



“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL *LE BONHEUR*”

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

Presentado por

Srta. Johanna Leslie Maje Rondón

Sr. Jeriko Mercado Popovich

Sr. Luis Franco Muñoz Saavedra

Sr. Freddy Antonio Vera Tudela Cárdenas

Sr. Guillermo Zubiato Henrici

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

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

Lima, diciembre de 2020

Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene como finalidad evaluar la continuidad de un negocio hotelero en marcha, siendo el problema los factores y variables del entorno que afectan directamente a la empresa, por lo que abordándolos se puede desarrollar un planeamiento estratégico que garantice su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad.

El hotel *Le Bonheur*, situado en el distrito de Miraflores, tiene como estrategia genérica el enfoque segmentado, y mediante el concepto de hotel *boutique*, se diferencia por ofrecer un alojamiento con servicios e instalaciones excepcionales, personalizadas y ambientadas con una temática particular.

Actualmente, la estabilidad de la economía peruana, el auge de su gastronomía y la diversidad cultural permiten potenciar el mercado turístico nacional, el cual se perfila como uno de los de mayor crecimiento a nivel de sectores de la economía peruana; siendo así, el sector hotelero ve oportunidades de inversión en las principales ciudades de Perú como Cusco, Lima, entre otras, y de los principales distritos visitados por turistas extranjeros como Miraflores o Barranco. El estudio de mercado nos muestra que existe una oferta que opta por utilizar formatos más grandes en edificios modernos y con gran cantidad de habitaciones, es por esto que el segmento *boutique*, aún reciente en el mercado peruano, adopta un formato con el propósito de diferenciarse de la oferta hotelera convencional.

El objetivo general es lograr dentro de los próximos 5 años un posicionamiento en el sector hotelero *boutique* de la ciudad de Lima, con una propuesta de valor asociada a un plan estratégico que nos permita crecer de manera sostenida, responsable y generando la rentabilidad esperada por los accionistas.

Finalmente, debido a la coyuntura propiciada por el COVID-19, se tuvieron que reformular los supuestos sobre las asignaciones en las áreas estratégicas de la empresa con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del negocio en el mediano plazo.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción	1
1. Problema de la investigación	1
2. Objetivo de la investigación	1
3. Objetivos específicos	1
4. Alcance de la investigación	1
Capítulo II. Análisis del macroentorno	2
1. Análisis PESTEL + G	2
1.1Entorno político	2
1.2Entorno económico	2
1.3Entorno social.....	3
1.4Entorno tecnológico	3
1.5Entorno ecológico	4
1.6Entorno legal.....	4
1.7Entorno global.....	4
2. Conclusiones del capítulo.....	5
Capítulo III. Análisis del microentorno.....	6
1. Investigación de mercado	6
1.1Metodología.....	6
1.2Objetivos.....	6
1.3Antecedentes.....	6
1.4Hotel <i>boutique</i> : definición.....	7
1.5Levantamiento de fuentes secundarias	7
1.5.1 Mercado turístico peruano	7
1.5.2 Arribo de turistas al Perú y perfil del turista extranjero	8
1.5.3 Sector hotelero en el Perú.....	9
1.6Levantamiento de fuentes primarias	11
1.6.1 Análisis de la oferta de hoteles <i>boutique</i>	11

1.6.2	Identificación de grupos estratégicos	11
1.6.3	Segmentación y perfil del consumidor	13
1.6.4	Entrevistas a expertos del sector	13
2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	13
2.1	Poder de negociación de los proveedores	13
2.2	Poder de negociación de los clientes	14
2.3	Amenaza de nuevos entrantes	14
2.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos	14
2.5	Rivalidad entre competidores existentes	14
3.	Conclusiones del capítulo	15
 Capítulo IV. Análisis interno de la organización		16
1.	Antecedentes de la empresa	16
2.	Descripción de la situación de la empresa: 2014-2019	16
2.1	Situación de <i>marketing</i> y ventas	16
2.2	Situación operacional	16
2.3	Situación de recursos humanos	17
2.4	Situación económica y financiera	17
3.	Cadena de valor actual	18
4.	Matriz VRIO y análisis de recursos y capacidades	19
5.	Conclusiones del capítulo	20
 Capítulo V. Planeamiento estratégico		21
1.	Misión	21
2.	Visión	21
3.	Valores	21
4.	Objetivos	21
4.1	Objetivo general	21
4.2	Objetivos estratégicos	21
5.	Canvas de Osterwalder	22
6.	Propuesta de cadena de valor	22
7.	Análisis estratégico	23
7.1	Estrategia genérica competitiva de la empresa	23
7.2	Matriz FODA y FODA cruzado	24
7.3	Matriz de evaluación de factores internos y externos	26

7.4Matriz de Rumelt	28
7.5Matriz de la gran estrategia	29
7.6Matriz de crecimiento	29
7.7Matriz estratégica de objetivos de corto plazo.....	30
8. Estimación de la demanda	30
9. Conclusiones del capítulo.....	32
Capítulo VI. Planes funcionales.....	33
1. Plan del área de <i>marketing</i> y ventas	33
1.1Objetivos generales	33
1.2Objetivos estratégicos	33
1.3Iniciativas estratégicas del área de <i>marketing</i> y ventas	33
1.4Segmentación de mercado.....	34
1.5Estrategia de <i>marketing mix</i>	34
1.5.1 Estrategia de producto	34
1.5.2 Estrategia de precio	35
1.5.3 Estrategia de plaza - distribución	36
1.5.4 Estrategia de promoción.....	37
1.5.5 Estrategia de procesos	38
1.5.6 Estrategia de personas	38
1.5.7 Evidencia física.....	38
1.6Presupuesto.....	38
2. Plan del área de recursos humanos.....	39
2.1Objetivo general.....	39
2.2Objetivos específicos	39
2.3Iniciativas estratégicas del área de recursos humanos.....	39
2.4Desarrollo de estrategias	39
2.4.1 Gestión administrativa de personal	39
2.4.2 Reclutamiento y selección	40
2.4.3 Formación y capacitación	40
2.4.4 Gestión de retribución	40
2.5Estructura organizacional	40
2.5.1 Descripción de puestos de trabajo.....	41
2.6Cultura organizacional	41
2.6.1 Canales de comunicación interna.....	41

2.6.2 Políticas institucionales de atención al cliente	41
2.7 Presupuesto.....	42
3. Plan del área de operaciones.....	42
3.1 Objetivo general.....	42
3.2 Objetivos específicos	42
3.3 Iniciativas estratégicas del área de operaciones	43
3.4 Instalaciones y recursos físicos	43
3.5 Desarrollo de estrategias	44
3.5.1 Mantenimiento y renovación constante de las instalaciones	44
3.5.2 Actividades clave	45
3.5.3 Implementación de plataforma digital.....	46
3.5.4 Obtención de certificación <i>Edge</i>	46
3.6 Presupuesto.....	47
4. Plan de responsabilidad social corporativa.....	47
4.1 Objetivo general.....	47
4.2 Objetivos estratégicos	47
4.3 Iniciativas estratégicas de responsabilidad social corporativa	47
4.4 Presupuesto.....	48
5. Plan del área de finanzas	48
5.1 Objetivo general.....	48
5.2 Objetivos estratégicos	48
5.3 Iniciativas del área de finanzas	49
5.4 Flujo de caja.....	49
5.5 Determinación de la tasa de descuento.....	50
5.6 Aplicación del modelo <i>discounted cash flows</i>	51
5.7 Aplicación de planes funcionales.....	52
5.8 Análisis de sensibilidad	53
6. Plan de contingencia	54
6.1 Objetivo general.....	54
6.2 Objetivos específicos	54
6.3 Identificación de riesgos.....	54
6.4 Estrategias ante crisis de corto plazo.....	55
6.5 Estrategias ante crisis de mediano plazo	55

Capítulo VII. Plan “COVID-19”	57
1. Macroentorno actual.....	57
2. Objetivo general.....	59
3. Objetivos específicos	59
4. Iniciativas para afrontar la crisis	59
4.1Iniciativas del área de <i>marketing</i> y ventas	60
4.2Iniciativas del área de recursos humanos	62
4.3Iniciativas del área de operaciones.....	64
4.4Iniciativas de responsabilidad social corporativa.....	65
4.5Iniciativas del área de finanzas	66
5. Conclusiones del plan COVID-19	66
Conclusiones y recomendaciones.....	68
1. Conclusiones.....	68
2. Recomendaciones	68
Bibliografía.....	69
Anexos.....	73
Notas biográficas.....	86

Índice de tablas

Tabla 1.	Relación de hoteles <i>boutique</i> en Lima.....	12
Tabla 2.	Lista de actividades durante el periodo 2014-2019.....	18
Tabla 3.	Matriz VRIO.....	19
Tabla 4.	Canvas de Osterwalder.....	22
Tabla 5.	Cadena de valor propuesta.....	23
Tabla 6.	Matriz FODA cruzado.....	25
Tabla 7.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	26
Tabla 8.	Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).....	27
Tabla 9.	Matriz IE.....	27
Tabla 10.	Matriz de Rumelt.....	28
Tabla 11.	Matriz de la gran estrategia.....	29
Tabla 12.	Matriz de crecimiento.....	29
Tabla 13.	Matriz de estrategia de objetivos de corto plazo.....	30
Tabla 14.	Estrategia del área de <i>marketing</i> y ventas.....	33
Tabla 15.	Matriz precio – Calidad de producto.....	36
Tabla 16.	Estrategias del área de recursos humanos.....	39
Tabla 17.	Puestos y funciones.....	41
Tabla 18.	Estrategias del área de operaciones.....	43
Tabla 19.	Análisis de márgenes por línea de actividad.....	49
Tabla 20.	Cálculo de la tasa de descuento.....	51
Tabla 21.	Indicadores sin estrategia y con estrategia.....	52
Tabla 22.	Presupuesto por cambio de estrategia.....	53
Tabla 23.	Indicadores con estrategia.....	53
Tabla 24.	Análisis de rentabilidad.....	53
Tabla 25.	Indicadores con variación en la “ocupabilidad”.....	54
Tabla 26.	Indicadores con variación en la tarifa.....	54
Tabla 27.	Indicadores con variación en la “ocupabilidad” y la tarifa.....	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Arribo de turistas internacionales al Perú.....	8
Gráfico 2.	Principales países emisores de turistas al Perú.....	9
Gráfico 3.	Inversión hotelera realizada en hoteles de 3, 4, y 5 estrellas del 2010 al 2017.	10
Gráfico 4.	Ocupación, ADR y RevPAR de las principales ciudades de la región 2017. ...	10
Gráfico 5.	Arribo de turistas en el mercado objetivo.....	32
Gráfico 6.	Organigrama propuesto	41
Gráfico 7.	Determinación de la tasa de crecimiento anual compuesta.....	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Presupuesto del plan funcional del área de <i>marketing</i>	74
Anexo 2.	Requerimiento de personal para el periodo 2020-2024.....	75
Anexo 3.	Presupuesto del plan funcional del área de recursos humanos.....	76
Anexo 4.	Presupuesto del plan funcional del área de operaciones.....	76
Anexo 5.	Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social corporativa.....	76
Anexo 6.	Presupuesto del plan funcional del área de finanzas.....	77
Anexo 7.	Presupuesto del área de <i>marketing</i> Plan COVID-19.....	80
Anexo 8.	Presupuesto del área de recursos humanos Plan COVID-19.....	81
Anexo 9.	Presupuesto del área de operaciones Plan COVID-19.....	82
Anexo 10.	Iniciativa financiera Plan COVID-19.....	83

Capítulo I. Introducción

1. Problema de la investigación

El problema de la presente investigación radica en no conocer o no tener control sobre los principales factores y variables que puedan afectar directamente al negocio. Dichos factores y variables serán estudiados y analizados con la finalidad de entender su comportamiento y su impacto en la gestión de la compañía.

2. Objetivo de la investigación

El objetivo de la presente investigación es analizar e identificar las distintas variables del entorno que nos permitan desarrollar un planeamiento estratégico que contribuya a garantizar el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de un proyecto hotelero existente.

3. Objetivos específicos

- Identificar los factores externos que afectan al negocio.
- Analizar y estudiar el comportamiento del sector hotelero nacional.
- Conocer el perfil del turista nacional y extranjero.
- Estimar la demanda potencial de acuerdo con nuestra segmentación de mercado.
- Determinar la situación en la que se encuentra la operación en la actualidad.

4. Alcance de la investigación

La presente investigación se orienta a analizar y estudiar el comportamiento del sector hotelero en el distrito de Miraflores, enfocándonos en el segmento de hoteles *boutique*. La investigación abarcará el periodo de tiempo entre los años 2014 y 2019.

Capítulo II. Análisis del macroentorno

En este capítulo, abordaremos los temas más relevantes respecto de la situación del Perú (*inputs*), identificando las oportunidades y amenazas con la finalidad de potenciar un negocio en marcha a través de planes funcionales (*outputs*). Asimismo, las cifras macroeconómicas nos ayudarán a predecir tendencias sobre cada una de las variables que consideramos son clave para sostener nuestro negocio en el futuro.

1. Análisis PESTEL + G

El Perú es una democracia que en las últimas décadas ha disfrutado de una relativa estabilidad política, sin embargo, en los últimos años, los escándalos de corrupción han sido constantes y cada vez más severos. Es por ello que, de mantenerse dichas tensiones políticas, se podría generar un espacio “menos favorable” para el desarrollo de las inversiones en el mediano y largo plazo. No obstante, según el Ministerio de Economía y Finanzas basándose en cifras del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el riesgo país se encuentra en niveles mínimos respecto de otros países de la región (1,07%) (Oliva 2019).

1.1 Entorno político

La tendencia confrontacional entre el Poder Legislativo y Ejecutivo es tomada como un factor exógeno por el empresario nacional, basado en la historia política del país, sin embargo, al existir menores probabilidades sobre un consenso, el costo de capital exigido tendrá que ser mayor ante esta incertidumbre. Un factor clave es la confianza empresarial, la cual se ha ido debilitando desde abril del 2019, y según los especialistas del BCRP, mantendrá su tendencia hasta que culminen las próximas elecciones parlamentarias y elecciones generales (BCRP 2019).

Sin perjuicio de lo anterior, la data nos muestra que los sectores intensivos en capital y mano de obra han sido los que han registrado mayor crecimiento en el Perú. El turismo ha estado caracterizado por la constante inversión extranjera en las ciudades de Lima y Cusco, siendo la primera la que concentra el 86% de proyectos, bordeando los USD 800 millones hasta el periodo 2021 (Agencia Peruana de Noticias 2019).

1.2 Entorno económico

En el caso del PBI, la producción nacional en el año 2019 registró un avance de 2,16% (García, Sánchez, Montoya, & Cueto 2020), y se espera una aceleración en el 2020 llegando hasta 3,3% respaldada principalmente por la recuperación de las exportaciones por la reversión de los *shocks*

de oferta que afectaron a los sectores primarios, y por el inicio de operaciones de nuevas minas, así como por un mayor impulso de la inversión pública, lo que supone una estabilidad sostenida frente a otras economías de la región, lo que suponen una estabilidad sostenida frente a otras economías de la región (Euromonitor International 2020).

Por el lado de los precios, en el 2019 la inflación se ubicó en 1,9% (rango meta 2,0%), no obstante, en los próximos periodos presentará tendencia al alza por el encarecimiento de productos alimenticios, tarifas de transporte y servicios públicos, pudiéndose ubicar alrededor de 2,2%, lo que podría ocasionar un menor poder adquisitivo de las familias no representativo dado que el margen del BCRP es entre 1,00% y 3,00% (BCRP 2019).

Finalmente, el mercado cambiario ha demostrado una volatilidad moderada por las tensiones entre EE. UU. y China y recortes de la tasa de interés del Tesoro Americano, ubicando al tipo de cambio en 3,33. Para los próximos periodos, se espera el fortalecimiento de la moneda local basado en la correcta intervención que está teniendo el BCRP por las grandes reservas internacionales que permiten suavizar los factores externos (García *et al.* 2020).

1.3 Entorno social

Sobre la base de la evolución demográfica, la población del Perú supera los 32 millones de habitantes y se estima que 24,3 millones tienen edad para desempeñar una actividad económica (75%). De este total, la población económicamente activa (PEA) representa el 73% y la diferencia la no PEA, que comprende a todas las personas en edad de trabajar que no participan en la producción de bienes y servicios porque no necesitan, no pueden o no están interesadas en tener actividad remunerada. En ese sentido, el mercado laboral peruano enfrenta un problema de desequilibrio entre su demanda y oferta, lo que se traduce en una elevada tasa de descalce laboral y dificultad para el empleador en contratar personal calificado para sus requerimientos (García *et al.* 2020).

1.4 Entorno tecnológico

Según *The World Economic Forum* (WEF), el Perú se ubica en la posición 72 al cierre del 2018 en el Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, habiendo retrocedido 5 lugares respecto al año anterior, al no haber promovido la competitividad ni reformas que contribuyan a ella. No obstante, el incremento de la mecanización y robótica, el mayor uso de la tecnología y la masificación del uso del internet, pueden representar una oportunidad importante porque de ser aprovechados de manera eficiente tendría un impacto importante en la reducción

de costos de conexión y la manera en que se proveen los servicios públicos (Ministerio de Economía y Finanzas 2018).

A esto se le debe sumar el incremento la masa laboral *millennial* a nivel mundial, quienes están dotados tecnológicamente por ser culturalmente cada vez más *smart*. Es por ello que los sectores en donde la internacionalización sea una de sus características principales, se prevén nuevos perfiles de clientes, donde el uso de los datos será primordial para la predicción de comportamientos de compra y preferencias para lograr más interactividad con el usuario (Diario Gestión 2016).

1.5 Entorno ecológico

La preocupación por el medio ambiente es una realidad, puesto que muchas de las empresas industriales ya están incorporando dentro de sus planes de expansión la reducción de emisión de CO2 para contribuir con la sociedad y ser catalogadas como socialmente responsables. El Perú deberá afrontar los retos ambientales y energéticos a nivel nacional a través del fortalecimiento institucional, la incidencia en políticas públicas y el intercambio de mejores prácticas ambientales que permitan garantizar la sostenibilidad ambiental de sus operaciones y del país (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD s.f.).

1.6 Entorno legal

El Perú es una democracia en la cual el Congreso es quien autoriza los principales cambios y reformas para la actividad económica. No obstante, estas no se han visto materializadas en los últimos periodos por la falta de institucionalidad de la clase política, repercutiendo negativamente en el empresariado haciéndolos más cautos y que reduzcan proyecciones de crecimiento y de inversión. Asimismo, persiste el temor entre los empresarios que estas reformas sean estructuralmente negativas reduciendo sus utilidades, como, por ejemplo, el cambio en la Constitución, principalmente por la modificación de su capítulo económico (Perea, Belapatiño, Broncano, Crispín, Grippa, Mendoza & Vega 2020).

1.7 Entorno global

La producción total de bienes y servicios del mundo se desaceleró en el 2019 llegando hasta 2,3%, teniendo una perspectiva de 2,5% para el 2020. Este último repunte proyectado obedece a la continuación del estímulo que China ha puesto en marcha con sus políticas económicas, la reciente mejora del ánimo de los mercados financieros mundiales, la atenuación de algunos factores que contrajeron el crecimiento de la zona del euro y la gradual estabilización de las

condiciones imperantes en las economías de mercados emergentes sometidas a tensiones, como Argentina y Turquía. Y, por el contrario, la actividad de las economías avanzadas continuaría enfriándose poco a poco, a medida que se desvanezca el impacto del estímulo fiscal en EE. UU. Dado que el Perú es una economía en desarrollo y su crecimiento está concentrado en las exportaciones, se prevé que mantenga su mayor ímpetu en 2020, por la evolución de la situación en economías actualmente aquejadas por trastornos macroeconómicos (Naciones Unidas 2019).

2. Conclusiones del capítulo

- El inversionista se enfrenta ante una situación de inestabilidad política por factores internos en donde la objetividad en cuanto al crecimiento del país no es del todo favorable, es por ello que las principales empresas optan por ser más cautelosas en sus nuevas inversiones puesto que el retorno exigido será cada vez mayor.
- El Estado suaviza tendencias mediante sus mecanismos de política monetaria, trayendo como consecuencia que invertir en el país sea relativamente más atractivo por la fortaleza de sus entes reguladores.
- Existen atributos positivos que pueden potenciar la oferta mediante la reducción de costos marginales a través de la mecanización de procesos, pero aún el Perú se encuentra en una desventaja competitiva frente a los demás países siendo tomadores de nuevas tecnologías en lugar de propiciarlas.
- Finalmente, existe concentración de la producción de bienes y servicios hacia el exterior, por lo que hay que estar vigilante sobre la situación en economías desarrolladas como EE. UU. y China.

Capítulo III. Análisis del microentorno

1. Investigación de mercado

1.1 Metodología

El propósito del presente capítulo es evaluar las variables más importantes de oferta y demanda del mercado hotelero nacional, con énfasis en los hoteles *boutique* ubicados en la ciudad de Lima. Asimismo, identificaremos el perfil del cliente hotelero *boutique* extranjero, así como los principales indicadores de desempeño de la industria.

Para lograr esto, y siguiendo la metodología de Naresh K. Malhorta en su libro *Investigación de Mercados* (Malhotra 2008), se analizarán a detalle distintas fuentes de información secundaria. La metodología a utilizar consistirá en la búsqueda y levantamiento de estas fuentes a través de la información y estudios confiables sobre el sector hotelero y turístico disponibles en publicaciones y fuentes oficiales.

Luego, y teniendo en consideración que el segmento de hoteles *boutique* es relativamente nuevo en el Perú, y que la información de fuentes secundarias podría ser escasa, se procederá con el levantamiento de información primaria a través de búsqueda de entrevistas a expertos en el sector. Estos expertos aportarán información e ideas valiosas sobre el perfil de su cliente y el manejo de sus negocios.

1.2 Objetivos

- Identificar los principales hoteles *boutique* en Lima y en el Perú.
- Analizar la oferta y demanda turística de los hoteles *boutique* en el Perú.
- Conocer el perfil de los turistas que actualmente se hospedan en hoteles *boutique* en el Perú, con énfasis en la ciudad de Lima.

1.3 Antecedentes

Son varios los estudios de mercado que existen en el país sobre el sector hotelero y turístico, siendo el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo su principal proveedor. Sin embargo, a la fecha, no existen estudios referentes a hoteles *boutique* en el Perú, por un lado, porque aún es un segmento relativamente nuevo y además porque no existe una categorización legal para este tipo de establecimientos. Por lo tanto, toda información que podremos obtener serán conceptos y definiciones propias del mercado internacional e información propia de las *webs* de cada uno de los hoteles *boutique* en el Perú.

1.4 Hotel *boutique*: definición

Larraiza (2018: 3) menciona que «El término hotel *boutique* es originario de Europa, utilizado para describir hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizados. Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular. Suelen ser más pequeños que los hoteles convencionales». Estos hoteles suelen ofrecer, además, una altísima calidad de servicio, caracterizado por su elegancia, sofisticación, trato personalizado, individualizando a cada huésped y reconociendo cada una de sus preferencias.

En el Perú, este concepto y tipo de hotel es aún bastante nuevo, aun así, empresas familiares como empresas privadas ya están apostando por este tipo de hoteles. El crecimiento sostenido de la economía peruana de los últimos años y el aumento de la demanda de turistas han permitido que se creen nuevos y más exclusivos hoteles de 4 a 5 estrellas (Evolución Hotelera 2011).

A la fecha el Perú no ha normado ni categorizado los hoteles *boutique*, sin embargo existe una pequeña definición en el reglamento de establecimiento de hospedaje dispuesto por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014: 5) menciona que «Denominación utilizada por el establecimiento de hospedaje para comercializar sus servicios, los que usualmente están orientados a un segmento de mercado específico haciendo uso del arte y diseño en la decoración de sus habitaciones y ambientes, pudiendo ubicarse en edificaciones coloniales o contemporáneas. Deben cumplir con estándares de equipamiento, infraestructura y servicio».

1.5 Levantamiento de fuentes secundarias

1.5.1 Mercado turístico peruano

De acuerdo con lo indicado en el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 por de la Puente, Gamboa, Rodríguez, Vilela, Jochamowitz, Díaz, Valencia y Murrugarra (2016: 29): «el PBI turístico del Perú de año 2015 alcanzó los S/ 23,5 miles de millones, con un importe de 3,9% al PBI Nacional, generando aproximadamente 1,3 millones de empleos directos e indirectos, valor que representa el 7,4% de la población económicamente activa nacional».

El mercado turístico nacional se perfila como uno de los de mayor crecimiento a nivel de sectores de la economía peruana, con un crecimiento estimado promedio del 12% anual, la recepción de 8 millones de turistas internacionales y una generación de divisas por turismo receptivos alrededor de los USD 9000 millones para el año 2025.

Asimismo, de acuerdo con Ipsos Perú, con respecto a los resultados de su último informe sobre los países de América Latina con mayor atractivo turístico del 2018, el Perú (con 77%) fue elegido el país más atractivo de Latinoamérica en gastronomía, superando a México (con 55%) y Argentina (con 43%). También se ubicó segundo en cuanto a atractivos turísticos históricos (con 74%) y cuarto en atractivos naturales (con 28%) (Lavado 2019).

Además, el Perú está cerca de triplicar el total de eventos internacionales realizados internamente en los últimos 10 años, puesto que se vienen realizando una serie de eventos y cumbres internacionales que favorecen de manera positiva al turismo del país y, a su vez, repercute positivamente en el posicionamiento del país como centro de importantes encuentros a nivel mundial. Siendo en estos casos la ciudad de Lima la principal sede del total de eventos realizados en el país con cerca de 3 de cada 4 eventos. Entre estos eventos realizados en el 2019, destacan: el Rally Dakar, la Cumbre de las Américas y la Feria Internacional de la Industria del Plástico, los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, el Congreso Mundial de Dermatología Estética y Láser y el Congreso Latinoamericano de Avicultura.

1.5.2 Arribo de turistas al Perú y perfil del turista extranjero

Con un crecimiento promedio del 9,5% anual en el arribo de turistas, el mercado turístico nacional se perfila como uno de los de mayor crecimiento a nivel de sectores de la economía peruana. Asimismo, las divisas generadas por esta actividad se calculan en USD 4800 millones al 2017, con un crecimiento promedio del 12% anual.

Gráfico 1. Arribo de turistas internacionales al Perú



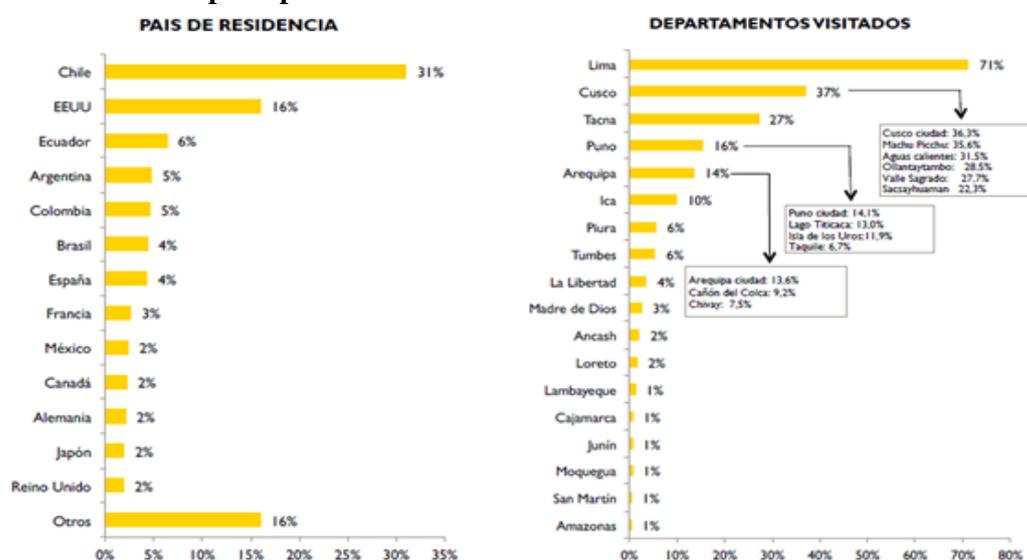
Fuente: Mincetur (2018).

La figura anterior muestra cómo año a año se ha incrementado la llegada de turistas extranjeros al Perú, viéndose una tendencia favorable en el sector turismo.

Por otro lado, según el “perfil del turista extranjero”, elaborado por PromPerú, el 61% de los turistas que visitan el Perú son hombres y suelen viajar en pareja, con amigos o parientes donde el principal motivo del viaje es por vacaciones, siendo la razón más importante de su visita conocer Machu Picchu. Estos turistas extranjeros tienen una estadía promedio de diez noches con un gasto promedio de USD 992 durante su viaje (PromPerú 2017).

Los principales mercados emisores de turistas al Perú son Chile y EE. UU. con un 47% de la cuota del mercado en el 2017, siendo Lima, Cusco y Tacna los departamentos con mayores visitas.

Gráfico 2. Principales países emisores de turistas al Perú



Fuente: PromPerú (2017).

Con respecto al tipo de alojamiento utilizado en Lima, cerca del 50% lo hace en hoteles de 4 o 5 estrellas (26%) y hoteles u hostales de 3 estrellas (22%). Los principales distritos visitados en Lima por el turista extranjero son: Miraflores, Centro Histórico de Lima, Barranco, San Isidro, entre otros.

Finalmente, de acuerdo a lo proyectado por el Observatorio Turístico del Perú, se estima que entre el año 2019 y el año 2022 el turismo receptor tenga un crecimiento anual promedio del 8%. Es decir, se espera que, en dicho año, se supere el ingreso de 5 millones de turistas al país.

1.5.3 Sector hotelero en el Perú

El Perú, desde hace algunos años, se ha convertido en un destino estratégico para los grandes grupos hoteleros internacionales, motivado por las oportunidades de crecimiento turístico que presenta el país y por la poca presencia que tenían estos grupos en el país.

Kallpa Securities (2018: 11) señala que «entre el año 2011 al 2016 se realizó una inversión en hospedajes por USD 600 millones, donde el 58% corresponde a inversión en hoteles». Por su parte, Hotel & Tourism Advisors (2018: 9) menciona que «entre los años 2010 al 2017, se han desarrollado 59 proyectos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas en todo el país, con una inversión total de USD 769 millones, agregando así cerca de 5,008 habitaciones nuevas».

Gráfico 3. Inversión hotelera realizada en hoteles de 3, 4, y 5 estrellas del 2010 al 2017

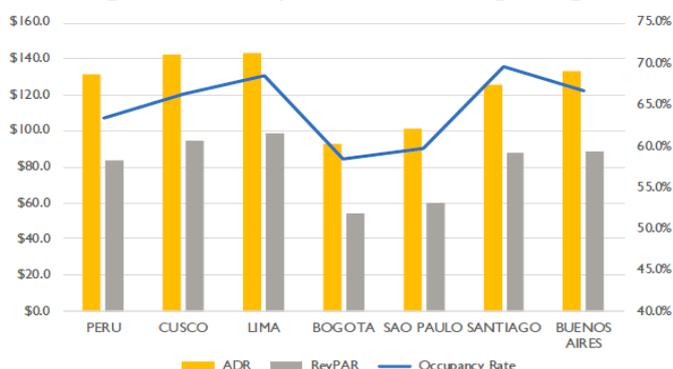
Año	Hoteles	Habitaciones	Inversión US\$
2010	10	807	84,750,000
2011	6	600	211,365,000
2012	9	843	143,400,000
2013	6	454	48,500,000
2014	10	490	62,100,000
2015	6	676	98,000,000
2016	7	716	76,500,000
2017	5	422	44,580,000
TOTAL	59	5,008	769,195,000

Fuente: Sociedad de Hoteles del Perú (2018).

La ciudad de Lima concentra el 25% de los hoteles del Perú, mientras que Cusco se encuentra en segundo lugar con un 16% del total del país. Finalmente, Kallpa Securities (2018: 11) menciona que: «Lima, Arequipa, Cusco, Ica y La Libertad concentran más del 50% de la cantidad de hoteles».

A nivel regional y en relación con otras principales ciudades de Latinoamérica, como lo son Bogotá, Sao Paulo, Santiago y Buenos Aires, las ciudades de Lima y Cusco cuentan con tarifas hoteleras superiores a las demás ciudades. Asimismo, su ratio de tasa de ocupación se encuentra a niveles similares con Santiago y Buenos Aires.

Gráfico 4. Ocupación, ADR y RevPAR de las principales ciudades de la región 2017



Fuente: STR

ADR: Tarifa diaria en US\$

RevPAR: Venta diaria promedio por habitación disponible en US\$

Occupancy Rate : Tasa de Ocupación de habitaciones

Fuente: Smith Travel Research – STR (2018).

El distrito de Miraflores, en Lima, se ha caracterizado no solo por ser el que posee la mayor oferta, sino también el que ha mostrado mayor crecimiento en los últimos años. Esto se debe principalmente a factores asociados a su ubicación cercana no solo a importantes lugares turísticos y culturales de la ciudad, sino también a importantes centros comerciales y empresariales. Asimismo, la configuración urbana de Miraflores ha permitido que se convierta en el principal foco turístico de la ciudad de Lima, gracias a su conectividad y cercanía a distintos puntos de la ciudad de Lima. En el año 1996, el distrito de Miraflores superó las 1000 habitaciones disponibles, en comparación al año 2016 se lograron ofertar más de 5000 habitaciones, mostrando un crecimiento promedio en los últimos 20 años del 8,5%. En la actualidad, el distrito de Miraflores cuenta con una oferta de 81 hoteles, sumando un total de 5,299 habitaciones disponibles (Hotel & Tourism Advisors 2018).

El constante crecimiento del sector hotelero en Miraflores ha generado que se anuncien grandes inversiones hoteleras para dicho distrito entre los años 2019 y 2021. Se estima que en dicho periodo, las inversiones hoteleras serán de USD 408 millones con la apertura de 13 hoteles tanto de cadenas nacionales como internacionales, lo que representa un incremento de aproximadamente 2200 habitaciones adicionales a la oferta actual en el distrito. Finalmente, y de acuerdo con el Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2019 ubica al Perú como uno de los cinco países latinoamericanos con mejor *ranking* a nivel global, detrás de México (19), Brasil (32), Costa Rica (41) y Panamá (47). El informe otorga al Perú un puntaje general de 4,2 (siendo 7 la calificación máxima), en comparación con el líder del *ranking*, España con 5,4, y el último del listado, Yemen con 2,4 (Diario Gestión 2019).

1.6 Levantamiento de fuentes primarias

1.6.1 Análisis de la oferta de hoteles *boutique*

En el Perú y el resto del mundo, por lo general, los hoteles *boutique* se ubican en antiguas casonas, las cuales son acondicionadas con todas las comodidades y servicios, con una infraestructura moderna. Por otro lado, existe una oferta que opta por utilizar formatos más grandes en edificios modernos ya existentes y con mayor cantidad de habitaciones.

1.6.2 Identificación de grupos estratégicos

Para identificar con mayor precisión a los hoteles *boutique* de Lima, pasaremos a definir nuestro grupo estratégico en base a la categoría de los hoteles según la cantidad de estrellas, determinada por cada hotel. La idea de definir estos grupos estratégicos es la de situar a nuestro hotel dentro de la misma categoría donde todos sigan estrategias similares y la confrontación y comparación sea más directa entre los competidores.

Nuestro hotel se encuentra segmentado dentro de la categoría de 3 estrellas, donde se encuentran 14 hoteles, es decir, poco más del 60% del total de hoteles *boutique* en Lima, ubicándose todos menos uno, en el distrito de Miraflores.

A continuación, en la tabla 1 detallamos la relación de hoteles *boutique* en Lima, indicando cantidad de habitaciones y precio de las habitaciones por noche, segmentados por las categorías antes mencionadas.

Tabla 1. Relación de hoteles *boutique* en Lima

Categoría	Nombre Hotel	Ubicación	N° hab.	Precio habitación por noche (*)	
				Estándar	Superior
2 estrellas	Quinta Miraflores <i>Boutique</i> Hotel	Miraflores	4	S/ 489	S/ 611
	Lima Wari Hotel <i>Boutique</i>	Barranco	11	S/ 153	S/ 237
3 estrellas	Ife <i>Boutique</i>	Miraflores	16	S/ 306	S/ 372
	Belma <i>Boutique</i> Bed and Breakfast	Miraflores	10	S/ 357	S/ 424
	Atelier Hotel <i>Boutique</i>	Miraflores	6	S/ 339	S/ 340
	The Lot <i>Boutique</i> Hotel	Miraflores	8	S/ 462	S/ 543
	Miraflores <i>Boutique</i> Hotel	Miraflores	14	S/ 243	S/ 332
	Basadre <i>Suites Boutique</i> hotel	San Isidro	20	S/ 186	S/ 265
	Casa Bella Miraflores <i>Boutique</i>	Miraflores	11	S/ 176	S/ 295
	Mariel Hotel <i>Boutique</i>	Miraflores	40	S/ 397	S/ 510
	Lima 18 <i>Boutique</i>	Miraflores	11	S/ 504	S/ 672
	Hotel <i>Boutique</i> Casa San Martin	Miraflores	18	S/ 270	S/ 321
	Atemporal	Miraflores	9	S/ 856	S/ 1189
	Calima <i>Boutique</i>	Miraflores	9	S/ 367	S/ 442
	Hotel Casa Cielo	Miraflores	20	S/ 285	S/ 492
	Montreal Miraflores Hotel <i>Boutique</i>	Miraflores	22	S/ 241	S/ 390
4 estrellas	El Golf Hotel <i>Boutique</i>	San Isidro	20	S/ 390	S/ 543
	Huaca Wasi Hotel <i>Boutique</i>	Miraflores	6	S/ 397	S/ 432
	Casa Republica Barranco <i>Boutique</i>	Barranco	22	S/ 710	S/ 845
	Casa Falleri <i>Boutique</i> Hotel	Barranco	10	S/ 320	S/ 640
	Hotel B	Barranco	17	S/ 600	S/ 1200
	Villa Barranco	Barranco	9	S/ 670	S/ 1350
	BTH Hotel <i>Boutique</i>	San Borja	131	S/ 473	S/ 1170

(*) El precio de las habitaciones está calculado en base a una habitación para dos personas por noche. Los precios no incluyen impuestos. Fuente: Elaboración propia 2020.

1.6.3 Segmentación y perfil del consumidor

El tipo de usuario que consume un hotel *boutique* es, en su mayoría, hombres o parejas entre los 35 y 55 años de edad, son turistas sumamente exigentes que no desean alojarse en hoteles convencionales de cuatro/cinco estrellas, sino, que buscan un servicio personalizado y a su medida que complemente la experiencia del viaje, con un clima que los haga sentir en casa. Por lo general, es un público adulto pero exigente, con un alto poder adquisitivo y con un perfil de viajero recurrente, que busca conocer un nuevo destino interactuando con la cultura local (Evolución Hotelera 2011).

1.6.4 Entrevistas a expertos del sector

Con el propósito de conocer con mayor detalle tanto el segmento *boutique* como del perfil de sus clientes, se ha optado por llevar a cabo una investigación exploratoria, en la cual mediante la búsqueda de entrevistas realizadas a expertos del segmento *boutique*, buscamos la opinión y perspectiva de estos profesionales.

Una de las principales entrevistas encontradas, y tomada como referencia, fue la realizada a Rafael Parra, Gerente General del Hotel Casa República, donde indica que actualmente existe un mercado, al que llama el nuevo turista, que quiere y busca este tipo de productos, productos auténticos e innovadores en la forma del servicio. Además, indica que vienen manejando con un 70% de ocupación promedio anual que es bastante satisfactorio para este sector (Baz 2019).

2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para analizar la atractividad existente entre las empresas dentro del sector hotelero *boutique* en el Perú, nos apoyaremos en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, quien indicó que las ventajas comparativas no son suficientes por sí solas dentro de un entorno competitivo, y es importante incluir la tecnología y los estándares de calidad para poder hacerle frente a la competencia (Porter 2001). A continuación, mencionaremos las fuerzas consideradas para este análisis:

2.1 Poder de negociación de los proveedores

Se puede pensar en dos casos de proveedores con diferentes poderes de negociación donde para el primer caso, existe un poder bajo de negociación para proveedores que ofrecen productos o servicios propios del hotel y de su infraestructura, debido a la facilidad para conseguirlos, permitiendo dar libertad para elegir entre calidad, precio y disponibilidad sin existir una gran diferenciación en lo ofrecido por el proveedor. Todo depende del servicio ofrecido al cliente donde se buscará el menor precio o la mejor calidad. Para el segundo caso, los proveedores con

servicios más especializados, mediante la reserva a través de una plataforma web como es el caso de Booking, existe un poder de negociación medio, ya que es una herramienta muy utilizada por viajeros y de gran importancia para el incremento de ingresos por tener mayor cobertura y porque no existen muchos proveedores que ofrezcan este servicio, lo que hace que el porcentaje de comisión sea alto (Diario Gestión 2017).

2.2 Poder de negociación de los clientes

El aprovechar la coyuntura por la que atraviesa el Perú, siendo atractivo para el viajero en cuanto a cultura y gastronomía, permite un aumento en la demanda y con ello una oferta más atractiva.

El poder de negociación del cliente, ya sean viajeros para hacer turismo o negocios, es medio debido a que existe una oferta reducida en los hoteles *boutique*, a diferencia de los hoteles convencionales, lo que limita una amplia elección para el cliente. A pesar de ello, en la actualidad, los clientes están bien informados de la variedad de hoteles, sus servicios, sus precios, al igual de las experiencias de otros clientes, lo que empuja a elevar la competencia dentro del sector y el poder de negociación del cliente.

2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Actualmente existen fuertes barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores, las cuales se encuentran limitadas por la alta inversión en infraestructura para este tipo de negocio y por la dificultad de conseguir ubicaciones estratégicas, por lo tanto, la amenaza de los nuevos entrantes es baja.

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La presencia de productos sustitutos se viene tornando cada vez más fuerte. Un producto sustituto para el sector hotelero son los alquileres de espacios particulares ya sea de habitaciones o viviendas, con un crecimiento y aceptación como alternativa a los clásicos cuartos de hotel y con menores costos inclusive.

En la actualidad, la plataforma web Airbnb, viene representando una seria amenaza para el sector hotelero, donde aún no existe regulación por parte del Gobierno. Por lo tanto, la amenaza de servicios sustitutos es medio.

2.5 Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente el sector hotelero *boutique*, en el Perú, carece de variada oferta por ser un concepto nuevo, teniendo cada hotel una particularidad que lo distingue y lo diferencia. Estas últimas

características hacen que los hoteles busquen la fidelización del cliente hacia su marca, asimismo, por ser un concepto nuevo, la tendencia de la demanda es creciente. Por lo tanto, podemos concluir que la competencia entre los rivales existentes es baja.

Dicho resultado se reafirma con el análisis realizado de la demanda y oferta del sector hotelero que nos permitir identificar el gran potencial existente en particular en el distrito de Miraflores destacando su mayor crecimiento hotelero y por ser el lugar con mayor demanda turística de Lima donde se realizan las mayores inversiones y donde nos ubicaremos geográficamente para desarrollar nuestro proyecto hotelero.

3. Conclusiones del capítulo

- Las perspectivas para el sector hotelero en el Perú son positivas en el corto, mediano y largo plazo, en especial en destinos ya consolidados en este sector como Lima y Cusco. Esto debido al constante crecimiento en el arribo de turistas internacionales, con un promedio del 9,5% anual.
- Existe un importante potencial de mercado debido al crecimiento en la llegada de turistas extranjeros a la ciudad de Lima. Dentro de la ciudad de Lima, el distrito con mayor oferta de hoteles *boutique* y a la vez con mayor crecimiento es Miraflores.
- La diversificación de los perfiles de los turistas internacionales (cada vez más heterogéneos) tienen nuevas tipologías y apuestan cada vez más por hoteles con propuestas de valor diferenciadas.
- Los cambios tecnológicos y la globalización están creando nuevas formas de competir. Debido a ello, los clientes están más informados y tiene mayor conocimiento de las diferentes ofertas al igual que de las distintas alternativas de hospedaje, como lo son los alquileres de corto plazo (Airbnb). Esto nos muestra como el mercado cambia y evoluciona constantemente con quien se compite y viene creciendo dentro de un mercado cambiante.
- Como resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter, encontramos un mercado atractivo para la inversión dentro del sector hotelero *boutique*.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

1. Antecedentes de la empresa

La gestión del hotel *Le Bonheur* inició en la temporada de invierno del año 2014, en la cual el mercado indicaba una disminución en la “ocupabilidad” de habitaciones. En esta temporada eran los turistas en viajes de negocios son los que más solicitan los servicios del hotel y a los que inicialmente apuntamos con una fuerte inversión en *marketing*, mejoramiento de las instalaciones y personal en constante capacitación.

A lo largo de los seis años de gestión hemos podido crecer en número de habitaciones donde pasamos de 50 a 60 habitaciones disponibles. Asimismo, se ingresó al mercado internacional donde se operó un hotel de 10 habitaciones, que nos permite posicionar nuestra marca en el extranjero sin descuidar el mercado local donde, a pesar del aumento de competencia, la empresa mantiene firme su estrategia basada en brindar al cliente el mejor servicio posible.

2. Descripción de la situación de la empresa: 2014-2019

2.1 Situación de *marketing* y ventas

La empresa maneja dos tipos de tarifas: las tarifas para reservas directas y las de reservas a futuro. Ambas son variables y se realizan para temporadas de invierno y verano, de acuerdo con la estacionalidad del negocio. Para el mercado doméstico e internacional, las tarifas para reservas directas oscilan entre los S/ 512 y S/ 523, respectivamente. Las tarifas para las reservas a futuro son establecidas por el comprador a través de agencias de viajes, y dependen de la cantidad de noches a futuro que esté dispuesto a ofertar el hotel.

En el mercado doméstico, la actual inversión anual en *marketing* bordea los S/ 271.390 en el último año, teniendo un incremento del 56% con respecto al primer año. Asimismo, esta inversión es aproximadamente un 33% mayor durante la temporada de verano. Esto representa una inversión de S/ 4644 anuales por habitación, monto que se mantiene fijo en los últimos tres años. Asimismo, en los últimos 6 años, las ventas totales por alquiler de habitaciones han incrementado en 0,64%. Las ventas dentro de la temporada de verano han decaído en un 5,30% y las ventas en las temporadas de invierno crecieron en 9%.

2.2 Situación operacional

La situación operacional de la compañía se mide a partir del análisis de la disponibilidad y ocupación de habitaciones del hotel, tanto en el mercado local como extranjero. Asimismo, se analizará la información referida a la calidad general de la infraestructura de las instalaciones.

Al cierre de todos los periodos en el mercado doméstico, se tuvo una disponibilidad total de 60 habitaciones y una ocupación de 59%. La cantidad de habitaciones pasó de 50 a 60 en el tercer periodo, y desde ese momento no hubo más incremento de habitaciones. La ocupación promedio a lo largo de todos los periodos fue de 54%. Para el mercado internacional, se tuvo una disponibilidad total de 10 habitaciones y una ocupación promedio de 93%. Las 10 habitaciones se hicieron disponibles a partir del periodo 6 y dicho número se mantuvo constante hasta el final de la gestión. La ocupación promedio a lo largo de todos los periodos fue de 62%, superior al promedio obtenido en el mercado doméstico. Se considera que los resultados a nivel general, son relativamente buenos y se encuentran dentro de los rangos esperados en cuanto a las tarifas y los atributos del hotel.

2.3 Situación de recursos humanos

Siendo parte de la estrategia la diferenciación por calidad de servicio, se centraron esfuerzos en mantener un *stock* de personal permanente, contando con 6 personas como parte del *staff*. Asimismo, se aprovecharon las coyunturas según estaciones, donde se contrató a personal temporal obteniendo una reducción significativa en costos laborales. Cabe resaltar que se tiene libertad de contratar a personal temporal.

En el transcurso de los periodos se mantuvo un nivel de estrés de personal casi nulo, alineando esto a la estrategia de excelencia en el servicio del hotel. Por otro lado, se identificaron algunas fallas en la toma de decisiones que nos hicieron percibir la importancia de mantener salarios superiores al mercado y capacitaciones permanentes para que no se viera afectado el ratio de despidos/contrataciones.

2.4 Situación económica y financiera

Al inicio de operaciones se tuvo un gran nivel de financiamiento bancario, por lo que la utilidad operativa cuantificada por el aporte de socios fue reducida. No obstante, la misma se fue acortando a medida que los resultados obtenidos se fueron reinvertiendo, fortaleciendo el patrimonio de la empresa.

Adicionalmente, el enfoque en los primeros periodos fue de generar inversiones relacionadas al incremento de *stock* de habitaciones, tanto a nivel local como internacional. Sin embargo, debido a los factores de riesgo internacionales y una percepción de inestabilidad política interna, se dejaron de emplear recursos para la ampliación de capacidad para así obtener un flujo estable que era medido sobre la base del *mix* microeconómico de precio-cantidad. Esto permitió enfocarnos en la generación de valor a través de la gestión operacional.

Se evidenció que, a través de una curva de aprendizaje en los primeros periodos, se logró mejorar la asignación de costos de operaciones y financieros. Por lo tanto, podemos afirmar que al cierre del último periodo se obtuvo una mejor concesión económica por la generación de mayor beneficio neto (%) y mayor beneficio por acción de la estación.

Finalmente, dado que la asignación de precios no ha tenido altibajos importantes, el mercado receptivo para el servicio ha sido determinado por la demanda estimada en cada periodo según las condiciones del mercado y/o factores externos. No obstante, podemos indicar que los cambios en el precio que se estimaron, siempre repercutieron de forma favorable para el beneficio neto por habitación.

3. Cadena de valor actual

En la tabla 2, la cadena de valor hace referencia a la lista de actividades a las cuales nos enfocamos durante el periodo 2014-2019 para dar un valor agregado al cliente. En las actividades de soporte, nos centramos en desarrollar actividades que nos permitieran ser competitivos en el mercado, como contar con una administración que optimice procesos operativos a través de la adecuada gestión del recurso humano y financiero.

En cuanto a las actividades primarias, nos enfocamos en la gestión de canales de ventas anticipadas con agencias de viaje, control de las operaciones y servicio posventa, lo cual nos permitió contar con un correcto *feedback* para la mejora continua.

Tabla 2. Lista de actividades durante el periodo 2014-2019

ACTIVIDADES DE SOPORTE	DIRECCIÓN GENERAL Planificación, organización, finanzas, control de calidad.			M A R G E N D E L S E R V I C I O
	INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE Mantenimiento de las instalaciones (edificio, habitaciones, <i>lobby</i> , oficinas, mobiliario).			
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Actitud amistosa y cordial ante el cliente, vocación de servicio. Se contratará personal que siga los valores, la misión y la visión de la empresa.			
	SUMINISTROS, APROVISIONAMIENTO Y RELACIÓN CON TERCEROS Modelo de abastecimiento de los recursos necesarios para las actividades primarias.			
	INNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL Innovación: Desarrollo y mejora de servicios y procesos, actualización de tendencias del consumidor. Responsabilidad social: Enfoque en el impacto positivo a los <i>stakeholders</i> .			
ACTIVIDADES PRIMARIAS	MARKETING Y VENTAS	OPERACIONES	SERVICIO POSVENTA	
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de ventas • Publicidad • Gestión de clientes (agencias de viajes y tour operadores) • Relaciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de administración y control de reservas • Atención en recepción • Registro de <i>check-in</i> y <i>check-out</i> • Seguridad y limpieza • Mantenimiento • Control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de promociones 	

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Matriz VRIO y análisis de recursos y capacidades

El análisis VRIO se divide en tres aspectos del negocio: recursos, capacidades, y tecnología e innovación. Se toma en cuenta los recursos intelectuales, considerándolos como una ventaja competitiva sostenida, dado que se convertirá en parte fundamental para la continuidad del negocio. El recurso humano se vuelve fundamental dado el servicio de calidad que se busca ofrecer, teniendo como bases la capacitación, los incentivos y el desarrollo profesional. Los recursos financieros, por su parte, no son considerados como una ventaja para el negocio debido a su “imitabilidad”. Finalmente, los recursos físicos y las instalaciones se considerarán como una ventaja competitiva sostenida, sin embargo, se volverá rápidamente imitable. A pesar de ello, se busca contar con una diferenciación centrada en este aspecto, dado que la estrategia implementada subyace con una diferenciación mediante una experiencia integral del cliente.

El análisis de tecnología e innovación se vuelve fundamental para el negocio dado que se busca una intensa digitalización de los procesos de la operación, optimizando tiempos y generando ahorros. Esto, a su vez, genera una mejora significativa en la atención al cliente, lo cual forma parte de la propuesta de valor. Si bien la mayoría de estas serán imitables, la creación de productos diferenciados y la mejora continua del servicio serán un factor clave en el negocio, considerándose esta una ventaja competitiva sostenida.

Tabla 3. Matriz VRIO

	Recurso /Capacidad /Tecnología e innovación	Tipo	V (Valiosa)	R (Rara)	I (Inimitable)	O (Organización)	Ventaja para la empresa
Recursos	Recursos intelectuales	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Gestión de recursos humanos	Gestión	Sí	No	Sí	Sí	No
	Gestión de recursos financieros	Gestión	Sí	No	No	Sí	No
	Mantenimiento de instalaciones (recursos físicos)	Gestión	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Capacidad	Modelo de abastecimiento diversificado entre varios proveedores	Gestión	Sí	No	Sí	Sí	No
	Gestión de canales de ventas directas y digitales	Gestión	Sí	No	Sí	Sí	No
	Evaluación constante a los proveedores para asegurar la calidad de sus productos	Gestión	Sí	No	No	Sí	No
	Desarrollo y gestión de promoción y publicidad	Reputación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Capacitación de personal y desarrollo de competencias claves	Gestión	Sí	Sí	No	Sí	No
	Ser especialistas en la gestión hotelera, con un impacto social	Gestión / Reputación	Sí	No	No	Sí	No
Tecnología e innovación	Implementación de sistemas informáticos y optimización de las operaciones	Tecnológico	Sí	No	Sí	Sí	No
	Creación de nuevos modelos de desarrollo y mejora de servicios y procesos	Tecnológico	Sí	Sí	No	Sí	Sí
	Actualización de tendencias del consumidor	Gestión	Sí	No	Sí	Sí	No
	Utilización de modelos de innovación abierta	Gestión	Sí	No	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Conclusiones del capítulo

- La inversión en *marketing* no fue gestionada correctamente. Sin embargo, los resultados de ventas se mantuvieron dentro de los rangos esperados.
- Se ejecutaron inversiones importantes para mantener y renovar las instalaciones del hotel, alineados a mantener un estándar de calidad superior al mercado.
- La gestión financiera fue mejorando a medida que, tanto los costos como los gastos, fueron optimizándose para obtener mejores márgenes operativos.
- La inversión realizada en capacitación continua tanto al personal permanente como al temporal, sumado a un sueldo por encima del mercado, permitió contar con personas comprometidas en lograr una mejora en el nivel del servicio ofrecido a los clientes.
- La matriz VRIO nos permite hacer frente a los diferentes servicios sustitutos que presenta el sector hotelero. Asimismo, permite evaluar los recursos internos que generan oportunidades que deben ser capitalizadas para generar ventajas competitivas y buscar la sostenibilidad del negocio.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Misión

Brindar a nuestros huéspedes una experiencia de estadía única y memorable a través de una propuesta de valor diferenciada que combina excelencia en el servicio, instalaciones excepcionales y personalizadas, y personal altamente capacitado.

2. Visión

Consolidarnos como una propuesta de hoteles *boutique* con presencia en el distrito de Miraflores, y ser reconocido como un hotel innovador comprometido en otorgar a sus huéspedes una experiencia memorable, con un servicio personalizado y diferenciado de alta calidad.

3. Valores

- Vocación de servicio: Nos enfocamos en conocer a profundidad a nuestros clientes con el propósito de servirlos de manera óptima.
- Orientación a la excelencia: Buscamos en todo momento superar los estándares de calidad planteados, alcanzando nuevos niveles de excelencia.
- Liderazgo: Ejercemos liderazgo al interior de la organización y aspiramos a ser líderes del mercado, dentro de nuestro segmento.
- Trabajo en equipo: Trabajamos de manera conjunta en cada etapa del proceso y conseguimos resultados sostenibles e integrales.
- Responsabilidad social: Buscamos reducir el impacto de nuestras operaciones a través de la aplicación de políticas ambientales, sociales y corporativas.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Lograr dentro de los próximos 5 años un posicionamiento en el sector hotelero *boutique* de la ciudad de Lima que nos permita crecer de manera sostenida y responsable, y generar una rentabilidad esperada para los accionistas.

4.2 Objetivos estratégicos

- Ser una experiencia de servicio hotelera muy reconocida, única y potente que permita posicionar el hotel dentro del segmento de hoteles *boutique* en los principales distritos turísticos de Lima.
- Lograr una ocupación anual promedio superior al 65% que nos permita superar las metas de crecimiento planteadas.

- Alcanzar los más altos estándares de calidad referentes a implementación y mantenimiento de la infraestructura del hotel, tanto en habitaciones como en espacios comunes.
- Contar con colaboradores comprometidos y motivados a través de capacitación de calidad constante.
- Desarrollar e implementar plataformas digitales que nos permitan optimizar los procesos y mejorar la experiencia del cliente.

5. Canvas de Osterwalder

La metodología Business Canvas es una herramienta que describe de manera lógica cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur 2011). Este modelo es complementario para el análisis del negocio hotelero, debido a que es una herramienta que se enfoca en los clientes, toma en cuenta la importancia de los socios clave y la buena relación con los proveedores para que puedan apoyar al hotel a otorgar una propuesta de valor. Es importante resaltar que este modelo, en conjunto con un análisis del entorno, nos brindará una mayor consistencia para los planes estratégicos.

Tabla 4. Canvas de Osterwalder

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Agencias de viajes especializadas. Plataformas digitales de búsqueda de información hotelera. Agencia de medios, publicidad y marketing. Proveedor de insumos hoteleros. Proveedores de alimentos y bebidas. Empresas que comercializan productos "experienciales".	Administración hotelera. Servicio al cliente personalizado. Limpieza y mantenimiento. Marketing y ventas. Gastronomía. Servicios complementarios exclusivos.	Brindar una experiencia de hospedaje única y memorable. Alta calidad en los servicios brindados con un trato personalizado, individual para cada huésped y con un profundo conocimiento de sus preferencias. Instalaciones exclusivas, con un diseño y decoración con un carácter e imagen propia.	Con agencias de viajes especializadas. Con el huésped: asistencia personalizada. Plataforma de búsquedas digitales. Página web. Redes sociales. Servicio y atención al cliente presencial y a través de central telefónica.	Turistas extranjeros entre 35 y 60 años de edad. Principalmente europeo o norteamericano de NSE medio-alto y alto, de alto nivel cultural y estudios avanzados. Cliente exigente, con un alto poder adquisitivo y con varios viajes como antecedente. Suelen pasar las vacaciones fuera de su país en búsqueda de experiencias novedosas y exclusivas.
ESTRUCTURA DE COSTOS Costos en infraestructura y mantenimiento. Inversión en publicidad y marketing. Costos de personal. Costos por suministros, insumos y servicios varios.			FUENTES DE INGRESOS Venta directa de hospedaje. Venta de hospedaje por agencias de viajes especializadas. Ingresos por la venta de alimentos y bebidas. Servicios adicionales: transporte, tours personalizados, servicios exclusivos, entre otros.	

Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Propuesta de cadena de valor

La tabla 5 hace referencia a la cadena de valor propuesta, a través de una lista de actividades que se enfocan en ofrecer valor agregado al consumidor. Estas actividades primarias y de soporte serán tomadas como una herramienta para la planificación estratégica, puesto que las mismas nos ayudarán a identificar la diferenciación potencial del negocio.

Tabla 5. Cadena de valor propuesta

ACTIVIDADES DE SOPORTE	DIRECCIÓN GENERAL Planificación, organización, finanzas, control de calidad, gestión ambiental, relación con los inversionistas.			M A R G E N D E L S E R V I C I O	C L I E N T E S
	INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE Mantenimiento de las instalaciones (edificio, habitaciones, <i>lobby</i> , oficinas, mobiliario).				
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Actitud amistosa y cordial ante el cliente, vocación de servicio. Creación de puestos de trabajo, reclutamiento, capacitación, formación y desarrollo. Se contratará personal que siga los valores, la misión y la visión de la empresa.				
	DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA Implementación y operación de sistemas informáticos y optimización de las operaciones.				
	SUMINISTROS, APROVISIONAMIENTO Y RELACIÓN CON TERCEROS Modelo de abastecimiento de los recursos necesarios para las actividades primarias. Evaluación constante a los proveedores para asegurar la calidad de sus productos.				
	INNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL Innovación: Creación de nuevos modelos de servicios, desarrollo y mejora de servicios y procesos, actualización de tendencias del consumidor, utilización de modelos de innovación abierta. Responsabilidad social: Enfoque en el impacto positivo a los <i>stakeholders</i> .				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	MARKETING Y VENTAS	OPERACIONES	SERVICIO POSVENTA		
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de ventas • Publicidad • Medios de comunicación (redes sociales) • Gestión de canales de ventas directas y digitales • Gestión de clientes (agencias de viajes y tour operadores) • Relaciones públicas • Ferias y eventos hoteleros 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de administración y control de reservas • Atención en recepción • Registro de <i>check-in</i> y <i>check-out</i> • Seguridad y limpieza • Mantenimiento • Control de calidad • Administración del restobar • Relación con proveedores de 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción con el servicio • Comunicación de promociones • Administración de las redes sociales • Administración de opiniones y comentarios en plataformas de búsqueda de información hotelera 		

Fuente: Elaboración propia 2020.

7. Análisis estratégico

En el presente capítulo desarrollaremos las matrices del proceso estratégico más adecuadas que nos permitan identificar las principales estrategias y de mayor impacto para nuestro negocio.

7.1 Estrategia genérica competitiva de la empresa

Las estrategias genéricas de Michel Porter describen cómo una compañía puede lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos (Porter 1987). La estrategia genérica competitiva considerada será la de **enfoque**, pues busca captar el interés del segmento deseado mediante alguna singularidad percibida, siendo así nos concentraremos en satisfacer las necesidades de un segmento de clientes específico a través de un servicio único y exclusivo a nuestros huéspedes, logrando que este lo perciba como tal y esté dispuesto a pagar un precio superior. Una vez elegida la estrategia genérica competitiva utilizaremos la herramienta llamada matriz de FODA cruzado para definir las posibles estrategias de crecimiento.

7.2 Matriz FODA y FODA cruzado

La matriz FODA es probablemente la más importante dentro del planeamiento estratégico, y es considerada una herramienta de análisis situacional, que exige un minucioso pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, que son: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio 2013).

Para enfrentarnos a las actuales oportunidades y amenazas presentes en el macroentorno, utilizaremos las fortalezas del negocio y abordaremos sus debilidades a través de las dieciséis estrategias que hemos definido en la tabla 6 utilizando la metodología de la Matriz FODA cruzado.

Tabla 6. Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Formato dimensionado con un diseño exclusivo y estilo propio.	D1	Empresa joven y poco reconocida en el mercado hotelero peruano.
		F2	Calidad de servicio al cliente con un trato personalizado e individualizado.	D2	Bajo nivel de fidelización de los clientes.
		F3	Calidad de instalaciones e infraestructura óptima.	D3	Dificultad para la obtención de financiamiento en el momento en que se requiera.
		F4	Servicios secundarios exclusivos con alto nivel de complementaridad.	D4	Este formato de hoteles requiere de altos niveles de inversión en mantenimiento.
		F5	Ubicación estratégica.	D5	No se cuenta con las herramientas tecnológicas acordes con las necesidades del mercado.
		F6	Hotel orientado a la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.	D6	Dificultad en contar con personal altamente calificado y con altos índices de satisfacción laboral.
OPORTUNIDADES		Estrategias Ofensivas (FO)		Estrategias Reactivas (DO)	
O1	Crecimiento constante del sector turístico nacional e internacional.	E1	Brindar un servicio personalizado y de calidad a un creciente mercado de clientes que se hospedan en hoteles <i>boutique</i> . (F1 F2 F3 F4 - O1 O2 O3 O6)	E5	Posicionamiento en la mente del consumidor como una oferta hotelera diferenciada. (D1 - O4 O5 O6)
O2	Fomento de actividades internacionales promocionando el turismo peruano a través de la marca Perú.	E2	Contar en todo momento con una infraestructura que refleje la propuesta de valor prometida por el hotel. (F1 F3 - O4 O6)	E6	invertir en nuevas tecnologías especializadas en la industria hotelera con la finalidad de captar y fidelizar clientes. (D2 D5 - O5)
O3	Las grandes inversiones hoteleras en el mercado peruano permiten elevar la competitividad y percepción de calidad de la oferta.	E3	Ofrecer servicios complementarios y exclusivos que diferencien a la oferta de hospedaje. (F2 F4 - O4 O6)	E7	Contar con personal idóneo y altamente capacitado que se encuentre a la altura de la oferta de servicio prometida. (D6 - O1 O4)
O4	Reducida oferta de hoteles <i>boutique</i> de calidad en los principales distritos turísticos de Lima.	E4	Generar sinergias con los principales lugares turísticos de la zona que son preferidos por los clientes (F4 F5 - O6)	E8	Aprovechar el crecimiento del sector turístico para poder acceder a fuentes de financiamiento alternativas. (D3 - O1 O2 O4)
O5	Las tendencias tecnológicas emergentes para la industria hotelera y turística están acordes con el perfil de los nuevos usuarios.				
O6	Los turistas están cambiando sus preferencias por hospedarse en hoteles con propuestas de valor segmentadas y enfocadas en nichos.				
AMENAZAS		Estrategias Adaptativas (FA)		Estrategias Defensivas (DA)	
A1	La incertidumbre política puede retrasar la llegada de inversiones y desarrollo de grandes proyectos.	E9	Consolidar una estrategia de posicionamiento que permita asegurar cuota de mercado en el corto plazo ante el ingreso de nuevos competidores. (F1 F2 F3 F4 F5 - A1 A2 A5)	E13	Generar alianzas estratégicas con socios clave y autoridades que permitan el mejor desarrollo de la operación. (D1 D4 - A4 A6)
A2	Crecimiento en la oferta de nuevos formatos de hospedaje alternativos (Airbnb).	E10	Fidelizar a los nuevos clientes a través de un servicio de calidad y programas de recompensas. (F1 F2 F3 F4 - A1 A2 A5)	E14	Desarrollar ruedas de inversión que permitan acceder a mejores condiciones de financiamiento a través de bancos o inversionistas. (D1 D3 D4 - A1 A5)
A3	Barreras burocráticas en obtención de permisos y licencias.	E11	Desarrollar un programa de capacitación que permita el crecimiento y desarrollo profesional del personal generando su fidelización como cliente interno. (F2 - A2 A5)	E15	Reforzar las estrategias de comunicación que permitan ganar cuota de mercado local y no depender exclusivamente de turistas extranjeros. (D1 D2 - A1 A2 A5)
A4	Interés de grandes cadenas de hoteles por incursionar en el formato <i>boutique</i> .	E12	Obtener la certificación EDGE al ser medioambientalmente responsable para generar ahorros económicos y obtener beneficios municipales. (F3, F5 - A3)	E16	Estructura organizacional flexible ante cambios en el sector (D6 - A2, A6)
A5	Desaceleración de la demanda por factores político-económicos globales.				

Fuente: Elaboración propia 2020.

7.2 Matriz de evaluación de factores internos y externos

Con base en el análisis de la matriz FODA, se ha realizado la evaluación de los factores internos y externos del negocio. Estas variables fueron seleccionadas del diagnóstico estratégico previo, ponderándose según el peso relativo a partir del criterio que supone cierto grado de subjetividad (David & David 2017).

La evaluación de estas matrices refiere que si este resultado total está por debajo de 2,50, significa que predominan los factores negativos, debilidades o amenazas, según se trate. En tanto sea superior a esta cifra, la preponderancia será para las fortalezas o las oportunidades, según sea el caso. En el caso de la matriz externa, el valor total fue de 2,56, superior a 2,50, lo que significa que el negocio responde de una mejor manera hacia las amenazas y oportunidades en el sector.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

<u>Posición Estratégica Externa</u>			
Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
O1: Crecimiento constante del sector turístico nacional e internacional.	0,1	4	0,4
O2: Fomento de actividades internacionales promocionando el turismo peruano a través de la marca Perú.	0,06	3	0,18
O3: Las grandes inversiones hoteleras en el mercado peruano permiten elevar la competitividad y percepción de calidad de la oferta.	0,06	3	0,18
O4: Reducida oferta de hoteles <i>boutique</i> de calidad en los principales distritos turísticos de Lima.	0,12	4	0,48
O5: Las tendencias tecnológicas emergentes para la industria hotelera y turística están acordes con el perfil de los nuevos usuarios.	0,09	4	0,36
O6: Los turistas están cambiando sus preferencias por hospedarse en hoteles con propuestas de valor segmentadas y enfocadas en nichos.	0,05	3	0,15
Amenazas			
A1: La incertidumbre política puede retrasar la llegada de inversiones y desarrollo de grandes proyectos	0,1	1	0,1
A2: Crecimiento en la oferta de nuevos formatos de hospedaje alternativos (Airbnb).	0,12	2	0,24
A3: Barreras burocráticas en obtención de permisos y licencias.	0,07	2	0,14
A4: Interés de grandes cadenas de hoteles por incursionar en el formato <i>boutique</i> .	0,13	1	0,13
A5: Desaceleración de la demanda por factores político-económicos globales.	0,1	2	0,2
Total	1		2,56

Fuente: Elaboración propia 2020.

En el caso de la matriz interna, el valor ponderado fue también superior a la media, 2,60, lo que demuestra que la empresa presenta una serie de fortalezas que serán de impacto positivo a la continuidad del negocio.

Tabla 8. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

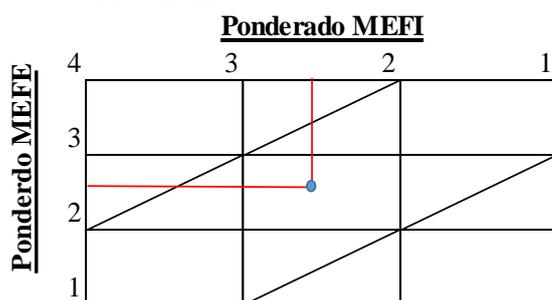
Posición Estratégica Interna

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortaleza			
F1: Formato dimensionado con un diseño exclusivo y estilo propio.	0,13	4	0,52
F2: Calidad de servicio al cliente con un trato personalizado e individualizado.	0,13	3	0,39
F3: Calidad de instalaciones e infraestructura óptima.	0,07	4	0,28
F4: Servicios secundarios exclusivos con alto nivel de complementariedad.	0,03	3	0,09
F5: Ubicación estratégica.	0,13	4	0,52
F6: Hotel orientado a la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.	0,05	4	0,2
Debilidades			
D1: Empresa joven y poco reconocida en el mercado hotelero peruano.	0,07	1	0,07
D2: Bajo nivel de fidelización de los clientes.	0,09	2	0,18
D3: Dificultad para la obtención de financiamiento en el momento en que se requiera.	0,05	2	0,1
D4: Este formato de hoteles requiere de altos niveles de inversión en mantenimiento.	0,08	1	0,08
D5: No se cuenta con las herramientas tecnológicas acordes con las necesidades del mercado.	0,10	1	0,1
D6: Dificultad en contar con personal altamente calificado y con altos índices de satisfacción laboral.	0,7	1	0,07
Total	1		2,60

Fuente: Elaboración propia 2020.

Cabe aclarar que las cifras resultantes de aplicación de las matrices anteriores permiten asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.

Tabla 9. Matriz IE



Fuente: Elaboración propia 2020.

Al realizar la plataforma estratégica de la empresa se observa inicialmente que en la Matriz IE relacionando el análisis entre la MEFI y MEFE hay un punto de cruce de (2,56, 2,60). Para este cuadrante la teoría sugiere proteger y mantener, y las estrategias recomendadas en este cuadrante son las de penetración en el mercado y de desarrollo de productos.

7.4 Matriz de Rumelt

En la tabla 10 se muestran aquellas estrategias retenidas que han sido sometidas a un análisis de consistencia, consonancia y ventaja, para establecer más adelante nuestros planes funcionales, y las restantes formarán parte de nuestro plan de contingencia. Cabe mencionar que si durante la implementación, alguna de las estrategias retenidas tuviera dificultades en el proceso de implementación, se debe considerar la evaluación y aplicación de alguna de las estrategias de contingencia, que podrían adaptarse a la situación dada.

Tabla 10. Matriz de Rumelt

N°	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Brindar un servicio personalizado y de calidad a un creciente mercado de clientes que se hospedan en hoteles <i>boutique</i> . (F1 F2 F3 F4 - O1 O2 O3 O6)	Sí	Sí	No	Sí	No
E2	Contar en todo momento con una infraestructura que refleje la propuesta de valor prometida por el hotel. (F1 F3 - O4 O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Ofrecer servicios complementarios y exclusivos que diferencien a la oferta de hospedaje. (F2 F4 - O4 O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Generar sinergias con los principales lugares turísticos de la zona que son preferidos por los clientes (F4 F5 - O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Posicionamiento en la mente del consumidor como una oferta hotelera diferenciada. (D1 - O4 O5 O6)	Sí	Sí	No	Sí	No
E6	Invertir en nuevas tecnologías especializadas en la industria hotelera con la finalidad de captar y fidelizar clientes. (D2 D5 - O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Contar con personal idóneo y altamente capacitado que se encuentre a la altura de la oferta de servicio prometida. (D6 - O1 O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Aprovechar el crecimiento del sector turístico para poder acceder a fuentes de financiamiento alternativas. (D3 - O1 O2 O4)	Sí	Sí	No	No	No
E9	Consolidar una estrategia de posicionamiento que permita asegurar cuota de mercado en el corto plazo ante el ingreso de nuevos competidores. (F1 F2 F3 F4 F5 - A1 A2 A5)	Sí	Sí	No	No	No
E10	Fidelizar a los nuevos clientes a través de un servicio de calidad y programas de recompensas. (F1 F2 F3 F4 - A1 A2 A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Desarrollar un programa de capacitación que permita el crecimiento y desarrollo profesional del personal generando su fidelización como cliente interno. (F2 - A2 A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Obtener la certificación EDGE al ser medioambientalmente responsable para generar ahorros económicos y obtener beneficios municipales (F3 F5 - A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Generar alianzas estratégicas con socios clave y autoridades que permitan el mejor desarrollo de la operación. (D1 D4 - A4 A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Desarrollar ruedas de inversión que permitan acceder a mejores condiciones de financiamiento a través de bancos o inversionistas. (D1 D3 D4 - A1 A5)	Sí	Sí	No	Sí	No
E15	Reforzar las estrategias de comunicación que permitan ganar cuota de mercado local y no depender exclusivamente de turistas extranjeros. (D1 D2 - A1 A2 A5)	Sí	Sí	No	No	No
E16	Estructura organizacional flexible ante cambios en el sector (D6 - A2, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia 2020.

7.5 Matriz de la gran estrategia

Esta herramienta permite formular estrategias alternativas apoyadas en la información de las matrices MEFI y MEFE. Se basa en dos dimensiones de valoración conformada por la posición competitiva y el crecimiento del mercado o industria y en cuatro cuadrantes donde, en cada cuadrante, las estrategias que vayan acorde con las necesidades de la organización serán enumeradas en orden de importancia (David & David 2017).

Tomando como referencia las estrategias definidas en el acápite anterior, podemos concluir que nuestra posición se ubica entre el cuartil 1 y 2.

Tabla 11. Matriz de la gran estrategia

		RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO			
		Q2 E3 E10 E2, E6, E7, E11, E12	Q1 E3 E10 E2, E6, E7, E11, E12		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	Q3			Q4	E4 y E13
			LENTO CRECIMIENTO DEL MERCADO		
				POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE	

Fuente: Elaboración propia 2020.

7.6 Matriz de crecimiento

Según los resultados obtenidos en la matriz de la gran estrategia, la matriz “producto-mercado” de Igor Ansoff realiza un esquema más selectivo para determinar la dirección estratégica nuestra empresa. Confirmando la vocación hacia el desarrollo de nuevos productos, la que nos permitirá sofisticar nuestra oferta de valor hacia la demanda potencial estimada y generar mayores beneficios (Ansoff 1957). En la tabla 12 se muestran aquellas estrategias aceptadas que van a la par con nuestra estrategia de crecimiento.

Tabla 12. Matriz de crecimiento

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	E10	E2, E6, E7, E11, E12 y E16
	NUEVOS	E3	

Fuente: Elaboración propia 2020.

7.7 Matriz estratégica de objetivos de corto plazo

Finalmente, es de suma importancia poder verificar que todos los objetivos planteados lograrán ser alcanzados con las estrategias retenidas, es por eso que, tomando como referencia la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo (MEOLP) hemos realizado una adaptación propia para desarrollar la matriz de estrategias versus objetivos de corto plazo (MEOCP) (D'Alessio 2013). Como resultado podemos afirmar que cada uno de los objetivos a corto plazo definidos es abordado por las estrategias a seguir. Los resultados del alineamiento se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 13. Matriz de estrategia de objetivos de corto plazo

Valores de la organización					
• Vocación de servicio: Nos enfocamos en conocer a profundidad a nuestros clientes con el propósito de servirlos de manera óptima.	• Ser una experiencia de servicio hotelera muy reconocida, única y potente que permita posicionar al hotel dentro del segmento de hoteles <i>boutique</i> en los principales distritos turísticos de Lima.	• Lograr una ocupación anual promedio superior al 65% que nos permita superar las metas de crecimiento planteadas.	• Alcanzar los más altos estándares de calidad en lo referente a implementación y mantenimiento de la infraestructura del hotel, tanto en habitaciones como en espacios comunes.	• Contar con colaboradores comprometidos y motivados a través de constante capacitación de calidad.	• Desarrollar e implementar plataformas digitales que nos permitan optimizar los procesos y mejorar la experiencia del cliente.
• Orientación a la excelencia: Buscamos en todo momento superar los estándares de calidad planteados, alcanzando nuevos niveles de excelencia.					
• Liderazgo: Ejercemos liderazgo al interior de la organización y aspiramos a ser líderes del mercado, dentro de nuestro segmento.					
• Trabajo en equipo: Trabajamos de manera conjunta en cada etapa del proceso y conseguimos resultados sostenibles e integrales.					
• Responsabilidad social: Buscamos reducir el impacto de nuestras operaciones a través de la aplicación de políticas ambientales, sociales y corporativas.					
Estrategias					
E2 // Contar en todo momento con una infraestructura que refleje la propuesta de valor prometida por el hotel. (F1 F3 - O4 O6)			X		
E3 // Ofrecer servicios complementarios y exclusivos que diferencien a la oferta de hospedaje. (F2 F4 - O4 O6)	X				X
E4 // Generar sinergias con los principales lugares turísticos de la zona que son preferidos por los clientes (F4 F5 - O6)	X				X
E6 // Invertir en nuevas tecnologías especializadas en la industria hotelera con la finalidad de captar y fidelizar clientes. (D2 D5 - O5)		X			X
E7 // Contar con personal idóneo y altamente capacitado que se encuentre a la altura de la oferta de servicio prometida. (D6 - O1 O4)				X	
E10 // Fidelizar a los nuevos clientes a través de un servicio de calidad y programas de recompensas. (F1 F2 F3 F4 - A1 A2 A5)	X	X			
E11 // Desarrollar un programa de capacitación que permita el crecimiento y desarrollo profesional del personal generando su fidelización como cliente interno. (F2 - A2 A5)				X	X
E12 // Obtener la certificación EDGE al ser medioambientalmente responsable para generar ahorros económicos y obtener beneficios municipales (F3, F5 - A3)			X		
E13 // Generar alianzas estratégicas con socios clave y autoridades que permitan el mejor desarrollo de la operación. (D1 D4 - A4 A6)	X	X			
E16 // Estructura organizacional flexible ante cambios en el sector (D6 - A2, A6)				X	

Fuente: Elaboración propia 2020.

8. Estimación de la demanda

El criterio utilizado en el presente documento es la investigación predominantemente cualitativa; dadas las características del negocio y al ser un concepto relativamente nuevo en el sector hotelero, donde no se llega a una investigación concluyente o cuantitativa, la investigación cualitativa es útil. Esta metodología proporciona conocimiento y comprensión del entorno del problema, y busca cuantificar datos cualitativos, en lo posible, para poder así acercarnos a una más precisa estimación de la demanda.

Asimismo, se procede a tomar como referencia una serie de data cuantitativa macro, orientada a conocer el crecimiento y evolución del sector turismo en el Perú, así como la variación en ocupación y ventas del sector hotelero en general, tomando como referencia que el segmento *boutique* ha crecido de manera similar al resto de la industria hotelera durante los últimos 6 años.

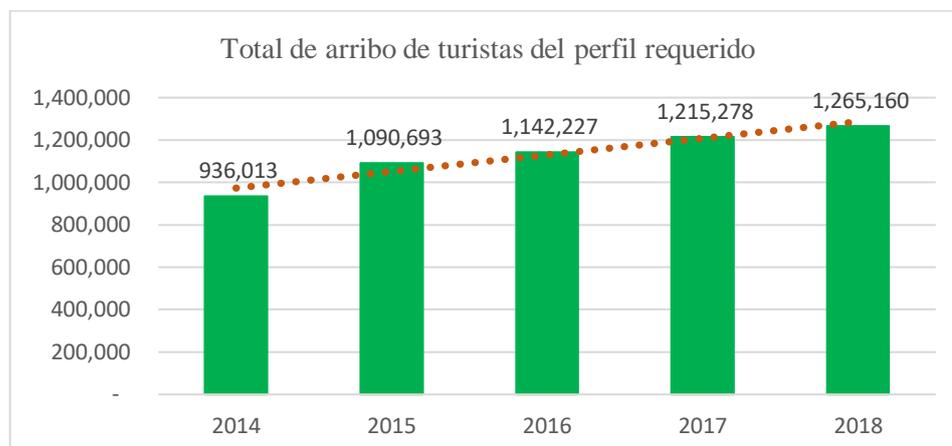
Entrevistas a expertos del sector (Hotel Casa República) esperan que la ocupación de sus hoteles crezca en no menos de 5% en una situación normal, y 2,5% ante cualquier factor exógeno que pudiera presentarse en la industria. Si bien es cierto esta información es personal de cada experto, nos muestra una tendencia clara sobre cómo han ido creciendo sus propios hoteles en los últimos años y las expectativas que tienen en el crecimiento de la industria, sostenida en un crecimiento constante del sector turismo año a año. Asimismo, se estima, de acuerdo con la data y estimaciones oficiales del Gobierno y de especialistas del sector, que el turismo receptivo en el Perú crezca, para el 2020, en 8%, superando el ingreso de turistas extranjeros al país de 5 millones.

De esta forma, y considerando un escenario relativamente conservador, se puede estimar que el crecimiento de la demanda de hoteles *boutique* para los próximos dos años oscilaría entre 7 y 8%. Esto se sostiene principalmente en la estimación de crecimiento del sector turismo en general, así como tomando de referencia el rango de porcentaje más bajo de expectativa de crecimiento de los expertos del sector.

Con la finalidad de poder contar con información con mayor margen de confianza, del total de turistas que han ingresado en los últimos años al Perú, estamos considerando los siguientes filtros o variables: a) solo turistas de los siguientes países: Chile, Estados Unidos, Canadá, Alemania, España, Reino Unido, Italia, Suiza, Argentina, Brasil y México, b) solo turistas que han ingresado al Perú por vacaciones, c) solo turistas de las siguientes generaciones: *Millennials*, *Generación X* y *Baby Boomers*.

Con esta información final podemos determinar que la llegada de turistas, considerada como el público objetivo de nuestro hotel, creció en un 7,82% entre el año 2014 y el año 2018.

Gráfico 5. Arribo de turistas en el mercado objetivo



Fuente: Elaboración propia 2020

9. Conclusiones del capítulo

- Las oportunidades identificadas en el análisis del macroentorno nos dirigen a establecer un negocio hotelero asociado a una nueva tendencia del huésped, donde este busca estar en una zona de confort diferente, que se asocie con calidez, pero a su vez lo haga disfrutar de nuevas experiencias.
- Se ha podido concluir que este nuevo concepto de hotel, viene aunado a un nuevo concepto de servicio (nuevo producto) que utiliza intensivamente nuevas plataformas digitales, las cuales van acorde a las nuevas tendencias del cliente, orientando a una constante adaptación de las nuevas tendencias tecnológicas tanto en servicios como en operaciones.
- Sobre la base del análisis del microentorno, se ha podido identificar a un sector hotelero tradicional saturado y con sobrecapacidad en la zona de influencia, por lo cual ofrecer una propuesta de valor asociada a este segmento, no generaría mayores beneficios por la alta competencia de la presencia de cadenas hoteleras ya posicionadas.
- Con base en la investigación realizada, se ha podido identificar un nicho que no busca un servicio hotelero en base al precio, sino que, por el contrario, valora la experiencia integral en su estadía, por lo que se propone una oferta de valor para este segmento acotado.
- La propuesta de valor se basará en enfocarnos en recursos y capacidades; en donde nos centraremos en el recurso humano y su constante capacitación, el mantenimiento óptimo de las instalaciones, y asimismo contar con un proceso tanto de atención al cliente como operacional apoyados en nuevas tecnologías.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan del área de *marketing* y ventas

En el siguiente plan funcional se describirán los principales lineamientos del área de *marketing* y ventas para el periodo 2020-2024 que nos permitan cumplir con los objetivos estratégicos.

1.1 Objetivos generales

- Crear una identidad de marca única y potente que permita posicionar el hotel dentro del segmento de hoteles *boutique* en los principales distritos de Lima.
- Lograr una ocupación anual promedio superior al 60% que nos permita superar las metas de crecimiento planteadas.

1.2 Objetivos estratégicos

- Tener presencia en las principales redes sociales y alcanzar de 5000 seguidores en el *fan page* para el primer año.
- Lograr una puntuación superior al promedio en las principales *webs* de búsqueda de alojamiento, obteniendo una puntuación mínima de 4,5 en Tripadvisor y de 8,5 en Booking para el segundo año.
- Conseguir un alto índice de satisfacción de los clientes promedio de 8 sobre una escala de 10 para el segundo año.
- Lograr un crecimiento sostenido en la “ocupabilidad” de 5% durante los tres primeros años.

1.3 Iniciativas estratégicas del área de *marketing* y ventas

En la tabla 14, se muestran las estrategias del área de *marketing* y ventas, planteadas en la matriz de Rumelt, las cuales están orientadas a lograr una comunicación diferenciada y posicionamiento de la marca para poder alcanzar las cuotas de mercado esperadas y fidelizar a nuestros clientes.

Tabla 14. Estrategia del área de *marketing* y ventas

Área	Estrategias de Marketing y Ventas
Servicio al Cliente	Fidelizar a los nuevos clientes a través de un servicio de calidad y programas de recompensas.
Servicio al Cliente	Ofrecer servicios complementarios y exclusivos que diferencien a la oferta de hospedaje.
Gestión Integral	Generar sinergias con los principales lugares turísticos de la zona que son preferidos por los clientes.

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.4 Segmentación de mercado

La segmentación geográfica y demográfica se basa en el perfil de la demanda y en el perfil del cliente potencial, descritos de manera genérica en el Canvas. A continuación, damos una mayor descripción de nuestros clientes potenciales:

Perfil demográfico: Turistas hombres y mujeres extranjeros provenientes principalmente de Europa y Norteamérica, entre 35 y 60 años de edad, de un NSE medio-alto y alto, de alto nivel cultural y estudios avanzados. Son de la generación *millennial*, generación X y *baby boomer*.

Perfil psicográfico: Son clientes exigentes, con un alto poder adquisitivo y con varios viajes como antecedente. Suelen pasar las vacaciones fuera de su país en búsqueda de experiencias novedosas y exclusivas. Buscan información y respuestas ágiles mediante el uso de nuevas tecnologías con la finalidad de tomar decisiones rápidas.

1.5 Estrategia de *marketing mix*

Según lo indicado en capítulo V, nuestras estrategias basadas en la ventaja competitiva a desarrollar, será la de **segmentación enfocada a un segmento**. Para lo cual, la organización deberá lograr una ventaja competitiva dentro de un mercado bastante específico.

1.5.1 Estrategia de producto

Marca: “*Bonheur Boutique*”.

Eslogan: “*Live the experience*”.

El hotel cuenta con una decoración de estilo moderno y sofisticado, ubicado en el distrito de Miraflores, cuenta con un total de 60 habitaciones, así como espacios de uso común.

El servicio y atención son las principales características del hotel, estos deberán ser excepcionales en todas y cada una de las necesidades de los huéspedes, para lo cual se debe involucrar a cada uno de los colaboradores, brindándoles capacitación y enseñando con el ejemplo acerca de la importancia de la actitud en el servicio al cliente, más detalle de esto último lo veremos en las estrategias de recursos humanos.

Para lograr una conexión emocional a través de los detalles, se personaliza las habitaciones de cada huésped, incluyendo una carta de bienvenida con el nombre del cliente, donde se mencionan las principales bondades de la ciudad y un resumen sobre las amenidades de las que puede disfrutar durante su estadía.

El restaurante ofrecerá una cocina exquisita y saludable, especializada netamente en comida peruana. Contará con una carta moderna que evocan las recetas más típicas de la gastronomía peruana, las cuales son elaboradas por productos de origen orgánico y que provienen de productores locales. Asimismo, se incluirán servicios adicionales y de alta calidad, como los que se describen a continuación:

- Servicios adicionales con costo adicional:
 - Tours personalizados.
 - La ruta del pisco sour.
 - Conociendo los mejores “huariques” de Lima.
 - Tour gastronómico gourmet (5 tenedores).
 - Tour en bicicleta por Miraflores.
 - Servicio de recojo y traslado al aeropuerto.
 - Servicio de lavandería.

- Servicios adicionales sin costo adicional:
 - *Bonheur experience*: donde se dará a conocer a los huéspedes la calidad de los principales productos peruanos mediante su presentación y degustación, enseñando a través de fotos profesionales en blanco y negro y algunos videos los principales procesos para su elaboración, y enseñarles presencialmente paso a paso la preparación de algunos de ellos, como el pisco sour y el ceviche. Los productos seleccionados en este córner llamado “El rinconcito peruano” que servirá como experiencia para los huéspedes, serán los siguientes:
 - Pisco en todas sus variedades (marca Portón).
 - Vinos (marca Tacama línea selección y alta gama).
 - Cervezas artesanales (marca Barbarian).
 - Chocolates orgánicos: con ají, con sal, con café, con maracuyá (marca Quma).
 - Frutas no tradicionales, como el kiwi y la pitahaya.
 - Sal de maras de Cusco (marca Apukachi).
 - Y, además, clases de como prepara el verdadero ceviche peruano.

El objetivo de este servicio es la de desarrollar una experiencia sensorial completa, una experiencia que llega más lejos que simplemente probar un producto, sino también la de poder oler, sentir, tocar y aprender a prepararlo, y en algunos casos conocer parte de su historia y su elaboración.

1.5.2 Estrategia de precio

La estrategia consiste en tener una estructura de precios de acuerdo con la oferta y la demanda de los diferentes canales de venta. Para determinar la estrategia de precios y de acuerdo con la matriz

precio-calidad de Phillip Kotler, el hotel manejará la estrategia de valor alto, debido a que su precio comparado con la competencia, es medio, mientras que su calidad es alta.

Tabla 15. Matriz precio-calidad de producto

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del Producto	Alta	Estrategia Superior	Estrategia de valor alto	Estrategia de valor superior
	Media	Estrategia de cobro en exceso	Estrategia de valor medio	Estrategia de valor bueno
	Baja	Estrategia de ganancia violenta	Estrategia de economía falsa	Estrategia de economía

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Kotler y Armstrong (2001).

Se ha realizado un estudio comparativo de los precios de los hoteles *boutique* que están en el grupo estratégico y que resultan ser competidores directos de nuestro hotel. Estos precios van desde los S/ 226 hasta los S/ 1023 por noche en promedio. A partir de esto se han fijado las tarifas para los diferentes tipos de habitaciones que van desde S/ 400 por noche para una habitación estándar hasta S/ 720 por noche para una habitación superior.

1.5.3 Estrategia de plaza - distribución

Esta estrategia contará con dos principales canales de ventas: el canal directo y el canal indirecto, como se describe a continuación:

Canal de venta directo:

Enfocada primordialmente en la explotación del canal virtual (*website* corporativo), debido a que es el más rentable dentro de la estrategia de comercialización, para lo cual, ofreceremos incentivos exclusivos y promociones que atraigan a los usuarios desde las redes sociales, para esto será clave la labor de un *community manager* con experiencia.

La web propia del hotel será *responsive mobile friendly*, puesto que los viajeros en su mayoría poseen *smartphone* y es el dispositivo que más utilizan para consultar información, asimismo, será una web sencilla pero impresionante, con información fácil de encontrar y donde se puedan realizar las reservas de manera sencilla y rápida.

Asimismo, se contará con presencia en las principales redes sociales, con la finalidad de poder publicar información importante del hotel, promociones especiales en temporadas y fechas importantes, ofertas de las habitaciones y otros servicios complementarios que el hotel ofrezca.

Canal de venta indirecto:

Plataformas especializadas de ventas: mediante la presencia en páginas como Booking, Tripadvisor, Expedia Travel, Atrápalo, entre otras, siempre enfocados en obtener un buen puntaje y los mejores comentarios para así ser un hotel de referencia y poder aumentar las reservas.

- Agencias de viajes: con las que se tendrán alianzas estratégicas donde podamos ofrecer paquetes especiales y ventas futuras.

1.5.4 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción tendrá como principal propósito la de dar a conocer el hotel y crear interés a clientes potenciales, mediante las siguientes acciones:

- Google Hotel Ads: con la finalidad de hacer conocido al hotel y llegar los turistas del segmento establecido que buscan al Perú como próximo destino turístico.
- Google Search: mediante campañas *display* donde se muestran anuncios o banners a personas que visitaron la web del hotel y que lo abandonaron por algún motivo.
- Redes sociales: las redes sociales del hotel serán utilizadas con la finalidad de mostrar mediante imágenes las instalaciones del hotel, para interactuar con los huéspedes, postear imágenes de las diferentes actividades que el hotel ofrece, testimoniales de turistas y videos de los turistas dentro del hotel. Las principales redes sociales a utilizar serán Facebook, Instagram y Twitter.
- Social media: mediante Instagram como principal plataforma de social media donde compartir de forma continua contenido visual y atractivo del hotel, con un buen manejo de los *hashtags* para lograr un mayor alcance a cada una de las publicaciones. Se utilizarán alrededor de 10 *hashtags* por publicación, tratando de no usar siempre los mismos, sino lo más afines al contenido que se esté publicando en el momento. Otra estrategia es la de motivar a los huéspedes a compartir contenido dentro de tu hotel *boutique*, las publicaciones deberán contar con geolocalización.
- Facebook Pixel: cada que una persona que visita la web del hotel, lo abandona y luego entra a su cuenta de Facebook será capaz de ver un anuncio de tu hotel. Así tendremos otra oportunidad de convencer a ese usuario de reservar una habitación en el hotel.
- Fidelización: las acciones para la fidelización de los clientes se realizarán mediante:
 - Sistema de CRM (*Customer relationship management*): en el que se integrarán todos los datos y preferencias de nuestros clientes y poder segmentarlos, la idea es tener siempre en nuestro radar a los *brand lover*.
 - Campañas de *e-mailing* personalizado.
 - Servicio de posventa, en el que la empresa se pondrá en contacto con los huéspedes que acaban de dejar las instalaciones con la finalidad de conocer sus opiniones y sugerencias.

1.5.5 Estrategia de procesos

La gestión de la calidad del servicio resulta fundamental para hacer viable la oferta de valor y generar una experiencia memorable que deseamos. Para lo cual, debemos identificar y evitar aquellas fallas en el servicio que son las más simples o básicas (por ejemplo: errores de servicio, errores de facturación), así como en el momento preciso que se otorga el servicio (ejemplo: falta de interés por parte del personal, indiferencia, descortesía, desinformación). Asimismo, y sabiendo que todo proceso puede ser vulnerable a fallas, se debe contar con un plan de respuestas y acciones positiva ante alguna falla que pudiera presentarse, esto lo veremos en el plan de operaciones.

1.5.6 Estrategia de personas

Uno de los puntos más importantes, y parte de nuestra promesa de valor, es el servicio exclusivo y personalizado, y esto se logra únicamente mediante los colaboradores del hotel, por lo tanto, el personal puede llegar a ser un factor clave en la diferenciación de los servicios y en su posicionamiento.

Es importante contratar y capacitar a las personas adecuadas para brindar un servicio de alta calidad a los huéspedes, es por ello, que el valor de servicio que brindaremos estará basado en la cultura de la empresa. Otras acciones como las evaluaciones y la retribución constante a los empleados las veremos en el plan de recursos humanos.

1.5.7 Evidencia física

Lo que se pretende es darle al hotel percepciones positivas sobre su concepto y sobre sus servicios espacio físico, y tener presencia donde la marca interactúe con el consumidor objetivo.

Las principales acciones para el contexto físico se evidencian en el plan de operaciones, y para el contexto no físico, podemos detallar las siguientes:

- Ferias internacionales y eventos: manteniendo presencia en ferias internacionales cuyo concepto sea la de conocer y visitar nuevos países. Asimismo, estar atentos de los eventos internacionales realizados por la marca Perú con la finalidad de buscar auspicio.

1.6 Presupuesto

El presupuesto del plan funcional de *marketing* se detalla en el anexo 1.

2. Plan del área de recursos humanos

El siguiente plan funcional describirá los principales lineamientos del área de recursos humanos para el periodo 2020-2024, que nos permitan cumplir con los objetivos estratégicos a través de una gestión integral del personal.

2.1 Objetivo general

- Contar con colaboradores comprometidos y motivados a través de una constante capacitación de calidad.

2.2 Objetivos específicos

- Poner en marcha un plan de capacitación del personal de 48 horas anuales por colaborador en el primer año.
- Mantener un nivel de satisfacción de cliente interno mínimo de 8 sobre 10 en la escala de valor en el primer año.
- Obtener un rendimiento promedio superior al 90% sobre la evaluación de desempeño de los colaboradores a partir del segundo año.
- Reducir el índice de rotación de personal a 5% a partir del tercer año.

2.3 Iniciativas estratégicas del área de recursos humanos

En la tabla 16, se muestran las estrategias del área de recursos humanos, planteadas en la matriz de Rumelt, las cuales están orientadas al correcto reclutamiento y selección, formación continua y gestión de retribución, estas generarán la satisfacción y fidelización del trabajador.

Tabla 16. Estrategias del área de recursos humanos

Área	Estrategias de Recursos Humanos
Gestión Administrativa del Personal	Estructura organizacional flexible ante cambios en el sector.
Formación y Capacitación	Desarrollar un programa de capacitación que permita el crecimiento y desarrollo profesional del personal generando su fidelización como cliente interno.
Reclutamiento y Selección	Contar con personal idóneo y altamente capacitado que se encuentre a la altura de la oferta de servicio prometida.

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.4 Desarrollo de estrategias

2.4.1 Gestión administrativa de personal

El negocio hotelero se encuentra muy expuesto a factores del entorno, por lo tanto, los jefes deberán estar actualizados sobre este, para identificar oportunidades y amenazas, con el fin de actuar pronto ante estos desafíos. Gómez, Cardy y Balkin (2016: 3) mencionan que «Actualmente,

los ocho retos más importantes del entorno son: la rapidez de los cambios, el crecimiento de internet, la diversidad de la fuerza laboral, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo y del papel de la familia, la carencia de cualificación, el crecimiento del sector servicios y los acontecimientos catastróficos consecuencia de desastres naturales y del terrorismo».

2.4.2 Reclutamiento y selección

Este se llevará a cabo mediante avisos en los principales portales de empleo, red social propia y recomendaciones de expertos del sector. Siendo una fuente de reclutamiento adicional, los empleados actuales y referencias. Además, habrá un programa de pasantía, que permitirá a jóvenes estudiantes de últimos ciclos de universidades e institutos, formar parte de la empresa realizando sus prácticas pre y/o profesionales; este talento podrá formar parte del *staff*. Para todos los puestos se necesitará: currículo vital, entrevista, cartas de recomendación, test de capacidad y verificación de antecedentes.

2.4.3 Formación y capacitación

El plan de formación iniciará con el traslado de la misión, visión y valores de la empresa por parte de la jefatura de RR. HH., además se contará con un video de bienvenida por parte del Gerente General, quien les comunicará la importancia de sus puestos. Este plan contará con una capacitación semanal, de una hora, todos los lunes, actualizando a los trabajadores en temas como: el turismo, la responsabilidad social, tendencias en la industria, manejo de quejas y/o reclamos, manejo de reservas, atención a clientes según edad, entre otros, que podrían ser sugeridas por el personal. De la misma manera, dada la importancia del área de alimentos y bebidas, se les capacitará sobre limpieza, seguridad, manipulación de alimentos y otros afines.

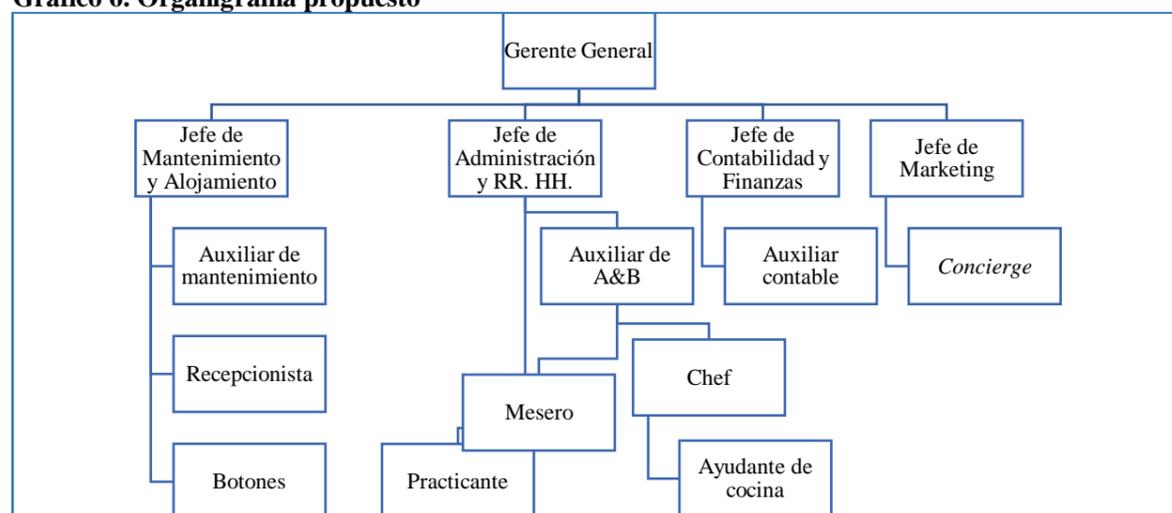
2.4.4 Gestión de retribución

Los trabajadores tendrán un sueldo fijo, según sus funciones; también se considerará la retribución por competencias, donde irán subiendo el nivel salarial por cada competencia que puedan dominar, ello logrará que la empresa pueda contar con una fuerza de trabajo más flexible con formación interdisciplinaria, no acogiéndose a esta retribución las jefaturas y gerente general. Las remuneraciones serán acordes a la industria, con un incremento anual de 3%, tomando con referencia la inflación máxima del rango meta. La jornada laboral, será 6 días a la semana, con un sistema de turnos rotativos, que cumpla con las 48 horas semanales.

2.5 Estructura organizacional

La estructura organizativa será plana con pocos niveles de dirección, con fronteras flexibles, con énfasis en los equipos operativos. El gráfico 6 representa el organigrama del hotel.

Gráfico 6. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia 2020.

En el anexo 2, se define el requerimiento de personal en el periodo 2020-2024.

2.5.1 Descripción de puestos de trabajo

En la tabla 17, se describen los puestos de trabajos, considerando la remuneración propuesta en cada uno de ellos.

Tabla 17. Puestos y funciones

Remuneración s/	Puesto	Funciones
10.000,00	Gerente general	Encargado de la administración integral del hotel, es responsable de liderar y coordinar las funciones del mismo con las jefaturas.
8500,00	Jefe de mantenimiento y alojamiento	Encargado del correcto funcionamiento de las instalaciones y mobiliario. Se encargará de administrar el área de recepción y gestionar la oferta de habitaciones.
8500,00	Jefe de administración y RR. HH.	Encargado hacer seguimiento del desarrollo, implementación y mejora de los programas y políticas de RR. HH.; además administrará las operaciones del restaurante, el bar y eventos.
8500,00	Jefe de contabilidad y finanzas	Encargado de planificar, coordinar y elaborar los estados financieros. Atenderá los requerimientos de información sobre la gestión contable de la empresa requerida.
8500,00	Jefe de marketing	Encargado de investigar, determinar, examinar y evaluar la demanda de un producto o servicio, desarrollará campañas y estrategias de publicidad.
4250,00	Auxiliar de mantenimiento	Encargado de asegurar el buen estado del inmobiliario, repara y mantiene en buenas condiciones el equipamiento.
4250,00	Auxiliar de A&B	Encargado de mantener y mejorar el nivel de costos de alimentos y bebidas. Coordina y monitorea el nivel de servicio, garantizando la satisfacción de los huéspedes.
3250,00	Auxiliar contable	Encargado de realizar registros contables y mensuales y provisiones en general, efectuará el análisis de las cuentas elaborará conciliaciones bancarias y análisis respectivo.
3250,00	Concierge	Encargado de estar en comunicación con restaurantes, bares, galerías, museos y otros lugares de interés que permitan acceder al huésped a las mejores experiencias.
3250,00	Recepcionista	Encargado de atender a los huéspedes a lo largo de su estancia. Se encargará de responder a las solicitudes y preguntas e intentar solucionar los reclamos del huésped.
3250,00	Chef	Encargado de la producción de alimentos, planificación del menú.
2500,00	Botones	Encargado de llevar el equipaje de los huéspedes hasta la recepción y/o habitación.
2500,00	Mesero	Encargado de preparar las mesas en el hotel antes de que lleguen los clientes, toman pedidos, sirve la comida y bebida, limpian las mesas.
2500,00	Ayudante de cocina	Colabora con el chef en la preparación de los alimentos, realizando las tareas básicas, como: limpiar, pelar y cortar las verduras, entre otros.
1200,00	Practicante	Aplicará sus conocimientos, habilidades y destrezas aprendidas para una mejora en las estrategias de la empresa.

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.6 Cultura organizacional

2.6.1 Canales de comunicación interna

Se realizarán reuniones aleatorias y videoconferencias, donde se comunicarán las jefaturas con los empleados, para absolver dudas o inquietudes que puedan surgir en el día a día, ello contribuirá a evitar los rumores, propiciando un clima de confianza y motivación.

2.6.2 Políticas institucionales de atención al cliente

- Cordialidad y calidez con el huésped.
- Satisfacción plena del huésped a lo largo de su estancia.
- Altos estándares de calidad en el servicio de las habitaciones, alimentos y bebidas.
- Es preciso mantener calma ante cualquier reclamo, atender con soluciones rápidas evitando congestión en la recepción.

- Servir de guía al huésped, en caso lo necesitara, para ello es preciso que todo el personal esté capacitado sobre los lugares turísticos, conozca de la ciudad, acontecimientos importantes, lugares locales “huariques” entre otros.

2.7 Presupuesto

Se evalúa el presupuesto de recursos humanos considerando un costo laboral anual de 43,72%, este porcentaje nace de ingresar gratificación en julio y diciembre, CTS de 8,33%, vacaciones por 30 días, y aporte a ESSALUD por un 9%; para los practicantes se considera un costo laboral anual de 21,50%, considerando media subvención, vacaciones por 15 días y ESSALUD por un 9% tomando con base el sueldo básico.

El presupuesto del plan funcional de recursos humanos se detalla en el anexo 3.

3. Plan del área de operaciones

El siguiente plan funcional describirá los principales lineamientos del área de operaciones para el periodo 2020-2024, que nos permitan cumplir con los objetivos estratégicos a través de un eficiente manejo y gestión de los principales recursos físicos y principales servicios.

3.1 Objetivo general

- Desarrollar un plan de operaciones que nos permita cumplir con los más altos estándares de calidad referentes a implementación y mantenimiento de la infraestructura del hotel, así como mejorar los índices actuales de satisfacción al cliente.

3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar y ejecutar un proyecto integral de implementación y remodelación de habitaciones y áreas comunes dentro del primer año.
- Poner en marcha un protocolo de limpieza, mantenimiento y renovación total de las instalaciones del hotel para que las condiciones de las mismas estén como mínimo en 90% en el primer año.
- Poner en marcha el protocolo de servicio al cliente que permita identificar los puntos de contacto clave en el servicio para tener un índice de recomendación y satisfacción de 8,5 sobre 10 en el segundo año.
- Incorporar en el edificio los criterios técnicos y sostenibles necesarios que nos permitan contar con la certificación medioambiental *Edge* que nos permitan ahorrar en servicios generales de 20% a partir del tercer año.

- Incorporar una plataforma digital que integre los distintos procesos de la empresa, orientados a la operación interna y a la interacción con el cliente para reducir los costos operativos en un 10% en el quinto año.

3.3 Iniciativas estratégicas del área de operaciones

En la tabla 18, se muestran las estrategias del área de operaciones, planteadas en la matriz de Rumelt, las cuales están orientadas a la mejora en la calidad del servicio, el perfecto mantenimiento de las instalaciones y la implementación de plataformas digitales que nos permitan optimizar nuestras operaciones y acercarnos más a nuestros clientes.

Tabla 18. Estrategias del área de operaciones

Área	Estrategias de Operaciones
Servicio al Cliente	Brindar un servicio personalizado y de calidad a un creciente mercado de clientes que se hospedan en hoteles boutique.
Mantenimiento e Implementación	Contar en todo momento con una infraestructura que refleje la propuesta de valor prometida por el hotel.
Tecnologías de la Información	Invertir en nuevas tecnologías especializadas en la industria hotelera con la finalidad de captar y fidelizar clientes.
Gestión Integral	Generar alianzas estratégicas con socios clave y autoridades que permitan el mejor desarrollo de la operación.

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.4 Instalaciones y recursos físicos

- Ubicación y área del hotel

El presente hotel se ubica en el distrito de Miraflores, a pocas cuadras de Larcomar, en una zona considerada como una de las de mayor potencial residencial y turístico de la ciudad. El hotel lleva a cabo sus operaciones en un edificio de 8 pisos y 1 sótano.

- Habitaciones

El hotel cuenta con 60 habitaciones y 18 estacionamientos, según lo exigido por las normativas vigentes. Las habitaciones estándar son 55 y tienen en promedio una superficie de 30 m². El hotel cuenta con 5 suites y estas tienen un área promedio de 45 m². Las habitaciones tienen, según su tipo, el mismo equipamiento y varían principalmente en su decoración y ambientación, basados en el concepto *boutique* del hotel.

- Áreas comunes

En cuanto a los servicios comunes abiertos al público, el hotel cuenta con un *lobby*, depósito de equipaje, restaurante con capacidad para 10 mesas de 4 personas cada una, terraza/bar con capacidad para 6 mesas de 4 personas cada una, café/biblioteca y una sala/lounge de experiencias.

- **Áreas de servicio**

Las áreas de servicio con acceso exclusivo para el personal administrativo y de servicio del hotel está compuesto por un baño con cambiador para el personal, una oficina administrativa con capacidad para 4 módulos de trabajo, depósito de implementos de mantenimiento y limpieza, depósito con custodia para objetos de valor, cocina con alacena para almacén de alimentos y bebidas, así como un cuarto de basura con contenedores diferenciados para reciclaje.

- **Concepto e imagen de las instalaciones**

Las instalaciones del hotel, específicamente las que son utilizadas por los clientes, cuentan con una decoración y ambientación particular y diferenciada. Para la ambientación de estos espacios, se convocó en un concurso pagado a un grupo de diez diseñadores independientes. Dicho concurso premió a dos ganadores, donde uno de ellos se encargaría del diseño de todas las habitaciones del hotel, mientras que el segundo se encargaría del diseño de sus áreas comunes. En ambos casos se toma en cuenta que los diseños ganadores sean económicamente viables y que su implementación no exceda el presupuesto ni plazo asignados para su ejecución. Este proceso se repite cada año con el fin de renovar la imagen y concepto del hotel, generando expectativa en nuestros clientes.

3.5 Desarrollo de estrategias

3.5.1 Mantenimiento y renovación constante de las instalaciones

El mantenimiento y renovación constante de las instalaciones del hotel forma parte fundamental de nuestra propuesta de valor. Los hoteles *boutique*, a diferencia de los hoteles comerciales de grandes cadenas hoteleras, se orientan a ofrecer un servicio no sólo más personalizado, sino además un estándar de calidad muy elevado en lo referente a instalaciones físicas y móviles en general. Desde el equipamiento de las habitaciones hasta la comodidad de los espacios comunes, estos deben siempre presentarse en óptimas condiciones de orden, limpieza y estado de conservación.

El presupuesto destinado a esta tarea se enfocará en adquirir productos de mejor calidad, así como mayor inversión en la contratación de una empresa especializada en limpieza de hoteles, y que cuente con altos estándares de calidad que puedan ser supervisados y validados por personal del hotel. En esa misma línea, se contempla una renovación y remodelación semestral de instalaciones fijas de espacios comunes que pueden sufrir mayor desgaste producto del uso constante de los clientes.

Con el propósito de cumplir con el cumplimiento de los estándares antes mencionados, se llevarán a cabo protocolos de supervisión y control de todas las actividades relacionadas con el correcto mantenimiento y renovación de las todas las instalaciones del hotel. Esto, sumado a la mayor frecuencia y rigurosidad en la ejecución de los trabajos de limpieza y mantenimiento, nos permitirá alcanzar los estándares deseados y poder contribuir a una mejor percepción y posterior calificación positiva de nuestros clientes.

3.5.2 Actividades clave

- *Front desk*

El *front desk* de un hotel se vuelve el punto de bienvenida y de despedida de los clientes. El *front desk* debe tener la capacidad de dar la bienvenida al huésped de la mejor manera y poder resolver cualquier duda o contratiempo que este pueda tener. Una mala experiencia durante la recepción o *check in* puede condicionar de manera negativa el resto de la estancia del cliente en el hotel. Se debe contar para esta actividad con personal altamente capacitado en cordialidad, tolerancia, escucha activa y la rápida gestión de posibles contratiempos.

- *Housekeeping*

El servicio de *housekeeping* o limpieza y mantenimiento de las instalaciones debe orientarse en todo momento a la calidad total, por lo que contrataremos a una empresa de prestigio en su sector. El perfecto mantenimiento y renovación de las instalaciones del hotel es un elemento fundamental en nuestra propuesta de valor, por lo que esta actividad debe contar con el personal idóneo y los recursos adecuados para realizar esta actividad. De la misma forma, los elementos que conforman el equipamiento de cada habitación serán de primera calidad, y el cliente debe notarlo ni bien ingrese a cada habitación. El personal de *housekeeping* deberá efectuar una limpieza y orden profundos de cada habitación cuidando no molestar ni interferir con las actividades de los huéspedes, así como cuidando también la seguridad y buen cuidado de sus pertenencias. Asimismo, se seguirá un protocolo establecido de limpieza, que será supervisado y validado por un supervisor/auditor de esta actividad.

- Orientación general y *concierge*

El servicio de *concierge* es también un elemento importantísimo en la propuesta de valor, orientado a brindar una atención exclusiva y personalizada a cada huésped. Sabiendo que nuestros clientes cuentan con un perfil de viajero frecuente y con altas expectativas para cada viaje, el servicio de *concierge* tiene que estar a en la capacidad de atender personalmente a cada huésped, conocer las actividades e itinerarios que llevarán a cabo y mejorarlos, así como proponer mejoras

que puedan superar sus expectativas. El personal responsable del servicio de *concierge* debe contar con cualidades empáticas que le permitan ponerse en los zapatos del huésped y poder proponer actividades que complementen de la mejor manera su estadía.

- Posventa y satisfacción del cliente

Con el propósito de obtener un *feedback* adecuado y de poder mantener una relación con los clientes más allá de su estadía, es importante poder llevar a cabo encuestas personalizadas de satisfacción. A diferencia de las encuestas de satisfacción convencionales llevadas a cabo por escrito o vía encuesta online, consideramos de suma importancia llevar a cabo encuestas telefónicas en las cuales el cliente pueda exponer sus experiencias sobre el hotel de manera más detallada. Asimismo, se ofrecerán descuentos especiales para próximas estadías o por referir a nuevos clientes, una vez que las encuestas sean completadas.

3.5.3 Implementación de plataforma digital

El utilizar herramientas tecnológicas orientadas al sector hotelero que permitan integrar los procesos internos y facilitar el manejo de información confiable, precisa y a tiempo para la toma de decisiones inmediatas, es una solución dentro de nuestra propuesta de valor en cuanto a que contribuye a la eficiencia en las labores de los colaboradores, una optimización significativa en los costos de la operación y a su vez al servicio general brindado al cliente.

Como parte de nuestra estrategia de mejora tecnológica, que permita la eficiencia de los servicios internos, el desarrollar un sistema de gestión que integre todas las áreas funcionales brindará respuesta rápida a necesidades internas y nos permita minimizar costos, a su vez contará con ciberseguridad para proteger la infraestructura y el alojamiento de la información.

La implementación de dicha plataforma será desarrollada de manera modular iniciando con los procesos *core* (operaciones, contabilidad, finanzas, RR. HH.) en un tiempo de 7 meses aproximadamente con adaptaciones y mejoras durante un año que permita la estabilización del sistema.

3.5.4 Obtención de certificación *Edge*

Dentro de los principales objetivos del presente plan estratégico, hacemos énfasis en la orientación hacia la sostenibilidad del hotel. La mejor manera de ser responsable con el impacto de nuestra actividad en el medio ambiente es operar una edificación que cuente con estándares internacionales de sostenibilidad y ahorro energético. Para esto, aplicaremos a la obtención de la certificación internacional *Edge*, que permite que edificaciones puedan construirse o adaptarse a

estándares internacionales medioambientales de manera rápida y económica, en comparación a otras certificaciones que existen actualmente en el mercado. La inversión en la obtención de la certificación y de hacer los cambios necesarios a la edificación para que esta pueda funcionar de acuerdo con los estándares requeridos, generará ahorros económicos a través de la optimización y menor consumo de agua y energía, que representan en promedio un 20% del costo mensual de dichos servicios. Esto impactaría directamente en la estructura de costos fijos del hotel. Asimismo, se debe recalcar la contribución “reputacional” que se obtendría al ser portador de dicha certificación.

3.6 Presupuesto

El presupuesto del plan funcional de operaciones se detalla en el anexo 4.

4. Plan de responsabilidad social corporativa

El siguiente plan describirá los principales lineamientos orientados a la visión de la responsabilidad social corporativa del hotel, para el periodo 2020-2024, que nos permitan cumplir con los objetivos estratégicos a través de acciones concretas que minimicen el impacto de las operaciones y contribuyan al mejoramiento del medio ambiente y la comunidad.

4.1 Objetivo general

- Contribuir con el desarrollo sostenible de la organización mejorando sus procesos internos, permitiendo contribuir con sus grupos de interés y minimizando el impacto medio ambiental.

4.2 Objetivos estratégicos

- Incentivar las buenas prácticas dentro de la organización para la reducción en el consumo energético, hídrico y papel disminuyendo el impacto ambiental en un 10% en el primer año.
- Incentivar a los trabajadores a utilizar vehículos no motorizados para movilizarse al centro de trabajo y lograr un 20% de la planilla en el tercer año.
- Promover la compra y uso de productos *Fairtrade* dando a conocer 5 marcas certificadas locales mediante exhibiciones mensuales.

4.3 Iniciativas estratégicas de responsabilidad social corporativa

- Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos debemos aplicar diversas actividades que permitan obtener resultados positivos y las sinergias con los grupos de interés que ayuden a minimizar el impacto de nuestras operaciones, contribuir con la comunidad y posicionar la imagen del hotel como un hotel socialmente responsable.

- Incorporar políticas internas que nos permitirán operar de manera eficiente y responsable en el uso y ahorro del agua en el restaurante y lavandería, la reducción en el consumo de energía eléctrica y el reciclaje de papel en actividades administrativas, así como la digitalización de documentos para facilitar el menor uso y consumo de papel.
- Implementar criterios medioambientales en el hotel, a través de la obtención de la certificación *Edge*, ejecutado por el área de operaciones, la cual permitirá no solo reducir nuestras emisiones y cuidar los recursos, sino también generar ahorros económicos en nuestra operación.
- Desarrollar un programa llamado “Al trabajo en bici” que busca la concientización en el uso de vehículos no motorizados, cuyo objetivo principal es la disminución de la emisión de CO2 que provoca el efecto invernadero.
- Exhibición de productos locales que cumplan con los estándares de comercio justo por medio del certificado *Fairtrade*, incentivando la adquisición de productos mediante el comercio alternativo y mostrando los beneficios tanto sociales como medioambientales en el uso de recursos.

4.4 Presupuesto

El presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa se detalla en el anexo 5.

5. Plan del área de finanzas

El siguiente plan funcional describirá los principales lineamientos del área de finanzas para el periodo 2020-2024, que nos permitan cumplir con los objetivos estratégicos a través de mejorar el perfil económico-financiero de la compañía.

El consolidado presupuestal se visualiza en el plan financiero (anexo 6).

5.1 Objetivo general

- Aplicar de la manera más eficiente los recursos financieros de la compañía con el objetivo de incrementar su valor en el mediano plazo.

5.2 Objetivos estratégicos

El objetivo principal es establecer directrices en el corto y mediano plazo mostrando compromiso para proteger la inversión de los *shares* y *stakeholders*, los que se resumen en:

- Obtener un margen EBITDA no menor a 40% a partir del primer año.
- Obtener un margen operativo no menor a 35% a partir del primer año.

- Obtener un margen neto no menor a 15% a partir del primer año.
- Garantizar la disposición de caja para cumplir con el 100% los objetivos presupuestales sin financiación de terceros en el primer año.

5.3 Iniciativas del área de finanzas

Se tomó la decisión de cerrar el mercado extranjero porque al comparar los indicadores de generación económica entre la operación doméstica y la internacional, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 19. Análisis de márgenes por línea de actividad

Doméstico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Internacional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Margen Bruto	75%	73%	76%	81%	80%	81%	Margen Bruto	0%	0%	85%	88%	85%	86%
Margen EBITDA	44%	41%	46%	52%	52%	55%	Margen EBIT	0%	0%	-56%	4%	-9%	-5%
Margen EBIT	35%	31%	36%	43%	43%	47%	Margen EBITDA	0%	0%	-56%	4%	-9%	-5%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Asimismo, se asume no existe ningún tipo de penalidad de salida en vista que, si bien el margen bruto superaba al local, el gasto por alquiler era demasiado elevado para operar incluyendo esta inversión directa extranjera.

En relación con la deuda tomada en periodos anteriores, se generará un cronograma para honrar un servicio de deuda que nos permita reducir los niveles de obligaciones financieras.

Finalmente, evaluar el retorno sobre la inversión sobre los planes funcionales para mejorar los indicadores de gestión de recursos y rentabilidad.

5.4 Flujo de caja

Para determinar el flujo de caja de la empresa en el periodo de análisis, hemos tomado los siguientes supuestos que sostienen nuestra teoría.

- Se asume que la empresa está en marcha para tomar los resultados anteriores.
- El periodo de evaluación del plan estratégico es de 60 meses.
- Se asume que la moneda funcional son soles, por lo que se han reconvertido los valores absolutos obtenidos en la simulación.
- Los estados financieros están expresados en moneda nacional. En caso existan datos en moneda extranjera, se utilizará el tipo de cambio de cierre con fecha 31/12/2019 cuyo reporte se encuentra publicado en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- El saldo inicial de caja proviene del último ejercicio cerrado.

- Los ingresos se desagregan en habitaciones (días de operación, tarifa por habitación, cantidad de habitaciones y ocupación).
- Los gastos de personal se calculan en base al salario, cantidad de personas costos directos del último periodo cerrado.
- Los sueldos se pagan de forma mensual, y para el cálculo se incluyen la CTS y gratificaciones.
- Se asume que los márgenes sobre los otros gastos operativos se calculan en base a la estructura del estado de ganancias y pérdidas del último periodo cerrado.
- Se asume que la depreciación es la misma para todos los periodos al no haber mayores inversiones de expansión.
- Se asumen que las variaciones en capital de trabajo son nulas al ser una empresa de servicios sin cuentas por cobrar ni inventario material.
- La tasa de impuesto a la renta es de 29,5% según lo dictaminado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - Sunat.
- Se asume un cronograma de amortización constante por la deuda de largo plazo por un periodo de 10 años para calcular los gastos financieros.
- Existe un ahorro fiscal por los intereses a pagar generados en cada periodo.
- Se asume que los ingresos financieros se calculan sobre la base de la tasa implícita calculada entre los intereses generados del último periodo cerrado dividido entre el saldo final de caja.
- No existe una política de reparto de dividendos.
- Se utilizará el VAN y la TIR como herramientas de evaluación.

5.5 Determinación de la tasa de descuento

El costo del capital del accionista lo determinaremos a través del modelo CAPM para posteriormente hallar el costo promedio ponderado de capital (WACC), para incluir ambas fuentes de financiamiento. Para lograr este fin, se utilizaron los siguientes supuestos:

- La estructura de capital se asigna del balance general del último periodo cerrado. Se asume que los pasivos están compuestos únicamente por obligaciones financieras de largo plazo, en donde la deuda representa el 42% sobre el total de activos.
- Se utilizaron datos estadísticos al cierre del 2019 del BCRP y New York University.
- Para hallar el COK, se asume que el activo libre de riesgo son los Bonos del Tesoro (*TB*) de EE. UU. a 5 años, la beta sin palanca es del sector Hotel/Gaming de EE. UU., y el riesgo país se pondera utilizando el factor de corrección LAMBDA que determina la diferencia entre los índices de las bolsas de valores de EE. UU. y Perú. Asimismo, se ajusta mediante el cociente entre la inflación esperada de ambas economías por utilizar datos mixtos.

- Para hallar el WACC, se asume que el costo de la deuda se calcula sobre la base de la tasa implícita entre los intereses divididos entre el *stock* de deuda del último periodo cerrado.

Tabla 20. Cálculo de la tasa de descuento

Modelo CAPM		
$K_e = R_f + b*(R_m - R_f) + EMBIG*\Lambda$		Referencia
Activo Libre de Riesgo EEUU (cierre 2019)	1.70%	BCRP ¹
Beta apalancado (D/E de la empresa)	1.08	NYU Stern ²
Prima de Riesgo	6.38%	NYU Stern
Riesgo país a través del EMBIG (cierre 2019)	1.07%	BCRP
Lambda	1.18	NYU Stern
COK	9.8%	
Inflación Perú (esperada)	2.2%	BCRP
Inflación USA (esperada)	2.0%	Statista ³
COK ajustado	10.1%	
Costo Promedio Ponderado de Capital		
$WACC = K_d*(1-t)*D\% + COK*E\%$		Referencia
Costo de la Deuda	6.36%	
Impuesto Efectivo	29.5%	SUNAT ⁴
Deuda Financiera Largo Plazo	S/ 13.359.076	
Costo del Patrimonio (COK)	10.1%	
Patrimonio Neto	S/ 18.097.574	
WACC	7.70%	

1. Se utiliza *TB* 5 años en lugar *TB* 10 años (usual) porque la proyección será a 5 años.
2. Damodaran: *Unlevered Beta for Hotel/Gaming* = 0,71.
3. Inflación esperada con datos de la serie 2008-2019.
4. Tarifa desde el 2017 al ser contribuyentes por rentas de tercera categoría.

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.6 Aplicación del modelo *discounted cash flows*

La metodología a utilizar será flujos de caja descontados para determinar el retorno sobre la inversión entre los indicadores sin y con estrategia. Estos nos demuestran que la gestión económica del negocio genera resultados positivos robustos, sin embargo, existe una gran carga de deuda por repagar, la que se tomó en periodos anteriores al ser un hotel en marcha.

Tabla 21. Indicadores sin estrategia y con estrategia

	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Caja Económico	S/2.348.187	S/2.348.187	S/2.348.187	S/2.348.187	S/2.348.187
Flujo de Caja Financiero	S/440.339	S/500.281	S/560.222	S/620.163	S/680.105
	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Caja Económico	S/2.155.643	S/2.452.964	S/2.583.459	S/2.721.192	S/2.866.649
Flujo de Caja Financiero	S/247.795	S/605.058	S/795.494	S/993.168	S/1.198.567

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.7 Aplicación de planes funcionales

- Para modelar la demanda del periodo 2020 se utilizó una metodología mediante tasas de crecimiento geométrico sobre nuestra segmentación de mercado del análisis interno y así definir las proyecciones. Para los demás periodos, se tomó un crecimiento vegetativo de 2,50% anual por la dificultad de la estimación de la demanda en el sector de servicios.

Gráfico 7. Determinación de la tasa de crecimiento anual compuesta

Tn = Q de arribo de turistas de la muestra Boutique del periodo final (2018)
 To = Q de arribo de turistas de la muestra Boutique del periodo inicial (2014)
 r = Tasa de crecimiento de arribo de turistas
 n = Número de años transcurridos entre el inicio y fin

$$\begin{aligned}
 T_n &= 1.265.160 \\
 T_o &= 936.01 \\
 R &= \text{Variable dependiente} \\
 N &= 4 \\
 1.265.160 &= 936.013 (1+r)^4 \\
 1,35 &= (1+r)^4 \\
 1,08 &= (1+r) \\
 \boxed{7,82\% = r}
 \end{aligned}$$

Fuente: Elaboración propia 2020.

- Para la modelación de los ingresos totales, se asume que la tarifa de la habitación crece al umbral superior del rango meta de la inflación. Adicionalmente, se asumen dos líneas de negocio adicionales características del sector que son, restaurante, alimentos y bebidas (S/ 80,00 sobre la composición de los ingresos), y servicios adicionales por venta cruzada (1% sobre las ventas).
- Los gastos de personal se calculan sobre la base del salario, cantidad de personas y beneficios sociales.
- Los otros gastos de administración se incluyen dentro del presupuesto del área de operaciones y se reemplaza por el gasto por ser socialmente responsable.
- Se asume que el concepto de gasto de alquiler es una “regalía” hacia los accionistas por la utilización de la marca propia.
- Se cuantifican los presupuestos iniciales y gastos anuales de las áreas principales que

aportarán a la definición de nuestra estrategia genérica en el mediano plazo y así, viabilizar nuestra oferta de valor.

Tabla 22. Presupuesto por cambio de estrategia

Marketing	Inversión
Cambio de marca	S/25.000
Elaboración de website	S/15.000
Flujo de Caja Fotografía profesional del hotel	S/7500
Operaciones	Inversión
Implementación de criterios Edge	S/45.000
Implementación de plataforma ERP	S/150.000

Fuente: Elaboración propia 2020.

- Con estos, se obtienen los siguientes resultados diferenciales sin tomar en cuenta el Flujo de Caja, VAN y TIR Financieros porque la palanca financiera se mantuvo constante de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos anteriormente.

Tabla 23. Indicadores con estrategia

	Inversión	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Caja Económico	S/242.500	S/192.545	S/104.777	S/235.272	S/373.005	S/518.462
VAN Económico	S/420.640					
TIR Económica	35%					

Fuente: Elaboración propia 2020

- Finalmente, la dirección financiera presenta los siguientes indicadores de generación de rentabilidad y cobertura de deuda para los periodos de análisis.

Tabla 24. Análisis de rentabilidad

	2020	2021	2022	2023	2024
Variación de las Ventas	8%	14%	20%	27%	34%
Variación Margen Bruto	28%	36%	44%	52%	61%
Variación Margen EBITDA	-9%	7%	15%	23%	32%
Variación Margen EBIT	-11%	8%	17%	28%	38%
Variación Margen Neto	-15%	15%	34%	54%	75%

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.8 Análisis de sensibilidad

Se han definido tres escenarios sobre la base de modelación sobre los ingresos del negocio observar los posibles resultados a obtener en un rango de +/- 5% sobre nuestras proyecciones; suponiendo que el conservador es el que hemos descrito en los acápite anteriores, demostrando robustez en el análisis por la dispersión mínima de los indicadores.

Tabla 25. Indicadores con variación en la “ocupabilidad”

Escenario	Var. Ingresos	Var. EBITDA	VAN Económico	TIR Económica
Pesimista (-5 %)	S/11.378.261	S/1.836.941	S/364.551	31%
Conservador	S/11.524.758	S/1.945.923	S/420.640	35%
Optimista (+5 %)	S/11.671.256	S/2.054.906	S/476.728	38%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 26. Indicadores con variación en la tarifa

Escenario	Var. Ingresos	Var. EBITDA	VAN Económico	TIR Económica
Pesimista (-5 %)	S/11.210.543	S/1.700.713	S/270.988	24%
Conservador	S/11.524.758	S/1.945.923	S/420.640	35%
Optimista (+5 %)	S/11.838.974	S/2.191.134	S/570.291	50%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 27. Indicadores con variación en la “ocupabilidad” y la tarifa

Escenario	Var. Ingresos	Var. EBITDA	VAN Económico	TIR Económica
Pesimista (-5 %)	S/11.065.185	S/1.592.620	S/215.443	21%
Conservador	S/11.524.758	S/1.945.923	S/420.640	35%
Optimista (+5 %)	S/11.986.612	S/2.301.007	S/626.922	54%

Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Plan de contingencia

El siguiente plan funcional busca plantear las distintas acciones que la compañía deberá tomar en caso suceda una crisis que perjudique ya sea sus operaciones o el posible arribo de huéspedes, para el periodo 2020-2024, que nos permita garantizar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

6.1 Objetivo general

- Desarrollar un plan de contingencia que nos permita afrontar distintos escenarios de crisis y a la vez preservar la continuidad del negocio.

6.2 Objetivos específicos

- Definir estrategias genéricas para cada escenario de crisis en las áreas críticas y no críticas al cierre de cada mes.
- Minimizar los posibles riesgos internos y externos que afecten el normal desarrollo de las operaciones dentro de la primera semana de cada mes.
- Establecer periodos de recuperación para cada escenario de crisis, corto o mediano plazo, al inicio de cada trimestre.

6.3 Identificación de riesgos

Los principales riesgos a los que está expuesto un hotel son principalmente los asociados a una reducción considerable en su ocupación. Esto debido a que hoteles como el nuestro se orientan

casi exclusivamente a público extranjero, el cual es muy susceptible a variabilidad debido a factores externos como lo son las crisis financieras globales, y también internos, como lo son la inseguridad o la inestabilidad política o económica. Asimismo, nos encontramos expuestos a riesgos de mercado, como lo es la sobre oferta o la aparición de nuevos competidores o modelos de negocio. En la gran mayoría de los casos estos impactos se ven reflejados directamente en la ocupación de los hoteles. Entre los principales riesgos que pueden afectar el negocio consideramos los siguientes:

- Incertidumbre o inestabilidad político-económica.
- Crisis financieras globales.
- Inseguridad ciudadana o terrorismo.
- Crecimiento desproporcionado de la oferta.
- Ingreso de nuevos formatos innovadores al mercado.
- Barreras burocráticas para la puesta en marcha o continuidad del negocio.

Una posible crisis generada por cualquiera de los riesgos arriba mencionados impactará negativamente en la operación del hotel y en sus resultados, pero por sobre todo afectará su ocupación y por ende sus ventas. En todos los casos, estos riesgos se pueden presentar en distintas magnitudes y por distintos periodos de tiempo.

6.4 Estrategias ante crisis de corto plazo

Las estrategias genéricas a poner en marcha en un escenario de crisis de corto plazo (1 a 3 meses) están relacionadas tomar medidas de carácter inmediato que permitan que el negocio no se detenga y que vuelva a su escenario normal en un periodo no mayor a 3 meses. Estas medidas tienen un impacto moderado en la organización y están orientadas a:

- Reducir precios o lanzar ofertas de manera temporal.
- Generar campañas intensivas de *marketing* y publicidad.
- Reducir costos de partidas no esenciales.
- Postergar inversiones planificadas para ese periodo de tiempo.
- Renegociar contratos con proveedores.

En este escenario, la organización se orienta a seguir operando sin sacrificar la calidad de su servicio, sus instalaciones y por consiguiente su reputación.

6.5 Estrategias ante crisis de mediano plazo

Las estrategias genéricas a poner en marcha en un escenario de crisis de mediano plazo (4 a 6 meses) están relacionadas a tomar medidas de mayor impacto en la organización con el propósito

de preservar su continuidad, y posiblemente interrumpiendo su funcionamiento por un periodo de tiempo indeterminado. Estas medidas suponen cambios drásticos en el funcionamiento del hotel y en el ambiente laboral. Estas medidas tienen un impacto elevado en la organización y están orientadas a:

- Renegociar contratos con proveedores.
- Reducir sueldos al personal o despidos.
- Reducir inversión en acciones de *marketing*.
- Cancelar proyectos o inversiones ya planificadas.
- Reducir capacidad ofertada del hotel.
- Eliminar servicios secundarios no esenciales.
- Refinanciar deudas o postergar sus pagos.

En este escenario, la organización se orienta a tomar las medidas necesarias para que el negocio vuelva a su condición normal en el menor tiempo posible. Si la crisis se prolongase por mayor tiempo o su impacto fuese muy fuerte, estas acciones se orientarán a la subsistencia del negocio en el largo plazo.

Capítulo VII. Plan COVID-19

El siguiente plan se elabora con el objetivo de formular y poner en marcha acciones específicas para las distintas áreas funcionales de la organización, que nos permitan afrontar la presente crisis y poder garantizar la sostenibilidad y funcionamiento del negocio.

Este plan toma como referencia el plan de contingencia elaborado en el capítulo VI, en el cual se plantean de forma genérica distintas acciones a aplicar en distintos escenarios de crisis. Es necesario mencionar que la crisis que afrontamos en la actualidad no tiene precedentes, y por lo tanto no existen mecanismos irrefutables de éxito. Sin embargo, podemos decir que se cuenta con una operación hotelera saludable, y que sobre ella se tomarán medidas de mediano plazo que permitan que el negocio vuelva a la normalidad en un tiempo de aproximadamente 24 meses, para lo cual se plantearán acciones específicas alineadas a una estrategia macro para este periodo.

Asimismo, se considera que, durante el año 2020, se pudo operar de manera normal durante los primeros 74 días del año, así como se tuvo una para total durante el periodo de cuarentena. Los días restantes del año se proyectó operar mediante un esquema propuesto de alquiler mensual, el cual se desarrollará más adelante.

1. Macroentorno actual

La información revisada y analizada es con fecha de hasta el 30 de abril del 2020, está basada en diversas fuentes que apoyan en la toma de decisiones y las diversas acciones para afrontar la coyuntura actual.

Entorno global

El día 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote del nuevo coronavirus denominado COVID-19 como una pandemia (Director General de la OMS 2020). La aparición del COVID-19 ha provocado una alerta en salubridad global a una magnitud nunca antes presenciada por la humanidad. La declaración del estado de emergencia en la gran mayoría de países del mundo supone la pérdida de las actividades económicas en empresas de todos los sectores. Las fronteras se están cerrando y el movimiento en países que dependen, en gran medida, de los visitantes foráneos, se ha detenido casi por completo. Esto genera, de forma inevitable, una recesión económica de escala mundial.

En cuanto a los sectores que se verán más afectados, y de manera inmediata, por el impacto global de la crisis sanitaria, serán todos los relacionados con el turismo, incluidos los hoteles, las aerolíneas, los cruceros, los casinos, las salas de cine y los restaurantes, entre otros (Ipsos 2020).

Entorno político

El Gobierno peruano decretó el aislamiento social obligatorio a partir el 15 de marzo del 2020 inicialmente por 15 días, el cual se fue extendiendo por la necesidad de contener la expansión del virus hasta el 10 de mayo del 2020. También se promulgó un Decreto Supremo N° 008-2020-SA que declara el Estado de Emergencia sanitaria por un plazo de 90 días calendarios dictando medidas de prevención y control del COVID-19 reduciendo su impacto producido y mejora de las condiciones sanitarias (Vizcarra, Martos, Benavides, Morán, Hinostroza, Cáceres y Lozada 2020). El Gobierno del Perú está alistando el mayor plan económico de América Latina hasta el momento para mitigar el impacto de la crisis del coronavirus, ascendente a USD 25.000 millones (García 2020).

Entorno económico

En proyecciones realizadas con información al 16 de abril, se estima que el primer trimestre del 2020 cerraría con un PBI del -8% y al cierre del año una proyección de PBI del -11,6% (Cuba, Tamayo & Carranza 2020). La economía se reactivaría por sectores productivos en un tiempo determinado por el Gobierno, donde el sector turismo receptivo sería, según expertos, el último en reactivarse.

La industria turística en el Perú representa un 4% del Producto Bruto Interno (PBI) y enfrenta en la actualidad uno de sus peores momentos donde tendrá que hacer frente al nuevo estilo de vida por parte del cliente y nuevas medidas sanitarias que permitan garantizar la seguridad y continuidad del negocio (Gazzo 2020).

Sector turismo

En la actualidad, el sector turístico es uno de los más afectados por el brote del COVID-19, tanto para las empresas como para sus trabajadores. A la fecha, para evitar una mayor propagación de este virus, la mayoría de países del mundo han tomado fuertes medidas restrictivas, como el cierre de fronteras, lo que ha causado una paralización completa del turismo mundial (Gazzo 2020).

Según Carlos Canales, presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), las pérdidas financieras podrán ser cercanas a los 100 millones de dólares solo en las cancelaciones de turistas procedentes de China y Europa (Mercados & Regiones 2020).

El impacto final sobre esta industria es aún incierto ya que no está claro cuando se retomaría el libre tránsito de personas y se abrirían nuevamente las fronteras. Por ahora, dada la evolución de casos detectados en otros países, es poco probable que al menos hasta finales de junio de 2020, las fronteras vuelvan a abrirse en su totalidad. Esta menor demanda de turistas que llegan al Perú vía aérea podría registrar caídas de entre 60% y 75% en todo el 2020 (Gazzo 2020).

Según las primeras estimaciones de la consultora *Deloitte* para el mercado español, y bajo un escenario optimista, señalan que desde que se levante el confinamiento pasarán al menos siete meses hasta que sectores claves para la economía se acerquen a la normalidad (Deloitte Consulting 2020).

2. Objetivo general

- Desarrollar y poner en marcha el Plan COVID-19, con el propósito de minimizar el impacto de la crisis y garantizar la continuidad de las operaciones del negocio.

3. Objetivos específicos

- Desarrollar una estrategia comercial y de producto que nos permita continuar operando durante el periodo de crisis dentro de las dos primeras semanas.
- Optimizar todos los costos de la operación y generar ahorros que nos permitan solventar la actividad durante el periodo de crisis.
- Gestionar adecuadamente el recurso humano durante este periodo y tomar medidas que tengan bajo impacto en el clima laboral.
- Hacer más eficiente el financiamiento obtenido y recurrir a fuentes de financiamiento más económicas y flexibles.

4. Iniciativas para afrontar la crisis

Las estrategias específicas de las respectivas áreas funcionales están orientadas a que, durante el periodo de crisis (24 meses), donde el sector hotelero se encuentra completamente detenido, el hotel pueda brindar un servicio complementario de alquiler de sus habitaciones por periodos mensuales. Las estrategias adoptadas por cada área funcional deberán tener como premisa que el hotel permanezca en actividad durante la totalidad del periodo de crisis y que una vez culminado, las operaciones retornen gradualmente a la normalidad.

4.1 Iniciativas del área de *marketing* y ventas

Ante la crisis presentada se deben realizar ajustes al plan y cambios temporales que puedan afrontar este nuevo escenario de la mejor manera posible, con la finalidad.

Objetivos de supervivencia:

- Conseguir ingresos con la finalidad de poder cubrir gastos de personal y operativos.
KPI: ingresos / planillas + gastos operativos.
- Reestructurar nuestros servicios y procesos con la finalidad de adaptarnos al mercado interno, consiguiendo el equilibrio que nos permita mantener el negocio.
KPI: reducción de costos fijos y punto de equilibrio.

Segmentación de mercado

Perfil N° 1 – Primera Etapa (hasta diciembre 2020)

Empresas cuyas oficinas se ubiquen cerca de las instalaciones del hotel y que algunos de sus colaboradores vivan en distritos alejados. Las gerencias, como el área de RR. HH. de la empresa, ante la actual situación en la que vivimos, se encuentran preocupados por la salud de sus colaboradores como la de sus familiares, y por ende deben tomar todas las medidas necesarias para minimizar el contagio, siendo la menos controlable la de la movilización diaria desde el domicilio de los colaboradores hasta el centro laboral.

Perfil N° 2 – Segunda Etapa (desde enero 2021 hasta diciembre 2021)

Consumidor peruano, hombre y mujeres entre 25 y 65 años de edad. Parejas casadas o solteros que deseen pasar un momento especial en pareja, ya se celebrando una fecha especial o simplemente creando una.

Acciones reactivas - Estrategia de *marketing mix*

A. Estrategia de producto:

Ante esta eventualidad, el hotel deberá transformarse y ofrecer nuevos servicios enfocados a nuestro nuevo *target* provisional:

Primera etapa (desde junio hasta diciembre 2020)

- Alquilar habitaciones de manera mensual a compañías aledañas con la finalidad de que sean usadas por sus colaboradores que viven lejos y así no estén expuestos a contagio dentro del transporte público.

Segunda etapa (desde enero 2021 hasta diciembre 2021)

- Abrimos nuestras instalaciones para el mercado peruano, tanto para el cliente local como para el turista interno. Para lograr esto, lo primero es reestructurar nuestros procesos y adaptarnos al mercado nacional, bajo un nuevo esquema de costos acorde al huésped local.
- Para el cliente local, se ofrecerán habitaciones para parejas, bajo el concepto de “Noches Románticas”, especial para noches de bodas y/o aniversarios, que incluya: habitación, botella de vino, cena en la habitación, fondue de chocolate y frutas en la habitación, desayuno al cuarto, decoración con flores y velas, y *late check out*.

Tercera etapa (desde enero 2022 en adelante)

- Relanzamiento de la marca sin afectar la calidad inicial ofrecida, enfocados en el turista externo. Nuestra propuesta de servicio debe ir amarrada con la parte de confianza que necesita contar el huésped que va a encontrar en un lugar seguro y libre de cualquier tipo de virus.

B. Estrategia de precio:

Primera etapa (desde junio hasta diciembre 2020)

- Para poder ser una opción atractiva para el mercado, se compararán los precios ofrecidos en la plataforma Airbnb, para el alquiler de mini departamentos en el distrito de Miraflores, ofreciendo precios similares a estos.
- Precio estimado promedio mensual de S/ 1500,00

Segunda etapa (desde enero 2021 hasta diciembre 2021)

- Tanto para el cliente local como para el turista interno se deben formular nuevas escalas de precios acorde al mercado actual, para esto, los precios deberán estar acorde a la calidad ofrecida y a los costos de nuestra nueva estructura temporal.
- Precio estimado promedio por noche/habitación de S/ 299,00.

Tercera etapa (desde enero 2022 en adelante)

- Durante el primer año de relanzamiento y apertura al turista externo, los precios tendrán un descuento aproximado del 15% mediante promociones temporales.

C. Estrategia de plaza - Distribución:

Primera etapa (desde junio hasta diciembre 2020)

- Envío de publicidad por *mailing* a empresas aledañas en el distrito de Miraflores, a través de una agencia de *marketing* y medios, ofreciendo alquiler de nuestras habitaciones por periodos mensuales.

Segunda etapa (desde enero 2021 hasta diciembre 2021)

- Reforzar la comunicación mediante el canal directo de venta dirigida al consumidor nacional mediante el *website* del hotel, el uso de redes sociales, y publicidad en internet.

Tercera etapa (desde enero 2022 en adelante)

- Evaluar y reformular, de ser necesario, los canales de comunicación y ventas determinado en el inicial plan estratégico de *marketing* y ventas inicial, dándole un mayor énfasis en que todos los procesos en cada con el cliente sean 100% virtuales.

Presupuesto

El cambio presupuestal se detalla en el anexo 7.

4.2 Iniciativas del área de recursos humanos

Ante una crisis, el supuesto natural del mercado es que se debe reducir el personal para aminorar los costos, sin embargo, al hacerlo, las empresas también disminuyen su posibilidad de recuperación. Las crisis anteriores han demostrado que la demanda acumulada de viajes puede conducir a una fuerte recuperación, muchas personas podrían optar por emprender un viaje una vez que la crisis esté totalmente superada (Paris Gallego 2020). Siendo así, será difícil suplir la demanda futura y además se requerirá de mayores recursos para entrenar al nuevo personal.

En el Perú se está observando que las empresas vienen dando licencias voluntarias sin goce de haber a sus trabajadores, vacaciones adelantadas y suspensiones de los contratos laborales, además de los despidos (Regalado Pezúa 2020).

A inicios del periodo 2020, el hotel cuenta con 21 personas laborando, dicha planilla sufrirá cambios en los dos primeros dos años, siendo el tercer periodo un año de estabilización de la operación. Dichos cambios presupuestales se detallan en el anexo 8. Asimismo, a continuación, detallamos los objetivos y acciones del área de recursos humanos durante el periodo de crisis.

Objetivos de supervivencia:

- Reducir temporalmente el personal y sueldos para que nos permita seguir con la continuidad del negocio.
KPI: Reducción de gastos / Tiempo
- Educar al empleado sobre el COVID-19 y sus impactos en aspectos personales, familiares, sociales y profesionales.

- KPI: Penetración del programa de sensibilización, %
- Capacitar en protocolos de salubridad y sanidad sobre el COVID-19 guiados por el MINSA y el MINCETUR.
- KPI: Inversión de capacitación por personal
- Obtener un nivel de clima laboral de los empleados de mínimo 80% el primer año, con un incremento de 2,5% anual durante los próximos 2 años, y mantener un mínimo de 80% en los próximos años.
- KPI: Índice de compromiso

Acciones reactivas:

- Se reducirá el sueldo del gerente y las jefaturas en S/ 2500,00.
- El sueldo del personal operativo ascenderá a S/ 1500,00.
- A partir del mes de abril 2020 se reducirá el personal en un 67% mediante la Suspensión Perfecta de Labores sin goce de haber (Chávez 2020). Esta se solicitará al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo por 90 días (Diario El Comercio 2020)
- En el 2021 los sueldos tendrán un incremento con respecto al año 2020 y a partir de enero 2022 los sueldos se regularizan con respecto al inicio 2020.
- A partir del mes de julio 2020 trabajamos solo con el 33% del personal inicial.
- Se modelará un nuevo requerimiento de personal que se adecúe a la coyuntura actual, enfocándose en la supervivencia durante el periodo de crisis.
- Se adoptará una modalidad de contratación de personal temporal.
- La empresa se registrará para aplicar al subsidio de 35% para el pago de planilla para los trabajadores que ganen hasta S/ 1500,00 (Plataforma digital única del Estado Peruano 2020). Se asume que el restante es pagado directamente por el Estado en el Banco de la Nación.
- El Gerente General se deberá comunicar con el personal mediante mensajes básicos sobre cómo se manejará el COVID-19 y el impacto que este tendrá en las operaciones y el giro que dará el negocio.
- La gerencia de recursos humanos ofrecerá soporte en cuanto a consejería profesional y de apoyo ante posibles emergencias a los trabajadores.
- El trabajo a distancia (teletrabajo) será impulsado como solución a la coyuntura actual, este se dará en nivel de las jefaturas y gerencia.
- Se creará un comité extraordinario a fin de evaluar las políticas de retorno de los mejores talentos y reactivación de actividades.
- Se contará con guantes y mascarillas a disposición de los clientes y trabajadores que los soliciten, los cuales serán de uso obligatorio.

4.3 Iniciativas del área de operaciones

Considerando el presente escenario de crisis, la dirección del hotel ha decidido alquilar una determinada cantidad de habitaciones para destinarla a alquileres mensuales, dando como servicios complementarios alimentación, limpieza de las habitaciones, lavandería y seguridad, cumpliendo siempre con estrictas normas de control sanitario.

Estos cambios temporales en el modelo de negocio nos obligan a tomar medidas operativas y presupuestales que nos permitan sobrellevar el periodo de crisis de manera tal que se generen ingresos suficientes para mantener a flote la operación sin que esta se detenga ni, en el peor escenario, cierre. Dichos cambios presupuestales se detallan en el anexo 9. Para lograr esto, se tomarán distintas medidas que detallamos a continuación.

Objetivos de supervivencia:

- Implementar los protocolos sanitarios que requieran las autoridades para garantizar la salud y el control del virus en los trabajadores y huéspedes.
KPI: Penetración de protocolos sanitarios, %
- Generar ahorros y eficiencias para poder solventar el funcionamiento del hotel durante el periodo de crisis.
KPI: Reducción de gastos / Tiempo
- Desarrollar un plan de reactivación de las operaciones del hotel, considerando las nuevas condiciones de mercado y normativas turísticas y sanitarias.
KPI: Ingresos / Costos
Acciones reactivas:
 - Reducir la capacidad de servicio de alimentos y bebidas, conservando la cocina con una mínima capacidad de atención para nuevos huéspedes.
 - Cerrar temporalmente el bar y el espacio de restaurante. Los huéspedes serán atendidos en sus habitaciones a través del *room service*.
 - Suspender el servicio de *concierge* y el resto de servicios complementarios brindados por el hotel.
 - Reducir, a través de la optimización de los procesos y la renegociación de los contratos, los presupuestos más incidentes de la operación.
 - Eliminar temporalmente el presupuesto de renovación semestral de instalaciones.
 - Postergar inversiones en implementación de plataforma digital y certificación *Edge*.
 - Implementar sistemas y protocolos que permitan el regreso gradual a la normal operación del hotel, tanto para el turista interno como para el extranjero, una vez que se abran las fronteras,

contando con todos los estándares y protocolos de seguridad requeridos por las autoridades pertinentes.

4.4 Iniciativas de responsabilidad social corporativa

Ante una situación de incertidumbre llevados por la crisis mundial del coronavirus, tanto económica como social, se esperan grandes cambios que solo serán soportados si logramos adaptarnos y buscamos interrelacionarnos con el entorno. En un plan de contingencia de responsabilidad social empresarial se espera anticiparse a los cambios que sufrirá la sociedad y la manera de brindar apoyo a sus colaboradores quienes fortalecen su compromiso con la empresa. Es importante no solo por el compromiso en base a valores corporativos sino a mejorar la reputación ante la sociedad y otras empresas (Vilariño 2020).

Aún existe desconocimiento sobre mayores medidas que se deberán adoptar y cómo responderán las personas ante este cambio abrupto que viene creando un panorama diferente. Esta nueva crisis, genera desconocimiento debido a las medidas que se puedan utilizar basadas en experiencias pasadas, pero también se espera aprovechar este cambio para fortalecer el compromiso ante la sociedad.

Objetivos de supervivencia:

- Asumir nuestro compromiso con la sociedad de manera activa y voluntaria donde prime el comportamiento ético de la organización durante la crisis.

Acciones reactivas

- Aumentar los aparcamientos seguros para bicicletas dentro de la organización.
- Implementar espacios adecuados para que se cambien los trabajadores.
- Comunicación de las medidas adoptadas mediante nuestras diferentes plataformas a clientes y usuarios en general.
- Apoyo permanente a nuestros colaboradores para mantener su bienestar físico y mental.
- Implementar medidas sanitarias y capacitación constante al personal para prevenir riesgos inherentes de las actividades diarias.
- Mantenerse alerta ante cualquier necesidad que la sociedad requiera y apoyar cualquier iniciativa que permita salvaguardar la seguridad de las personas.

4.5 Iniciativas del área de finanzas

Objetivos de supervivencia

- Maximizar el nivel de tesorería de la empresa para tener los recursos suficientes para cumplir con los *stakeholders*.
- Optimizar la estructura de costos de la compañía.
- Restringir la política de reparto de dividendos.
KPI: Gastos / Ingresos.

Acciones reactivas

- Reprogramar la deuda vigente para poder honrar un servicio de deuda más holgado acorde con la proyección sobre los ingresos. La propuesta es tener un cronograma con 18 meses de gracia (capital e intereses) a partir del mes de abril del 2020.
- Acceder al Programa “Reactiva Perú” para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19 (Ministerio de Economía y Finanzas 2020)
Se asume que la tasa de interés para repos del BCRP que es 0,5% y adicionarle 100 puntos básicos (RPP 2020).
- Eliminar los pagos de alquiler en el 2020 y 2021 con recuperación paulatina.
Se asume que en el 2022 recupera el 50% y para los siguientes periodos se cobra normal de acuerdo a la estructura de costos.

El presupuesto consolidado se detalla en el plan financiero del anexo 10.

5. Conclusiones del plan COVID-19

- La presente crisis económica ocasionada por el COVID-19 no tiene precedentes, y por lo tanto no existen mecanismos irrefutables de éxito.
- Se pronostica que el sector turismo se reactivará en un plazo de 24 meses aproximadamente.
- El cambio en la segmentación del mercado es fundamental, dada la coyuntura, para la continuidad del negocio.
- La implementación de eficiencias en los planes estratégicos se traducirá en ahorros para que el hotel siga funcionando en el largo plazo.
- Una de las principales acciones para la continuidad del negocio se basa en implementar protocolos sanitarios que cumplan tanto con estándares nacionales como internacionales.
- La comunicación de la organización debe estar enfocada en generar confianza en el huésped, a fin de que este perciba que el hotel es libre de cualquier virus.
- La conectividad digital e información necesaria sobre las tendencias del sector serán fundamentales para contar con un plan de reactivación direccionado a los turistas extranjeros.

- Los nuevos protocolos de operación deberán orientarse cada vez a un menor contacto físico y una mayor interacción digital con el cliente.
- El Estado peruano está apoyando a las empresas para garantizar la cadena de pagos hacia los trabajadores y proveedores, es por ello que se deben tomar decisiones con visión de largo plazo.
- Tener una posición sólida en cuanto a la posición de caja, suaviza cualquier tipo choque externo y evita tomar decisiones anticipadas y/o apresuradas ante la incertidumbre. El sacrificio de tener una caja “ociosa” basándonos en que los intereses generados por remuneración en cuenta son inferiores al COK, será compensado por el costo de oportunidad de poder ejercer en una industria con valoración positiva.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Debido a la estabilidad macroeconómica de los últimos años, el Perú ha sido visto como un país atractivo para generar nuevas inversiones, tanto locales como extranjeras, para potenciar y desarrollar una alta competitividad en el sector hotelero y turístico.
- El sector hotelero *boutique* en la ciudad de Lima predomina en los distritos de Miraflores y Barranco con una tasa de crecimiento anual compuesta de alrededor de 8%, a pesar de las nuevas ofertas mediante canales alternativos.
- La correcta segmentación del mercado nos ha permitido posicionarnos como un referente en el nicho en el que nos desarrollamos, con un potencial de crecimiento superior al tradicional por la sofisticación y exclusividad de nuestra propuesta de valor.
- La ventaja competitiva de nuestro hotel ha sido la calidad de servicio y la alta inversión en mantenimiento y renovación de nuestras instalaciones. Esto nos permite generar recordación y fidelización de clientes.
- Dado el crecimiento y desarrollo de nuestro mercado meta, podemos afirmar que, desde el punto de vista no solo financiero, sino estratégico, el negocio es sostenible y genera altos niveles de rentabilidad para los accionistas.
- Finalmente, la llegada de factores exógenos, como es el caso más reciente de la pandemia propiciada por el COVID-19, repercute directamente en los indicadores de gestión y rentabilidad al estar en un sector altamente vulnerable.

2. Recomendaciones

- Todo plan estratégico debe contar con la elaboración de un plan de contingencia para estar preparados ante cualquier evento que produzca alternaciones drásticas por el lado de la oferta y la demanda. Es por ello que se deben modelar distintos escenarios que nos permitan tomar decisiones concretas y rápidas para poder atenuar dichos efectos.
- Ante la coyuntura sin precedentes de la pandemia asociada al COVID-19, se exige una intervención del Estado peruano para la continuidad de operaciones del sector hotelero basada en lineamientos flexibles en políticas fiscales, laborales y financieras para el funcionamiento de la industria en el largo plazo.

Bibliografía

- Agencia Peruana de Noticias. (2019). “Perú contará con 22 nuevos hoteles al 2021 que suman una inversión de casi US\$800M”. *América Economía*. Fecha de publicación: 10/07/2019. Fecha de consulta: 08/04/2020. <<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-contara-con-22-nuevos-hoteles-al-2021-que-suman-una-inversion-de-casi>>
- Ansoff, I. (1957). “Strategies for diversification”. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Baz, J. (2019). “Entrevista a Rafael Parra, Gerente General de Casa República Barranco Hotel Boutique”. *Hotel Perú News*. Fecha de publicación: 01/04/2019. Fecha de consulta: 18/11/2019. <<https://hotelperunews.com/entrevista-a-rafael-parra-gerente-general-de-casa-republica-barranco-hotel-boutique/>>
- BCRP. (2019). *Reporte de inflación. Diciembre 2019 - Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021*. Lima - Perú: BCRP.
- Chávez, L. (2020). “¿Qué es la suspensión perfecta de labores, en qué consiste y cuándo se aplica esta medida?”. Fecha de publicación: 05/06/2020. Fecha de consulta: 15/07/2020. *Diario El Comercio*. <<https://elcomercio.pe/economia/personal/ministerio-de-trabajo-que-es-la-suspension-perfecta-de-labores-coronavirus-peru-licencia-sin-goce-de-haber-sueldos-noticia/>>
- Cuba, E., Tamayo, G. y Carranza, R. (2020). *Ejes del manejo de la crisis COVID-19*. Macroconsult. Fecha de consulta: 14/04/2020. <https://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2020/03/RV_20mar-1.pdf>
- D’Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Segunda ed. México D.F.: Pearson.
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoquinta ed. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- De la Puente, J. P., Gamboa, P., Rodríguez, W., Vilela, Y., Jochamowitz, J., Díaz, C., Valencia, R. y Murrugara, F. (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Lima - Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Deloitte Consulting. (2020). *COVID-19: Impacto y Escenarios de recuperación en Consumo y Distribución*. Monitor Deloitte. Fecha de consulta: 14/04/2020. <<https://imgcdn.larepublica.co/cms/2020/04/04094109/20200327-CEO-COVID-19-Impacto-econo%CC%81micoCBD-vf.pdf.pdf.pdf.pdf.pdf.pdf.pdf.pdf-1.pdf>>
- Diario El Comercio. (2020). “Canatur: se han presentado casi 50 mil solicitudes de suspensión perfecta de trabajo en el sector turismo”. Fecha de publicación: 06/04/2020. Fecha de consulta: 15/04/2020. *Diario El Comercio*. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-peru->

canatur-se-han-presentado-casi-50-mil-solicitudes-de-suspension-perfecta-de-trabajo-en-el-sector-turismo-suspension-perfecta-de-labores-trabajo-noticia/>

- Diario Gestión. (2019). “WEF: Perú sube a puesto 49 en ranking mundial de competitividad turística 2019”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 05/09/2019. Fecha de consulta: 06/11/2019. <<https://gestion.pe/economia/wef-peru-sube-a-puesto-49-en-ranking-mundial-de-competitividad-turistica-2019-noticia/?ref=gesr>>
- Diario Gestión (2017). “Tarifas más bajas de Booking.com ponen en jaque a cadenas hoteleras del mundo”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 22/09/2017. Fecha de consulta: 03/03/2020. <<https://gestion.pe/tu-dinero/tarifas-bajas-booking-com-ponen-jaque-cadenas-hoteleras-mundo-144028-noticia/>>
- Diario Gestión. (2016). “Sector hotelero peruano necesita transformación digital para atender a turistas de negocios”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 12/10/2016. Fecha de consulta: 06/11/2019. <<https://gestion.pe/tecnologia/sector-hotelero-peruano-necesita-transformacion-digital-atender-turistas-negocios-117793-noticia/>>
- Director General de la OMS. (2020). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020*. Fecha de consulta: 12/04/2020. <<https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>
- Euromonitor International. (2020). *Peru: Country Profile*. Fecha de consulta: 18/01/2020. <<https://www.euromonitor.com/peru--country-profile/report>>
- Evolucion Hotelera. (2011). *Evolución de la hotelería*. Fecha de consulta: 30/04/2020. <<https://evolucionhotelera.blogia.com/2011/021102-evolucion-de-la-hoteleria.php>>
- García, D. (2020). “Coronavirus: qué dice sobre la economía (y el gobierno) de Perú que el país prepare el mayor plan de estímulo de América Latina contra el COVID-19”. *BBC News Mundo*. Fecha de publicación: 31/03/2020. Fecha de consulta: 18/04/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52104166>>
- García, J., Sánchez, A., Montoya, L., & Cueto, M. (2020). *Producción Nacional - Diciembre 2019*. Lima: INEI.
- Gazzo, S. (2020). *Reporte especial del 7 de abril del 2020*. Lima - Perú: SAE - Apoyo.
- Gómez, L. R., Cardy, R. L., & Balkin, D. B. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Octava ed. M. Martín-Romo (Ed.). Madrid: Pearson.
- Hotel & Tourism Advisors. (2018). Estudio de factibilidad económica y financiera para el desarrollo de un proyecto hotelero en el distrito de Miraflores. *Hotel & Tourism Advisors*, 1–151.
- Ipsos. (2020). *Las pérdidas de trabajo se acumulan con el COVID-19*. Fecha de consulta:

- 21/04/2020. Noticias y Encuestas Ipsos. Fecha de consulta: 18/04/2020. <<https://www.ipsos.com/es-es/las-perdidas-de-trabajo-se-acumulan-con-el-covid-19>>
- Kallpa Securities. (2018). *Determinación del precio mínimo a ser tomado en cuenta por Inversiones Nacionales de Turismo S. A. (INTURSA), en la oferta pública de compra sobre las acciones comunes con derecho a voto emitidas por INVERSIONES LA RIOJA S. A.* Fecha de consulta: 18/04/2020. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe-LARIOJA_20junio2018.pdf>
 - Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing: edición adaptada a Latinoamérica*. 8ª Edición. México: Prentice Hall.
 - Larraiza, L. (2018). *Qué es un Hotel Boutique*. Fecha de consulta: 30/04/2020. <<http://leirelarraiza.com/servicios/que-es-un-hotel-boutique/>>
 - Lavado, E. (2019). “Encuesta de Ipsos sitúa a Perú entre los países más atractivos de Latinoamérica”. *Portalturismo*. Fecha de consulta: 30/04/2020. <<https://portaldeturismo.pe/noticia/encuesta-de-ipsos-situa-a-peru-entre-los-paises-mas-atractivos-de-latinoamerica-informe/>>
 - Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Quinta ed. P. Guerrero (Ed.). México D.F.: Pearson.
 - Mercados & Regiones. (2020). *Covid-19 y su impacto en el turismo: ¿Cómo afrontar la colisión de la emergencia?* Fecha de consulta: 21/04/2020. <<https://mercadosyregiones.com/2020/03/31/covid-19-y-su-impacto-en-el-turismo-como-afrontar-la-colision-de-la-emergencia/>>
 - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). *Aprueban el reglamento de establecimientos de hospedajes*. Lima: MINCETUR.
 - Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Principales ejes para impulsar la competitividad y productividad*. Lima: MEF.
 - Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Gobierno crea el Programa Reactiva Perú para garantizar créditos de capital de trabajo para que empresas puedan retomar sus actividades*. Nota de prensa. Fecha de consulta: 04/05/2020. <<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6357>>
 - Naciones Unidas. (2019). *Situación y Perspectivas de la Economía Mundial*. Fecha de consulta: 03/03/2020. <<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-2020/>>
 - Oliva, C. (2019). *Perú: Macroeconomic Overview. Presentation*. Peru’s 16th Road Show Europe. ANDINA. Fecha de consulta: 03/03/2020. <<https://andina.pe/ingles/noticia-peru-fin-min-20192022-investment-projects-portfolio-worth-over-10-billion-743520.aspx>>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. T. Clark (Ed.). Barcelona: Deusto.
- Paris Gallego, A. (2020). “Turismo y la recuperación post crisis COVID-19”. *ATREVIA*. Fecha de publicación: 18/03/2020. Fecha de consulta: 15/04/2020.
<<https://www.atrevia.com/blog/turismo-y-la-recuperacion-post-crisis-covid-19/>>
- Perea, H., Belapatiño, V., Broncano, M., Crispin, Y., Grippa, F., Mendoza, I., & Vega, H. (2020). *Situación Perú / Primer Trimestre 2020*. Fecha de consulta: 15/04/2020.
<<https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2020/>>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2020). *Registrar CCI de mi empresa para obtener el subsidio por el estado de emergencia*. Fecha de consulta: 15/04/2020.
<<https://www.gob.pe/8851-registrar-cci-de-mi-empresa-para-obtener-el-subsidio-por-el-estado-de-emergencia>>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: Continental.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (S.f.). *El PNUD en acción*. Fecha de consulta: 03/03/2020.
<https://www.undp.org/content/undp/es/home/ourwork/environmentandenergy/about_enregy_andenvironment.html>
- PromPerú. (2017). *Perfil del Turista Extranjero que visita Lima - 2017*. Lima: PromPerú.
- Regalado Pezúa, O. (2020). “¿Cómo salvar y desarrollar al turismo?: Parte 1 - Diagnóstico y agentes salvavidas”. Fecha de publicación: 07/04/2020. Fecha de consulta: 15/04/2020. *Diario Gestión*. <<https://gestion.pe/blog/gestiondeservicios/2020/04/como-salvar-y-desarrollar-al-turismo-parte-1-diagnostico-y-agentes-salvavidas.html?ref=gesr>>
- RPP. (2020). *MEF: Tasa de interés para créditos de Reactiva Perú será fijada por el BCR*. Fecha de consulta: 28/04/2020. <<https://rpp.pe/economia/economia/mef-tasa-de-interes-para-creditos-de-reactiva-peru-sera-fijada-por-el-bcr-noticia-1258638>>
- Vilariño, A. (2020). “El propósito corporativo en tiempos de coronavirus”. Fecha de publicación: 20/04/2020. Fecha de consulta: 28/04/2020. *Compromiso Empresarial*. <<https://www.compromisoempresarial.com/coronavirus/2020/04/el-proposito-corporativo-en-tiempos-de-coronavirus/>>
- Vizcarra, M., Martos, W., Benavides, C., Morán, C., Hinostroza, M. E., Cáceres, S., & Lozada, C. (2020). Decreto Supremo N° 008-2020-SA. Fecha de consulta: 14/04/2020.
<<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2>>

Anexos

Anexo 1. Presupuesto del plan funcional del área de *Marketing*

Descripción	Inversión	2020	2021	2022	2023	2024
Cambio de Marca	25,000	25,000	0	0	0	0
Elaboración del Website	15,000	15,000	0	0	0	0
Fotografía profesional del Hotel	7,500	7,500	0	0	0	0
Experiencia para la compra mensual de insumos	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Plataformas especializadas en Turismo	0	466,657	518,264	575,577	639,230	709,921
Google AdWords	0	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Publicidad en Internet	0	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Community Manager	0	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
Anuncios en Redes Sociales	0	186,663	207,305	230,231	255,692	283,968
Ferias y eventos: viajes, estadías, y derechos	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	47,500	782,819	807,569	887,808	976,921	1,075,889

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 2. Requerimiento de personal para el periodo 2020-2024

	Sueldo	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente General	S/.10,000	1	1	1	1	1
Tramo 1		1	1	1	1	1
Jefe de Mantenimiento y Alojamiento	S/.8,500	1	1	1	1	1
Jefe de Administración y RRHH.	S/.8,500	1	1	1	1	1
Jefe de Contabilidad y Finanzas	S/.8,500	1	1	1	1	1
Jefe de Marketing y Ventas	S/.8,500	1	1	1	1	1
Tramo 2		4	4	4	4	4
Auxiliar de A&B	S/.4,250	1	1	1	1	1
Chef	S/.4,250	2	2	2	2	2
Tramo 3		3	3	3	3	3
Auxiliar Contable	S/.3,250	1	1	1	1	1
Auxiliar de Mantenimiento	S/.3,250	1	1	1	1	1
Concierge	S/.3,250	2	2	2	2	2
Recepcionista	S/.3,250	2	2	2	2	2
Tramo 4		6	6	6	6	6
Botones	S/.2,500	2	2	2	2	2
Mesero	S/.2,500	2	2	2	2	2
Ayudante de cocina	S/.2,500	2	2	2	2	2
Tramo 5		6	6	6	6	6
Practicante pre y/o profesional	S/.1,200	1	1	1	1	1
Tramo 6		1	1	1	1	1
Planilla	S/.74,200	21	21	21	21	21

Fuente: Elaboración propia 2020.

	2020	2021	2022	2023	2024
Tramo 1	S/.172,464	S/.172,464	S/.172,464	S/.172,464	S/.172,464
Tramo 2	S/.586,378	S/.586,378	S/.586,378	S/.586,378	S/.586,378
Tramo 3	S/.219,892	S/.219,892	S/.219,892	S/.219,892	S/.219,892
Tramo 4	S/.336,305	S/.336,305	S/.336,305	S/.336,305	S/.336,305
Tramo 5	S/.258,696	S/.258,696	S/.258,696	S/.258,696	S/.258,696
Tramo 6	S/.17,496	S/.17,496	S/.17,496	S/.17,496	S/.17,496
	S/.1,591,230	S/.1,591,230	S/.1,591,230	S/.1,591,230	S/.1,591,230

43.72% Costo laboral: Sueldos, CTS, Gratificaciones, Vacaciones y ESSALUD

21.50% Costo laboral del practicante: Sueldos, Media subvencion, Vacaciones y ESSALUD

Supuesto: No hay asignación familiar

Anexo 3. Presupuesto del plan funcional del área de recursos humanos

Descripción	Inversión	2020	2021	2022	2023	2024
Gasto de Personal	0	1,591,230	1,638,967	1,688,136	1,738,780	1,790,943
	0	1,591,230	1,638,967	1,688,136	1,738,780	1,790,943

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 4. Presupuesto del plan funcional del área de operaciones

Descripción	Inversión	2020	2021	2022	2023	2024
Implementación de criterios Edge	45,000	45,000	0	0	0	0
Implementación de plataforma ERP	150,000	150,000	0	0	0	0
Mantenimiento de la plataforma ERP	0	22,500	22,500	22,500	22,500	22,500
Limpieza, mantenimiento y seguridad	0	600,000	618,000	636,540	655,636	675,305
Suministros diversos	0	499,573	538,660	580,805	626,248	675,246
Renovación semestral de instalaciones	0	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Servicios de luz, agua, telefonía e internet	0	166,000	166,000	166,000	166,000	166,000
	195,000	1,543,073	1,405,160	1,465,845	1,530,384	1,599,052

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 5. Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social corporativa

Descripción	Inversión	2020	2021	2022	2023	2024
Innovación de nuevas tendencias hoteleras	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 6. Presupuesto del plan funcional del área de finanzas

En PEN	2020		2021		2022		2023		2024	
Variación sobre Total ingresos	451,498	8%	798,379	14%	1,164,599	20%	1,551,236	27%	1,959,428	34%
Variación sobre Total Otros Ingresos	1,061,366	100%	1,089,814	100%	1,119,079	100%	1,149,189	100%	1,180,170	100%
Variación sobre Total gastos de personal	-252,978	19%	-300,715	22%	-349,884	26%	-400,528	30%	-452,692	34%
Variación sobre Beneficio bruto	1,259,886	28%	1,587,478	36%	1,933,794	44%	2,299,896	52%	2,686,906	61%
Variación sobre Total otros gastos operativos	-1,532,999	100%	-1,397,928	91%	-1,510,500	99%	-1,628,476	106%	-1,752,134	115%
Variación sobre EBITDA	-273,113	-9%	189,549	7%	423,294	15%	671,421	23%	934,772	32%
Variación sobre Depreciación	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Variación sobre EBIT	-273,113	-11%	189,549	8%	423,294	17%	671,421	28%	934,772	38%
Variación sobre Total financiación y gastos	0	0%	97,815	-18%	214,071	-38%	340,158	-61%	476,449	-85%
Variación sobre Beneficios antes de impuestos	-273,113	-15%	287,364	15%	637,366	34%	1,011,579	54%	1,411,222	75%
Variación sobre Impuestos directos	80,568	-15%	-84,772	15%	-188,023	34%	-298,416	54%	-416,310	75%
Variación sobre Beneficio neto para el período	-192,545	-15%	202,591	15%	449,343	34%	713,163	54%	994,911	75%

Fuente: Elaboración propia 2020.

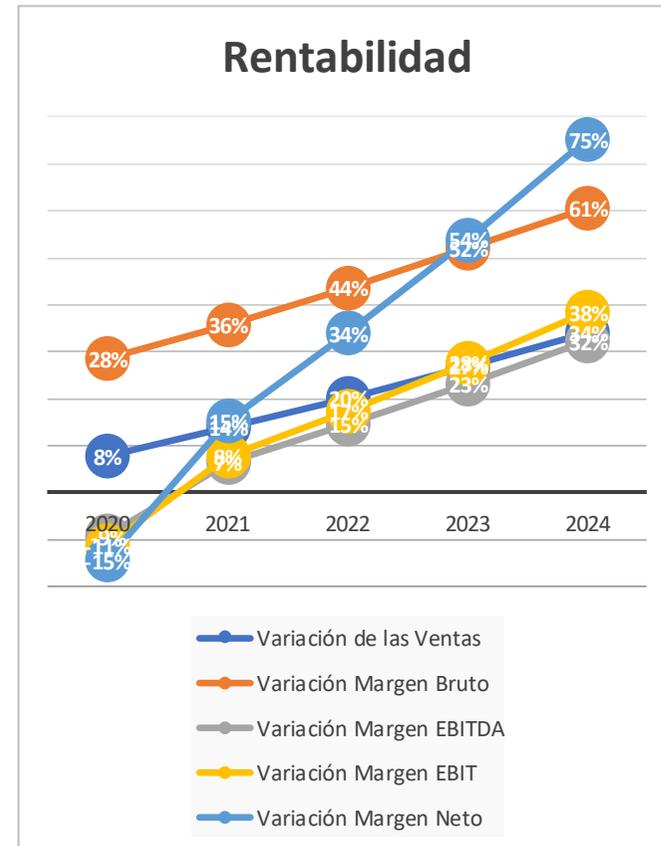
En PEN	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	-273,113	189,549	423,294	671,421	934,772
+/- Variaciones en Capital de Trabajo	0	0	0	0	0
- Impuesto a la Renta	80,568	-84,772	-188,023	-298,416	-416,310
Flujo de Caja Económico	-192,545	104,777	235,272	373,005	518,462
- CAPEX de Expansión	0	0	0	0	0
Flujo de Caja de Inversiones	-192,545	104,777	235,272	373,005	518,462
+ Desembolsos de Deuda Largo Plazo	0	0	0	0	0
- Amortizaciones de Deuda Largo Plazo	0	0	0	0	0
- Intereses Deuda Largo Plazo	0	0	0	0	0
+ Ahorro Fiscal	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiero	-192,545	104,777	235,272	373,005	518,462
Saldo Inicial de Caja	4,909,626	4,717,081	4,821,858	5,057,129	5,430,134
Saldo Final de Caja	4,717,081	4,821,858	5,057,129	5,430,134	5,948,596

	Inversión	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Caja Económico	-S/.242,500	-S/.192,545	S/.104,777	S/.235,272	S/.373,005	S/.518,462
VAN Económico		S/.420,640				
TIR Económica		35%				

Fuente: Elaboración propia 2020.

Principales Indicadores

	2020	2021	2022	2023	2024
Variación de las Ventas	8%	14%	20%	27%	34%
Variación Margen Bruto	28%	36%	44%	52%	61%
Variación Margen EBITDA	-9%	7%	15%	23%	32%
Variación Margen EBIT	-11%	8%	17%	28%	38%
Variación Margen Neto	-15%	15%	34%	54%	75%



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 7. Presupuesto del área de *marketing* Plan COVID-19

Descripción	Inversión	2020	2021	2022	2023	2024
Relanzamiento de Marca	0	0	0	25,000	0	0
Actualización del Website	0	0	0	35,000	0	0
Fotografía profesional del Hotel	0	0	0	7,500	0	0
Experiencia para la compra mensual de insumos	0	3,000	0	12,000	12,000	12,000
Plataformas especializadas en Turismo	0	95,924	70,018	420,458	521,372	550,439
Google AdWords	0	1,000	0	4,000	4,000	4,000
Publicidad en Internet / Mailing	0	21,000	0	4,000	4,000	4,000
Community Manager	0	18,000	18,000	36,000	36,000	36,000
Anuncios en Redes Sociales	0	38,370	28,007	168,183	208,549	220,175
Ferias y eventos: viajes, estadias, y derechos	0	0	0	10,000	10,000	10,000
	0	177,293	116,026	722,141	795,921	836,614

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 8. Presupuesto del área de recursos humanos Plan COVID-19

	1Q 2020	Supervivencia	Target Año 2	Targete a MP	1Q2020	Resto 2020	2021	2022	2023	2024		1Q2020	Resto 2020	2021	2022	2023	2024	
Gerente General	S/.10,000	S/.2,500	S/.7,500	S/.10,000	1	1	1	1	1	1		Tramo 1	S/.43,116	S/.32,337	S/.129,348	S/.172,464	S/.172,464	S/.172,464
					1	1	1	1	1	1		Tramo 2	S/.146,594	S/.129,348	S/.344,928	S/.586,378	S/.586,378	S/.586,378
Jefe de Mantenimiento y Alojamiento	S/.8,500	S/.2,500	S/.5,000	S/.8,500	1	1	1	1	1	1		Tramo 3	S/.54,973	S/.12,611	S/.60,362	S/.219,892	S/.219,892	S/.219,892
Jefe de Administración y RRHH.	S/.8,500	S/.2,500	S/.5,000	S/.8,500	1	1	1	1	1	1		Tramo 4	S/.84,076	S/.12,611	S/.129,348	S/.336,305	S/.336,305	S/.336,305
Jefe de Contabilidad y Finanzas	S/.8,500	S/.2,500	S/.5,000	S/.8,500	1	1	1	1	1	1		Tramo 5	S/.64,674	S/.0	S/.77,609	S/.258,696	S/.258,696	S/.258,696
Jefe de Marketing y Ventas	S/.8,500	S/.2,500	S/.5,000	S/.8,500	1	1	1	1	1	1		Tramo 6	S/.4,374	S/.0	S/.0	S/.17,496	S/.17,496	S/.17,496
					4	4	4	4	4	4			S/.397,808	S/.186,908	S/.741,595	S/.1,591,230	S/.1,591,230	S/.1,591,230
Auxiliar de A&B	S/.4,250	S/.1,500	S/.3,500	S/.4,250	1	0	0	1	1	1		43.72%	Costo laboral: Sueldos, CTS, Gratificaciones, Vacaciones y ESSALUD					
Chef	S/.4,250	S/.1,500	S/.3,500	S/.4,250	2	1	1	2	2	2		21.50%	Costo laboral del practicante: Sueldos, Media subvencion, Vacaciones y ESSALUD					
					3	1	1	3	3	3		Supuesto: No hay asignación familiar						
Auxiliar Contable	S/.3,250	S/.1,500	S/.2,500	S/.3,250	1	0	1	1	1	1		Supuesto: Considera subvencion del 35% de la planilla por un año para la industria.						
Auxiliar de Mantenimiento	S/.3,250	S/.1,500	S/.2,500	S/.3,250	1	0	1	1	1	1								
Concierge	S/.3,250	S/.1,500	S/.2,500	S/.3,250	2	0	0	2	2	2								
Recepcionista	S/.3,250	S/.1,500	S/.2,500	S/.3,250	2	1	1	2	2	2								
					6	1	3	6	6	6								
Botones	S/.2,500	S/.1,500	S/.1,500	S/.2,500	2	0	1	2	2	2								
Mesero	S/.2,500	S/.1,500	S/.1,500	S/.2,500	2	0	1	2	2	2								
Ayudante de cocina	S/.2,500	S/.1,500	S/.1,500	S/.2,500	2	0	1	2	2	2								
					6	0	3	6	6	6								
Practicante pre y/o profesional	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	1	0		1	1	1								
					1	0	0	1	1	1								
Planilla	S/.74,200	S/.27,200	S/.50,200	S/.74,200	21	7	12	21	21	21								

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 9. Presupuesto del área de operaciones Plan COVID-19

Descripción	Inversión	2020	2021	2022	2023	2024
Implementación de criterios Edge	0	0	0	45,000	0	0
Implementación de plataforma ERP	0	0	0	150,000	0	0
Mantenimiento de la plataforma ERP	0	0	0	22,500	22,500	22,500
Limpieza, mantenimiento y seguridad (incluyendo protocolos sanitarios)	0	491,900	618,323	711,071	732,403	754,375
Suministros diversos	0	55,453	66,193	409,650	455,735	467,129
Renovación semestral de instalaciones	0	0	30,000	30,000	30,000	30,000
Servicios de luz, agua, telefonía e internet	0	93,375	124,500	190,900	166,000	166,000
	0	640,728	839,016	1,559,121	1,406,638	1,440,004

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 10. Iniciativa financiera Plan COVID-19

En PEN	2020		2021		2022		2023		2024	
Ingresos por ventas										
Doméstico	1,278,985		933,577		5,606,103		6,951,630		7,339,183	
Nueva línea de negocio (alquiler)	225,000		225,000		0		0		0	
Total ingresos	1,503,985	100%	1,158,577	100%	5,606,103	100%	6,951,630	100%	7,339,183	100%
Otros Ingresos										
Restaurante, Alimentos y Bebidas	205,380	14%	249,786	22%	999,146	18%	1,024,124	15%	1,049,727	14%
Servicios adicionales	12,790	1%	9,336	1%	56,061	1%	69,516	1%	73,392	1%
Total Otros Ingresos	218,170	15%	259,122	22%	1,055,207	19%	1,093,640	16%	1,123,119	15%
Gastos de personal										
Permanentes	-584,715	-39%	-741,595	-64%	-1,591,230	-28%	-1,638,967	-24%	-1,688,136	-23%
Temporales	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total gastos de personal	-584,715	-39%	-741,595	-64%	-1,591,230	-28%	-1,638,967	-24%	-1,688,136	-23%
Beneficio bruto	1,137,439	76%	676,104	58%	5,070,079	90%	6,406,303	92%	6,774,166	92%
Otros gastos operativos										
Corporativos	0	0%	0	0%	-10,000	0%	-10,000	0%	-10,000	0%
Marketing	-177,293	-12%	-116,026	-10%	-722,141	-13%	-795,921	-11%	-836,614	-11%
Pagos de alquiler	-41,846	-3%	0	0%	-233,972	-4%	-580,256	-8%	-612,605	-8%
Despidos y contratación	0	0%	0	0%	-82,061	-1%	-101,757	-1%	-107,430	-1%
Capacitación del personal	-11,047	-1%	-8,510	-1%	-41,179	-1%	-51,063	-1%	-53,909	-1%
Esfuerzos de reducción de costes	-17,073	-1%	-13,152	-1%	-63,640	-1%	-78,915	-1%	-83,314	-1%
Mantenimiento	-640,728	-43%	-839,016	-72%	-1,559,121	-28%	-1,406,638	-20%	-1,440,004	-20%
Total otros gastos operativos	-887,988	-59%	-976,704	-84%	-2,712,114	-48%	-3,024,550	-44%	-3,143,877	-43%
EBITDA	249,452	17%	-300,600	-26%	2,357,965	42%	3,381,753	49%	3,630,289	49%
Depreciación	-465,240	-31%	-465,240	-40%	-465,240	-8%	-465,240	-7%	-465,240	-6%
EBIT	-215,788	-14%	-765,840	-66%	1,892,725	34%	2,916,513	42%	3,165,049	43%
Financiación y gastos										
Ingresos por intereses	253,438	17%	265,140	23%	173,685	3%	149,391	2%	176,177	2%
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo	-311,993	-21%	-1,409,007	-122%	-771,908	-14%	-658,686	-9%	-557,712	-8%
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total financiación y gastos	-58,554	-4%	-1,143,867	-99%	-598,222	-11%	-509,295	-7%	-381,535	-5%
Beneficios antes de impuestos	-274,343	-18%	-1,909,708	-165%	1,294,502	23%	2,407,218	35%	2,783,514	38%
Impuestos directos	0	0%	0	0%	-381,878	-7%	-710,129	-10%	-821,137	-11%
Beneficio neto para el período	-274,343	-18%	-1,909,708	-165%	912,624	16%	1,697,089	24%	1,962,377	27%

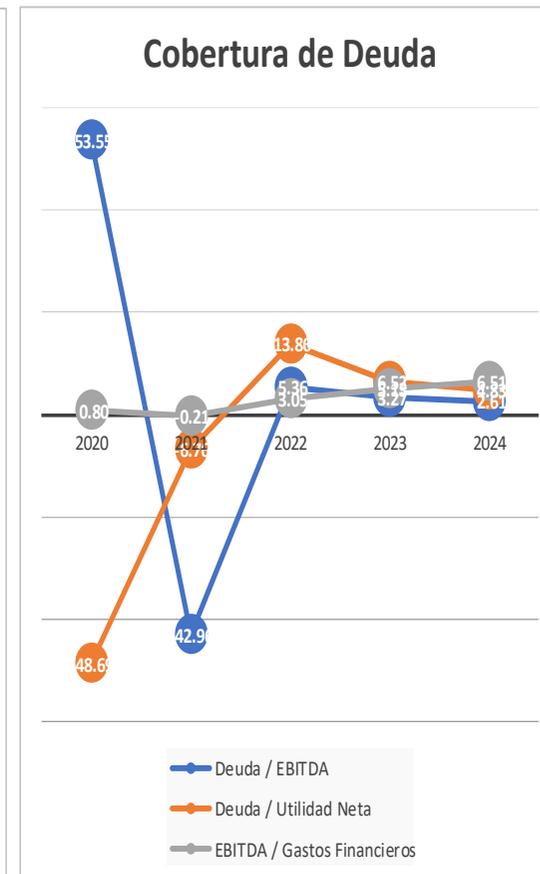
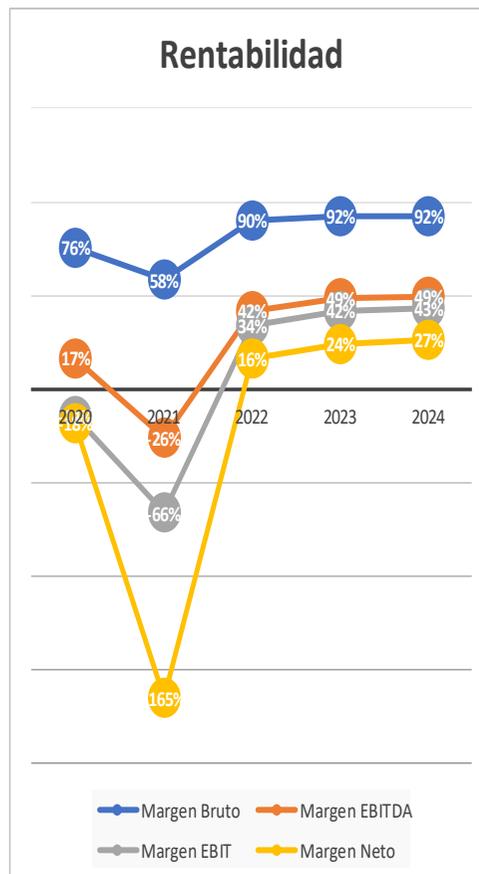
EBITDA	249,452	-300,600	2,357,965	3,381,753	3,630,289
+/- Variaciones en Capital de Trabajo	0	0	0	0	0
- Impuesto a la Renta	0	0	-381,878	-710,129	-821,137
Flujo de Caja Económico	249,452	-300,600	1,976,087	2,671,624	2,809,153
- CAPEX de Expansión	0	0	0	0	0
Flujo de Caja de Inversiones	249,452	-300,600	1,976,087	2,671,624	2,809,153
+ Desembolsos de Deuda Largo Plazo	642,490	0	0	0	0
- Amortizaciones de Deuda Largo Plazo	-445,303	-477,710	-1,902,524	-1,688,360	-1,581,278
- Intereses Deuda Largo Plazo	-311,993	-1,409,007	-771,908	-658,686	-557,712
+ Ahorro Fiscal	92,038	415,657	227,713	194,312	164,525
Flujo de Caja Financiero	226,685	-1,771,660	-470,632	518,890	834,687
Saldo Inicial de Caja	4,909,626	5,136,310	3,364,650	2,894,018	3,412,908
Saldo Final de Caja	5,136,310	3,364,650	2,894,018	3,412,908	4,247,596

	Inversión	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Caja Económico	S/.0	S/.249,452	-S/.300,600	S/.1,976,087	S/.2,671,624	S/.2,809,153
Flujo de Caja Financiero	S/.0	S/.226,685	-S/.1,771,660	-S/.470,632	S/.518,890	S/.834,687

Principales Indicadores

	2020	2021	2022	2023	2024
Margen Bruto	76%	58%	90%	92%	92%
Margen EBITDA	17%	-26%	42%	49%	49%
Margen EBIT	-14%	-66%	34%	42%	43%
Margen Neto	-18%	-165%	16%	24%	27%
Deuda / EBITDA	53.55	-42.96	5.36	3.27	2.61
Deuda / Utilidad Neta	-48.69	- 6.76	13.86	6.52	4.83
EBITDA / Gastos Financieros	0.80	- 0.21	3.05	5.13	6.51

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia 2020.

Notas biográficas

Jeriko Mercado Popovich

Nació en Lima, el 17 de febrero de 1973. Ingeniero Empresarial y de Sistemas por la Universidad San Ignacio de Loyola. Cuenta con un Diplomado en Gerencia de Proyectos bajo el enfoque PMBOK 2015 de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en desarrollo de sistemas, base de datos y seguridad de la información, y cinco años liderando equipos multifuncionales para desarrollo de portales web, e-commerce, ERP y CMR. Actualmente, desempeña el cargo de Project Manager liderando el área de Tecnologías de la Información en Colmena Solutions.

Freddy Antonio Vera Tudela Cárdenas

Nació en Lima, el 1 de enero de 1980. Profesional en Marketing, egresado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con un Diplomado en Técnicas Actuariales de ENAE Business School y con estudios de especialización en Seguros de la Universidad Pontificia de Salamanca (España) y de la Escuela de Seguros de la APECOSE (Perú).

Tiene más de 15 años de experiencia en administración y gestión de riesgos de seguros, y ocho años como suscriptor de riesgos personales. Actualmente, es el líder del equipo de Suscriptores de la Unidad de Salud de La Positiva Seguros.

Luis Franco Muñoz Saavedra

Nació en Lima, el 26 de octubre de 1990. Licenciado en Economía con especialización en Finanzas Corporativas, por la Universidad de Piura - Campus Lima. Cuenta con estudios de especialización en Estrategia, Sostenibilidad y Creación de Valor de ESADE Business & Law School, y en Gestión Integral de Riesgos y Finanzas Corporativas de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de nueve años de experiencia en banca y finanzas en sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de Ejecutivo Sénior de Banca Empresas y Corporativa Local en el BBVA.

Johanna Leslie Maje Rondón

Nació en Lima, el 13 de mayo de 1986. Licenciada en Gestión Empresarial, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un Diplomado Internacional en Finanzas Corporativas por ESAN.

En los últimos 5 años ha desarrollado su carrera hacia el campo de la banca. Responsable de la gestión de una cartera de clientes con perfil corporativo. Actualmente, desempeña el cargo de Ejecutivo banca empresa en Banco BBVA Perú SA.

Guillermo Zubiato Henrici

Nació en Lima, el 25 de diciembre de 1981. Arquitecto colegiado, egresado de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Proyectos Inmobiliarios en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y cursó el Programa de Dirección Estratégica en el PAD de la Universidad de Piura.

Cuenta con diez años de experiencia en desarrollo y gestión de proyectos inmobiliarios en diversas empresas del sector. Actualmente, se desempeña como Gerente de Proyectos en Inmobiliaria Edifica.