



“PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL PACÍFICO”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Patricio Javier Fernández Solarte

Srta. Elyana Carolina Guerrero Reyna

Sra. Mirtha Roxana Gutierrez Yañez

Srta. Dalia Elena Loayza Sáenz

Sr. Fernando Enrique Sagastegui Ayala

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, noviembre 2020

A Dios, por brindarme la fortaleza y sabiduría para culminar esta nueva etapa en mi vida. Gracias a mi esposa Andrea, y a mis hijos, Mathías y Andrés, por su apoyo incondicional durante todo este tiempo.

Patricio Javier Fernández Solarte

A Diosito, por guiar siempre mi camino; a mis padres y hermano, por su amor incondicional, a quienes les debo muchos logros en mi vida, y a Fernando, por ser un excelente compañero y apoyo durante toda esta etapa.

Elyana Carolina Guerrero Reyna

A Dios, y a la memoria de mi abuelita Paula. Aunque ella ahora ya no esté a mi lado, sé que desde el cielo me está guiando. A mi madre, a mi esposo e hijos, por su apoyo incondicional, y por estar siempre en los momentos importantes de mi vida.

Mirtha Roxana Gutierrez Yañez

A mi familia, por su amor infinito, apoyo incondicional, y constantes alegrías aportadas a mi vida y, por sobre todas las cosas, a Dios, por permitirme llegar a este momento tan importante en mi formación profesional.

Dalia Elena Loayza Sáenz

A la memoria de mi padre, Máximo Sagastegui, por haber sido mi apoyo y ejemplo a lo largo de toda mi vida. A toda mi familia y a mi novia Elyana, gracias a su constante apoyo y aliento que me ayudó a continuar.

Fernando Enrique Sagastegui Ayala

Agradecemos a nuestros docentes de la Universidad del Pacífico por transmitirnos sus valiosos conocimientos y experiencias durante toda la Maestría y, en especial, a nuestro asesor, profesor José Díaz Ísmodes, por su apoyo y dirección para culminar satisfactoriamente nuestro trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

Hotel Pacífico es una empresa hotelera dedicada, principalmente, a satisfacer las necesidades de viajeros vacacionales y de negocios, quienes buscan una experiencia innovadora y de alta calidad. Este establecimiento cuenta con cincuenta y cinco habitaciones distribuidas en ocho pisos y se encuentra ubicado en San Isidro, uno de los distritos más seguros, turísticos y de alta actividad empresarial del Perú.

La continuidad del Hotel Pacífico se ha visto afectada de manera significativa por la pandemia del COVID-19, lo que representa un riesgo para la sostenibilidad del negocio. Ante esta situación, se ha decidido fortalecer la propuesta de valor del negocio estableciendo como ejes fundamentales la calidad, seguridad, desarrollo tecnológico e impacto en el medio ambiente, a través de la implementación de un modelo y planes funcionales acordes a las nuevas tendencias y exigencias del mercado.

La implementación y mejoras propuestas para el presente proyecto involucran una inversión inicial en el año 0 de S/ 1.023.908, correspondiente a los planes de Continuidad, Operaciones, Ambiental, Innovación y Marketing, obteniendo un Valor Presente Neto (VPN) de S/ 33.632.058. Cabe recalcar que parte de la estrategia de continuidad es mantener el recurso humano existente adoptando medidas laborales aprobadas por el gobierno, así como la generación de caja a través de alquileres de habitaciones como oficinas, albergue de personal durante la etapa del confinamiento, entre otras, contribuyendo a la generación de ingresos (S/ 3.055.028) en el año inicial (año 0).

De acuerdo a las estrategias implementadas, el análisis financiero presenta como resultado un proyecto rentable, con una utilidad neta positiva en el tercer año, proyectando en el año 5 los mismos niveles de rentabilidad previos a la emergencia sanitaria del COVID-19.

Índice

| | |
|--|-----|
| Índice de tablas | x |
| Índice de gráficos | xi |
| Índice de anexos | xii |
| | |
| Resumen ejecutivo | iv |
| | |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| | |
| Capítulo II. Definición del problema | 2 |
| | |
| Capítulo III. Análisis externo | 3 |
| 1. Análisis del macroentorno..... | 3 |
| 1.1 Entorno económico | 3 |
| 1.2 Entorno político | 4 |
| 1.3 Entorno social | 5 |
| 1.4 Entorno tecnológico | 6 |
| 1.5 Entorno ecológico climático..... | 7 |
| 1.6 Entorno legal..... | 7 |
| 2. Análisis del microentorno..... | 8 |
| 2.1 Análisis del sector industrial | 8 |
| 2.1.1 Entorno específico | 8 |
| 2.1.2 Cinco Fuerzas de Porter | 8 |
| 2.2 Análisis competitivo | 9 |
| 2.2.1 Segmentación de la oferta | 10 |
| 2.2.2 Grupos estratégicos | 10 |
| 3. Matriz de Factores Externos (EFE)..... | 11 |
| | |
| Capítulo IV. Análisis de escenarios | 12 |
| 1. Análisis interno – Diagnóstico de la empresa..... | 13 |
| 1.1 Antecedentes..... | 13 |
| 1.2 Modelo de Negocios Canvas..... | 13 |
| 1.2.1 Segmento de mercado | 13 |
| 1.2.2 Propuesta de Valor..... | 13 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2.3 Canales..... | 14 |
| 1.2.4 Relación con los clientes..... | 14 |
| 1.2.5 Fuentes de ingreso..... | 14 |
| 1.2.6 Recursos clave | 14 |
| 1.2.7 Actividades clave | 14 |
| 1.2.8 Asociados clave | 15 |
| 1.2.9 Estructura de costos | 15 |
| 2. Cadena de Valor..... | 15 |
| 3. Análisis VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad, Organización)..... | 15 |
| 4. FODA | 15 |
| | |
| Capítulo V. Estimación de la demanda | 16 |
| 1. Objetivo | 16 |
| 2. Metodología..... | 16 |
| 2.1 El mercado de turistas en Lima | 16 |
| 2.1.1 Turismo interno..... | 16 |
| 2.1.2 Turismo receptor..... | 16 |
| 2.1.3 Sector hotelero en Lima | 17 |
| 2.2 Selección de mercados | 17 |
| 2.2.1 Mercado potencial..... | 17 |
| 2.2.2 Mercado disponible..... | 18 |
| 2.2.3 Mercado meta | 18 |
| 2.2.4 Mercado penetrado..... | 18 |
| 3. Estimación de la demanda del 2021 al 2025 | 18 |
| 3.1 Histórico de la oferta y demanda del mercado disponible | 18 |
| 3.2 Proyección de la demanda del hotel sin estrategia | 18 |
| 4. Conclusiones del análisis | 19 |
| | |
| Capítulo VI. Planeamiento estratégico | 20 |
| 1. Visión..... | 20 |
| 2. Misión..... | 20 |
| 3. Valores..... | 20 |
| 4. Objetivos estratégicos | 20 |
| 5. Formulación de la Estrategia..... | 21 |
| 5.1 FODA Cruzado | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2 Estrategia competitiva..... | 21 |
| 5.3 Estrategia corporativa | 21 |
| Capítulo VII. Selección de la estrategia – Gestión de Riesgos COSO ERM | 22 |
| Capítulo VIII. Implementación del Plan Estratégico | 23 |
| 1. Plan de Continuidad | 23 |
| 1.1 Relación con <i>stakeholders</i> | 24 |
| 2. Plan de Operaciones..... | 24 |
| 2.1 Objetivos generales | 24 |
| 2.2 Objetivos específicos | 25 |
| 2.3 Ubicación..... | 25 |
| 2.4 Diseño de macroprocesos..... | 25 |
| 2.5 Diseño de los Procesos de Atención al Cliente: | 26 |
| 3. Plan de Marketing | 27 |
| 3.1 Objetivo general..... | 27 |
| 3.2 Objetivos específicos | 27 |
| 3.3 Segmentación..... | 27 |
| 3.4 Posicionamiento..... | 28 |
| 3.4.1 Mapa de posicionamiento | 28 |
| 3.4.2 Estrategia de posicionamiento..... | 28 |
| 3.4.3 Justificadores (¿Por qué los clientes nos creerían?)..... | 28 |
| 3.4.4 Ventaja competitiva | 28 |
| 3.5 Marketing mix..... | 29 |
| 3.5.1 Servicio..... | 29 |
| 3.5.2 Precio | 29 |
| 3.5.3 Plaza | 29 |
| 3.5.4 Promoción..... | 30 |
| 3.5.5 Proceso..... | 30 |
| 3.5.6 Entorno Físico..... | 30 |
| 3.5.7 Personal | 30 |
| 3.5.8 Productividad..... | 30 |
| 4. Plan de Recursos Humanos | 30 |
| 4.1 Objetivos de Recursos Humanos..... | 31 |
| 4.2 Objetivos específicos | 31 |

| | | |
|-------|---|-----------|
| 4.3 | Diseño organizacional, análisis y descripción de puestos..... | 31 |
| 4.4 | Planificación de Recursos Humanos | 32 |
| 4.5 | Desarrollo de empleados | 33 |
| 4.5.1 | Evaluación y gestión del desempeño..... | 33 |
| 4.5.2 | Formación del desarrollo | 33 |
| 4.5.3 | Desarrollo de la carrera profesional | 33 |
| 4.6 | Retribuciones | 34 |
| 4.6.1 | Gestión de la retribución | 34 |
| 4.6.2 | Premiar el desempeño | 34 |
| 4.7 | Gobernanza | 35 |
| 5. | Plan de Desarrollo e Innovación Tecnológica | 35 |
| 5.1 | Objetivos generales | 35 |
| 5.2 | Objetivos específicos | 36 |
| 5.3 | Desarrollo | 36 |
| 5.3.1 | Identificación de áreas de innovación | 36 |
| 5.3.2 | Definición del tipo y nivel de innovación | 36 |
| 5.3.3 | Metodología de innovación..... | 37 |
| 5.3.4 | Plan de acción | 37 |
| 6. | Plan de Calidad, Manejo de Impacto Ambiental y Responsabilidad Social | 37 |
| 6.1 | Objetivos generales | 37 |
| 6.2 | Objetivos específicos | 38 |
| 6.3 | Certificaciones aplicables..... | 38 |
| 6.4 | Responsabilidad social | 39 |
| 7. | Plan Financiero | 39 |
| 7.1 | Objetivos | 39 |
| 7.2 | Desarrollo | 39 |
| 7.2.1 | Supuestos | 39 |
| 7.2.2 | Punto de equilibrio..... | 40 |
| 7.2.3 | Estado de pérdidas y ganancias y balance general | 41 |
| 7.2.4 | Flujo de caja financiero y económico..... | 44 |
| 7.2.5 | Análisis de sensibilidad del Hotel Pacífico | 46 |
| | Conclusiones y recomendaciones | 47 |
| | Bibliografía | 48 |

| | |
|--------------------------------|----|
| Anexos | 53 |
| Notas biográficas | 82 |

Índice de tablas

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1. | Probabilidades | 22 |
| Tabla 2. | Análisis financiero balance general..... | 42 |
| Tabla 3. | Análisis financiero estado de pérdidas y ganancias..... | 42 |
| Tabla 4. | Flujo de caja económico total | 44 |
| Tabla 5. | Resultados..... | 45 |
| Tabla 6. | Flujo de caja financiero total..... | 45 |
| Tabla 7. | Flujo de caja económico sin estrategia..... | 45 |
| Tabla 8. | Flujo de caja financiero sin estrategia | 46 |
| Tabla 9. | Beneficio neto..... | 46 |

Índice de gráficos

| | | |
|------------|---|----|
| Gráfico 1. | Punto de equilibrio del hotel – ocupabilidad..... | 41 |
|------------|---|----|

Índice de anexos

| | | |
|----------|--|----|
| Anexo 1. | Análisis externo | 54 |
| Anexo 2. | Análisis de escenarios | 58 |
| Anexo 3. | Formulación de la estrategia | 65 |
| Anexo 4. | Implementación de Plan de Negocios | 69 |
| Anexo 5. | Análisis financiero | 78 |

Capítulo I. Introducción

En el Perú, durante más de diez años, el turismo ha generado una participación superior al 3,7% del Producto Bruto Interno (PBI) y, en el 2019, fue el tercer generador de divisas más importante. Este indicador, además de ser superior a otros países de la región, es relevante por la contribución indirecta que genera en la demanda de diversas industrias. Adicionalmente, Perú destaca frente a otros países de Sudamérica como destino con gran potencial debido al posicionamiento de sus atractivos turísticos; específicamente, dentro del sector alojamiento y restaurantes, el subsector alojamiento de estancias cortas presentó un crecimiento de 3,45% en el 2019; año en el cual los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas representaron alrededor de 29.000 habitaciones, de las cuales, el 74% se ubica en Lima y Cusco. Con el referido incremento, se proyectaba que en el 2020 la cifra llegaría a casi 31.000 plazas disponibles.

A abril de 2020, en un contexto de proliferación del COVID-19, la industria del turismo ha sido una de las actividades económicas más afectadas, así como los sectores de alojamiento, restaurantes y transporte; por lo cual, resulta necesario reconsiderar el enfoque tradicional de este tipo de negocios con una adaptación al nuevo contexto.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer un plan estratégico de un negocio hotelero en un contexto complejo, atípico e incierto, que permita su continuidad y sostenibilidad, enmarcado en la implementación de protocolos sanitarios que establezcan responsabilidades y medidas preventivas para la interacción con clientes, procedimientos de limpieza, desinfección, vigilancia, entre otros. Este plan estratégico será definido para un negocio hotelero de 4 estrellas con un horizonte temporal de cinco años, bajo un escenario de reactivación de operaciones en el 2021 y la formulación de un plan temporal de continuidad para ocho meses en el 2020.

El presente documento está dividido en siete capítulos que desarrollarán la definición del problema, el análisis externo (macroentorno, sector y la competencia); el análisis interno del negocio hotelero (antecedentes, modelo Canvas, Cadena de Valor, análisis VRIO y complemento de FODA); la estimación de la demanda; el planeamiento estratégico (visión, misión, cultura, valores, objetivos estratégicos, formulación de estrategia y selección); y la implementación del plan de negocios (plan de continuidad y planes funcionales).

Capítulo II. Definición del problema

La actividad turística en el Perú y, específicamente, las operaciones comerciales del sector hotelero a abril de 2020, se encuentran paralizadas debido a la coyuntura generada por el COVID-19, lo que ha generado el cierre temporal de muchos negocios hoteleros que se encuentran realizando grandes esfuerzos por mantener la continuidad de sus operaciones. Ante un contexto de inmovilización y distanciamiento social, son pocos los escenarios bajo los que se requeriría contar con servicios de alojamiento, fuera de razones humanitarias o sociales. Se sabe que esta situación se revertirá paulatinamente conforme se levanten las restricciones de transporte nacional y, posteriormente, internacional; sin embargo, muchas de las medidas sanitarias ante la propagación del virus deberán considerarse de forma permanente y se requerirá contar con un plan de continuidad que permita sostener el negocio de forma temporal previo a la regularización del funcionamiento del sector hotelero.

Esta situación genera en el negocio hotelero, que se ubica en uno de los principales centros empresariales de Lima, una necesidad de reformulación de su propuesta de valor, estrategia y plan de negocios que permita asegurar su continuidad y sostenibilidad durante y después de esta crisis, que se espera que finalice en el año 2021.

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno económico

A abril de 2020, en el marco del Estado de Emergencia y con el objetivo de analizar el entorno económico de Perú de manera integral y su impacto en la industria hotelera, se van a considerar las siguientes variables:

- **Producto Bruto Interno (PBI).** En el caso del PBI, a abril de 2020, existen muchas proyecciones no totalmente alineadas entre sí para el cierre de este año. Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), «El PBI puede caer hasta 7% este año» (Hidalgo 2020). Por otro lado, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (El Economista América 2020), la economía peruana crecerá hasta 2,1% en el 2020, pese al impacto del COVID-19 en la economía. Sin embargo, todos coinciden en la recuperación del PBI para el 2021. Según el IPE, el Producto Bruto Interno crecería entre 6% y 11% en el 2021 » (Hidalgo 2020), mientras que «Las empresas no financieras un crecimiento de 3,0% y el sector financiero un avance de 2,5%» (El Economista América 2020). A partir del 2021, una vez superada la pandemia, se espera que el PBI recupere su tendencia creciente para los próximos años de acuerdo al histórico presentado en años anteriores: en los últimos cinco años, según estadísticas del BCRP, muestra un promedio de 3,18% (ver anexo 1, gráfico A). Esta disminución de la actividad económica en el 2020 representaría una amenaza para el negocio hotelero.
- **Tasas de interés.** Dada la coyuntura a abril de 2020, con el objetivo de estimular la actividad económica y el nivel de crédito, el BCRP bajó a su mínimo histórico la tasa de interés de referencia a 0,25%. Considerando los datos promedio por año, la tendencia ha sido decreciente en los últimos años, lo cual representa una oportunidad para las empresas que se financian de manera externa. Asimismo, según las proyecciones para el 2021 y 2022 del BCRP, son de 2% y 2,25%, respectivamente, lo que se encuentra por debajo de los niveles de los últimos años (ver anexo 1, gráfico B) (El Economista América 2020).
- **Inflación.** Según las últimas estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la inflación en Lima Metropolitana fue de 0,65% en marzo del presente año donde se destaca el incremento de precios de los grandes grupos de consumo como azúcar, hortalizas, legumbres, frutas y huevos. Cabe mencionar que esta variación es la más alta en lo que viene del año y de los últimos once meses; sin embargo, es inferior a los niveles de marzo del año

pasado. «La variación acumulada del primer trimestre del año 2020 fue de 0,84%, comportamiento que, en relación al avance de los precios para igual periodo (de enero a marzo) es inferior a la de los años 2019 y 2018 que fueron de 0,92% y 0,87%, respectivamente; y significativamente menor a la del año 2017 que tuvo una variación de 1,87%» (INEI 2020). Al respecto, se puede concluir que el nivel de inflación es estable y se encuentra por debajo de la meta definida para este año de 1% a 3%. De acuerdo a LatinFocus, «Se prevé que la inflación terminará el 2020 en 2.2% y el 2021 en 2.3%» (Redacción Gestión 2020). Esto representa una oportunidad para la industria hotelera de obtener insumos alimenticios, de aseo y operacionales a precios estables y sin variaciones abruptas.

El resumen de las variables del entorno económico se puede apreciar en el anexo 1, tabla C.

1.2 Entorno político

Ante la coyuntura del COVID-19 el Estado peruano se encuentra tomando medidas para evitar o disminuir sus efectos, siendo un objetivo principal que las empresas preserven la continuidad de sus operaciones. En el presente análisis se consideran las siguientes variables:

- **La estabilidad política.** A abril de 2020, a pesar de que el periodo de gobierno está finalizando, existe estabilidad política a nivel nacional, la cual podría verse afectada por las elecciones del 2021 si los cambios son muy drásticos en cuanto al estilo de dirección de los gobernantes. En ese sentido, se considera un aspecto que podría representar una amenaza.
- **Políticas de fomento del turismo interno.** A abril de 2020, a nivel mundial se está planteando la recuperación del turismo, lo cual se evidenciará en el fomento del Estado al turismo interno. El regreso de turistas extranjeros por vacaciones será lento; ante este posible escenario, en países como España, se están generando iniciativas como #EsteAñoViajoPorEspaña (Redacción 2020), que se pueden identificar como una oportunidad ante el entorno adverso generado por el Coronavirus, y que permitirán reactivar la economía.

El resumen de las variables del entorno político se puede apreciar en el anexo 1, tabla D.

1.3 Entorno social

«El turismo a nivel mundial perderá este año entre un 1% y un 3% de turistas, lo que supondrá un descenso entre US\$ 30.000 y US\$ 50.000 millones en ingresos» (Agencia EFE 2020); sin embargo, las proyecciones apuntan a que el sector turismo será uno de los que repunte al finalizar las medidas sanitarias restrictivas, esto aunado a los «[...] nuevos protocolos de seguridad e higiene que se implementarán para los alojamientos vacacionales» (Gutiérrez 2020).

- **Tendencias sociales de turismo mundial.** Las previsiones a largo plazo de la Organización Mundial de Turismo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] 2016), indican que «[...] entre el 2010 y 2030, las llegadas de turistas internacionales crecerán un 3,3% cada año a nivel mundial», esto debido a las distintas tendencias mundiales que vienen creciendo. La «[...] OMT señala algunas tendencias que se consolidarán en 2019» (Organización Mundial del Turismo [UNWTO] 2019):

- Viajes como fuentes de inspiración y conocimiento.
- Viajes con sentido que aporten algo de desarrollo personal del turista.
- Búsqueda de actividades saludables durante los viajes como senderismo, turismo deportivo o *wellness* (salud y bienestar).
- Viajes familiares que incluyen varias generaciones.

De la misma manera, «[...] existen nuevos factores y motivaciones que mueven al público en el sector turismo» (MINCETUR 2016), relacionados al negocio hotelero, los cuales son:

- Búsqueda de una oferta turística personalizada y variada.
- Conexión con la tecnología, utilizando *smartphones*, *tablets* o cualquier herramienta para informarse, compartir experiencias y resolver problemas durante su viaje.
- Búsqueda de alternativas de destinos sostenibles, lugares comprometidos y amigables con el medio ambiente, ya sea social como natural.

Si bien es cierto, las tendencias continuarán vigentes, temporalmente se encuentran paralizadas debido a las restricciones originadas por el COVID-19, y cuando se reinicien requerirán de la aplicación de protocolos de seguridad e higiene para atender a los viajeros. La segmentación de la demanda es importante debido a que permite aprovechar las oportunidades en distintos mercados. La segmentación aplicable al presente modelo de negocio según el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) (MINCETUR 2016) es la siguiente:

- **Segmentación por ciclo de vida.** Es preciso indicar que la emergencia sanitaria del COVID-19 a nivel mundial podría «[...] restringir en el mediano plazo el turismo a personas de “alto riesgo”, como son los adultos mayores de 60 años» (Presidencia de la República 2020).
- **Segmentación por estilo de vida.**
 - Preferencia por acumulación de experiencias y personalización de servicios.
 - Crecimiento de uso de plataformas digitales.
 - Tendencia a la economía verde.
- **Segmentación por motivo de viaje.**
 - Reuniones, incentivos, congresos y eventos asociativos y corporativos.
 - Negocios.
 - Vacacionistas.

El resumen de las variables del entorno político se presenta en el anexo 1, tabla E.

1.4 Entorno tecnológico

El desarrollo tecnológico, sumado a la digitalización y uso de la data, ha contribuido con la optimización de recursos para que las industrias puedan minimizar sus costos de operación y pronostiquen sus ventas. En el presente análisis se consideran las siguientes variables:

- **Comercio electrónico y conectividad.** En el Perú el 76% de las transacciones se realizaron a través de smartphones en 2018 (Noé 2019), lo cual representa un desafío para todas las empresas puesto que deben adaptarse a las mejoras y cambios tecnológicos para sobrevivir y sostenerse en el tiempo. Si bien el porcentaje es elevado, cabe señalar que aún se tiene mucho por mejorar respecto a los demás países de la región, considerando que según el Reporte de Competitividad 2019 publicado por Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), el Perú se encuentra en el puesto 98 en cuanto a la adopción de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo cual ha puesto en alerta al gobierno peruano (Schwab 2019).
- **Canales de venta.** La optimización del tiempo en cada una de las actividades es vital, y por ello, gracias al desarrollo tecnológico, se pueden encontrar soluciones muy útiles que proporcionan las agencias de viaje *on line* OTA (*Online Travel Agency*). A pesar de ello un reciente estudio a abril de 2020, de los datos globales de venta *on line* de 2017, demostró que el mercado de venta *on line* de terceros es dominado por solo dos OTA: Booking.com y Expedia (Korstanje 2019). En dicho estudio se indica que, aproximadamente, el 93% de las

ventas estarían en manos de estas dos empresas y la tendencia a la actualidad prácticamente se mantiene. De igual manera, gracias al auge y desarrollo tecnológico, han aparecido nuevas competencias o amenazas para el sector como es Airbnb, lo cual representa un cambio de paradigma frente al modelo tradicional de esta industria.

- **Nuevas tendencias frente a la situación COVID-19.** La tecnología aplicada al sector hotelero es fundamental para la continuidad de las operaciones, debido a que se vienen implementando robots mayordomos o dispositivos robotizados para limpieza de pisos, espejos inteligentes o pagos con dispositivos móviles, a fin de que el huésped minimice el contacto con personal e inclusive pueda climatizar su habitación de manera automática con el uso de dispositivos domóticos. Otro punto importante es el uso de *machine learning* para personalizar los requerimientos del viajero y mejorar su experiencia.

El resumen de las variables del entorno tecnológico se presenta en el anexo 1, tabla F.

1.5 Entorno ecológico climático

A abril de 2020, la conciencia sobre el medio ambiente es un factor determinante al momento de desarrollar un modelo de negocio hotelero. En ese sentido, cada vez más son los organismos que certifican, miden y monitorean la huella de carbono y otros impactos medioambientales de cada industria. Hoteles verdes es una tendencia que apunta a lo sostenible, según el estudio llevado a cabo por el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH s.f.), el 90% de los viajeros elige un hotel sostenible y el 34% está dispuesto a pagar por hospedarse en sitios ecológicos. En el presente análisis se consideran las siguientes variables: medición de la huella de carbono, alimentación y bebidas sostenibles, cultura verde en los huéspedes, tecnología de ahorro energético/agua y reciclaje.

El resumen de las variables del entorno ecológico climático se presenta en el anexo 1, tabla G.

1.6 Entorno legal

A abril de 2020, la normatividad del sector Turismo vigente considera a la Ley General del Turismo, Ley N°29408 (del 17 de septiembre de 2009) (Congreso de la República 2009), y el Reglamento de la Ley General de Turismo, Decreto Supremo N°03-2010-MINCETUR del 16 de enero de 2010 (MINCETUR 2010). Asimismo, el sector hotelero está regulado por el Decreto Supremo N°001-2015-MINCETUR (MINCETUR 2015), que establece las disposiciones para la

clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje. Las regulaciones implícitas del entorno legal son de carácter genérico; por lo tanto, no se considera su incorporación en el presente plan de negocios como una oportunidad o amenaza.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y análisis del macroentorno se presentan en el anexo 1.

2. Análisis del microentorno

2.1 Análisis sector industrial

2.1.1 Entorno específico

De acuerdo a la clasificación del Código CIIU (INEI s.f.), el negocio hotelero se enmarca como Alojamiento y servicio de comidas para estancias cortas (5510), división Alojamiento. El entorno del negocio hotelero se encuentra conformado por los competidores que brinden el mismo tipo de servicios al mismo mercado. Abell (1980) sugiere tener en cuenta tres dimensiones: mercado, funciones, y tecnología aplicada para determinarlo.

2.1.2 Cinco Fuerzas de Porter

- **Competidores existentes.** En el sector hotelero existe rivalidad competitiva debido a que compiten otros hoteles diferenciados que se reparten la cuota de mercado de manera más o menos equitativa. Sobre los competidores actuales se podría mencionar que:
 - Son equilibrados. Los competidores tienen un tamaño similar, por lo que existe el peligro de competencia intensa.
 - Mantienen costos fijos altos. Los hoteles, según la categoría, buscan reducir los costos unitarios incrementando sus volúmenes de venta.
 - Barreras de salida. Al ser un sector con elevada inversión en capital, las barreras de salida son altas.
 - Diferenciación. No existe demasiada diferenciación en cuanto al servicio ofrecido por los hoteles, provocando una elevada rivalidad.

En conclusión, la fuerza de los competidores existentes es moderada-alta.

- **Competidores potenciales.** Las barreras de entrada existentes son elevadas, sobre todo a corto plazo, debido a que las inversiones de los nuevos competidores hoteleros han quedado paralizadas. Dentro de las barreras de entrada a considerar se puede mencionar a las economías a escala, diferenciación del servicio, identificación de la marca, acceso a canales de distribución, y localización favorable. En conclusión, los competidores potenciales no representan una gran amenaza en el corto y mediano plazo.
- **Clientes.** En este caso, con el objetivo de analizar el poder de negociación de los clientes, estos se subdividirán de acuerdo a su categoría: viajeros vacacionales y viajeros de negocios. Los viajeros vacacionales son personas naturales que no cuentan con gran poder de negociación dado que representan un gran volumen de tránsito, se encuentran dispersos, existe poca posibilidad de que se puedan organizar y lleguen a un acuerdo sobre los precios, por lo tanto, no representan una amenaza para la empresa hotelera. Por otro lado, los viajeros de negocios sí podrían contar con determinado poder de negociación dependiendo del tamaño o envergadura de la empresa de la que provengan. En conclusión, considerando ambos tipos de clientes, el poder de negociación podría calificarse como moderado.
- **Proveedores.** En el sector hotelero existe una gran variedad de proveedores, pero ninguno es prioritario o indispensable para la ejecución del servicio. Debido a la gran variedad de proveedores de este entorno, resulta fácil encontrar sustitutos, por lo que el costo de cambiar de proveedor es relativamente bajo y no representa una amenaza en el sector. Cabe indicar que la mayoría de estos proveedores tienen un bajo capital y no tienen experiencia en el sector hotelero, lo que representa una ventaja para el hotel en estudio respecto al poder de negociación frente a sus proveedores. En conclusión, los proveedores no representan una amenaza para el negocio hotelero.
- **Sustitutos.** Los sustitutos de un hotel se caracterizan por brindar los mismos servicios y, para el negocio hotelero son los siguientes: Airbnb, HomeAway, GlampingHub, HouseTrip, BeMate, y CouchSurfing. En conclusión, los sustitutos antes mencionados no representan una amenaza para el negocio hotelero porque no están dirigidos al público objetivo del hotel en estudio.

2.2 Análisis competitivo

El set competitivo es el grupo de empresas similares que compiten directamente con el negocio. En ese sentido, se considerarán las siguientes variables generales que deberán ser compartidas por todos los competidores para considerarlos como tales:

- **Ubicación.** Distritos con centros empresariales (San Isidro o Miraflores).
- **Categoría.** 4 estrellas.
- **Capacidad.** Menos de 100 habitaciones.
- **Tipo de habitaciones.** Habitaciones *suite junior*, habitación estándar, habitación doble superior.
- **Canales de venta.** Canales Business to Business (B2B), OTA (*On line Travel Agencies*), reservas directas, web del hotel.

Por lo tanto, se identificaron los principales competidores, considerando las variables validadas por la OTA Booking.com, y se realizó un análisis comparativo de los principales aspectos que permitirán identificar los factores diferenciales bajo los siguientes criterios:

- **1,00.** Propuesta idéntica respaldada por el 100% de huéspedes en OTA.
- **0,75.** Propuesta muy similar respaldada por 90% a 99% de huéspedes en OTA.
- **0,70.** Propuesta medianamente similar respaldada por 85% a 89% de huéspedes en OTA.

En el anexo 1 se concluye que los hoteles señalados son los competidores directos, y que los principales factores diferenciadores del hotel en estudio son el servicio gastronómico personalizado, los servicios añadidos, los equipos de alta gama, y la infraestructura y mobiliario de calidad.

2.2.1 Segmentación de la oferta

Sobre la base de Guerras y Navas (2015), se considera la segmentación de acuerdo a grupos estratégicos, la que será analizada en el siguiente apartado.

2.2.2 Grupos estratégicos

Con el objetivo de definir los grupos estratégicos del sector hotelero, se analizarán las variables precio y tamaño del negocio de acuerdo al mapa de los grupos estratégicos del sector hotelero según Porter (1997) (ver anexo 1).

Las características de cada grupo estratégico son descritas a continuación:

- **Grupo A.** Hoteles de 5 y 4 estrellas, de precio alto y tamaño grande, con una alta calidad de servicios y buena ubicación geográfica. En este grupo se encuentran los competidores

directos, los cuales aplican las mismas estrategias: estrategia de diferenciación y mejora continua, tecnología, explotación hotelera, y de recursos humanos.

- **Grupo B y Grupo C.** Hoteles de 3 a 1 estrella y hostales, los cuales no son considerados competidores.
- **Grupo D, AIRBNB.** Hospedajes con precio bajo en el mercado, definidos como competidores indirectos o sustitutos.

De acuerdo al análisis, se concluye que las propuestas de valor de los competidores directos son bastante similares a las del negocio hotelero propuesto, lo cual refuerza el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en referencia a la fuerza de competidores existentes, que es moderada-alta.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)¹

La Matriz EFE se presenta en el anexo 1, tabla I.

¹ David, 2003.

Capítulo IV. Análisis de escenarios

Bajo el contexto actual, a abril de 2020, se plantean tres escenarios posibles , y se elegirá uno de ellos de acuerdo a sus respectivas probabilidades. Bajo el escenario elegido, se desarrollará el presente trabajo de investigación y se definirán las medidas que garanticen la sostenibilidad del negocio hotelero antes, durante y después de la reactivación del mismo.

- **Escenario I.** Se reanudan operaciones en sector hotelero durante el 2020. Este escenario considera que el sector hotelero se reactiva en el último trimestre del año, momento a partir del cual el negocio hotelero podrá empezar a percibir ingresos sostenibles. Previo a la reanudación de actividades, las empresas hoteleras deben implementar los “Lineamientos para la vigilancia de la Salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19” y el “Protocolo Sanitario Sectorial ante el COVID-19 para Hoteles Categorizados”. Esto se refuerza con el reinicio de transporte nacional e interprovincial terrestre con altas probabilidades para julio o agosto del 2020, así como la apertura de fronteras antes de finalizar el año, lo cual permitirá generar flujos de ingresos por demanda internacional.
- **Escenario II.** Se reanudan operaciones del sector hotelero en el 2021. Si bien la actividad del negocio hotelero podrá reactivarse de manera básica en el 2020, esta no generará flujos sostenibles para la empresa. En ese sentido, de acuerdo a este escenario, todos los meses restantes del 2020 serán tomados como tiempo de preparación para el nuevo perfil del consumidor, adaptación de propuesta de valor, búsqueda de nuevas oportunidades, aplicación de plan de continuidad y alineamiento a los protocolos definidos por el Estado. Se considera que en el 2021 recién el negocio hotelero podrá generar flujos sostenibles a nivel nacional.
- **Escenario III.** La reanudación de operaciones del sector hotelero se produce mínimo en dos años. Este escenario pesimista considera que, dado que Brasil y Perú son los países más perjudicados en América Latina por la pandemia y la situación compleja por nuevos brotes en países de otros continentes, la generación de flujos sostenibles tanto a nivel nacional como internacional se materializará a partir del 2022, a partir de lo cual se evaluará la reformulación de la propuesta de valor dados los cambios en el comportamiento del consumidor.

En el anexo 2, tabla A, se detallan las probabilidades de ocurrencia de cuatro factores que permitirán identificar cuál es el escenario que cuenta con más posibilidades de materializarse, considerando que la importancia de cada factor es la misma.

1. Análisis interno – diagnóstico de la empresa

1.1 Antecedentes

El desempeño de la organización, durante las doce últimas temporadas, marca claramente una tendencia creciente respecto a la rentabilidad de la compañía, especialmente en las temporadas altas (verano), con un ambiente macro positivo para la industria hotelera.

1.2 Modelo de Negocios Canvas²

Lo expuesto en cada apartado del Modelo Canvas se resume en el anexo 1, gráfico A.

1.2.1 Segmento de mercado

Uno de los segmentos de cliente del negocio hotelero en estudio corresponde a los viajeros de negocios, tanto nacionales como internacionales. Este tipo de viajero busca principalmente, aprovechar su estancia laboral para conocer y establecer red de contactos (*networking*), que le permita fomentar una experiencia enriquecedora fuera del entorno laboral.

Por otro lado, y con el objetivo de diversificar, el negocio hotelero también ofrece la estadía para aquellos viajeros vacacionales que buscan viajar en pareja o solos, con el objetivo de conocer zonas arqueológicas o sitios históricos, además de satisfacer su gusto por la gastronomía.

1.2.2 Propuesta de Valor³

Los diferentes cambios que afectan a la población, producto de la pandemia COVID-19 conllevan a fortalecer y a mejorar las condiciones hoteleras a nivel de salud y sanidad; por ello, es importante considerar como puntos relevantes en la propuesta de valor a los siguientes: la calidad, seguridad, distanciamiento e higiene y el desarrollo de la tecnología, con el objetivo de reducir de manera sustancial el contacto físico, a través de la utilización de la data e inteligencia artificial y, finalmente, el cuidado y prevención del impacto al medio ambiente.

De acuerdo con lo expuesto se considera como la nueva propuesta de valor: “Brindar una experiencia agradable y de calidad al viajero de negocios y vacacional, a través del manejo de

² Osterwalder y Pigneur, 2011.

³ Osterwalder y Pigneur, 2011.

elevados estándares de seguridad y sanidad, apoyados en la implementación de tecnología amigable y buenas prácticas medioambientales”.

1.2.3 Canales

Se considera el uso de canales directos, página *web*, gestión de redes sociales y atención telefónica, así como canales indirectos como red de intermediarios, ferias hoteleras, agencias de viaje, y motores de reserva.

1.2.4 Relación con los clientes

Se define contar con una asistencia exclusiva orientada a fomentar una creación de alternativas y ventajas a los clientes, con el objetivo de personalizar sus preferencias y de obtener una experiencia de calidad y sin preocupaciones durante su estancia.

1.2.5 Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso son de la categoría cuota por uso, en base al nivel de utilización que tenga el cliente de los servicios y/o facilidades del hotel. En este caso, las principales fuentes de ingreso serán ingresos por experiencia superior, por alimentación y bebidas, por venta de *souvenirs* y por utilización de servicios como, por ejemplo, spa, bar y paquetes turísticos.

1.2.6 Recursos clave

En el caso del recurso físico, resulta clave contar con una buena infraestructura de las instalaciones, unidades de transporte para el recojo de personal, equipamiento industrializado y *amenities* de calidad. Como recurso humano, es clave el personal de atención al cliente y como recurso económico la liquidez que permitirá afrontar inversiones para la mejora en el negocio.

1.2.7 Actividades clave

- Capacitación continua al personal en habilidades blandas y atención al cliente, así como en el cumplimiento de estándares de calidad (BPM).
- Capacitación en mejora y mantenimiento preventivo de instalaciones eléctricas, fontanería, civiles, optimización de recursos y manejo de desechos orgánicos e inorgánicos.
- Investigación y entrenamiento gastronómico.
- Gestión de una plataforma actualizada para marketing digital, conteniendo comentarios y fotografías del hotel.
- Evaluación continua de los proveedores.

1.2.8 Asociados clave

Alianzas estratégicas con las agencias y operadores de viaje como OTA, principales aerolíneas, bancos, medios de pago y principales proveedores de productos y servicios.

1.2.9 Estructura de costos

La estructura está conformada por gastos de mantenimiento, distribución de marketing y publicidad, ventas, administrativos y financieros.

2. Cadena de Valor⁴

En el anexo 2, gráfico B, se identifican las actividades realizadas por el negocio hotelero en estudio, y las interrelaciones que existen entre ellas, de modo que la actual propuesta pueda enfocarse en aquellas actividades que proporcionan valor de forma directa al cliente.

3. Análisis VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad, Organización)⁵

Incorpora la evaluación de los siguientes recursos:

- Recursos financieros (fondos propios, acceso a financiación).
- Recursos humanos (habilidades del personal, conocimiento, red de contactos).
- Recursos materiales (herramientas, materiales y equipos).
- Recursos no materiales (marcas, propiedad intelectual).

En este caso, se identifica que la ventaja competitiva sostenible de la actual propuesta son los colaboradores capacitados, especializados, motivados y fidelizados; es decir, el recurso humano. Ver el análisis en el anexo 2, tabla B.

4. FODA⁶

Ver análisis en el anexo 2, gráfico C.

⁴ Porter, 1985.

⁵ Barney y Hesterly, 2010.

⁶ David, 2003.

Capítulo V. Estimación de la demanda

1. Objetivo

Determinar la dimensión del mercado actual para el segmento de cliente al que apunta la propuesta hotelera e identificar oportunidades de mejora y mercados potenciales.

2. Metodología

Tomando como referencia la metodología propuesta por Malhotra (2004), se efectúa el estudio del mercado de turistas en Lima, analizando el perfil del turista nacional vacacional y del turista extranjero. Asimismo, se analiza la clasificación por categoría del sector hotelero en Lima, a fin de conocer la ocupación promedio, estimar la demanda, y el crecimiento de dicho mercado.

Posteriormente, a través de los fundamentos de Kotler y Keller (2006), se procede a diferenciar el mercado en cuatro segmentos: mercado potencial, mercado disponible, mercado meta y mercado penetrado. Finalmente, a partir del análisis anteriormente mencionado, se efectuó la proyección de la oferta, demanda y ocupación del mercado disponible.

2.1 El Mercado de turistas en Lima

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ 2017), la información relevante es la siguiente:

2.1.1 Turismo interno

- **Motivo de viaje.** El 32% para relajarse y un 22% para salir con la familia.
- **Nivel socioeconómico (NSE).** 51% de NSE A/B y un 49% de NSE C.
- **Búsqueda de información.** 88% por Internet y 30% a través de familia y amigos.
- **Lugar visitado.** Un 27% visitó la ciudad de Lima, seguido con un 12%, la ciudad de Ica.
- **Tipo de alojamiento utilizado.** Un 40% se hospedó en un hotel.

2.1.2 Turismo receptor

- **Hospedaje.** El 23% de ellos se hospeda en hoteles de 4 y 5 estrellas.

- **Procedencia.** Se identifica que el 30% de los turistas extranjeros vienen de Chile (15%); Estados Unidos (7%); de Ecuador, Argentina y Colombia (5% cada uno de ellos), y el resto de otros países.
- **Motivo de viaje.** El 65% de ellos vino al Perú por vacaciones y el 16% por negocios.

En total, en el año 2018, arribaron al Perú un total de 4,4 millones de extranjeros, de los cuales ingresaron por el aeropuerto Jorge Chávez un 64%, haciendo un total de 2,8 millones.

2.1.3 Sector hotelero en Lima

La presente investigación se centra en los hoteles de 4 y 5 estrellas, considerando que la categoría del hotel en estudio es de 4 estrellas y posicionando a los hoteles de 5 estrellas como competidores directos. Esto se debe a que ambos tipos de hoteles son reconocidos por la propuesta de valor diferenciada que presentan (ver anexo 2, tabla C).

La mayoría de hoteles se concentran en los distritos de Miraflores y San Isidro, en un 46% y 32%, respectivamente. Asimismo, en el anexo 2, tablas D y E, se puede apreciar que, para el mercado de hoteles en las categorías de 4 y 5 estrellas en la ciudad de Lima al cierre del 2019, se cuenta con 76 establecimientos. Durante el 2019 se hospedaron 1.121.511 huéspedes, de los cuales el 23% fueron nacionales y 77% extranjeros, la demanda total de noches para el segmento fue de 2.564.851 noches.

2.2 Selección de mercados

Tomando la metodología establecida por Kotler y Keller (2012), se realiza el desglose de mercado en cuatro segmentos: el mercado potencial, el mercado disponible, el mercado meta y el mercado penetrado.

2.2.1 Mercado potencial

Se considera la información de la suma total de noches de hospedaje en hoteles de la ciudad de Lima dentro de la categoría de 4 y 5 estrellas. Tal como se aprecia en el anexo 2, tabla F, la demanda total de noches de hospedaje para los hoteles de la categoría 4 y 5 estrellas fue de 2.564.851 noches, considerando al turista nacional y extranjero a diciembre de 2019.

2.2.2 Mercado disponible

Definido como el total de noches de hospedaje demandadas en los hoteles de Lima en las categorías de 4 y 5 estrellas, ubicados en las cercanías de las zonas empresariales e industriales de Miraflores y San Isidro (ver anexo 2, tabla G). Para el mercado de los turistas que se quedan en San Isidro y Miraflores en hoteles de 4 y 5 estrellas se estima una demanda de 2.100.019 noches para el turista nacional y turista extranjero.

2.2.3 Mercado meta

Tal como se aprecia en el anexo 2, tabla H, la demanda de noches para la categoría de hoteles de 4 estrellas en la ciudad de Lima llegó a 1.263.694 noches, con un incremento constante con un máximo de 11,9% y un mínimo de 5% desde los años analizados (2015-2019). Se toma como referencia el crecimiento de la oferta de los hoteles ubicados en Miraflores y San Isidro.

2.2.4 Mercado penetrado

El mercado penetrado depende de la capacidad de habitaciones del hotel, las noches ofertadas y la ocupabilidad. Para lo último, se analizará la ocupabilidad histórica del hotel (ver anexo 2, tabla I). Actualmente, el hotel cuenta con 55 habitaciones, con una capacidad ofertada anual de 20.075 noches y una ocupabilidad del mercado doméstico histórica del 57% promedio, lo que da una cantidad demanda real de noches de 11.442 noches, lo cual representa el 0,9% del total de la demanda real de noches detallado en el mercado meta (1.263.694 noches).

3. Estimación de la demanda del 2021 al 2025

3.1 Histórico de la oferta y demanda del mercado disponible

En el anexo 2, tabla J, se detalla la evolución histórica de la oferta y la demanda del sector hotelero de 4 y 5 estrellas en la ciudad de Lima. Se puede concluir que la oferta y la demanda han venido creciendo de manera constante a un promedio de 9% y 7,2%, respectivamente.

3.2 Proyección de la demanda del hotel sin estrategia

Según MINCETUR (2016), para los años 2015 a 2019 existe una ocupabilidad promedio de 60,9% para los hoteles de 4 estrellas y 62,9% para hoteles de 5 estrellas. En el anexo 2, tabla K, se utilizó la ocupabilidad promedio del mercado disponible de los hoteles de 4 estrellas a modo de referencia.

4. Conclusiones del análisis

- Se considera que la estrategia del hotel Pacífico debe enfocarse al turista extranjero de negocios y vacacionales, pues es quien tiene predilección y capacidad económica de optar por hoteles como el propuesto.
- Los distritos de Miraflores y San Isidro son los que tienen mayor oferta para el segmento de 4 y 5 estrellas.
- La oferta de hoteles en el segmento de 4 y 5 estrellas sigue en crecimiento constante.
- Se cuenta con un porcentaje pequeño del mercado, es necesario replantear las estrategias para poder captar un mercado en crecimiento y disponible.
- Se tiene capacidad instalada ociosa que podría generar valor.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico

1. Visión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión: “Ser uno de los hoteles con mayor influencia y contacto empresarial, así como un referente vacacional para los viajeros locales e internacionales que visitan el Perú”.

2. Misión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente misión: “Brindar valor y sostenibilidad a nuestros accionistas por medio de un servicio de excelencia con atención personalizada mediante nuestro equipo humano altamente comprometido, incorporando buenas prácticas medioambientales con el uso de tecnología eco amigable y equipos modernos”.

3. Valores

Los autores de la presente investigación proponen los siguientes valores:

- Calidad en el servicio.
- Conciencia ecológica.
- Enfoque en el recurso humano.
- Innovación.

4. Objetivos estratégicos

- Garantizar un servicio de calidad y confort durante la estadía de los huéspedes.
- Fomentar un servicio con atención personalizada.
- Desarrollar y gestionar la capacitación continua del personal.
- Crear una cultura eco amigable

5. Formulación de la estrategia

5.1 FODA Cruzado⁷

Ver anexo 3, tabla A.

5.2 Estrategia competitiva⁸

A partir del análisis efectuado, se determina que la empresa debe continuar enfocándose en la estrategia de diferenciación del servicio ofrecida al viajero de negocios y turista, incorporando las siguientes variables de aplicación:

- **Diferenciación en el Recurso Humano.** Capacitación permanente, salarios competitivos y a nivel de competencia sobre el promedio.
- **Focalización en la venta directa (B2C).** Considerando enfocar los esfuerzos a lograr cercanía con el cliente y satisfacer sus necesidades.
- **Inversión en infraestructura y mantenimiento continuo preventivo y predictivo.** Permitiendo lograr altos estándares de calidad y confort en el servicio.
- **Inversión en tecnología.** Permitiendo la adquisición de equipos tecnológicos de alta gama y la utilización de tecnología avanzada para el desarrollo de las operaciones.
- **Preservación y cuidado medioambiental.**

5.3 Estrategia corporativa

En base a las estrategias identificadas en el FODA cruzado y las estrategias corporativas definidas por Guerras y Navas (2015), se concluye que la estrategia corporativa es de “Crecimiento”, es decir, cobertura de mercado, a través del enfoque de desarrollo de servicios en mercados tradicionales (ver anexo 3, tabla B).

⁷ David, 2003.

⁸ Porter, 1997.

Capítulo VII. Selección de la estrategia – Gestión de Riesgos COSO ERM

El Marco ERM (*Enterprise Risk Management*) actualizado en el 2017 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO 2017), refuerza la necesidad de identificar constantemente los riesgos que se van transformando en la operación y que ponen en peligro a la empresa, a fin de gestionarlos e incorporarlos como parte de la estrategia corporativa, creando un entorno favorable que permita minimizar los impactos que puedan generar, así como el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

De esta manera, se realiza el proceso de identificación y priorización de riesgos en base a las amenazas (riesgos de entorno externo) identificadas en el capítulo IV, ítem 1, lo que permitirá tener conocimiento y diseñar las estrategias para minimizar estos riesgos (anexo 3, tabla B).

Tabla 1. Probabilidades

| <u>Probabilidad</u> | <u>Impacto en el negocio (relevancia)</u> |
|--------------------------------------|---|
| 1: Improbable que ocurra (0-20%) | 1: Irrelevante |
| 2: Poco probable que ocurra (20-40%) | 2: Poco relevante |
| 3: Probable que ocurra (40-70%) | 3: Relevante |
| 4: Muy probable que ocurra (70-100%) | 4: Muy relevante |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En base de los resultados de la matriz de ponderación de riesgos, estos se clasificaron en tres categorías: bajo, moderado y alto. De esta manera, un riesgo clasificado como alto representa una fuerte amenaza para la empresa, por su elevada probabilidad de ocurrencia en el corto o mediano plazo, así como por la severidad de su impacto (ver anexo 3, gráfico A).

Por lo tanto, en base a la ponderación de los riesgos identificados en el análisis del entorno externo de la empresa y análisis FODA, se puede concluir que los riesgos principales que podrían generar un mayor impacto económico a la empresa corresponden a los riesgos relacionados a la desaceleración económica ocasionada por la propagación del COVID-19; así como, a la posible inestabilidad política ocasionada por las elecciones próximas en el 2021.

Capítulo VIII. Implementación del Plan Estratégico

El desarrollo de los planes de negocio toma como base las estrategias resultantes del FODA cruzado.

1. Plan de Continuidad

De acuerdo a los principales riesgos identificados en el apartado anterior en el contexto de la pandemia COVID-19, se define el presente plan de continuidad a fin de contrarrestar sus efectos.

Los principales objetivos del plan se relacionan con las estrategias definidas en el FODA cruzado:

- Ayudar a mantener la actividad del negocio – E19, E20, E22.
- Minimizar los riesgos y/o amenazas actuales y futuros de la empresa – E20, E22.
- Brindar estabilidad y tranquilidad a los *stakeholders* – E19, E22.
- Motivar al personal – E20, E22.
- Mantener y mejorar el sistema de gestión – E20.

Se considera un plazo de ocho meses en el 2020, periodo en el cual las operaciones regulares del negocio hotelero se encuentran paralizadas. Durante este periodo, en principio, el hotel tendrá como objetivo principal minimizar su estructura de costos y fortalecer la propuesta de valor, procesos y protocolos acorde a lo aprobado por el Ministerio de Salud y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que deberán permanecer una vez que se reanuden las operaciones de forma regular.

Con el fin de mantener el funcionamiento de las operaciones y, en la medida de lo posible, preservar el empleo de los colaboradores, se define la implementación de lo siguiente:

- Albergue sanitario.
- Alquiler de habitaciones como oficinas.
- Servicio de *delivery* desde restaurante.
- Hotel Pacífico *Store*.
- Servicios esenciales de alojamiento y alimentación.

1.1 Relación con *stakeholders*

- **Colaboradores.** Bajo una premisa de preservación del Recurso Humano, dado que se trata solo de ocho meses previos a la reactivación de operaciones con normalidad en el negocio hotelero, no se considera conveniente realizar una reducción de personal que pueda generar inconvenientes posteriores para recuperar el talento humano en el 2021. La medida temporal que será tomada, para todos los casos donde no se cumpla la jornada completa al desempeñar las actividades mencionadas en el apartado anterior, de conformidad con el Decreto de Urgencia N°038-2020, será la reducción de remuneraciones de manera temporal y proporcional a la reducción de la jornada laboral, de manera justificada bajo un convenio de conformidad firmado entre las partes y especificando el tiempo de vigencia.
- **Clientes.** En el caso de los clientes que hayan adquirido los servicios del hotel con anterioridad y que, por la coyuntura, no los hayan utilizado, se les brindará la opción de realizar la postergación de estos con el principal objetivo de no realizar el reembolso del pago efectuado en desmedro de nuestra liquidez. Adicionalmente, con el objetivo de captar nuevos clientes, se propone la venta de viajes futuros en formato de bono para ser utilizados cuando la emergencia epidemiológica haya concluido.
- **Proveedores.** Se buscará negociar la ampliación de líneas de crédito, ajustes de tarifas y devolución de mercadería sujeta a la actividad que presente el Hotel Pacífico.

Finalmente, se realizará la contratación temporal de un especialista en manejo de crisis a nivel gerencial que pueda, a través de su *expertise*, gestionar el negocio de manera óptima.

2. Plan de Operaciones

2.1 Objetivos generales

- Implementar y supervisar el funcionamiento de los nuevos protocolos con altos estándares de protección de la salud y seguridad para los huéspedes.
- Adecuar y asegurar el correcto mantenimiento de la infraestructura hotelera, así como el funcionamiento de los equipos en óptimas condiciones.
- Operar el hotel de acuerdo a los procesos establecidos, a fin de lograr un alto índice de desempeño y garantizar el nivel de calidad en los servicios.
- Fortalecer las operaciones relacionadas al servicio gastronómico y servicios complementarios, así como la implementación de mejoras en el diseño.

- Establecer relaciones con los proveedores claves de amenities, alimentos, bebidas e insumos en general, que permitan asegurar la calidad y su oportuno abastecimiento.

2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se presentan en el anexo 4, tabla A.

2.3 Ubicación

- **Ubicación del hotel.** El terreno de nuestro hotel se encuentra situado al lado del Bosque El Olivar, en el distrito financiero de San Isidro Lima, a 3 km de la pirámide del Museo de Sitio Huaca Puellana y a 2 km de la zona empresarial de San Isidro.
- **Edificación y distribución de las instalaciones.** La edificación de hotel es de ocho pisos, además de dos sótanos para el estacionamiento y contará con 55 habitaciones, restaurante y bar, sala de eventos, spa y masajes, piscina, entre otros. La distribución del hotel es la siguiente:
 - Piso 1. Lobby, recepción, depósito de maletas, tópico, zona de carga y descarga, cuarto de control y seguridad.
 - Piso 2. Restaurante con una capacidad de aforo para 80 personas, cocina implementada y sala de eventos con una capacidad para 300 personas.
 - Piso del 3 a 7. Habitaciones.
 - Piso 8. Áreas comunes, bar, gimnasio, spa y piscina.
 - Sótano 1 y 2. Con 24 plazas de estacionamiento.
 - Ascensores.

2.4 Diseño de macroprocesos

Los macro procesos que se presentan en el anexo 4, gráfico A. A continuación, se describen los procesos estratégicos:

- **Gestión del plan.** Involucra la adecuada optimización de los recursos de la empresa, a fin de establecer en los planes funcionales los objetivos, programas, planes de acción, presupuestos de recursos y tiempo, así como los sistemas de información y control para su adecuado desempeño.

- **Gestión de política.** Regulación de los procesos operativos y procesos de apoyo a nivel de procedimientos en la gestión hotelera.
- **Gestión y mejora de la Calidad (SIG).** Permite identificar los procesos fuertes y débiles en la prestación del servicio hotelero y proporciona la dirección adecuada en base a los objetivos de calidad.

Los procesos operativos son los siguientes:

- **Marketing y Ventas.** Implementa estrategias de publicidad, promoción, administración de canales de venta y atención de reservas directas y a través de la página *web*.
- **Operaciones.** Proporciona servicio, mantenimiento de instalaciones y equipos, además implementa protocolos que permiten salvaguardar la salud y seguridad de los huéspedes.
- **Registro de salida.** Incorpora las actividades de *check out* del cliente, así como las evaluaciones que permitan conocer el grado de satisfacción del usuario.

Los procesos de apoyo o soporte se describen a continuación:

- **Recursos Humanos.** Involucra diseño organizacional, planificación del recurso humano, desarrollo del recurso humano, retribuciones y gobernanza.
- **Logística (de entrada y de salida).** Gestión de inventario, compras, recepción y procesamiento.
- **Servicios complementarios de hotelería.** Servicio de spa, masajes, gimnasio, bar y restaurante, y sala de conferencias.

2.5 Diseño de los procesos de atención al cliente

- **Proceso N°1.** Llegada del Huésped y Aplicación de los Protocolos de Protección a la Salud y Seguridad
- **Proceso N°2.** *Check in* de los huéspedes.
- **Proceso N°3.** Acceso a la habitación.
- **Proceso N°4.** Servicio de limpieza a la habitación.
- **Proceso N°5.** Atención en la recepción y *room service*.
- **Proceso N°6.** Servicio del restaurante.
- **Proceso N°7.** Sala de eventos.
- **Proceso N°8.** Servicio de lavandería.

- **Proceso N°9.** Servicio de spa y masajes.
- **Proceso N°10.** Servicio de piscina y gimnasio.
- **Proceso N°11.** Servicio de transporte.
- **Proceso N°12.** *Check out* de los huéspedes.

3. Plan de Marketing

3.1 Objetivo general

Plantear una estrategia de marketing que permita alcanzar los principales indicadores de desempeño comercial y de posicionamiento en el mercado objetivo.

3.2 Objetivos específicos

- Lograr un crecimiento anual de las ventas a una tasa de un 5%, periodo 2021 al 2025 (E1, E4, E8, E10, E13, E14).
- Alcanzar un 83% de ocupabilidad del hotel al año 2025 (E1, E4, E8, E10, E13, E14).
- Alcanzar y mantener un nivel de satisfacción del 95% a partir del año 2021. (E5, E16, E12).
- Fortalecer el posicionamiento de la marca a través del aumento de la participación de recuerdo. (E1, E3, E5, E8, E11, E12, E21).
- Fortalecer el posicionamiento de la marca a través del aumento de la participación de preferencia. (E1, E3, E5, E8, E11, E12, E21).
- Fortalecer los principales canales digitales con el fin de atraer potenciales clientes. (E1, E4, E5, E8, E9, E10, E14, E7).

Mayor detalle se presenta en el anexo 4, tabla A.

3.3 Segmentación

Análisis del Perfil del viajero:

- **Perfil del viajero vacacional.** Anexo 4, tabla C.
- **Perfil del viajero de negocios.** Anexo 4, tabla D.

3.4 Posicionamiento

3.4.1 Mapa de posicionamiento

Se define un mapa de posicionamiento construido a partir de la percepción del cliente en relación con los atributos más valorados en el sector hotelero, como ubicación, limpieza, servicio y calidad; para los cuales, se extrae la calificación en función a lo consignado en una de las principales agencias de viaje digitales (Tripadvisor) (ver anexo 4, tabla E). En el caso del Hotel Pacífico, se observa que la tarifa cobrada se encuentra dentro del promedio de mercado y existen oportunidades de mejora en la calificación obtenida.

3.4.2 Estrategia de posicionamiento

Se establece el mantra de la marca, se identifican los puntos de paridad y diferencia respecto a la competencia, y se define una ventaja competitiva diferenciadora relevante.

- **Mantra de la marca.** Experiencia inolvidable de relajación y confort a través de un servicio completamente personalizado.
- **Puntos de paridad.** Instalaciones modernas, responsabilidad con el medio ambiente, uso de energía renovable, buena ubicación y atención de calidad.
- **Puntos de diferencia.** Atención personalizada y acogedora, instalaciones con circuito de relajación, experiencia gastronómica inolvidable, y todos los servicios en un solo lugar

3.4.3 Justificadores (¿Por qué los clientes nos creerían?)

- Se realizan capacitaciones constantes para los colaboradores.
- Se cuenta con un sistema de gestión de mantenimiento predictivo para nuestras instalaciones.
- Se tienen convenios con las principales escuelas de cocina de Lima.
- Se cuenta con certificaciones de calidad como Great Place to Work y Green Energy.

3.4.4 Ventaja competitiva

Se consideran cuatro atributos diferenciales:

- Experiencia inolvidable de relajación y confort.
- Excelente servicio personalizado con atención cálida y acogedora.
- Instalaciones modernas con tecnología de punta y en óptimas condiciones.
- Responsables con el medio ambiente.

3.5 Marketing Mix

Se aplican las 8P del marketing de servicios planteada por Lovelock y Wirtz (2009).

3.5.1 Servicio

El servicio básico de una habitación incluye sin costo adicional el desayuno, limpieza de las habitaciones, artículos de aseo personal, suministro de toallas, cambio de sábanas, televisión con cable, acceso libre a Internet en todos los ambientes del hotel y aire acondicionado.

Además, cuenta con los siguientes servicios complementarios sin costo: información turística y de servicios, reservación y verificación, estacionamiento y movilidad; así como servicios complementarios con costo, como restaurant, bar, lavandería, spa, gimnasio, sala de eventos, sala de reuniones y tienda de *souvenirs*, entre otros.

3.5.2 Precio

La estrategia de precios que actualmente maneja el Hotel Pacífico es de valor alto, debido a que su precio, comparado con el de la competencia, es medio, mientras que la calidad que se ofrece es alta. Esta relación también se encuentra alineada con la estrategia competitiva de diferenciación (ver anexo 4, tabla F).

La tarifa promedio del hotel por noche ha sido S/ 489 por los últimos seis años. Debido a una serie de ajustes que se realizarán en la propuesta de valor, se sugiere un incremento del 3% de la tarifa actual.

3.5.3 Plaza

Los principales puntos de contacto que se plantean son los siguientes:

- **OTA.** Como Tripadvisor, Despegar y Trivago, las cuales concentran la mayor cantidad de búsquedas en el mercado peruano e internacional.
- **Agencia de viaje.** Debido a que la mayoría de los turistas extranjeros provienen principalmente de Estados Unidos y Chile, se ejecutarán estrategias con los principales operadores turísticos de dichas localidades: Priceline Group de Estados Unidos, Ekatoours de Chile y Cóndor Travel Perú.

- **Página web.** Actualmente, el hotel cuenta con una página *web* donde los usuarios pueden realizar las reservas. Sin embargo, se buscará incentivar su uso dado que no representa gastos significativos a diferencia de las agencias de viajes *on line*.

3.5.4 Promoción

- **Google AdWords.** Para obtener los primeros lugares ante búsqueda de palabras clave.
- **Redes sociales.** Creación de cuentas en las principales redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, y contratación de un *community manager*.
- **Marketing directo.** Envío de encuestas de satisfacción e información de interés y otorgamiento de un presente a los huéspedes recurrentes.
- **Influencers.** Acuerdo con principales *influencers* del medio internacional.
- **Ferías internacionales.** Principalmente en países de Estados Unidos y Chile.
- **Publicidad en las principales aerolíneas.** Principalmente en las compañías provenientes de Estados Unidos y Chile.
- **Página web.** Se realizará una sesión de fotografía profesional para actualizar las imágenes de la página *web* y las imágenes que tienen las OTA, de forma que resulten más atractivas.

3.5.5 Proceso

Las estrategias de proceso se detallan en el Plan de Operaciones.

3.5.6 Entorno físico

El hotel está ubicado en el distrito de San Isidro en la ciudad de Lima. La dirección es calle La República N°101, cruce con Ignacio Merino, frente al parque El Olivar. El detalle del hotel se encuentra descrito en el Plan de Operaciones.

3.5.7 Personal

Estas estrategias serán abordadas en el Plan de Recursos Humanos.

3.5.8 Productividad

Las estrategias orientadas a la productividad del servicio se encuentran detalladas en el Plan de Operaciones.

4. Plan de Recursos Humanos

El presente plan contiene los siguientes procesos:

- **Diseño organizacional, análisis y descripción de puestos.**
- **Planificación de recursos humanos.** Reclutamiento y selección de empleados y gestión de la ruptura laboral.
- **Desarrollo de empleados.** Evaluación y gestión del desempeño, formación del desarrollo y desarrollo de la carrera profesional.
- **Retribuciones.** Gestión de la retribución, premio al desempeño, diseño y administración de las prestaciones sociales.
- **Gobernanza.** Desarrollo de las relaciones internas y salud ocupacional.

4.1 Objetivos de Recursos Humanos

Contribuir al desarrollo de la empresa a través de una gestión efectiva del talento humano.

4.2 Objetivos específicos

- Fortalecer el plan de capacitación de los trabajadores enfocado en la propuesta de valor.
- Mejorar el clima laboral a fin de mantener un alto nivel de satisfacción de los trabajadores.
- Robustecer las actividades de retención del talento, manteniendo un bajo nivel de rotación.
- Establecer planes de promoción y recompensa a través de evaluaciones integrales (ver anexo 4, tabla F).

4.3 Diseño organizacional, análisis y descripción de puestos

La estructura organizacional está conformada por 38 trabajadores, organizados de la siguiente manera:

- **Actividades primarias.** Jefatura Comercial (1) con un equipo compuesto por: analista de ventas y reservas (1), analista de *e-commerce*, web y desarrollo grafico de impresos (1). Jefatura de Operaciones (1) con un equipo compuesto por chef (2), barman (1), técnico en mantenimiento (1), mozo (4), ayudante de cocina (2), *housekeeper* (3), recepcionista (3), masajista (1).
- **Actividades de soporte.** Jefatura de Infraestructura (1) con un equipo compuesto por: coordinador de Recursos Humanos (1), analista de recursos humanos (2), asistente de recursos humanos (1), supervisor de sistemas (1), analista de sistemas (1), supervisor logístico (1), analista de compras (1), analista logístico (1), almacenero (1), analista de organización y

métodos (1), contador (1), analista contable (1), analista de tesorería y finanzas (1), supervisor de salud y seguridad ocupacional (1), enfermero (1).

- **Análisis y descripción de puestos**
 - Perfil de puestos. Provee la información requerida, incluye cuatro aspectos: Formación, Experiencia, Supervisión y competencia (ver anexo 4, gráfico A, y tabla G).
- **Manual de Organización y Funciones (MOF)**. Dentro del Manual de Organización y funciones se detallan los datos del puesto, la dependencia de jerarquía, misión del puesto, funciones, capacidad de decisión, las relaciones internas, externas y otras condiciones afines al puesto (ver anexo 4, tabla H).

4.4 Planificación de Recursos Humanos

- **Reclutamiento y selección de empleados**. Recluta y selecciona a profesionales comprometidos con su trabajo, alineados a los valores de la empresa.
- **Reclutamiento**. Las principales fuentes de reclutamiento son el recurso interno y externo a través de las siguientes herramientas:
 - Anuncios en bolsas de trabajo.
 - Portal *web*.
 - Universidades, institutos de formación turística.
 - Agencias de reclutamiento de personal.Con todas estas herramientas se generará y se actualizará una base de datos que permita contar con perfiles hoteleros para futuros procesos de selección de personal.
- **Selección**. Se cuenta con las siguientes metodologías complementarias:
 - Revisión del curriculum vitae.
 - Evaluación de conocimientos.
 - Evaluaciones psicotécnicas.
 - Dinámicas de grupo.
 - Entrevista.
- **Gestión de ruptura laboral**. Se realiza una encuesta de salida para la retroalimentación y mejora de los procesos y, de forma complementaria, una entrevista dependiendo de la relevancia de los argumentos brindados por el ex colaborador.

4.5 Desarrollo de empleados

4.5.1 Evaluación y gestión del desempeño

Realiza una evaluación del desempeño una vez al año 360° que incluye autoevaluación, evaluación de pares, superiores y subordinados.

En base a la propuesta de valor del Hotel Pacífico, los aspectos a evaluar serán:

- **El cumplimiento de objetivos específicos del área alineados con el modelo de negocio.**
- **Las competencias genéricas alineadas a la cultura organizacional.** Agregar valor, compromiso con el servicio, comunicación, sensibilidad ambiental, innovación tecnológica y rigurosidad operativa.
- **Las competencias específicas de acuerdo con el área en la que se encuentran.** Área comercial, operativa e infraestructura.

4.5.2 Formación del desarrollo

Hotel Pacífico se enfocará, principalmente, en las siguientes iniciativas: formación de habilidades, reciclaje, trabajo en equipo, creatividad, idiomas, diversidad, resolución de crisis y servicio al cliente. Adicionalmente, se tomará en consideración la prioridad en el desarrollo de comportamientos, formación de personal a través del aula virtual, línea de carrera y rotación de posiciones. Cabe resaltar que las capacitaciones serán dictadas por el área de Recursos Humanos o se llevarán a través de convenios que no generarán costos adicionales para la empresa.

4.5.3 Desarrollo de la carrera profesional

Se implementará la opción de desarrollo de la carrera profesional a través del cumplimiento de los siguientes requisitos establecidos: logros obtenidos en la empresa, evaluación de desempeño con resultado sobresaliente por tres años consecutivos y mínimo cinco años de antigüedad en la empresa.

Los programas de desarrollo se implementarán en tres fases:

- **Fase de Valoración.** Identifica las necesidades, intereses y valores.
- **Fase de Dirección.** Determina el tipo de carrera y los pasos para alcanzar los objetivos profesionales.

- **Fase de Desarrollo.** Crea y mejora las habilidades de los trabajadores y sus posibilidades de promoción.

4.6 Retribuciones

4.6.1 Gestión de la retribución

Incorpora los siguientes conceptos: salario básico, asignación familiar en caso aplique, incentivos salariales, prestaciones sociales o retribuciones indirectas. En el caso particular de la industria hotelera, el trabajador percibe un ingreso por recargo al consumo, que es un 10% del valor del servicio que la empresa recauda y se lo entrega en forma mensual al trabajador.

Se definen las siguientes políticas:

- Equidad interna frente a la equidad externa.
- Remuneración por encima del mercado.
- Retribución fija y variable dependiendo de las diversas áreas de la empresa.
- Retribución pagada de forma quincenal, y el sistema de puntos del recargo al consumo los cinco primeros días del mes siguiente.

4.6.2 Premiar el desempeño

Se recompensará el buen desempeño laboral de forma monetaria y no monetaria, basándose en las siguientes modalidades:

- A los empleados de forma individual, de acuerdo con su desempeño, logros y cumplimiento de metas en el año.
- A los equipos de trabajo, de acuerdo con su desempeño y logros y cumplimientos de metas en el año.
- Los rendimientos o resultados globales de la empresa.

Dentro de la recompensa no monetaria se considera los reconocimientos públicos, programas de viajes, mayores responsabilidades laborales, y otros incentivos o retribuciones en especie, como gasolinas para los altos funcionarios.

El Hotel Pacífico brinda a sus trabajadores todas las prestaciones laborales propias del régimen privado aprobadas por el Ministerio de Trabajo. Entre las principales tenemos: vacaciones,

Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), licencias, gratificaciones, EsSalud, asignación familiar, entre otros. Como parte de los beneficios adicionales proporcionados, se ofrecerá a los trabajadores y a sus familiares (cónyuge y hasta dos hijos) el EPS al 50% y seguros oncológicos al 50% en la capa médica que el trabajador indique. Adicionalmente, se considera otorgar:

- Día libre por cumpleaños.
- Alimentación subvencionada.
- Bono escolar.
- Bono por cumplimiento de metas.

4.7 Gobernanza

- **Desarrollo de las relaciones internas.** Garantiza que se cumplan las políticas de Recursos Humanos, comunicando al personal información relevante de la empresa.
- **Políticas de Recursos Humanos.** Lineamientos que regulan el trabajo de los colaboradores abarcando los procesos de diseño organizacional, análisis y descripción de puestos, planificación de recursos humanos, desarrollo de empleados, evaluación y gestión del desempeño, formación del desarrollo, gestión de la retribución y gobernanza.
- **Salud ocupacional.** El supervisor de salud en el trabajo es el encargado de la salud ocupacional que garantiza la prevención de lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo.

5. Plan de Desarrollo e Innovación Tecnológica

5.1 Objetivos generales

- Promover el desarrollo de la innovación en cada una de las áreas de la organización para establecer una mejora continua que permita mantener buenos estándares de calidad.
- Implementar adecuaciones y mejoras tecnológicas en cada una de las áreas y ambientes del Hotel Pacífico, de tal manera que mejore la eficiencia en la atención a los clientes.

5.2 Objetivos específicos

En el anexo 4, tabla I, se detallarán los objetivos específicos, los indicadores, de corto plazo (año 1, 2021), de mediano plazo (años 2 y 3, 2022/2023), y de largo plazo (años 4 y 5, 2024/2025).

5.3 Desarrollo

Se consideran los siguientes pasos para establecer la secuencia en el proceso de innovación:

- Definición de la interrogante ¿qué deseamos lograr con el proyecto de innovación?
- Identificación de las áreas de innovación.
- Definición del tipo y nivel de innovación.
- Metodología de innovación.
- Plan de Acción y Cronograma de Implementación.

5.3.1 Identificación de áreas de innovación

Alineando a la propuesta de valor se establecen puntos de mejora o innovación en las áreas de la cadena de valor, a partir de las estrategias generadas en el FODA Cruzado y los objetivos específicos del presente plan (ver anexo 4, tabla K).

5.3.2 Definición del tipo y nivel de innovación

En el Manual de Oslo (Tanaka 2006) se definen cuatro tipos de innovación (innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizacional e innovación de mercadotecnia). Se analizarán todas ellas con el objetivo de identificar qué tipo de innovación es aplicable al actual modelo de negocio (ver anexo 4, tabla L).

El Hotel Pacífico posee un área de desarrollo de tecnología y sistemas que tiene como misión las investigaciones gastronómicas y de tendencias tecnológicas y eco amigables; también, posee personal trabajando en la constante adaptabilidad de las nuevas tendencias. Dada la gran velocidad con la que evoluciona y cambia la tecnología, sumada a los elevados costos de contar con un personal dedicado a la investigación, se propone trabajar en una innovación abierta en la que, a través de alianzas con empresas especializadas a nivel tecnológico y estratégico, se pueda traspasar fronteras y conocer más sobre las nuevas necesidades y gustos de los viajeros. Hotel Pacífico cuenta con un nivel de innovación de mejora continua, dado que se encuentra reforzando y mejorando la implementación de equipos.

5.3.3 Metodología de innovación

Se utiliza el modelo StageGate y el Pipeline Model: Generación de ideas, definición del alcance, análisis de factibilidad, implementación, prueba, validación con el cliente y lanzamiento.

5.3.4 Plan de acción

- **Innovación en Operaciones.** Integración del ERP (*Enterprise Resource Planning*) y CRM (*Customer Relationship Management*), a fin de gestionar la data de la organización.
- **Adecuación y mejora de infraestructura.** Modernización de ambientes.
 - Smartrooms. Uso de dispositivos móviles a través de una consola de mando que interactúe con los sensores instalados en la habitación.
 - Reconocimiento facial. Utilizado para ingresos en los ambientes, autorización para pagos y *check out* desde la habitación.
- **Uso de energías renovables.** Se propone trabajar con los siguientes tipos de energías renovables:
 - Energía solar térmica. Aprovechando su uso para la climatización de piscina, agua caliente y calefacción.
 - Energía fotovoltaica. Utilizando paneles para captar la energía, almacenarla en baterías y convertirla en energía eléctrica.
 - Energía eólica. Con el aprovechamiento del viento para captar energía y convertirla en energía eléctrica.
- **Innovación en marketing**
 - Uso de *chatbots*.
 - Inteligencia artificial: previsión y mejora de los precios; y problemas en la operatividad de las máquinas y equipos.
 - Actualización *web* y redes.
 - Posicionamiento en la *web*.

6. Plan de Calidad, Manejo de Impacto Ambiental y Responsabilidad Social

6.1 Objetivos generales

- Desarrollar y ejecutar programas que permitan mantener un Sistema de Gestión de Medio Ambiente (ISO 14001), a fin de obtener las certificaciones que impulsen su cuidado y protección y la reducción de la contaminación en el medio ambiente.
- Implementar buenas prácticas de calidad y gestión de los procesos de manufactura.

- Promover actividades de responsabilidad social enfocados a contribuir de manera sostenible con las relaciones con los principales *stakeholders* y el desarrollo integral de los colaboradores.
- Fortalecer el compromiso del Hotel Pacífico de ejecutar sus operaciones incorporando los criterios de ecoeficiencia y sostenibilidad ambiental, así como mantener las buenas relaciones con sus grupos de interés.
- Implementar la política direccionada a fomentar el uso de materiales biodegradables en las operaciones del hotel.

6.2 Objetivos específicos

En el anexo 4, tabla M, se presentan los objetivos específicos, indicadores de corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

6.3 Certificaciones aplicables

- **Certificación ISO 14001.** La gerencia establecerá una política ambiental que incluya las siguientes características:
 - Compromiso para la protección del medio ambiente y establecer los objetivos ambientales.
 - Cumplimiento de la legislación vigente relacionada a Seguridad Salud en el trabajo y Medio Ambiente con los colaboradores y grupos de interés.
 - Apropiada con el propósito, propuesta de valor y la cultura de la empresa.
 - Mejora continua del sistema implementado por la empresa, que permita incorporar las condiciones ambientales cambiantes.
 - Gestión adecuada residuos y reducción de los niveles de contaminación.
 - Responsabilidades y autorizaciones asignadas y comunicadas.
- **Certificación de Seguridad y Calidad Alimentaria Estándar SQF Food Safety Code of Manufacturing y Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).** La Certificación de Seguridad y Calidad Alimentaria Estándar SQF abarca la seguridad alimentaria y calidad de los productos, a fin de asegurar que el Hotel Pacífico produce, procesa, prepara y manipula productos alimentarios conforme a los más altos niveles de calidad.
- **Certificación LEED EB: OM (Existing Buildings: Operation & Maintenance).** Permitirá la implementación de un edificio sostenible, considerando los siguientes conceptos:

Eficiencia en el uso de recursos y gestión del agua, optimización del rendimiento energético, gestión de residuos y calidad del ambiente interior e Innovación en el diseño.

- **Certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).** Se enfocará en los siguientes conceptos: Alimentos tratados higiénicamente, cumplimientos de los protocolos de sanidad del personal de servicio de alimentos y bebidas, reglas de seguridad para operaciones de servicio de alimentos, el transporte y la distribución de los alimentos, métodos de conservación de alimentos, limpieza, desinfección de áreas y programa de control de plagas.

6.4 Responsabilidad social

El Hotel Pacífico aplicará las iniciativas de Responsabilidad Social a través de las siguientes áreas funcionales: Administración, Recursos Humanos, Ventas, Marketing y Operaciones.

7. Plan financiero

7.1 Objetivos

- Definir supuestos bajo los cuales se proyectará el presupuesto del Hotel Pacífico durante los siguientes cinco años.
- Elaborar el presupuesto general del Hotel Pacífico.
- Calcular el punto de equilibrio y analizar la evolución de este de acuerdo al porcentaje de ocupabilidad.
- Elaborar el estado de pérdidas y ganancias y balance general, y analizar los principales ratios.
- Desarrollar el flujo de caja financiero y económico.
- Presentar un análisis de sensibilidad del Hotel Pacífico.

7.2 Desarrollo

7.2.1 Supuestos

- Se considera todas las cifras en moneda nacional (soles).
- Tipo de cambio dólar: S/ 3,40.
- Tipo de cambio euro: S/ 4,18.
- Impuesto a la renta: 30%.
- IGV: 18%.

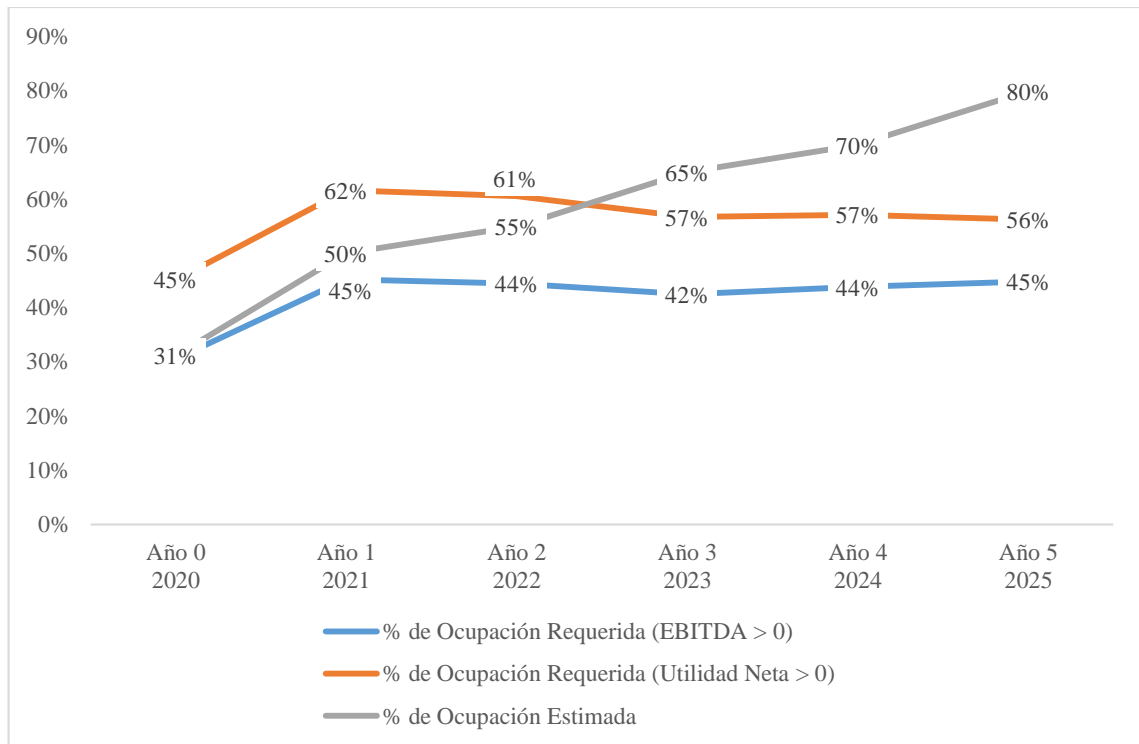
- Se considera el año 0 para trabajar un plan de continuidad por ocho meses, partiendo de un balance general de enero a marzo 2020.
- El año 0 se inician mejoras en la infraestructura, inversiones y adecuaciones a la propuesta de valor a fin de reiniciar las operaciones a partir del año 2021.
- A partir del año 3 se establece un incremento de 5% en las tarifas de las habitaciones.
- El porcentaje de ocupabilidad se incrementa en un 10% del primer al segundo año, a partir del cual, el incremento es 5% anual.
- Se considera 365 días al año.
- En el caso del presupuesto de operaciones, se considera que a partir del segundo año existe un decremento en los costos de implementación de protocolos de seguridad; los demás gastos incrementan 5% en el tercer año.
- Para el presupuesto de Marketing, se considera que un incremento de 5% en el tercer año a excepción de las partidas de decoración temática y cartillas informativas.
- En el presupuesto de Recursos Humanos, el costo de la planilla de incrementa en 3% a partir del año 3. Todas las demás partidas se incrementan 5% en el año 3.
- En el presupuesto de Innovación considera un incremento de 5% en la partida de mantenimiento en el año 3.
- En el presupuesto Ambiental se considera invariable durante los 5 años por contrato considerando la inversión y certificación en el año 0.
- Se obtienen ingresos por intereses derivados de operaciones comerciales.

7.2.2 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio «[...] es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de producción vendida que da como resultado cero de utilidad» (Horngren *et al.* 2012). Por lo tanto, se determina el punto de equilibrio, considerándose el porcentaje de ocupación, con la estrategia implementada en el presente trabajo, a fin de lograr que el EBITDA y/o la utilidad neta, sea mayor a cero. Se determina que las proyecciones de ventas desde el año 0 (2020) hasta el año 5 (2025), así como, los costos fijos y costos variables para la operatividad del Hotel.

A continuación, se representa el punto de equilibrio en relación al EBITDA y a la utilidad neta del hotel:

Gráfico 1. Punto de equilibrio del hotel – ocupabilidad



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Se puede observar que, en los años 2020, 2021 y 2022 el porcentaje de ocupabilidad estimada genera un EBITDA mayor a 0; sin embargo, no es suficiente para que la utilidad neta sea positiva. Esto se debe a los efectos del impacto por la emergencia sanitaria por COVID-19.

Cabe indicar que el margen o diferencia entre el porcentaje de ocupabilidad requerida y la estimada, aumenta a partir del año 2022, desde 11% a 35% en el año 2025, por lo tanto, se observa un alejamiento del punto de equilibrio, asegurando beneficios (EBITDA) para la operación hotelera. Se presenta el cuadro de cálculo del punto de equilibrio en el anexo 5, tabla A.

7.2.3 Estado de pérdidas y ganancias y balance general

En el anexo 5, tabla B se presenta el estado de ganancias y pérdidas y, en anexo 5, tabla C se presenta el balance general proyectado 2019 a 2025. Para el presente análisis financiero se han considerado datos extraídos del estado de ganancias y pérdidas y del balance general, definiendo ratios detallados en la tabla 1.

Tabla 2. Análisis financiero balance general

| Análisis financieros balance general | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <u>Ratios de liquidez</u> | | | | | | | |
| Liquidez general (AC/PC) | 11,43 | 5,04 | 3,49 | 2,82 | 2,15 | 2,19 | 1,66 |
| <u>Ratios de solvencia</u> | | | | | | | |
| Solvencia del activo (PT/AT) | 35% | 36% | 36% | 35% | 33% | 30% | 23% |
| <u>Gestión del negocio rotaciones</u> | | | | | | | |
| Rotación de cuentas por cobrar (VTAS / CXC COMERCIALES) | 12,7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Rotación de cuentas por pagar (365/ CV / CXP Comerciales) | 113,27 | 67,76 | 53,76 | 53,18 | 53,62 | 52,49 | 52,25 |
| Rotación de capital de trabajo (VTAS/Capital de trabajo) | 1,849 | 1,869 | 4,239 | 6,204 | 8,1 | 7,204 | 11,248 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, se presentan los resultados de los ratios de rentabilidad proyectados desde 2019 al 2025.

Tabla 3. Análisis financiero estado de pérdidas y ganancias

| Análisis financieros estado de ganancias y pérdidas | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <u>Ratios de rentabilidad</u> | | | | | | | |
| ROS - Rentabilidad de las ventas (Utilidad Neta / Ventas Netas) | 28% | -35% | -14% | -6% | 6% | 9% | 14% |
| ROE - Rentabilidad sobre el patrimonio (Utilidad Neta / Patrimonio) | 9% | -6% | -4% | -2% | 3% | 4% | 6% |
| ROA - Rendimiento de los activos totales (Utilidad neta antes de parte impuestos / Activo Total) | 8% | -4% | -3% | -1% | 2% | 4% | 7% |
| EBITDA (Utilidad operativa + Depreciación y Amortización) | 2.661.724 | -37.468 | 311.171 | 679.455 | 1.548.070 | 1.803.384 | 2.456.285 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Ratio de liquidez.** El alto índice de liquidez del Hotel Pacífico al año 2020 ha permitido realizar inversiones para la continuidad del negocio, y los planes de mejora para agregar valor, elevar el estándar y estar a la vanguardia en el sector hotelero, y de forma progresiva llegar a una ratio de 1,66 en el 2025, siendo este indicador favorable para el sector hotelero.

- **Ratio de solvencia.** El Hotel Pacífico cuenta con una capacidad de endeudamiento óptima dada la coyuntura, dentro de un rango inferior a 36%, lo que permitiría realizar nuevas inversiones en el año 2025 hacia adelante.
- **Gestión del negocio rotaciones**
 - Rotación de cuentas por cobrar (VTAS / CXC Comerciales). La rotación de las cuentas por cobrar en el año 2019 rotó en 12 veces, y del 2020 al 2025 se estima que rotarán en 10 veces mejorando la liquidez de la empresa hotelera.
 - Rotación de cuentas por pagar (365/ CV / CXP Comerciales). El objetivo de las cuentas por pagar es mejorar el poder de negociación con los proveedores, manteniendo la cantidad de días que rotan las cuentas por pagar de 67,76 en el año 2020 a 52,25 en el año 2025, siendo este un promedio óptimo dentro del mercado hotelero.
 - Rotación de Capital de Trabajo (VTAS/capital de trabajo). Este indicador va creciendo de 1,84 en el año 2019 a 11,24 en el 2025, lo cual representa una buena gestión del negocio debido a que existe una menor inversión de capital de trabajo.
- **Ratios de rentabilidad**
 - ROS – Rentabilidad de las ventas (Utilidad Neta / Ventas Netas). Debido al contexto actual de pandemia mundial, el índice de rentabilidad de ventas se ve afectado hasta el año 2022, para lo cual se estima una recuperación a largo plazo, teniendo al 2025 un ratio de 14% sobre la utilidad neta.
 - ROE – Rentabilidad sobre el Patrimonio (Utilidad Neta / Patrimonio). Los primeros años, afectados por el COVID-19 generan un impacto negativo en la rentabilidad del patrimonio, estimando una recuperación a partir del año 2023, debido al incremento de la utilidad neta.
 - ROA – Rendimiento de los activos totales (Utilidad neta antes de participación e impuestos / Activo total). Del mismo modo, los primeros años de recuperación se obtiene una baja rentabilidad de los activos, estimando una recuperación a partir del año 2023 debido al incremento de la utilidad neta.
 - EBITDA (Utilidad Operativa + Depreciación y Amortización). Este indicador muestra la recuperación de la empresa partiendo de un año atípico en el sector hotelero, pronosticando una mejora a partir del año 2021 debido al mayor control de gastos y costos acorde al nivel de ventas. Al año 2025, se presenta un EBITDA en niveles similares a los obtenidos en el año 2019.

7.2.4 Flujo de caja financiero y económico

El flujo de caja, según Tong (2006), contempla aquellos ingresos y salidas reales de efectivo que son reconocidos por su efecto en el patrimonio de la empresa y en la cuenta de efectivo y equivalente de efectivo. A continuación, se detallan los conceptos considerados como ingresos y desembolsos reales correspondientes a la operación total (flujo de caja económico), así como la perpetuidad del flujo de caja que el negocio hotelero genera a partir del año 5 con una tasa de crecimiento constante de 2% (ver tabla 4).

Tabla 4. Flujo de caja económico total

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ventas | 3.215.900 | 4.836.832 | 5.487.943 | 6.739.093 | 7.348.305 | 8.352.750 |
| Pago de Planilla | -1.542.721 | -2.012.245 | - 2.012.245 | -2.112.857 | -2.218.500 | -2.329.425 |
| Saldo de planilla | - | - 55.359 | - 72.207 | - 72.207 | - 75.817 | - 79.608 |
| Pago Proveedores | -2.285.417 | -2.642.941 | - 2.775.852 | -3.117.851 | -3.294.577 | -3.575.096 |
| Otros ingresos | 24.440 | 40.278 | 44.306 | 54.980 | 59.209 | 67.668 |
| Impuestos | - | - | - | - 325.592 | - 403.455 | - 601.863 |
| Perpetuidad | | | | | | 39.433.968 |
| - Valor terminal | | | | | | |
| FCE | - 587.797 | 166.566 | 671.946 | 1.165.566 | 1.415.166 | 41.268.394 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Con el objetivo de evaluar el Valor Presente Neto (VPN) de estos flujos, se realiza el cálculo WACC (Costo promedio ponderado de Capital), utilizando para uno de sus componentes la aplicación del modelo CAPM, que permitirá determinar el costo de capital del patrimonio (costo de oportunidad de accionistas del negocio hotelero) al que serán descontados los flujos, bajo los siguientes inputs:

- **Costo de la deuda (Kd).** Tasa para préstamos a largo plazo promedio de Perú de 5,92 según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) al 05 de octubre de 2020.
- **Riesgo país.** Country Risk Premium de 1,76% para Perú según Damodaran al 05 de octubre 2020 (Damodaran 2020a).
- **Beta desapalancada.** Del sector hotel/ *gaming* de 0,61 según Damodaran actualizada al 05 de enero 2020, la cual será apalancada bajo la estructura o participación de deuda-capital del negocio hotelero (Damodaran 2020b).
- **Tasa libre de riesgo.** De 0,704 correspondiente a los bonos del Tesoro de Estados Unidos al 02 de octubre del 2020 (BCRPData, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos s.f.).
- **Prima de riesgo.** De 4,83% según Damodaran al 2019 (Damodaran 2020b).

El resultado para el COK (con la metodología CAPM) es de 6,396% y un WACC de 5,66%. Así, realizando el descuento de los importes del flujo de caja económico al WACC, se obtiene:

Tabla 5. Resultados

| | |
|---------------|---------------|
| VAN ECONÓMICO | S/ 33.632.058 |
|---------------|---------------|

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por otro lado, respecto al flujo de caja financiero, descontando los pagos de obligaciones financieras y su correspondiente ahorro fiscal, se obtienen importes anuales que, descontados al COK, representan los siguientes resultados en VAN.

Tabla 6. Flujo de caja financiero total

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|------------|----------|-----------|------------|------------|------------|
| FCE | -587.797 | 166.566 | 671.946 | 1.165.566 | 1.415.166 | 41.268.394 |
| Intereses y otros | -563.189 | -548.389 | - 518.789 | - 459.589 | - 400.389 | - 281.989 |
| Amortización de Capital | -250.000 | -250.000 | - 500.000 | -1.000.000 | -1.000.000 | -2.000.000 |
| Ahorro fiscal | | | | 137.877 | 120.117 | 84.597 |
| FCF | -1.400.986 | -631.823 | - 346.844 | - 156.146 | 134.893 | 39.071.001 |

| | |
|----------------|---------------|
| VAN FINANCIERO | S/ 26.331.014 |
|----------------|---------------|

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En conclusión, el proyecto del negocio hotelero es atractivo, pues tienen un valor presente neto positivo. Por otro lado, considerando el análisis desglosado del valor generado sin estrategia, se obtienen los siguientes resultados (ver tabla 7 y tabla 8):

Tabla 7. Flujo de caja económico sin estrategia

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------|------------|------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Ventas | 1.224.432 | 2.266.137 | 2.517.405 | 2.624.395 | 2.643.275 | 2.643.275 |
| Pago de planilla | -1.542.721 | -1.542.721 | -1.542.721 | - 1.542.721 | - 1.542.721 | - 1.542.721 |
| Saldo de planilla | - | - 25.936 | - 33.122 | - 28.119 | - 27.272 | - 25.192 |
| Pago proveedores | - 416.307 | - 843.952 | - 884.896 | - 912.921 | - 924.155 | - 812.807 |
| Otros ingresos | 9.305 | 18.871 | 20.324 | 21.411 | 21.298 | 21.414 |
| Impuestos | - | - | - | - 126.795 | - 145.128 | - 190.463 |
| Perpetuidad | - | - | - | - | - | - |
| - Valor terminal | - | - | - | - | - | 704.916 |
| FCE | - 725.291 | - 127.602 | 76.989 | 35.249 | 25.297 | 798.421 |

| | |
|---------------|--------------|
| VAN ECONÓMICO | S/ - 120.642 |
|---------------|--------------|

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 8. Flujo de caja financiero sin estrategia

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------|--------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|----------------|
| FCE | - 725.291 | - 127.602 | 76.989 | 35.249 | 25.297 | 798.421 |
| Intereses y otros | -563.189 | -563.189 | -563.189 | -563.189 | -563.189 | -563.189 |
| Ahorro fiscal | | | | 168.957 | 168.957 | 168.957 |
| FCF | - 1.288.480 | - 690.791 | -486.200 | - 358.983 | - 368.935 | 404.189 |

| | | |
|----------------|----|-------------|
| VAN FINANCIERO | S/ | - 2.656.748 |
|----------------|----|-------------|

Fuente: Elaboración propia, 2020.

7.2.5 Análisis de sensibilidad del Hotel Pacífico

«Es una técnica de tipo “¿qué sucedería si?”, que usan los gerentes para determinar cómo cambiará un resultado si los datos originales de dichos no se logran o si cambia un supuesto fundamental» (Horngren *et al.* 2012). De esta manera, se pueden predecir los resultados, lo que facilitará la toma de decisiones en la mejor asignación de los recursos de hotel.

Se realiza mediante la simulación financiera, considerando la tasa de ocupabilidad y la tarifa por periodo, como la principal variable que afecta el rendimiento del negocio hotelero por su nivel de incertidumbre. Por lo tanto, se determina su variación, desde un +15%, hasta un -15%, respecto a la ocupabilidad y la tarifa proyectada. Los resultados muestran que el negocio es más sensible a la variación en la tarifa, a comparación de la ocupabilidad.

Tabla 9. Análisis de sensibilidad VAN (x1000)

| | | Ocupabilidad | | | | | | |
|--------|------|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | -15% | -10% | -5% | 0% | +5% | +10% | +15% |
| Tarifa | +15% | 73.982 | 81.876 | 89.781 | 97.697 | 105.622 | 113.557 | 121.501 |
| | +10% | 53.396 | 60.052 | 66.718 | 73.393 | 80.077 | 86.770 | 93.470 |
| | +5% | 35.386 | 40.958 | 46.539 | 52.128 | 57.725 | 63.329 | 68.941 |
| | 0% | 19.721 | 24.351 | 28.988 | 33.632 | 38.283 | 42.939 | 47.602 |
| | -5% | 4.271 | 9.553 | 13.819 | 17.646 | 21.478 | 25.316 | 29.158 |
| | -10% | -12.366 | -8.046 | -3.719 | 615 | 4.956 | 9.278 | 13.327 |
| | -15% | -26.486 | -23.016 | -19.540 | -16.059 | -12.573 | -9.081 | -5.584 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La tarifa puede variar en un -10% y el VAN sigue siendo positivo; a partir de una variación de -15% el VAN se convierte en negativo. La ocupabilidad ante una variación hasta un -15% aún sigue generando un VAN positivo, indicando un comportamiento robusto ante eventualidades. Estos años representan un escenario alentador para el sector turismo gracias a los esfuerzos realizados para su reactivación y por la estrategia aplicada a la gestión del Hotel Pacífico (ver anexo 5, gráfico A).

Conclusiones y recomendaciones

- Considerando el contexto actual ocasionado por la emergencia sanitaria COVID-19, los principales factores del macroentorno que impactan como oportunidades y amenazas en el modelo de negocio del Hotel Pacífico son el PBI, tendencias sociales del turismo mundial, tecnológicas y ecológicas.
- A través del análisis del microentorno se identificó a los competidores directos e indirectos (sustitutos) como los hoteles de 4 y 5 estrellas y los alquileres de habitaciones/departamentos (Airbnb).
- Los factores diferenciadores del Hotel Pacífico son el servicio de calidad, uso de la tecnología e innovación, conciencia ecológica y enfoque en el recurso humano.
- La demanda hotelera de noches para el sector de 4 y 5 estrellas, desde el periodo 2015 al 2019, cuenta con una tasa de crecimiento promedio del 7,2%. Si bien es cierto, a la fecha la emergencia sanitaria viene ocasionando la paralización del sector, se considera que a partir del año 2022 se irá evidenciando una recuperación progresiva.
- El Plan de Continuidad permitió mantener el funcionamiento de las operaciones del Hotel Pacífico, garantizando la supervivencia del negocio durante el periodo de la emergencia sanitaria (ocho meses).
- El principal público objetivo es el turista extranjero, por lo que la estrategia de Marketing está enfocada a Estados Unidos y Chile.
- El nivel de liquidez del Hotel Pacífico permitió la implementación de los planes funcionales a nivel operativo de Marketing, Recursos Humanos, Innovación Tecnológica, así como, de calidad y manejo medioambiental, prescindiendo del financiamiento con deuda.
- Si bien es cierto, según las proyecciones la utilidad neta de los periodos 2020, 2021 y 2022 es negativa, el EBITDA del Hotel Pacífico para el periodo 2021 es positivo, lo cual evidencia la adecuada gestión operativa basándose en la estrategia aplicada.
- Se recomienda mantener la correspondencia entre las estrategias propuestas y los objetivos de los planes funcionales establecidos, a fin de lograr los resultados y proyecciones estimadas.
- Se recomienda revisar las estrategias propuestas en el presente trabajo al finalizar el periodo de evaluación, con el objetivo de definir su continuidad o reformulación.

Bibliografía

Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. New Jersey: Prentice Hall.

Agencia EFE. (2020). “OMT: El turismo perderá hasta 30% de turistas y US\$ 450,000 millones en ingresos”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 27 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 11/04/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/omt-el-turismo-perdida-hasta-30-de-turistas-y-us-450000-millones-en-ingresos-coronavirus-noticia/>>.

Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.

BCRPData, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos. (s.f.). “Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 AÑOS (%)”. En: *estadisticas.bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/04/2020 Disponible en: <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2017). “Perfiles del Turista Extranjero. Turismo en Cifras”. En: *promperu.gob.pe*. [En Línea]. Fecha de consulta: 10/06/2020. Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_39_PTE16_publicacion.pdf>.

Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO). (2017). *Control Interno – Marco Integrado*. Instituto de Auditores Internos de España: PwC.

Congreso de la República. (2009). “Ley N°29408, Ley General del Turismo”. En: *leyes.congreso.gob.pe*. [En línea]. 18 de septiembre de 2009. Fecha de consulta: 12/04/2020. Disponible en: <<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29408.pdf>>.

Damodaran, A. (2020a). “Country Default Spreads and Risk Premiums”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/04/2020 Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html>.

Damodaran, A. (2020b). “Data”. En: *people.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/04/2020 Disponible en: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/data.html>.

David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.

El Economista América. (2020). “Economía y coronavirus: Perú crecerá 2.1% el 2020”. En: *eleconomistaamerica.pe*. [En línea]. 03 de abril de 2020. Fecha de consulta: 11/04/2020.

Disponible en: <<https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/10462545/04/20/Economia-y-coronavirus-Peru-crecera-21-el-2020.html>>.

Guerras, L., y Navas, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Quinta edición. España: Thomson-Reuters Civitas. [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2020. Disponible en: <www.academia.edu/15328407/La_direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_empresa._Teor%C3%ADa_y_aplicaciones_5a_edici%C3%B3n>.

Gutiérrez, M. (2020). “El turismo post coronavirus seguirá nuevas normas de salud”. En: *lavanguardia.com*. [En línea]. 08 de abril de 2020. Fecha de consulta: 13/04/2020. Disponible en: <<https://www.lavanguardia.com/economia/20200408/48384693297/turismo-posvirus-coronavirus-catalunya.html>>.

Hidalgo, L. (2020). “PBI puede caer hasta 7% este año, pero crecería entre 6% y 10% en el 2021”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 06 de abril de 2020. Fecha de consulta: 11/04/2020 Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/ipe-pbi-puede-caer-hasta-7-este-ano-pero-creceria-entre-6-y-10-en-el-2021-noticia/>>.

Horngrén, C.; Datar, S.; y Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos, un Enfoque Gerencial*. México: Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). “Informe de precios marzo 2020”. En: *m.inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/04/2020. Disponible en: <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_informe_de_precios_marzo2020.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”. En: *proyectos.inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2020. Disponible en: <https://proyectos.inei.gob.pe/CIU/frm_buscar_dCiu_1.asp>.

Instituto Tecnológico Hotelero (ITH). (s.f.). “Estudio sobre la implantación y uso de la tecnología en el sector hotelero 2019”. En: *ithotelero.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/04/2020. Disponible en: <https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2020/02/Estudio-sobre-la-implantación-y-uso-de-la-tecnolog%C3%ADa-en-el-sector-hotelero-2019_Versión-ejecutiva.pdf>.

Korstanje, J. (2019). “¿En cuántas OTAs debemos anunciar nuestro hotel?”. En: *tecnohotelnews.com*. [En línea]. 25 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 12/04/2020. Disponible en: <<https://www.tecnohotelnews.com/2019/11/25/otas-anunciar-hotel/>>.

Kotler, P. (2001). “Dirección de Mercadotecnia”. Octava edición. Preparado para el curso Gerencia de Marketing (Primera y Segunda Parte) a cargo de los profesores Carlos Tejada y Carlos Michelsen. [En línea]. 16 de enero de 2010. Fecha de consulta: 12/04/2020. Disponible en: <<https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>>.

Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación de México.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

Lovelock, C.; y Wirtz, J. (2016). *Services Marketing*. New Jersey: World Scientific Publishing Co. Inc. USA.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*. México: Pearson Education.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2010). “Decreto Supremo N°03-2010-MINCETUR, Reglamento de la Ley General de Turismo”. En: *gob.pe*. [En línea]. 16 de enero de 2010. Fecha de consulta: 12/04/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/28827-3-2010-mincetur-sg>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). “Decreto Supremo N°001-2015-MINCETUR, Aprueban Reglamento de Establecimientos de Hospedaje”. En: *mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/04/2020. Disponible en: <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_NRO_001_2015_MINCETUR_REH.pdf>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Medición Económica del Turismo*. Lima: MINCETUR. [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2020 Disponible en: <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_A_LTA.pdf>.

Noé, F. (2019). “El 76% de las transacciones peruanas se realizaron a través de smartphones en 2018”. En: *infomercado.pe*. [En Línea]. 28 de marzo de 2019. Fecha de consulta 11/04/2020. Disponible en: <<https://infomercado.pe/el-76-de-las-transacciones-peruanas-se-realizaron-a-traves-de-smartphones-en-2018/>>.

Organización Mundial del Turismo (UNWTO). (2019). “Panorama del turismo internacional. Edición 2019”. En: *e-unwto.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2020 Disponible en: <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva. El análisis de las fuerzas competitivas*. México: Editorial Continental, S.A. de C.V. [En línea]. Fecha de consulta: 11/04/2020. Disponible en: <<http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>>.

Presidencia de la República. (2020). “Decreto de Urgencia N°036-2020, Decreto de Urgencia Que establece medidas complementarias para reducir el impacto de las medidas de aislamiento e inmovilización social obligatoria, en la economía nacional y en los hogares vulnerables, así como garantizar la continuidad de los servicios de saneamiento, frente a las consecuencias del COVID-19”. En: *mef.gob.pe*. [En Línea]. 10 de abril de 2020. Fecha de consulta 11/04/2020. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-de-urgencia/22194-decreto-de-urgencia-n-036-2020/file>>.

Redacción Gestión. (2020). “Inflación mensual cerró en 0.65 en marzo ante impacto del Covid 19, según el BCR”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/04/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-bcr-inflacion-bcr-inflacion-mensual-cerro-en-065-en-marzo-ante-impacto-del-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>>.

Redacción. (2020). “El sector turístico replantea su comunicación frente al Coronavirus”. En: *reasonwhy.es*. [En línea]. 19 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 11/04/2020. Disponible en: <<https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector-turismo-estrategias-comunicacion-coronavirus>>.

Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Geneva: World Economic Forum. [En línea]. Fecha de consulta: 12/04/2020 Disponible en: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf>.

Tanaka, N. (2006). *Manual de Oslo*. Comunidades Europeas: OCDE y Eurostat.

Tong, J. (2006). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico.

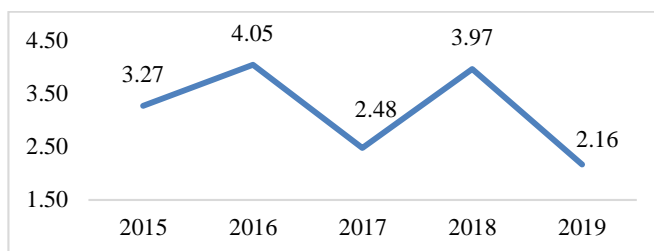
Tripadvisor. (2020). “Top results matching “Hotel Lima Perú”. En: *tripadvisor.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/04/2020 Disponible en:

<<https://www.tripadvisor.com/Search?geo=14097971&q=Hotel%20Lima%20Per%C3%BA&toPIds=16735536&queryParsed=true&searchSessionId=5BF687D907BF0C5DFB18FC5D3E9C94A31606270680798ssid&searchNearby=false&sid=8CF55F9A24F84CFB45D9921F1BF3B1391606270706753&blockRedirect=true>

Anexos

Anexo 1. Análisis externo

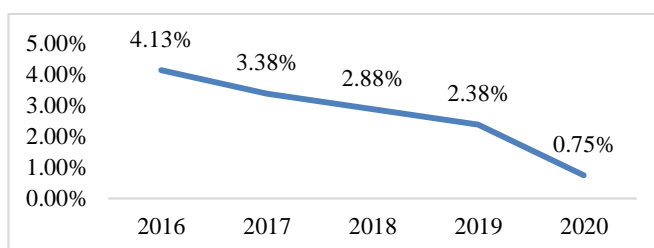
Gráfico A. Producto Bruto Interno (PBI) (%)



Fuente: El Economista América, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

Gráfico B. Tasa de interés de referencia



Fuente: El Economista América, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla C. Resumen de variables – entorno económico

| Variable | Tendencia | Oportunidad / amenaza |
|------------------|---|-----------------------|
| PBI. | Caída del PBI en el 2020 y recuperación para años siguientes. | Amenaza |
| Tasa de interés. | Disminución y bajos niveles de Tasa de interés de referencia. | Oportunidad |
| Inflación. | Inflación controlada y precios estables. | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla D. Resumen de variables – entorno político

| Variable | Tendencia | Oportunidad / amenaza |
|---|---|-----------------------|
| Estabilidad política. | A la inestabilidad por la situación actual del Coronavirus sumada cambio de gobierno. | Amenaza |
| Políticas para fomentar el turismo interno. | Fomento del turismo. | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla E. Resumen de variables – entorno social

| Variable | Tendencia | Oportunidad / amenaza |
|---|---|------------------------------|
| Nuevos protocolos de seguridad e higiene que se implementarán para los alojamientos vacacionales. | Implementación de nuevas medidas en los hoteles de turismo. | Oportunidad |
| Crecimiento del sector turismo entre los periodos 2010 al 2030. | Se promoverá el turismo a través de facilidades que permitan continuar con el dinamismo a nivel internacional; sin embargo, el avance será lento. | Amenaza |
| Factores motivacionales que mueven al público en el sector turismo | Medidas restrictivas para el flujo normal de turismo nacional y extranjero, continuidad con las restricciones de movilización interna. | Amenaza |
| Disminución del turismo del segmento de “Adulto Mayor”. | Medidas restrictivas obligatorias para el sector turismo del adulto mayor. | Amenaza |
| Estilo de vida direccionado a ganar mayor experiencia de vida y el uso de las tecnologías. | Continuidad en las tendencias de moda relacionadas a incrementar la experiencia de vida de los viajeros. | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla F. Resumen de variables - entorno tecnológico

| Variable | Tendencia | Oportunidad / amenaza |
|--|--|------------------------------|
| Uso del comercio digital | Crecimiento del número de transacciones o compras por comercio electrónico | Oportunidad |
| Índice de infraestructura y digitalización | Avance Lento | Amenaza |
| Tendencia tecnológica | Automatización Procesos y Atención digital online | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla G. Resumen de variables – entorno ecológico climático

| Variable | Tendencia | Oportunidad / amenaza |
|---|---|------------------------------|
| Cultura verde. | Preocupación por la reducción del impacto medioambiental en los hoteles. | Oportunidad |
| Disminución de la huella de carbono por restaurantes. | Si se continuara con la tendencia sana de comer en casa, impactará en los restaurantes de los hoteles con atención al público que no necesariamente se encuentren alojados. | Amenaza |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

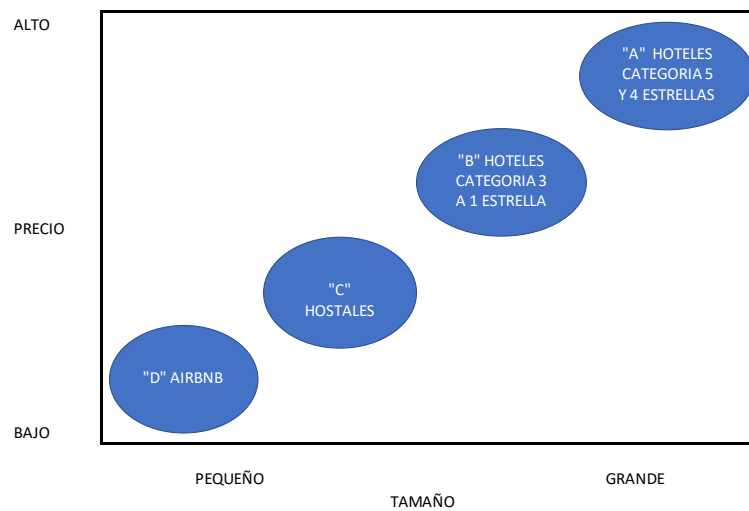
Tabla H. Adaptación del Modelo de Abell

| Criterios / Empresas | Detalle | Nuestro negocio hotelero | Radisson Red Miraflores | Dazzler by Wyndham San Isidro | Aloft Lima Miraflores | Innside Lima Miraflores |
|----------------------|--|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Funciones | Servicio de alojamiento de calidad. | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Servicio Gastronómico personalizado. | 1,00 | 0,75 | 0,70 | 0,70 | 0,70 |
| | Servicios añadidos: Spa, servicio de traductor, transporte, piscina. | 1,00 | 0,75 | 0,70 | 0,70 | 0,75 |
| Tecnología | Altos estándares de sanidad. | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Presencia en medios digitales. | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Equipos de alta gama | 1,00 | 0,75 | 0,70 | 0,70 | 0,75 |
| | Infraestructura y mobiliario de calidad | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 0,70 | 0,70 |
| Clientes | NSE A y B | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Nacionales e internacionales | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Viajeros de negocios | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Viajeros vacacionales | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| TOTAL | | 11,00 | 10,00 | 9,85 | 9,80 | 9,90 |

Fuente: Abell, 1980.

Elaboración: Propia, 2020.

Gráfico C. Mapa de los grupos estratégicos del sector hotelero según Porter



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla I. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

| Factores clave | Entorno | Peso | Calificación | Total ponderado |
|--|---------------------|------|--------------|-----------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1. Disminución y bajos niveles de Tasa de interés de referencia. | Económico | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 2. Inflación controlada y precios estables. | Económico | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 3. Políticas para fomentar el empleo | Político | 0,03 | 1 | 0,03 |
| 4. Políticas para fomentar el turismo interno | Político | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 5. Nuevos protocolos de seguridad e higiene que se implementarán para los alojamientos vacacionales | Social | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 6. Estilo de vida direccionado a ganar mayor experiencia de vida y el uso de las tecnologías. | Social | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 7. Crecimiento del número de transacciones o compras por comercio electrónico | Tecnológico | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 8. Automatización procesos y atención digital <i>on line</i> | Tecnológico | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 9. Implementación de nuevas tendencias en materia de sostenibilidad. | Ecológico Climático | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 10. Se promoverá la cultura verde en los huéspedes, reduciendo el impacto medioambiental en los hoteles. | Ecológico Climático | 0,04 | 4 | 0,16 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1. Caída del PBI en el 2020 y recuperación para años siguientes | Económico | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 2. Inestabilidad política por la situación actual del Coronavirus | Político | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3. Crecimiento del sector turismo entre los periodos 2010 al 2030 | Social | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 4. Factores motivacionales que mueven al público en el sector turismo | Social | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 5. Disminución del turismo del segmento de adulto mayor | Social | 0,01 | 1 | 0,01 |
| 6. Índice de infraestructura y digitalización | Tecnológico | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 7. Disminución de la huella de carbono relativo al comer en casa o salir a comer fuera. | Ecológico Climático | 0,01 | 1 | 0,01 |

Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2020.








Anexo 2. Análisis de escenarios

Tabla A. Análisis de escenarios

| Factor | Escenarios | | |
|--|--|------------|------------------------|
| | Probabilidad de ocurrencia en la etapa | | |
| | I - 2020 | II - 2021 | III - 2022 en adelante |
| Reinicio de transporte interprovincial terrestre | 60% | 35% | 5% |
| Generación de flujos sostenibles con demanda doméstica | 30% | 65% | 5% |
| Apertura de fronteras | 30% | 65% | 5% |
| Preparación y adaptación de procesos en el servicio | 50% | 50% | 0% |
| Promedio | 43% | 54% | 4% |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico A. Modelo de Negocios Canvas

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>Asociados Claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Alianzas estratégicas con las agencias y operadores de viaje como OTAS por ejemplo Booking *Alianzas estratégicas con principales aerolíneas. *Alianza con bancos y medios de pago como Visa, Mastercard. *Red de proveedores para funcionamiento y operatividad de la compañía principalmente de alimentos y amenities. *Empresas especializadas en mantenimiento industrial  | <p>Actividades claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Capacitación continua en habilidades blandas y atención. *Cumplimiento de estándares de calidad (BPM). *Capacitación en mejora y mantenimiento preventivo de instalaciones eléctricas, fontanería, civiles, optimización de recursos y manejo de desechos orgánicos e inorgánicos. *Investigación y entrenamiento gastronómico. *Manejo de una plataforma para Marketing Digital. *Evaluación continua hacia los proveedores. <p>Recursos Claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Recursos físicos: infraestructura, transporte para el recojo de personal, equipo industrializado de alta gama, amenities de calidad. *Recursos humanos: personal motivado y capacitado *Recursos económicos: importante liquidez  | <p>Propuesta de valor:</p> <p>Brindar una experiencia agradable y de calidad al viajero corporativo y vacacional, a través del manejo de elevados estándares de seguridad y sanidad, apoyados en la implementación de tecnología amigable y buenas prácticas medioambientales</p>  | <p>Relación con el cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal exclusiva - Co creación corporativa - Anticipación a necesidades de cliente - Servicios automáticos  <p>Canales de distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Página WEB Redes Sociales Ferías Hoteleras Teléfono Eventos, charlas conferencias, desayunos y cenas corporativas. Motores de reserva (goddady constant contact) | <p>Segmentos de clientes:</p> <p>A nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viajeros Corporativos / de negocios - Viajeros Vacacionales  |
| <p>Estructura de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gasto de mantenimiento Gastos de distribución marketing y publicidad Gastos de venta Gastos administrativos Gastos de capacitaciones Gastos financieros. | | <p>Estructura de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingreso por experiencia superior Ingresos por alimentación y bebidas Ingresos por souvenirs Ingresos por paquetes turísticos Ingresos por servicios de traducción Ingresos por terapias de SPA  |  | |

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.
Elaboración: Propia, 2020.

Gráfico B. Cadena de Valor

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| INFRAESTRUCTURA -Planificación de recursos y objetivos -Gestión contable y financiera -Asesoría Legal y tributaria -Gestión y mejora continua de la calidad (SIG) | | | | |
| GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS -Capacitación continua en habilidades blandas y atención -Capacitación en mantenimiento preventivo, optimización de recursos y manejo de desechos - Gestión del talento - Reclutamiento, selección y contratación | | | | |
| DESARROLLO DE TECNOLOGÍA -Investigación gastronómica -Investigación en tendencias tecnológicas y eco amigables | | | | |
| APROVISIONAMIENTO - Compra de alimentos, bebidas, insumos, equipos, <i>amenities</i> y activos de operación - Gestión de proveedores y subcontratos | | | | |
| LOGÍSTICA DE ENTRADA - Recepción, manejo de inventario y almacenamiento de alimentos y bebidas - Recepción, manejo de inventario y almacenamiento de insumos, equipos, <i>amenities</i> y activos de operación - Recepción de pedidos / reservas - Investigación de mercado y recopilación de información | OPERACIONES - Preparación de alimentos y bebidas. - Recepción y <i>check in</i> de clientes - Limpieza de instalaciones - Mantenimiento de equipos de alta gama - Traslado de clientes - Personalización de paquetes turísticos, servicios de Spa y traducción - Implementación de protocolo de sanidad y seguridad - Cumplimiento de estándares de calidad - Gestión y análisis de la información | LOGÍSTICA DE SALIDA - Entrega de habitación y paquetes turísticos - <i>Delivery</i> y servicio de alimentación - <i>Check out</i> - Asignación de reservas en spa y servicio de traducción | MARKETING Y VENTAS -Implementación de campañas a través de medios digitales - Presencia en principales redes sociales - Participación en eventos, charlas y conferencias corporativas -Alianzas estratégicas con asociados clave -Identificación de nuevas tendencias en el mercado -Venta de <i>souvenirs</i> . | SERVICIOS - Otorgamiento de cortesías y vales de descuento para próximas estancias y referidos -Seguimiento y gestión de opiniones en medios digitales y encuestas |

Fuente: Porter, 1985.
 Elaboración: Propia, 2020.

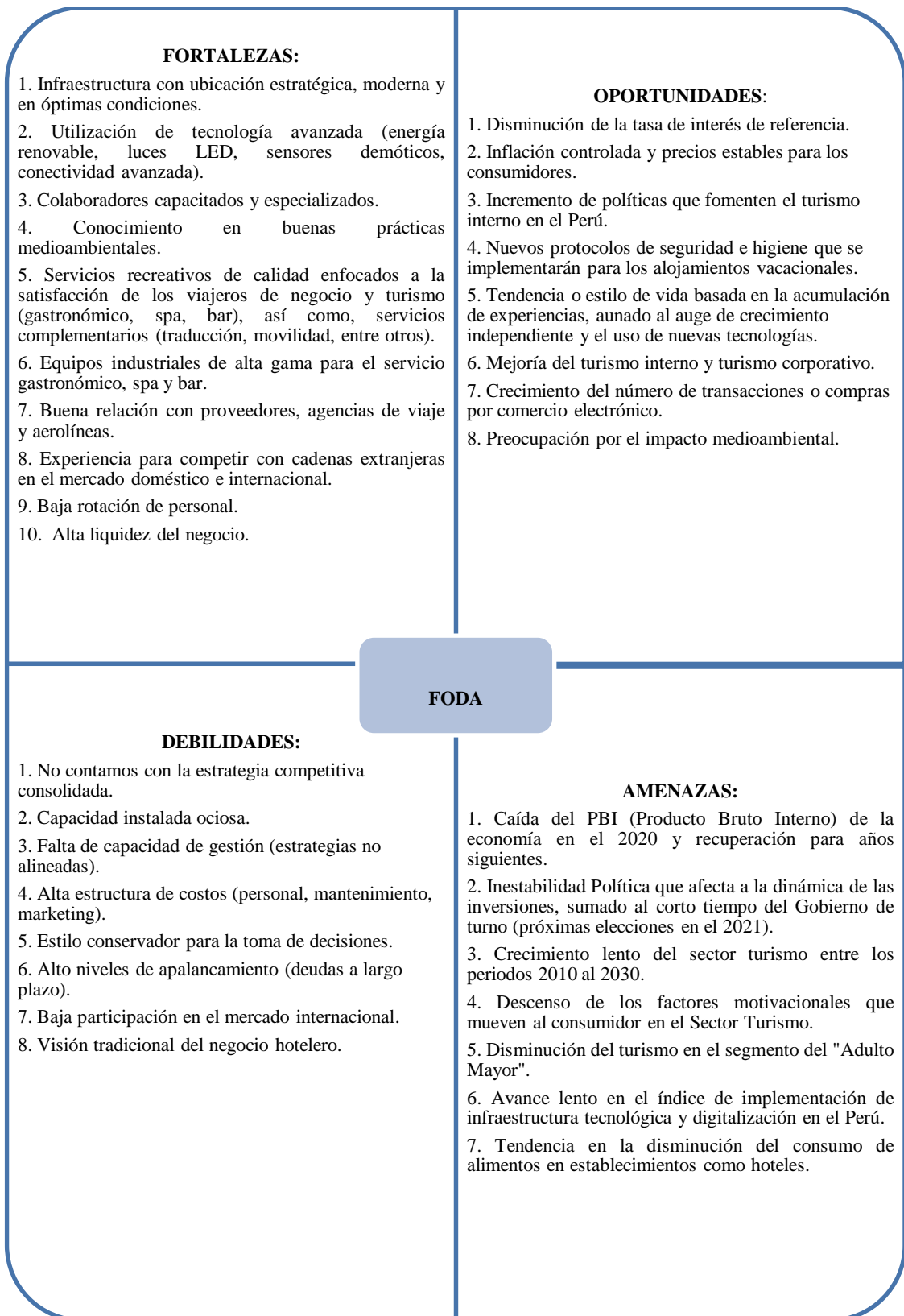
Tabla B. Análisis VRIO

| Recurso | Valor | Rareza | Inimitabilidad | Organización | Evaluación |
|---|-------|--------|----------------|--------------|----------------------------------|
| MATERIALES | | | | | |
| Amplia Infraestructura moderna y en óptimas condiciones | ✓ | × | - | - | Igualdad Competitiva |
| Equipos industriales de alta gama para el servicio gastronómico y de bar. | ✓ | × | - | - | Igualdad Competitiva |
| Equipos modernos para la atención de Spa. | ✓ | × | - | - | Igualdad Competitiva |
| Tecnología avanzada (energía renovable, luces LED, sensores demóticos y conectividad avanzada). | ✓ | × | - | - | Igualdad Competitiva |
| Transporte propio para servicio de movilidad a los huéspedes. | ✓ | × | - | - | Igualdad Competitiva |
| Amenities de calidad. | ✓ | × | - | - | Igualdad Competitiva |
| NO MATERIALES | | | | | |
| Ubicación estratégica de las instalaciones. | ✓ | ✓ | × | - | Ventaja competitiva temporal |
| Conocimientos en buenas prácticas medioambientales. | ✓ | ✓ | × | - | Ventaja competitiva temporal |
| Colaboradores capacitados y especializados. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Ventaja competitiva sostenible |
| Buena relación con proveedores, agencias de viaje y aerolíneas. | ✓ | ✓ | ✓ | × | Ventaja competitiva por explotar |
| Colaboradores motivados y fidelizados (baja rotación de personal). | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Ventaja competitiva sostenible |
| Publicidad en motores de reserva. | ✓ | × | - | - | Igualdad Competitiva |
| Alta liquidez del negocio. | ✓ | ✓ | × | - | Igualdad Competitiva Temporal |

Fuente: Barney y Hesterly, 2010.

Elaboración: Propia, 2020.

Gráfico C. FODA



Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla C. Capacidad hotelera en Lima Metropolitana

| Lima Metropolitana | | | |
|--------------------|---------------------|--------------|---------------|
| Estrellas | N° establecimientos | Habitaciones | Plazas-cama |
| 4 | 47 | 4.341 | 7.660 |
| 5 | 29 | 4.168 | 7.402 |
| | 76 | 8.509 | 15.062 |

Fuente: MINCETUR, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

Tabla D. Hoteles de 4 y 5 estrellas en Lima Metropolitana

| DISTRITO | HOTELES | | |
|-------------|-----------|-----------|-----------|
| | 4 | 5 | TOTAL |
| Miraflores | 23 | 13 | 36 |
| San Isidro | 13 | 12 | 25 |
| Surco | 0 | 3 | 3 |
| San Miguel | 1 | 0 | 1 |
| San Borja | 2 | 0 | 2 |
| Magdalena | 3 | 0 | 3 |
| Lince | 3 | 0 | 3 |
| Jesús María | 1 | 0 | 1 |
| Callao | 1 | 0 | 1 |
| Lima | 0 | 1 | 1 |
| | 47 | 29 | 76 |

Fuente: MINCETUR, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

Tabla E. Descripción de huéspedes y noches demandadas

| Categoría | Huéspedes | | | Total de noches demandadas |
|-----------|------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|
| | Total huéspedes | % huéspedes locales | % huéspedes extranjeros | |
| 4 | 570.240 | 165.115 | 405.125 | 1.263.694 |
| 5 | 551.271 | 93.843 | 457.428 | 1.301.157 |
| | 1.121.511 | 258.958 | 862.553 | 2.564.851 |

Fuente: MINCETUR, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

Tabla F. Demanda de noches de hospedaje

| Categoría | Demanda total (# noches) |
|-----------|--------------------------|
| 4 | 1.263.694 |
| 5 | 1.301.157 |
| | 2.564.851 |

Fuente: MINCETUR, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

Tabla G. Demanda en Miraflores y San Isidro para hoteles de 4 y 5 estrellas

| Distrito | 4 estrellas | 5 estrellas | Total |
|------------|----------------|------------------|------------------|
| San Isidro | 304.852 | 479.209 | 784.061 |
| Miraflores | 663.152 | 652.806 | 1.315.958 |
| | 968.004 | 1.132.015 | 2.100.019 |

Fuente: MINCETUR, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

Tabla H. Demanda de hoteles de 4 estrellas en la ciudad de Lima

| Año | Hoteles de 4 estrellas | |
|------|------------------------|----------------|
| | Demanda (noches) | Incremento (%) |
| 2015 | 907.757 | |
| 2016 | 1.016.226 | +11,9 |
| 2017 | 1.127.503 | +11,0 |
| 2018 | 1.203.015 | +6,7 |
| 2019 | 1.263.694 | +5,0 |

Fuente: MINCETUR, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

Tabla I. Ventas y ocupación para los 12 periodos anteriores

| | | I | V | I | V | I | V | I | V | I | V | | |
|----------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | T9 | T10 | T11 | T12 |
| DOMÉSTICO | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | noches | 4.193 | 5.377 | 4.041 | 4.041 | 5.300 | 7.221 | 5.000 | 6.949 | 4.935 | 7.207 | 5.336 | 7.539 |
| Ocupación | % | 47 | 54 | 41 | 41 | 54 | 73 | 51 | 70 | 50 | 73 | 54 | 76 |
| INTERNACIONAL | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | noches | | | | | | 900 | 716 | 1.800 | 909 | 2.960 | 1.133 | 3.798 |
| Ocupación | % | | | | | | 100 | 80 | 100 | 34 | 66 | 25 | 84 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla J. Proyección de la oferta, demanda y ocupación

| Año | Oferta | | Demanda | |
|-----------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | Incremento de oferta (%) | Oferta total (# noches) | Incremento de demanda (%) | Demanda total (# noches) |
| 2015 | | 2.201.315 | | 1.941.990 |
| 2016 | 13,7 | 2.503.535 | 10,0 | 2.135.958 |
| 2017 | 9,1 | 2.731.295 | 8,8 | 2.324.553 |
| 2018 | 5,7 | 2.888.245 | 5,7 | 2.456.820 |
| 2019 | 7,5 | 3.105.785 | 4,4 | 2.564.851 |
| Promedio | 9,0 | Promedio | 7,2 | |

Fuente: MINCETUR, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

Tabla K. Proyección de la demanda de noches en el hotel en estudio

| Año | Mercado disponible | Hotel Rest & Work | | |
|------|----------------------------|----------------------------------|-------------|-------------------------|
| | Proyección de ocupabilidad | Oferta anual de noches del hotel | % Ocupación | Demanda anual de noches |
| 2021 | 60,9 | 19.800 | 50,0 | 9.900 |
| 2022 | 60,9 | 19.800 | 55,0 | 10.890 |
| 2023 | 60,9 | 19.800 | 60,9 | 12.058 |
| 2024 | 60,9 | 19.800 | 60,9 | 12.058 |
| 2025 | 60,9 | 19.800 | 60,9 | 12.058 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 3. Formulación de la estrategia

Tabla A. Cruzado

| | | |
|--|---|---|
| | <p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de tasa de interés de referencia. 2. Inflación controlada y precios estables para los consumidores. 3. Incremento de políticas que fomenten el turismo interno en el Perú. 4. Nuevos protocolos de seguridad e higiene que se implementarán para los alojamientos vacacionales. 5. Tendencia o estilo de vida basada en la acumulación de experiencias, aunado al auge de crecimiento independiente y el uso de nuevas tecnologías. 6. Mejoría del Turismo interno y turismo corporativo. 7. Crecimiento del número de transacciones o compras por comercio electrónico. 8. Preocupación por el impacto medioambiental. | <p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caída del PBI en el 2020. 2. Inestabilidad Política que afecta a la dinámica de las inversiones, sumado al corto tiempo del Gobierno de turno (próximas elecciones en el 2021). 3. Crecimiento lento del sector turismo entre los periodos 2010 al 2030. 4. Descenso de los factores motivacionales que mueven al consumidor en el Sector Turismo. 5. Disminución del turismo en el segmento del adulto mayor. 6. Avance lento en el índice de implementación de infraestructura tecnológica y digitalización en el Perú. 7. Tendencia en la disminución del consumo de alimentos en establecimientos como hoteles. |
| <p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura con ubicación estratégica, moderna y en óptimas condiciones. 2. Utilización de tecnología avanzada. 3. Colaboradores capacitados y especializados. 4. Conocimiento en buenas prácticas medioambientales. 5. Servicios recreativos de calidad (gastronómico, relax, bar), así como, servicios complementarios (traducción, movilidad). 6. Equipos industriales de alta gama para el servicio gastronómico, spa y bar. 7. Sólidos canales de distribución directos, agencias de viaje y motores de reserva. 8. Buenas relaciones con proveedores, agencias de viaje y aerolíneas. 9. Experiencia para competir con cadenas extranjeras. 10. Baja rotación de personal. 11. Alta liquidez del negocio. | <p>Estrategias FO – Fortalezas y Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F7-F8-O3 Fortalecer el posicionamiento de la marca en nuestro segmento de cliente a través del marketing y publicidad en las redes sociales y páginas web. 2. F4-O8 Obtener la certificación en cuidado medioambiental. 3. F5-O4 Adecuar los servicios del hotel e implementar los protocolos con altos estándares de calidad en salud y seguridad de los clientes y personal. 4. F5-O7 Desarrollar promociones a través de comercio electrónico, alineadas con servicios turísticos que promuevan la visita de viajeros vacacionales y de negocios. 5. F2-F5-O6 Implementar la gestión de la información para conocer y enfocar los servicios a las preferencias y gustos del cliente. | <p>Estrategias FA – Fortalezas y Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A1-F2 Implementar un plan de optimización de recursos utilizando herramientas digitales. 2. A2-F8 Establecer alianzas estratégicas con asociados clave que permitan asegurar el cumplimiento de los acuerdos pactados. 3. A3-F12 Reforzar el posicionamiento de la marca a través de sólidas estrategias de marketing. 4. A4-F5 Difundir los servicios del hotel a través de medios digitales (tour digital, encuestas de satisfacción, publicidad de los protocolos de seguridad y salud). 5. A5-F5-F4 Fortalecer los esfuerzos de publicidad y promociones direccionado al segmento turista joven/adulto. 6. A6-F2 Implementar la mejora continua en tendencias tecnológicas aplicables al sector hotelero. 4. A7- F6 –F5 Fortalecer el servicio gastronómico a través de mejoras en el establecimiento (diseño y disposición de mesas) y servicio <i>delivery</i>. |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No contamos con la estrategia competitiva consolidada. 2. Capacidad Instalada ociosa. 3. Falta de capacidad de gestión (estrategias no alineadas). 4. Alta estructura de costos (personal, mantenimiento, marketing). 5. Estilo conservador para la toma de decisiones. 6. Alto niveles de apalancamiento (deudas a largo plazo). 7. Baja participación en el mercado internacional. 8. Visión tradicional del negocio hotelero. | <p>Estrategias DO – Debilidades y Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1-O6 Consolidar la estrategia competitiva que permita captar mayor número de clientes. 2. D1-O7 Fortalecer el uso de los recursos a través del desarrollo de canales en medios digitales. 3. D4-O1 Renegociar tasas de interés de las deudas de largo plazo. 4. D2-O4-O3 Adecuar la infraestructura e implementar protocolos con altos estándares de calidad en salud y seguridad de los clientes y personal. 5. D3-O6 Fortalecer la cultura corporativa de la empresa. 6. D8-O3-O6 Diversificar los ingresos a través del uso de los servicios complementarios. | <p>Estrategias DA – Debilidades y Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1-D8-A1-A3 Implementar actividades complementarias como alquiler de habitaciones, alquiler de espacio para eventos, servicio delivery de alimentos. 2. D3-D8-A1-A4 Contratar temporalmente a especialistas en manejo de crisis a nivel gerencial. 3. D5-A3 Mantener la tendencia de iniciativas novedosas y disruptivas en el sector hotelero. 4. D6 –A2 Evaluar acogernos a los planes de reactivación en el sector turístico. |
|---|--|--|

Fuente: Porter, 1997.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla B. Definición de estrategias

| Estrategias FODA Cruzado | Estrategia de consolidación | Estrategia de crecimiento | Estrategia de diversificación | Reestructuración |
|--|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| E1. Fortalecer el posicionamiento de la marca en nuestro segmento de cliente a través del marketing y publicidad en las redes sociales y páginas web. | | X | | |
| E2. Obtener la certificación en cuidado medioambiental. | | X | | |
| E3. Adecuar los servicios del hotel e implementar los protocolos con altos estándares de calidad en salud y seguridad de los clientes y personal. | | X | | |
| E4. Desarrollar promociones a través de comercio electrónico, alineadas con servicios turísticos que promuevan la visita de viajeros vacacionales y de negocios. | | X | | |
| E5. Implementar la gestión de la información para conocer y enfocar los servicios a las preferencias y gustos del cliente. | | X | | |
| E6. Implementar un plan de optimización de recursos utilizando herramientas digitales | | X | | |
| E7. Establecer alianzas estratégicas con asociados clave que permitan asegurar el cumplimiento de los acuerdos pactados. | | X | | |
| E8. Reforzar el posicionamiento de la marca a través de sólidas estrategias de marketing | | X | | |
| E9. Difundir los servicios del hotel través de medios digitales (tour digital, encuestas de satisfacción, publicidad de los protocolos de seguridad y salud). | | X | | |
| E10. Fortalecer los esfuerzos de publicidad y promociones direccionado al segmento turista joven/adulto. | | X | | |
| E11. Implementar la mejora continua en tendencias tecnológicas aplicables al sector hotelero. | | X | | |
| E12. Fortalecer el servicio gastronómico a través de mejoras en el establecimiento (diseño y disposición de mesas) y servicio delivery. | | X | | |
| E13. Consolidar la estrategia competitiva que permita captar mayor número de clientes. | | X | | |
| E14. Fortalecer el uso de los recursos a través del desarrollo de canales en medios digitales. | | X | | |
| E15. Renegociar tasas de interés de las deudas de largo plazo | X | X | | |
| E16. Adecuar la infraestructura e implementar protocolos con altos estándares de calidad en salud y seguridad de los clientes y personal. | X | X | | |
| E17. Fortalecer la cultura corporativa de la empresa. | | X | | |
| E18. Diversificar los ingresos a través del uso de los servicios complementarios. | | X | X | |
| E19. Implementar actividades complementarias como alquiler de habitaciones, alquiler de espacio para eventos, servicio delivery de alimentos. | | X | X | |
| E20. Contratar temporalmente a especialistas en manejo de crisis a nivel gerencial. | X | | | |
| E21. Mantener la tendencia de iniciativas novedosas y disruptivas en el sector hotelero. | | X | | |
| E22. Evaluar acogernos a los planes de reactivación en el sector turístico. | X | | | |
| Puntaje total | 4 | 20 | 2 | 0 |

Fuente: Porter, 1997.

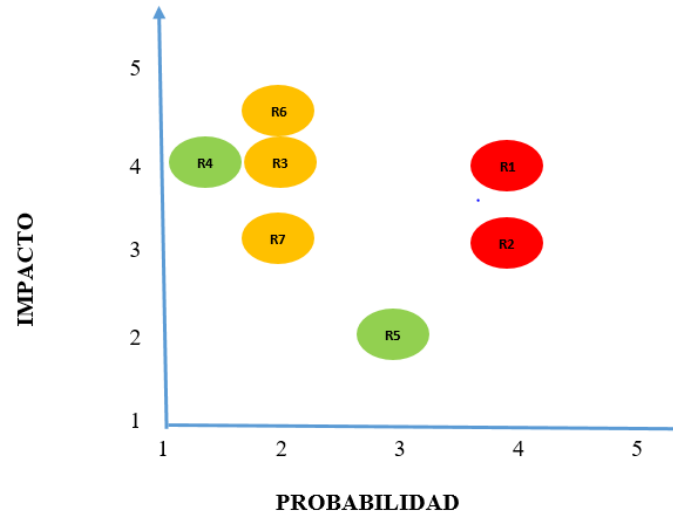
Elaboración: Propia, 2020.

Tabla C. Ponderación de los riesgos

| N° DE RIESGOS | DETALLE DE LOS RIESGOS | PROBABILIDAD | IMPACTO | PONDERACIÓN TOTAL |
|---------------|--|--------------|---------|-------------------|
| R-1 | Caída del PBI de la economía, sector hotelero en el 2020 y recuperación para años siguientes. | 4 | 4 | 12 |
| R-2 | Inestabilidad Política que afecta a la dinámica de las inversiones, sumada al corto tiempo del Gobierno de turno (próximas elecciones en el 2021). | 4 | 3 | 9 |
| R-3 | Crecimiento lento del Sector Turismo entre los periodos 2010 al 2030. | 2 | 4 | 8 |
| R-4 | Descenso de los factores motivacionales que mueven al consumidor en el sector turismo. | 1 | 4 | 4 |
| R-5 | Disminución del turismo en el segmento del adulto mayor. | 3 | 2 | 6 |
| R-6 | Avance lento en el índice de implementación de infraestructura tecnológica y digitalización en el Perú. | 2 | 4 | 8 |
| R-7 | Tendencia en la disminución del consumo de alimentos en establecimientos como hoteles. | 2 | 3 | 6 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico A. Mapa de la Matriz de Evaluación de Riesgos



Fuente: Elaboración propia, 2020.

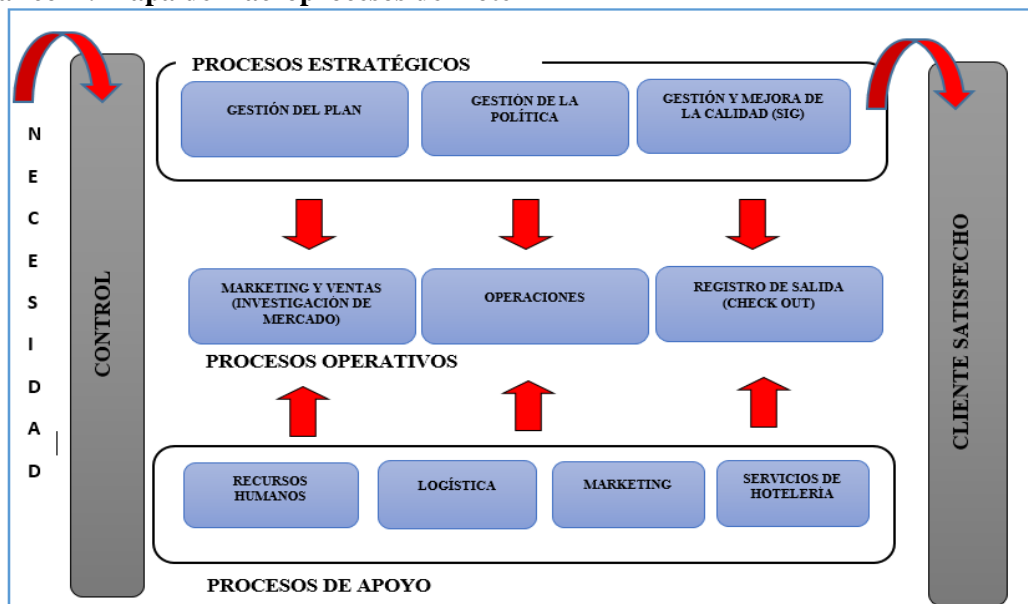
Anexo 4. Implementación de Plan de Negocios

Tabla A. Objetivos específicos del Plan de Operaciones

| Objetivos específicos | Indicador | Corto plazo Año 1 2021 | Mediano plazo Años 2 y 3 2022/2023 | Largo plazo Años 4 y 5 2024/2025 |
|---|--|------------------------------|--|--|
| Implementar protocolos enfocados en la protección de la salud y seguridad para los huéspedes. (E16, E12) | % de cumplimiento | 100% | 100% | 100% |
| Mantener un bajo índice de accidentes de seguridad. (E3) | Índice de accidentes seguridad | 0% | 0% | 0% |
| Mejorar la calidad de la infraestructura manteniéndola en óptimas condiciones. (E16, E12) | % de operatividad de la infraestructura | 90% | 95% | 98% |
| Establecer programas de mantenimiento preventivo de los equipos, a fin de asegurar su uso en toda su capacidad.(E3) | % de operatividad de los equipos | 100% | 100% | 100% |
| Proporcionar servicios de calidad minimizando el % de reclamos sobre las reservas de hospedajes.(E3) | % de reclamos sobre las reservas | 0.3% | 0.1% | 0.1% |
| Ejecutar auditorías a fin de verificar el cumplimiento de los procesos establecidos.(E3) | % de cumplimiento de las auditorías planificadas | 80% | 100% | 100% |
| Implementar mejoras en la infraestructura y servicio gastronómico.(E16 / E18) | % de cumplimiento en implementación de mejoras | 70% | 100% | 100% |
| Disminuir la pérdida y desperdicio de alimentos (E16) | % de pérdida mensual | 10% | 8% | 5% |
| Seleccionar y evaluar a los proveedores sobre la base de criterios de calidad.(E7) | % de proveedores totales evaluados | 50% | 100% | 100% |
| Reducir el porcentaje de devoluciones a los proveedores(E7) | % de devoluciones | 3% | 1.5% | 1% |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico A. Mapa de macroprocesos del hotel



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla B. Objetivos específicos del Plan de Marketing

| Objetivos específicos | Indicador | Corto plazo Año 1 2021 | Mediano plazo Años 2 y 3 2022/2023 | Largo plazo Años 4 y 5 2024/2025 |
|---|--|------------------------------|--|--|
| Lograr un crecimiento anual de las ventas a una tasa de un 5%, periodo 2021 al 2025 (E1, E4, E8, E10, E13, E14) | % de crecimiento | 5% | 5% | 5% |
| Alcanzar un 83% de ocupabilidad del hotel al año 2025 (E1, E4, E8, E10, E13, E14) | % Ocupabilidad | 70% | 77% | 83% |
| Alcanzar y mantener un nivel de satisfacción del 95% a partir del año 2021 (E5, E16, E12) | % Satisfacción | 95% | 95% | 95% |
| Fortalecer el posicionamiento de la marca a través del aumento de la participación de recuerdo (E1, E3, E5, E8, E11, E12, E21) | % participación de recuerdo | 13% | 32% | 50% |
| Fortalecer el posicionamiento de la marca a través del aumento de la participación de preferencia (E1, E3, E5, E8, E11, E12, E21) | % participación de preferencia | 12% | 30% | 45% |
| Fortalecer los principales canales digitales con el fin de atraer potenciales clientes (E1, E4, E5, E8, E9, E10, E14, E7) | % de ventas provenientes de redes sociales | 10% | 18% | 29% |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla C. Perfil del turista vacacional

| Variable | Detalle |
|-----------------------------|---|
| Región geográfica | 59% Latinoamérica, 18% Anglosajón, 16% Europa, 5% Asia, 2% Oceanía. |
| Edad promedio | 37 años |
| Género | 60% masculino y 40% femenino |
| Ciclo de vida de la familia | 45% soltero y 40% casado |
| Generación | 40% Millenials, 21% generación X, 16% Baby Boomers |
| Ingreso económico | 55% <US\$ 40.000/año, 24%(40.000 -70.000 US\$/año) y 22% >70.000 US\$/año |
| Redes sociales | 81% Facebook, 31% Instagram, 19% Twiter, 11% LinkedIn |

Fuente: PROMPERÚ, 2017.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla D. Perfil del viajero de negocios

| Variable | Detalle |
|-----------------------------|---|
| Región geográfica | 63% Latinoamérica, 15% Anglosajón, 15% Europa, 6% Asia, 1% Oceanía. |
| Edad promedio | 42 años |
| Género | 85% masculino y 15% femenino |
| Ciclo de vida de la familia | 26% soltero y 68% casado |
| Generación | 35% Millenials, 44% generación X, 19% Baby Boomers |
| Ingreso económico | 29% (40.000 -80.000 US\$/año) y 46% >80.000 US\$/año |
| Redes sociales | 69% Facebook, 43% Instagram, 27% Twiter, 26% LinkedIn |

Fuente: PROMPERÚ, 2017.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla E. Costo por noche y calificación de principales hoteles de 4 estrellas en Lima

| N° | Hoteles | Precio | Calificación | Calificación (%) |
|----|--------------------------------------|--------|--------------|------------------|
| 1 | Costa Del Sol Wyndham Lima City | 224 | 4.5 | 90 |
| 2 | El Pardo Double Tree by Hilton Hotel | 371 | 4.5 | 90 |
| 3 | BTH Hotel | 346 | 4.5 | 90 |
| 4 | Sonesta Hotel El Olivar | 425 | 4.5 | 90 |
| 5 | Hampton By Hilton Lima San Isidro | 385 | 4.5 | 90 |
| 6 | QP Hotels Lima | 273 | 4 | 80 |
| 7 | Peru Star Boutique Apartments Hotel | 283 | 4.5 | 90 |
| 8 | BTH Hotel Lima Golf | 267 | 4 | 80 |
| 9 | Radisson Hotel & Suites San Isidro | 357 | 4.5 | 90 |
| 10 | Casa Andina Select Miraflores | 410 | 4.5 | 90 |
| 11 | Hotel & Casino Boulevard | 353 | 4 | 80 |
| 12 | AkuHotels | 349 | 4.5 | 90 |
| 13 | Thunderbird Fiesta Hotel | 412 | 4 | 80 |
| 14 | Antara Hotel | 422 | 4 | 80 |
| 15 | Hotel Luxury Inkari | 511 | 4 | 80 |
| 16 | Hotel Estelar Miraflores | 337 | 4 | 80 |
| 17 | Roosevelt Hotel & Suites | 296 | 4.5 | 90 |
| 18 | Hotel José Antonio Lima | 493 | 4 | 80 |
| 19 | Delfines & Convention Center | 561 | 4.5 | 90 |
| 20 | Hotel Nobility | 262 | 4 | 80 |
| 21 | José Antonio Executive | 553 | 4 | 80 |
| 22 | José Antonio Deluxe | 648 | 4 | 80 |
| 23 | Selina Miraflores Lima | 153 | 4 | 80 |
| 24 | Hilton Hotel Lima Miraflores | 813 | 4.5 | 90 |
| 25 | Hotel B | 1397 | 5 | 100 |
| 26 | Kingdom Hotel | 265 | 3.5 | 70 |
| 27 | San Agustín Exclusive | 262 | 3.5 | 70 |
| 28 | Hotel Carrera | 198 | 3.5 | 70 |
| 29 | Suites Antique Apart Hotel | 388 | 3.5 | 70 |
| 30 | Hotel La Princesa | 275 | 3 | 60 |
| 31 | Hotel Pacífico | 428 | 4 | 80 |

Fuente: Tripadvisor, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla F. Matriz Precio-Calidad

| | | PRECIO | | |
|----------------------|-------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| | | Alto | Medio | Bajo |
| CALIDAD DEL PRODUCTO | Alta | 1. Estrategia superior | 2. Estrategia de valor alto | 3. Estrategia de valor superior |
| | Media | 4. Estrategia de cobro en exceso | 5. Estrategia de valor medio | 6. Estrategia de valor bueno |
| | Baja | 7. Estrategia de ganancia violenta | 8. Estrategia de economía falsa | 9. Estrategia de economía |

Fuente: Kotler, 2001.

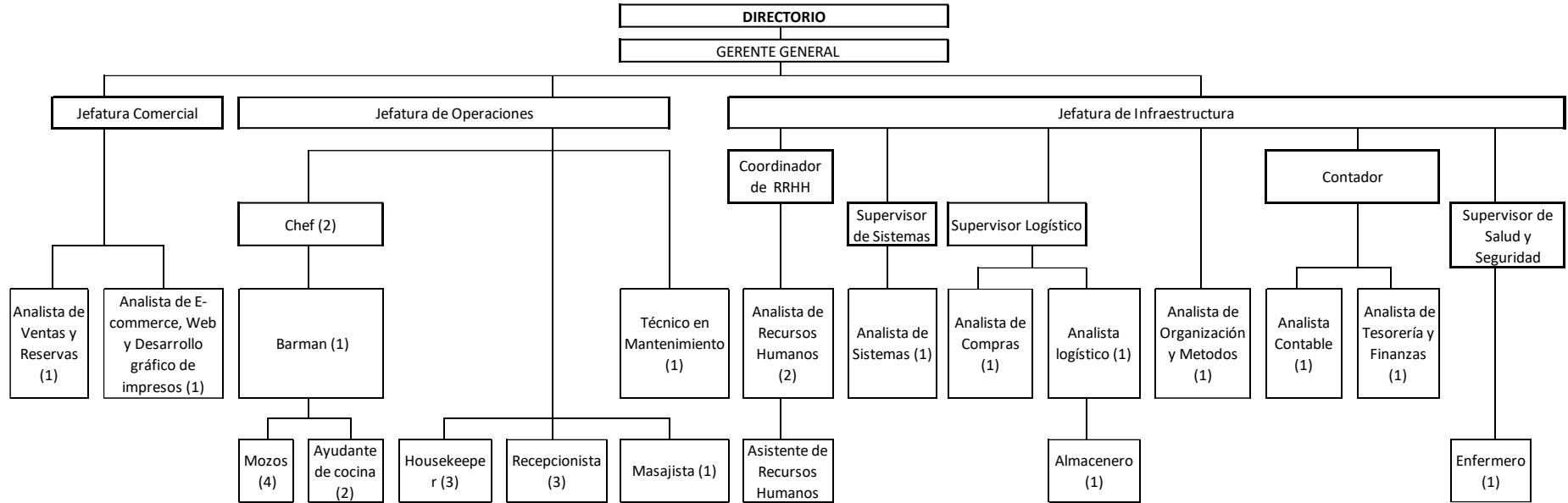
Elaboración: Propia, 2020.

Tabla F. Objetivos específicos de Recursos Humanos

| Objetivos específicos | Indicador | Corto plazo Año 1 2021 | Mediano plazo Años 2 y 3 2022/2023 | Largo plazo Años 4 y 5 2024/2025 |
|---|--|---------------------------------------|---|---|
| Fortalecer el plan de capacitación de los trabajadores enfocado en la propuesta de valor (E16, E17) | % de pilares de la propuesta de valor capacitados de la empresa. | 50% | 75% | 100% |
| Mejorar el clima laboral a fin de mantener un alto nivel de satisfacción de los trabajadores (E16) | % de trabajadores satisfechos. | 80% | 90% | 90% |
| Robustecer las actividades de retención del talento, manteniendo un bajo nivel de rotación (E16, E17) | Porcentaje de rotación. | 3% | 2% | 1% |
| Establecer planes de promoción y recompensa a través de evaluaciones integrales (E17) | Porcentaje de personal promovido o recompensado. | 5% | 10% | 15% |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico A. Organigrama del Hotel Pacífico



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla G. Perfil de puesto Coordinador de Recursos Humanos

| I. IDENTIFICACIÓN | | | |
|---------------------------------|--|--|----------|
| Nombre del puesto | : Coordinador de Recursos Humanos | | |
| Dependencia jerárquica | : Jefatura de Infraestructura | | |
| Área | : Recursos Humanos | | |
| II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | |
| 1. Formación | | | |
| Formación académica | : Administración, psicología y afines | | |
| Grado requerido | : Licenciado | | |
| Conocimientos complementarios | : Inglés intermedio, manejo de las normas de Gestión (ISO) | | |
| Especialización / Postgrado | : Diplomado en Recursos humanos | | |
| 2. Experiencia | | | |
| Experiencia mínima | : 5 años en temas de Recursos Humanos (Selección, capacitación, inducción, comunicaciones internas, bienestar y manejo de indicadores en empresas del rubro hotelero y/o de servicios) | | |
| Puestos desempeñados | : Coordinador o analista de Recursos Humanos. | | |
| 3. Supervisión | | | |
| Reporta a | : Jefatura de Infraestructura | | |
| Supervisa a | : Analista de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos. | | |
| 4. Competencia | | | |
| Denominación | Marcar X | Denominación | Marcar X |
| Planeación y seguimiento | X | Compromiso/responsabilidad medio ambiental | X |
| Liderazgo | X | Integridad | X |
| Trabajo en equipo | X | Iniciativa/Innovación | X |
| Comunicación efectiva | X | Toma de decisiones | X |
| Orientación al logro | X | Tolerancia a la presión | X |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla H. MOF Coordinador de Recursos Humanos

| Datos del puesto | |
|--|--|
| Coordinador de Recursos Humanos | |
| Dependencia de jerarquía | |
| Reporte | - Jefatura de Infraestructura - Jefaturas |
| Coordinación | - Coordinador de Ventas y Operaciones |
| Supervisa a: | - Analista de Recursos Humanos - Asistente de Recursos Humanos |
| Misión del puesto (Objetivo de la posición. El propósito general o misión describe la contribución del puesto a la consecución de los objetivos de la empresa. Indica la razón del puesto en la organización y debe responder a la pregunta: ¿Para qué está el puesto en la organización?) | |
| Desarrollar y supervisar actividades para atraer, retener, capacitar, desarrollar y motivar al personal; elaborar y ejecutar políticas, procedimientos y directrices para el desarrollo óptimo de las actividades encomendadas, logrando objetivos definidos, con la finalidad de impactar en el trabajo que ofrece un servicio superior al viajero. | |
| Funciones: | |
| 1 | Garantizar la actualización del diseño organizacional y análisis del perfil de puestos. |
| 2 | Anticipar de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo, administrando un proceso de reclutamiento y selección que atraerá a las personas con los perfiles más adecuados para cubrir las vacantes existentes y manteniendo la cuota de 3% de personal discapacitado. |
| 3 | Gestionar y facilitar la incorporación e integración del nuevo personal dentro de la organización, monitoreando el proceso de inducción (físico y virtual) y su rápida incorporación a la empresa, así como la administración de salida del personal. |
| 4 | Estimular, involucrar y fidelizar al personal para favorecer su compromiso con la organización, mejorando el clima laboral y reduciendo el índice de rotación de personal. Atendiendo las solicitudes o reclamos de los trabajadores y velando por la seguridad y salud de los empleados |
| 5 | Crear y fomentar canales de relación verticales, horizontales y transversales entre todos los miembros de la organización y promoviendo la comunicación interna. |

| | |
|--|---|
| 6 | Supervisar el proceso de Evaluación de Desempeño, que permita identificar, promover y retener el talento. Identificando las brechas de capacitaciones y el entrenamiento que necesitarán para desarrollarse profesionalmente. |
| 7 | Gestionar el plan anual de capacitación que atienda a las necesidades de entrenamiento de los empleados y de la empresa. Controlando la ejecución de este. |
| 8 | Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones que regulan los procesos del personal. Absolviendo consultas de índole laboral y gestionando acciones que contribuyan a mejorar el clima laboral, retener el talento y evitar contingencias legales. |
| 9 | Gestionar el plan anual de capacitación que atienda a las necesidades de entrenamiento de los empleados y de la empresa, controlando la ejecución de este. |
| 10 | Administrar el proceso de registro y administración de legajos (físicos y virtuales). |
| 11 | Supervisar y controlar el proceso de recuperación de subsidios y la elaboración del presupuesto y seguimiento a la ejecución. |
| 12 | Supervisar el proceso de retribución y actualización de bandas salariales, gestionar el proceso de control de asistencia, francos, vacaciones y horas extras del personal. |
| 13 | Garantizar la salud, seguridad y bienestar del personal durante la ejecución de sus labores, así mismo monitorear la entrega de uniformes e implementos de seguridad. |
| 14 | Comunicar las demandas judiciales/ laborales al estudio de abogados. |
| 15 | Realizar las demás funciones que sean asignadas por el puesto inmediato superior. |
| 16 | Cumplir con el reglamento, los procedimientos, políticas y demás normas que sean aprobadas por la empresa. |
| Toma de decisiones Describa el límite de la autoridad conferida a su puesto indicando qué decisiones se espera que tome. | |
| Mejora de procesos, contrataciones, acciones disciplinarias, desarrollo profesional del trabajador. | |
| Relaciones internas Señale con que otros puestos dentro de la empresa (otras áreas, unidades) se relacionan principalmente y que actividad realiza con dichos puestos. | |
| ¿Con quién? Áreas | Actividad |
| Todas las áreas | Reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, gestión de las retribuciones, gobernanza y coordinaciones diversas. |
| Relaciones externas Señale con qué otros puestos fuera de la empresa (otras empresas, organismos gubernamentales, gremios) se relacionan principalmente y que actividad realiza con dichos puestos. | |
| ¿Con quién? Áreas | Actividad |
| Ministerio de Trabajo | Audiencias |
| Asesores legales EsSalud | Coordinaciones diversas relacionadas al personal. |
| Personal de las distintas áreas | Información |
| Otras condiciones del puesto | |
| ¿En qué horario trabaja? | Régimen de 45 horas semanales de lunes a viernes de 08:00 a 18:00 con 1 hora de refrigerio. |
| Tiene dinero a su cargo | No |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla I. Objetivos específicos del Plan de desarrollo e Innovación tecnológica

| Objetivos específicos | Indicador | Corto plazo Año 1 2021 | Mediano plazo Años 2 y 3 2022/2023 | Largo plazo Años 4 y 5 2024/2025 |
|--|---|------------------------------|--|--|
| Conocer los gustos y necesidades del cliente mediante el uso de algoritmos y plataformas de inteligencia artificial y gestión de manejo de datos (E5, E13) | % ventas a través del uso del algoritmo | 20% | 30% | 40% |
| Modernizar equipos orientados a la optimización de recursos (E5) | % de equipos modernizados | 50% | 100% | 100% |
| Implementar la automatización de los principales sistemas y equipos para monitoreo, control remoto y mantenimiento predictivo (E16, E11) | Número de equipos críticos automatizados/ Número total de equipos críticos | 25% | 50% | 75% |
| Reducir el consumo de energía no renovable "tradicional" a través del uso de fuentes de energías renovables (E6, E21, E11) | % Uso de energía renovable | 20% | 30% | 80% |
| Implementar aplicaciones móviles para control de mando en habitación, estado de salud de huéspedes, <i>check in</i> , <i>check out</i> y seguimiento de satisfacción de clientes (E5, E9, E11) | % de Implementación | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla K. Asignación de iniciativas a áreas de la propuesta y cadena de valor

| Áreas | PROPUESTA DE VALOR | | | |
|--|--------------------|-------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| | Calidad | Seguridad y Salud Ocupacional | Implementación tecnológica | Prácticas medioambientales |
| Infraestructura | | | | |
| Aprovisionamiento | | | | |
| Operaciones (incluye grupo de Sistemas y Desarrollo e Investigación de Tecnología) | E16 | E16 | E5, E6, E16. OE2, OE3, OE4, OE5 | E16 |
| Comercial – Marketing | | | E1, E4, E9, E14, OE1 | |
| Recursos Humanos | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla L. Tipos de innovación

| Tipo de Innovación, según Manual de Oslo | Descripción |
|--|--|
| Innovación de producto | Cambios significativos de la característica de los bienes o de los servicios |
| Innovación de proceso | Cambios significativos en los métodos de producción (operación y distribución) |
| Innovación organizativa | Cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa |
| Innovación de mercadotecnia | Puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización |

Fuente: Tanaka, 2006.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla M. Objetivos específicos

| Objetivos específicos | Indicador | Corto plazo Año 1 2021 | Mediano plazo Años 2 y 3 2022/2023 | Largo plazo Años 4 y 5 2024/2025 |
|---|---|---------------------------------------|---|---|
| Elaborar y ejecutar los planes de acción que permitan cumplir con los requisitos para obtener la certificación ISO 14001.(E2) | Porcentaje de avance de la certificación | 30% | 60% | 100% |
| Elaborar y ejecutar los planes de acción que permitan cumplir con los requisitos para obtener la certificación de Seguridad y Calidad Alimentaria del Estándar SQF Food Safety Code for Manufacturing y la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).(E11) | Porcentaje de avance de la certificación | 30% | 60% | 100% |
| Elaborar y ejecutar los planes de acción que permitan cumplir con los requisitos para obtener la certificación LEED EB: OM (Existing Buildings: Operation & Maintenance). (E16) | Porcentaje de avance de la certificación | 50% | 100% | - |
| Desarrollar y ejecutar el Plan detallado de actividades direccionadas a promover la Responsabilidad Social.(E3) | Actividades Ejecutadas / Total de actividades programadas | 40% | 80% | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 5. Análisis financiero

Tabla A. Cálculo del punto de equilibrio

| Cálculo de punto de equilibrio | Año 0 2020 | Año 1 2021 | Año 2 2022 | Año 3 2023 | Año 4 2024 | Año 5 2025 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Oferta de noches | 20.075 | 20.075 | 20.075 | 20.075 | 20.075 | 20.075 |
| % de ocupación | 31% | 50% | 55% | 65% | 70% | 80% |
| Demanda de noches | 6.247 | 10.038 | 11.041 | 13.049 | 14.053 | 16.060 |
| Costos fijos | | | | | | |
| Planilla directa | - 1.598.080 | - 2.084.452 | - 2.084.452 | - 2.188.674 | - 2.298.108 | - 2.413.013 |
| Gastos indirectos | - 208.828 | - 154.016 | - 154.016 | - 157.956 | - 157.956 | - 157.956 |
| Gastos directos | - 395.731 | - 649.214 | - 577.384 | - 542.270 | - 530.441 | - 518.611 |
| Materiales indirectos | - | - 31.000 | - 31.000 | - 32.500 | - 32.500 | - 32.500 |
| Costos fijos totales | - 2.202.638 | - 2.918.681 | - 2.846.852 | - 2.921.400 | - 3.019.004 | - 3.122.080 |
| Costos variables | | | | | | |
| Materiales indirectos | - | - 11.041 | - 9.134 | - 7.026 | - | - |
| Costo de ventas | - 849.857 | - 1.451.050 | - 1.646.383 | - 2.021.728 | - 2.204.492 | - 2.505.825 |
| Gastos indirectos | - 40.000 | - 342.867 | - 356.467 | - 374.290 | - 374.290 | - 374.290 |
| Costos variables totales | - 889.857 | - 1.804.957 | - 2.011.984 | - 2.403.044 | - 2.578.782 | - 2.880.115 |
| Costo Unitario Variable (CUV) | 142 | 180 | 182 | 184 | 184 | 179 |
| Tarifa Diaria Promedio (ADR) | 502 | 502 | 502 | 527 | 527 | 527 |
| Margen de contribución unitaria ADR - CUV | 359 | 322 | 319 | 343 | 343 | 347 |
| Análisis del punto de equilibrio | | | | | | |
| Costos fijos totales 1 | -2.202.638 | -2.918.681 | -2.846.852 | -2.921.400 | -3.019.004 | -3.122.080 |
| Costos fijos totales 2 (inc. intereses + depreciación) | - 3.254.599 | - 3.984.813 | - 3.883.384 | - 3.898.733 | - 3.937.137 | - 3.921.812 |
| Costos variables totales | - 889.857 | - 1.804.957 | - 2.011.984 | - 2.403.044 | - 2.578.782 | - 2.880.115 |
| % de ocupación requerida (EBITDA > 0) | 31% | 45% | 44% | 42% | 44% | 45% |
| % de ocupación requerida (utilidad neta > 0) | 45% | 62% | 61% | 57% | 57% | 56% |
| % de ocupación estimada | 31% | 50% | 55% | 65% | 70% | 80% |
| Margen de diferencia | 1% | 5% | 11% | 23% | 26% | 35% |
| Depreciación | - 488.772 | - 517.743 | - 517.743 | - 517.743 | - 517.743 | - 517.743 |
| Gasto intereses | - 563.189 | - 548.389 | - 518.789 | - 459.589 | - 400.389 | - 281.989 |
| | - 1.051.961 | - 1.066.132 | - 1.036.532 | - 977.332 | - 918.132 | - 799.732 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla B. Estado de ganancias y pérdidas

HOTEL PACÍFICO
Estado de ganancias y pérdidas por función
A DICIEMBRE
(Expresado en Soles)

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas netas | 5.923.221 | 3.055.028 | 5.034.810 | 5.538.291 | 6.872.516 | 7.401.171 | 8.458.481 |
| Costo de ventas | -988.985 | -1.880.745 | -2.748.287 | -2.871.791 | -3.242.439 | -3.457.974 | -3.794.309 |
| Utilidad bruta | 4.934.236 | 1.174.282 | 2.286.523 | 2.666.500 | 3.630.077 | 3.943.197 | 4.664.172 |
| Gastos administrativos | -2.034.611 | -1.504.539 | -1.945.451 | -1.959.051 | -2.029.739 | -2.082.617 | -2.138.138 |
| Gastos de ventas | -459.800 | -195.983 | -547.644 | -545.737 | -570.009 | -574.938 | -587.491 |
| Resultado de operación | 2.431.825 | -526.240 | -206.572 | 161.713 | 1.030.328 | 1.285.642 | 1.938.543 |
| Ingresos financieros | 98.250 | 24.440 | 40.278 | 44.306 | 54.980 | 59.209 | 67.668 |
| Gastos financieros | -344.535 | -563.189 | -548.389 | -518.789 | -459.589 | -400.389 | -281.989 |
| Utilidad antes de participación e Impuesto a la Renta | 2.185.540 | -1.064.989 | -714.682 | -312.770 | 625.719 | 944.462 | 1.724.222 |
| Impuesto a la Renta (30%) | -522.650 | - | - | - | -187.716 | -283.339 | -517.266 |
| Utilidad neta | 1.662.890 | -1.064.989 | -714.682 | -312.770 | 438.003 | 661.123 | 1.206.955 |

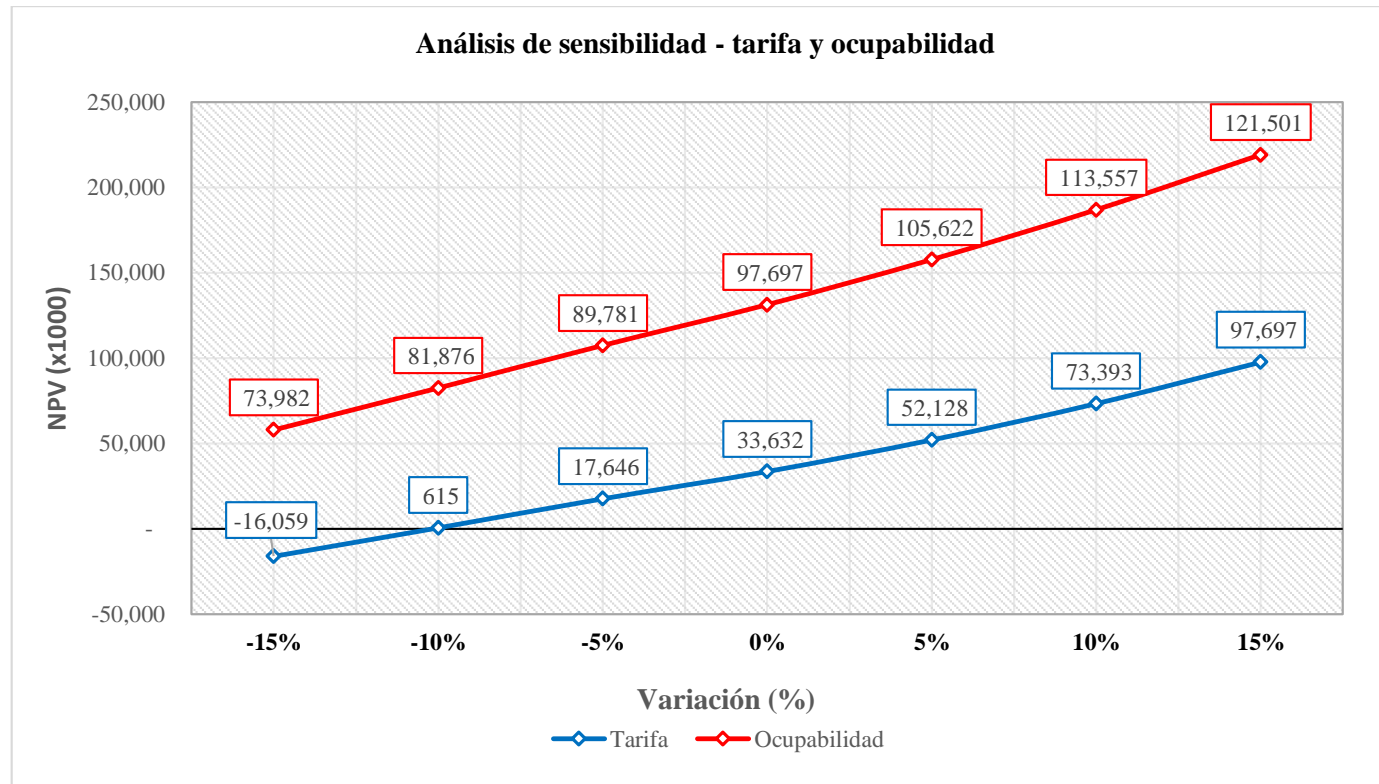
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla C. Balance general

| HOTEL PACÍFICO | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Balance General | | | | | | | |
| A DICIEMBRE | | | | | | | |
| (Expresado en Soles) | | | | | | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Activos | | | | | | | |
| Activo circulante | | | | | | | |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 3.042.979 | 1.641.993 | 1.010.170 | 663.326 | 694.896 | 925.412 | 796.373 |
| Cuentas comerciales por cobrar | 466.375 | 305.503 | 503.481 | 553.829 | 687.252 | 740.117 | 845.848 |
| Existencias | | 91.651 | 151.044 | 166.149 | 206.175 | 222.035 | 253.754 |
| Activo no circulante | | | | | | | |
| Propiedad, planta y equipo | 25.581.600 | 25.834.409 | 25.316.666 | 24.798.923 | 24.281.180 | 23.763.437 | 23.245.694 |
| Total activos | 29.090.955 | 27.873.555 | 26.981.361 | 26.182.227 | 25.869.502 | 25.651.001 | 25.141.669 |
| Pasivo circulante | | | | | | | |
| Préstamos a corto plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cuentas comerciales por pagar | 306.917 | 349.147 | 404.787 | 418.423 | 476.370 | 497.331 | 543.135 |
| Otras cuentas por pagar | | 55.359 | 72.207 | 72.207 | 263.533 | 362.947 | 600.855 |
| Pasivos no circulantes | | | | | | | |
| Préstamos a largo plazo | 9.763.331 | 9.513.331 | 9.263.331 | 8.763.331 | 7.763.331 | 6.763.331 | 4.763.331 |
| Total pasivo | 10.070.247 | 9.917.836 | 9.740.324 | 9.253.961 | 8.503.233 | 7.623.608 | 5.907.321 |
| Capital social y pasivo | | | | | | | |
| Capital | | | | | | | |
| Capital social | 6.961.165 | 6.961.165 | 6.961.165 | 6.961.165 | 6.961.165 | 6.961.165 | 6.961.165 |
| Ganancias acumuladas | 10.396.653 | 12.059.543 | 10.994.554 | 10.279.872 | 9.967.101 | 10.405.105 | 11.066.228 |
| Beneficio neto del período | 1.662.890 | -1.064.989 | -714.682 | -312.770 | 438.003 | 661.123 | 1.206.955 |
| Total capital | 19.020.708 | 17.955.719 | 17.241.037 | 16.928.267 | 17.366.270 | 18.027.393 | 19.234.348 |
| Total capital y pasivos | 29.090.955 | 27.873.555 | 26.981.361 | 26.182.227 | 25.869.503 | 25.651.001 | 25.141.669 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico A. Análisis de sensibilidad



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Notas biográficas

Patricio Javier Fernández Solarte

Nació en Ambato, Ecuador. Es Ingeniero Electrónico en Instrumentación y Control, con estudios en la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE). Cuenta con más de quince años de experiencia laborando en los sectores de hidrocarburos e industria. Actualmente se desempeña como Gerente General y Accionista de Pil Perú S.A.C.

Elyana Carolina Guerrero Reyna

Nació en La Libertad, Perú. Es Contador Público Colegiado, con estudios en la Universidad Privada del Norte. Cuenta con más de nueve años de experiencia laborando en los sectores minero e industrial. Actualmente se desempeña como Auditor Senior en Southern Peru Copper Corporation.

Mirtha Roxana Gutierrez Yañez

Nació en Lima, Perú. Es Contador Público Colegiado con estudios en la Universidad San Martín de Porres. Cuenta con más de quince años de experiencia laborando en los sectores hotelero, comercial y financiero. Actualmente se desempeña como Subcontador de Inkaterra Perú S.A.C.

Dalia Elena Loayza Sáenz

Nació en Lima, Perú. Es Licenciada en Gestión Empresarial, con estudios en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de siete años de experiencia laborando en los sectores de consumo masivo y aerocomercial. Actualmente se desempeña como Jefe de Proyectos Comerciales de Leche Gloria S.A.

Fernando Enrique Sagastegui Ayala

Nació en Lima, Perú. Es Ingeniero de Minas, con estudios en la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de ocho años de experiencia laborando en el sector minero. Actualmente se desempeña como Gerente de Ingeniería de Astay Systems S.A.C.