



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA HOTEL DE CINCO
ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO PERIODO
2020-2024”**

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

Presentado por

Rosa Isabel Burgos Ruiz

Luis Arnaldo Chuquiyaury Atencio

Mayra Sandy Miguel Zacarías

Max Antony Guerra Turco

Asesor: Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, octubre 2020

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres y nuestras familias, por su apoyo incondicional y paciencia a lo largo de todo el proceso, lo cual nos ha permitido culminar esta meta satisfactoriamente.

Rosa, Luis, Mayra y Max

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para el Hotel Le Bonheur categoría cinco estrellas en el periodo 2020-2024, el cual opera desde la década de 1980 en el distrito de San Isidro.

La investigación se inicia con los resultados de dos intentos estratégicos 2014-2016 y 2017-2019, donde el hotel buscó posicionarse en el mercado y desarrollar su ventaja competitiva enfocada en su servicio. Con dichos resultados, el hotel tenía proyectado implementar estrategias agresivas y de crecimiento que le permitan posicionarse dentro de su industria. Sin embargo, debido a la coyuntura actual, el objetivo de la empresa ha cambiado radicalmente.

En la actualidad, el Perú y el mundo está afrontando la pandemia de la Covid-19, lo que afecta duramente la industria hotelera, debido a la incertidumbre y los constantes cambios. En el peor escenario se estima un decrecimiento para la industria de -78 % para el 2020 (Organización Mundial del Turismo [OMT] 2020a), por lo que se decidió dividir el plan estratégico en dos etapas: (i) etapa de contingencia y (ii) etapa de reactivación.

Si bien el entorno no es del todo favorable para el Hotel Le Bonheur, debido a factores externos como la pandemia de la Covid-19, el proceso lento de reactivación de la industria hotelera y la recesión de las economías a nivel mundial, el hotel cuenta con fortalezas como una buena ubicación, adecuada infraestructura y tecnología, lo que le permitirá enfrentar la situación adversa que atraviesa la industria. En ese sentido se han analizado los factores internos y externos para identificar los lineamientos que debería seguir el hotel, concluyendo que se debe enfatizar dos estrategias: (1) promoción y segmentación, (2) calidad de servicio, mejora de procesos y protocolos Covid-19.

Las directrices no se encuentran ajenas a la estrategia de enfoque de diferenciación que el hotel ha buscado fortalecer los últimos años. Este se complementa con la ventaja comparativa que tiene el hotel y sobre esa base se ha propuesto acciones específicas que permitirán cumplir con los objetivos vigentes. En ese sentido, con la implementación del presente plan estratégico, se buscará obtener un valor actual neto (VAN) económico incremental mayor a S/ 10,9 millones.

Índice de contenidos

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa	3
1. Consideraciones generales.....	3
2. Breve historia de la empresa.....	3
3. La empresa en la actualidad.....	3
4. Descripción y perfil estratégico de la empresa (2014-2019)	5
4.1. Brechas entre lo alcanzado y los intentos	5
5. Definición del problema que enfrenta la empresa.....	6
6. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	6
7. Alcance de la propuesta.....	7
8. Limitaciones de la propuesta	7
Capítulo III. Análisis externo	8
1. Análisis del macroentorno (PESTEGEGL).....	8
1.1. Entorno político del Perú	8
1.2. Entorno económico del Perú.....	9
1.3. Entorno social en el Perú	10
1.4. Entorno tecnológico	11
1.5. Entorno ecológico	11
1.6. Entorno global.....	12
1.7. Entorno legal.....	13
2. Análisis del microentorno.....	13
2.1. Identificación, características y evolución del sector	14

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	14
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	18
4. Matriz de perfil competitivo	19
5. Conclusiones.....	19
Capítulo IV. Análisis interno	21
1. Estrategia y planeamiento actual	21
1.1. Modelo de negocio al 2019.....	21
2. Análisis de la cadena de valor de Porter al 2019	21
3. Análisis de las áreas funcionales.....	22
3.1. Administración y gerencia (A).....	22
3.2. Marketing (M).....	24
3.3. Finanzas y contabilidad (F)	26
3.4. Producción y operaciones (O).....	26
3.5. Sistemas de información y comunicaciones (I)	27
4. Análisis VRIO	27
5. Ventaja competitiva	28
6. Definición estrategia competitiva: enfoque en diferenciación.....	29
7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	29
8. Conclusiones.....	30
Capítulo V. Perfil del consumidor	31
1. Características del consumidor de turismo en el Perú.....	31
2. Análisis del consumidor	32
3. Perspectiva actual, bajo condiciones de la pandemia.....	36
4. Proyección de demanda: próximos 12 y 36 meses.....	37
5. Conclusiones.....	38
Capítulo VI. Selección de la estrategia	39
1. Matriz FODA.....	39

2. Matriz de evaluación Peyea	40
3. Matriz de la estrategia principal.....	41
4. Matriz cuantitativa de planificación estratégica.....	42
Capítulo VII. Planeamiento estratégico 2020-2024.....	44
1. Visión	44
2. Misión	44
3. Valores	45
4. Cultura organizacional	45
5. Objetivo general.....	46
6. Fase de contingencia	46
6.1. Alcance temporal	46
6.2. Objetivos estratégicos.....	46
6.3. Supuestos base de la operatividad.....	47
6.4. Escenarios previstos	47
6.5. Acciones estratégicas	47
6.6. Dotación de recursos	48
6.7. Presupuestos	49
6.8. Proyecciones financieras (2020-2021)	49
6.9. Análisis financiero	49
7. Fase de reactivación	51
7.1. Alcance temporal	52
7.2. Visión	52
7.3. Estrategia competitiva	52
7.4. Objetivos estratégicos.....	52
7.5. Supuestos base de operatividad.....	53
7.6. Escenarios previstos	53
7.7. Acciones estratégicas	54
Capítulo VIII. Planes funcionales.....	55

1. Plan de marketing	55
2. Plan de operaciones.....	60
3. Plan de recursos humanos	65
4. Plan de finanzas	69
Conclusiones y recomendaciones.....	76
1. Conclusiones.....	76
2. Recomendaciones	77
Bibliografía.....	78
Anexos	87

Índice de tablas

Tabla 1.	Comparativo de intentos estratégicos	5
Tabla 2.	VARIABLES del entorno político	9
Tabla 3.	Principales indicadores económicos y su comportamiento	10
Tabla 4.	Variable entorno social.....	10
Tabla 5.	Variable entorno tecnológico	11
Tabla 6.	Variable entorno ecológico.....	12
Tabla 7.	Variable entorno global	12
Tabla 8.	Variable entorno legal	13
Tabla 9.	Factores de evaluación del poder de negociación de los proveedores.....	15
Tabla 10.	Factor de evaluación del poder de negociación de los clientes.....	15
Tabla 11.	Factor de evaluación de la amenaza de nuevos competidores	16
Tabla 12.	Factor de evaluación de acciones gubernamentales	16
Tabla 13.	Factores de evaluación de amenaza de productos o servicios sustitutos	17
Tabla 14.	Factores de evaluación rivalidad entre competidores existentes.....	17
Tabla 15.	Factores de evaluación barreras de salida.....	18
Tabla 16.	Evaluación general	18
Tabla 17.	Recursos	28
Tabla 18.	Matriz de recursos y capacidades.....	28
Tabla 19.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	30
Tabla 20.	Inversión hotelera en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas a nivel nacional	33
Tabla 21.	Oferta hotelera de San Isidro	34
Tabla 22.	Procedencia de turistas	35
Tabla 23.	Muestreo de precios de hoteles de cinco estrellas	35
Tabla 24.	Estimación demanda	38
Tabla 25.	Matriz FODA.....	39
Tabla 26.	Matriz de evaluación Peyea	40
Tabla 27.	Componentes de la misión.....	44
Tabla 28.	Personal fase contingencia.....	48
Tabla 29.	Indicadores financieros claves	50
Tabla 30.	Objetivos de marketing.....	55
Tabla 31.	Detalle flor servicio	57
Tabla 32.	Precio de venta Hotel Le Bonheur	58
Tabla 33.	Precio de venta de servicios complementarios	58

Tabla 34.	Presupuesto de marketing	60
Tabla 35.	Objetivos específicos de operaciones	60
Tabla 36.	Presupuesto de operaciones	64
Tabla 37.	Distribución de personal por año	68
Tabla 38.	Factor de planilla.....	69
Tabla 39.	Presupuesto de recursos humanos	69
Tabla 40.	Presupuesto de recursos humanos	70
Tabla 41.	Ratios financieros.....	72
Tabla 42.	Indicadores financieros clave.....	73
Tabla 43.	Cálculo del VAN económico	75

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama 2019.....	4
Gráfico 2.	Modelo de negocio al 2019.....	21
Gráfico 3.	Cadena de valor de Porter-2019.....	22
Gráfico 4.	Llegada de turistas internacionales	32
Gráfico 5.	Ocupabilidad en la región.....	34
Gráfico 6.	Índice de ocupación - San Isidro, hoteles de cinco estrellas	36
Gráfico 7.	Matriz Peyea	40
Gráfico 8.	Matriz de la estrategia principal de David	42
Gráfico 9.	Flor del servicio	56
Gráfico 10.	Mapa de procesos.....	62
Gráfico 11.	Organigrama propuesto	68
Gráfico 12.	Análisis del punto de equilibrio	74

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	88
Anexo 2.	Matriz de perfil competitivo	88
Anexo 3.	Matriz de estrategias.....	89
Anexo 4.	Principales supuestos 2020-2021	90
Anexo 5.	Ratios financieros.....	91
Anexo 6.	Entrevista: Hotel Ferre Miraflores	92
Anexo 7.	Entrevista: Hotel Plaza del Bosque y Suites del Bosque Hotel.....	94
Anexo 8.	Promociones	96
Anexo 9.	Flujograma comercial corporativo	96
Anexo 10.	Flujograma-servicio alojamiento	97
Anexo 11.	Planilla.....	98
Anexo 12.	Principales supuestos 2022-2024	99
Anexo 13.	Análisis punto de equilibrio.....	100
Anexo 14.	Balance general - sin estrategia.....	101
Anexo 15.	Balance general - con estrategia.....	101
Anexo 16.	Estado de pérdidas y ganancias - sin estrategia	102
Anexo 17.	Estado de pérdidas y ganancias – con estrategia.....	103
Anexo 18.	Flujos de caja financiero y económico – sin estrategia	104
Anexo 19.	Flujos de caja financiero y económico – con estrategia	104
Anexo 20.	Cálculo del CAPM y del WACC	105

Capítulo I. Introducción

La industria hotelera ha sufrido un cambio drástico el 2020, debido a la pandemia de la Covid-19 que afecta a todo el mundo. Esto ha provocado una contracción de la demanda esperada a diciembre del 2020 en -78 % (OMT 2020a) respecto de los resultados del 2019. Los expertos estiman que la industria hotelera podrá recuperarse, como mínimo, dentro de los siguientes 3 a 5 años y dependerá mucho de las acciones del Gobierno y del sector privado que la reactivación sea dinámica e inmediata.

En este contexto, se analizan y proponen estrategias y planes de acción que permitan al Hotel Le Bonheur, de nivel cinco estrellas, mantener sus operaciones y su situación económica-financiera saludable y sostenible en el tiempo.

Debido a esta situación delicada, se propone que el hotel se enfoque en priorizar una estrategia de sobrevivencia y posteriormente implemente una estrategia de reactivación.

Esta investigación inicia con la evaluación del perfil estratégico de la empresa, se evalúan las estrategias, acciones y planes implementados por el hotel desde el periodo 2014-2019, que ilustran la efectividad de dichos intentos o acciones, y son comparados con los resultados esperados.

Para ello, se evalúa, en la industria, los factores externos relacionados a ella. Esto es muy importante en estos últimos tiempos, debido a su dinamismo, su configuración y las decisiones que toma el gobierno.

Luego, sigue la revisión de las principales características y recursos con los que cuenta el hotel, con el fin de identificar ventajas competitivas y comparativas que servirán para la propuesta de acciones en esta nueva realidad.

Para poder replantear la propuesta de valor, se revisa el perfil del consumidor, considerando las principales variables que impactan tanto en la demanda como en la oferta hotelera actual.

Con todos los hallazgos encontrados en los puntos anteriores, se establecen y redefinen las estrategias que debe seguir el hotel, dentro de los siguientes cinco años (2020-2024), con el objetivo de establecer un rumbo claro que guiará todos los esfuerzos del hotel.

En ese sentido, se plantean acciones específicas para dos etapas que se definió como: (i) etapa de contingencia y (ii) etapa de reactivación. Cada una de ellas desarrolla objetivos, estrategias, acciones, dotación de recursos, y establece presupuestos que luego son evaluados y analizados financieramente para establecer su viabilidad.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que guiarán a los gestores del hotel hacia una toma de decisiones más efectiva.

Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa

1. Consideraciones generales

El Hotel Le Bonheur pertenece al sector hotelero (Global Edge 2017). Este sector es considerado como fragmentado, debido a que la industria se divide entre muy pocas empresas u hoteles; sin embargo, ninguna de ellas es lo suficientemente grande como para influenciar en la dirección de la industria o en los niveles de precios (Global Edge 2017).

2. Breve historia de la empresa

Tiene sus raíces a inicios de la década de 1980, cuando era un hotel exitoso, el cual formó parte de la cultura limeña y fue visitado por celebridades y personalidades nacionales e internacionales. Está ubicado en el distrito de San Isidro, una de las zonas más exclusivas de la capital.

A partir del año 2000 inició un proceso de remodelación para contar con los últimos acabados y tendencias del sector; esto le permitiría posicionarse en el competitivo mercado local.

En el 2014, los dueños decidieron apoyar la dirección del hotel con una consultora experta en el sector, que tiene como objetivo establecer estrategias que ayuden a hacer crecer el negocio, ya que las anteriores inversiones no lograron los resultados esperados.

3. La empresa en la actualidad

El hotel es reconocido como un hotel de 5 estrellas en el mercado local. Además, al ser un hotel familiar, los socios alquilan las instalaciones con un contrato a 20 años por S/ 480 mil anuales. Cuenta actualmente con 100 mil acciones, distribuidas entre su junta de accionistas.

Tiene una cultura de calidad en la prestación del servicio a cada huésped, enfocada hacia la satisfacción del cliente en cuanto a sus expectativas, necesidades y deseos. Tiene implementados estándares de calidad que no solo cumplen con las expectativas del cliente, sino que las superan:

- Aspectos conductuales (presentación personal, amabilidad y cortesía, y actitudes)
- Aspectos técnicos (manejo de materiales, sistema de trabajo e idioma extranjero)

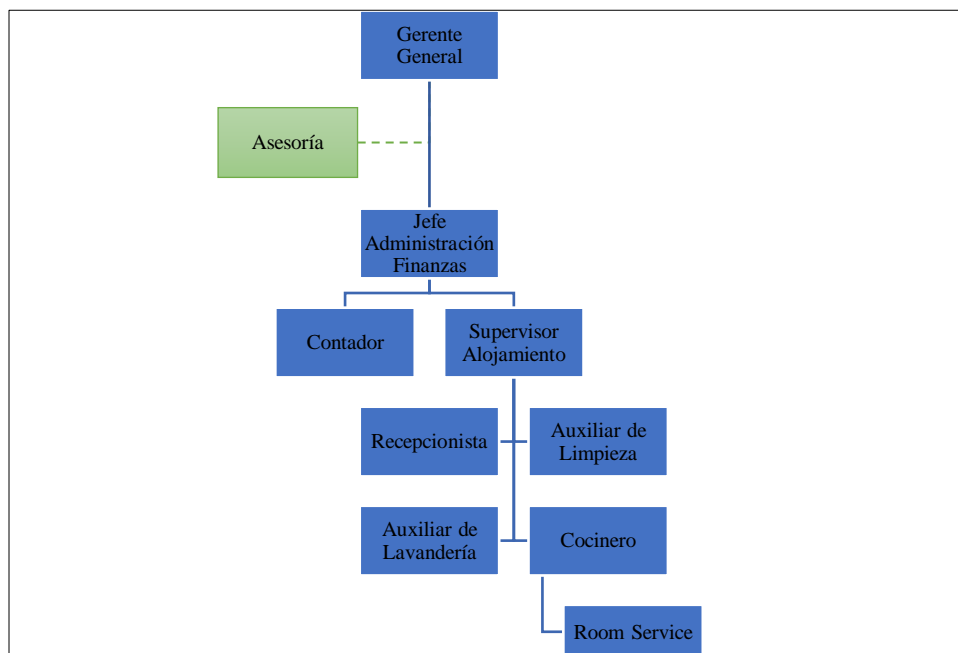
Actualmente se encuentra en el tercer año de certificación de su sistema de gestión de calidad con la norma ISO 9001:2015 y refuerza su cultura ante sus clientes.

Se encuentra ubicado en la Av. Santo Toribio 435, en el distrito de San Isidro, Lima-Perú. Este hotel era considerado el más grande de su época con un área de 930 m² como terreno (8.370 m² de área construida), distribuidos en 9 pisos, con 50 habitaciones (1 suite Presidencial de 95 m², 6 suites Gobernador de 70 m², 8 suites Gran Clase de 60 m², y 35 Máster de 50 m²).

Su ubicación es estratégica, se encuentra a cinco cuadras del Centro Comercial Camino Real y muy cerca del parque El Olivar de San Isidro.

Respecto de su estructura organizativa, al ser una empresa familiar cuenta con una estructura básica, que al cierre del 2019 se representa en su organigrama:

Gráfico 1. Organigrama 2019



Fuente: Elaboración propia 2020

4. Descripción y perfil estratégico de la empresa (2014-2019)

El intento estratégico es la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria hotelera, cuya finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia (Porter 2013).

4.1. Brechas entre lo alcanzado y los intentos

Es posible comparar el cumplimiento de los intentos estratégicos en la tabla 1.

Sin embargo, se presentan las siguientes consideraciones en la situación actual (2020): Desde el 16 de marzo del 2020, el Gobierno decretó el estado de emergencia, debido a la amenaza de contagio masivo del virus Covid-19 y del colapso del sistema de salud. Este suceso ha impactado en la economía, que se ha visto mermada debido a la paralización de toda actividad económica, el cierre de las fronteras y la movilización interna, buscando el distanciamiento social que es la principal acción preventiva del contagio. Se ha extendido repetidas veces la cuarentena: el 30 de junio del 2020 culminó la cuarentena total, la cual tuvo una duración de 107 días. El 1 de julio inició la cuarentena focalizada en algunas regiones del Perú.

A pesar de que el Gobierno ha desarrollado un plan de reactivación económica en cuatro fases, estas acciones son desfavorables para el sector hotelero, debido a que la demanda se ha contraído, tanto internacionalmente como internamente por el miedo al contagio.

Tabla 1. Comparativo de intentos estratégicos

Primer intento estratégico (2014 - 2016)	Segundo intento estratégico (2017 – 2019)	¿Cumplió?
Precio por acción en el año 2016 fue de S/ 157,44, posicionándonos en el puesto 9.	Precio por acción en el año 2019 fue de S/ 441,6, posicionándonos en el puesto 2.	Sí
Cuota de mercado 2016; 2,45 %; el objetivo es un 5 %, con respecto a la competencia directa (hoteles 5 estrellas en San Isidro).	Cuota de mercado 2019; 2,87 %, reajustando el objetivo a obtener un 4 %, con respecto a la competencia directa (hoteles 5 estrellas san Isidro).	No
El EBITDA 2016 ascendió a 55,17 %; el objetivo es alcanzar el 30 %.	El EBITDA 2019 ascendió a 69,15 %; el objetivo es alcanzar el 45 %.	Sí
No logró posicionarse en la mente del consumidor, ya que solo alcanzó un 56 % de ocupabilidad de las habitaciones.	Logró un posicionamiento moderado, ya que tuvo una ocupabilidad del 76 %.	No
Mantener el presupuesto de mantenimiento de la infraestructura.	Mantuvo las condiciones de la infraestructura del hotel al 100 %.	Sí
Índice de 0,89 en su nivel de calidad.	Índice de 1,08 en su nivel de calidad.	Sí

Fuente: Elaboración propia 2020

5. Definición del problema que enfrenta la empresa

Debido a los últimos sucesos, el Gobierno dispuso el cierre de las fronteras durante el estado de emergencia nacional, suspendiendo el transporte nacional e internacional de pasajeros por medio terrestre, aéreo, marítimo y fluvial. En ese sentido, las proyecciones para el 2020 no se muestran favorables, debido a la lenta recuperación del sector que incluso podría extenderse a los siguientes años. A pesar de que el cierre de fronteras se reactivará progresivamente este año. Por tanto, el problema identificado del hotel es el de sobrevivir y mantenerse dentro de la industria, hasta que se recupere y retome las acciones estratégicas identificadas al cierre del 2019.

6. Enfoque y descripción de la solución prevista

El hotel busca subsistir al entorno actual mediante la sostenibilidad de la operación dentro de un mercado contraído (turistas y corporativos) en el 2020, con las siguientes propuestas:

- Mantenerse vigente en el mercado, buscando desarrollar nuevos segmentos de clientes
- Mantener un flujo de caja constante, que permita solventar la operación
- Optimización de costos y gastos
- Cumplir y mantener la cadena de pagos
- Acogerse a los beneficios del gobierno
- Mantener la estabilidad laboral de los colaboradores

Posteriormente a la estabilización del sector se buscará desarrollar y consolidar la estrategia de enfoque de diferenciación, según los resultados obtenidos desde el 2014 hasta el 2019, con las siguientes propuestas (Porter 2013):

- Mejorar la experiencia del cliente mediante la mejora constante de la infraestructura (mantenimiento al 100 %)
- Desarrollar un equipo humano altamente capacitado, garantizando una menor rotación de personal y con el más alto nivel de competencia
- Definir una metodología para la fijación de precio por temporada por habitación que permita incrementarla progresivamente, manteniendo la ocupación del hotel y su posicionamiento en el sector

7. Alcance de la propuesta

- Buscar ser reconocidos como uno de los principales hoteles de cinco estrellas ubicados en el distrito de San Isidro y Lima.
- Resultados del 2020 al 2024.

8. Limitaciones de la propuesta

- Impacto en la demanda de turismo y negocios, por riesgo al contagio
- Alcance limitado de las acciones (condiciones) del gobierno para la situación particular del hotel, incluso con cambios constantes en sus procedimientos
- Falta de experiencia ante crisis de pandemias
- La recuperación del sector es incierta y puede extenderse por más de dos o tres años
- El alto nivel de competitividad en el sector de hoteles de cinco estrellas no permite identificar una estrategia específica de diferenciación

Capítulo III. Análisis externo

Luego de evaluar el perfil competitivo del hotel e identificar el problema, de acuerdo con las brechas, se redefine la estrategia. Para ello, se realizó el análisis externo en agosto del 2020, el cual ayudará a conocer los principales factores que puedan afectar la propuesta de valor.

1. Análisis del macroentorno (PESTEGL)

Se analizan las variables del ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico, global y legal (PESTEGL). Esto permite identificar el impacto que tendrán en el hotel.

1.1. Entorno político del Perú

Debido al impacto de la pandemia de la Covid-19, el gobierno ha enfocado todas sus acciones a tratar de frenar el avance de esta pandemia, contando con una infraestructura precaria en el sistema de salud, totalmente abandonado durante décadas por los gobiernos anteriores. Estas acciones de aislamiento social han generado el estancamiento de la economía. En ese sentido, la aprobación del presidente Martín Vizcarra cayó a 56 % en agosto de 2020 (Instituto de Estudios Peruanos [IEP] 2020). El Poder Ejecutivo ha destinado S/ 31 millones a la Contraloría General de la República (El Peruano 2020a) para ejecutar labores de vigilancia concurrente a las inversiones y gastos, ya que se ha evidenciado casos de malversación o desvío de recursos públicos, así como también la poca ejecución de presupuesto asignado (La República 2020a).

El nuevo Congreso propone reformas sin mucho sustento técnico, como el retiro del 25 % de los fondos de las administradoras de fondos de pensiones (AFP), el retiro de aportes del sistema nacional de pensiones, a través de la Oficina de Normalización Previsional (ONP) y el congelamiento de las deudas con bancos. Esto tendrá un impacto en la jubilación de los aportantes.

El Gobierno ha definido una serie de acciones que busca salvaguardar a las empresas, pero en la práctica no se ha visto su efecto, sino que se han generado millones de casos de desempleo.

Las políticas del gobierno incentivan las relaciones comerciales, inversión y consumo tales como: la política comercial (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] 2011) que busca mejorar las exportaciones incrementando la competitividad e incentivando el consumo interno;

por otro lado, la política migratoria (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE] 2011) busca el respeto de los derechos humanos y en muchos casos no se cuenta con visa obligatoria para ingresar al Perú. Así también, la política económica (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2018) que tiene como objetivo promover la eficiente asignación de recursos, aumentando la productividad y competitividad. Esta se encuentra detallada dentro del Plan Bicentenario. También, cuenta con una política de inversión extranjera (Proinversión 2019) con la finalidad de promover la inversión privada, el Perú ha establecido un marco legal estable y atractivo para la inversión, tanto nacional como extranjera.

Finalmente, el gobierno ha impulsado un plan denominado “Plan de protección al turista”, con el objetivo de garantizar al turista una permanencia libre de riesgos y de grata recordación (Mincetur 2018).

Tabla 2. Variables del entorno político

Tendencia de la variable	Cambios relación clientes-proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad/ Amenaza
Aislamiento social obligatorio y cierre de fronteras (Presidente del Consejo de Ministros [PCM] 2020a)	Incumplimiento de servicio y entrega de bienes Contracción de la demanda	Reducción de ingresos por cancelación de reservas programadas.	Amenaza
Próximas elecciones abril 2021 (PCM 2020b)	Desinversión, inestabilidad e incertidumbre	Reducción de ventas	Amenaza
El 5 % de fondos de reactiva 1 se asignaron a hoteles y restaurantes (Oblitas Salas 2020)	Negociación con proveedores por falta liquidez y disminución en la oferta de precios	Sostenibilidad del hotel	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020

1.2. Entorno económico del Perú

La pandemia de la Covid-19 ha modificado significativamente el panorama económico global y nacional. En el Perú, la cuarentena tuvo su punto más alto de restricción en abril, a diferencia de marzo, cuando hubo 15 días de actividad normal, lo que hizo que la economía trabajara al 44 % de su capacidad, según lo estimado por el MEF (ver tabla 3).

Tabla 3. Principales indicadores económicos y su comportamiento

Tendencia de la variable	Cambios relación clientes - proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Reducción del PBI, en 12 % para el 2020 (Gestión 2020)	Paralización las expectativas de consumo en inversión (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2020a)	Menores ingresos afectando la estructura de costos y gastos	Amenaza
Crédito del sector privado creció en 13,7 % por la primera fase de Reactiva Perú (BCRP 2020b)	Sostener y manejar flujos para continuar con la operatividad de los negocios	Tener flujos para cubrir la operatividad del hotel	Oportunidad
Incremento de T/C de 3,36 (dic. 19) a 3,40 para el 2020 (BCRP 2020c)	Variación del tipo de cambio podría afectar las negociaciones entre clientes y proveedores	Descalce de moneda	Amenaza/oportunidad
Moodys ratifica calificación crediticia A3 en el Perú. (MEF 2020a)	Permitió colocar bonos soberanos para cubrir gastos 2020 y 2021	Reactivación económica traerá más turistas y visitas de personas de negocio	Oportunidad
Tasa de desempleo se incrementa en 6,4 % (de marzo a mayo 19 vs. marzo a mayo 20) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2020a)	Caída del consumo privado por 2 factores: (i) pérdida de ingresos o (ii) aumento del ahorro por motivo de precaución (BCRP 2020a)	Menor costo de mano de obra	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020

1.3. Entorno social en el Perú

El Ministerio de Interior, el 25 de junio, presentó el plan de operaciones “Fortaleza 2020” para resguardar la seguridad ciudadana. En lo que respecta a seguridad y protección (*safety and security*), de acuerdo con el World Economic Forum (2019b), el Perú se ubica en el puesto 118 con un *score* de 4,7.

Tabla 4. Variable entorno social

Tendencia de la variable	Cambios relación clientes- proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad/ amenaza
Incremento del 2 % de conflictos sociales a mayo 2020 (Defensoría del Pueblo 2020)	Menores inversiones de capital nacional y extranjero	Menor demanda y márgenes	Amenaza
Índice de inseguridad se incrementó en abril 2020 (INEI 2020b)	Incremento la ola de fraudes y estafas	Afecto a extorsiones y actos delictivos	Amenaza
Sistema de salud público precario (DeIgado Pugley 2020)	No hay garantía en salud	Menor ingreso	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020

1.4. Entorno tecnológico

El comercio electrónico en el Perú, que en el 2009 representaba el 1,27 % del valor del comercio electrónico en Latinoamérica, en el 2019 representa el 5 % de este mercado. Ahora, en el contexto del Covid-19, el gobierno está impulsando el comercio electrónico como medida para evitar la propagación de la pandemia. Con estas medidas, el *e-commerce* podría crecer un 200 %, según lo informa el presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece), y convertirse en motor de la reactivación económica del Perú.

En cuanto al desarrollo de la infraestructura, el Perú está retrasado en relación con sus pares regionales y países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (MEF 2019).

Tabla 5. Variable entorno tecnológico

Tendencia de la variable	Cambios relación clientes-proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad/amenaza
Crecimiento del comercio electrónico (El Peruano 2020b)	Cambian su forma de comprar y pagar sin contacto, siendo percibidas como opciones más seguras e higiénicas durante la pandemia	Mayor rapidez, comodidad de compra, flexibilidad y transparencia	Oportunidad
Usuarios de internet conectados se mantienen en el puesto 90 dos años consecutivos (World Economic Group [WEG] 2016)	El mundo digital abre nuevas puertas de interacción en los negocios tanto con proveedores como clientes	El impacto es alto, ya que afecta en el modelo de negocio	Oportunidad
Internet 5G: se espera tenerla implementada a finales del 2020 (Radio Programas del Perú [RPP] 2019)	El incrementar la velocidad de las transacciones afectaría en la forma de realizar negocios	Rapidez y disponibilidad en las transacciones	Oportunidad
La infraestructura en el Perú se ubica en el puesto 61 subiendo posiciones (Institute of Management Development [IMD] 2020)	Mejora la competitividad y eficiencia en las transacciones de negocio	Mejora el flujo de ingreso de turistas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020

1.5. Entorno ecológico

El Perú cuenta con la Ley N° 28245, la cual promueve la gestión ambiental en los sectores públicos y privados (PCM 2005c), considerando estándares internacionales como la ISO 14001.

Asimismo, el 5 de diciembre del 2018 se aprobó la Ley N° 30884, Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables (Ministerio del Ambiente 2018).

Tabla 6. Variable entorno ecológico

Tendencia de la variable	Cambios relación clientes-proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad/amenaza
Pérdida de posición del índice de sustentabilidad ambiental, pasando del puesto 64 al puesto 70 (World Economic Forum 2019a)	Se han creado nuevas leyes de protección ambiental que hacen cambiar los procesos de los hoteles a favor del cuidado del medio ambiente.	Los hoteles deberán cambiar los cubiertos de plásticos por cubiertos biodegradables.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020

1.6. Entorno global

El Fondo Monetario Internacional ratificó que recortará su proyección de crecimiento para la economía mundial y señaló que hay aún mucha incertidumbre sobre el curso de la recuperación por la pandemia. Destacó que, a diferencia del pasado, el sector servicios ha sido más dañado que el sector manufactura y que la divergencia entre los mercados financieros y la economía real podría presagiar mayor volatilidad y correcciones bruscas. Cabe señalar que uno de los sectores más golpeados es el turismo, debido al cierre de fronteras con la finalidad de evitar la propagación del virus.

Tabla 7. Variable entorno global

Tendencia de la variable	Cambios relación clientes-proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad/amenaza
Disminución del PBI a nivel mundial como: Estados Unidos (-6,5 %), Chile (-4,3 %), Ecuador (-7 %), Colombia (-4,9 %), Argentina (-5 %), España (-14,4 %), etc., por efectos del Covid-2019 (Scotiabank 2020)	Contracción severa, especialmente del sector servicios, originando reducción de empleo, choque en la demanda	Menores ingresos y rentabilidad, debido a la reducción en la ocupabilidad por el cierre de fronteras	Amenaza
Japón, recomendó a no viajar a 14 países incluido Perú (EFE 2020)	Incertidumbre debido a la expansión del Covid-19.	Reducción de turistas provenientes de Japón	Amenaza
Creación de la vacuna para el Covid-19 (Organización Mundial de la Salud [OMS] 2020)	Activación de la demanda y oferta interna y externa, debido a la seguridad de contar con la vacuna	Incremento de turistas y reactivación total de la economía	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020

1.7. Entorno legal

La llegada del Covid-19 al Perú ha generado que el Ejecutivo dictamine diversas disposiciones legales que afectan el normal desarrollo de las actividades consideradas no esenciales, a nivel nacional. Asimismo, se implementaron programas de apoyo para las empresas con la finalidad de reactivar la economía.

Tabla 8. Variable entorno legal

Tendencia de la variable	Cambios relación clientes-proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad/amenaza
Ampliación de emergencia sanitaria a nivel nacional hasta noviembre de 2020 (El Peruano 2020c)	Prevención y cumplimiento de las medidas de bioseguridad	Implementación de protocolo de bioseguridad	Oportunidad
Suspensión perfecta (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo 2020)	Las empresas al no tener operatividad tendrán menor adquisición de insumos y capacidad de atención en el servicio	La empresa tuvo reducción de costos fijo y liquidez	Oportunidad
No pago de IGV para extranjeros (alojamiento y alimentos) (El Peruano 2001)	Al tener este beneficio los clientes van a poder realizar más compras	Beneficio tributario, saldo a favor	Oportunidad
Ampliación del cronograma de vencimiento impuestos (DJ2019) (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] 2020)	Las empresas van a poder cumplir con las obligaciones tributarias	Prórroga de fecha de pago de impuestos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020

2. Análisis del microentorno

Una de las características distintivas del enfoque moderno de planificación es de orientación externa. Es necesario poner atención a todos los acontecimientos de la industria, en especial al comportamiento de los competidores. Solo un profundo conocimiento de las características estructurales de la industria junto con un sólido conocimiento de las acciones de los competidores puede generar el pensamiento estratégico de alta calidad requerido para el desarrollo firme a largo plazo de una empresa (Majluf y Arnoldo 2012).

2.1. Identificación, características y evolución del sector

El sector hotelero está ligado directamente al sector turismo en el Perú, y se encuentra regulado por el Mincetur, que ha establecido su Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (Mincetur 2016). Por su parte, el gobierno tiene como política poner énfasis en la promoción del turismo; es destacable la propuesta “TAX-FREE”, que busca incentivar el uso del servicio formal.

Según el reporte mensual de turismo a diciembre 2019, la llegada de turistas internacionales alcanzó los 4,371 millones, lo que representó una disminución de 1,08 % respecto del mismo periodo del 2018. Asimismo, de acuerdo con información del BCRP, a diciembre del 2019, el ingreso de divisas generado por el turismo receptivo totalizó S/ 16,744 millones (se tomó en cuenta el TC 3,5), lo que representa un incremento de 6,19 % y ubica al turismo como el tercer generador de divisas en el país (Mincetur 2019).

De acuerdo con la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP), este año se abrirán nueve hoteles de cuatro y cinco estrellas en Lima, lo que representará una inversión de S/ 665 millones, monto mayor al 2019, cuando solo se abrieron ocho sedes hoteleras. Asimismo, para el 2021 se estima que abrirán siete sedes hoteleras en Lima, monto menor que los dos últimos años (Trigoso 2020).

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A fin de seleccionar la posición competitiva deseada de un negocio, resulta necesario comenzar con la evaluación de la industria a la que pertenece. Para llevar a cabo esta tarea, se debe comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, dado que este indicador incorpora una medición general del atractivo de la industria (Majluf y Arnoldo 2012).

- Poder de negociación de los proveedores

Al evaluar el poder de negociación de los proveedores el resultado es un valor de 3,6, que significa que este poder tiene un valor por encima del atractivo medio de la industria, y se proyecta que este valor se incremente en el futuro haciéndolo más atractivo (4,3).

Tabla 9. Factores de evaluación del poder de negociación de los proveedores

Poder de Negociación de los Proveedores			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Actual		Futuro	
10%	Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos	4	0.4	5	0.5
30%	Disponib. de sustitutos para los productos de los proveedores	Bajas						Alta	4	1.2	5	1.5
20%	Costos de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto						Bajo	4	0.8	5	1
20%	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta						Baja	2	0.4	2	0.4
10%	Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción						Pequeña fracción	4	0.4	4	0.4
10%	Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña						Grande	4	0.4	5	0.5
100%										3.60		4.30

Fuente: Hax y Majluf 2012. Elaboración propia 2020

- Poder de negociación de los clientes

Al evaluar el poder de negociación de los clientes el resultado es un valor de 2,4, lo que significa que este poder tiene un valor atractivo medio de la industria. Será importante evaluarlo dentro de la estrategia, y aunque en el futuro presenta la misma tendencia (2,9) el poder de los clientes es uno de los más relevantes en la industria hotelera.

Tabla 10. Factor de evaluación del poder de negociación de los clientes

Poder de los Compradores (Cliente)			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Actual		Futuro	
40%	Números de compradores importantes	Escasos						Muchos	2	0.8	3	1.2
10%	Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta						Baja	2	0.2	1	0.1
10%	Costo de cambio del comprador	Bajo						Alto	2	0.2	1	0.1
20%	Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña						Grande	4	0.8	4	0.8
10%	Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran fracción						Pequeña fracción	1	0.1	3	0.3
10%	Rentabilidad de los compradores	Baja						Alta	3	0.3	4	0.4
100%										2.40		2.90

Fuente: Hax y Majluf 2012. Elaboración propia 2020

- Amenaza de nuevos competidores

Al evaluar las barreras de entrada al sector hotelero el valor es de 3,5, lo que significa que el valor del sector está por debajo del atractivo medio. Esta es otra variable importante que se tendrá en consideración al momento de definir la estrategia, ya que, debido a las variables de identificación de marca, requerimiento de capital y efecto de la experiencia, el valor a futuro se muestra por encima del atractivo medio (4,10), pero no es lo suficientemente atractivo.

Tabla 11. Factor de evaluación de la amenaza de nuevos competidores

Barreras de Entrada Nuevos Competidores			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Actual		Futuro	
5%	Economías de escala	Pequeña						Grande	4	0.20	4	0.20
10%	Diferenciación de servicio	Escasa						Importante	4	0.40	5	0.50
10%	Identificación de la marca	Baja						Alta	4	0.40	5	0.50
5%	Costo de cambio	Bajo						Alto	4	0.20	4	0.20
10%	Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido	1	0.10	1	0.10
30%	Requerimiento de capital	Bajos						Altos	4	1.20	5	1.50
5%	Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido	2	0.10	1	0.05
5%	Acceso a materias primas	Amplio						Restringido	2	0.10	1	0.05
20%	Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importante	4	0.80	5	1.00
100%										3.50		4.10

Fuente: Hax y Majluf 2012. Elaboración propia 2020

- Acciones gubernamentales

Al evaluar las acciones gubernamentales del sector el valor es de 3,45, por encima del atractivo medio del sector y a futuro es un valor de 3,55, mayor al valor actual, lo cual implica que el atractivo del sector se incrementará en esta variable.

Tabla 12. Factor de evaluación de acciones gubernamentales

Acciones Gubernamentales			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Actual		Futuro	
15%	Protección de la industria	Desfavorable						Favorable	3	0.45	3	0.45
15%	Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable	4	0.6	4	0.6
10%	Coherencia de las políticas	Baja						Alta	3	0.3	4	0.4
20%	Movimiento de capital entre países	Restringidos						Irrestringidos	3	0.6	3	0.6
10%	Derechos aduaneros	Restringidos						Irrestringidos	4	0.4	4	0.4
10%	Cambio de moneda extranjera	Restringido						Irrestringidos	4	0.4	4	0.4
10%	Propiedad extranjera	Limitada						Irrestringida	4	0.4	4	0.4
10%	Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancia						Ninguna	3	0.3	3	0.3
100%										3.45		3.55

Fuente: Hax y Majluf 2012. Elaboración propia 2020

- Amenaza de productos o servicios sustitutos

Al evaluar la disponibilidad de los sustitutos en la actualidad el valor es 2,2, lo que significa que tiene un atractivo medio y en el futuro es un valor de 1,6, lo que significa que la competitividad de los sustitutos se incrementará.

Tabla 13. Factores de evaluación de amenaza de productos o servicios sustitutos

Disponibilidad de Sustitutos			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Actual		Futuro	
30%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasas	2	0.6	1	0.3
30%	Costo de cambio del cliente	Bajos						Altos	2	0.6	1	0.3
20%	Rentabilidad y agresividad del producto de sustitutos	Altas						Bajas	3	0.6	3	0.6
20%	Precio/valor del sustituto	Alto						Bajo	2	0.4	2	0.4
100%									2.20		1.60	

Fuente: Hax y Majluf 2012. Elaboración propia 2020

- Rivalidad entre los competidores existentes

Al evaluar esta variable el valor actual es de 2,25 y a futuro es de 2,90, lo que significa un atractivo medio. Esta evaluación va relacionada a la característica de esta industria: fragmentada. La producción en esta industria está dividida entre diferentes hoteles; sin embargo, ninguna es lo suficientemente grande en el mercado para influir en las decisiones o niveles de precio del sector (Global Edge 2017).

Tabla 14. Factores de evaluación rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre Competidores			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Actual		Futuro	
10%	Número de competidores igualmente equilibrados	Importante						Bajo	3	0.3	3	0.3
10%	Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	2	0.2	1	0.1
15%	Costos fijos o de almacenamiento	Alto						Bajo	1	0.15	4	0.6
20%	Características del servicio	Servicios Estándar						Servicio Especializado	3	0.6	4	0.8
5%	Aumentos de capacidad	Grandes incrementos						Pequeños incrementos	4	0.2	4	0.2
10%	Diversidad de competidores	Alta						Baja	2	0.2	3	0.3
30%	Intereses estratégicos	Altos						Bajos	2	0.6	2	0.6
100%									2.25		2.90	

Fuente: Hax y Majluf 2012. Elaboración propia 2020

- Barreras de salidas

Al evaluar la rivalidad entre competidores es importante evaluar las barreras de salida, lo que da un valor de 3,8, lo que significa que tiene un atractivo elevado; por otro lado, a futuro esta variable baja a 2,8 manteniendo su atractivo medio, debido a la especialización de sus activos y a las barreras emocionales.

Tabla 15. Factores de evaluación barreras de salida

Barreras de Salida Nuevos Competidores			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Actual		Futuro			
20%	Especialización de activos	Alta							Baja	4	0.80	4	0.80
20%	Costos fijos de la salida	Alto							Bajo	4	0.80	3	0.60
40%	Interrelación estratégica	Alta							Baja	3	1.20	1	0.40
20%	Barreras emocionales	Altas							Bajas	5	1.00	5	1.00
100%										3.80		2.80	

Fuente: Hax y Majluf 2012. Elaboración propia 2020

- Resultado de la evaluación general

La evaluación final de la industria da como resultado un valor final de 3,03 y a futuro da un valor de 3,16 que incrementa ligeramente esta tendencia, lo que da un resultado final que indica que el sector hotelero se mantendrá neutral y conservador, debido a la incertidumbre generada por el Covid-19, con observaciones en ciertas variables como las de barreras de entrada, rivalidad de competidores, poder de compradores y disponibilidad de sustitutos.

Tabla 16. Evaluación general

Evaluación General		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Actual	Futuro
	Barreras de entrada						3.50	4.10
	Barreras de salida						3.80	2.80
	Rivalidad entre los competidores						2.25	2.90
	Poder de los compradores						2.40	2.90
	Poder de los proveedores						3.60	4.30
	Disponibilidad de sustitutos						2.20	1.60
	Acciones de gobierno						3.45	3.55
							3.03	3.16

Fuente: Hax y Majluf 2012. Elaboración propia 2020

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Como parte de la evaluación del microentorno es importante evaluar las oportunidades y amenazas, que permitirán dimensionar los factores más relevantes dentro del rubro hotelero y que ayudarán en la definición y alineamiento de la estrategia a los objetivos.

Luego de evaluar las principales variables es posible observar que se ha obtenido un valor ponderado de 2,72, lo que significa que no se están capitalizando las oportunidades externas y no se controlan las amenazas del sector (ver anexo 1).

4. Matriz de perfil competitivo

Para poder evaluar la posición con respecto a la competencia directa, se elaboró la matriz de perfil competitivo. Es necesario revisar estas variables con mucho detenimiento y evaluar el desempeño de los competidores a fin de tomar las mejores prácticas desarrollados por ellos y buscar igualarlos y, en un mediano plazo, superarlos (ver anexo 2).

Sobre la base de los resultados obtenidos en la matriz es posible confirmar que, como hotel dentro de la categoría cinco estrellas, se obtuvo 2,79, por debajo del ponderado del resto de hoteles. El más cercano a la valoración es el Radisson Hotel Plaza Del Bosque; si bien este hotel es de cinco estrellas, no está catalogado como un hotel de lujo. En comparación con el resto de los hoteles, es posible concluir que existen oportunidades de mejora. En ese sentido, se debe ampliar la capacidad de hotel, fidelizar al cliente, incrementar la participación en el mercado y volverse sostenible en el tiempo, tanto financieramente como patrimonialmente.

5. Conclusiones

Luego de realizar el análisis del macroentorno es posible concluir que la pandemia de la Covid-19 ha afectado al Perú en los aspectos económico, político, social, tecnológico, ecológico, global y legal, debido a la paralización de actividades económicas. El precario sistema de salud, las diferencias entre los poderes del Estado y la convocatoria a elecciones en 2021 han generado una caída en el PBI de entre 15 % y 20 %. Una de las industrias más afectadas fue la hotelera, debido al cierre de fronteras y el aislamiento social.

La recuperación va a depender de la reactivación economía; el *e-commerce* está acelerando la competitividad entre sectores. No cabe duda de que esta nueva normalidad está marcada por cambios, incertidumbres, riesgos y, sobre todo, por la necesidad de evaluación constante del entorno para la toma de decisiones entre otros.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter en la actualidad y en el futuro es neutral, debido a la incertidumbre generada por la pandemia y que dependerá de la reactivación y las acciones de gobierno y del sector privado.

Capítulo IV. Análisis interno

El análisis interno permitirá profundizar sobre el modelo de negocio, así como analizar las actividades del hotel y las funciones a desempeñar por cada área: finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos.

1. Estrategia y planeamiento actual

1.1. Modelo de negocio al 2019

Se presenta el modelo de negocio del Hotel Le Bonheur, que permite identificar la propuesta y generación de valor actual para sus clientes (Osterwalder y Pigneur 2019).

Gráfico 2. Modelo de negocio al 2019

MODELO DE NEGOCIO				
Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> * Proveedores de recursos (suministros - huéspedes, suministros limpieza) * Proveedores de Uniformes, sábanas, fundas frazadas, etc. * Proveedores de Equipos , teléfonos, cámaras, mobiliarios, etc. * Entidades financieras. * Socios estratégicos. * Agencia de publicidad y Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> * Procesos de Marketing * Ventas. * Administración hotelera * Servicio al cliente. * Control de calidad * Procesos de Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Ofrecer un servicio de calidad, donde el huésped sea tratado como en casa, teniendo una atención personalizada, instalaciones modernas y brindando servicios integrales de movilidad y turismo 	<ul style="list-style-type: none"> * Fidelización * Asistencia Personal 	<ul style="list-style-type: none"> * Ejecutivos. * Cooperativos. * Turistas (Nacionales - Internacionales). * Operadores - compra anticipada.
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Factor humano (Permanente y Temporal). * Personal Capacitado y entrenado. * Infraestructura. * Mantenimiento y Renovación * Entidades financieras. 		<p style="text-align: center;">Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> * Venta anticipada * Operadores de Pre-venta. * Ventas mostrador. 	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> * Sueldos y Honorarios. * Administrativos y Financieros. * CAPEX. * Capacitación. * Inversiones y Mantenimiento * Insumos de gastronomía 		<ul style="list-style-type: none"> * Venta Mostrador * Venta Operador 		

Fuente: Elaboración propia 2020

2. Análisis de la cadena de valor de Porter al 2019

La cadena de valor es una herramienta desarrollado por Michael Porter en su libro *Ventaja Competitiva* (2013), siendo una poderosa herramienta de análisis de la planificación estratégica.

Gráfico 3. Cadena de valor de Porter-2019

Elaboraciones de Apoyo	Dirección General o Infraestructura Organizacional Administración general, planificación, organización, relaciones públicas y privadas.					Margen del Servicio
	Recursos Humanos Recursos Humanos, desarrollo de la cultura organizacional y talento humano					
	Tecnología Implementación de sistemas informáticos, páginas web y plataformas que nos va a permitir la optimización de las operaciones					
	Abastecimiento Compra y suministro de insumos, control de inventario, registro de proveedores y mantener la calidad en el proceso de servicio					
Elaboraciones Primarias	Marketing y Ventas Publicidad, gestión de canales de ventas por mostrados y operadores, reservas y alianzas estratégicas.	Logística de Entrada Interviene directamente con el cliente en la recepción, Check in, gestión de información, buscando garantizar la calidad del servicio que se brinda.	Operaciones Prestación del servicio de alojamiento y alimentación: preparación de habitación, servicios de limpieza, restaurant, seguridad, transporte, brindando una atención personalizada.	Logística de Salida Interviene actividades como salida del cliente del Hotel (check out), movilidad y transporte, verificación de las habitaciones y limpieza.	Servicio Segmentos de clientes definidos que permita brindar un servicio de calidad en todos los clientes, asimismo tomar acciones como nivel de satisfacción, expectativas y exigencias, fidelización.	Margen del Servicio
	Controlables				No Controlables	

Fuente: Alonso 2008. Elaboración propia 2020

3. Análisis de las áreas funcionales

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del hotel en sus áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia; (b) Marketing y Ventas; (c) Operaciones y Logística; (d) Finanzas y Contabilidad; (e) Sistemas de Información y Comunicaciones; y (f) Tecnología, Investigación y Desarrollo (Fred 2017).

3.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia del hotel es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. El objetivo de la administración es aumentar la productividad.

Por otro lado, las funciones de la gerencia se dividen en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control. Es importante evaluar dichas actividades en la planeación estratégica, ya que una organización siempre debe aprovechar sus fortalezas y mejorar sus debilidades en estas cinco áreas (Fred 2017).

- Planeación

Desde el periodo 2014 se tuvo como eje principal la planeación, a fin de poder evaluar las daciones y su rendimiento. En tal sentido, a partir del 2016, los resultados con respecto al beneficio neto se incrementaron con una variación promedio anual hasta el 2019 de 78 %, llegando casi a triplicar sus resultados al cierre del 2019 con respecto a los resultados del 2014. Todo esto se debe a una mejor gestión, control presupuestario, manejo del personal, productividad y gestión financiera.

- Organización

En el hotel, las funciones tanto a nivel gerencial como operativas fueron importantes, permitiendo obtener mejores resultados, generando un ambiente crítico para la evaluación de los resultados por periodo y todas las funciones alineadas a la estrategia inicial, que ayudó a tomar decisiones a pesar de que el mercado es dinámico y sus distintos factores y actores que reflejaban incertidumbre en cada periodo. Así se define claramente dentro del equipo las funciones en el área operativa, de marketing y ventas, de recursos humanos y de evaluación financiera.

- Motivación

Dentro de la organización, la búsqueda en la diferenciación en el mercado hotelero los ha llevado a tener la fiel convicción de que un personal contento y motivado podrá trasladar este mismo sentir a los clientes y conseguir el máximo rendimiento. Por tanto, al analizar ambos índices (calidad vs. estrés), se observa una relación directamente proporcional; esto fue comprobado gracias a que se cuenta con un excelente plan de capacitaciones, que busca desarrollar al personal incluso incrementando el trabajo.

- Administración del personal

La empresa ha buscado estar por encima del promedio de salario del mercado, logrando mantener las ratios de rotación de personal al mínimo: 0,09 al cierre del 2019.

- Control

Para mantener los resultados se definieron controles en cada uno de los ámbitos que abarca la organización, entre ellos se consideraron los siguientes: (i) la evaluación y estimación de la demanda, (ii) la valuación del precio del mercado y su impacto en la venta por mostrador, (iii) la evaluación de la calidad en el sector y en nuestro hotel, (iv) la evaluación del valor de mercado del precio de las acciones y (v) la evaluación del beneficio neto, diferenciando los mayores costes incurridos entre los administrativos y costes fijos para lograr obtener los mejores márgenes.

3.2. Marketing (M)

El marketing consiste en el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes.

- Análisis de clientes

Al realizar el análisis de los clientes se identificó que el nivel de calidad tenía un gran impacto en el incremento de las ventas. En ese sentido se observa que, a partir del 2017, los resultados en calidad se vieron incrementados respecto del 2016 en 13 %, provocando un incremento del 19 % en ventas en el mismo periodo.

- Venta de productos y servicios

La estrategia de enfoque de diferenciación fue importante para revisar y analizar las ventas de las habitaciones en cada periodo, mejorando la inversión en marketing y operaciones.

De acuerdo con la ejecución de la estrategia, se observan resultados favorables, en incremento progresivo de las ventas, nivel de ocupabilidad y rentabilidad obtenida. El crecimiento en noches vendidas anuales en el 2019 respecto al 2014 fue de 19 %. La ocupación se incrementó de 64 % a 76 % en 12 pp. Y un incremento en el EBIT de 32 % a 55 % en 23 pp.

- Planeación de productos y servicios

La planeación de los servicios se midió en relación con la efectividad de las ventas respecto de la ejecución de las campañas de marketing; planificadas para cada periodo, desde el 2014.

A partir del 2017, la gestión del hotel se centró en mejorar las capacidades de los trabajadores, invirtiendo en su formación y buscando incrementar los índices de calidad, a pesar de disminuir el presupuesto en marketing anual, las ventas se incrementaron al cierre del 2019 en 48 % respecto del resultado del año 2014.

- Fijación de precios

La definición de precios por habitación fue un factor clave; sin embargo, este nunca afectó al servicio de calidad que se prestó. Desde el 2014 se inició una política de seguimiento de precios y desde el 2017 el precio promedio por noche fue de S/ 463, 13 % mayor respecto al precio entre el 2014 y 2016. Entre el 2017 y el 2019, se vendieron 16 % más noches por habitación que respecto del periodo 2014-2016. Es decir, a pesar de incrementar los precios, se incrementó la cantidad de noches vendidas.

- Distribución

La venta por mostrador entre los periodos 2014-2019 en promedio ascendió a un 32 %. Si bien los gastos de marketing ayudan a incentivar las ventas por mostrador, se logró reducir el gasto promedio anual en -47 % para el periodo 2018-2019 respecto del 2014-2017.

- Investigación de mercados

El seguimiento de los competidores se realiza desde años anteriores, por lo que se analizan los principales indicadores de gestión y financiera de la competencia. De esa forma se compara la gestión y se busca siempre estar por encima de los resultados del mercado.

- Análisis costo-beneficio

La gestión de este indicador se realiza respecto del gasto en marketing, sobre el beneficio neto que este podría generar; el resultado, el último año, es un porcentaje en promedio de 3 % respecto a un promedio de 28 % de periodos anteriores. Esto significa que la inversión en marketing en el último año fue de S/ 76,8 mil generando mayores ganancias, siendo el promedio anual de periodos anteriores de S/ 159 mil.

3.3.Finanzas y contabilidad (F)

- Inversión

Se ha podido capitalizar las inversiones cerrando el 2019 con un patrimonio de más de S/ 5 millones, 8 % mayor al promedio de hoteles del sector cinco estrellas.

- Financiamiento

Para el periodo 2010-2013 se realizó una inversión para mejoras estructurales del hotel con vencimiento en agosto del 2021. Respecto de los préstamos a corto plazo, se ha mantenido al mínimo su uso, ya que se contaba con la liquidez necesaria.

- Dividendos

Se tiene como política la distribución de dividendos con los accionistas, que se incrementaron desde el 2017-2019 y alcanzaron un promedio de S/ 588 mil anual, contra los S/ 60 mil del periodo 2014 -2016.

- Razón % de utilidad

La relación de utilidad respecto del mercado ha mejorado y se pudo revertir los resultados del inicio al cierre del 2019.

- Punto de equilibrio

Al mejorar la competitividad (optimización en costos) y el ingreso por ventas, el punto de equilibrio desde el 2015 pasó de 6.016 habitaciones anuales a 3.352 al cierre 2019, es decir, más de 2.600 mil habitaciones menos, -44 %, logrando optimizar los beneficios netos.

3.4.Producción y operaciones (O)

- Capacidad y ocupación

La capacidad está dada por la cantidad de habitaciones disponibles del hotel, que son 50 en total; considerando 30 días al mes, se tendría una disponibilidad de 18.000 noches de estadía al año. Respecto de la ocupabilidad, han conseguido consolidarse en el mercado con un 65 % en promedio en el periodo 2014-2019, llegando incluso al cierre del 2019 con una ocupabilidad de 76 %.

- **Calidad y mantenimiento**

Estas variables dentro del hotel son críticas y diferenciadoras. Por eso, para poder incrementar los índices de satisfacción, se decidió sostener un presupuesto de remodelación y mantenimiento que permita mantener las instalaciones en óptimas condiciones. Esta decisión fue tomada en el periodo 2014-2016 (nivel de calidad 0,94) y pudo verse reflejada en el siguiente periodo 2017-2019 (nivel de calidad 1,08) con los mejores resultados en el indicador de nivel de calidad.

- **Nivel competencia**

Se decidió invertir en capacitaciones al personal, logrando incrementar el índice de competencia pasando de 1,02 y 1,04 en los años 2018 y 2019, respectivamente, entre el personal permanente y temporal.

3.5.Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa cuenta con un sistema de información EMS (*Property Management Systems*) o sistema de gestión hotelera. La función de este sistema es automatizar las actividades que soporten la operación como: módulo de reservas, *check in*, *check out*, mantenimiento de los gastos del cliente, gestión de habitaciones, histórico del huésped, gestión de agencia de viajes, entre otros, y administrativos como: contabilidad, cobranzas, etc. (Martínez Rodríguez 2013).

4. Análisis VRIO

Para iniciar el análisis VRIO, es importante realizar una auditoría de los recursos y capacidades actuales, sobre los cuales se establecerán las ventajas competitivas.

Tabla 17. Recursos

Recursos Físicos	Recursos Financieros	Recursos Humanos	Recursos Organizativos
- Infraestructura moderna - Sistema Automatizado para Registro. - Activos fijos	- Préstamo financiero estructural (CAPEX) - Préstamo de capital de trabajo (CP) - Caja (efectivo)	- Personal de Servicio altamente capacitado. - Psicólogos	- Estructura organizacional - Competencias directivas - Cultura organizacional de la Excelencia - Comunicación interna bidireccional. - Clima laboral "Felicidad Total"

Fuente: Elaboración propia 2020

Después de definir dichos recursos, se evalúan con la siguiente matriz, donde se valida qué tipo de ventaja competitiva sostenible es:

Tabla 18. Matriz de recursos y capacidades

Recursos y Capacidades	Fuente de Ventaja Competitiva Sostenible			
	Valor	Raro	Imitable	Organización
Recursos Físicos				
- Infraestructura moderna	Si	No	---	---
- Sistema Automatizado para Registro.	Si	No	---	---
- Activos fijos	Si	No	---	---
Recursos Financieros				
- Préstamo financiero estructural (CAPEX)	Si	No	---	---
- Préstamo de capital de trabajo (CP)	Si	No	---	---
- Caja (efectivo)	Si	No	---	---
Recursos Humanos				
- Personal de Servicio altamente capacitado.	Si	No	---	---
- Psicólogo	Si	No	---	---
Recursos Organizativos				
- Estructura organizacional	Si	No	---	---
- Competencias directivas	Si	Si	Si	No
- Cultura organizacional de la Excelencia	Si	Si	Si	No
- Comunicación interna bidireccional.	Si	Si	Si	No
- Clima laboral "Felicidad Total"	Si	Si	Si	No

Fuente: Elaboración propia 2020

5. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es la diferenciación (Porter 2013), porque se cuenta con una infraestructura moderna, personal de servicio altamente capacitado y servicio de calidad.

6. Definición estrategia competitiva: enfoque en diferenciación

El Hotel Le Bonheur tiene como estrategia competitiva “el enfoque de diferenciación” (Porter 2013) brindando un valor diferenciado a los clientes que le permite posicionarse en la mente del consumidor, observando las debilidades de los competidores, realizando *benchmarking* y finalmente superarlos.

7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A continuación, se evalúa la matriz EFI, la cual permitirá analizar los factores internos del Hotel Le Bonheur, con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades más importantes que tienen las áreas funcionales del hotel, así como la interrelación entre áreas (ver tabla 21).

Al realizar el análisis EFI, el Hotel Le Bonheur obtuvo una ponderación de 2,58. Se considera que es posible aprovechar más las fortalezas enfocándose en la calidad de servicio y satisfacción de los clientes con el objetivo de posicionar la marca en la mente del consumidor. Esto deberá ir de la mano con el marketing *word of mouth* (WOM), ya que permitirá que el hotel sea recomendado como un hotel de calidad y buen servicio, donde se busca satisfacer al cliente. Asimismo, una de las principales debilidades por mejorar es realizar un seguimiento postventa con la finalidad de fidelizar a los clientes y mejorar continuamente.

Tabla 19. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Matriz real de evaluación de factores internos para Hotel Le Bonheur			
Factores internos claves			
Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. La calidad de nuestros servicios mejoró de 0.94 a 1.08.	0.07	4.00	0.28
2. Enfoque en el desarrollo del personal con inversión en capacitaciones incrementando el nivel de competencia de 0.95 a 1.02.	0.06	4.00	0.24
3. Inversión en mas de S/. 140 mil promedio anual (2014 - 2019) en marketing como estrategia de posicionamiento.	0.06	3.00	0.18
4. Distribución de dividendos mejoró de S/. 60 mil a S/. 588 mil en promedio anual.	0.04	3.00	0.12
5. Optimización de costos de venta a partir del 2016 pasando de 28% a 17%.	0.06	3.00	0.18
6. Inversión en mas de S/. 226 mil promedio anual (2014 - 2019) en el mantenimiento del hotel.	0.06	4.00	0.24
7. Alianzas con empresas para ofrecer: tours, servicio de taxis, cenas en restaurantes típicos	0.04	3.00	0.12
8. La razón entre la deuda y total de activos bajo a 16%.	0.05	3.00	0.15
9. Plataforma digital que soporta todo el proceso del negocio y análisis de precio.	0.06	4.00	0.24
10. Instalaciones modernas y ubicación estratégica	0.07	4.00	0.28
Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. Los costos y gastos fijos son elevados, por lo tanto el costo de tener una habitación sin ocupar es alto.	0.10	1.00	0.10
2. Las ventas por canal mostrador no superaron el 32 % en los últimos años.	0.08	1.00	0.08
3. Nivel de stress de los trabajadores de 6.5% a 23.5%.	0.04	2.00	0.08
4. Relación costo - beneficio no percibido por el cliente.	0.08	1.00	0.08
5. Falta de seguimiento a los clientes (post venta)	0.05	1.00	0.05
6. Falta de programas de incentivos de ventas	0.08	2.00	0.16
TOTAL	1.00	43.00	2.58

Fuente: Elaboración propia 2020

8. Conclusiones

El hotel trabaja la estrategia de enfoque en diferenciación y ha conseguido, en los últimos años, mejorar sus indicadores de competencia personal, calidad de servicio, ventas y rentabilidad. Aunque los resultados son favorables, aún es necesario seguir trabajando en esta línea y lograr el posicionamiento dentro del segmento. Es por ello que los recursos claves identificados por el hotel serán importantes para continuar fortaleciendo las ventajas competitivas.

Capítulo V. Perfil del consumidor

En este capítulo se analiza el perfil del consumidor en el mercado hotelero mediante la recolección y análisis de información pública, que permitirá identificar sus características y comportamiento. De esta forma se conocerá el perfil del consumidor, la oferta, perspectiva actual y la proyección de la demanda en la industria hotelera. Para esto se revisa información publicada por Promperú (fuente secundaria), en su página oficial respecto del turista nacional y extranjero que visita Lima, que es donde interesa explorar a fin de dimensionar el segmento de clientes. También se entrevista a personas expertas en el rubro (fuente primaria), para conocer cómo es que un hotel funciona, sus proyecciones, riesgos, características, etc. (ver anexos 5 y 6).

1. Características del consumidor de turismo en el Perú

- **Turista extranjero de Lima**

Según el informe de Promperú (2019), el perfil del turista extranjero que visita Lima es de 63 % masculino; el 34 % tiene edad de 25 a 34 años; el 47 % es soltero; el 21 % proviene de Estados Unidos, seguido del 12 % de Chile; el 59 % compra su paquete o pasaje de 1 a 4 meses. El 45 % adquirió un paquete turístico vía agencia física. El 90 % ingresa al país por el Aeropuerto Jorge Chávez; el 60 % viene por vacaciones, recreación u ocio; el 62 % viene por primera vez; y el 38 %, más de una vez. El 25 % se aloja en hoteles de 4 a 5 estrellas. El promedio de permanencia en Lima es de 5 días. El 87 % realiza actividades relacionadas con la cultura. El 54 % indica que el internet influyó en la elección del destino.

- **Turista nacional de Lima**

Según el informe de Promperú (2018), el perfil del turista nacional que visita Lima es 60 % femenino, el 30 % de 35 a 44 años; el 44 % provienen del nivel socioeconómico A/B; el 34 % viene por descanso y relajó. El 85 % busca información en internet para su viaje. El 50 % ya visitó Lima más de una vez. El 82 % se queda de 1 a 3 noches. El 97 % realiza el viaje por su cuenta, es decir, sin intervención de agencias. El 33 % paga un hotel, aunque no especifica qué tipo de hospedaje. El 47 % viaja en los meses de enero, febrero, julio y diciembre. Y el 78 % realiza turismo urbano.

2. Análisis del consumidor

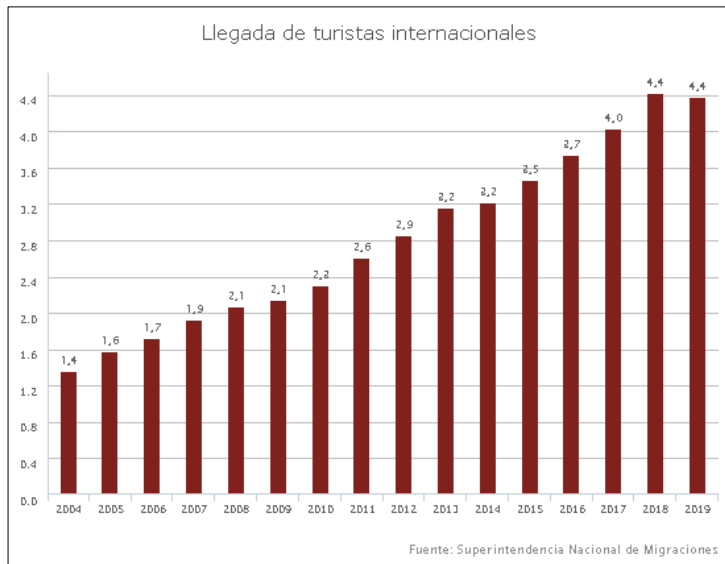
- Arribo de turistas extranjeros a Lima

En la ciudad de Lima arribaron, a diciembre del 2019, cerca de 12,7 millones de turistas entre nacionales (52 %) y extranjeros (48 %) (Corpac 2020).

- Mercado turístico peruano

Con un crecimiento del 5,6 % promedio anual entre el 2014 y el 2019, el mercado nacional se perfilaba como uno de los de mayor crecimiento a nivel de sectores económicos, hasta la llegada de la Covid-19. Asimismo, las divisas generadas se calculan en S/ 15 MM en el mismo periodo, con un crecimiento promedio de 3,41 % anual. Cabe señalar que, de acuerdo con información a agosto 2020 proporcionada por el Mincetur, la llegada de turistas extranjeros al cierre del 2019 ascendió a 4,3 millones, mostrando un decrecimiento de -1,08 %. Es importante mencionar que en el 2019 hubo una sobreoferta hotelera y que, para el 2020, estos resultados históricos solo son referencias debido a la pandemia.

Gráfico 4. Llegada de turistas internacionales



Fuente: Mincetur 2019. Elaboración propia 2020

- Inversión hotelera reciente

Entre los años 2010 y 2018 se desarrollaron 69 proyectos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas en todo el país, con una inversión total de S/ 3.049 MM, con 6.005 habitaciones nuevas.

Las provincias que cuentan con mayor número de proyectos ejecutados son: (i) Cusco: 15 entre la ciudad y el Valle Sagrado, (ii) Ica: Paracas 3 hoteles y (iii) Arequipa: 3 hoteles.

A continuación, se visualiza el detalle de las inversiones desde el 2010 (ver tabla 21).

Tabla 20. Inversión hotelera en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas a nivel nacional

Año	Hoteles	Habitaciones	Inversión (US\$)	Inversión (S/)
2010	10	807	84.750.000	296.625.000
2011	6	600	211.365.000	739.777.500
2012	9	843	143.400.000	501.900.000
2013	6	454	48.500.000	169.750.000
2014	10	490	62.100.000	217.350.000
2015	6	676	98.000.000	343.000.000
2016	7	716	76.500.000	267.750.000
2017	5	422	44.580.000	156.030.000
2018	10	997	102.100.000	357.350.000
2019*	8	1.016	210.000.000	735.000.000
2020*	9	1.144	190.000.000	665.000.000
TOTAL	86	8.165	1.271.295.000	4.449.532.500

Nota. *Proyección

Fuente: Trigoso 2020. Elaboración propia 2020

- Realización de eventos internacionales

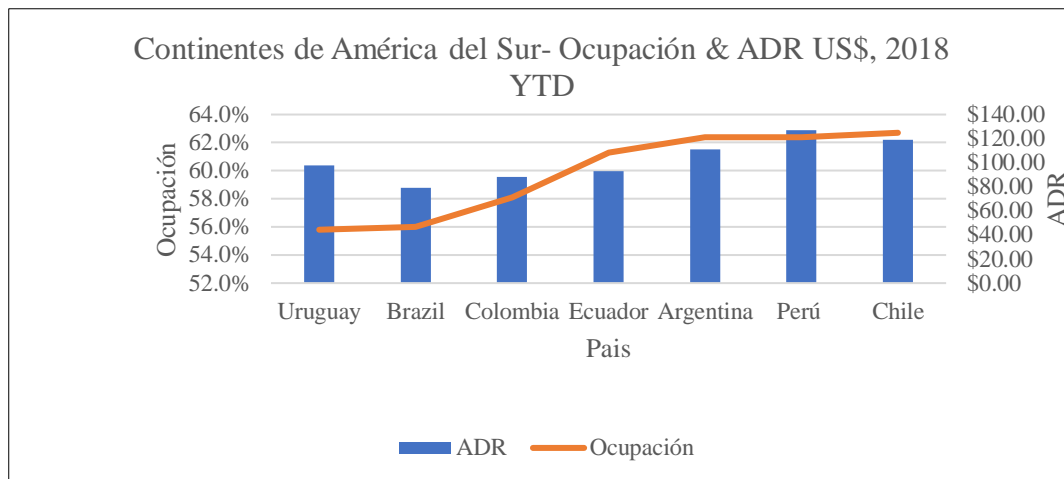
Una fuente del turismo son los eventos, en ese sentido dentro de la International Congress & Convention Association (International Congress and Convention Association [ICCA] 2020) revela que para este 2020, para el Perú no se consideraba ningún evento y se visualiza que muchos de estos han sido postergados para fines del 2020 o incluso reprogramados a partir del 2021, debido a la pandemia.

Cabe mencionar que con estos y futuros eventos, el sector hotelero espera incrementar la tasa de ocupabilidad de los hoteles, principalmente de cuatro y cinco estrellas, debido a la sobreoferta por la apertura de nuevos hoteles.

- Performance de la demanda hotelera

En el 2018, el Perú lideró la región seguido de Chile y Argentina. Esto explica el dinamismo de inversión hotelera de los últimos y próximos años.

Gráfico 5. Ocupabilidad en la región



Fuente: Louw 2019

- Principales indicadores del mercado hotelero distrito San Isidro

De acuerdo con el Mincetur (2019), se tiene la siguiente información por categoría de hotel en el distrito de San Isidro.

Tabla 21. Oferta hotelera de San Isidro

Categoría	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Número de establecimiento	14	13	12
Número de habitaciones	503	1.295	1.873
Número de plazas-cama	882	2.215	3.397
Habitaciones Prom./Hotel	37	100	156

Fuente: Mincetur 2020a. Elaboración propia 2020

El promedio de habitaciones por hotel en San Isidro es 99. El porcentaje de procedencia de los huéspedes por categoría se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 22. Procedencia de turistas

Procedencia de arribos	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Nacionales	67 %	21 %	20 %
Extranjeros	33 %	79 %	80 %

Fuente: Mincetur 2020a. Elaboración propia 2020

- Análisis de tarifas de hoteles de cinco estrellas en San Isidro

Las tarifas promedio diarias, o *average daily rate* (ADR), del mercado hotelero de San Isidro de cinco estrellas son en promedio +6 % mayores que los precios promocionados en la web de cada hotel (venta directa).

El precio promedio fue calculado con los siguientes criterios: precio por habitación de dos días y una noche, en su versión *premium* y similares, en la misma fecha: S/ 422/noche promedio.

A continuación, se muestra el detalle:

Tabla 23. Muestreo de precios de hoteles de cinco estrellas

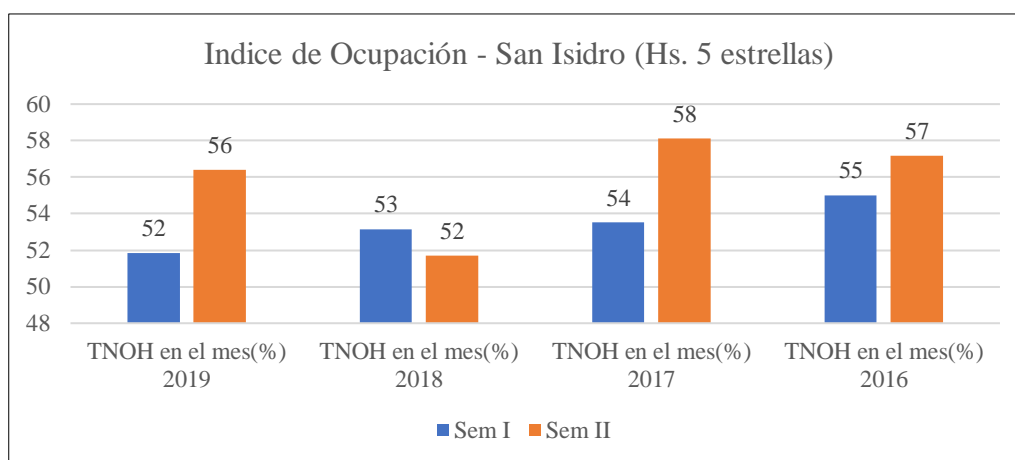
Hotel 5 estrellas	Venta	Booking*	Despegar**	Expedia***
	Directa			
Country Club Lima Hotel San Isidro	584	574	594	574
Hyatt Centric Hotel San Isidro	535	587	587	591
Los Delfines San Isidro	426	393	0	393
Los Tallanes Hotel & Apart San Isidro	363	317	320	320
Melia Lima Hotel San Isidro	363	333	363	323
Plaza del Bosque Hotel San Isidro	426	297	373	287
Royal Park Hotel San Isidro	422	591	0	594
Sonesta Hotel El Olivar San Isidro	356	353	393	356
Suites del Bosque Hotel San Isidro	277	257	267	251
Swissotel Lima San Isidro	594	591	578	594
The Westin Lima Hotel & Convention Center San Isidro	502	498	644	502
Hotel Le Bonheur (caso estudiado)	474	474	474	474

Fuente: Web de cada hotel (mostrador), * (Booking 2020), ** (Despegar 2020), *** (Expedia 2020). Elaboración propia 2020

- Estacionalidad de la demanda

Al revisar el índice de ocupabilidad en habitaciones, en los hoteles de cinco estrellas de San Isidro, se observa una marcada estacionalidad en el promedio de estos índices; es decir, el primer semestre del año tiende a tener un índice de ocupabilidad menor al del segundo semestre. Aunque en el 2018 esta tendencia cambió ligeramente, en el 2019 proyectando la información a diciembre, se observa la misma tendencia desde el 2016.

Gráfico 6. Índice de ocupación - San Isidro, hoteles de cinco estrellas



Nota: *Proyección 2019 Oct - Dic

Fuente: Mincetur 2020a. Elaboración propia 2020

3. Perspectiva actual, bajo condiciones de la pandemia

El consumidor, a partir de junio de 2020 (PromPerú 2020) decide hospedarse en un hotel de cinco estrellas con base al valor que le ofrece el mismo, para lo cual toma en consideración:

- Prioridad a la seguridad, limpieza, salud y bienestar. Evaluarán estándares de prevención sanitaria e información actualizada de los hoteles.
- Que cuente con certificaciones sanitarias, sin obviar la calidad del servicio.
- Recomendaciones en diversas páginas web o blogs, donde brinden altas valoraciones y, sobre todo, cumpla con los protocolos de la Covid-19.
- Que cuente con amplios espacios de aislamiento social, que cumplan con las normas de seguridad y prevención.

- Busca simplicidad al momento de realizar reservas, modificaciones o cancelaciones, las cuales puedan realizarse virtualmente sin contacto con personas, es decir a través de canales digitales.
- Que cuente con sistemas digitales al ingreso y salida del hotel, así como para cualquier actividad a realizarse dentro del mismo.
- Reducción de aforo en el hotel, spa, gimnasio, restaurante, entre otros.

4. Proyección de demanda: próximos 12 y 36 meses

La pandemia afectó directamente al sector hotelero, debido al cierre de fronteras nacionales e internacionales, lo cual impidió el ingreso de turistas y viajeros de negocios.

En este contexto, es difícil proyectar la demanda debido a diversos factores, como: el desconocimiento de la duración de la pandemia, las restricciones en los viajes, la apertura de fronteras, la crisis mundial producto de la pandemia de la Covid-19. En ese sentido, si bien diversos países han tomado cartas en el asunto a fin de mitigar los daños que pueda traer la pandemia, el futuro es incierto y las recuperaciones de los diversos sectores se realizarán lentamente; sin embargo, la recuperación del sector hotelero será una de las más lentas al momento de activación y estará influenciada por las recomendaciones de los diversos países, y qué tanto pueda expandirse el virus cuando se usan los medios de transporte para movilizarse de un país a otro, así como las medidas de seguridad que brinden.

La OMT (2020a) ha realizado un análisis bajo tres posibles patrones de variación mensual en las llegadas entre abril y diciembre de 2020, suponiendo que las restricciones de viaje empiecen a levantarse y las fronteras a abrirse a principios de julio (escenario 1: -58 %), a principios de septiembre (escenario 2: -70 %) o a principios de diciembre (escenario 3: -78 %), las cuales han sido revisadas varias veces, debido al alto grado de incertidumbre. Asimismo, indica que la ocupación global, hospitalidad, se redujo significativamente en marzo, con caídas de dos dígitos en todo el mundo, que oscilan entre el 20 % y más del 70 %.

Posteriormente al análisis y entrevistas realizadas a expertos, la proyección de la demanda contempla una caída del 80 % para el periodo 2020, considerando que la recuperación de la demanda internacional se realizará principalmente en el 2021. Adicionalmente, se consideró que el turismo interno será el primero en habilitarse, y como característica del hotel cinco estrellas, el 20 % de sus huéspedes son nacionales y el 80 % extranjeros. Asimismo, se consideró que hay

países (Tokio EFE 2020) que no están recomendando venir al Perú, debido al ascenso de casos de Covid-19 y el precario sistema de salud.

En ese sentido, se considera que Hotel Le Bonheur empezará a recupera los resultados del 2019 a partir del 2024.

Tabla 24. Estimación demanda

Estimación de tasas de crecimiento de noches demandadas: distrito San Isidro											
Data real *							Covid-19		Fase de reactivación		
							Fase de cont.	F. de Cont./R eac.			
Arribo de huéspedes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
5 estrellas	163,642	166,819	167,329	181,712	185,538	186,784	38,995	50,694	70,971	106,457	170,332
Prom. de permanencia											
5 estrellas	2.56	2.48	2.44	2.34	2.38	2.56	2.46	2.46	2.46	2.46	2.46
Noches demandadas	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
5 estrellas	417,343	414,111	410,260	424,876	442,321	479,209	95,842	124,594	174,432	261,648	418,637
% tasa de crecimiento		-0.77%	-0.93 %	3.56 %	4.11 %	8.34 %	-80 %	30 %	40 %	50 %	60 %

*Proyección

Fuente: Elaboración propia 2020

5. Conclusiones

La situación actual es incierta, debido a que no hay antecedentes históricos sobre la mortalidad y letalidad causadas por otras pandemias como la peste española, lo que no ha permitido dimensionar el impacto económico, social, global, entre otros, por ello las decisiones del Ejecutivo para enfrentar esta pandemia han tenido márgenes de error y, a pesar de haber realizado los mayores esfuerzos para detener la misma y que se reactive la economía lo más rápido posible, esto no garantiza que se detenga la propagación del virus, dado que aún no existe una vacuna, lo que dificulta la reactivación económica, sobre todo en el sector hotelero, pues hay mucha incertidumbre y miedo al contagio, por lo que se han postergado viajes hasta finales del 2020 o inicios del 2021, e incluso los turistas más conservadores han postergado los mismos hasta el segundo semestre del 2021.

Capítulo VI. Selección de la estrategia

En este capítulo se analiza y selecciona las estrategias que tienen como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. La matriz FODA es una importante herramienta de adecuación que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas) (Fred 2017).

1. Matriz FODA

Al desarrollar esta matriz se identificaron las siguientes estrategias:

Tabla 25. Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. La calidad de nuestros servicios mejoró de 0.94 a 1.08. F2. Enfoque en el desarrollo del personal con inversión en capacitaciones incrementando el nivel de competencia de los 3 primeros años vs los 3 últimos años mejoró de 1.01 a 1.08. F3. Inversión en más de S/. 140 mil promedio anual (2014 - 2019) en marketing como estrategia de posicionamiento. F4. Distribución de dividendos promedio de los 3 primeros años con los 3 últimos años mejoró de S/. 60 mil a S/. 588 mil en promedio anual. F5. Optimización de costos de venta a partir del 2016 pasando de 28% a 17%. F6. Inversión en más de S/. 226 mil promedio anual (2014 - 2019) en el mantenimiento del hotel. F7. Alianzas con empresas para ofrecer: tours, servicio de taxis, cenas en restaurantes típicos. F8. La razón entre la deuda y total de activos bajo a 15%. F9. Plataforma digital que soporta todo el proceso del negocio y análisis de precios. F10. Instalaciones modernas y ubicación estratégica.	D1. Los costos y gastos fijos son elevados, por lo tanto el costo de tener una habitación sin ocupar es alto. D2. Las ventas por canal mostrador no superaron el 32 % en los últimos años. D3. Nivel de stress de los trabajadores se incrementó de 65% a 235%. D4. Relación costo - beneficio no percibido por el cliente. D5. Falta de seguimiento a los clientes (post venta) D6. Falta de programas de incentivos de ventas
		Estrategias FO	Estrategias DO
OPORTUNIDADES O1. Estadías más largas y selectivas en los lugares para hacer turismo O2. 'Bleisure' generará en 2026 más de 1.400 millones de euros a nivel mundial O3. Impulso a la automatización, digitalización y robotización O4. Fortalecimiento del e-commerce O5. Fortalecimiento del teletrabajo O6. World Travel Award reconoce al Perú como uno de los principales destinos de negocios en Sudamérica. Siendo ganador el Swiss Hotel en el 2019. O7. Implementación de protocolos de seguridad que garantizará la operación en el sector hotelero. O8. Turismo en burbujas opción para adelantar la reactivación del turismo internacional hacia el Perú. O9. Mayor cuidado del medio ambiente por parte de turistas y hoteles. O10. Incremento de consumo en marcas locales para ayudar la reactivación económica. O11. Trabajadores permanecerán en alojamientos donde cumplan normas de seguridad, antes de asistir a la Unidad Minera Antamina.	PO1. Alianzas estratégicas con Operadores internacionales. (F7, O6, O8) PO2. Inversión en promocionar nuestros nuevos canales e-commerce. (F3, O3, O4) PO3. Mejorar la plataforma digital que soporta todo el proceso del negocio y análisis de precios (F9, O1, O5) PO4. Invertir en infraestructura moderna y tecnológica. (F6, F10, O3) PO5. Inversiones constantes en el mantenimiento del hotel y capacitaciones a fin de brindar una buena calidad de servicios (F1, F2, F6, O7, O9)	DO1. Realizar convenios con unidades mineras para el alojamiento de sus trabajadores que garanticen la seguridad, control y prevención del Covid19. (D1, D11, O11, O12) DO2. Implementar los más altos protocolos de atención al cliente, con inversión tanto en: procesos, protocolos de limpieza, alimentación, uso de material descartable biodegradable, etc. (D4, O7) DO3. Desarrollar planes con beneficios, para nuestros clientes frecuentes que nos permita mejorar el seguimiento post servicio. (D5, O7) DO4. Implementar programa de incentivos para la fuerza de ventas del Hotel mediante nuestros canales de venta virtuales y evitar la venta por los operadores. (D2, D6, O5, O4) DO5. Optimizar y mejorar los procesos del Hotel, desde la reserva, venta, hospedaje y seguimiento de los clientes, minimizando los costos variables y fijos del hotel. (D1, O3) DO6. Diseñar programa de fidelización para nuestros clientes de negocios con paquetes que incluyan actividades recreativas en nuestra ciudad de tipo: cultural, gastronómico, social, etc. (D1, D2, O2, O4, O8, O10)	
		Estrategias FA	Estrategias DA
AMENAZAS A1. La oferta turística en el país, que genera trabajo a 1.3 millones de personas, está paralizada para suplir la cura del Covid-19. A2. La desaceleración del sector turismo provocará una pérdida económica de aproximadamente 21MM de dólares. A3. El Sector hoteles y restaurantes será el más afectado por la cancelación de eventos masivos, se estima reducción del empleo en -60%. A4. Búsquedas de hoteles en Perú cayeron 38% con respecto a mar-abr 2019. A5. Se proyecta una disminución del turismo en Sudamérica en -35% para el 2020 A6. En un escenario intermedio la llegada de turistas al Perú, vía aérea caerían en un -70% a Dic. 20. A7. Mincetur estima que turismo receptivo caera 65% este año por crisis sanitaria del Covid-19. A8. En el primer trimestre disminuyó el PBI en alojamiento y alimentación en -10.6% A9. Perú perderá 3 millones de turistas extranjeros al cierre del 2020 A10. Aumento del endeudamiento, inflación y presión tributaria A11. Inestabilidad Política - Económica del país debido al impacto que está tienen en los turistas, sobre todo extranjero. A12. El Perú se encuentra en lista de países no recomendados para viajar debido al Covid-19. A13. El tiempo de implementación de los modelos de aislamiento social y sus protocolos.	FA1. Establecer alianzas estratégicas con proveedores para garantizar el abastecimiento de suministros que permita operar al hotel bajo los protocolos establecidos por el gobierno. (F1, F2, F6, F10, A13) FA2. Comunicar por nuestros canales virtuales la continuidad de atención de nuestros servicios, con la más alta calidad, instalaciones modernas y personal altamente capacitado. (F1, F2, F6, F10, A13) FA3. Establecer una política de costos y gastos que permita controlar la situación financiera del hotel. (F4, F5, F8, A4, A8, A10)	DA1. Diseñar programa "Cedemos que unen", busca el desarrollo de alianzas entre los restaurantes emblemáticos y tradicionales, con el objetivo de ofrecer a nuestros huéspedes como alimentación, el menú de estos restaurantes y comenar que apoyamos en la reactivación de nuestro sector. (D2, D6, A1, A3, A13) DA2. Crear alianzas con comunidades productoras de alimentos, para el desarrollo del programa: "Del campo a su habitación", que busca incentivar apoyar a las comunidades en la compra de sus productos y que puedan ser ofrecidos como parte de la oferta alimenticia del hotel. (D2, D4, A1, A2, A5, A8) DA3. Comunicar a través de nuestras redes sociales y canales digitales, que "nos hacemos cargo", con el objetivo de informar que somos de las pocas empresas que mantiene a todo su personal, mostrando nuestra cultura de cuidado y enfoque en nuestro personal. (D4, D6, A1, A3)	

Fuente: Fred 2017. Elaboración propia 2020

2. Matriz de evaluación Peyea

Si bien el hotel ha crecido en los últimos periodos y estaba acorde con un mercado estable; actualmente, debido a la pandemia, se encuentra en un escenario inestable y con gran incertidumbre para el sector. En este sentido, se utiliza la matriz PEYEA (Fred 2017) que permite evaluar el posicionamiento interno y externo. Estos son los resultados:

Tabla 26. Matriz de evaluación Peyea

Fuerza Financiera (FF)			(+1 a+7)	Ponderado
1	Retorno sobre la inversión (ROI)		2	4.29
2	Apalancamiento		5	
3	Liquidez		6	
4	Capital de Trabajo		7	
5	Flujo de efectivo		5	
6	Utilidad por acción		2	
7	Relación precio/utilidades		3	

Estabilidad del Entorno (EE)			(-1 a-7)	Ponderado
1	Cambios tecnológicos		-4	-4.56
2	Tasa inflacionaria		-2	
3	Tipo de cambio		-3	
4	Varibilidad de la demanda		-6	
5	Rango de precios del servicio de la competencia		-5	
6	Barreras de ingreso al mercado		-3	
7	Presión competitiva		-5	
8	Facilidad para salir del mercado		-6	
9	Riesgo involucrado en el negocio		-7	

Posición Estratégica Interna Ventaja Competitiva (VC)			Puntaje (-1 a-7)	Promedio
1	Participación de mercado		-5	-3.67
2	Calidad de Servicio		-2	
3	Lealtad del cliente		-5	
4	Uso de a capacidad instalada		-3	
5	Tecnología del Know How		-3	
6	Control sobre proveedores y distribuidores		-4	

Posición Estratégica Externa Fuerza de la Industria (FI)			Puntaje (+1 a+7)	Promedio
1	Potencial de crecimiento		1	3.14
2	Potencial de utilidades		2	
3	Estabilidad financiera		2	
4	Grado de apalancamiento		5	
5	Uso de recursos		5	
6	Facilidad de ingreso al mercado		4	
7	Productividad, uso de la capacidad física instalada		3	

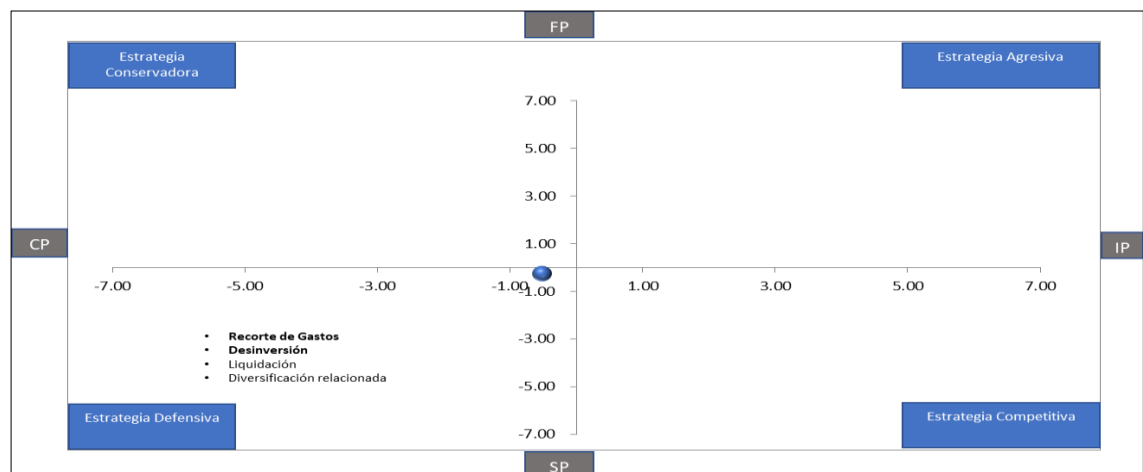
Fuente: Fred 2017. Elaboración propia 2020

Coordenadas del vector direccional:

$$\text{Eje x: } -3,67 + (+3,14) = -0,52$$

$$\text{Eje y: } -4,56 + (+4,29) = -0,27$$

Gráfico 7. Matriz Peyea



Fuente: Fred 2017. Elaboración propia 2020

Como se aprecia en el gráfico anterior, el Hotel Le Bonheur se ubica en el cuadrante defensivo (el cuadrante inferior izquierdo) de la matriz Peyea. Esto significa que el hotel está en una situación delicada y necesita enfocarse en rectificar sus debilidades y evitar las amenazas, con el propósito de mantener la sostenibilidad y continuidad de sus operaciones (Fred 2017).

Por tanto, de acuerdo con la evaluación es posible elegir una estrategia de recorte de gastos y desinversión.

3. Matriz de la estrategia principal

En esta oportunidad, para seguir evaluando y formulando estrategias alternativas, se utiliza la herramienta de matriz de la herramienta principal, la misma que es evaluada en dos dimensiones principales: (i) posición competitiva y (ii) crecimiento de mercado (Fred 2017). A continuación, se desarrolla el análisis:

Posición competitiva: El hotel se encuentra en una posición competitiva débil, debido a lo siguiente:

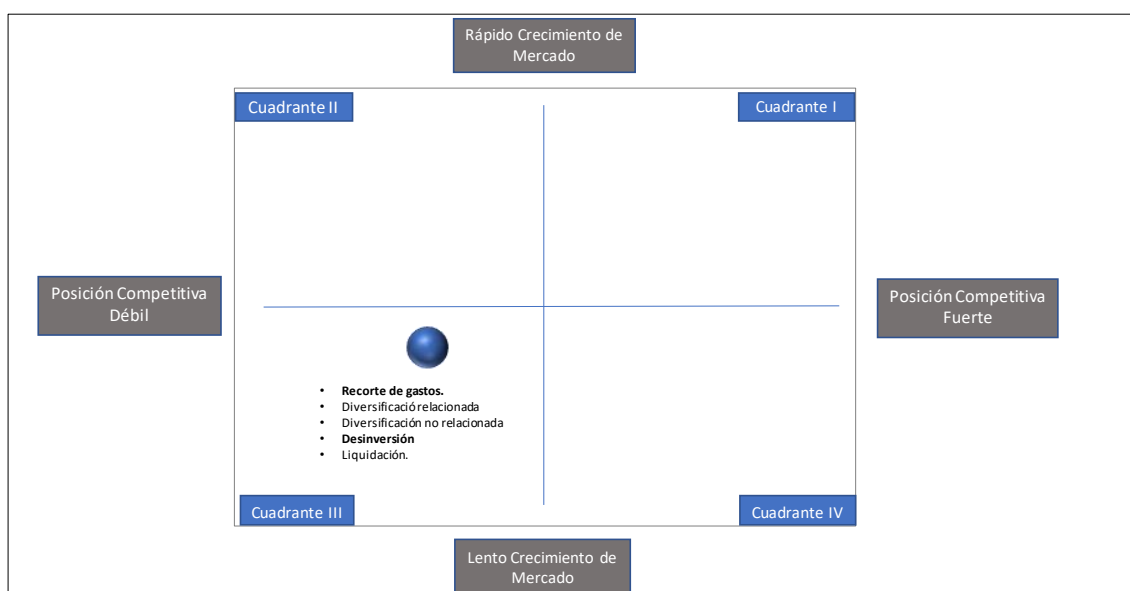
- Si bien al 2019 los principales indicadores de beneficio neto, EBITDA, ocupabilidad, apalancamiento, capital de trabajo, entre otros, fueron muy atractivos; debido a la situación actual, cada uno de los indicadores mencionados ha tenido cambios radicales. Por ejemplo, la ocupabilidad, al cierre de julio, se encuentra en 46 %, que representa una caída del 40 % aproximadamente, respecto al mismo periodo en el 2019 (2019: 7.996, 2020: 4.800 noches vendidas).
- Como se mencionó en el capítulo del perfil del consumidor, la proyección de la demanda del hotel para este 2020 tendrá como escenario pesimista una contracción del -80 % de la demanda, respecto al 2019.
- De acuerdo con las proyecciones realizadas para el 2020 y 2021, al bajar la ocupabilidad del hotel y mantener los costos fijos; generará que el EBIT se reduzca sustancialmente en más de 40 pp para el 2020 y más de 50 pp para el 2021, respecto al 2019.

Crecimiento de mercado en el Perú:

- De acuerdo con lo mencionado y a pesar de la variación promedio anual de ingreso de turistas es de 5,6 %, de acuerdo a cifras proporcionadas por Mincetur, se tuvo un decrecimiento de -1,08 % en el año 2019 con respecto al periodo anterior.

- Debido a la situación actual por la pandemia, existe una gran incertidumbre en el sector, con proyecciones poco favorables, por lo que se espera una fuerte contracción en ventas y retraso en las inversiones programadas para este y el próximo año, dado que el escenario es poco optimista para los inversionistas.
- Se contactó a los hoteles de cinco estrellas situados en San Isidro y Miraflores, así se obtuvo información real respecto de los servicios y paquetes que está ofreciendo la competencia directa. De este estudio se identificó que dos hoteles no estaban operando: Belmond y Westin. Asimismo se constató que los hoteles Marriot, Country Club, Los Delfines y Radisson El Bosque están atendiendo servicios de alojamiento, los cuales incluyen desayuno y en el caso de empresas corporativas el paquete completo de desayuno, almuerzo y comida.

Gráfico 8. Matriz de la estrategia principal de David



Fuente: David 2017. Elaboración propia 2020

Sobre la base del análisis realizado de la matriz de la estrategia principal, el hotel se ubica en el cuadrante III, es decir, tiene una baja posición competitiva y se encuentra en una industria de crecimiento lento y retraído, por lo que está en búsqueda de recorte de gastos y desinversión.

4. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

Una vez definidas las estrategias de la etapa de la adecuación, se procede a calificar y analizar las estrategias y acciones alternativas resultantes de las matrices FODA, Peyea y de la estrategia

principal y se ponderan de acuerdo a su impacto y atractivo con las variables de las matrices EFI y EFE.

Como primer paso se clasifica las estrategias y acciones, eligiendo cuatro (ver anexo 3):

- Alianzas estratégicas
- Calidad de servicio, mejora de procesos, protocolos Covid-19
- Mejora de TI, canales digitales y redes sociales
- Promoción y segmentación

Con el resultado de esta matriz, al realizar la ponderación se visualiza que las estrategias más atractivas a implementar serían:

- Promoción y segmentación
- Calidad de servicio, mejora de procesos y protocolos Covid-19

Finalmente, con esta matriz, se concluye el capítulo de elección de la estrategia, en el cual se analizan los principales factores internos y externos que impactan al hotel, lo que permitirá tener dos lineamientos específicos para alcanzar la visión del negocio en estos tiempos.

Capítulo VII. Planeamiento estratégico 2020-2024

En este capítulo se desarrolla la propuesta de plan estratégico: recoger las decisiones estratégicas corporativas, que se han decidido y que se ejecutarán en los siguientes cinco años, para lograr un hotel competitivo y que permita satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés (Ancín 2012).

1. Visión

“Ser el hotel 5 estrellas referente en el distrito de San Isidro, gracias a nuestros colaboradores, excelencia en el servicio y resultados extraordinarios” (Casa Andina Hoteles 2020a).

2. Misión

La misión del Hotel Le Bonheur San Isidro (3) es ser una empresa familiar comprometida con la satisfacción de nuestros clientes (1), siendo la calidad (2) nuestra carta de presentación (6), ofreciéndoles un trato muy cercano y amable de nuestros colaboradores (9) altamente capacitados (7) durante su estadía, mediante la mejor infraestructura y tecnología (4); generando la mayor rentabilidad para sus accionistas (5) y socialmente responsable (8) (Kaktus Hotels 2020).

Se desarrolla los componentes de la misión tomando como base a David (2017), los cuales se detallan en siguiente tabla:

Tabla 27. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
Cliente (1)	Los clientes son las personas de negocio y turistas que buscan hospedarse en un lugar cómodo, acogedor, tranquilo y que brinde propuestas adicionales como la gastronomía peruana, centro de convenciones (actividades culturales) y centro de belleza o spa (gimnasio, piscina).
Servicio (2)	Se brinda un servicio de alojamiento caracterizado, por una alta calidad sobre la base de la experiencia que tienen los clientes con los colaboradores altamente capacitados y poder atender sus requerimientos cuando lo soliciten.
Mercado (3)	Hoteles de cinco estrellas ubicados en San Isidro
Tecnología (4)	El hotel se encuentra equipado con la más moderna tecnología: acceso a internet de alta velocidad, acceso a las habitaciones con huellas dactilares, climatizador automático en cada habitación, control de luces desde el celular, televisores de alta gama, baños tipo spa (ducha tipo lluvia, tinas hidromasaje) y sala de eventos completamente implementadas (proyectores, mesas, sillas, sistemas de audio, video y de videoconferencia). Cuenta con canales digitales para poder registrarse en línea, realizar reservas y pagar el servicio.
Preocupación por la supervivencia, el	Comprometidos con la sostenibilidad del hotel en el tiempo, con solidez financiera y buscando rentabilizar al máximo las acciones del hotel, generando mayor ganancia a los accionistas.

Componentes	Análisis de la misión
crecimiento y la rentabilidad (5)	
Filosofía (6)	La condición de hotel independiente permite cuidar y ofrecer a los clientes un trato personal, con el mejor servicio, de los colaboradores. Por ello, una de las decisiones fue que no hubiera horarios a la hora de desayunar, pudiendo descansar sin privarse de un buen desayuno ecológico. Solo se debe reservar e indicar la hora. Los recepcionistas, que están las 24 horas, lo prepararán y servirán muy gustosamente. La misión como hotel “a tu medida” es la de dejar una bonita huella en los clientes y que no olviden la experiencia vivida en San Isidro (Hotel Alamo 2020).
Concepto de sí mismo (7)	Para garantizar la calidad de servicio, el hotel se enfoca en invertir en la capacitación y preparación de su personal, buscando que cada momento sea inolvidable para los clientes. Dándoles autonomía ante ciertos eventos con la finalidad de que le brinden soluciones de manera rápida satisfaciendo inmediatamente al cliente y posicionándose en su mente.
Preocupación por la imagen pública (8)	El hotel cumple con las normas, estándares y procedimientos de calidad y cuidado del medio ambiente; contando con las siguientes certificaciones: 9001 y 14001.
Preocupación por los empleados (9)	Los empleados son el principal activo; la administración se preocupa por su crecimiento personal, familiar y profesional.

Fuente: Fred 2017. Elaboración propia 2020

3. Valores

Los valores del Hotel Le Bonheur están basados en el trabajo y la mejora continua:

- Actitud positiva y empatía: El equipo está preparado para cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes, mostrándose feliz y dispuesto a ayudar.
- Trabajo en equipo y excelencia: La clave del éxito es el capital humano, un equipo que trabaja para la satisfacción el cliente y de uno mismo.
- Vocación de servicio y confianza: Generar un vínculo de confianza de que los clientes serán satisfechos en sus necesidades y deseos; y que el personal estará ahí cuando lo necesiten.
- Diseño e innovación: Detectar nuevas necesidades e identificar oportunidades en un mercado dinámico y cambiante, guiando el trabajo creativo.

4. Cultura organizacional

El Hotel Le Bonheur tiene como motores principales a sus colaboradores y a sus huéspedes. La cultura organizacional del hotel se enfoca en lo siguiente:

- Tener un equipo de profesionales sólidos, con integridad personal, que sepan trabajar en equipo, con respeto entre todos y puedan opinar abierta y transparentemente.
- Reforzar la cultura de reconocimiento y la meritocracia entre sus colaboradores.
- Incentivar el liderazgo orientado a una cultura de trabajo en equipo.
- Eliminar cualquier acto de hostigamiento que pretenda vulnerar los derechos de los trabajadores o huéspedes.

- Buscar brindar un servicio personalizado. Cada colaborador tiene que saber el nombre de los huéspedes para que puedan establecer relaciones de largo plazo.

5. Objetivo general

Implementar un plan estratégico que permita al hotel posicionarse en la mente del consumidor, como “hotel de cinco estrellas”, incrementando su rentabilidad y participación de mercado.

6. Fase de contingencia

La situación actual es uno de los peores momentos en la industria hotelera; la pandemia de la Covid-19 está generando aproximadamente S/ 7 mil millones en pérdidas (Hurtado de Mendoza 2020). En estos momentos debe enfocarse en cumplir y brindar un adecuado protocolo de bioseguridad, proteger la integridad de los huéspedes, buscar constantemente mejorar e incrementar las ventas, rentabilidad y productividad, monitoreando las posibles vulnerabilidades en los procesos, revisar el impacto económico minimizando al máximo el riesgo financiero (Deloitte 2020).

6.1. Alcance temporal

De acuerdo con el análisis realizado, se considera que el periodo de emergencia en el hotel será de dos años: 2020-2021.

6.2. Objetivos estratégicos

El hotel debe enfrentar esta crisis, para lo cual ha definido los siguientes objetivos sobre la base del análisis realizado en la selección de estrategia: calidad de servicio, mejora de procesos y protocolos Covid-19.

- Objetivo de rentabilidad: Mantener una adecuada situación financiera a corto plazo, contando con liquidez ($\geq 1x$) y márgenes ajustados que brinden rentabilidad positiva ($> 0\%$) para estos periodos.
- Objetivo de crecimiento: Debido a la incertidumbre que atraviesa la industria hotelera, no es factible proyectar un crecimiento; sin embargo, el objetivo es que las ventas cubran los costos y gastos.

- Objetivos de sostenibilidad: (i) Alcanzar el 95 % como mínimo de satisfacción promedio entre los clientes (huéspedes y empresas), (ii) obtener un grado de satisfacción de los colaboradores ≥ 90 %, y (iii) mantener las condiciones de infraestructura al 100 %.

6.3. Supuestos base de la operatividad

- Avances sustanciales en la creación de la vacuna contra la Covid-19 (Ministerio de Salud [Minsa] 2020).
- La necesidad del no contagio de personal de las empresas mineras hará que solicite servicios de alojamiento y alimentación para su control, monitoreo y prevención (Compañía Minera Antamina 2020a) (Compañía Minera Antamina 2020b).
- El cumplimiento de los protocolos ayudará a minimizar el riesgo del contagio de los clientes y colaboradores (Mincetur 2020b).
- La reactivación económica de las industrias relacionadas: transporte y suministros de alimentos asegurarán la operatividad del hotel (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] 2020).
- Existencia del programa de gobierno Reactiva Perú (MEF 2020b).
- Estimación de la actividad turística en el mundo 2020 -80 %, 2021 30 % respecto al año anterior (OMT 2020a).

6.4. Escenarios previstos

De acuerdo con los supuestos, se estima los siguientes escenarios:

- Escenario A: Lenta recuperación del sector turismo con incertidumbre en la fecha de distribución de vacunas en el Perú y con acciones del gobierno priorizando los sectores denominados esenciales en la reactivación económica (Ministerio de Defensa [Mindef] 2020).
- Escenario B: Aseguramiento en el no contagio de trabajadores en el sector minero que busquen servicio de seguimiento y control que perdurará hasta que se encuentre una vacuna (Ministerio de Energía y Minas [Minem] 2020).

6.5. Acciones estratégicas

- Contrato de exclusividad con Antamina por servicio de alojamiento de personal (*staff*) para realizar cuarentena durante un año con opción a renovación automática hasta diciembre de

2021. Ajuste del 60 % del precio por habitación, manteniendo un precio fijo por habitación de S/ 262,50 que incluye alojamiento y alimentación.
- Negociación con los accionistas para la reducción del pago de alquiler pasando de S/ 480.000 en el 2019 a S/ 225.000 en el 2020 y S/ 240.000 para el 2021.
 - Mantener al personal capacitado constantemente.
 - Incremento del presupuesto de la implementación de protocolos contra el Covid-19 y compra de los suministros biodegradables (descartables) (By Margaret Mastrogiacomo 2020).
 - Se decidió no realizar inversiones con el objetivo de tener una adecuada cobertura de deuda y mantener liquidez.
 - Se solicitó al banco estructurar la deuda que se mantenía a abril 2020 por S/ 697.429 extendiéndola hasta abril de 2026.

6.6.Dotación de recursos

- Infraestructura: El hotel cuenta con una capacidad instalada al 100 %, debido a las inversiones constantes que se realizaron en los periodos anteriores. Esto permite contar con instalaciones operativas en su totalidad y con altos estándares de calidad.
- Procesos y protocolos: Se cuenta con todos los protocolos exigidos por el Gobierno, lo que permite ofrecer un servicio de hospedaje confiable, asegurando el mínimo riesgo de contagio. Adicionalmente, se siguen optimizando los canales virtuales para mantenerse vigente en esta nueva normalidad.
- Personal activo: Para este periodo de emergencia se ha establecido un equipo que soporte las operaciones de todo el hotel y brinde el servicio de hospedaje y alimentación, manteniendo la calidad de servicio y los protocolos de bioseguridad. Para el 2021 se decidió incrementar al ejecutivo de ventas y al *community manager*, debido a que serán de gran ayuda en la fase de reactivación del hotel (2022).

Tabla 28. Personal fase contingencia

Personal (fase de contingencia)	2020	2021
Gerente General	1	1
Jefe de Administración y Finanzas	1	1
Contador/administrador	1	1
Ejecutivo de Ventas, Eventos y Banquete	0	1
<i>Community manager</i>	0	1
Supervisor de Alojamiento	1	1
Recepcionista	1	1
Auxiliar Limpieza-habitaciones (permanentes)	6	6
Auxiliar Lavandería y tintorería	1	1

Personal (fase de contingencia)	2020	2021
Cocinero	2	2
Room service (servicio a la habitación)	3	3
Total	17	19

Fuente: Elaboración propia 2020

6.7.Presupuestos

Presupuesto de Operaciones: El presupuesto asignado para el 2020 y 2021 en operaciones asciende a S/ 1.282.748 y S/ 1.207.372, respectivamente. Asimismo, se realizó una inversión en protocolos de bioseguridad que asciende a S/ 641.754 para el 2020 y S/ 453.853 para el 2021; es decir, representaron un 50 % y 37 % del total del presupuesto para cada año (ver anexo16).

Presupuesto de Recursos Humanos: Para el 2020 y 2021, el hotel contará con 17 y 19 trabajadores respectivamente, presupuestando S/ 868.474 y S/ 941.403 para estos periodos, lo que incluye todos los beneficios sociales. El hotel realizó todos los esfuerzos con la finalidad de mantener a su personal y cumplir con el pago de sus sueldos y salarios de manera puntual (ver anexo16).

Presupuesto Marketing: El presupuesto asignado para los años 2020 y 2021 asciende a S/ 50.000 y S/ 105.000, respectivamente, siendo el foco la optimización de los canales virtuales (S/ 20.000 para ambos periodos) y la gestión de redes sociales (S/ 40.000 para el 2021) (ver anexo 16).

6.8.Proyecciones financieras (2020-2021)

Los supuestos financieros considerados al realizar las proyecciones se encuentran en el anexo 4.

6.9.Análisis financiero

- Ratios de liquidez

La empresa muestra una desmejora en los periodos 2020 y 2021. Esta situación está relacionada a la pandemia de la Covid-19, lo que trajo consigo una caída en los niveles de ventas y las mayores necesidades de liquidez para hacer frente a sus obligaciones con los proveedores. Cabe señalar que, a pesar de la reducción de la liquidez, la empresa aún es capaz de cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes, debido al contrato que se cerró con Antamina, lo que permitió llegar a un punto de equilibrio. La liquidez de la empresa se sustenta principalmente en las cuentas por cobrar y caja.

El capital de trabajo también muestra una situación de desmejora para la empresa. Esta situación está relacionada con los menores niveles de ventas que han ocasionado menores niveles cuentas por cobrar, en comparación con años anteriores.

- Ratios de gestión

Se mantienen estables y acordes con las políticas de la empresa.

- Ratios de solvencia

Si bien se observan adecuados niveles de apalancamiento, debido a la solidez patrimonial que maneja el hotel, la empresa cuenta con una ajustada cobertura de deuda para el primer año proyectado 2020 (0,92x), debido básicamente a la reducción de ventas e incrementos de costos y gastos que trae consigo la pandemia; sin embargo, puede asumir sus obligaciones, teniendo en consideración la caja que mantiene. Es importante mencionar que para el cálculo de cobertura de deuda del año 2020 no se considera la amortización de los S/ 500 M dado que se canceló contra la cuenta caja.

- Rentabilidad

El margen neto, retorno sobre activos y patrimonio proyectado para los años 2020 y 2021 muestran una caída importante, debido a las consecuencias que trae consigo la pandemia, como estrategia se cerró un contrato con la Compañía Minera Antamina, que si bien no generó grandes márgenes sí permitió cubrir los costos y gastos. Cabe señalar que en este periodo se tuvo que invertir en protocolos de seguridad, protocolos de mitigación del Covid-19 y limpieza; este es un tema de vital importancia para los huéspedes, debido al cambio de costumbres y exigencias por la pandemia.

A continuación, se analizan los indicadores financieros claves:

Tabla 29. Indicadores financieros claves

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ocupación hotel -%	63,99 %	61,79 %	55,55 %	65,08 %	68,30 %	76,15 %	57,92 %	75,00 %
Tarifa promedio ponderado de la habitación	381,32	377,69	457,40	466,13	475,60	474,19	267,91	187,50

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Beneficio bruto por habitación	63.046	58.966	66.212	87.191	97.033	108.068	46.694	41.404
Beneficio neto por habitación	12.920	6.089	15.641	31.061	42.292	50.949	3.745	857

Fuente: Elaboración propia 2020

Como se puede apreciar en la tabla, la ocupación del hotel se reduce a diciembre de 2020, debido a que a partir del 16 de marzo del 2020 inicia la cuarentena declarada por el Gobierno, lo que ocasionó cancelaciones de reservas. Así, en abril solo se logró una ocupabilidad del 5 %, por lo que fue necesario buscar acciones para mantener el hotel operativo en el mercado; en mayo y junio se comenzó a atender a Antamina puntualmente, por lo que se recuperó la ocupabilidad siendo de 25 % y 35 %, respectivamente. Debido a los buenos servicios brindados y habiendo cumplido los requisitos solicitados por Antamina, en julio se logró firmar un contrato anual para atender a sus empleados (ida y regreso de mina); si bien hubo una reducción de tarifa de un 60 %, este contrato ayuda a cubrir todos los gastos y costos, logrando incluso una utilidad mínima.

Se debe mencionar que si el hotel no realiza ninguna estrategia, las pérdidas serán insostenibles en el tiempo, lo que probablemente ocasionaría su liquidación o cierre, dado que sus ingresos estarían muy por debajo de sus costos y gastos. En ese sentido, en los anexos 14 y 16 se puede apreciar el balance general y el estado de ganancias y pérdidas sin estrategias. Adicionalmente, en el anexo 17 se muestra el flujo de caja económico sin estrategia para los periodos 2020-2021, en estos se muestra una reducción en ventas de -93,7 % en el año 2020, dada la reducción de la demanda (ocupabilidad) y del precio ofrecido por habitación, y a partir del 2021 se mostraría una recuperación progresiva; sin embargo, no se logra recuperar los niveles de ventas del 2019, a diciembre de 2021 vende S/ 410.179, lo que representa una caída en ventas del 91,7 % con respecto a diciembre de 2019, ventas de S/ 6.499.374.

7. Fase de reactivación

A partir del 2022, el hotel estima superar la etapa de contingencia de la pandemia. Así, entraría a la etapa de reactivación en la que se realizarán los mayores esfuerzos para lograr crecimiento en ventas, adecuados niveles financieros y generar mejor rentabilidad, de tal manera que los accionistas sientan que los esfuerzos realizados en los años 2020 y 2021 traerán beneficios.

7.1. Alcance temporal

De acuerdo con el análisis realizado, se considera que el periodo de reactivación iniciará el año 2022 y se realiza una proyección hasta el año 2024.

7.2. Visión

“Ser reconocido como uno de los tres mejores hoteles en el distrito de San Isidro, con un servicio de calidad y protocolos de bioseguridad, que garantice la seguridad a cada uno de nuestros huéspedes”.

7.3. Estrategia competitiva

La estrategia principal será de enfoque en diferenciación.

7.4. Objetivos estratégicos

Rentabilidad

- A pesar de la situación de incertidumbre actual, se proyecta una rentabilidad promedio anual neta del 15 %, debido a los planes y acciones que se realizará en cada uno de los segmentos.

Crecimiento

- El objetivo de crecimiento para esta etapa será mantener un 20 % en recuperación promedio anual de las ventas totales; sin embargo, debido a la incertidumbre que atraviesa la industria hotelera será evaluado y de ser necesario ajustado al cierre de cada año.
- Desarrollar planes con beneficio para los clientes que permitan mantener como mínimo una ocupabilidad promedio anual mayor al 50 %.

Sostenibilidad

- Obtener un 95 % como mínimo de satisfacción promedio entre los clientes (huéspedes y empresas)
- Obtener un nivel de clima laboral en los colaboradores ≥ 95 %
- Mantener las condiciones de infraestructura al 100 %
- Mantener el ratio de cobertura de la deuda ≥ 1.2
- Mantener el ratio de liquidez ≥ 1

- Mantener un capital de trabajo mayor a 1 millón
- Rentabilizar el uso de productos ecoamigables o biodegradables

7.5. Supuestos base de operatividad

- Se espera contar con las vacunas para enfrentar el Covid-19 (Minsa 2020).
- La reactivación económica del sector turismo recuperara sus niveles a partir del año 2024, respecto al año 2019 (World Tourism Organization [UNWTO] 2020) (Seminario 2020) (MEF 2020c).
- Se espera que la demanda del segmento corporativo se reactive a partir del 2022 (Canales 2020, Lozano 2020).
- Los servicios de alojamiento incluirán comida a las habitaciones (Hilton Lima Miraflores 2020, Delfines Hotel & Convention Center 2020a, Country Club Lima Hotel 2020).
- Contar con precios de insumos sin variaciones, debido a la regulación de la demanda en todos los niveles (Andina Agencia Peruana de Noticias 2020, Grupo Verona 2020).
- Los protocolos Covid-19 serán considerados como requisitos mínimos para los servicios de hospedaje (PromPerú 2020, Mincetur 2020b).
- Uso de material ecoamigable o biodegradable en la industria hotelera (Aintzane 2020).
- Crecimiento de ventas en paquete turístico por plataformas virtuales, mediante asesorías, mayor seguridad con el apoyo de la tecnología (Condé Nast Traveller 2020, Trivago 2020, PromPerú 2020).
- La necesidad del no contagio de personal de las empresas mineras hará que solicite servicios de alojamiento y alimentación para su control, monitoreo y prevención (Compañía Minera Antamina 2020a y 2020b).
- El cumplimiento de los protocolos ayudará a minimizar el riesgo del contagio de los clientes y colaboradores (Mincetur 2020b).

7.6. Escenarios previstos

De acuerdo con los supuestos se estima los siguientes escenarios:

- Escenario A: Recuperación de la actividad económica en el sector turismo nacional y extranjero, gracias a la implementación de protocolos y la existencia de vacuna de prevención Covid-19.

- Escenario B: Incremento de las ventas por medio de las plataformas digitales, operadores virtuales, con tecnología que simplifique procesos, reduzca el contacto y adapte los servicios a las necesidades de las personas.

7.7. Acciones estratégicas

- Desarrollar planes con beneficios para los clientes frecuentes que permita brindar un servicio personalizado e incrementando la ocupabilidad y las ventas en el hotel.
- Diseñar programas de fidelización para los clientes y socios estratégicos, con paquetes que incluyan actividades culturales, gastronómicas, sociales, entre otras.
- Dada la experiencia en la etapa de contingencia, se desarrollarán convenios con empresas corporativas a fin de brindarles servicios integrales que les garanticen la seguridad, control y prevención del Covid-19.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores, para garantizar el abastecimiento de los suministros y que permitan mantener la calidad de los servicios en cada uno de los procesos.
- Buscar sociedades con operadores turísticos internacionales.
- Establecer una estructura organizativa que potencie y lidere las principales áreas del negocio y que permita fortalecer las áreas de apoyo mediante la gestión de las gerencias y jefaturas.

Capítulo VIII. Planes funcionales

En este capítulo se desarrolla tácticamente y a detalle las acciones que permitan cumplir con los objetivos de forma precisa y mediante las estrategias elegidas. Esto permitirá desarrollar un adecuado funcionamiento y operación del hotel.

1. Plan de marketing

Se desarrolla la propuesta de plan de marketing, que alinea el objetivo de reactivación en el sector:

- Objetivo

Recuperar los volúmenes de venta y los índices de ocupabilidad respecto al año 2019, buscando maximizar la rentabilidad y participación de mercado. De acuerdo con los supuestos en la etapa de reactivación, el hotel mantendrá en promedio la cantidad de noches vendida en el periodo 2022-2024 con respecto al periodo 2020-2021. Respecto de las ventas se proyecta una recuperación promedio anual del 20 % para el periodo 2022-2024 respecto de la etapa de contingencia, debido a la regularización precios y a la venta de servicios complementarios (alimentos, bebidas y eventos).

Tabla 30. Objetivos de marketing

Objetivo	2022 (año 1)	2023 (año 2)	2024 (año 3)
Venta totales	S/ 4.258.800	S/ 5.711.200	S/ 7.074.000
Cantidad de noche de hospedaje	9.900	10.800	12.600
Ocupabilidad	55 %	60 %	70 %
Satisfacción de los clientes	95 %	96 %	96 %

Fuente: Elaboración propia 2020

- Objetivos perceptuales (cualitativos)
 - Ser reconocido entre los mejores hoteles para el año 2024, por World Travel Awards.
 - Ser reconocido entre los mejores hoteles de negocios líder para el año 2024, por World Travel Awards.
 - Tener una calificación en un rango de 1 a 10, mayor a 8 de la experiencia de los huéspedes, medibles a través de las online travel agencies para el año 2024.
 - Lograr la recertificación anual del sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2015 por SGS Perú.

- Estrategia

La estrategia para desarrollar e implementar serán las 8 P del marketing mix y, además, una estrategia de comunicación activa con cada uno de los segmentos, de forma continua mediante las redes sociales y plataformas digitales.

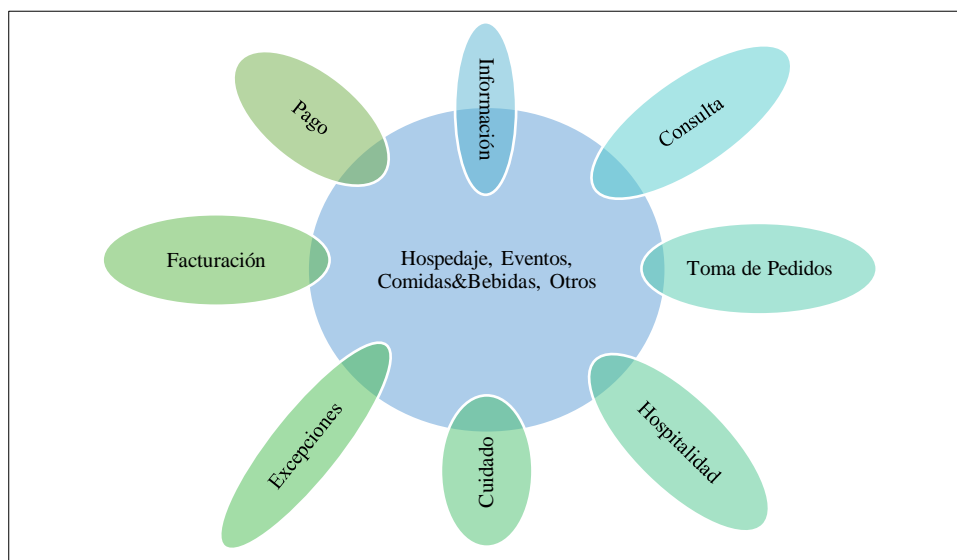
- Acciones estratégicas

- Estrategias del marketing mix (8 P)

➤ Servicio-flor de servicio (Lovelock y Wirtz 2009): Debido a la situación actual se definen los atributos del modelo de la flor de servicio, para la propuesta de valor post Covid-19 (ver gráfico 9 y tabla 31), para los siguientes segmentos de clientes:

- Cliente corporativo: El principal cliente será el de negocios o corporativo, que busca utilizar las instalaciones para aislamiento del personal (cuarentena), desarrollo de eventos y actividades propias de sus negocios y donde requieran espacios, servicios multimedia, *catering*, restaurant, spa y gimnasio, etc.
- Turista extranjero y nacional: Su perfil es: en su mayoría masculino, soltero y su motivo de visita a Lima es por negocios y vacaciones.

Gráfico 9. Flor del servicio



Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 31. Detalle flor servicio

Información	<p>Canales de venta: Se cuenta con los siguientes canales de ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta mostrador y programas de fidelización del cliente. • Canales de ventas secundarios (venta a través de operadores) como Kallak, Hoteles, E-Destinos, Booking, Despegar, Expedia, Tripadvisor, Trivago. • Agencias de viajes. • Los sistemas de distribución global (GDS)¹ como Worldspan, Galileo y Apollo. <p>Horarios de atención: 24 horas al día y 7 días a la semana. Registro de entrada y salida: <i>check in</i> 3:00 p.m. y <i>check out</i> 12p.m. Precios: publicados y actualizados en nuestros canales de venta.</p>
Consulta:	Se cuenta con un <i>call center</i> 24/7 un servicio de posventa que brinda información sobre la experiencia de los huéspedes para seguir mejorando nuestros estándares.
Toma de pedidos	Se cuenta con un sistema de gestión hotelera, que automatiza las actividades como: módulo de reservas, <i>check in</i> , <i>check out</i> , gastos del cliente, etc. Buscando optimizar el tiempo y esfuerzo para tomar los pedidos.
Hospitalidad	Como parte de la cultura organizacional, se promueve el valor de vocación de servicio y confianza, que busca superar las expectativas de los clientes generando vínculos cuando lo necesiten.
Cuidado	Brindar seguridad a los clientes es uno de los pilares dentro del hotel, por lo que se mantendrán los protocolos de bioseguridad y resguardo de objetos personales.
Excepciones	De ser necesario estarán preparados para manejar situaciones especiales y solucionar problemas de cualquier discrepancia o reclamos
Facturación	Se cuenta con servicio de facturación electrónica, que permite emitir el comprobante requerido por el cliente (factura o boleta).
Pago	Se tiene disponibilidad de pago con todos los medios: efectivo, tarjeta de crédito, cheques, transferencias, etc.

Fuente: Elaboración propia 2020

- Plaza

La prestación de los servicios ofrecidos se llevará a cabo únicamente en las instalaciones del hotel, donde los clientes podrán contratar los servicios a través de los diferentes canales:

- Flujo de información y promoción: El hotel cuenta con protocolos de comunicación, información y plataformas digitales, así como los canales de venta y toma de pedidos.
- Flujo de negociación: Se negociará con clientes corporativos contratos donde se establecerán las noches contratadas, plazos, forma de pago, clase de habitación, fechas, entre otros, de igual forma con turistas nacionales o extranjeros.
- Flujo del servicio: En las instalaciones del hotel, con protocolos definidos por proceso.

- Precio

De acuerdo con el análisis de tarifas de los hoteles de cinco estrellas en el distrito de San Isidro detallado en el perfil del consumidor, en el capítulo V, la estrategia de fijación de precios se

¹ Global Distribution System (GDS) es una red informática grande y, al mismo tiempo una herramienta de reserva que transfiere el inventario y las tarifas de los hoteles a los agentes de viajes y les permite realizar reservas.

establece teniendo como referencia el promedio de los cuatro mejores hoteles de cinco estrellas (Country Club Lima Hotel, Hyatt Centric, Swissotel Lima, The Westin Lima Hotel & Convention Center) en San Isidro (Kotler y Keller 2016) y, además, de acuerdo con los supuestos detallados en el planeamiento estratégico, periodo 2022-2024. El hotel proyecta las siguientes tarifas:

Tabla 32. Precio de venta Hotel Le Bonheur

	2022	2023	2024
Promedio de tarifa estimada del Hotel Le Bonheur post Covid-19	S/ 394	S/ 474	S/ 490

Fuente: Elaboración propia 2020

De la misma forma, se definen los precios para los servicios complementarios:

Tabla 33. Precio de venta de servicios complementarios

	2022	2023	2024
Alquiler sala de eventos (incluye equipo multimedia)	S/ 4,500	S/8,000	S/11,000
Comidas y bebidas (precio/hab)	S/ 100	S/ 100	S/ 100
Promociones (Noche de Bodas, San Valentín, Finaliza la rutina)	Según campaña	Según campaña	Según campaña

Fuente: Elaboración propia 2020

- Promoción

Desde el 2022, se definen las siguientes promociones como pilares que permitan acelerar la decisión de compra de los clientes en la etapa de reactivación y los siguientes años, los cuales incentivarán a utilizar cualquiera de los servicios que brinda el hotel (ver anexo 8).

- Entorno físico

El hotel se encuentra estratégicamente ubicado en el centro de San Isidro, a una distancia de 14 km y un trayecto de aproximadamente 40 minutos desde del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, y con acceso rápido a varios distritos céntricos de la ciudad.

- Personal

Las estrategias enfocadas al personal del hotel se desarrollarán en el plan de recursos humanos.

- Productividad y calidad

Las estrategias enfocadas a la productividad y calidad del servicio se desarrollarán en el plan de operaciones.

- Alianzas estratégicas

Como parte de las acciones que desarrollará el hotel, buscará afianzar alianzas estratégicas con empresas afines como transporte y turismo local, con el objetivo de brindar opciones integrales a los clientes, asegurando los protocolos necesarios de bioseguridad.

- Estrategia de comunicación y publicidad

La estrategia elegida será desarrollada de dos formas:

- Medios masivos: Publicidad ATL (*above the line*) o “encima de la línea”; esta refiere a la publicidad que se realiza de gran alcance y en general, menos segmentada. Se invertirá en publicidad en prensa y en televisión.
- Segmentados: Publicidad BTL (*below the line*) o “debajo de la línea”. Se busca crear un impacto específico en los segmentos. Publicidad pública, campañas de *email* marketing directo, patrocinio, activaciones y marketing en el punto de venta (corporativo).

- Dotación de recursos

Se detalla en el plan de recursos humanos.

- Presupuesto

A continuación, se detalla el presupuesto de marketing y sus principales actividades.

Tabla 34. Presupuesto de marketing

Presupuesto de Marketing		Año 3	Año 4	Año 5
		2022	2023	2024
1	Elaboración de merchandising del hotel	S/ 20,000	S/ 30,000	S/ 35,000
2	Reunión con la Sociedad de Hoteles del Perú y con instituciones de turismo (Mincetur, Servicio de Protección al Turista (STP), Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Promperú, etc)[1]	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000
3	Promocionar el hotel ante los medios de comunicación	S/ 50,000	S/ 50,000	S/ 50,000
4	Desarrollo, optimización, actualización, mantenimiento, de canales y contenido web (programador, infraestructur tecnológica)	S/ 40,000	S/ 40,000	S/ 40,000
5	Gestión de redes sociales, contenido y manejo de Leads a cargo de un Community Manager	S/ 40,000	S/ 40,000	S/ 40,000
6	Realizar la encuesta de satisfacción al cliente	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000
7	Realizar eventos de visitas corporativas con empresas de la zona de influencia para que conozcan	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000
8	Entregar obsequios en fechas importantes	S/ 10,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Presupuesto de Marketing Propio		S/ 195,000	S/ 210,000	S/ 215,000

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Plan de operaciones

Este plan le permitirá al hotel asegurar que la propuesta de valor se materialice de manera efectiva durante la prestación del servicio a los huéspedes y clientes corporativos, considerando el impacto que tuvo la pandemia en la industria hotelera. Además, se detallan los procesos operacionales y las áreas de apoyo requeridos.

- **Objetivos de operaciones**

El objetivo principal del hotel está orientado a incrementar la calidad de su servicio, desarrollando procesos y controles que aseguren las operaciones de alojamiento, eventos, alimentos y bebidas, y otros (spa y gimnasio). Para ello, el área de operaciones busca constantemente gestionar sus recursos y optimizarlos mediante la ejecución estricta de su presupuesto establecido.

- **Objetivos específicos**

Tabla 35. Objetivos específicos de operaciones

Propuesta de valor	Naturaleza de los objetivos específicos	2022	2023	2024
Servicio de calidad (personalizado)	Asegurar protocolos de bioseguridad (post-Covid-19)	100 %	100 %	100 %
	Recertificación de ISO 9001:2015	100 %	100 %	100 %

Propuesta de valor	Naturaleza de los objetivos específicos	2022	2023	2024
	Cumplir protocolos de bienvenida	100 %	100 %	100 %
	Cumplir protocolos de seguridad	100 %	100 %	100 %
	Auditoría externa de los procesos	100 %	100 %	100 %
Instalaciones modernas	Mantener en óptimas condiciones la edificación	100 %	100 %	100 %
	Mantener en óptimas condiciones los equipos	100 %	100 %	100 %
Servicios integrales	Implementar y mantener alianzas estratégicas con servicios de movilidad y turismo	100 %	100 %	100 %

Fuente: Elaboración propia 2020

- Estrategia

Empoderar y descentralizar el área de operaciones del hotel, dotándolos de recursos, presupuesto y mejora de procesos. Asignando un gerente de operaciones que garantice el cumplimiento de los objetivos del área.

- Acciones estratégicas

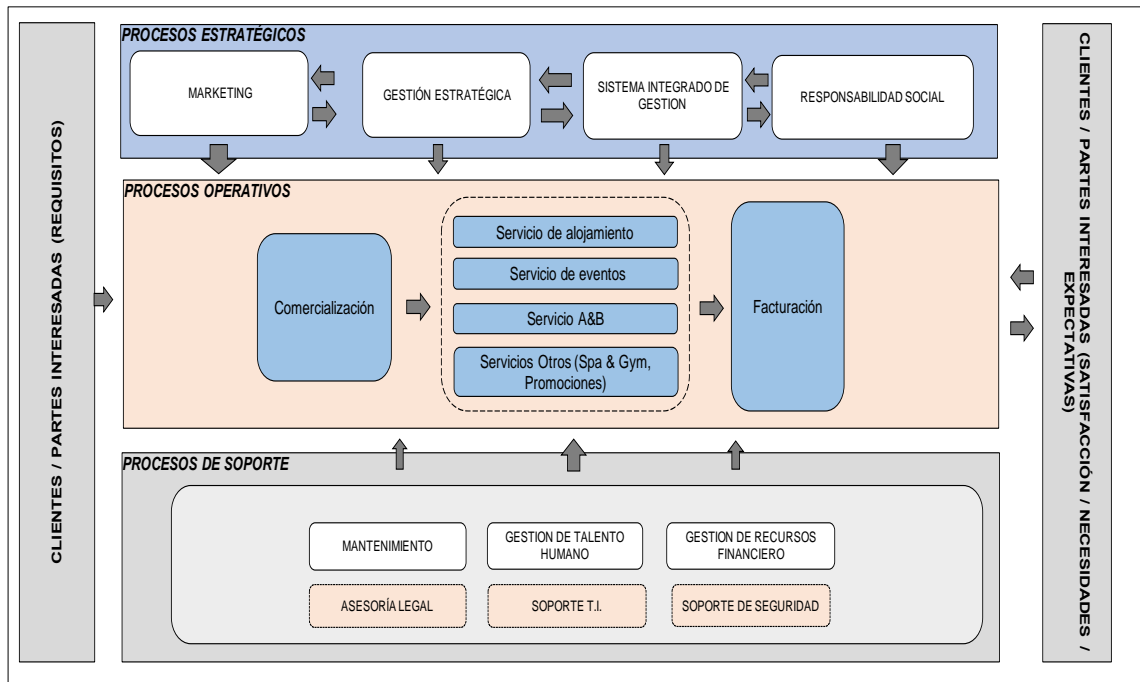
Para la ejecución de la estrategia definida, es necesario realizar las siguientes acciones:

- Análisis y diseño del flujo integral de los procesos del hotel
- Cumplimiento y ejecución del plan de mantenimiento del hotel
- Buscar socios estratégicos, que aseguren la calidad de los servicios

- Gestión por procesos

En el siguiente gráfico se muestra el mapa de procesos planteado por el hotel que describe la secuencia de sus procesos, para el logro de los objetivos.

Gráfico 10. Mapa de procesos



Fuente: Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) 2015. Elaboración propia 2020

- **Diseño del servicio**

El hotel se concentrará en la prestación de servicios bajo la estrategia de promoción y segmentación, para lo cual necesita realizar mejoras en sus procesos e infraestructura, optimizando recursos y ejecutando el presupuesto. Los servicios que brinda son los siguientes:

- Servicio de alojamiento: El hotel ofrece a sus huéspedes una experiencia inolvidable; las habitaciones cuentan con una elegante decoración, amplias y luminosas; ofrece todo el confort para enriquecer la estadía en San Isidro. Los huéspedes disfrutan de camas cómodas, aire acondicionado, calefacción, secadora de pelo, caja de seguridad, wifi, minibar, televisión por cable (pantalla plana), batas, pantuflas, adaptador de enchufes, espejo amplio, entre otros. En el anexo 9 se detalla el flujo de procesos del servicio de alojamiento.
- Eventos: El hotel brinda el servicio de alquiler de sala, equipos audiovisuales, *catering*, almuerzos, entre otros, para eventos corporativos y reuniones de negocio.
- Servicio de alimentos y bebidas: El hotel ofrece una auténtica experiencia culinaria, el restaurante y bar es un espacio imperdible en el recorrido gastronómico del Perú.
- Otros servicios: Los servicios complementarios que se brindan a los clientes son spa (peluquería, facial, hidroterapia, piedras calientes) y gimnasio.

- Control de operaciones

El Hotel Le Bonheur brinda un servicio de calidad y de manera integral, gracias a la ejecución armónica y combinada de las diferentes áreas y funciones de un hotel. Para poder definir bien los procesos se toma como referencia a (Báez 2005).

- Supervisión de operación hotelera
 - Reservas: El primer acercamiento con los clientes inicia en el proceso de reservas, por esta razón el hotel se centraliza en el conocimiento integral de la oferta; además de la eficacia de las reservas realizadas mediante terceros o vía web y de llevar una base de datos que ayude a tomar decisiones en tiempo real.
 - Recepción: La recepción tiene gran importancia y es la tarjeta de presentación del hotel. Esto se debe a que es el primer contacto directo donde se realiza el ingreso y salida de los huéspedes.
 - Servicio de botones: Se encarga de dar la bienvenida, además de ayudar a los huéspedes con su equipaje hasta la recepción del hotel.
 - Limpieza: Es un aspecto muy valorado por los huéspedes y clientes corporativos, donde se buscará garantizar al 100 % la limpieza y la desinfección adecuada de cada una de las habitaciones y las zonas comunes.
 - Proceso de liquidación: El proceso de liquidación está a cargo de la recepcionista, quien se encarga de la emisión y cancelación de la facturas.
 - Seguridad: Tiene implementado un protocolo de seguridad, el cual se complementa con la tecnología obteniendo bienestar y confort.
 - Mantenimiento: Se encarga de tener el edificio y los equipos (aire acondicionado, calefacción, computadoras, elevadores, instalaciones hidráulicas, eléctricas, de gas, etc.) en óptimas condiciones para su adecuado funcionamiento (mantenimiento: preventivo, correctivo y predictivo).
 - Cocina: El servicio de restaurante es uno de los servicios más reconocidos por los clientes, por potenciar la cocina fusión sin perder la esencia del sabor nacional; todos los platos de la carta son elaborados cuidadosamente, por lo que el chef a cargo llevará el mayor cuidado en el control de calidad de cada plato que sale a la mesa.
 - Eventos: El hotel brinda eventos corporativos y reuniones de negocio donde se planifican de acuerdo con los requerimientos de los clientes: cotización, contratación, planeación y organización.

- Alianzas estratégicas
 - Transporte local: Buscará una alianza con la empresa Security, la cual brinda el servicio de transporte al aeropuerto, la empresa cuenta con autos modernos con wifi gratuito y cámaras de seguridad. El servicio se brinda las 24 horas del día.
 - Tour: A partir del año 2022 se buscará una alianza con la empresa Happy Taxi, la cual brindará el servicio de tour gastronómico y nocturno.

- Dotación de recursos

Se detalla en el plan de recursos humanos.

- Presupuesto

El hotel realizará una inversión y actividades que estará destinada al cumplimiento de sus objetivos y que se encuentran detallados en la siguiente tabla:

Tabla 36. Presupuesto de operaciones

	Descripción	2022	2023	2024
1	Costes directos	S/ 259.247	S/ 282.814	S/ 329.950
2	Asesoría legal	S/ 30.000	S/ 30.000	S/ 30.000
3	Seguridad	S/ 0	S/ 0	S/ 0
4	Parqueo	S/ 0	S/ 0	S/ 0
5	Soporte T.I.	S/ 37.800	S/ 39.690	S/ 41.675
	Gastos administrativos	S/ 67.800	S/ 69.690	S/ 71.675
6	Pagos de alquiler	S/ 480.000	S/ 480.000	S/ 480.000
7	Certificación de ISO 9001:2015	S/ 0	S/ 0	S/ 0
8	Recertificación de ISO 9001:2015	S/ 10.000	S/ 10.000	S/ 10.000
9	Supervisión de los procesos	S/ 5.250	S/ 5.513	S/ 5.788
	Esfuerzos por reducción de costos	S/ 15.250	S/ 15.513	S/ 15.788
10	Implementar protocolos de seguridad y Mitigación de Covid-19 (médico ocupacional)			
11	Lencería y menaje	S/ 100.000	S/ 120.000	S/ 120.000
12	Protocolo de mitigación Covid-19	S/ 260.868,04	S/ 238.394,43	S/ 228.623,54
13	Platos y vasos biodegradables	S/ 33.230,77	S/ 33.230,77	S/ 33.230,77
	Mantenimiento y protocolos	S/ 394.099	S/ 391.625	S/ 381.854
	Presupuesto de operaciones	1.216.395	1.239.642	1.279.267

Fuente: Elaboración propia 2020

3. Plan de recursos humanos

Se desarrolla el plan de recursos humanos que asegurara el cumplimiento de los planes propuestos de operaciones y marketing. Dado que el factor humano es lo más importante para el servicio, el área de recursos humanos tiene los objetivos de atraer, retener, motivar y ayudar en el desarrollo profesional y personal del equipo.

- Objetivo

El objetivo general del plan de recursos humanos es establecer políticas y procedimientos operativos que permitan gestionar los procesos de recursos humanos de manera eficiente.

- Objetivos específicos

Los objetivos específicos del plan de recursos humanos se pueden definir de la siguiente manera (Gallego 2002):

- Mejorar la preparación del personal e identificar quiénes ocuparán los puestos de mayor responsabilidad, favoreciendo el desarrollo personal y profesional
- Mantener el índice de rotación de personal menor a 1 %
- Mantener el nivel de estrés de los colaboradores menor a 30 %
- Mejorar la comodidad y seguridad de los empleados
- Potenciar la participación, el trabajo en equipo y la asunción de responsabilidades

- Estrategia

La estrategia de recursos humanos se centra en la reestructuración organizacional del hotel, creando las áreas funcionales de Operaciones, Marketing, Finanzas y Recursos Humanos, y generando puestos claves que aseguren el cumplimiento de la propuesta de valor.

- Acciones estratégicas

- Se crearán puestos estratégicos, que permitan el manejo integral del negocio y que lideren los cambios que el hotel proyecta a mediano y largo plazo. Se creará gerencias para cada una de estas áreas y se contratará a especialistas dentro del mercado.
- Desarrollar la nueva cultura del hotel, enfocada en brindar la mejor experiencia a los clientes. En tal sentido, se desarrollará actividades en cada trimestre, que permitan el reforzamiento de las relaciones entre los colaboradores.

- Alinear políticas de desarrollo profesional y laboral, que permitan el crecimiento del personal en un ambiente de igualdad, no discriminación, no hostigamiento, equidad salarial en función al mercado, respeto de sus derechos laborales, etc.
- Establecer un esquema de línea de carrera para los puestos más importantes del hotel, que permita brindar continuidad en el desarrollo del servicio que buscamos a largo plazo.
- Se establecerá un plan de capacitación continua al personal, que les permita mejorar su desempeño en cada uno de los procesos en los que interviene.

La nueva estructura está compuesta matricialmente mediante un esquema clásica jerárquica, que es aprovechada de acuerdo con los servicios o productos nuevos a desarrollar.

- Perfil de personal

El personal del hotel debe estar conformado por profesionales y técnicos dependiendo del área en el que se encuentren, que deben contar con las siguientes características:

- Estudios universitarios o técnicos en Hotelería y Turismo, Gastronomía u otros afines
- Contar con competencias estratégicas, directivas, de servicio, de cambio, sociales, productivas e intelectuales
- Contar con experiencia laboral en el área o rubro en el que se desempeñarán
- Conocimiento de idiomas, especialmente inglés, francés, italiano o alemán
- Tener habilidades de comunicación fluida y trabajo en equipo
- Ofrecer atención de servicio y tener disposición en la atención de los huéspedes
- Conocimientos de protocolos de sanidad u otros afines

- Áreas funcionales

A continuación, se describen las principales acciones y funciones de las áreas que el hotel implementará:

- Área de alojamiento: El área inicia desde la aceptación de las reservas, la recepción de los clientes, asignándoles sus habitaciones, liberando cualquier duda con amabilidad desde cualquier medio (personal, llamada, correo, etc.). Además, brindará y mantendrá las habitaciones con buena presencia, limpias y de los espacios públicos del hotel cumpliendo con los estándares o protocolos de bioseguridad. Contará con un total de 13 personas para el periodo 2022-2024.

- Área de alimentos y bebidas: Esta área será desarrollada con un nuevo enfoque, de contar con mayor variedad de platos y *coffee breaks*, para incentivar el desarrollo de eventos. Proveerá comidas y bebidas a los huéspedes. De la misma forma, se encargará del proceso logístico de abastecimiento. Contará con un total de 6 personas para el periodo 2022-2024, entre ellos un supervisor de alimentos y bebidas, barman, cheff, cocinero, mozo, y *room service*.
- Área de eventos: Esta área será desarrollada con el enfoque principal para poder incrementar las ventas, aprovechando la ventaja comparativa de ubicación y considerando a San Isidro como un distrito de negocios, se implementará esta área para que brinde el soporte en la ejecución de eventos y, además, será alimentada por el área de ventas. Contará con un total de 2 personas al cierre del 2024; estos serían: supervisor de eventos y auxiliar de eventos.
- Área de entretenimiento, spa, gimnasio: Esta área, por su lado, busca brindar a los clientes, un valor agregado de relajación, entretenimiento y recreación. Contará con un total de dos personas al cierre del 2024: terapeuta spa y entrenador.
- Área de marketing, ventas y canal digital: Se desarrollará una fuerza de ventas, enfocada en trabajar una cartera de clientes corporativos a los que, en conjunto con el área de marketing, se segmentará y buscará cada año brindarles un servicio de acuerdo con sus necesidades. Entre estas actividades se encuentran: el análisis de precios, desarrollo de campañas, diseño de material físico, multimedia para implementar nuestra posición e imagen de marca en los canales de venta: promoción del hotel, página web, redes sociales, web de agendamiento directo (*online travel agency* [OTA]), etc., regalos y presentes a los principales clientes (*merchandising*). Contará con un equipo especializado del sector, al 2024 serán 6 personas en total: jefe de marketing, ejecutivo de ventas, *call center*, coordinador de marketing y un *community manager*.
- Área de finanzas, administración, mantenimiento y compras: Se desarrollará y centralizará las funciones administrativas, compras, mantenimiento, seguridad, parqueo y T.I., con el objetivo de brindar todo el soporte necesario que requiera el hotel para su operación. Contará con 2 personas al 2022 y cerrará con 3 personas al 2024: gerente de finanzas, contador/administrador y comprador.
- Área de recursos humanos: El mejor activo es el personal, por eso se desarrollará el área de recursos humanos, con el objetivo de brindar las mejores condiciones e incentivos a los colaboradores, alineados a los enfoques estratégicos y tácticos; así como los objetivos al 2024. El área culminará con 3 personas al cierre 2024: jefe de recursos humanos, supervisor de personal y analista de recursos humanos.

- Dotación de recursos

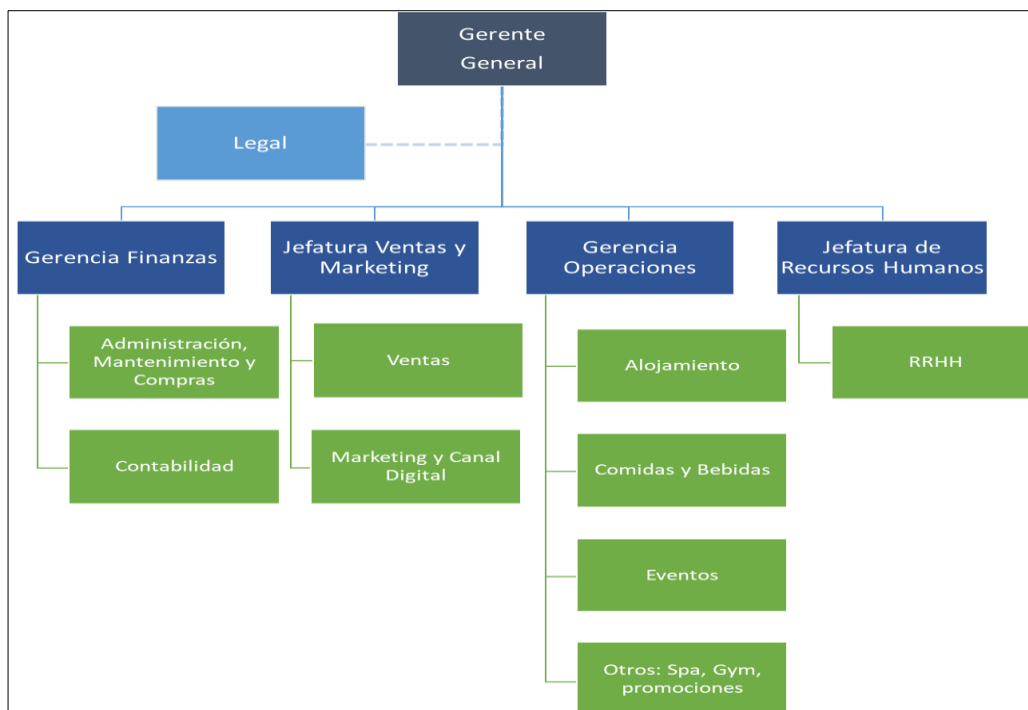
La organización del hotel, de acuerdo con los pilares estratégicos, será cambiada estructuralmente, pasando de 20 personas en el 2021 a 37 en el 2024, las mismas que estarán distribuidas en 4 áreas. Estas se muestran descritas a continuación:

Tabla 37. Distribución de personal por año

Año	2022	2023	2024
Dotación Total	29	37	37

Fuente: Elaboración propia 2020

Gráfico 11. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia 2020

- Presupuesto de recursos humanos

Para poder establecer el presupuesto del área, primero se define el porcentaje de costo real de acuerdo con la legislación actual:

Tabla 38. Factor de planilla

Variables a considerar	
Salario nroto	100 %
Gratificaciones	16,67 %
Vacaciones	8,33 %
CTS	9,72 %
Essalud 9 % - incluye gratificaciones y vacaciones	11,25 %
Pago total	145,97 %

Fuente: Elaboración propia 2020

De acuerdo con lo descrito, el costo real por cada trabajador es su salario bruto más el 45,97 % (beneficios sociales). De esta forma, se calcula la planilla y el presupuesto para los siguientes tres años, incluyendo los gastos de capacitaciones, reclutamiento y reuniones. Así, es posible concluir que el presupuesto de recursos humanos en el periodo 2022-2024 será de S/ 4,8 millones.

Tabla 39. Presupuesto de recursos humanos

N°	Presupuesto	Año 3	Año 4	Año 5
		2022	2023	2024
1	Capacitaciones	S/. 70,270	S/. 94,235	S/. 116,721
2	Despidos y contratación	S/. 15,812	S/. 21,204	S/. 26,264
3	Reuniones trimestrales	S/. 4,350	S/. 5,550	S/. 5,550
Actividades de Recursos Humanos		S/. 90,432	S/. 120,989	S/. 148,535
Planilla persona		441,413.28	S/. 464,185	S/. 464,185
Administrativos		S/. 710,416	S/. 1,220,893	S/. 1,220,893
Presupuesto Total RR.HH.		S/.1,242,261.13	S/.1,806,066.73	S/.1,833,612.66

Fuente: Elaboración propia 2020

4. Plan de finanzas

Se presenta la evaluación financiera respecto de la viabilidad de la inversión a través de la implementación de los planes funcionales. La inversión será priorizada en las actividades que contribuyan a reforzar la ventaja competitiva de enfoque en diferenciación e incrementar la productividad.

- Objetivo

El objetivo de este plan es mantener indicadores financieros estables y adecuados para el hotel, los cuales deben guardar relación con las proyecciones del sector, y así incrementar ventas,

maximice rentabilidad, analice las inversiones futuras en Capex, disminuya el riesgo y financie a tasas competitivas el negocio.

- Objetivos específicos

A continuación, se plantean los objetivos a corto y mediano plazo:

Tabla 40. Presupuesto de recursos humanos

Objetivos específicos	2022	2023	2024
Incrementar rentabilidad de las ventas (ROS)	+14,9pp	+5,6pp	+8,5pp
Obtener un margen EBITDA superior	30 %	35 %	45 %
Incrementar rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	+ 3,2pp	2,5pp	4,2pp
Incrementar rendimiento operativo sobre activos (ROA)	+2,97pp	+2,42pp	+4,2pp
Incrementar el beneficio bruto por habitación	+S/ 25.007	+S/ 25.961	+S/ 5.572
Reducir deuda estructural	-S/ 407.219	-S/ 427.579	-S/ 448.958
Reparto de dividendos	---	S/ 300.000	S/ 2.000.000
Mantener capital de trabajo positivo	>= S/ 1.000.000	>= S/ 2.000.000	>= S/ 2.000.000

Fuente: Elaboración propia 2020

- Supuesto de proyecciones

Los supuestos financieros se encuentran en el anexo 12.

- Proyecciones financieras

En los anexos 15 y 17 se pueden revisar las proyecciones en los estados financieros: balance general y el estado de resultados y pérdidas con sus respectivas proyecciones.

- Análisis financiero

A fin de realizar el análisis financiero, basado en las proyecciones y el análisis del comportamiento del sector, se ha aplicado las metodologías de análisis vertical, horizontal e histórico. Esto permite conocer si el hotel es solvente, productivo, líquido; evaluar la evolución en el tiempo, así como detectar cualquier alerta de incumplimiento para poder tomar las medidas correctivas en el momento oportuno, sobre todo en la actual situación de alta incertidumbre.

Adicionalmente, se realiza un análisis incremental entre dos flujos: con y sin estrategia, dado que se considera que era de vital importancia para la toma de decisiones, ya que en el primer caso se analiza qué sucederá si no se realiza ninguna gestión y se espera la reactivación del sector sin ninguna estrategia en años atípicos nunca antes vistos, y en el segundo flujo se analizan nuevas estrategias con la finalidad de mantener el hotel posicionado en el mercado y continuar con la operatividad del negocio. En ese sentido, esto es de vital importancia, dado que brinda información relevante para la toma de decisiones.

- Análisis sin plan estratégico

El análisis sin plan estratégico está enfocado en desarrollar sus operaciones bajo la política antigua de no inversión y desarrollo. La compañía no define objetivos estratégicos ni da solución a los problemas que se detallan en el capítulo II.

En los anexos 14 y 16 se aprecian los balances y estado de ganancias y pérdidas proyectados sin acciones, ni estrategias. Adicionalmente, en el anexo 18 se muestra el flujo de caja económico sin estrategia para los periodos 2022-2024, en este se muestra una recuperación progresiva en ventas, del +30 % para el 2022, +50 % para el 2023 y +60 % para el 2024 con respecto al año anterior (OMT 2020); sin embargo, a pesar de esta recuperación, se estima que no se logrará recuperar los niveles de ventas del 2019. En ese sentido, se aprecia que a diciembre 2024 las ventas ascienden a S/ 1.791.661, lo que representa una reducción en ventas del 72,4 % con respecto a diciembre 2019, esto considerando que el precio por habitación se mantiene a partir del 2020 en S/ 150.00 contra S/ 474 por noche que se cobraban en el 2019. Adicionalmente, se observa que si bien existe una mejora en ventas, el margen EBIT y neto siguen siendo negativos en -65 % y -90 %, respectivamente, para el año 2024.

- Análisis con plan estratégico

El plan con estrategia contempla la aplicación de las acciones propuestas en los planes funcionales, los cuales se desglosan en OPEX y Capex. En ese sentido, se realiza un análisis financiero sobre la base de los ratios presentados:

Tabla 41. Ratios financieros

	2022	2023	2024
Ratio de liquidez			
Ratio corriente	27,41	37,88	35,69
Razón ácida	23,38	33,24	30,44
Capital de trabajo	1.431.332	2.327.583	2.398.853
Ratios de gestión			
Plazo promedio de cobro	18,71	18,71	18,71
Plazo promedio de cuentas por pagar	21,08	21,08	21,08
Periodo de financiamiento	-2,37	-2,37	-2,37
Rotación de capital de trabajo	122,67	148,75	123,77
Ratios de solvencia			
Apalancamiento	1,21 %	-4,83 %	-6,96 %
Total deuda financiera (corto y largo plazo) /EBITDA	1,10	0,51	0,19
Estructura de capital	92,77 %	94,83 %	96,78 %
Ratio de cobertura de deuda	2,78	4,29	6,80
Ratios de rentabilidad			
Margen neto	16,12 %	21,71 %	30,20 %
Margen bruto	77,97 %	80,87 %	83,07 %
ROE	3,42 %	5,90 %	10,10 %
ROA	3,17 %	5,59 %	9,77 %
Margen EBITDA	32,11 %	36,94 %	47,26 %

Fuente: Elaboración propia 2020

En esta parte, se analizan los estados financieros de hotel en el periodo 2022-2024, principalmente sus indicadores financieros a efectos de determinar las fortalezas y debilidades financieras. Sobre la base de los resultados obtenidos es posible concluir lo siguiente:

- **Liquidez:** El hotel mantiene un adecuado ratio de liquidez, lo que le permite pagar sus obligaciones de corto plazo, siendo su ratio corriente: 27,41x a diciembre de 2022, 37,88x a diciembre de 2023 y 35,69x a diciembre de 2024. En ese sentido, se puede apreciar que tiene capacidad de pago a corto plazo debido a la relación entre activo y pasivo (ver anexo 5).
- **Endeudamiento:** El nivel de deuda del hotel, en comparación con su patrimonio, es bueno, dado que a diciembre de 2022 asciende a 1,21 %, a diciembre de 2023 a -4,83 % y a diciembre de 2024 es de -6,96 %. En ese sentido, se aprecia que el endeudamiento neto/patrimonio (apalancamiento) es negativo para los años 2023 y 2024, debido a que su caja es superior a la deuda que mantienen en esos periodos, por lo que el hotel podría cancelar con su caja la totalidad de su deuda estructural en el año 2023; con una precancelación de deuda; sin embargo, como se trata de deuda estructural, se decidió cancelarla con la generación de la empresa (EBITDA). Asimismo, como estrategia se decidió mantener capital de trabajo igual o mayor a S/ 1.000.000 para el 2022 y de S/ 2.000.000 a partir del 2023 para afrontar cualquier contingencia (nueva pandemia o un efecto anormal) (ver anexo 5).
- **Rentabilidad:** Para el año 2022, el hotel tuvo un incremento en las ganancias por acción pasando de S/ 0,43 por acción a diciembre de 2021, a S/ 6,86 por acción a diciembre de 2022,

a S/ 12,40 por acción a diciembre de 2023 y S/ 21,36 por acción a diciembre de 2024. Si se realiza una comparación de la ganancia por acción del año 2019 (S/ 25,47) versus el 2024 (S/ 21,36), el hotel tuvo una caída de 16,14 %; sin embargo, se espera que en el 2025 se recuperen los niveles del 2019. En consecuencia, se aprecia que la rentabilidad por acción se está recuperando en el tiempo. Cabe señalar que se proyectó realizar un reparto de dividendos para los años 2023 por S/ 300.000 y para el 2024 por S/ 2.000.000, lo cual hace atractivo el hotel para los inversionistas. Asimismo, se observa que los ratios de rentabilidad muestran que el ROS, ROE y ROA se han incrementado, básicamente por las mejoras en ventas, y la reducción de los costos operativos con respecto a los años anteriores (ver anexo 5).

Tabla 42. Indicadores financieros clave

Indicadores principales financieros	2022	2023	2024
Ocupación hotel -% (doméstico)	55,00 %	60,00 %	58,33 %
Tarifa promedio ponderado por habitación (doméstico), S/	397,45	474,00	490,00
Beneficio bruto por habitación, S/	66,411	92,372	97,944
Beneficio neto por habitación, S/	13,728	24,796	35,604

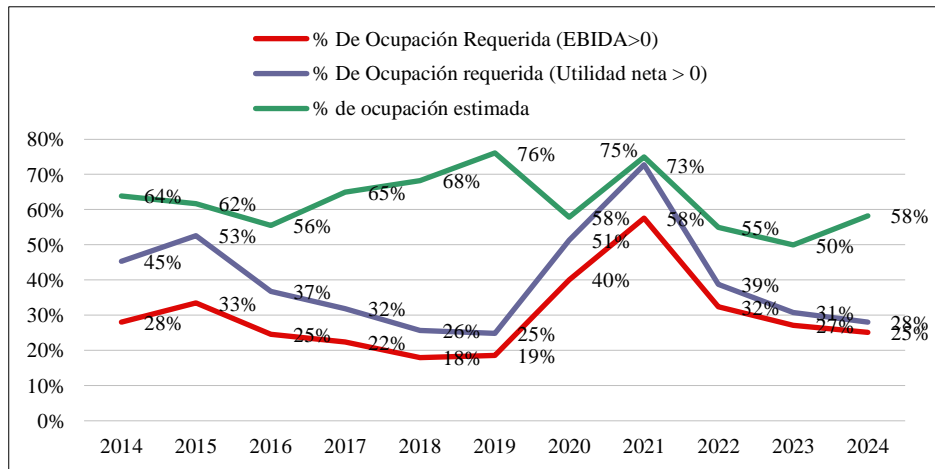
Fuente: Elaboración propia 2020

Es posible apreciar que en el periodo 2023 se recupera la tarifa promedio cobrado por habitación que manteníamos en el año 2019 y a diciembre de 2024 se logra mejorar el precio ponderado por habitación. Asimismo, a partir del 2022 se visualiza una mejora en el beneficio bruto y neto respecto a los años 2020 y 2021; si bien no se logran los niveles del 2019, es importante recalcar que las proyecciones de la industria hotelera es el más golpeado y la recuperación será lenta producto de la pandemia del Covid-19 y que, con las estrategias adoptadas por el hotel, se lograrían los resultados esperados para los accionistas.

- **Análisis del punto de equilibrio**

Se calculó el punto de equilibrio considerando la ocupabilidad del hotel. Para el primer caso se considera el punto de equilibrio sobre la base de la utilidad antes de impuestos y depreciación (EBITDA), y en el segundo caso se incluyen los intereses y depreciación (utilidad neta). En ese sentido, se observa que durante todos los periodos analizados la ocupabilidad proyectada se encuentra por encima del punto de equilibrio. El cálculo del punto de equilibrio se puede visualizar en el anexo 13.

Gráfico 12. Análisis del punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia 2020

- Cálculo del WACC

La tasa calculada para realizar el descuento de cada alternativa “con estrategia” y “sin estrategia” del hotel fue el costo promedio ponderado del capital (CPPC o WACC) el cual ascendió a 9,87 %. En ese sentido, para calcular el WACC del hotel, primero se calcula la tasa de retorno del accionista mediante el modelo CAPM (capital asset pricing model), así se obtuvo un costo de capital de 11,08 % (ver anexo 20).

- Estructura del financiamiento

No se proyecta financiamientos para inversión, debido a la incertidumbre económica y la reactivación de la industria hotelera. Es importante mencionar que, el hotel tiene una infraestructura y presupuesto para su mantenimiento al 100 %.

- Flujo de caja financiero y económico

Cabe mencionar que el flujo de caja del escenario con estrategia es mayor al escenario sin estrategia, debido a las decisiones tomadas para hacer sostenible el incremento en ventas durante los periodos 2022-2024. En los anexos 18 y 19 se muestran los flujos de caja económico y financiero para ambos escenarios, a raíz de estos es posible determinar los valores presentes netos (VPN) para ambos casos, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 43. Cálculo del VAN económico

Datos	
IR	30,00 %
Kd	4,30 %
COK	11,08 %
WACC	9,87 %

	2020	2021	2022	2023	2024	VAN económico (2020 - 2024)	VAN económico (2022 - 2024)
FC económico con estrategia	636.262	461.612	1.073.364	1.578.535	2.427.394	4.370.013	4.114.692
FC económico sin estrategia	-2.170.148	-2.047.094	-1.833.801	1.460.539	-788.666	-6.548.346	-3.473.537

	2020	2021	2022	2023	2024	VAN financiero (2020 - 2024)	VAN financiero (2022 - 2024)
FC financiero con estrategia	-555.632	176.628	664.083	1.182.662	2.043.420	2.112.164	4.450.625
FC financiero sin estrategia	4.206.999	3.567.311	2.047.970	1.735.237	1.101.593	9.962.991	12.750.433

Fuente: Elaboración propia 2020

Tal y como se aprecia en la tabla anterior, no se realiza el cálculo del TIR por la ausencia nuevas inversiones; sin embargo, las estrategias que se adoptaron fueron adecuadas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Debido a la coyuntura actual de la pandemia de la Covid-19, la industria hotelera fue una de las más afectadas, a causa de la paralización de vuelos nacionales e internacionales, la lenta reactivación y restricciones del turismo.

La implementación oportuna de los protocolos y lineamientos para garantizar la bioseguridad de los huéspedes ha permitido obtener un contrato con la Compañía Minera Antamina, ya que el hotel cumple con los requerimientos exigidos por la unidad minera.

Dicho contrato ha permitido dar continuidad a las operaciones, hacer frente a las obligaciones y lograr una sostenibilidad gracias a la agilidad al cambio, adaptabilidad y flexibilidad; generando una rentabilidad positiva mínima.

Debido al análisis de las estrategias el enfoque se centra en dos lineamientos adicionales a la estrategia central de enfoque de diferenciación: (1) promoción y segmentación, (2) calidad de servicio, mejora de procesos y protocolos Covid-19, que ayudaron en las etapas de contingencia y reactivación.

La estrategia central del hotel está basada en el enfoque de diferenciación, cuya fortaleza es identificar las necesidades de los huéspedes, para atenderlas de manera personalizada buscando generar valor y logrando relaciones a largo plazo en base a la confianza. Para lograrlo, el hotel capacita y acompaña el desarrollo de sus trabajadores, permitiendo desarrollar la ventaja competitiva que lo diferencie dentro de la industria hotelera.

La evaluación final de las cinco fuerzas de Porter da como resultado en la industria un valor de 3,03 actualmente y a futuro un valor de 3,16, incrementando ligeramente esta tendencia, lo que indica que la industria hotelera se mantendrá neutral y conservadora, debido a la incertidumbre generada por la pandemia, con observaciones en las siguientes fuerzas: barreras de entrada, rivalidad de competidores, poder de compradores y disponibilidad de sustitutos.

Debido a las acciones adoptadas, el hotel mantiene una adecuada situación financiera, lo que permite asumir las obligaciones con proveedores y entidades financieras, así como continuar con

la operatividad del negocio. Los principales indicadores financieros a diciembre del 2022: (1) ventas por S/ 4.258.800, (2) EBITDA de S/ 1.367.543, (3) apalancamiento de 1,21 %, y (4) cobertura de deuda 2,78x.

2. Recomendaciones

Debido a la fuerte competencia de la industria hotelera y a la poca demanda, es importante realizar un estudio permanente respecto a precios y condiciones que ofrecen a los huéspedes para mantener competitividad en la industria.

Debe llevarse a cabo la incorporación de protocolos de “no contacto” con los huéspedes mediante el uso de tecnologías, redes de internet que permitan acelerar el proceso de registro, ingreso y salida de clientes, mejorando el proceso interno de relaciones entre huéspedes y asegurando su bienestar, seguridad y salubridad.

Se debe realizar un seguimiento mensual del comportamiento de la industria. Esto servirá para tomar decisiones en el momento oportuno y, de ser el caso, modificar las estrategias a tiempo.

Es importante establecer relaciones a largo plazo con los huéspedes, ya sean empresas corporativas o personas naturales, extranjeros o nacionales, así como con los canales de venta (operadores, agencia de viajes, OTAS), ya que eso ayudará a mantener los ratios de ocupabilidad en tiempos de crisis.

Bibliografía

Aintzane, Gastesi (2020). “Del ‘check-in’ al bufet del desayuno, los cambios que veremos en los hoteles este verano”. En: *La Vanguardia*. 17 de junio de 2020. Fecha de consulta: 23/07/2020. <<https://www.lavanguardia.com/magazine/experiencias/20200614/481445172875/check-in-desayuno-cambios-hoteles-verano-covid-19.html>>.

Alonso, Gustavo (2008). *Marketing de Servicios Reinterpretando la Cadena de Valor*. 2da ed. Argentina: Palermo Business Review.

Ancín, José María Sainz de Vicuña (2012). “1.¿Qué es el plan estratégico?”. En: *El Plan Estratégico en la Práctica*. 39ª ed. Madrid: Esic Editorial.

Andina Agencia Peruana de Noticias (2020). “Coronavirus: Indecopi inició fiscalización a farmacias sobre precios de medicamentos”. En: *Agencia Andina*. 25 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 2/09/2020. <<https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-indecopi-inicio-fiscalizacion-a-farmacias-sobre-precios-medicamentos-811246.aspx>>

Báez, Sixto (2005). *Hotelería*. 7ª ed. México: Compañía Editorial Continental, 2005.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2020a). “Reporte de Inflación”. En: *Reporte BCRP*. Junio 2020. Fecha de consulta: 31/07/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>, Lima>.

BCRP (2020b). “Expansión De Crédito al sector privado se aceleró a 13,7%”. En: *Diario Gestión*. 26 de junio de 2020. Fecha de consulta: 15/07/2020. <<https://gestion.pe/economia/bcr-crecimiento-del-credito-se-acelero-a-137-en-mayo-por-reactiva-peru-nndc-noticia/>>.

Booking (2020). “Tarifas”. En: Booking.com. 9 de julio de 2020. Fecha de consulta: 15/07/2020. <<https://www.booking.com/index.es.html>>.

Canales, Carlos (2020). “CANATUR: Viajes corporativos favorecerán la recuperación del sector turismo”. En: *Portal Informativo de Canatur*. 15 de julio de 2020. Fecha de consulta: 27/07/2020.

<<https://portaldeturismo.pe/noticia/canatur-viajes-corporativos-favoreceran-la-recuperacion-del-sector-turismo/>>.

Casa Andina Hoteles (2020a). “Conoce más sobre nosotros”. En: *Web de Casa Andina*. 15 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 26/07/2020. <<https://www.casa-andina.com/es/quienes-somos>>.

Compañía Minera Antamina (2020a). *Estandar para Cuarentenarios y Alojamientos Covid-19*. Lima: Compañía Minera Antamina S.A.

Compañía Minera Antamina (2020b). *Renovamos nuestro protocolos de Salud y Seguridad*. Lima: Compañía Minera Antamina.

Condé Nast Traveller (2020). “Ocho tendencias del turista poscovid, según Condé Nast Traveller”. En: *Ponte al día Perú*. 1 de junio de 2020. Fecha de consulta: 05/07/2020. <<https://pontealdiaperu.pe/2020/06/01/ocho-tendencias-del-turista-poscovid-segun-conde-nast-traveller/>>.

Corpac (2020). “Estadísticas Aeroportuarias”. En: *Corpac*. 12 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 15/05/2020. <<http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=5551>>.

Country Club Lima Hotel (2020). “Cotización”. En: *Correo Country Club*. 01 de julio 2020. Fecha de consulta: 01/07/2020.

Defensoría del Pueblo (2020). “Reporte de conflictos sociales N° 195. En: *Defensoría del Pueblo*. 16 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 16/07/2020. <<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/01/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-190-diciembre-2019.pdf>>.

Delfines Hotel & Convention Center (2020a). “Cotización”. En: *Correo Los Delfines Hotel & Convention Center*. 30 de junio de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2020.

Delgado Pugley, Deborah (2020). *La Covid-19 en el Perú: Una pequeña tecnocracia enfrentándose a las consecuencias de la desigualdad*. Madrid: Fundación Carolina, 2020.

Deloitte (2020). “*Gestión de Crisis-Una ventaja imprevista*”. En: *Web Deloitte*. 15 de junio del 2020. Fecha de consulta: 15/07/2020. <<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/solutions/gestion-de-crisis.html>>.

Despegar (2020). “Tarifas”. En: *Despegar.com*. 09 de julio de 2020. Fecha de consulta: 16/07/2020. <<https://www.us.despegar.com/>>.

EFE (2020). “Japón incluyó al Perú en su lista de países no recomendados para viajar debido al coronavirus”. En: *Diario El Comercio*. 25 de abril de 2020. Fecha de consulta: 15/05/2020. <<https://elcomercio.pe/mundo/coronavirus-japon-incluye-en-su-lista-de-paises-no-recomendados-para-viajar-a-peru-covid-19-nndc-noticia/>>.

El Comercio (2020c). “Tipo de cambio cerraría a S/. 3.40 este año, según sondeo de expectativas del BCR”. En: *Diario El Comercio*. 9 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 12/07/2020. <<https://elcomercio.pe/economia/coronavirus-peru-tipo-de-cambio-cerraria-a-s340-este-ano-segun-sondeo-de-expectativas-del-bcr-nndc-noticia/>>.

El Peruano (2020a). “Compromiso contra la corrupción”. En: *Diario El Peruano*. 22 de abril de 2020. Fecha de consulta: 15/08/2020. <<https://elperuano.pe/noticia-compromiso-contra-corrupcion-94773.aspx>>.

El Peruano (2020b). “Comercio electrónico creció 400% durante cuarentena”. En: *Diario El Peruano*. 5 de julio de 2020. Fecha de consulta: 15/07/2020. <<https://elperuano.pe/noticia/99199-comercio-electronico-crecio-400-durante-cuarentena>>.

Expedia (2020). “Tarifas!”. En: *Expedia.com*. 9 de enero de 2020. Fecha de consulta: 16/07/2020. <<https://www.expedia.com/>>.

David, Fred (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15ª ed. México: Pearson.

Gallego, Jesús Felipe (2002). *Gestión de Hoteles Una nueva visión*. Madrid: Paraninfo.

Gestión (2020). “Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM”. En: *Diario Gestión*. 8 de junio del 2020. Fecha de consulta: 06/08/2020.

<<https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr>>.

Global Edge (2017). “Hospitality and Travel: Introduction”. En: *Global Edge*. 6 de enero de 2017. Fecha de consulta: 15/07/2020. <<https://globaledge.msu.edu/industries/hospitality-and-travel>>.

Grupo Verona (2020). “Especulación de precios en tiempos de coronavirus”. En: *Grupo Verona*. 18 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 12/07/2020. <<https://grupoverona.pe/especulacion-de-precios-en-tiempos-de-coronavirus/>>.

Hilton Lima Miraflores (2020). “Cotización”. Lima: Hilton Lima Miraflores, 27 de setiembre de 2020.

Hotel Alamo (2020). “Filosofía”. En: *Hotel Alamo 2020*. Fecha de consulta: 27/07/2020. <<https://hotelalamoalicante.com/el-hotel/filosofia/>>.

Hurtado de Mendoza, Carlos (2020). “Respiración Asistida, Reactivar el turismo en tiempos de coronavirus”. *Día 1, El Comercio*. 16 de marzo de 2020: 8-9. Fecha de consulta: 12/05/2020.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020a). “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”. En: *INEI Informe Técnico*. Fecha de consulta: 12/07/2020. <<https://www.inei.gob.pe/>>.

INEI (2020b). “Estadística de Seguridad Ciudadana”. En: *INEI - Informe Técnico*. Fecha de consulta: 12/07/2020. <<https://www.inei.gob.pe/>>.

Institute of Management Development [IMD] (2020). “Ranking de competitividad: Perú solo supera a Venezuela en infraestructura”. En: *Diario Gestión*. 15 de junio de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2020. <<https://gestion.pe/economia/ranking-de-competitividad-peru-solo-supera-a-venezuela-en-infraestructura-noticia/?ref=gesr>>.

Instituto de Estudios Peruanos [IEP] (2020). “Martín Vizcarra: Aprobación del mandatario cayó a 56 %, según encuesta de IEP”. En: *Canal N*. 16 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 29/08/2020. <<https://canaln.pe/actualidad/martin-vizcarra-aprobacion-presidente-bajo-56-segun-encuesta-iep-n423393>>.

International Congress and Convention Association [ICCA] (2020). “Members”. En: *ICCA*. 2020. Fecha de consulta: 15/08/2020. <<https://portal.iccaworld.org/member-suppliers/>>.

Kaktus Hotels (2020). “Quienes somos”. En: *Kaktus Hotels*. 2020. Fecha de consulta: 27/07/2020. <<https://www.kaktushotels.com/quienes-somos/>>.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2016). *Dirección de marketing*. 15ª ed. México: Pearson Educación de México.

La República (2020). “Coronavirus: 17 regiones gastan menos del 20 % de su presupuesto”. En: *Diario La República*. 10 de abril de 2020. Fecha de consulta: 15/08/2020. <<https://larepublica.pe/politica/2020/04/10/coronavirus-17-regiones-gastan-menos-del-20-por-ciento-de-su-presupuesto-por-emergencia-defensoria/>>.

Louw, Stefania Maroso y Rico (2020). “Latin America Market Performance overview”. En: *Strglobal*. 26 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 27/07/2020. <https://wyndhamwelcome2019.com/file/presentaciones/stefania_maroso.pdf>.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de Servicios*. 6ª ed. México: Pearson Educación de México.

Lozano, Victor (2020). “Reactivación: Viajes corporativos favorecerán la recuperación del sector turismo”. En: *El Peruano*. 14 de julio de 2020. Fecha de consulta: 27/07/2020. <<https://elperuano.pe/noticia-reactivacion-viajes-corporativos-favoreceran-recuperacion-del-sector-turismo-99598.aspx>>.

Majluf, Nicolas y Hax, Arnoldo (s.f.). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica Argentina.

Margaret Mastrogiacomio (2020). “Crisis Management: Preparing Your Hotel for Coronavirus (COVID-19)”. En: *Hospitalitynet*. 10 de marzo 2020. Fecha de consulta: 27/05/2020. <<https://www.hospitalitynet.org/opinion/4097439.html>>.

Martínez Rodríguez, Joaquim (2013). *Los Sistemas de Información en el Sector Hotelero: Un modelo de éxito*. España.

Ministerio del Ambiente (2018). “LEY N° 30884”. En: *Plataforma Digital única del Estado Peruano*. 19 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 30/06/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/1122664-30884>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2016). “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025”. En: *Plataforma digital única del Estado Peruano*. 2016. Fecha de consulta: 07/05/2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/694765/RM_N__080.pdf>.

Mincetur (2020). “Reportes Estadísticos de Turismo”. En: *Mincetur*. Fecha de consulta: 18/07/2020. <<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>>.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2020a). “Calificaciones de Riesgo”. En: *MEF*. 18 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 30/05/2020. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/rel_invers/calificaciones_de_riesgo_18052020.pdf>.

MEF (2020b). “Marco Macroeconomico Multianual 2021 – 2024”. En: *Plataforma digital única del Estado Peruano*. 10 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 18/08/2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1226168/RM228_2020EF15.pdf>.

MEF (2019). “Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad”. En: *MEF*. Fecha de consulta: 18/08/2020. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/planes/PNIC_2019.pdf>.

Ministerio de Salud [Minsa] (2020). “Ministerio de Salud sostiene que la vacuna contra la Covid-19 estaría en nuestro país entre marzo y mayo del próximo año”. En: *Plataforma Digital única del Estado Peruano*. 17 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 20/08/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/294325-ministerio-de-salud-sostiene-que-la-vacuna-contra-la-covid-19-estaria-en-nuestro-pais-entre-marzo-y-mayo-del-proximo-año>>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020). “D.S. N° 011-2020-TR.”. En: *Plataforma Digital única del Estado Peruano*. 21 de abril de 2020. Fecha de consulta: 20/08/2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-establece-normas-complementarias-para-la-decreto-supremo-n-011-2020-tr-1865658-3/>>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. “Informe ante el congreso acciones realizadas durante estado de emergencia”. En: *Plataforma Digital Única del Estado Peruano*. 5 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 22/07/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/147712-mtc-informo-ante-el-congreso-acciones-realizadas-durante-estado-de-emergencia>>.

Oblitas, Leslie (2020). «Reactiva Perú: Hoteles y restaurantes accedieron a préstamos por S/545 millones.» En: *Perú21*. 23 de junio de 2020. Fecha de consulta: 22/07/2020. <<https://peru21.pe/economia/reactiva-peru-hoteles-y-restaurantes-accedieron-a-prestamos-por-mas-de-s545-millones-reactiva-peru-mef-hoteles-gastronomia-noticia/>>.

Organización Internacional de Normalización [ISO] (2015). “ISO 9001:2015”. En: *ITVG*. 15 de setiembre de 2015. Fecha de consulta: 12/07/2020. <<http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>>.

Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020). “Intensificar la producción de vacunas”. 5 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2020. <<https://www.who.int/bulletin/volumes/98/5/20-020520/es/>>.

Organización Mundial del Turismo [OMT] (2020). “Barómetro OMT del Turismo Mundial mayo 2020 con especial enfoque en el impacto de la COVID-19”. Madrid, España: Centro Español de Derechos Reprográficos.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2019). *Generación de modelo de negocio*. Perú: Deusto.

Porter, Michael (2013). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de CV.

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2005). “D.S. N° 008-2005-PCM”. En: *Plataforma Digital única del Estado Peruano*. 1 de febrero de 2005. Fecha de consulta: 30/06/2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/473242/DECRETO_SUPREMO_N_008-2005-PCM.pdf>.

PCM (2020a). “D.S. N° 008-2020-SA”. En: *Plataforma Digital Única del Estado Peruano*. 11 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 15/05/2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/605928/DS_008-2020-SA.PDF>.

PCM (2020b). “D.S. N°044-2020-PCM”. En: *Plataforma Digital única del Estado Peruano*. 15 de marzo de 2020.

PCM (2020c). “D.S. N° 122-2020-PCM”. En: *Plataforma Digital única del Estado Peruano*. 9 de julio de 2020.

Proinversión (2019). “Agencia de Promoción de la Inversión Privada”. <<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5800&sec=1>>.

PromPerú (2020). *Analisis del Turismo Interno y Percepción del Entorno Post-Covid-19*. Lima: Turismo Investiga Innova.

Radio Programas del Perú (2019). “MTC: A fines del 2020 Perú contaría con la tecnología 5G”. En: *Web RPP*. 6 de junio de 2019. Fecha de consulta: 31/03/2020. <<https://rpp.pe/economia/economia/mtc-a-fines-del-2020-peru-contaria-con-la-tecnologia-5g-noticia-1201142?ref=rpp>>.

Red de Protección al Turista (2018). “Plan de Protección al Turista”. En: *Mincetur*. Fecha de consulta: 19 de enero de 2020. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/RPT/PLAN_DE_PROTECCION_AL_TURISTA_2018_2019.pdf>.

Scotiabank (2020). *Estudios Económicos. Informe Interno*. Reporte, Lima: Scotiabank.

Seminario, Bruno (2020). “Malas decisiones económicas pueden demorar la recuperación 10 años”. En: *Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico*. 20 de julio de 2020. Fecha de consulta 28/08/2020. <<https://ciup.up.edu.pe/analisis/bruno-seminario-malas-decisiones-economicas-pueden-demorar-la-recuperacion-10-años/>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2020). “R.S N.º 054-2020/SUNAT”. En: *Plataforma Digital única del Estado Peruano*. 12 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 15/07/2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/712556/RS_054-2020.pdf>.

Tokio EFE (2020). “Japón incluyó al Perú en su lista de países no recomendados para viajar debido al coronavirus”. En: *El Comercio*. 25 de abril de 2020. Fecha de consulta: 22/07/2020. <<https://elcomercio.pe/mundo/coronavirus-japon-incluye-en-su-lista-de-paises-no-recomendados-para-viajar-a-peru-covid-19-nndc-noticia/>>.

Trigoso, Mirtha (2020). “Este año comenzarán a operar nueve hoteles de alta gama en Lima”. En: *Gestión*. 4 de enero de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2020. <<https://gestion.pe/economia/empresas/este-ano-comenzaran-a-operar-nueve-hoteles-de-alta-gama-en-lima-noticia/>>.

Trivago (2020). “Trivago 2020”. Fecha de consulta: 15/07/2020. <<https://www.smarttravel.news/5-tendencias-sector-hoteler-2020-segun-trivago/>>.

World Economic Forum (2019). “World Economic Forum”. 9 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 24/07/2020. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf>.

World Economic Group [WEG] (2016). “The Global Information Technology Report 2016”. Julio de 2016. Fecha de consulta: 15/07/2020. <http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf>.

World Tourism Organization [UNWTO] (2020). “INTERNATIONAL TOURIST NUMBERS DOWN 65% IN FIRST HALF OF 2020”. 15 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 26/09/2020. <<https://www.unwto.org/news/international-tourist-numbers-down-65-in-first-half-of-2020-unwto-reports>>.

Anexos

Anexo 1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Matriz real de evaluación de factores externos para Hotel			
Factores externos claves			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. Estadías mas largas y selectivas en los lugares para hacer turismo	0.05	3	0.15
2. "Bleisure" generará en 2026 más de 1.400 millones de euros a nivel mundial	0.03	2	0.06
3. Impulso a la automatización, digitalización y robotización	0.03	3	0.09
4. Fortalecimiento del e-commerce	0.06	4	0.24
5. Fortalecimiento del teletrabajo	0.03	2	0.06
6. World Travel Award reconoce al Perú como uno de los principales destinos de negocios en Sudamérica. Siendo ganador el Swiss Hotel en el 2019.	0.03	3	0.09
7. Implementación de protocolos de seguridad que garantiza la operación en el sector hotelero.	0.07	4	0.28
8. Turismo en burbujas opción para adelantar la reactivación del turismo internacional hacia el peru.	0.06	3	0.18
9. Mayor cuidado del medio ambiente por parte de turistas y hoteles.	0.06	3	0.18
10. Incremento de consumo en marcas locales para ayudar la reactivación económica.	0.05	2	0.1
11. Precio de terrenos y construcción bajará hasta 20% en lo que queda del 2020.	0.04	3	0.12
	1.00		2.72
Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. La oferta turística en el país, que da trabajo a 1.3 millones de personas, está paralizada para aplanar la curva del Covid-19.	0.03	3	0.09
2. La desaceleración del sector turismo provocará una pérdida económica de aproximadamente 2.000MM de dólares.	0.03	2	0.06
3. El Sector hoteles y restaurantes sera el mas afectado por la cancelación de eventos masivos, se estima reducción del empleo en -60%.	0.04	2	0.08
4. Búsquedas de hoteles en Perú cayeron 38% con respecto a mar-abr 2019.	0.04	3	0.12
5. Se proyecta una disminución del turismo en Sudamérica en -35% para el 2020	0.03	2	0.06
6. En un escenario intermedio la llegada de turistas al Perú, vía aérea caerían en un -70% a Dic. 20.	0.03	2	0.06
7. Mincetur estima que turismo receptivo caera 65% este año por crisis sanitaria del Covid-19.	0.03	2	0.06
8. En el primer trimestre disminuyó el PBI en alojamiento y alimentación en -10.6%	0.03	2	0.06
9. Perú perderá 3 millones de turistas extranjeros al cierre del 2020	0.05	2	0.1
10. Aumento del endeudamiento, inflación y presión tributaria	0.04	3	0.12
11. Inestabilidad Política - Económica del país debido al impacto que está tienen en los turistas, sobre todo extranjero.	0.04	3	0.12
12. El Perú se encuentra en lista de países no recomendados para viajar debido al Covid-19.	0.05	2	0.1
13. El tiempo de implementación de las medidas de aislamiento social y sus prorrogas.	0.04	3	0.12
	1.00		2.72

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 2. Matriz de perfil competitivo

Item	Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Hotel Le Bonheur		Hotel JW Marriott		Hotel Los Delfines		Hotel Westin		Belmond Miraflores Park Hotel		Hotel Swissotel Lima		Country Club Lima Hotel		Hotel Hilton Miraflores		Radisson Hotel Plaza del Bosque	
			Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
1	Atención Durante COVID-19	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3
2	Competitividad Precios	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6
3	Publicidad	0.12	3	0.36	1	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4	Calidad de Servicio	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45
5	Canales de Venta	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
6	Capacidad Total	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05
7	Posición Financiera	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	1	0.09
8	Estructura de la Organización	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12
9	Experiencia Gerencial	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
10	Política Seguridad, Calidad y Medio Ambiente	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2
	Total	1.00		2.79		3.04		2.81		2.70		2.33		3.05		2.99		3.38		2.94

Fuente: Basado en Perspectivas Económicas - Scotiabank 2018. Elaboración propia 2020

Anexo 3. Matriz de estrategias

		Alianzas estratégicas		Calidad de Servicio, Mejora de procesos, Protocolos COVID.		Mejora TI, Canales Digitales y Redes Sociales		Promoción y Segmentación		
Fortalezas	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
1	1. La calidad de nuestros servicios mejoró de 0.94 a 1.08.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
2	2. Enfoque en el desarrollo del personal con inversión en capacitaciones incrementando el nivel de competencia de 0.95 a 1.02.	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18
3	3. Inversión en mas de S/. 140 mil promedio anual (2014 - 2019) en marketing como estrategia de posicionamiento.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24
4	4. Distribución de dividendos promedio de los 3 primeros años con los 3 últimos años mejoró de S/. 60 mil a S/. 588 mil en promedio anual.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
5	5. Optimización de costos de venta a partir del 2016 pasando de 28% a 17%.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06
6	6. Inversión en mas de S/. 226 mil promedio anual (2014 - 2019) en el mantenimiento del hotel.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12
7	7. Alianzas con empresas para ofrecer: tours, servicio de taxis, cenas en restaurantes típicos	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12
8	8. La razón entre la deuda y total de activos bajo a 15%.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
9	9. Plataforma digital que soporta todo el proceso del negocio y análisis de precio.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
10	10. Instalaciones modernas y ubicación estratégica	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14
		Alianzas estratégicas		Calidad de Servicio, Mejora de procesos, Protocolos COVID.		Mejora TI, Canales Digitales y Redes Sociales		Promoción y Segmentación		
Debilidades	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
1	Los costos y gastos fijos son elevados, por lo tanto el costo de tener una habitación sin ocupar es alto.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
2	Las ventas por canal mostrador no superaron el 32 % en los últimos años.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3	3. Nivel de stress de los trabajadores de 6.5% a 23.5%.	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04
4	4. Relación costo - beneficio no percibido por el cliente.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16
5	5. Falta de seguimiento a los clientes (post venta)	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6	6. Falta de programas de incentivos de ventas	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
		Alianzas estratégicas		Calidad de Servicio, Mejora de procesos, Protocolos COVID.		Mejora TI, Canales Digitales y Redes Sociales		Promoción y Segmentación		
Oportunidades	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
1	Estadías mas largas y selectivas en los lugares para hacer turismo	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20
2	'Bleisure' generará en 2026 más de 1.400 millones de euros a nivel mundial	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	4	0.12
3	Impulso a la automatización, digitalización y robotización	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03
4	Fortalecimiento del e-commerce	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12
5	Fortalecimiento del teletrabajo	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
6	World Travel Award reconoce al Perú como uno de los principales destinos de negocios en Sudamérica. Siendo ganador el Swiss Hotel en el 2019.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12
7	Implementación de protocolos de seguridad que garantiza la operación en el sector hotelero.	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07
8	Turismo en burbujas opción para adelantar la reactivación del turismo internacional hacia el peru.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18
9	Mayor cuidado del medio ambiente por parte de turistas y hoteles.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
10	Incremento de consumo en marcas locales para ayudar la reactivación económica.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10
11	Trabajadores permanecieran en alojamientos donde cumplan normas de seguridad ,antes de asistir a la Unidad Minera Antamina.	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16
		Alianzas estratégicas		Calidad de Servicio, Mejora de procesos, Protocolos COVID.		Mejora TI, Canales Digitales y Redes Sociales		Promoción y Segmentación		
Amenazas	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
1	1. La oferta turística en el país, que da trabajo a 1,3 millones de personas, está paralizada para aplanar la curva del Covid-19.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09
2	2. La desaceleración del sector turismo provocará una pérdida económica de aproximadamente 2,000MM de dólares.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
3	3. El Sector hoteles y restaurantes sera el mas afectado por la cancelacion de eventos masivos, se estima reduccion del empleo en -60%.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
4	4. Búsquedas de hoteles en Perú cayeron 38% con respecto a mar-abr 2019.	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12
5	5. Se proyecta una disminución del turismo en Sudamérica en - 35% para el 2020	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12
6	6. En un escenario intermedio la llegada de turistas al Perú, vía aérea caerán en un -70% a Dic. 20.	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09
7	7. Mincetur estima que turismo receptivo caera 65% este año por crisis sanitaria del Covid-19.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09
8	8. En el primer trimestre disminuyó el PBI en alojamiento y alimentación en -10.6%	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
9	9. Perú perderá 3 millones de turistas extranjeros al cierre del 2020	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
10	10. Aumento del endeudamiento, inflación y presión tributaria	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
11	11. Inestabilidad Política - Económica del país debido al impacto que está tienen en los turistas, sobre todo extranjero.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
12	12. El Perú se encuentra en lista de países no recomendados para viajar debido al Covid-19.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
13	13. El tiempo de implementación de las medidas de aislamiento social y sus promogas.	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
STAS		0.49		3.98		4.59		3.52		4.98

Fuente: David 2017.Elaboración propia 2020

Anexo 4. Principales supuestos 2020-2021

Variable	Principales supuestos
Horizonte de proyección	Se consideran 2 años de proyecciones del flujo de caja del 2020 al 2021.
Ventas	En el 2020 se proyectó una reducción en ventas del 47 % con respecto al 2019, debido a la pandemia que estamos afrontando y somos una de las industrias más golpeadas, por lo que buscamos una oportunidad y consideramos una buena estrategia: cerrar un contrato de exclusividad con Antamina, a pesar de que con este contrato sacrificábamos márgenes, nos permitía la continuidad del negocio, mantener a nuestro personal y continuar posicionándonos en el mercado.
	Asimismo, para el 2021 proyectamos un incremento del 4 % con respecto al periodo 2020, dado que el contrato firmado con Compañía Minera Antamina fue de un año (jul. 2020 a jun. 21) con posibilidad de renovación automática, la cual asumimos se concretará. Por tanto, consideramos a Antamina como cliente exclusivo para el año 2021. Cabe señalar que, en los meses de abril, mayo y junio 2020 también brindamos servicios a Antamina en menor proporción y con órdenes de servicio.
Costos	A dic. 2020 se proyectó una reducción en costos de ventas de 1.14 % con respecto al periodo anterior, debido a que se redujeron los costos de personal permanente y se eliminaron los temporales. Respecto, a los costos directos se incrementaron en S/ 411.667 debido al contrato que se firmó con Antamina, donde se contempló alojamiento y alimentación, en ese sentido los costos provenientes de este último se adicionaron a los costos de directos. Cabe señalar que, si bien los costos de ventas se redujeron respecto al periodo 2019, el margen bruto cayó en 15pp debido a que la reducción de ventas fue mayor.
	Para el 2021 los costos de ventas se incrementaron en 36.2 %, básicamente por el incremento en los costos directos en S/ 391,324, ya que se contemplaron los costos por alimentación a Antamina para todo el año, en ese sentido para este periodo el margen bruto cayó en 10 %.
	Si bien es cierto, se realizaron esfuerzos en el 2020 para la reducción de gastos como: (i) pago de alquileres, ya que se negoció con los accionistas propietarios del inmueble con una reducción del -46.8 % (pasando de S/ 480M a dic. 19 a S/ 225M a dic. 20 y S/ 240M a dic. 21); (ii) marketing en -35 %, (iii) despidos y contrataciones en -32 % y (iv) capacitación de personal en -45 %, todas estas reducciones se contemplan respecto al periodo anterior. En términos generales, a Dic. 20 se proyectó un incremento del 22 % en gastos administrativos y ventas con respecto al 2019, basado en el aumento de gastos en mantenimiento que contempla la implementación de los protocolos COVID 19 y la compra de materiales biodegradables para servir los alimentos a nuestros huéspedes.
	Para el 2021, los gastos administrativos y de ventas los proyectamos con una reducción de 1.73 % con respecto al periodo 2020, manteniendo los acuerdos con los accionistas por el pago de alquileres. Cabe señalar, que en este año hay una reducción en la implementación de protocolos COVID en S/ 50,000, básicamente, porque estos se instauraron en el 2020.
Inversiones	Debido a la coyuntura que atravesamos por la Pandemia, y al encontrarnos en una etapa de contingencia se proyectó que no se realizará ninguna inversión para estos años.
Deuda Financiera	Se mantuvo la deuda estructural que tenía el hotel desde antes del 2014, sin embargo, por la coyuntura que atravesamos, se solicitó aplazar el pago del mediano plazo, para lo cual solicitó un periodo de gracia de 12 meses y una extensión adicional del plazo de 44 meses. Adicionalmente, cómo se aprecia en la proyección se tendría caja por S/ 989M a dic. 20, por lo que decidimos amortizar la deuda en S/ 500,000, a fin de reducir deuda y mantener el plazo, con esto logramos que las cuotas mensuales se reduzcan.

Variable	Principales supuestos
Precio	Antes de cerrar el precio con Antamina, tuvimos que realizar una investigación de mercado, para lo cual recurrimos a hoteles de 5 estrellas ubicados en San Isidro y Miraflores, en ese sentido nos comunicamos con estos y solicitamos cotizaciones para un grupo de personas que venían por una empresa minera, las cotizaciones las realizaron de manera corporativa y en todos los casos incluían alimentación y alojamiento, servicio de room service e indicaban que no estaban habilitados los restaurantes, piscinas, spa, debido a los protocolos de seguridad, a fin de evitar los contagios, los precios oscilaban entre S/ 263 y S/ 301. Posteriormente, ya habiendo recabado la información cerramos el precio con Compañía Minera Antamina, siendo nuestro precio final S/ 262.50 y estimamos una ocupabilidad promedio mensual del 75 %, esto basado en empresas que trabajan con el sector minero y están haciendo uso de hospedajes para sus trabajadores antes y después de subir a mina. Es importante mencionar, que nuestras proyecciones podrían variar en caso se paralice el contrato con Compañía Minera Antamina, si fuera el caso nos veríamos en la necesidad de ajustar nuestras proyecciones, debido a que aún no existe una vacuna para el COVID 19 y de acuerdo con el Mensaje de la Nación del 28/07/2020 está recién la tendríamos en el segundo semestre 2021.
Depreciación	La depreciación para los años analizados se mantiene lineal desde el 2014 (S/ 384M).
Impuestos	Se considera estable el IR hasta el 2021 (30 %), tasa de IR vigente establecida por ley.
Dividendos	En la etapa de contingencia se decidió no repartir dividendos debido a la coyuntura que estamos atravesando y a la incertidumbre del sector.

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 5. Ratios financieros

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ganancias por acción, (anual)	6,46	3,04	7,82	15,53	21,15	25,47	1,87	0,43	6,86	12,40	21,36
Número de acciones	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	Ratio de Liquidez										
Ratio corriente	25,65	20,12	14,75	2,82	20,65	19,59	10,63	10,02	27,41	37,88	35,69
Razón acida	21,55	17,91	11,53	2,20	15,44	14,33	7,83	7,89	23,38	33,24	30,44
Capital de trabajo	1.616.842	1.498.868	1.003.083	822.826	1.129.600	1.177.079	601.935	768.133	1.431.332	2.327.583	2.398.853
	Ratios de Gestión										
Plazo promedio de cobro	22,34	15,08	18,71	18,71	18,71	18,71	18,71	18,71	18,71	18,71	18,71
Plazo promedio de cuentas por pagar	19,31	22,85	21,08	21,08	21,08	21,08	21,08	21,08	21,08	21,08	21,08
Periodo de financiamiento	3,03	-7,77	-2,37	-2,37	-2,37	-2,37	-2,37	-2,37	-2,37	-2,37	-2,37
Rotación de capital de trabajo	134,37	130,24	80,05	55,00	70,52	66,10	64,30	79,12	122,67	148,75	123,77
	Ratios de solvencia										
Apalancamiento	71,46 %	64,66 %	53,75 %	40,36 %	24,54 %	12,61 %	8,73 %	6,42 %	1,21 %	-4,83 %	-6,96 %
Total Deuda Financiera (corto y largo plazo)/EBITDA	6,32	7,69	4,74	2,59	1,46	0,81	3,04	3,99	1,10	0,51	0,19
Estructura de capital	54,86 %	57,05 %	62,51 %	68,02 %	76,98 %	84,98 %	89,62 %	90,64 %	92,77 %	94,83 %	96,78 %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024

	Ratios de rentabilidad										
Margen neto	14,71 %	7,25 %	17,10 %	28,44 %	36,17 %	39,20 %	5,48 %	1,21 %	16,12 %	21,71 %	30,20 %
Margen bruto	71,77 %	70,19 %	72,38 %	79,84 %	82,98 %	83,14 %	68,33 %	58,42 %	77,97 %	80,87 %	83,07 %
ROE	4,73 %	2,18 %	5,31 %	9,78 %	12,00 %	13,29 %	0,97 %	0,22 %	3,42 %	5,90 %	10,10 %
ROA	2,59 %	1,25 %	3,32 %	6,65 %	9,24 %	11,30 %	0,87 %	0,20 %	3,17 %	5,59 %	9,77 %
Margen Ebitda	40,30 %	32,22 %	40,38 %	52,43 %	61,16 %	62,81 %	20,97 %	13,54 %	32,11 %	36,94 %	47,26 %

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 6. Entrevista: Hotel Ferre Miraflores

INVERSIONES TURISTICAS P & M S.A. - INTURP&MSA (Hotel Ferre Miraflores). Gerente General: Jorge Luis Peláez Medina.

Se entrevistó a Jorge Peláez, Gerente General de los Hoteles Ferre, empresa familiar. Actualmente, tienen dos hoteles en Miraflores (3 estrellas), uno en Cusco Ciudad, otro en Aguas Calientes (Cusco), un hostel en Aguas Calientes y 3 hoteles de alta rotación en Lima Norte. Cabe señalar, que los hoteles de Lima Norte están dirigido a otros segmentos y que no tienen los nombre Ferre, dado que se manejan de manera independiente.

1. ¿Quién está comprando actualmente tu servicio?
 - ✓ Sus huéspedes son corporativos (empresas mineras, de construcción, etc) en un 40 % y 60 % turistas nacionales y extranjeros.
2. ¿Por qué crees que tus clientes han elegido el hotel?
 - ✓ Por la buena relación con las agencias de viaje, quienes recomiendan al hotel, por las calificaciones en las plataformas como: Booking, *Trip Advisor* y por las recomendaciones de los clientes (WOM, Word of mouth).
3. ¿Qué necesitas para que esto pase más a menudo?
 - ✓ Mantener la buena relación con las agencias de viaje, por ellos siempre paran atentos en los aniversarios, o fiestas importantes acompañándolos e incluso haciéndoles obsequios, con la finalidad de mantener la buena relación.
4. ¿En realidad qué significa tu servicio para la gente?
 - ✓ La calidad en la atención brindada, la seguridad, limpieza del hotel, así como la flexibilidad que tienen al momento de realizar el *check in* y *check out*, incluso se les permite dejar las maletas en custodia un día antes.

5. ¿Qué tendencias sociales y culturales están afectando las vidas de estas personas en el momento?
 - ✓ Las redes sociales, son de vital importancia en los huéspedes, por ello es importante mantener una buena imagen y recomendaciones en ellas, dado que los clientes se dejan guiar mucho por estas.
6. ¿Dónde compran tu servicio? y ¿Quién vende tu servicio a estas personas?
 - ✓ El 40 % compra online, el 40 % en agencia de viajes y el 20 % en páginas web como: booking, etc.
7. ¿Cuándo y cómo usarían o consumirían tu servicio?
 - ✓ Lo usarían por ubicación, en caso de negocios cuando vienen a exposiciones o determinados eventos empresariales, y turistas nacionales y extranjeros que vienen a vacacionar.
8. ¿Por qué lo comprarían? ¿Qué necesidad quieren satisfacer?
 - ✓ Lo compran por la buena ubicación de los hoteles, precio y servicio al cliente, el hotel busca establecer una relación a largo plazo.
9. ¿Quién es tu competencia real?
 - ✓ Hoteles cercanos con las mismas características, por ejemplo, en Miraflores está el Hotel Embajador, Ibis, etc.
10. ¿Qué imagen tienen tus consumidores en comparación con tu competencia?
 - ✓ Recalcan la calidad de servicio, ubicación y flexibilidades que les otorgan.
11. ¿Cuál sería la imagen o imaginario ideal que quieres que tengan de tu marca?
 - ✓ Ser reconocida como una marca de mayor presencia en el Perú y a futuro crecer como una franquicie.
12. ¿Qué se piensa del nombre, precio, características, etc., de tu marca?
 - ✓ Que están acorde al sector, trabajan con plataforma Chanel Management la que les permite conocer las tarifas de la competencia y la ocupabilidad de los mismos, esto les permite establecer precios acordes al mercado, por este servicio pagan entre un 12 % a 15 % de fee.
13. ¿Cuál es el beneficio individual y más importante que tu servicio debería mostrar a la hora de ofrecerse en la publicidad y comunicación?
 - ✓ Que el cliente es lo más importante para el Hotel, siempre van a buscar satisfacer las necesidades de los huéspedes en el momento oportuno, el cliente siempre tiene la razón.
14. ¿Por qué la gente creería que este beneficio es cierto y verdadero?
 - ✓ Por las recomendaciones de las Otas, páginas web, por los mismos huéspedes, entre otros.
15. ¿Qué otros nuevos productos complementarios podrías ofrecer a este mismo público?
 - ✓ Restaurant, movilidad, convenio con tours.
16. ¿Cuál sería la mejor hoja de ruta para llegar allí?
 - ✓ Las recomendaciones de los huéspedes, Otas, plataforma.
17. ¿Qué servicios tercerizan?
 - ✓ Plataforma Chanel Management, marketing, seguridad.

Anexo 7. Entrevista: Hotel Plaza del Bosque y Suites del Bosque Hotel

Radisson Hotel Plaza del Bosque y Suites del Bosque Hotel. Gerente de Administración y Finanzas: Rosa Elena Wong.

Hotelera El Pinar SAC (nombre comercial: Suites del Bosque) se creó en diciembre 2001, ubicada en Av. Paz Soldan N° 167, San Isidro y su relacionada Hotelera El Bosque SAC (nombre comercial: Radisson Hotel Plaza Del Bosque), se creó en octubre 2013, ubicada en Av. Paz Soldan N° 190, San Isidro, ambas fueron creadas con la finalidad de brindar servicio de hospedaje a turistas y clientes corporativos.

El dueño Sr. Arosemena, tenía experiencia en el negocio hotelero de más de 20 años, dado que había sido dueño del Hotel María Angola, el cual vende luego a Salvador Ricci, y también fue dueño del Hotel Miraflores Park Plaza, el cual vende a Grupo Orient Express.

El año pasado Hotelera el Bosque decide franquiciarse con Radisson, cambiando su nombre comercial a Radisson Hotel Plaza el Bosque, con la finalidad de lograr presencia internacional, dentro de la entrevista pudimos conocer más acerca del funcionamiento de los hoteles para lo cual elaboramos el siguiente cuestionario:

1. ¿Quién está comprando actualmente tu servicio y qué experiencia de vida tienen al usar tu servicio?

- ✓ Debido a la ubicación estratégica que tiene el hotel, sus principales clientes son corporativos (60 %) y turistas (40 %).
- ✓ Las compras las realizan: directamente en el hotel, a través de la web del hotel, a través de OTAS.
- ✓ En la entrevista, nos indicó que los hoteles que atienden a mayor cantidad de corporativos se ubican en San Isidro.

2. ¿Cuál es el mix de ventas?

- ✓ 70 % Alojamiento.
- ✓ 20 % eventos (alquiler de salas y coffee break).
- ✓ 10 % Alimentos & Bebidas, lavandería y otros.

3. ¿Cuánto personal requieren en los hoteles y tercerizan?

- ✓ Normalmente, la media que manejan los hoteles de 5 estrellas para la contratación de los colaboradores, son de 90 % del total de habitaciones. Por ejemplo, si son 50 habitaciones se requerirá como mínimo 45 colaboradores. Sin embargo, en el caso de Radisson Hotel Plaza Del Bosque actualmente tiene 95 habitaciones y tienen un total de 100 colaboradores, en el caso del hotel ellos no tercerizan servicios, pero tienen alianzas estratégicas con servicios de taxi y tours, donde cobran una comisión por cliente.

4. ¿Cómo establecen los precios?

- ✓ El precio lo establecen en base a la competencia, a los hoteles cercanos como: El Sonesta, Hotel Hyatt Centric. Adicionalmente, nos indicó que a los clientes corporativos se les da un descuento especial, dependiendo de la cantidad de personas, servicios que requieren (coffee break).
- ✓ Asimismo, indicó que las compras a través de las OTAS tienen una comisión entre el 15 % y 20 %, por eso les conviene vender directamente y brindar un descuento adicional, el cual este por debajo de la comisión que pagarían si el huésped compra a través de las OTAS.

5. ¿Dónde compran tu servicio? y ¿Quién vende tu servicio a estas personas?

✓ En agencias de viajes, presencialmente en el hotel, en la web del hotel, a través de las OTAS (páginas de Booking, Despegar, Kallak, entre otras).

6. ¿Por qué consideras que a pesar de que hay un exceso de oferta, en los próximos años se seguirán construyendo nuevos hoteles?

✓ La oferta no crece en la misma proporción, ni con la misma rapidez de la demanda, sin embargo, la construcción de nuevos hoteles demora entre 2 a 3 años, por tanto, deciden construir para estar preparados en el momento de una mayor demanda.

7. ¿Quién es tu competencia real?

✓ Hoteles aledaños a la zona.

8. ¿Tienen venta estacional, qué factores pueden afectar sus ventas?

✓ Sí, los meses de menor demanda son: diciembre, enero, febrero y los de mayor demanda son setiembre, octubre y noviembre.

✓ Factores externos, como el coronavirus, el cual ya nos hizo perder la colocación de 16 habitaciones para el mes de mayo, dado que cancelaron las reservas, por venir desde China o cuando se descubrió la corrupción del club de la construcción, dado que teníamos huéspedes de dichas empresas.

9. ¿Con qué frecuencia realizan inversiones?

✓ Todos los años hacemos mantenimiento a los ascensores, se cambian sábanas, toallas. Sin embargo, las inversiones estructurales como ampliaciones, remodelaciones se realizan cada 4 años aproximadamente y en temporada baja.

10. ¿En qué porcentaje se incrementan sus precios y sus ventas?

✓ Los últimos 3 años los precios se han mantenido estables.

✓ Las ventas se incrementan en niveles de 2 % a 3 % por año, y guardan relación con el crecimiento del país.

11. ¿Qué niveles de ocupabilidad manejan?

✓ En temporada baja entre un 45 % a un 50 % y en temporada alta entre 65 % a 76 %.

12. ¿Cómo es la rotación de personal?

✓ La rotación en el Área Operativa es alta, dado que suelen moverse a hoteles de la competencia, sin embargo, esto no les afecta porque normalmente son auxiliares, que llegaron al hotel como practicantes, los capacitaron y contrataron.

✓ El personal de confianza es el que se trata de retener, como: gerentes, supervisores.

13. ¿Qué estrategia han tomado por la pandemia del COVID-19 (abril 2020)?

✓ Decidimos cerrar uno de los hoteles.

✓ Reprogramamos nuestros créditos con periodo de gracia de 6 meses.

✓ Solicitaremos un nuevo crédito para cubrir nuestros gastos fijos, en tanto las ventas se reactiven.

✓ Se reiniciará operaciones con rebaja de tarifas dependiendo de la velocidad del incremento de la demanda.

✓ Por ahora no se ha despedido al personal, pero sí se les ha dado licencia de goce de haber por 3 meses.

14. ¿Tomarán reactiva 1?

✓ No, porque lo que ofrece el Estado como préstamo es muy bajo, 2 meses de ventas o 3 veces el aporte anual a EsSalud, la cifra que resulte menor y esto es muy poco para los requerimientos del hotel.

15. ¿Cuál es la proyección de ventas por COVID-19?

✓ Proyectamos una ocupabilidad del 25 % para el 2020.

16. ¿Qué medidas han tomado hasta el momento (junio 2020)?

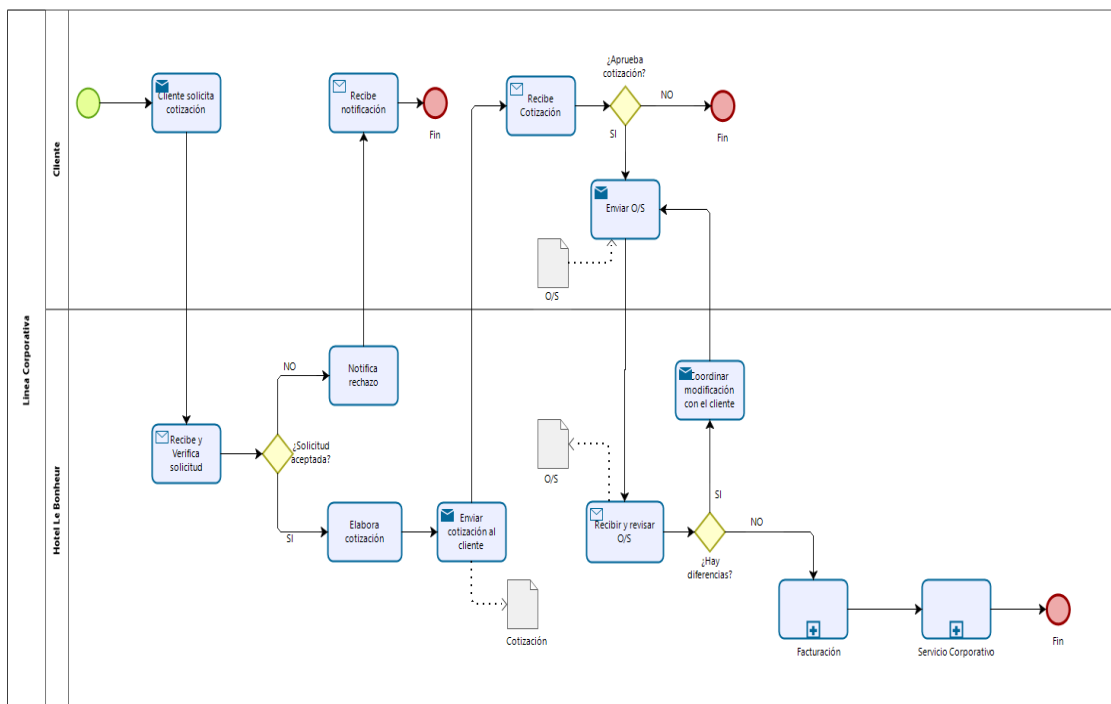
✓ Decidimos funcionar como hotel COVID-19 con las cuarentenas de las empresas mineras, para lo cual hemos reducido tarifas en un 40 %.

Anexo 8. Promociones

CAMPAÑAS COVID 19 - 2022 - 2024					
Promociones:	Descripción	Precio	Temporada	Demanda Estimada	Facturación Anual
Noche de Bodas	Haremos que tu noche de bodas sea mágica: -Desayuno buffet en restaurante Perroquet -Late check out hasta las 14:00 horas -Cava en la habitación -Fresas con chocolate -15% de descuento en room service -WIFI gratuito -Acceso a las instalaciones del hotel para sesión de fotos -Tarifa especial para Brunch -Estacionamiento gratuito	S/. 1,015	Todo Año	4 al mes	S/. 48,720
San Valentin	Vivirás una noche especial y única con nosotros: -Desayuno buffet en restaurante. -Copa de espumante de bienvenida -Cava en la habitación -Fresas con chocolate -Late check out hasta las 14:00 horas -15% de descuento en room service -WIFI gratuito	S/. 450	Febrero	20 todo el mes	S/. 9,000
Finaliza la rutina	Vive un fin de semana fantástico y romántico: -Desayuno buffet en restaurante -Copa de espumante de bienvenida -Late check out hasta las 14:00 horas -15% de descuento en restaurante -10% de descuento en Bar -WIFI gratuito -Estacionamiento gratuito	S/. 650	Enero - Junio	685 de Ene - Jun (Temporada Baja), 10% de la ocupación ociosa promedio -> 50.81% Ocupabilidad.	S/. 445,250
Total Campañas					S/. 502,970

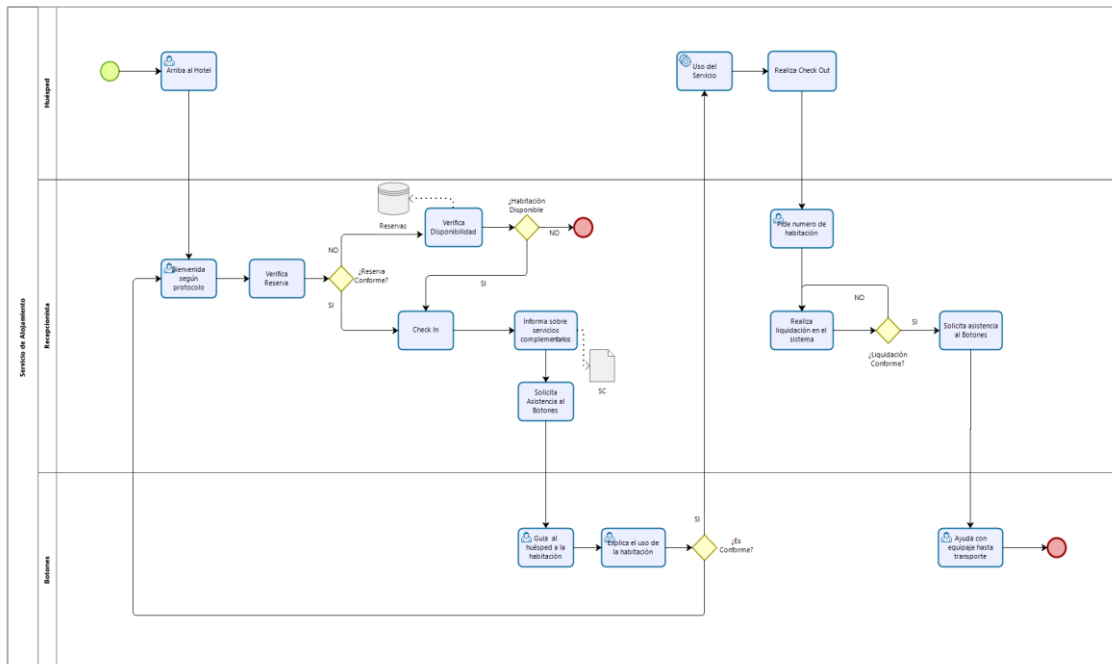
Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 9. Flujoograma comercial corporativo



Fuente: Gallego 2002. Elaboración propia 2020

Anexo 10. Flujograma-servicio alojamiento



Fuente: Gallego 2002. Elaboración propia 2020

Anexo 11. Planilla

# de Colaboradores	2019			2020			2021			2022			2023			2024		
	Cantidad	Salario Bruto Mes S	Salario Anual (S/.)	Cantidad	Salario Bruto Mes	Salario Anual (S/.)	Cantidad	Salario Bruto Mes	Salario Anual (S/.)	Cantidad	Salario Bruto Mes	Salario Anual (S/.)	Cantidad	Salario Bruto Mes	Salario Anual (S/.)	Cantidad	Salario Bruto Mes	Salario Anual (S/.)
Gerencia																		
Gerente General	1	S/ 15,000	S/ 210,197	1	S/ 15,000	S/ 262,746	1	S/ 15,000	S/ 262,746	1	S/ 15,000	S/ 262,746	1	S/ 15,000	S/ 262,746	1	S/ 15,000	S/ 262,746
Asesoría	1	S/ 40,000	S/ 40,000	1	S/ 40,000	S/ 40,000	1	S/ 62,309	S/ 62,309									
Gerente de Finanzas																		
Administrador	0	S/ 8,000	S/ -	0	S/ 8,000	S/ -	0	S/ 8,000	S/ -	1	S/ 8,000	S/ 140,131	1	S/ 8,000	S/ 140,131	1	S/ 8,000	S/ 140,131
Comprador	0	S/ 6,000	S/ -	0	S/ 6,000	S/ -	0	S/ 6,000	S/ -	1	S/ 6,000	S/ 105,098	1	S/ 6,000	S/ 105,098	1	S/ 6,000	S/ 105,098
Contador	0	S/ 1,200	S/ -	0	S/ 1,200	S/ -	0	S/ 1,200	S/ -	1	S/ 1,200	S/ 21,020	1	S/ 1,200	S/ 21,020	1	S/ 1,200	S/ 21,020
Cajero	1	S/ 5,000	S/ 72,255	1	S/ 5,000	S/ 87,582	1	S/ 5,000	S/ 87,582	1	S/ 5,000	S/ 87,582	1	S/ 5,000	S/ 87,582	1	S/ 5,000	S/ 87,582
	0	S/ 1,000	S/ -	0	S/ 1,000	S/ -	0	S/ 1,000	S/ -	2	S/ 1,000	S/ 35,033	2	S/ 1,000	S/ 35,033	2	S/ 1,000	S/ 35,033
Gerente de Ventas y Marketing																		
Ejecutivo de Ventas, Eventos y Banquete	0	S/ 8,000	S/ -	0	S/ 8,000	S/ -	1	S/ 8,000	S/ 140,131	1	S/ 8,000	S/ 140,131	1	S/ 8,000	S/ 140,131	1	S/ 8,000	S/ 140,131
Call Center (reservaciones)	0	S/ 3,500	S/ -	1	S/ 3,500	S/ 61,307	2	S/ 3,500	S/ 122,615	4	S/ 3,500	S/ 245,230	4	S/ 3,500	S/ 245,230	4	S/ 3,500	S/ 245,230
Coordinador de Marketing	0	S/ 1,000	S/ -	1	S/ 1,000	S/ 17,516	2	S/ 1,000	S/ 35,033	2	S/ 1,000	S/ 35,033	2	S/ 1,000	S/ 35,033	2	S/ 1,000	S/ 35,033
Community Manager	0	S/ 1,485	S/ -	0	S/ 1,485	S/ -	1	S/ 1,485	S/ 26,012	1	S/ 1,485	S/ 26,012	1	S/ 1,485	S/ 26,012	1	S/ 1,485	S/ 26,012
	0	S/ 2,000	S/ -	1	S/ 2,000	S/ 35,033	1	S/ 2,000	S/ 35,033	1	S/ 2,000	S/ 35,033	1	S/ 2,000	S/ 35,033	1	S/ 2,000	S/ 35,033
Gerente de Operaciones																		
Supervisor de Alojamiento	0	S/ 8,000	S/ -	0	S/ 8,000	S/ -	0	S/ 8,000	S/ -	1	S/ 8,000	S/ 140,131	1	S/ 8,000	S/ 140,131	1	S/ 8,000	S/ 140,131
Recepcionista	0	S/ 2,500	S/ -	0	S/ 2,500	S/ -	0	S/ 2,500	S/ -	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791
Botones	2	S/ 1,200	S/ 31,530	2	S/ 1,200	S/ 42,039	2	S/ 1,200	S/ 42,039	3	S/ 1,200	S/ 63,059	3	S/ 1,200	S/ 63,059	3	S/ 1,200	S/ 63,059
Ama de Llaves	0	S/ 1,000	S/ -	1	S/ 1,000	S/ 17,516	2	S/ 1,000	S/ 35,033	3	S/ 1,000	S/ 52,549	3	S/ 1,000	S/ 52,549	3	S/ 1,000	S/ 52,549
Auxiliar Limpieza de habitaciones (Permanentes)	0	S/ 1,200	S/ -	0	S/ 1,200	S/ -	1	S/ 1,200	S/ 21,020	1	S/ 1,200	S/ 21,020	1	S/ 1,200	S/ 21,020	1	S/ 1,200	S/ 21,020
Auxiliar Limpieza de habitaciones (Temporales)	4	S/ 1,000	S/ 52,549	4	S/ 1,000	S/ 70,066	4	S/ 1,000	S/ 70,066	4	S/ 1,000	S/ 70,066	5	S/ 1,000	S/ 87,582	5	S/ 1,000	S/ 87,582
Auxiliar Lavandería y Tintorería	1	S/ 1,000	S/ 17,516	1	S/ 1,000	S/ 17,516	1	S/ 1,000	S/ 17,516	1	S/ 1,000	S/ 17,516	2	S/ 1,000	S/ 35,033	2	S/ 1,000	S/ 35,033
Auditor Nocturno	0	S/ 1,000	S/ -		S/ 1,000	S/ -	1	S/ 1,000	S/ 17,516	1	S/ 1,000	S/ 17,516	2	S/ 1,000	S/ 35,033	2	S/ 1,000	S/ 35,033
Supervisor de Eventos	0	S/ 1,200	S/ -		S/ 1,200	S/ -	1	S/ 1,200	S/ 21,020	1	S/ 1,200	S/ 21,020	1	S/ 1,200	S/ 21,020	1	S/ 1,200	S/ 21,020
Auxiliar Eventos	0	S/ 2,500	S/ -		S/ 2,500	S/ -	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791
Supervisor de Alimentos y Bebidas	0	S/ 1,000	S/ -		S/ 1,300	S/ -	1	S/ 1,300	S/ 22,771	1	S/ 1,300	S/ 22,771	2	S/ 1,300	S/ 45,543	2	S/ 1,300	S/ 45,543
Barman	0	S/ 2,500	S/ -		S/ 2,500	S/ -	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791
Chef	0	S/ 1,300	S/ -		S/ 1,300	S/ -	1	S/ 1,300	S/ 22,771	1	S/ 1,300	S/ 22,771	1	S/ 1,300	S/ 22,771	1	S/ 1,300	S/ 22,771
Cocinero	0	S/ 2,000	S/ -		S/ 2,000	S/ -	1	S/ 2,000	S/ 35,033	1	S/ 2,000	S/ 35,033	1	S/ 2,000	S/ 35,033	1	S/ 2,000	S/ 35,033
Mozo (temporales)	0	S/ 1,500	S/ -		S/ 1,500	S/ -	1	S/ 1,500	S/ 26,275	2	S/ 1,500	S/ 52,549	2	S/ 1,500	S/ 52,549	2	S/ 1,500	S/ 52,549
Room Service	0	S/ 1,000	S/ -		S/ 1,000	S/ -	2	S/ 1,000	S/ 35,033	2	S/ 1,000	S/ 35,033	3	S/ 1,000	S/ 52,549	3	S/ 1,000	S/ 52,549
Supervisor de Entrenamiento	0	S/ 1,000	S/ -		S/ 1,000	S/ -	1	S/ 1,000	S/ 17,516	1	S/ 1,000	S/ 17,516	2	S/ 1,000	S/ 35,033	2	S/ 1,000	S/ 35,033
Terapeuta Spa	0	S/ 2,500	S/ -		S/ 2,500	S/ -	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791
Entrenador Gym	0	S/ 1,000	S/ -		S/ 1,000	S/ -	1	S/ 1,000	S/ 17,516	1	S/ 1,000	S/ 17,516	2	S/ 1,000	S/ 35,033	2	S/ 1,000	S/ 35,033
	0	S/ 1,200	S/ -		S/ 1,200	S/ -	1	S/ 1,200	S/ 21,020	1	S/ 1,200	S/ 21,020	1	S/ 1,200	S/ 21,020	1	S/ 1,200	S/ 21,020
Gerente de Recursos Humanos y RSC																		
Supervisor de Personal	0	S/ 8,000	S/ -	0	S/ 8,000	S/ -	0	S/ 8,000	S/ -	1	S/ 8,000	S/ 140,131	1	S/ 8,000	S/ 140,131	1	S/ 8,000	S/ 140,131
Analista de Recursos Humanos	0	S/ 2,500	S/ -	0	S/ 2,500	S/ -	0	S/ 2,500	S/ -	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791
Coordinador de Responsabilidad Social Corporativa.	0	S/ 2,000	S/ -	0	S/ 2,000	S/ -	0	S/ 2,000	S/ -	1	S/ 2,000	S/ 35,033	1	S/ 2,000	S/ 35,033	1	S/ 2,000	S/ 35,033
	0	S/ 2,500	S/ -	0	S/ 2,500	S/ -	0	S/ 2,500	S/ -	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791	1	S/ 2,500	S/ 43,791
	10	10	S/ 424,047	14		S/ 651,322	34		S/ 1,324,979	49		S/ 2,198,045	56		S/ 2,325,915			

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 12. Principales supuestos 2022-2024

Variable	Principales supuestos
Horizonte de proyección	Se consideran 3 años de proyecciones del flujo de caja del 2022 al 2024.
Ventas	<p>Se estima que en el 2022 las ventas se incrementarán en un 55 % en la línea de alojamiento en comparación con el periodo 2021. Adicionalmente, incentivaremos las ventas de las líneas de comidas & bebidas y eventos, estimando que representarán un 7.61 % de las ventas totales del 2022. En ese sentido, considerando todas las líneas de negocio se estima un crecimiento en ventas del 20.2 % con respecto al 2021.</p> <p>En el 2023, se generará mayores flujos, dado que se realizarán mayores eventos y la línea de comidas & bebidas también mostrará una mejor acogida, con las 3 líneas de negocio operativas al 100 % (alojamiento, comidas & bebidas y Eventos), estimamos un incremento en ventas del 34.1 % con respecto al 2022.</p> <p>Como se mencionó líneas arriba, a partir de periodo 2023 tendremos toda la capacidad y líneas del hotel habilitadas, por lo cual estimamos un crecimiento en ventas del 23.9 % para el periodo 2024, con respecto al periodo anterior. Es importante mencionar que recién en este periodo las ventas de las tres líneas de negocio superarían a las ventas de dic. 19 en 8.84 %, esto debido a que las proyecciones para la recuperación del sector indican que será lenta.</p>
Costos	<p>En el 2022, se decide contratar dentro del Área de Marketing, dos personas para que realicen el servicio de call center, asimismo, dentro del Área de Operaciones contratamos a: dos recepcionistas, un botones, una ama de llaves, un auditor nocturno, un supervisor de alimentos y bebidas, dos mozos, un terapeuta y un entrenador.</p> <p>A partir del 2023, decidimos formalizar la creación de las 2 gerencias principales: Finanzas y Operaciones, y dos jefaturas de: Recursos Humanos y Marketing.</p> <p>Los gastos de ventas mantendrán partidas Post COVID-19, referente a los protocolos de seguridad y productos biodegradables.</p> <p>Se estima que los gastos financieros se reducirán en S/ 18,093 para el 2022, S/ 20,361 para el 2023 y S/ 21,379 para el 2024. Asimismo, la deuda se reducirá en niveles de S/ 400M anuales.</p>
Inversiones	Debido a la coyuntura e incertidumbre de nuestro sector, decidimos dejar sin efecto las nuevas inversiones.
Depreciación	La depreciación para los años analizados se mantiene lineal desde el 2014 (S/ 384M).
Impuestos	Se considera estable el IR hasta el 2024 (30 %), tasa de IR vigente establecida por ley.
Dividendos	Si bien se estuvo manejando una política de reparto dividendos anual durante los 3 últimos años cerrados (2017 - 2019), debido a la coyuntura del país que estamos atravesando y teniendo en cuenta que los accionistas sacrificaron sus ingresos al reducir el pago de alquiler del local donde se desarrollan las actividades del hotel para los años 2020 y 2021, debido a los buenos estimados decidimos repartir dividendos por S/ 300M en el 2023 y S/ 2MM de utilidades en el año 2024.
Capital de trabajo	Se decidió que a partir del 2022 se mantendrá un capital de trabajo mayor o igual a S/ 1MM, para salvaguardar financieramente al Hotel, y de ser el caso pueda afrontar una nueva pandemia o cualquier situación atípica que pudiera presentarse.

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 13. Análisis punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Oferta de noches	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	21,600	21,600
% de ocupación	63.99%	61.79%	55.56%	65.08%	68.30%	76.14%	57.92%	75.00%	55.00%	50.00%	58.33%
Demanda de noches	11,518	11,122	10,000	11,714	12,294	13,706	10,425	13,500	9,900	10,800	12,600
Alojamiento	S/ 4,392,035	S/ 4,200,585	S/ 4,573,790	S/ 5,460,346	S/ 5,846,841	S/ 6,499,374	S/ 2,792,925	S/ 2,531,250	S/ 3,934,800	S/ 5,119,200	S/ 6,174,000
Eventos	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 27,000	S/ 160,000	S/ 396,000
Alimentos y Bebidas	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 624,000	S/ 1,012,500	S/ 297,000	S/ 432,000	S/ 504,000
Otros	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Ventas	S/ 4,392,035	S/ 4,200,585	S/ 4,573,790	S/ 5,460,346	S/ 5,846,841	S/ 6,499,374	S/ 3,416,925	S/ 3,543,750	S/ 4,258,800	S/ 5,711,200	S/ 7,074,000
Permanentes	S/ 714,240	S/ 714,240	S/ 714,240	S/ 714,240	S/ 642,816	S/ 576,000	S/ 310,040	S/ 310,040	S/ 441,413	S/ 464,185	S/ 464,185
Temporales	S/ 156,982	S/ 163,324	S/ 204,986	S/ 73,661	S/ 38,319	S/ 159,467	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Costos directos	S/ 368,533	S/ 374,706	S/ 343,975	S/ 312,875	S/ 314,061	S/ 360,527	S/ 772,195	S/ 1,163,518	S/ 496,847	S/ 628,414	S/ 733,150
Costos ventaTotales	S/ 1,239,755	S/ 1,252,270	S/ 1,263,200	S/ 1,100,776	S/ 995,196	S/ 1,095,994	S/ 1,082,235	S/ 1,473,558	S/ 938,260	S/ 1,092,599	S/ 1,197,335
Administración	S/ 456,927	S/ 602,918	S/ 561,538	S/ 348,402	S/ 356,431	S/ 421,733	S/ 534,668	S/ 601,734	S/ 778,216	S/ 1,290,583	S/ 1,292,568
Marketing	S/ 230,400	S/ 230,400	S/ 115,200	S/ 115,200	S/ 107,520	S/ 76,800	S/ 50,000	S/ 105,000	S/ 195,000	S/ 210,000	S/ 215,000
Pagos de alquiler	S/ 480,000	S/ 480,000	S/ 480,000	S/ 480,000	S/ 480,000	S/ 480,000	S/ 225,000	S/ 240,000	S/ 480,000	S/ 480,000	S/ 480,000
Despidos y contratación	S/ 20,006	S/ 9,756	S/ 40,044	S/ 3,283	S/ 18,506	S/ 18,701	S/ 12,686	S/ 13,157	S/ 15,812	S/ 21,204	S/ 26,264
Capacitación del personal	S/ 60,480	S/ 60,480	S/ 36,480	S/ 84,480	S/ 82,560	S/ 107,520	S/ 59,079	S/ 61,472	S/ 74,620	S/ 99,785	S/ 122,271
Esfuerzos de reducción de costos	S/ 0	S/ 0	S/ 19,200	S/ 48,000	S/ 42,240	S/ 19,200	S/ 25,000	S/ 15,000	S/ 15,250	S/ 15,513	S/ 15,788
Mantenimiento	S/ 134,400	S/ 211,200	S/ 211,200	S/ 417,408	S/ 188,736	S/ 197,422	S/ 711,754	S/ 553,854	S/ 394,099	S/ 391,625	S/ 381,854
Total gastos operativos (fijos)	S/ 1,382,213	S/ 1,594,754	S/ 1,463,662	S/ 1,496,773	S/ 1,275,993	S/ 1,321,376	S/ 1,618,187	S/ 1,590,217	S/ 1,952,997	S/ 2,508,710	S/ 2,533,745
Costo Unitario Variable (CUV)	107.64	112.59	126.32	93.97	80.95	79.96	103.81	109.15	94.77	101.17	95.03
Tarifa Diaria Promedio (ADR)	381.32	377.68	457.38	466.14	475.58	474.20	267.91	187.50	397.45	474.00	490.00
Ingreso adicional por noche (IPN)	0	0	0	0	0	0	59.86	75.00	32.73	54.81	71.43
Margen de contribución Unitaria (ADR+IPN)-CUV	273.68	265.09	331.06	372.17	394.64	394.23	223.95	153.35	335.41	427.65	466.40
Análisis del punto de equilibrio											
Costos Fijos Totales 1	S/ 1,382,213	S/ 1,594,754	S/ 1,463,662	S/ 1,496,773	S/ 1,275,993	S/ 1,321,376	S/ 1,618,187	S/ 1,590,217	S/ 1,952,997	S/ 2,508,710	S/ 2,533,745
Punto de equilibrio (sin incluir intereses + depreciación)	5,050	6,016	4,421	4,022	3,233	3,352	7,226	10,370	5,823	5,866	5,433
Gastos Financieros	S/ 463,215	S/ 534,667	S/ 345,711	S/ 260,168	S/ 170,793	S/ 58,799	S/ 65,035	S/ 34,766	S/ 2,947	-S/ 45,295	-S/ 92,835
Depreciación	S/ 384,000	S/ 384,000	S/ 384,000	S/ 384,000	S/ 384,000	S/ 384,000	S/ 384,000	S/ 384,000	S/ 384,000	S/ 384,000	S/ 384,000
Costo Fijos Totales 2 (incluidos intereses + depreciación)	S/ 2,229,428	S/ 2,513,421	S/ 2,193,373	S/ 2,140,941	S/ 1,830,785	S/ 1,764,176	S/ 2,067,222	S/ 2,008,983	S/ 2,339,943	S/ 2,847,415	S/ 2,824,910
Punto de equilibrio 2 (incluidos intereses + depreciación)	8,146	9,481	6,625	5,753	4,639	4,475	9,231	13,101	6,976	6,658	6,057
Costo Variables Totales	S/ 1,239,755	S/ 1,252,270	S/ 1,263,200	S/ 1,100,776	S/ 995,196	S/ 1,095,994	S/ 1,082,235	S/ 1,473,558	S/ 938,260	S/ 1,092,599	S/ 1,197,335
Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% De Ocupación Requerida (EBIDA>0)	28%	33%	25%	22%	18%	19%	40%	58%	32%	27%	25%
% De Ocupación requerida (Utilidad neta > 0)	45%	53%	37%	32%	26%	25%	51%	73%	39%	31%	28%
% de ocupación estimada	64%	62%	56%	65%	68%	76%	58%	75%	55%	50%	58%
Margen de diferencia	36%	28%	31%	43%	50%	58%	18%	17%	23%	23%	33%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 14. Balance general - sin estrategia

Activos	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activo no circulante											
Propiedad, planta y equipo	23,232,000	22,848,000	22,464,000	22,080,000	21,696,000	21,312,000	20,928,000	20,544,000	20,160,000	19,776,000	19,392,000
Activo circulante											
Cuentas comerciales por cobrar	268,849	173,514	234,452	279,897	299,709	333,158	21,026	27,333	38,267	57,400	91,840
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,413,592	1,403,754	841,593	994,884	887,374	907,226	122,961	80,957	32,345	63,882	281
Total activos	24,914,442	24,425,268	23,540,045	23,354,781	22,883,083	22,552,384	21,071,987	20,652,291	20,230,612	19,897,283	19,484,121
Capital social y pasivo											
Capital											
Capital social	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946
Ganancias acumuladas	6,683,653	7,362,231	7,538,898	7,936,949	9,105,989	10,222,192	12,769,634	10,115,191	7,452,151	4,928,395	2,691,430
Beneficio neto del período	589,219	176,667	782,052	1,553,040	2,114,602	2,547,443	-2,654,444	-2,663,039	-2,523,756	-2,236,965	-1,619,705
Total capital	13,667,818	13,933,844	14,715,895	15,884,935	17,615,538	19,164,580	16,510,136	13,847,097	11,323,341	9,086,376	7,466,670
Pasivos no circulantes											
Préstamos a largo plazo	11,181,024	10,413,024	8,751,187	7,017,891	5,210,063	3,324,499	1,357,855	-	-	-	-
Total deuda estructural / activos fijos	11,181,024	10,413,024	8,751,187	7,017,891	5,210,063	3,324,499	1,357,855	-	-	-	-
Pasivo circulante											
Préstamos a corto plazo	-	-	-	388,374	-	-	3,200,000	6,800,000	8,900,000	10,800,000	12,000,000
Cuentas comerciales por pagar	65,600	78,400	72,962	63,581	57,482	63,305	3,995	5,194	7,271	10,907	17,451
Total pasivo	11,246,624	10,491,424	8,824,149	7,469,846	5,267,546	3,387,804	4,561,851	6,805,194	8,907,271	10,810,907	12,017,451
Total capital y pasivos	24,914,442	24,425,268	23,540,045	23,354,781	22,883,083	22,552,384	21,071,987	20,652,291	20,230,612	19,897,283	19,484,121

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 15. Balance general - con estrategia

Activos	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activo no circulante											
Propiedad, planta y equipo	23,232,000	22,848,000	22,464,000	22,080,000	21,696,000	21,312,000	20,928,000	20,544,000	20,160,000	19,776,000	19,392,000
Activo circulante											
Cuentas comerciales por cobrar	268,849	173,514	234,452	279,897	299,709	333,158	175,151	181,652	218,306	292,756	362,613
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,413,592	1,403,754	841,593	994,884	887,374	907,226	489,294	671,593	1,267,220	2,097,936	2,105,398
Total activos	24,914,442	24,425,268	23,540,045	23,354,781	22,883,083	22,552,384	21,592,445	21,397,246	21,645,526	22,166,692	21,860,011
Capital social y pasivo											
Capital											
Capital social	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946	6,394,946
Ganancias acumuladas	6,683,653	7,362,231	7,538,898	7,936,949	9,105,989	10,222,192	12,769,634	12,956,862	12,999,708	13,386,126	12,625,956
Beneficio neto del período	589,219	176,667	782,052	1,553,040	2,114,602	2,547,443	187,227	42,846	686,418	1,239,830	2,136,229
Total capital	13,667,818	13,933,844	14,715,895	15,884,935	17,615,538	19,164,580	19,351,808	19,394,654	20,081,072	21,020,902	21,157,130
Pasivos no circulantes											
Préstamos a largo plazo	11,181,024	10,413,024	8,751,187	7,017,891	5,210,063	3,324,499	2,178,127	1,917,479	1,510,261	1,082,681	633,723
Total deuda estructural / activos fijos	11,181,024	10,413,024	8,751,187	7,017,891	5,210,063	3,324,499	2,178,127	1,917,479	1,510,261	1,082,681	633,723
Pasivo circulante											
Préstamos a corto plazo	-	-	-	388,374	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas comerciales por pagar	65,600	78,400	72,962	63,581	57,482	63,305	62,510	85,113	54,194	63,109	69,158
Total pasivo	11,246,624	10,491,424	8,824,149	7,469,846	5,267,546	3,387,804	2,240,637	2,002,592	1,564,455	1,145,790	702,881
Total capital y pasivos	24,914,442	24,425,268	23,540,045	23,354,781	22,883,083	22,552,384	21,592,445	21,397,246	21,645,526	22,166,692	21,860,011

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 16. Estado de pérdidas y ganancias - sin estrategia

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas											
Alojamiento	4,392,035	4,200,585	4,573,790	5,460,346	5,846,841	6,499,374	410,179	533,233	746,526	1,119,788	1,791,661
Eventos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comidas & Bebidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ingresos	4,392,035	4,200,585	4,573,790	5,460,346	5,846,841	6,499,374	410,179	533,233	746,526	1,119,788	1,791,661
Gastos de personal											
Permanentes	714,240	714,240	714,240	714,240	642,816	576,000	679,296	679,296	679,296	679,296	679,296
Temporales	156,982	163,324	204,986	73,661	38,319	159,467	132,790	132,790	132,790	132,790	132,790
Costes directos	368,533	374,706	343,975	312,875	314,061	360,527	345,780	345,780	345,780	345,780	345,780
Costos de venta	1,239,755	1,252,270	1,263,200	1,100,776	995,196	1,095,994	1,157,865	1,157,865	1,157,865	1,157,865	1,157,865
Beneficio bruto	3,152,280	2,948,316	3,310,590	4,359,569	4,851,646	5,403,380	-747,686	-624,633	-411,340	-38,077	633,796
Margen bruto	72%	70%	72%	80%	83%	83%	-182%	-117%	-55%	-3%	35%
Administración	456,927	602,918	561,538	348,402	356,431	421,733	457,991	457,991	457,991	457,991	457,991
Marketing	230,400	230,400	115,200	115,200	107,520	76,800	145,920	145,920	145,920	145,920	145,920
Pagos de alquiler	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000
Despidos y contratación	20,006	9,756	40,044	3,283	18,506	18,701	18,383	18,383	18,383	18,383	18,383
Capacitación del personal	60,480	60,480	36,480	84,480	82,560	107,520	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
Esfuerzos de reducción de costes	-	-	19,200	48,000	42,240	19,200	21,440	21,440	21,440	21,440	21,440
Mantenimiento	134,400	211,200	211,200	417,408	188,736	197,422	226,728	226,728	226,728	226,728	226,728
Gastos de ventas y administrativos	1,382,213	1,594,754	1,463,662	1,496,773	1,275,993	1,321,376	1,422,462	1,422,462	1,422,462	1,422,462	1,422,462
EBTIDA	1,770,067	1,353,561	1,846,928	2,862,796	3,575,653	4,082,003	-2,170,148	-2,047,094	-1,833,801	-1,460,539	-788,666
Margen Ebitda	40%	32%	40%	52%	61%	63%	-529%	-384%	-246%	-130%	-44%
Depreciación	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000
EBIT	1,386,067	969,561	1,462,928	2,478,796	3,191,653	3,698,003	-2,554,148	-2,431,094	-2,217,801	-1,844,539	-1,172,666
Margen ebit	32%	23%	32%	45%	55%	57%	-623%	-456%	-297%	-165%	-65%
Ingresos por intereses	73,949	90,998	87,800	104,819	112,238	124,764	99,095	99,095	99,095	99,095	99,095
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo	537,163	625,666	407,291	335,832	261,300	183,564	102,484	21,563			
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo	-	-	26,220	29,155	21,731	-	96,906	309,476	405,050	491,521	546,135
Beneficios antes de impuestos	922,853	434,894	1,117,217	2,218,628	3,020,860	3,639,204	-2,654,444	-2,663,039	-2,523,756	-2,236,965	-1,619,705
Impuestos directos	276,856	130,468	335,165	665,589	906,258	1,091,761	-	-	-	-	-
Beneficio neto para el período	645,997	304,426	782,052	1,553,040	2,114,602	2,547,443	-2,654,444	-2,663,039	-2,523,756	-2,236,965	-1,619,705
Margen neto	15%	7%	17%	28%	36%	39%	-647%	-499%	-338%	-200%	-90%

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 17. Estado de pérdidas y ganancias - con estrategia

Estado de resultados, €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Alojamiento	4,392,035	4,200,585	4,573,790	5,460,346	5,846,841	6,499,374	2,792,925	2,531,250	3,934,800	5,119,200	6,174,000
Eventos	-	-	-	-	-	-	-	-	27,000	160,000	396,000
Comidas & Bebidas	-	-	-	-	-	-	624,000	1,012,500	297,000	432,000	504,000
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ingresos	4,392,035	4,200,585	4,573,790	5,460,346	5,846,841	6,499,374	3,416,925	3,543,750	4,258,800	5,711,200	7,074,000
Permanentes	714,240	714,240	714,240	714,240	642,816	576,000	310,040	310,040	441,413	464,185	464,185
Temporales	156,982	163,324	204,986	73,661	38,319	159,467	-	-	-	-	-
Costes directos	368,533	374,706	343,975	312,875	314,061	360,527	772,195	1,163,518	496,847	628,414	733,150
Costos de venta	1,239,755	1,252,270	1,263,200	1,100,776	995,196	1,095,994	1,082,235	1,473,558	938,260	1,092,599	1,197,335
Beneficio bruto	3,152,280	2,948,316	3,310,590	4,359,569	4,851,646	5,403,380	2,334,690	2,070,192	3,320,540	4,618,601	5,876,665
Margen bruto	72%	70%	72%	80%	83%	83%	68%	58%	78%	81%	83%
Administración	456,927	602,918	561,538	348,402	356,431	421,733	534,668	601,734	778,216	1,290,583	1,292,568
Marketing	230,400	230,400	115,200	115,200	107,520	76,800	50,000	105,000	195,000	210,000	215,000
Pagos de alquiler	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	225,000	240,000	480,000	480,000	480,000
Despidos y contratación	20,006	9,756	40,044	3,283	18,506	18,701	12,686	13,157	15,812	21,204	26,264
Capacitación del personal	60,480	60,480	36,480	84,480	82,560	107,520	59,079	61,472	74,620	99,785	122,271
Esfuerzos de reducción de costes	-	-	19,200	48,000	42,240	19,200	25,000	15,000	15,250	15,513	15,788
Mantenimiento	134,400	211,200	211,200	417,408	188,736	197,422	711,754	553,854	394,099	391,625	381,854
Gastos de ventas y administrativos	1,382,213	1,594,754	1,463,662	1,496,773	1,275,993	1,321,376	1,618,187	1,590,217	1,952,997	2,508,710	2,533,745
EBITDA	1,770,067	1,353,561	1,846,928	2,862,796	3,575,653	4,082,003	716,503	479,975	1,367,543	2,109,891	3,342,920
Depreciación	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000
EBIT	1,386,067	969,561	1,462,928	2,478,796	3,191,653	3,698,003	332,503	95,975	983,543	1,725,891	2,958,920
Margen ebit	32%	23%	32%	45%	55%	57%	10%	3%	23%	30%	42%
Ingresos por intereses	73,949	90,998	87,800	104,819	112,238	124,764	65,593	68,027	81,753	109,634	135,795
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo	537,163	625,666	407,291	335,832	261,300	183,564	130,628	102,793	84,700	64,339	42,960
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo	-	-	26,220	29,155	21,731	-	-	-	-	-	-
Beneficios antes de impuestos	922,853	434,894	1,117,217	2,218,628	3,020,860	3,639,204	267,468	61,209	980,597	1,771,186	3,051,755
Impuestos directos	276,856	130,468	335,165	665,589	906,258	1,091,761	80,240	18,363	294,179	531,356	915,527
Beneficio neto para el período	645,997	304,426	782,052	1,553,040	2,114,602	2,547,443	187,227	42,846	686,418	1,239,830	2,136,229
Margen Neto	15%	7%	17%	28%	36%	39%	5%	1%	16%	22%	30%

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 18. Flujos de caja financiero y económico - sin estrategia

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	410.179	533.233	746.526	1.119.788	1.791.661
Inversiones					
Propiedad, Planta y Equipo	0		0		
Costo de Ventas	1.157.865	1.157.865	1.157.865	1.157.865	1.157.865
Gastos Operativos	1.422.462	1.422.462	1.422.462	1.422.462	1.422.462
Impuesto a la Renta	0	0	0	0	0
FC ECONÓMICO	-2.170.148	-2.047.094	-1.833.801	-1.460.539	-788.666
FINANCIAMIENTO NETO					
Préstamo					
- Amortización de capital	1.966.644	1.357.855			
- Intereses y otros	100.296	231.945	305.955	392.426	447.040
- Ahorro Fiscal	30.089	69.583	91.787	117.728	134.112
FC FINANCIERO	-4.206.999	-3.567.311	-2.047.970	-1.735.237	-1.101.593

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 19. Flujos de caja financiero y económico - con estrategia

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	3.416.925	3.543.750	4.258.800	5.711.200	7.074.000
Inversiones					
Propiedad, Planta y Equipo		0	0	0	0
Costo de Ventas	1.082.235	1.473.558	938.260	1.092.599	1.197.335
Gastos Operativos	1.618.187	1.590.217	1.952.997	2.508.710	2.533.745
Impuesto a la Renta	80.240	18.363	294.179	531.356	915.527
FC ECONÓMICO	636.262	461.612	1.073.364	1.578.535	2.427.394
FINANCIAMIENTO NETO					
Préstamo					
- Amortización de capital	1.646.370	260.648	407.219	427.579	448.958
- Intereses y otros	65.035	34.766	2.947	-45.295	-92.835
- Ahorro Fiscal	19.511	10.430	884	-13.589	-27.850
FC FINANCIERO	-555.632	176.628	664.083	1.182.662	2.043.420

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 20. Cálculo del CAPM y del WACC

	Reapalancar betas	
2019	Deuda (000) USD\$	965.186
2019	MKT cap (000) USD\$	5.459.994
2019	D/E	17,68 %
2019	Tasa imponible	30 %
feb-20	lambda	1,34
ene-20	Beta despalancado	0,91
	Costo de capital	
jul-20	Tasa libre de riesgo	2,14 %
	Beta Apalancado	1,03
2019	Prima de mercado	6,43 %
jul-20	Riesgo país (EMBI)	1,75 %
	Costo de capital	11,08 %
	WACC	
2019	Deuda/Deuda + Capital	15,0 %
2019	Capital/Deuda + Capital	85,0 %
2019	Tasa imponible	30 %
2019	Costo de la deuda	4,30 %
2019	Costo de capital	11,08 %
	WACC	9,87 %

Fuente: Elaboración propia 2020