de la competencia iniciada y la que se avecina. Por lo que es conveniente realizar una evaluación económica financiera para comprobar si el flujo por 20 años es lo suficientemente atractivo para justificar el proyecto.

### **5.5.1 Supuestos importantes**

- Las principales cadenas internacionales de hoteles firman contratos con los inversionistas por períodos de 15 o 20 años caso Accor (15), Hilton. IHG y Marriott (20). Es por ello que el período de evaluación del proyecto es 20 años.
- Según las dimensiones del terreno, la cabida arquitectónica, la ordenanza municipal, los parámetros de construcción, los estándares de las cadenas internacionales, etc. El número de habitaciones proyectadas es 176.
- La tarifa promedio esperada en el cuarto año que se considera el año de maduración del producto es de USD 129 sin impuestos. Cabe mencionar que a los turistas extranjeros no se les cobra IGV.
- La ocupación esperada al cuarto año sería 75% según nuestra proyección.
- Los portales de internet cobran 20% de comisión por realizar reservas hoteleras mediante sus páginas webs y el 50% de las reservas totales se dan por este medio.

### **5.5.2 Conceptos de ingresos**

Los principales conceptos de ingresos:

- Ingresos por habitaciones: Es el ingreso por las habitaciones vendidas en un período de tiempo. Se calcula: (Número de habitaciones) x (Tarifa diaria sin impuestos) x (Ocupación) x (365 días al año)
- Ingresos Alimentos y Bebidas: Es el ingreso por desayunos y alimentos y bebidas del restaurant
- Otros Ingresos: alquiler de salas de reunión, estacionamientos, etc.

### **5.5.3 Conceptos de Gastos**

Los principales conceptos de gastos:

- Gastos habitaciones: Relacionado al ingreso de habitaciones, amenities, lavado y planchado ropa de cama (aprox.7.70% de los ingresos por habitaciones).
- Gastos por reserva, 20% de ingresos por habitaciones Booking, Expedia, etc.
- Gastos Alimentos y Bebidas: Relacionado al ingreso por alimentos y bebidas, costos de venta y de materia prima (aprox. 27% de los ingresos por alimentos y bebidas).
- Gastos otros ingresos: Gastos relacionados a otros ingresos 40% de estos.
- Fees: Comisiones y regalías que cobra la cadena hotelera por usar su marca, imagen, web de reservas y sistemas de control hotelero.
- Planilla: Gastos de planilla de atención al cliente, personal alimentos y bebidas, y personal administrativo.

Considerando que son los más representativos en la industria hotelera presentaremos en detalle los gastos por comisiones y regalías que se pagan a la cadena internacional hotelera por usar su marca y en algunos casos para que operen el hotel.

**Tabla 5.6**

*Fees Cadena Hotelera*

<b>Fees Cadena Hotelera/Operador</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Aplicado</b>
Fee Básico X	3.9%	3.9%	3.9%	3.9%	3.9%	Ingreso Bruto
Fee Marketing	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	Ingreso por habitación
Fee Incentivo	7.8%	10.4%	13.0%	13.0%	13.0%	Resultado Bruto Operativo
Fee de Reserva	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	Ingreso por habitación
Reserva FF&E	3.0%	4.0%	5.0%	5.0%	5.0%	Ingresos Totales

**5.5.4 Estado de Resultados**

Después de realizar la evaluación económica financiera del proyecto 58 ubicado en Miraflores, mediante la proyección de ingresos y gastos por un período de 20 años que es el tiempo que dura el contrato con una cadena y operadora hotelera internacional, podemos comentar lo siguiente:

- El promedio anual de ingresos por habitación es USD 6.89 MM
- El promedio anual de ingresos por alimentos y bebidas es USD 1.63 MM
- El promedio anual de otros ingresos es USD 138 miles.

- El ingreso total anual promedio proyectado del hotel sería USD 8.65 MM
- Se tiene un total de 77 empleados (ratio empleado por habitación es 0.44) cuyo gasto por salarios es USD 1.31 MM promedio anual durante todo el período de evaluación.
- Los gastos directos por habitación, por alimentos y bebidas y otros son aproximadamente de un USD 1.03 MM en promedio anual
- Los gastos por pagos de fee a la cadena operadora es de aproximadamente USD 1.28 MM
- El EBITDA promedio resulta del 42% respecto de los ingresos totales siendo este nivel alcanzado en el cuarto año. Siendo atractivo para el propietario.
- VAN considerando recupero es USD 26 MM y TIR 13.33 % evaluado a una tasa de descuento de 8%
- Los indicadores financieros son lo suficientemente buenos para considerar que el proyecto 58 es viable

La tabla siguiente muestra el Estado de Resultados de los 10 primeros años de evaluación.

VAN y TIR evaluados a 20 años. El TIR se calcula con una inversión referencial, que considera un aporte variable del inversionista.

**Tabla 5.7***Estado de Resultados*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos Totales	\$4,173,442	\$5,948,985	\$6,505,285	\$7,694,913	\$7,862,881	\$8,034,626	\$8,210,235	\$8,389,799	\$8,573,411	\$8,761,163
Nomina y gastos directos	\$1,410,363	\$1,774,996	\$1,902,832	\$2,156,234	\$2,209,488	\$2,264,110	\$2,320,136	\$2,377,604	\$2,436,552	\$2,497,021
Gastos adm, mant, mark.	\$991,895	\$1,147,268	\$1,182,623	\$1,333,460	\$1,366,170	\$1,399,714	\$1,434,116	\$1,469,397	\$1,505,581	\$1,542,693
GOP (Utilidad Operativa)	\$1,514,599	\$2,660,976	\$3,019,883	\$3,732,133	\$3,804,236	\$3,877,702	\$3,952,555	\$4,028,821	\$4,106,526	\$4,185,695
Gastos de prop. Incl. Alquiler	\$45,500	\$46,350	\$47,217	\$48,101	\$49,003	\$49,923	\$50,862	\$51,819	\$52,796	\$53,791
EBITDA	\$1,350,961	\$2,337,885	\$2,580,081	\$3,198,855	\$3,260,682	\$3,323,677	\$3,387,861	\$3,453,255	\$3,519,882	\$3,587,764
Depreciacion	\$784,727	\$784,727	\$784,727	\$784,727	\$723,377	\$682,776	\$682,776	\$660,847	\$660,847	\$660,847
Impuesto Renta	\$0	\$121,352	\$275,083	\$452,261	\$491,777	\$498,872	\$521,546	\$550,839	\$575,130	\$600,301
Recuperacion IGV	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo Libre Operación	\$476,021	\$1,113,845	\$1,099,746	\$1,421,180	\$1,435,093	\$1,384,711	\$1,413,179	\$1,434,796	\$1,463,384	\$1,491,977
<b>VAN</b>	<b>\$26,149,688</b>									
<b>TIR</b>	<b>13.33%</b>									

## CONCLUSIONES

- La constructora V&V Bravo SAC estaría incursionando en el negocio hotelero con un tercer hotel en Miraflores, este proyecto sería el segundo proyecto mixto que combinaría vivienda con hotelería.
- El primero de características similares es el actual hotel Ininside de la cadena internacional Meliá.
- Su segundo proyecto hotelero mixto hotel con locales comerciales de terceros en el primer y segundo piso más oficinas en el sexto es el Fairfield de la cadena internacional Marriott.
- Actualmente del conjunto de turistas del interior del país que llegan a Lima el 42% son millenials peruanos y el 51% de los turistas del exterior que llegan a Lima son millenials extranjeros.
- La evaluación económica financiera es positiva pues los indicadores de performance obtenidos están dentro de los estándares esperados por el inversionista.
- VAN positivo y TIR de 13.33 %
- Se generarán flujos positivos constantes mientras dure el contrato con la marca y la cadena internacional lo que hace atractivo el proyecto para los fines que desea el propietario.

## RECOMENDACIONES

- El estudio de mercado es POSITIVO ya que mediante la proyección de la demanda en base a las variables macroeconómicas (Fuente: Banco Central de Reserva del Perú BCRP) y otras variables específicas del sector turismo (Fuentes: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR, Comisión Nacional de Promoción PromPERU, etc). Concluimos que a pesar de que la oferta de proyectos nuevos es creciente aún hay espacio para desarrollar proyectos hoteleros y mejor aún si estos son conceptualizados y diseñados hacia una demanda especializada insatisfecha.
- Recomendamos al propietario incursionar en el concepto Lifestyle para que ocupe la nueva demanda de turistas millenials.





## REFERENCIAS

Grupo Inmobiliario V&V. (s.f.). *Memoria Corporativa*.  
<https://v&v.pe//quienes-somos/#book2/7>

Municipalidad de Miraflores. (s.f.). *La Ciudad*.  
<https://www.miraflores.gob.pe/la-ciudad/>

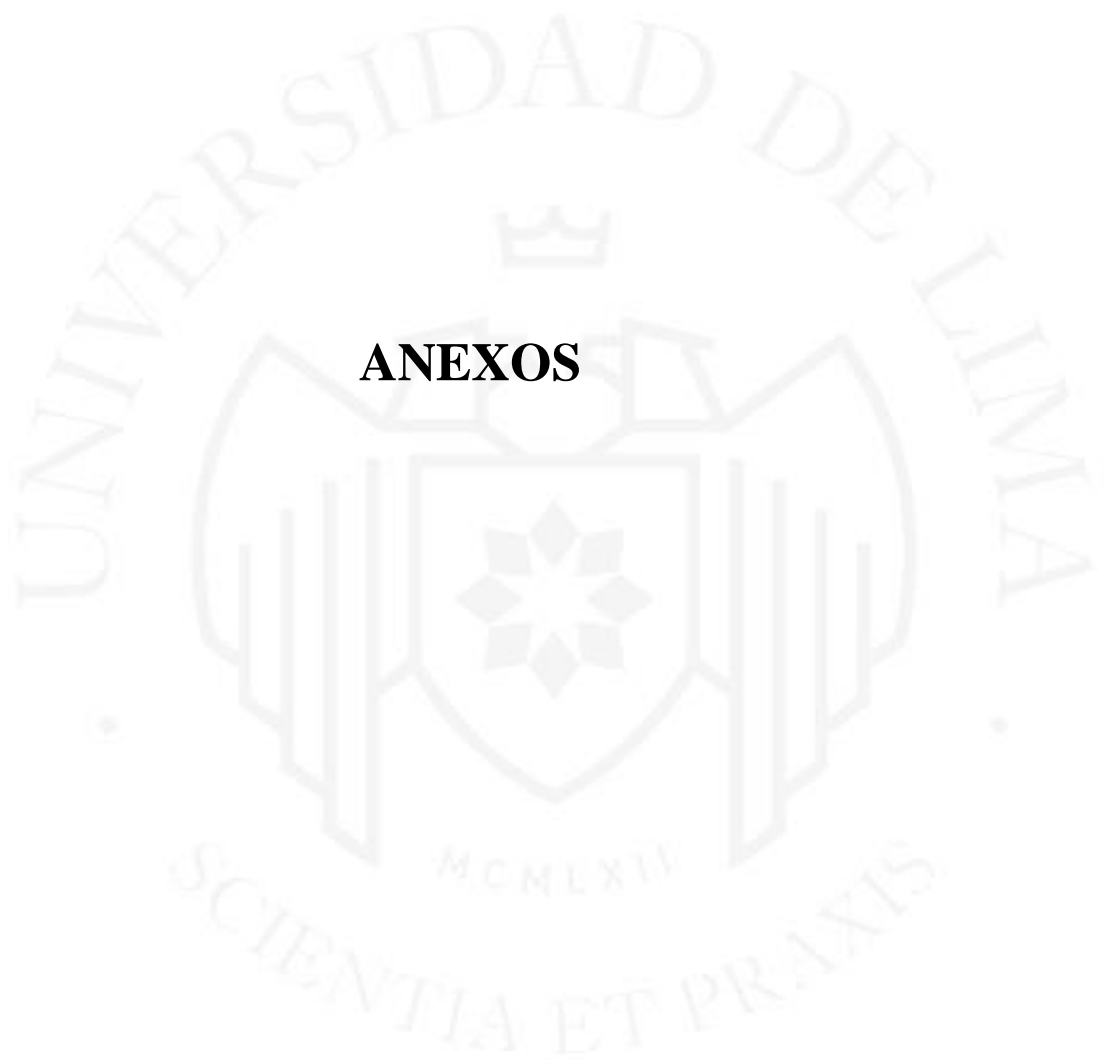
Perú Travel. (s.f.). *Destino Lima: Donde la tradición es tendencia*. Recuperado el 30 de noviembre de 2019. <https://www.peru.travel/pe/destinos/lima>



## **BIBLIOGRAFÍA**

Constructora V&V Bravo SAC. (2019). Memoria Corporativa. <https://vyv.pe/wp-content/uploads/2019/03/ORDENGENERAL.pdf>





## **ANEXOS**

## Anexo 1: Relación entre categorías y segmentos

CATEGORÍA	SEGMENTO
5 estrellas o superior	Luxury
4 estrellas superior – 5 estrellas	Upper Upscale
4 estrellas – 4 estrellas superior	Upscale
3 estrellas superior – 4 estrellas	Upper Midscale
3 estrellas – 3 estrellas superior	Midscale
3 estrellas o inferior	Economy



## Anexo 2: Indicadores Industria Hotelera

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	TRADUCCIÓN	FÓRMULA
ADR	Average Daily Rate	Tarifa Promedio Diaria	Total ingresos de venta de habitaciones / número de habitaciones vendidas en un día
Coficiente de Ocupación			Número de habitaciones ocupadas / Número de habitaciones disponibles
RevPAR	Revenue Per Available Room	Ingreso por habitación disponible	Total de ingresos del hotel / Número de habitaciones disponibles
RevPOR	Revenue Per Occupied Room	Ingreso por habitación ocupada	Total de ingresos del hotel / Número de habitaciones ocupadas



### Anexo 3: Muestra o Set Competitivo

Nombre Hotel	Pais	Ciudad	Distrito	Clase	Apertura	Hab
Casa Andina Standard Miraflores Centro	Perú	Lima	Miraflores	Economy Class	2007	58
Casa Andina Standard Miraflores San Antonio	Perú	Lima	Miraflores	Economy Class	Ene 1996	52
La Paz Apart Hotel	Perú	Lima	Miraflores	Economy Class	Dic 1998	27
Casa Andina Select Miraflores	Perú	Lima	Miraflores	Midscale Class	2012	155
Ibis Larco Miraflores	Perú	Lima	Miraflores	Midscale Class	2008	247
Ibis Lima Reducto Miraflores	Perú	Lima	Miraflores	Midscale Class	Oct 2016	154
Casa Andina Premium Miraflores	Perú	Lima	Miraflores	Upper Midscale Class	Jun 1976	148
Mercure Ariosto Lima	Perú	Lima	Miraflores	Upper Midscale Class	2018	105
Tierra Viva Miraflores Larco	Perú	Lima	Miraflores	Upper Midscale Class	2013	44
Tierra Viva Miraflores Mendiburu	Perú	Lima	Miraflores	Upper Midscale Class	Jun 2018	36
Aloft Lima Miraflores	Perú	Lima	Miraflores	Upscale Class	Nov 2018	164
Courtyard Lima Miraflores	Perú	Lima	Miraflores	Upscale Class	Oct 2015	154
Crowne Plaza Lima	Perú	Lima	Miraflores	Upscale Class	Mar 1996	96
Dazzler Lima	Perú	Lima	Miraflores	Upscale Class	Ago 2013	140
DoubleTree by Hilton Hotel El Pardo Hotel Lima	Perú	Lima	Miraflores	Upscale Class	Jun 1980	241
Estelar Apartamentos Bellavista	Perú	Lima	Miraflores	Upscale Class	Jun 1997	45
Estelar Miraflores Hotel	Perú	Lima	Miraflores	Upscale Class	Jun 1989	151
Four Points by Sheraton Miraflores	Perú	Lima	Miraflores	Upscale Class	Jun 2013	133
Innside by Melia Lima Miraflores	Perú	Lima	Miraflores	Upscale Class	Ago 2018	140
Radisson Decapolis Miraflores	Perú	Lima	Miraflores	Upscale Class	Feb 2008	105
Sonesta Hotel Posada Del Inca Miraflores	Perú	Lima	Miraflores	Upscale Class	90's	28
<b>TOTAL</b>					<b>21</b>	<b>2,423</b>

## Anexo 4: Resto de Hoteles en Miraflores

HOTEL	Distrito	Sector	Habitaciones
Allpa Hotel & Suites	Miraflores	B	38
Andesmar Hotel & Suites	Miraflores	B	30
Antara Hotel	Miraflores	A	25
Apart Hotel El Doral	Miraflores	B	37
Virreynal Hotel	Miraflores	A	32
Carmel Hotel	Miraflores	B	34
Casa Bonita Colonial	Miraflores	B	34
Casa Cielo	Miraflores	B	21
Del Pilar Miraflores Hotel	Miraflores	B	53
El Ducado	Miraflores	A	35
El Tambo Dos De Mayo	Miraflores	B	20
El Tambo II	Miraflores	A	70
Embajadores Hotel	Miraflores	A	45
Faraona Grand Hotel	Miraflores	A	45
Ferré Miraflores	Miraflores	A	30
Girasoles Hotel	Miraflores	A	42
Grand Hotel Nobility	Miraflores	B	82
Habitat Hotel	Miraflores	B	60
Señorial	Miraflores	A	50
Q.P. Hotels	Miraflores	B	41
Hotel Antigua Miraflores	Miraflores	B	39
Hotel Boulevard	Miraflores	B	55
Hotel Britania Miraflores	Miraflores	B	94
Hotel Casino Maria Angola	Miraflores	A	84
Miraflores Pacific Hotel	Miraflores	B	44
Miraflores Colon Hotel	Miraflores	A	66
Hotel Nobility	Miraflores	A	59
Hotel San Agustin Exclusive	Miraflores	A	96
Hotel San Antonio Abad	Miraflores	A	24
Hotel San Blas	Miraflores	B	30
Lima Wasi Hotel	Miraflores	A	26
Libre Hotel	Miraflores	A	60
La Castellana	Miraflores	A	42
Apart Hotel San Martin	Miraflores	A	30
Arawi Lima Hotel	Miraflores	A	30
Thunderbird Hotels J. Pardo	Miraflores	B	63
Best Western Plus-Urban Larco	Miraflores	A	66
Fiesta, Hotel & Casino	Miraflores	A	66
Sol De Oro Suites Hotel	Miraflores	A	83
Selina Miraflores	Miraflores	A	70
Inkari Luxury Hotel	Miraflores	A	50
Hotel Jose Antonio	Miraflores	A	84
Hotel Jose Antonio Deluxe	Miraflores	B	170
La Hacienda Hotel & Casino	Miraflores	A	56

## Anexo 5: Nuevos Proyectos

Nombre Proyecto	Cadena	Habitaciones	Apertura Estimada	Clase
Hotel Proyecto 58	TBD	176	2021	Midscale/Upper Midscale
Hotel ISBG	TBD	217	2021	Midscale/Upper Midscale
Marriot Fairfield	Marriott	171	2020	Midscale/Upper Midscale
Indigo IHG	IHG	150	2022	Midscale/Upper Midscale
A/C Malecón de la Reserva	Marriott	150	Abierto	Midscale/Upper Midscale
Holiday Inn Miraflores	IHG	130	2019	Midscale/Upper Midscale
Ibis Budget Alcanfores	Accor	130	2020	Midscale/Upper Midscale
Radisson Red Miraflores	Radisson	100	Abierto	Midscale/Upper Midscale
Best Western Bellavista	BW	100	2022	Midscale/Upper Midscale
Ibis Styles Benavides	Accor	95	2021	Midscale/Upper Midscale
Humano Miraflores	Independiente	70	2021	Midscale/Upper Midscale
Hilton Garden Inn Balta	IHG	235	2020	Upscale
Iberostar Miraflores	Iberostar	214	2021	Upscale
NH Group Pardo	NH	200	2022	Upscale
Intercontinental IHG	IHG	170	2022	Upscale
Homewood Suites	Hilton	120	2022	Upscale
El Pardo Double Tree II	Hilton	100	Abierto	Upscale