



**“PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL S BY SONIC  
PERIODO 2020-2024, HOTEL DE 4 ESTRELLAS UBICADO  
EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES”**

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

**Presentado por**

**René Ignacio Arciniega Muñoz**

**Ada Gabriela Bocanegra Blanco**

**Karen Edith Kawabata Ponce**

**Blanca Fiorella Pérez Maza**

**Asesor: Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, noviembre 2020**

Dedicamos esta investigación a nuestras familias, quienes con su apoyo incondicional nos han acompañado durante el desarrollo de este proyecto, depositando toda su confianza en nosotros y dándonos ánimos para seguir alcanzando nuestros objetivos profesionales.

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todos los profesores de esta maestría y, en especial, al profesor Alejandro Flores por su orientación, dedicación y confianza durante el desarrollo de esta tesis.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un plan estratégico que permita al hotel S by Sonic continuar con sus actividades en el periodo 2020-2024, a pesar de la coyuntura adversa para el sector turismo originada por la pandemia de la Covid-19.

La situación de S by Sonic al cierre del año 2019 no es la esperada, puesto que, a pesar de las inversiones en mantenimiento y formación del personal, la empresa no pudo alcanzar los objetivos financieros trazados (incluso estableció precios competitivos) ni el posicionamiento en el mercado nacional.

Si bien la situación actual de la empresa y el entorno no es el esperado, se debe tomar en cuenta que el Estado está estableciendo políticas para la reactivación del sector turismo y en paralelo apoyar a las empresas para dinamizar el mercado.

En la actualidad cobra mayor relevancia la necesidad de incorporar nuevas alternativas en los procesos del hotel, siendo la diferenciación una estrategia competitiva que incrementará valor a los clientes de S by Sonic, a través de servicios seguros que incluyan la tecnología, la modernización de sus instalaciones y la excelencia en la calidad de su servicio.

Se consideraron y detallaron objetivos, estrategias y se desarrollaron planes funcionales de marketing, recursos humanos, operaciones y finanzas, destacando la calidad y mejora de procesos a nivel operativo, la reinención del concepto del espacio del hotel, el compromiso con el desarrollo de las capacidades de los colaboradores de acuerdo a las nuevas disposiciones; utilizando siempre la tecnología como medio de consecución de objetivos y posicionamiento de la marca como una experiencia segura, moderna, personalizada y de calidad en el mercado de hoteles de cuatro estrellas.

Finalmente, se recomienda que, a pesar de la coyuntura, se implemente esta propuesta, que genera un VAN marginal/retorno de US\$ 1.079.671,00, estableciendo y creando valor para sus clientes, grupos de interés y el mercado peruano.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo I. Perfil estratégico de la empresa .....</b>	<b>1</b>
1. Consideraciones generales (periodo 2014 – 2019) .....	1
2. Descripción del perfil estratégico de la empresa .....	1
3. Evolución de los principales indicadores (2014-2019) .....	2
4. Definición del problema .....	2
5. La nueva realidad: El Covid-19 .....	3
6. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
7. Alcance.....	4
<b>Capítulo II. Análisis externo.....</b>	<b>5</b>
1. Análisis del entorno general (Pestelg).....	5
1.1. Factores políticos .....	5
1.2. Factores económicos .....	5
1.3. Factores socioculturales.....	6
1.4. Factores tecnológicos .....	6
1.5. Factores legales .....	7
1.6. Factores ambientales .....	7
1.7. Factores globales.....	7
2. Análisis de la industria o sector – grado de atraktividad .....	8
2.1. Matriz del perfil competitivo .....	13
2.2. Matriz evaluación de factores externos (EFE).....	14
2.3. Conclusiones.....	15
<b>Capítulo III. Análisis interno.....</b>	<b>16</b>

1. Descripción de la empresa .....	16
2. Modelo de negocios (Canvas).....	16
3. La cadena de valor .....	17
4. Evaluación de la cadena de valor .....	17
5. Análisis de áreas funcionales (Amofhit) .....	19
5.1. Administración y gerencia.....	19
5.2. Marketing y ventas .....	19
5.3. Logística y operaciones .....	19
5.4. Finanzas y contabilidad .....	20
5.5. Recursos humanos.....	21
5.6. Investigación y desarrollo.....	21
5.7. Sistemas de información.....	22
6. Matriz VRIO - ventaja competitiva.....	22
6.1. Determinación de la ventaja y estrategia competitiva .....	22
7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	23
8. Estrategia competitiva 2014-2019 .....	24
9. Conclusiones.....	24
<b>Capítulo IV. Estudio de mercado .....</b>	<b>25</b>
1. Objetivo general.....	25
1.1. Objetivos específicos.....	25
2. Metodología.....	25
2.1. Investigación de fuentes secundarias .....	25
2.1.1. El mercado de turistas en Lima .....	25
2.1.2. El sector hotelero y empresarial en Lima .....	27
2.1.3. El distrito de Miraflores .....	28
2.2. Investigación de fuentes primarias.....	29
2.2.1. Entrevistas a expertos .....	29
2.2.2. Investigación y observación.....	30
3. Selección de mercado.....	31

3.1. Mercado potencial .....	31
3.2. Identificación del segmento .....	32
3.3. Mercado disponible .....	32
3.4. Mercado meta .....	33
3.5. Análisis de la oferta .....	34
3.6. Análisis de la demanda del mercado .....	34
4. Conclusiones.....	34
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>36</b>
1. Visión .....	36
2. Misión .....	36
3. Valores .....	36
4. Objetivo.....	36
5. Modelo de negocio 2020-2024 .....	37
6. Cadena valor .....	38
7. Etapa de contingencia 2020 .....	39
7.1. Objetivo estratégico y de sostenibilidad.....	39
7.2. Supuestos .....	39
7.3. Acciones estratégicas .....	39
7.3.1. Operaciones .....	39
7.3.2. Recursos humanos.....	39
7.3.3. Marketing.....	40
7.3.4. Finanzas .....	40
7.4. Financiamiento.....	40
7.5. Presupuesto .....	40
7.6. Análisis financiero .....	41
8. Plan de reactivación 2021-2024.....	41
8.1. Estrategia competitiva .....	41
8.1.1. Matriz de alineamiento estratégico.....	41
8.2. Estrategia corporativa.....	43

8.3. Objetivos estratégicos.....	43
8.4. Supuestos .....	43
8.5. Escenarios .....	43
<b>Capítulo VI. Planes funcionales y de responsabilidad social .....</b>	<b>45</b>
1. Plan de marketing .....	45
1.1. Descripción del servicio .....	45
1.2. Objetivos del plan de marketing .....	45
1.3. Formulación estratégica de marketing.....	46
1.3.1. Estrategia de desarrollo del servicio.....	46
1.3.2. Estrategias de la mezcla de marketing.....	46
1.4. Cronograma de actividades.....	52
1.5. Presupuesto de marketing .....	52
2. Plan de operaciones.....	53
2.1. Estrategias de operaciones.....	53
2.2. Diseño de los procesos .....	53
2.3. Diseño de las instalaciones .....	55
2.3.1. Proceso de recepción .....	56
2.3.2. Proceso de <i>housekeeping</i> .....	57
2.3.3. Proceso de atención del restaurante.....	58
2.4. Actividades preoperativas.....	58
2.5. Presupuesto del plan de operaciones .....	59
3. Plan de recursos humanos .....	59
3.1. Objetivos del plan de recursos humanos .....	59
3.2. Estructura organizacional .....	60
3.3. Iniciativas y acciones .....	60
3.4. Plan de implementación y monitoreo .....	62
3.5. Presupuesto.....	62
4. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC).....	62
4.1. Objetivos del plan de RSC.....	63



4.2. Alineamiento a la estrategia del hotel .....	63
4.3. Resultados.....	64
4.4. Cronograma de actividades.....	64
4.5. Presupuesto.....	64
5. Plan financiero .....	64
5.1. Objetivos del plan financiero .....	65
5.2. Supuestos .....	65
5.3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	66
5.3.1. Presupuestos.....	66
5.3.2. Análisis del punto de equilibrio .....	66
5.4. Estados financieros.....	67
5.4.1. Estado de ganancias y pérdidas.....	67
5.4.2. Balance general.....	69
5.4.3. Análisis financiero.....	69
5.5. Flujo de caja financiero y económico sin estrategia.....	70
5.6. Flujo de caja financiero y económico con estrategia.....	70
5.7. Flujo incremental (a este flujo se le aplica el TIR) .....	71
5.8. Estructura del financiamiento .....	71
5.9. Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	72
5.10. Evaluación de resultados .....	72
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>73</b>
1. Conclusiones.....	73
2. Recomendaciones .....	74
<b>Bibliografía.....</b>	<b>75</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>80</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Resultados mercado nacional (periodo 2014-2019).....	2
Tabla 2.	Factores políticos .....	5
Tabla 3.	Factores económicos .....	6
Tabla 4.	Factores socioculturales.....	6
Tabla 5.	Factores tecnológicos .....	6
Tabla 6.	Factores legales .....	7
Tabla 7.	Factores ambientales .....	7
Tabla 8.	Factores globales .....	8
Tabla 9.	Evolución del sector hotelero 2014-2019 .....	8
Tabla 10.	Barreras de entrada.....	9
Tabla 11.	<i>Market share</i> de hoteles en el Perú .....	9
Tabla 12.	Rivalidad entre competidores .....	10
Tabla 13.	Barreras de salida .....	10
Tabla 14.	Disponibilidad de sustitutos.....	11
Tabla 15.	Poder de los compradores.....	11
Tabla 16.	Poder de los proveedores .....	12
Tabla 17.	Atractivo de la industria .....	13
Tabla 18.	Matriz del perfil competitivo .....	14
Tabla 19.	Matriz EFE .....	15
Tabla 20.	Modelo Canvas .....	16
Tabla 21.	Evaluación de la cadena de valor .....	18
Tabla 22.	Porcentaje de inversión en marketing sobre los ingresos .....	19
Tabla 23.	Indicadores de operaciones.....	20
Tabla 24.	Principales indicadores financieros .....	20
Tabla 25.	Principales indicadores de recursos humanos .....	21
Tabla 26.	Matriz VRIO.....	22
Tabla 27.	Matriz EFI.....	23
Tabla 28.	Estadística de hoteles en Lima para categoría cuatro y cinco estrellas – Año 2018	28
Tabla 29.	Mercado potencial.....	32
Tabla 30.	Segmentación de turistas en hoteles de cuatro y cinco estrellas .....	32
Tabla 31.	Mercado disponible en Miraflores .....	33
Tabla 32.	Mercado meta .....	33
Tabla 33.	Oferta de camas entre los años 2013 y 2018 (expresado en miles de unidades).....	34

Tabla 34.	Cantidad de pernoctaciones en hoteles de 4 estrellas (expresado en miles de noches)	34
Tabla 35.	Modelo Canvas 2020 – 2024	37
Tabla 36.	Presupuesto para el año 2020	41
Tabla 37.	Matriz de alineamiento estratégico	42
Tabla 38.	Tarifa estimada basada en la competencia	49
Tabla 39.	Presupuesto de marketing	52
Tabla 40.	Detalle de procesos	54
Tabla 41.	Presupuesto del plan de operaciones	59
Tabla 42.	Personal según departamento – Hotel S by Sonic	60
Tabla 43.	Presupuesto anual del plan de recursos humanos	62
Tabla 44.	Compromisos e iniciativas	63
Tabla 45.	Objetivos financieros	65
Tabla 46.	Presupuesto de inversión	66
Tabla 47.	Análisis del punto de equilibrio	67
Tabla 48.	Estado de ganancias y pérdidas	68
Tabla 49.	Balance general	60
Tabla 50.	Análisis financiero	70
Tabla 51.	Flujo de caja sin estrategia	70
Tabla 52.	Flujo de caja con estrategia	70
Tabla 53.	Flujo de caja incremental	71
Tabla 54.	Cálculo del COK	71
Tabla 55.	Estructura de capital	71
Tabla 56.	VAN económico	72
Tabla 57.	VAN financiero	72

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor.....	17
Gráfico 2.	Llegada de turistas extranjeros al Aeropuerto Jorge Chávez.....	27
Gráfico 3.	Cadena de valor 2020-2024.....	38
Gráfico 4.	Ubicación de S by Sonic en el distrito de Miraflores.....	51
Gráfico 5.	Mapa de procesos.....	54

## Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevistas a expertos .....	81
Anexo 2.	Matriz de FODA cruzado .....	82
Anexo 3.	Expectativas consideradas en hoteles de cuatro estrellas .....	82
Anexo 4.	Evaluación y ponderación de las estrategias (etapa de adecuación) .....	83
Anexo 5.	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (etapa de decisión) .....	86
Anexo 6.	Aplicativo S by Sonic - Sonic .....	87
Anexo 7.	Programa Reward de S by Sonic .....	89
Anexo 8.	Cronograma de marketing .....	91
Anexo 9.	Perfiles de puesto según experiencia y años de experiencia .....	91
Anexo 10.	Cronograma de recursos humanos .....	92
Anexo 11.	Nómina – Hotel S by Sonic .....	92
Anexo 12.	Cronograma de RSE.....	92

## **Capítulo I. Perfil estratégico de la empresa**

### **1. Consideraciones generales (periodo 2014 – 2019)**

El hotel S by Sonic pertenece a una cadena de hoteles de cuatro estrellas. Se encuentra en las zonas más exclusivas de las ciudades de Lima y Bogotá. Cuenta con dos sedes, la principal está ubicada en el Perú, en el departamento de Lima, distrito de Miraflores. Este hotel tiene una capacidad de 50 habitaciones, y en el 2019 logró un volumen de ventas de S/ 6.088.860. La segunda sede se encuentra en Colombia, en la ciudad de Bogotá. Esta cuenta con una capacidad de 20 habitaciones y el volumen de ventas en el último año fue de S/ 2.018.725.

Asimismo, S by Sonic tiene acciones cotizadas en el mercado por un valor de S/ 391,00 cada una. Gracias al crecimiento constante en la valorización de sus acciones, ha podido hacer frente a las bajas condiciones del mercado por incidentes como epidemias, clima, cambios en el comportamiento de su público y estrategias de la propia competencia.

El presente plan estratégico se realizará para la sede ubicada en el Perú.

### **2. Descripción del perfil estratégico de la empresa**

La cadena de hoteles S by Sonic es una empresa dedicada a brindar a sus clientes una experiencia única, cuya estrategia se basa en entender y conocer las necesidades de sus clientes para brindarles un servicio de calidad.

A través de los años, la empresa ha identificado que existen factores para el éxito de las operaciones de un hotel de cuatro estrellas que deben ser tomados en cuenta en la estrategia del negocio. Uno de ellos es tener un precio competitivo, pues este es determinante para los clientes al momento de decidir en qué lugar hospedarse, por ello se usó esta estrategia sin descuidar la calidad del servicio y el buen estado de las instalaciones.

Un segundo factor fue el de las ventas anticipadas. La empresa se asoció con las principales agencias de viaje del mercado nacional, permitiendo asegurar el porcentaje de ocupabilidad mínimo que requiere el hotel para cubrir los costos fijos y, como último factor, se consideró un servicio de calidad para lograr la fidelización de los clientes en el mercado nacional e internacional.

### 3. Evolución de los principales indicadores (2014-2019)

Para la elaboración del plan estratégico de S by Sonic – sede Perú, se consideraron los resultados obtenidos en los últimos seis años (desde el año 2014 hasta el 2019), correspondientes al mercado nacional indicados a continuación:

**Tabla 1. Resultados mercado nacional (periodo 2014-2019)**

		Tipo de Cambio De (€) a (S/.) 3.72	
		<b>MERCADO NACIONAL EN SOLES</b>	
<b>PRINCIPALES INDICADORES</b>	<b>2014</b>	<b>2019</b>	
<b>Informe de operaciones S/.</b>			
Cantidad de Habitaciones	50	50	
Cantidad de noches disponibles	18,000	18,000	
Ingreso de Ventas	4,265,007	6,088,861	
Costos operativos	2,174,624	2,461,476	
EBITA	2,090,383	3,627,384	
<b>Hoja de balance, S/.</b>			
Propiedad, planta y equipo	22,692,000	20,646,000	
Cuentas comerciales por cobrar	179,940	295,763	
Efectivo y equivalentes de efectivo	2,621,436	7,653,603	
Capital social	6,195,104	5,761,447	
Ganancias acumuladas	6,557,425	12,442,970	
Préstamos a largo plazo	12,446,097	7,609,353	
Cuentas comerciales por pagar	65,410	116,563	
<b>Principales indicadores</b>			
Valor de mercado de las acciones, S/.	149	391	
Retorno del capital empleado, ROCE % (anual)	6	12	
Ratio beneficio neto -% (6 meses)	13	35	
Apalancamiento, %	78	1	

Fuente: Cesim Simulation 2019. Elaboración propia 2019

### 4. Definición del problema

El problema del hotel se genera por un mercado nacional poco segmentado, lo que lo obliga a adoptar una estrategia de precios bajos influenciado en parte por la alta competencia y la baja diferenciación con respecto a sus competidores; esto sumado a la coyuntura actual, debido a los bajos índices de demanda generados por la pandemia de la Covid-19, hace que el negocio pueda sufrir pérdidas económicas difíciles de revertir.

## **5. La nueva realidad: El Covid-19**

La pandemia del Covid-19 inició en diciembre del 2019, en China (Wang *et al.* 2020). Llegó al Perú el 6 de marzo de 2020 (primer caso positivo); en ese momento se activó el Plan Nacional de Preparación y Respuesta Frente al Riesgo de Introducción del Coronavirus, con el fin de fortalecer los sistemas de vigilancia, contención y respuesta. El 15 de marzo, debido al incremento de contagios, se decretó el estado de emergencia y cuarentena a nivel nacional, que incluía un toque de queda y el cierre de fronteras en todo el país. Actualmente, el Gobierno ha declarado el país en estado de emergencia sanitaria hasta el 8 de diciembre de 2020.

Asimismo, se tomaron las siguientes medidas:

- Sector educación: Se postergaron las clases presenciales en todas las instituciones públicas y privadas, por lo que el Estado implementó el programa de educación virtual llamado “Aprendo en Casa”.
- Sector transporte: Se suspendieron los viajes internacionales hasta octubre y los nacionales hasta julio de 2020. El Estado trabajó protocolos para el transporte público y privado reforzando las medidas de seguridad.
- Sector salud: El Estado reforzó la seguridad en todos los hospitales del país, ampliando la cantidad de camas disponibles. Se destinó la compra de pruebas para el virus, buscando habilitar y construir laboratorios capaces de poder realizar estos análisis.
- Sector economía: El Estado ha planeado invertir hasta el 20 % del PBI para poder enfrentar la crisis del coronavirus. Algunas medidas que consideró fueron: el plan Reactiva Perú (para el sector empresarial), el programa de bonos del Estado (para ciudadanos en condición vulnerable), el retiro de hasta el 25 % de los fondos de pensiones, entre otras.
- Sector turismo: De acuerdo con datos preliminares de la Cámara Nacional de Turismo, se estimó una pérdida de más de 300.000 empleos directos y 500.000 indirectos, debido a la cancelación de viajes producidos por el virus (La República 2020).

## **6. Enfoque y descripción de la solución prevista**

El factor diferenciador siempre fue el precio con respecto a la competencia, lo cual no generó una base sólida para afrontar a futuros competidores, que, junto con los efectos de la pandemia del Covid-19, hicieron que S by Sonic decidiera realizar un plan estratégico para el periodo 2020-2024 dividido en dos etapas: contingencia y reactivación. La primera tendrá como objetivo minimizar las pérdidas para asegurar la continuidad del negocio y en la segunda se desea lograr



un servicio de diferenciado basado en altos estándares de atención al cliente, tecnología de punta e infraestructura moderna.

## **7. Alcance**

- Alcance temporal: Se realizará un plan estratégico para el periodo 2020-2024. Este estará dividido en dos etapas:
  - Plan de contingencia: 2020
  - Plan de reactivación: 2021-2024
- Alcance geográfico: El hotel se encuentra ubicado en el Perú, en la ciudad de Lima, distrito de Miraflores.
- Alcance económico: Se considerarán los siguientes tipos de cambio:
  - S/ 3,720 por cada euro
  - S/ 3,375 por cada dólar
- Alcance de información: El futuro es incierto, debido a los cambios bruscos de factores naturales y políticos en el país, por lo que el alcance del macroentorno se evaluará solo hasta octubre de 2020.

## Capítulo II. Análisis externo

En el presente capítulo se evaluará el entorno general del Perú, empleándose el método Pestelg para analizar el macroentorno, los datos relevantes sobre la competencia e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas (David 2013: 64) y el análisis del sector para estudiar el microentorno, identificándose oportunidades (O) y amenazas (A) en la industria de servicios.

### 1. Análisis del entorno general (Pestelg)

Este análisis, cuya evaluación se realiza hasta octubre de 2020, identifica las preferencias del mercado que se encuentran más allá de la influencia de la empresa (factores externos).

#### 1.1. Factores políticos

A partir del análisis de los factores políticos, se consideran los siguientes aspectos de mayor relevancia, su tendencia, su efecto probable y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 2. Factores políticos**

Tendencia	Efecto probable	Estado
Situación política en crisis	Inestabilidad, oposición del congreso y elecciones presidenciales cercanas	A
Emergencia sanitaria (Covid-19)	Genera incertidumbre en los inversionistas y turistas	A
Política del Gobierno que busca promover la competitividad y productividad	Líderes políticos que potenciarán iniciativas empresariales	O
Alto índice de percepción de corrupción en el sector público y privado	Desconfianza para invertir en el país, disminución de turistas de negocios y extranjeros	A

Fuente: Diario El Peruano, Agencia EFE 2019, Arriaga 2016. Elaboración propia 2020

#### 1.2. Factores económicos

A partir del análisis de los factores económicos, se considera los siguientes aspectos de mayor relevancia, su tendencia, su efecto probable y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 3. Factores económicos**

<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Estado</b>
Disminución de expectativas de crecimiento y contracción del PBI	Mayor cantidad de personas sin empleo o con empleo informal	A
Expectativa de recuperación de la economía al 2024	Oportunidad de invertir a miras del 2024	O
Alza en tasas de informalidad y desempleo	Desaliento para hacer negocios	A

Fuente: Investing.com 2020, RPP 2020, Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat) 2019, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2019. Elaboración propia 2020

### 1.3. Factores socioculturales

A partir del análisis de los factores socioculturales, se considera los siguientes aspectos de mayor relevancia, su tendencia, su efecto probable y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 4. Factores socioculturales**

<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Estado</b>
Índices altos de delincuencia y conflictos sociales	Temor por la inseguridad que está viviendo el país	A
Marca país posicionada y reconocida a nivel mundial	Mayor demanda de inversionistas y turistas atraídos al país	O
Concentración social y cultural en la capital	Preferencia por los turistas e inversores	O

Fuente: Adjuntía 2020, Defensoría del Pueblo 2019, Superintendencia Nacional 2020, Marca país 2020. Elaboración propia 2020

### 1.4. Factores tecnológicos

A partir del análisis de los factores tecnológicos, se consideran los siguientes aspectos de mayor relevancia, su tendencia, su efecto probable y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 5. Factores tecnológicos**

<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Estado</b>
Acceso y uso de internet en la mayoría de la población	Mayor apertura al mercado virtual	O
Apertura en la adopción de nuevas tecnologías	Apertura en adopción de tecnologías y nuevas iniciativas	O

Fuente: INEI 2019, Telefónica 2018. Elaboración propia 2020

### 1.5. Factores legales

A partir del análisis de los factores legales, se consideran los siguientes aspectos de mayor relevancia, su tendencia, su efecto probable y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 6. Factores legales**

<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Estado</b>
Promoción al empleo y la profesionalización	Comercio y trabajo formal	O
Medidas sanitarias por la Covid-19	Los clientes valoran las medidas implementadas y retoman la confianza en el servicio hotelero.	O
Falta de leyes para el canal de servicios digitales	Informalidad tributaria de la competencia	A

Fuente: Tassara 2019, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) 2020. Elaboración propia 2020

### 1.6. Factores ambientales

A partir del análisis de los factores ambientales, se consideran los siguientes aspectos de mayor relevancia, su tendencia, su efecto probable y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 7. Factores ambientales**

<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Estado</b>
Iniciativas que promueven la sostenibilidad ambiental	Negocios sostenibles y normados, y población más consciente de los efectos ambientales	O

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) 2018, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Organización Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) 2016. Elaboración propia 2020

### 1.7. Factores globales

A partir del análisis de los factores globales, se consideran los siguientes aspectos de mayor relevancia, su tendencia, su efecto probable y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 8. Factores globales**

Tendencia	Efecto probable	Estado
Crisis en regiones vecinas a Perú	Exportaciones y turismo paralizado	A
Covid-19	Cierre de fronteras, paralización de la economía global	A
Políticas acordes a la “nueva realidad”	Normativas y propuestas de innovación enfocadas en la prevención de propagación de enfermedades infectocontagiosas	O

Fuente: La República 2020 y BBC 2020. Elaboración propia 2020

## 2. Análisis de la industria o sector – grado de atractividad

El crecimiento promedio de establecimientos de hospedaje en el Perú, según información del INEI (s.f.), ha sido entre el 2014 y 2017 de 6 % anual, llegando a un total de 21 mil locales, por lo que se estima con este crecimiento, que al 2019 se llegue a 24 mil aproximadamente, de los cuales solo el 15 % están clasificados con alguna categoría.

**Tabla 9. Evolución del sector hotelero 2014-2019**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Establecimientos</b>	18.058	19.526	20.635	21.703	22.992	24.196
<b>Camas</b>	425.550	450.989	471.665	494.535	517.592	540.355
Establecimientos clasificados	2.817	2.954	3.129	3.311	3.467	3.633
Camas	129.150	139.391	149.858	161.065	171.419	182.040
Establecimientos no clasificados	15.242	16.571	17.506	18.392	19.524	20.563
Camas	296.400	311.598	321.806	333.470	346.173	358.315

Fuente: INEI 2018. Elaboración propia, 2020

A continuación, para hacer una revisión del microentorno se realizará un análisis del atractivo de la industria basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, bajo el enfoque de las matrices de Hax y Majluf (2004).

- Barreras de entrada

El mercado de hoteles clasificados en Lima tiene como barrera principal de entrada el alto requerimiento de capital (usado para la construcción e inicio de operaciones) y los altos costos de cambio, debido a la infraestructura del inmueble, por lo que moverse a otro rubro es muy complicado. Las barreras de entrada tienen un coeficiente de 3,6, lo que lo hace atractivo para

aquellas empresas que deciden invertir en este sector por las dificultades que presenta el ingreso para nuevos competidores.

**Tabla 10. Barreras de entrada**

Matriz de barreras de entrada								
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		
Economías de escala	Pequeñas		2				Grandes	
Diferenciación del producto	Escasa				4		Importante	
Requerimiento de capital	Bajos					5	Altos	
Costo de cambio	Bajo					5	Altos	
Acceso a la última tecnología	Amplia		2				Restringida	
Identificación de la marca	Baja			3			Alta	
Política gubernamental	Inexistente				4		Alta	
Efecto de la experiencia	Sin importancia				4		Muy importante	
Promedio		3.6						

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019

- Rivalidad entre los competidores existentes

Los hoteles en el Perú cuentan con diversos competidores para los sectores clasificados y no clasificados, como se mostró al inicio de este capítulo. El informe de Euromonitor International (2019) muestra a los principales competidores del sector de hoteles clasificados en los cuales destacan, según el *market share* del 2019, el hotel Hilton con 4,5 %, el Belmond con 3,6 %, la cadena Marriot con 3,2 % y Casa Andina con 2,5 % (ver tabla 11).

**Tabla 11. Market share de hoteles en el Perú**

Nombre de marca de hotel	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Hilton (Hilton Worldwide Holdings Inc)	2,8	2,8	3,9	4,0	4,1	4,5
Belmond (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	-	-	-	-	-	3,6
Marriott (Marriott International Inc)	1,9	2,5	2,6	2,6	2,9	3,2
Casa Andina	2,5	2,1	2,5	2,4	2,5	2,5
Novotel (AccorHotels Group)	-	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6
Ibis (AccorHotels Group)	-	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5
Belmond (Belmond Ltd)	-	4,0	3,8	3,8	3,9	-
Ibis (Accor Group)	0,4	-	-	-	-	-
Libertador (Hoteles Libertador)	2,7	2,5	2,5	2,5	-	-
Novotel (Accor Group)	0,9	-	-	-	-	-
Orient Express (Orient Express Travels & Tours)	2,7	-	-	-	-	-
Otros	86,1	85,0	83,5	83,5	85,3	85,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Euromonitor 2019. Elaboración propia 2019

Los servicios ofrecidos en la actualidad son las principales herramientas diferenciadoras ante un mercado muy competitivo y con muchas alternativas de ubicación, precio, disponibilidad, entre otros. Como se muestra en la tabla 12, la rivalidad entre los competidores tiene un coeficiente de 3,14, un nivel medio alto debido a que es una industria que, hasta el 2019, estuvo en crecimiento por un aumento de la demanda y una oferta no saturada.

**Tabla 12. Rivalidad entre competidores**

Matriz de rivalidad entre competidores							
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante				4	Bajo	
Crecimiento relativo de la industria	Lento				4	Rápido	
Costo fijo o de almacenamiento	Alto	1				Bajo	
Características del producto	Genérico				4	Especial	
Aumentos de capacidad	Grandes incrementos					5 Pequeños incrementos	
Diversidad de competidores	Alta	1				Baja	
Intereses estratégicos	Altos			3		Bajos	
Promedio		3.14					

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019

- Barreras de salida

La alta competencia en el sector y barreras de entrada hace poco atractivo salirse de este rubro, debido a las inversiones que se tuvieron que realizar para empezar la operación. El resultado del análisis es de 2,4 (ver tabla 13), lo que muestra que es poco atractivo salirse del sector por los altos activos de la empresa. Además, el servicio ofrecido es especializado lo que complica que se pueda cambiar de giro de negocio y enfocarse en otro sector.

**Tabla 13. Barreras de salida**

Matriz de barreras de salida							
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Especialización de activos	Alta	1				Baja	
Costo de salida por una vez	Alto	1				Bajo	
Interrelación estratégica	Alta		2			Baja	
Barreras emocionales	Altas				4	Bajas	
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas				4	Bajas	
Promedio		2.40					

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019

- Amenaza de servicios sustitutos

Hasta el 2019, una de las principales amenazas de servicios sustitutos fue Airbnb, que en el 2017 tuvo una demanda de 250 mil huéspedes en el Perú, recibiendo a turistas de 139 países (Portal de Turismo 2019). Dada la actual coyuntura, este modelo de negocio se ha visto golpeado por las restricciones y disposiciones sanitarias a nivel mundial, lo cual ha disminuido en gran porcentaje su demanda (BBC 2020). Es por este motivo que el coeficiente de disponibilidad de sustitutos alcanza un valor de 3,50 (ver tabla 14), por las nuevas condiciones del mercado.

**Tabla 14. Disponibilidad de sustitutos**

Matriz de disponibilidad de sustitutos						
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante			3		Escasa
Costos de cambio del usuario	Bajos				4	Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas			3		Bajas
Precio/valor del sustituto	Alto				4	Bajo
<b>Promedio</b>		<b>3,50</b>				

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019

- Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación de los compradores en la industria hotelera es de 2,63 (ver tabla 15), el cual se considera neutral, debido a que no todos los segmentos pueden conseguir mejoras en los servicios que adquieren si es que los proveedores no lo ofrecen.

**Tabla 15. Poder de los compradores**

Matriz de poder de los compradores						
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Número de compradores importantes	Escasos					5
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta	1				Baja
Costo de cambio del comprador	Bajo	1				Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta					5
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	1				Alta
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña			3		Grande
Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran fracción				4	Pequeña fracción
Rentabilidad de los compradores	Baja	1				Alta
<b>Promedio</b>		<b>2.63</b>				

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019



- Poder de negociación de los proveedores

En este sector existen varios proveedores que permiten adquirir volúmenes medianos y negociar mejores precios de compra, por lo que el poder de negociación de ellos es bajo.

Asimismo, no se considera probable una integración hacia atrás, debido a que esta no generaría beneficios porque sale totalmente del núcleo del negocio. Los costos de cambiar de proveedor no son altos. Esto genera una flexibilidad al momento de negociar los precios de compra, por lo que si los proveedores no se alinean con las exigencias de los hoteles, entonces es probable que sean descartados al buscar quien suministre todo lo que estos necesitan.

El poder de negociación tiene un coeficiente de 3,63 (ver tabla 16), lo que muestra que es atractivo entrar al sector porque es posible establecer precios y otras condiciones favorables a las empresas hoteleras.

**Tabla 16. Poder de los proveedores**

Matriz de poder de los proveedores						
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Número de proveedores importante	Escasos				4	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja				4	Alta
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto				4	Bajo
Amaneza de proveedores de integración hacia adelante	Altas					5 bajas
Amaneza de la industria de integración hacia atrás	Baja	1				Alta
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Altas				4	bajas
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción			3		Pequeña fracción
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña				4	Grande
Promedio		3,63				

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019

- Evaluación general del atractivo de la industria

Para poder evaluar el atractivo de la industria, se ofrece una clasificación general que muestra la solidez de la cartera de negocios de la empresa, partiendo de la elaboración individual de cada una de las matrices y promediando el puntaje obtenido.

**Tabla 17. Atractivo de la industria**

<b>Grado de atracción de la industria</b>	<b>Atractivo bajo</b>	<b>Atractivo medio</b>	<b>Atractivo alto</b>
Barreras de entrada			3,63
Rivalidad entre competidores			3,14
Barrera de salida	2,40		
Disponibilidad de sustitutos			3,50
Poder de negociación de los compradores		2,63	
Capacidad de negociación de los proveedores			3,63
<b>Promedio</b>		<b>3,2</b>	

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019

El resultado del análisis da un coeficiente de 3,2 (ver tabla 17), lo que muestra un atractivo medio alto siendo influenciado principalmente por las barreras de entrada y el poder de negociación con los proveedores.

### **2.1. Matriz del perfil competitivo**

La matriz del perfil competitivo permite identificar cuáles son los competidores principales de un sector; así mismo, establecer sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una empresa (David 2013). Para el análisis se consideraron a los principales competidores de la categoría cuatro estrellas en el distrito de Miraflores: Four Point By Sheraton, Aloft Lima y Casa Andina Select.

Los factores críticos principales en el sector hotelero son: el precio, porque existe mucha sensibilidad por parte del mercado; el servicio al cliente, debido a que el grado de satisfacción es el que va a medir el nivel de lealtad con la empresa; y la infraestructura, porque la comodidad de las instalaciones y la cantidad y variedad de servicios que se ofrezcan hacen crecer la probabilidad de que el cliente se sienta satisfecho.

Al analizar los resultados de la matriz, se observa que el hotel con mejor puntuación es el Four Points; sin embargo, la distancia existente con Casa Andina es muy corta. Por otro lado, S by Sonic es el hotel con la calificación más baja en el análisis, en gran medida debido a que solo posee una sede a nivel nacional (Lima) y otra a nivel internacional (Bogotá), por lo que la participación de mercado y la expansión geográfica es muy pequeña.

**Tabla 18. Matriz del perfil competitivo**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Four Points By Sheraton Miraflores		Aloft Lima Miraflores		Casa Andina Select Miraflores		S by Sonic	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Precio	0,25	4	1,00	2	0,50	3	0,75	3	0,75
Servicio al cliente	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Marketing	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	2	0,16
Infraestructura	0,15	3	0,45	2	0,30	4	0,60	3	0,45
Canal de ventas	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Rentabilidad	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
RSE	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15
P. de mercado	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	1	0,12
Exp. geográfica	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,42</b>		<b>2,72</b>		<b>3,23</b>		<b>2,69</b>

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2019

## 2.2. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

Se procede a realizar la matriz EFE con la finalidad de determinar la fuerza de los factores externos, según las oportunidades y amenazas que representan (ver tabla 19).

**Tabla 19. Matriz EFE**

<b>Factores externos claves</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Política de Gobierno que busca promover la competitividad y productividad	0,10	4	0,40
Expectativa de recuperación de la economía al 2024	0,10	5	0,50
Marca país posicionada y reconocida a nivel mundial	0,05	4	0,20
Concentración social y cultural en la capital	0,05	4	0,20
Acceso y uso de internet en la mayoría de la población	0,02	4	0,08
Apertura en la adopción de nuevas tecnologías	0,01	4	0,04
Promoción al empleo y la profesionalización	0,01	3	0,03
Iniciativas que promueven la sostenibilidad ambiental	0,01	3	0,03
Políticas acordes a la “nueva realidad”	0,10	4	0,40
Medidas sanitarias por la Covid-19	0,10	4	0,40
<b>Amenazas</b>			
Situación política en crisis	0,05	3	0,15
Emergencia sanitaria (Covid-19)	0,15	5	0,75
Alto índice de percepción de corrupción en el sector público y privado	0,02	4	0,08
Disminución de expectativas de crecimiento y contracción del PBI	0,15	5	0,75
Alza en la tasa de informalidad y desempleo	0,02	4	0,08
Índices altos de delincuencia y conflictos sociales	0,02	4	0,08
Falta de leyes para el canal de servicios digitales	0,02	3	0,06
Crisis en regiones vecinas al Perú	0,02	4	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>4,31</b>

Fuente: David y David 2017. Elaboración propia 2020

De acuerdo con el análisis y la evaluación de los factores externos considerados en la matriz EFE, la puntuación ponderada total es de 4,31, lo que indica que el sector turismo, a pesar de la crisis sanitaria en el país, presenta más oportunidades futuras para hacerle frente a las amenazas.

### **2.3. Conclusiones**

Desde el 2014, la industria del sector hotelero venía generando un crecimiento de ingresos sostenidos, debido a las diferentes políticas de promoción y productividad del país. Debido a la pandemia del Covid-19, la demanda en el sector turismo se ve gravemente afectada. En el Perú, existe aún la expectativa de su recuperación en años posteriores y se espera que estos establecimientos inviertan en el ámbito tecnológico y ambiental y se mantengan actualizados.

Del análisis sobre el grado de atractividad de la industria, se concluye que este es medianamente alto, destacándose las barreras de entrada y el poder de negociación de los proveedores. Dada la naturaleza del sector se requiere de grandes inversiones en temas de infraestructura y tecnología que pueden limitar la accesibilidad a cualquier nuevo competidor. Asimismo, su público es bastante sensible al precio, al servicio que se le puede ofrecer (que podría determinar su lealtad) y a la infraestructura, por temas de comodidad.

### Capítulo III. Análisis interno

Se realiza un análisis de los factores y actividades claves que generaron valor al servicio ofrecido por el hotel y un mayor entendimiento del manejo de las áreas funcionales con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

#### 1. Descripción de la empresa

El hotel S by Sonic, ubicado en Lima, es uno de los hoteles que responde a las exigencias de sus clientes con servicios de primera calidad. Cuenta con 50 habitaciones y realiza altas inversiones en mantenimiento, mejoramiento de procesos y capacitación para sus empleados.

#### 2. Modelo de negocios (Canvas)

Se desarrolla este modelo para interpretar simplídicamente la razón de ser de S by Sonic y analizar de manera estratégica sus aspectos más importantes.

**Tabla 20. Modelo Canvas**

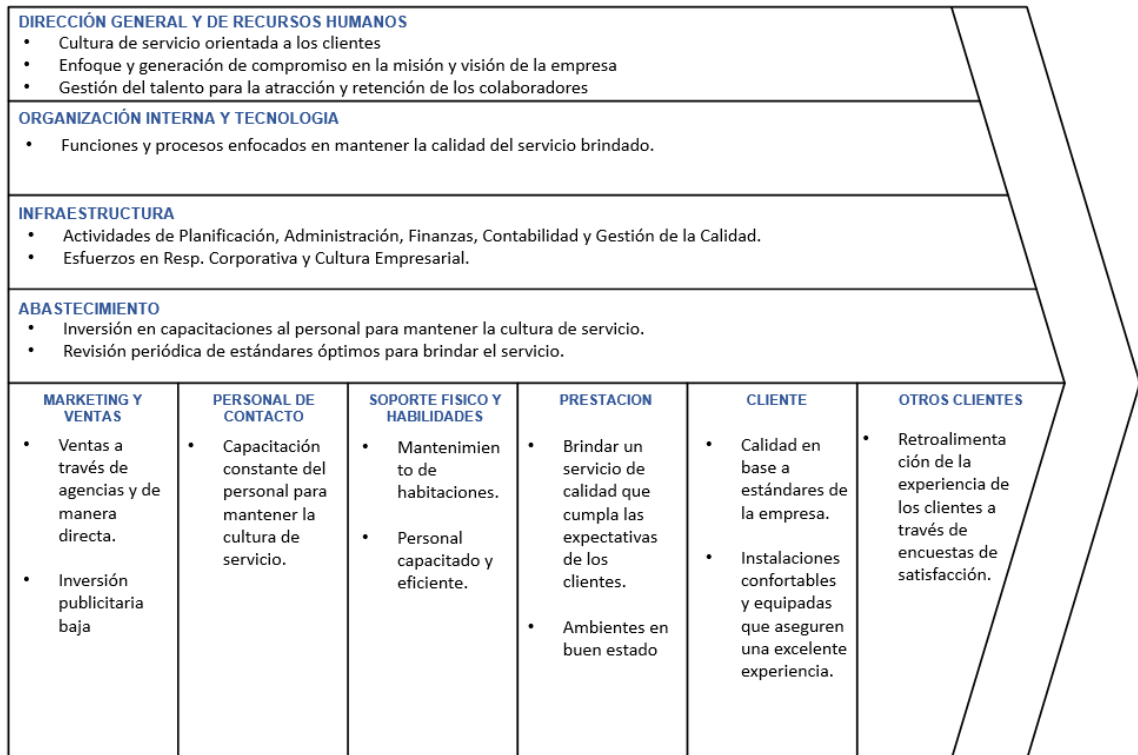
Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con Clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores</li> <li>- Profesionales expertos en administración hotelera.</li> <li>- Agencias de viajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovisionamiento</li> <li>- Información: A través del personal de recepción y agencias de viaje.</li> <li>- Reservación: A través del personal de recepción y agencias de viaje y correo electrónico.</li> <li>- Check-in/check out.</li> <li>- Mantenimiento de las instalaciones.</li> <li>- Pago de servicio.</li> </ul>	Hotel ubicado cerca de las zonas turísticas de la ciudad de Lima, ofrece un servicio de calidad y precio accesible al cliente	Comunicación digital directa con sus clientes a través del envío de promociones personalizadas a sus correos electrónicos	Turistas extranjeros y nacionales que vienen a la ciudad de Lima, por un periodo corto de tiempo, los cuales buscan alojarse en las principales zonas turísticas de la capital
	<b>Recursos claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores capacitados y motivados.</li> <li>- Infraestructura y equipamiento en buen estado.</li> <li>- Marketing</li> </ul>		<b>Canales</b> Directo: a través de llamadas telefónica, y de forma indirecta a través de agencias de viajes	
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de las instalaciones</li> <li>- Marketing</li> </ul>		<b>Estructura de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos por alojamiento</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia 2019

### 3. La cadena de valor

A continuación, se detalla las actividades principales y de apoyo que generaron valor al hotel en el periodo 2014-2019 considerando la teoría de marketing de servicios de Gustavo Alonso (2008).

**Gráfico 1. Cadena de valor**



Fuente: Alonso 2008. Elaboración propia 2020

### 4. Evaluación de la cadena de valor

A partir de la evaluación de la cadena de valor, se identificaron las actividades más importantes y que le generan valor al hotel: infraestructura y ambiente (infraestructura en buen estado e inversión constante en mantenimiento), clientes (por los estándares de calidad) y el abastecimiento (capacitaciones periódicas y estándares óptimos para la prestación del servicio).

**Tabla 21. Evaluación de la cadena de valor**

<b>Actividades de apoyo</b>		
Actividades de apoyo de Dirección General y de Recursos Humanos Actividades		
<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Indicador de la empresa</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>
Cultura de servicio orientada al cliente	Satisfacción del cliente/incremento de ventas	Fortaleza
Enfoque y generación de compromiso en la misión y visión de la empresa	Incremento en las ventas	Fortaleza
Gestionar el talento para la atracción y retención de los colaboradores	N° de renunciaciones/Encuestas de clima laboral	Fortaleza
Organización Interna y Tecnología		
<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Indicador de la empresa</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>
Estructura y funciones alineadas a la prestación de servicios	Evaluación constante del flujo de la prestación de servicios N° de incidencias	Fortaleza
Infraestructura		
<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Indicador de la empresa</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>
Actividades de Planificación, Administración, Finanzas, Contabilidad y Gestión de la Calidad	Rentabilidad	Fortaleza
Esfuerzos en Resp. Corporativa y Cultura Empresarial.	Imagen Corporativa/Reputación	Fortaleza
Abastecimiento y/o Aprovisionamiento		
<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Indicador de la empresa</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>
Inversión en capacitaciones al personal	N° de horas de capacitación/Satisfacción del cliente	Fortaleza
Revisión periódica de estándares óptimos para brindar el servicio	N° de incidencias por temporada	Fortaleza
Actividades primarias – Marketing y Ventas		
<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Indicador de la empresa</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>
Ventas directas y a través de agencias de viajes	N° de habitaciones reservadas por agencia de viajes vrs. N° de habitaciones reservadas por venta directa	Fortaleza
Publicidad	Participación en el mercado	Debilidad
Actividades primarias – Personal de contacto		
<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Indicador de la empresa</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>
Capacitación constante del personal	Inversión por empleado/Encuestas de satisfacción al cliente	Fortaleza
Actividades primarias – Soporte físico y habilidades		
<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Indicador de la empresa</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>
Impulso de los canales directos de ventas a través de soportes digitales	N° de reservas/ventas	Fortaleza
Actividades primarias – Prestación		
<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Indicador de la empresa</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>
Brindar un servicio de calidad que cumpla las expectativas de los clientes	Encuestas de satisfacción al cliente	Fortaleza
Ambientes con infraestructura en buen estado	Estado de las instalaciones	Fortaleza
Actividades primarias – Clientes		
<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Indicador de la empresa</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>
Dar un servicio de calidad en base a los estándares establecidos por la empresa	Encuestas de satisfacción al cliente	Fortaleza
Instalaciones confortables y equipadas que aseguren una excelente experiencia	Estado de las instalaciones/Encuestas de satisfacción al cliente	Fortaleza
Actividades primarias – Otros clientes		
<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Indicador de la empresa</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>
Fomentar la retroalimentación de la experiencia de los clientes a través de las redes sociales y diversos canales de internet	Encuestas de satisfacción al cliente y comentarios en redes o soportes digitales	Fortaleza

Fuente: Alonso 2008. Elaboración propia 2020

## 5. Análisis de áreas funcionales (Amofhit)

Se inicia este análisis revisando a detalle las áreas funcionales que conforman el ciclo operativo de la organización. En cada área se evalúan los aspectos críticos.

### 5.1. Administración y gerencia

La cadena de hoteles S by Sonic es una organización basada en la prestación de servicios de alta calidad, que brinda a sus clientes ambientes en buen estado y precios competitivos. En su estructura organizacional, es liderada por un presidente y 3 altos directivos, acompañados por un grupo humano de 25 empleados. Su cultura empresarial se basa en 4 valores corporativos: orientación al cliente, calidad de servicio, trabajo en equipo y honestidad.

La visión a largo plazo de la gerencia es seguir creciendo y posicionarse en el mercado para lograr mayores ingresos que impliquen mayor rentabilidad y mayor rendimiento del capital invertido; para lograrlo es necesario añadir un valor diferenciador utilizando la tecnología y la innovación.

### 5.2. Marketing y ventas

La estrategia del área de marketing para lograr las ventas meta por periodo fue la venta anticipada de reservas a través de las agencias de viajes, que jugaron un papel importante, pues lograron mantener un mínimo de ocupación del 60 % en los periodos complicados.

**Tabla 22. Porcentaje de inversión en marketing sobre los ingresos**

Porcentaje de inversión en marketing sobre los ingresos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso doméstico en soles	4.265.007	4.810.066	5.468.420	5.693.375	5.658.789	6.088.861
Costo marketing doméstico en soles	59.520	66.960	122.760	186.000	167.400	148.800
Porcentaje de inversión en marketing sobre los ingresos	1,40 %	1,39 %	2,24 %	3,27 %	2,96 %	2,44 %

Fuente: Cesim Simulation 2019. Elaboración propia 2020

### 5.3. Logística y operaciones

El modelo de negocio de S by Sonic está basado en una experiencia confortable para el cliente. El área de operaciones prioriza la calidad del servicio con altos estándares de seguridad y un alto índice de desempeño.



El área de logística y operaciones del hotel es responsable de supervisar y controlar que los empleados brinden un servicio de calidad a los huéspedes, basándose en los manuales desarrollados para cada servicio y verificando de manera oportuna el abastecimiento de alimentos y bebidas. Asimismo, el área realiza un plan anual de mantenimiento preventivo de todas las instalaciones, por lo que su inversión en mantenimiento es alta.

**Tabla 23. Indicadores de operaciones**

Indicadores de Operaciones	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Monto Total en S/.
Costo de Mantenimiento en S/.	186,000	223,200	167,400	223,200	130,200	148,800	1,078,800
Esfuerzos de reducción de costos en S/.	59,520	59,520	59,520	74,400	78,120	78,120	409,200
Ventas anuales en S/.	4,265,007	4,810,066	5,468,420	5,693,375	5,658,789	6,088,861	31,984,517
<b>Ratios</b>							
Mantenimiento / Venta	4.36%	4.64%	3.06%	3.92%	2.30%	2.44%	3.45%
Esfuerzos de reducción / Venta	1.40%	1.24%	1.09%	1.31%	1.38%	1.28%	1.28%

Fuente: Cesim Simulation 2019. Elaboración propia 2020

#### 5.4. Finanzas y contabilidad

El crecimiento en ventas del hotel ha sido variable, debido a que el mercado nacional en los últimos seis años fue sensible al precio y una pequeña alza en este ocasionaba una disminución en la demanda. Por este motivo, en el periodo 2014-2019, la empresa se enfocó en llevar una estrategia de liderazgo en costos, estableciendo una política de gastos generales bajos, revisando de manera minuciosa el presupuesto y reinvertiendo las utilidades, con la finalidad de ofrecer precios iguales o menores que la competencia, sin dejar de generar rentabilidad.

**Tabla 24. Principales indicadores financieros**

Principales Indicadores Financieros	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Liquidez (activo corriente / pasivo corriente)	31.01	36.43	46.41	42.04	37.32	43.28	39.41
Apalancamiento, %	69.86%	53.45%	39.38%	25.30%	13.75%	1.34%	33.85%
Valor de mercado de las acciones, S/.	207.32	234.46	303.57	331.34	343.40	391.46	301.93
Endeudamiento (pasivo/activo)	47.7%	45.6%	43.4%	38.4%	30.8%	26.7%	38.7%
Crecimiento de ventas respecto al año anterior		13%	14%	4%	-1%	8%	8%
EDITDA/ventas	49%	51%	56%	55%	58%	60%	55%
Utilidad operativa/total activos (ROA)	7.9%	8.8%	10.5%	10.8%	11.8%	12.4%	10.4%
Rotación de ventas (ventas/total activos)	0.16	0.17	0.19	0.20	0.20	0.21	0.19
Activo fijo neto/total activos	88%	84%	82%	77%	76%	71%	80%

Fuente: Cesim Simulation 2019. Elaboración propia 2020

Adicionalmente, S by Sonic, hasta el año 2019, ha pagado dividendos correspondientes al 10 % de las ganancias anuales, con el fin de mantener las buenas relaciones con los accionistas y solicitarles aumento de capital en ciertas temporadas para repotenciar el hotel.

## 5.5. Recursos humanos

El departamento de recursos humanos tiene como objetivo desarrollar el potencial humano de cada trabajador, mantener un buen clima laboral y alinear los esfuerzos de los empleados con la estrategia de la empresa.

S by Sonic cuenta con una baja rotación de personal, una fuerte inversión en capacitación y ha logrado fidelizar y mejorar las destrezas de sus trabajadores, necesarias para desempeñarse con eficiencia y eficacia.

**Tabla 25. Principales indicadores de recursos humanos**

Indicadores de RRHH	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Cantidad de Personal Permanente	5	5	5	5	5	5	5
Cantidad de Personal Temporal	0	2	2	3	2	3	2
<b>Gastos de personal y costes directos, S/.</b>							
Sueldo anual del Personal Permanente en S/.	S/ 636,120	S/ 669,600	S/ 691,920	S/ 691,920	S/ 691,920	S/ 714,240	S/ 682,620
Sueldo anual del Personal temporal en S/.	S/ 0	S/ 108,870	S/ 133,257	S/ 178,400	S/ 148,485	S/ 193,104	S/ 127,019
Costo de las capacitaciones anuales en S/.	S/ 35,340	S/ 43,524	S/ 44,640	S/ 69,750	S/ 76,260	S/ 69,750	S/ 56,544
Ventas anuales en S/.	S/ 4,265,007	S/ 4,810,066	S/ 5,468,420	S/ 5,693,375	S/ 5,658,789	S/ 6,088,861	S/ 5,330,753
<b>Ratios</b>							
Sueldos / Venta	14.91%	16.18%	15.09%	15.29%	14.85%	14.90%	15.20%
Capacitacion / Sueldos	5.56%	5.59%	5.41%	8.01%	9.07%	7.69%	6.89%

Fuente: Cesim Simulation 2019. Elaboración propia 2020

## 5.6. Investigación y desarrollo

S by Sonic no cuenta con un área de investigación y desarrollo en el periodo 2014-2019; sin embargo, se espera que para el periodo 2021-2024 esta área se desarrolle, pues será un factor diferenciador importante para el incremento de las ventas de la empresa.

## 5.7. Sistemas de información

S by Sonic sabe que el uso de la tecnología y los sistemas de información permiten a la empresa desarrollarse, mejorar su productividad, dar mayor calidad de servicio e incrementar la competitividad; sin embargo, en el periodo 2014-2019, no se contaba con una página web que atraiga y fidelice clientes. El mayor porcentaje de ventas se obtenía de las agencias de viaje.

## 6. Matriz VRIO - ventaja competitiva

La matriz VRIO (valioso, raro, inimitable, organización) es una herramienta empleada para determinar los recursos y capacidades con los que una organización cuenta para identificar si estos le generan ventaja competitiva sostenida en relación con sus competidores, señalando además fortalezas y debilidades (Barney y Hesterly 2015).

### 6.1. Determinación de la ventaja y estrategia competitiva

Entre el 2014 y el 2019, el hotel se enfocó en desarrollar el talento de sus empleados a través de capacitaciones que fortalecieron la misión y visión, ofreciendo un servicio de calidad sin perder la competitividad en el precio.

Según la matriz VRIO (ver tabla 26), se puede mencionar dos características sostenibles:

- La filosofía de servicio seguida por sus empleados hizo que el hotel pudiera conservar altos estándares de calidad, manteniendo una demanda sostenida.
- El compromiso con la visión y misión traducido en acciones para el mejor servicio ofrecido, puesto que la inversión realizada en mantenimiento se encuentra fortalecida en todos los aspectos y procesos del hotel: personal, logística y servicio al cliente.

**Tabla 26. Matriz VRIO**

Talento	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicancias competitivas
Los líderes invierten en la capacitación de sus empleados	Humano	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Filosofía de servicio seguida por todos los empleados	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

<b>Talento</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valor</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitable</b>	<b>Organización</b>	<b>Implicancias competitivas</b>
Inversión en infraestructura y mantenimiento	Físico	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Compromiso con la visión y misión traducido en acciones para el mejor servicio ofrecido	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
<b>Procesos</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valor</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitable</b>	<b>Organización</b>	<b>Implicancias competitivas</b>
Alianzas con canales	Físico	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
<b>Cliente</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valor</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitable</b>	<b>Organización</b>	<b>Implicancias competitivas</b>
Objetivos enfocados a la satisfacción del cliente	Humano	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Precio competitivo	Financiero	Sí	No	Sí	Sí	Paridad competitiva

Fuente: Barney y Hesterly 2008. Elaboración propia 2020

En conclusión, la ventaja competitiva de S by Sonic en el periodo 2014-2019 se enfocó en ofrecer calidad en los servicios prestados a través del compromiso de los colaboradores, sin poder determinar con claridad su fuente de ventaja competitiva, más allá de tener una orientación a costos bajos.

## 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Se han analizado las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales y cadena de valor plasmadas en la matriz EFI (David 2013):

**Tabla 27. Matriz EFI**

<b>Factores internos claves</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Personal altamente calificado con excelente visión de servicio	0,15	4	0,60
Cuidado de procesos, logística y mantenimiento de la infraestructura con cumplimiento reglamentario	0,20	4	0,80
Ubicación e infraestructura adecuada	0,05	3	0,15
Liquidez que permita cumplir con sus obligaciones	0,15	4	0,60
Visión integradora con énfasis en la calidad y el servicio	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>			
Procesos imitables	0,15	1	0,15
Falta de alianzas (plataformas virtuales, restaurantes, etc.)	0,10	1	0,10
Uso mínimo de tecnología en las instalaciones y procesos	0,15	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2020

El análisis de la matriz EFI es de 2,75; se encuentra por encima del promedio (2,5). Sin embargo, a la fecha el hotel no ha logrado utilizar todas sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno (la diferenciación aun es imitable) y, proyectándose al futuro, necesita tener una ventaja competitiva que lo haga único.

## **8. Estrategia competitiva 2014-2019**

La estrategia adoptada por la empresa fue de enfoque en costos, estableciendo una política de gastos generales bajos, revisando de manera minuciosa el presupuesto y reinvertiendo las utilidades. Esto permitió colocar precios por debajo de lo ofertado en el mercado, debido a la alta competencia y la poca diferenciación, lo que permitió incrementar las ventas rentabilizando el negocio.

## **9. Conclusiones**

La estrategia que S by Sonic adoptó se orientó, principalmente, a establecer un negocio que pudiera competir en un mercado sensible al precio. Si bien no se determinaron acciones para diferenciar al hotel del resto de la competencia, S by Sonic no descuidó la calidad en el servicio y el adecuado mantenimiento de sus instalaciones (elementos aún imitables).

La cadena de valor elaborada determinó que la orientación que tendría que tomar el hotel en los próximos años debería considerar elementos sostenibles que establezcan una diferenciación basada en el desarrollo de tecnología, mejoras en la infraestructura, fortaleciendo todos estos esfuerzos con una excelente atención al cliente, trabajo en equipo y calidad de servicio.

## **Capítulo IV. Estudio de mercado**

El presente capítulo tiene como finalidad investigar el mercado, identificando el perfil del consumidor para conocer sus preferencias, así como determinar la demanda del servicio.

### **1. Objetivo general**

Conocer el mercado del sector hotelero en los principales distritos empresariales de Lima para determinar el perfil del cliente e identificar la demanda para el planeamiento estratégico.

#### **1.1. Objetivos específicos**

- Examinar la oferta hotelera para las categorías de cuatro y cinco estrellas en las cuales se ubica S by Sonic
- Obtener toda la información necesaria que permita determinar el perfil del consumidor del mercado meta a fin de establecer una estrategia de diferenciación orientada a él

### **2. Metodología**

Se analiza la situación actual del mercado hotelero en la ciudad de Lima, cuáles son los distritos que tienen mayor potencial para este sector en base a las diversas características de cada uno y, finalmente, una revisión general con expertos en el rubro, que permita identificar sobre la base de su experiencia las estrategias adoptadas en el crecimiento y posicionamiento de sus hoteles.

#### **2.1. Investigación de fuentes secundarias**

Se ha revisado información difundida por el Mincetur, a través del portal de PromPerú y del INEI, principalmente.

##### **2.1.1. El mercado de turistas en Lima**

Se analizará la demanda hotelera considerando las dos principales fuentes de turismo: visitantes extranjeros (turismo receptivo<sup>1</sup>) y visitantes internos (turismo interno<sup>2</sup>).

---

<sup>1</sup> Registra a los viajeros internacionales que ingresan al Perú por todas sus fronteras (Mincetur 2015)

<sup>2</sup> Actividad realizada por turistas y excursionistas residentes en el Perú (Mincetur 2015)

## 1) Turismo interno

El estudio elaborado por Promperú en el 2018 sobre el perfil del vacacionista nacional que visita Lima (vía transporte aéreo), indica que el 67 % de total son mujeres, la edad promedio es de 40 años, la mayoría pertenece al nivel socioeconómico A/B, que se dedica mayormente a servicios como comercio o ventas. Los destinos turísticos preferidos son Cusco (27 %), seguido de Arequipa (15 %), Piura y San Martín (11 % respectivamente). En promedio, el gasto es de S/ 956 y sus viajes duran aproximadamente 5 noches.

Según McKinsey & Company, debido a la pandemia del Covid-19, a miras de la recuperación del sector turismo, es el turismo interno el que incrementará su demanda mucho más rápido, debido a la cancelación del 90 % de vuelos internacionales (McKinsey y Company 2020).

## 2) Turismo receptivo

El estudio elaborado por Promperú en el 2018 sobre el perfil del turista extranjero que visita Lima indica que, del total de visitantes, el 53 % de ellos se encuentran entre los rangos de edad de 25 a 44 años, poseen estudios universitarios y son trabajadores del sector privado que no tienen hijos; asimismo, indica que el 64 % son hombres. El gasto y estadía promedio por turista es de US\$ 1.207 por 5 noches.

El 84 % de los turistas internacionales ingresó por el Aeropuerto Jorge Chávez y el 20 % proviene de Estados Unidos; el 11 %, de Chile; el 8 %, de Argentina; el 6 %, de Colombia; y el 5 %, de Brasil y España.

Luego de llegar a Lima, un 49 % de turistas extranjeros visitan Cusco, 21 % visitan Puno; 19 %, Arequipa; 17 %, Ica; 16 %, Tumbes; y 12 %, Piura. En su estadía en la capital, los distritos que visitan son: Miraflores (67 %), Lima (62 %), Barranco (27 %), San Isidro (18 %) y el Callao (17 %). Además, gustan de visitar zonas como Larcomar (11 %), la Plaza Mayor de Lima (10 %), entre otros<sup>3</sup>.

Los turistas prefieren las actividades culturales, entre ellas se destacan pasear por la ciudad con (77 %), visitar parques y plazas (59 %); visitar iglesias, catedrales y conventos (33 %), ir a museos (24 %) y visitar inmuebles históricos (19 %).

---

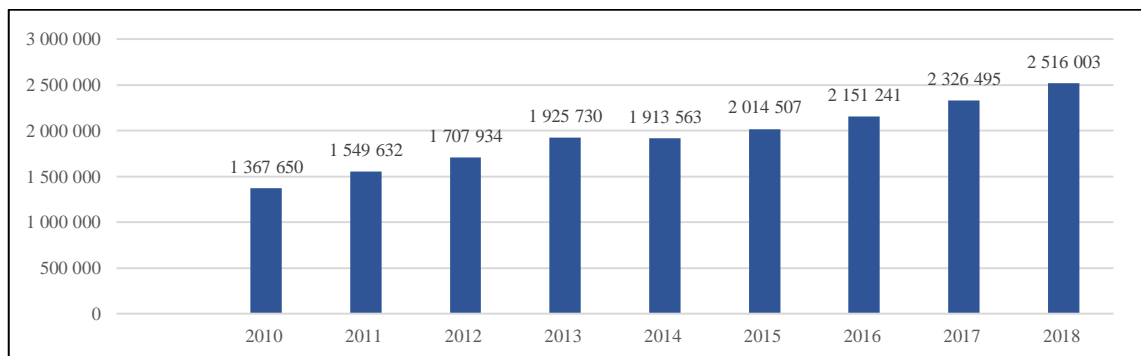
<sup>3</sup> Un turista puede visitar más de un distrito durante su viaje.

Sobre la elección de dónde alojarse, el 27 % de turistas prefirió hoteles de 4 a 5 estrellas; el 22 % eligió hoteles y hostales de 3 estrellas; el 11 % optó por hoteles y hostales de 1 o 2 estrellas; el 13 % se hospedó en casas de familiares o amigos; el 9 % se quedó en albergues y, por último, el 6 % se alojó en casas/departamentos.

El motivo principal de viaje de turistas extranjeros al Perú son las vacaciones, recreación u ocio (61 %); viaje de negocios (20 %); visitas a familiares o amigos (12 %); y educación/capacitación (4 %). Asimismo, Lima recibe el 98 % de turistas extranjeros que vienen al Perú por motivo de negocios.

Tal como se aprecia en el gráfico 2, en el año 2018 ingresaron a la ciudad de Lima 2,516,003 turistas extranjeros por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, cantidad que se ha incrementado en promedio 8 % anual.

**Gráfico 2. Llegada de turistas extranjeros al Aeropuerto Jorge Chávez**



Fuente: Promperú. Elaboración propia 2019

### **2.1.2. El sector hotelero y empresarial en Lima**

El sector hotelero en el país viene creciendo durante los últimos años, tal como se explica en el punto 2 del capítulo II.

En la tabla 28, se puede apreciar que para el mercado de hoteles en las categorías 4 y 5 estrellas en la ciudad de Lima, durante el año 2018, se cuenta con un total de 71 hoteles con una tasa de ocupación promedio de 56,7 %.



**Tabla 28. Estadística de hoteles en Lima para categoría cuatro y cinco estrellas – Año 2018**

Oferta de hoteles en Lima de 4 y 5 estrellas				
Categoría	Cantidad de hoteles	Cantidad de habitaciones	Cantidad de camas	% ocupación promedio
4 estrellas	44	3.621	6.572	55
5 estrellas	27	3.894	6.999	58
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>7.515</b>	<b>13.571</b>	<b>56</b>

Fuente: INEI 2018. Elaboración propia 2019

Lima cuenta con 27 hoteles de 5 estrellas, de los cuales 12 se encuentran en el distrito de Miraflores y 12 se encuentran en el distrito de San Isidro. Cabe indicar que en San Isidro la capacidad es mayor, ya que cuenta con 1.815 habitaciones, mientras que en Miraflores se cuenta con 1.597 habitaciones (Mincetur s.f.).

Asimismo, Lima cuenta con 44 hoteles de 4 estrellas, de los cuales 24 se encuentran en el distrito de Miraflores, convirtiéndose en el distrito que alberga más cantidad de hoteles de esta categoría, seguido por San Isidro que cuenta con 13 (Mincetur s.f.).

Según lo antes mencionado y considerando que el 86 %<sup>4</sup> de hoteles de 4 y 5 estrellas se encuentra en los distritos de San Isidro y Miraflores, y de acuerdo con lo descrito acerca del turismo receptivo, el 27 % de turistas extranjeros prefieren hoteles de estas categorías. (se elimina lo demás).

### **2.1.3. El distrito de Miraflores**

Miraflores es reconocido como un lugar turístico por excelencia del cual se destaca:

- Una ubicación privilegiada, pues tiene como límite natural el océano Pacífico bajo el acantilado de la Costa Verde.
- El centro comercial Larcomar posee una variada oferta comercial y es el único que cuenta con un importante posicionamiento turístico nacional e internacional en Lima.
- Cuenta con tiendas artesanales, galerías de arte y teatros muy concurridos.
- Cuenta con locales de espectáculos como peñas, discotecas, cines, bares, clubes y restaurantes que ofrecen especialidades de la cocina nacional e internacional.

---

<sup>4</sup> El 86 % se calcula dividiendo los hoteles de 4 y 5 estrellas existentes entre Miraflores y San Isidro (24 hoteles de 5 estrellas y 37 hoteles 3 estrellas) entre el total de hoteles de Lima (71).

- El precio promedio de una noche en un hotel 5 estrellas es de S/ 677,96, mientras que en un hotel de 4 estrellas es de S/ 438,09<sup>5</sup>.
- Es el distrito más buscado para oficinas, ya que cuenta con un 25 % de demanda, seguido de San Isidro, San Borja y Surco, todos con un 11 %.

## **2.2. Investigación de fuentes primarias**

### **2.2.1. Entrevistas a expertos**

Se realizaron tres entrevistas: al CEO de la cadena de hoteles Tierra Viva, Rodrigo Lazarte; al gerente de mantenimiento de la cadena de hoteles Westin, Marco Urbina, y a la coordinadora de la carrera profesional de turismo y hotelería en la Universidad Tecnológica del Perú, Rocío Warthon; a quienes se les formularon 24 preguntas (ver anexo 1), de las cuales se destaca lo siguiente:

- Sobre la estrategia
  - Se debe aprovechar la oportunidad de que Lima ya no es más un lugar de paso. La ciudad y el país han desarrollado la gastronomía, comercio (turismo de compras) y otros lugares de interés que hacen que el hotel deba ser el punto de partida para explorar la ciudad.
  - Para que el hotel tenga alta afluencia de huéspedes, entre otros aspectos, tiene que recepcionar tanto al público turístico como al corporativo (de negocios).
  - Trabajar con plataformas digitales aporta una ventaja competitiva importante para el hotel, puesto que brinda mayor apertura al mercado meta y la valoración libre por parte del huésped ayuda a evaluar los servicios ofrecidos y da oportunidades de mejora.
  - Las agencias de viaje *online* han ayudado al desarrollo del mercado turístico tanto en Lima como en otras ciudades del interior.
- Sobre la ubicación
  - Los clientes valoran una “buena” ubicación: accesible a zonas turísticas, cercana de centros comerciales, lugares de entretenimiento y restaurantes que complementen su experiencia de viaje. Asimismo, el hotel debe estar ubicado en una zona con alta afluencia turística.

---

<sup>5</sup> El detalle del precio fue obtenido el día 24 de febrero del 2020 por una reserva vía web (Booking.com) para los días 2 al 3 de marzo del 2020.

- Los hoteles, además de estar ubicados en zonas accesibles y céntricas, deben considerar servicios complementarios y comercios aliados que logren brindar una experiencia integral al turista/huésped (por ejemplo, restaurantes, bares, etc.).
  - La seguridad es uno de los factores decisivos para elegir la ubicación del hotel.
- Sobre la satisfacción al cliente
- Es importante considerar, además de la valoración de estrellas en un hotel, el *guest rating* que permite evaluar la experiencia del huésped (el *feedback* es importante) y, según lo que espera, tener una idea del precio que puede llegar a pagar.
  - Los huéspedes valoran un servicio personalizado.
  - Los clientes valoran su tiempo, por lo que aprecian que el tiempo de espera en la recepción (*check in*, *check out* y otros pedidos) sean mínimos.
  - Para la elección de un hotel, los huéspedes consideran que tanto sus habitaciones como espacios compartidos sean modernos y cumplan con las disposiciones de seguridad y salud.
- Sobre el negocio
- Se consideran como factores importantes para evaluar la rentabilidad de un hotel los ADR (tarifa diaria promedio) y la ocupación.

### **2.2.2. Investigación y observación**

En febrero de 2020, se realizaron visitas a 9 hoteles de 4 estrellas ubicados en el distrito de Miraflores. A partir de la información obtenida (ver anexo 3), se destaca lo siguiente:

- Todos los hoteles se encuentran ubicados en zonas de alto tránsito en Miraflores, con acceso a actividades financieras, áreas de esparcimiento y avenidas principales. Los clientes consideran que el AC Hotel by Marriot posee la ubicación más atractiva de todos los hoteles 4 estrellas (con 9,7 puntos de 10) porque está frente al mar.
- Los hoteles cuentan con infraestructura moderna. Sus zonas comunes cuentan con un diseño propio.
- Todos los hoteles cuentan con restaurante con cocina nacional e internacional.
- Cuentan con espacios recreativos como terraza, gimnasio, piscina, spa, sauna, etc.
- Poseen salas de reuniones y eventos. Algunos de ellos inclusive cuentan con “centros de negocios”, espacios de conectividad que ofrecen computadoras y miniescritorios totalmente accesibles a sus huéspedes.

- Cuentan con estacionamientos, cajas fuertes en las habitaciones, lavandería y zona de planchado; así como servicio a la habitación 24 horas y servicio de transporte privado.
- Algunos hoteles ofrecen beneficios<sup>6</sup> si sus huéspedes reservan habitaciones vía página web, evitando intermediarios y otros *fees*.

Entre las expectativas calificadas por los huéspedes en la página de reserva Booking se encuentran las siguientes:

- La ubicación y la limpieza es un servicio esencial e importante para su estancia.
- El servicio de los empleados se identifica como una característica significativa y marca la experiencia dentro del establecimiento. Asimismo, el *comfort* que ofrecen las habitaciones y áreas comunes son importantes para sus huéspedes.
- Las instalaciones y servicios relacionados representan un plus para los clientes. Este aspecto se considera también en la evaluación de calidad/precio.
- Los huéspedes esperan que los servicios de restaurante sean variados con opciones nacionales e internacionales.

Asimismo, debido a la emergencia sanitaria global, los clientes esperan que los hoteles tomen medidas más estrictas en el servicio de limpieza. Diferentes hoteles del mundo ya se están sumando esta iniciativa como parte de sus procesos cotidianos (Diario Gestión 2020).

### **3. Selección de mercado**

Para realizar la selección de mercado, se siguieron los parámetros establecidos por Kotler y Keller (2006).

#### **3.1. Mercado potencial**

Se ha considerado como mercado potencial la cantidad de turistas extranjeros que ingresan al Perú y se alojan en hoteles de 4 y 5 estrellas. Esta cantidad ascendió a 1.149.052 turistas en el año 2018.

---

<sup>6</sup> Casa Andina, por ejemplo, ofrece un descuento del 10% en sus restaurantes, tarifa preferente, bebida de cortesía y flexibilidad en caso de cambios.

**Tabla 29. Mercado potencial**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cantidad de turistas internacionales que ingresan al Perú	3.163.639	3.214.934	3.455.709	3.744.461	4,032.339	4.419.430
% Turistas que se alojan en hoteles 4 y 5 estrellas	26 %	25 %	23 %	22 %	25 %	26 %
Cantidad de turistas que se alojan en hoteles de 4 y 5	822.546	803.734	794.813	823.781	1.008.085	1.149.052

Fuente: Promperú 2019. Elaboración propia 2020

### 3.2. Identificación del segmento

Para determinar el perfil de consumidor al cual debe dirigirse S by Sonic, se hizo un análisis del potencial de visitantes extranjeros en base a sus motivos de viaje y que se hospedan en hoteles de 4 y 5 estrellas. En la tabla 30 se puede visualizar que del total de turistas que llegan a Lima y que se hospedan en hoteles de 4 y 5 estrellas, el mayor porcentaje de participación corresponde al segmento de negocios con un 52 %, seguido por los turistas que llegan al Perú por vacaciones con un 37 %.

**Tabla 30. Segmentación de turistas en hoteles de cuatro y cinco estrellas**

Motivo	Cantidad	Entrada por Lima	Hospedan hotel 4 y 5	Total	Participación
Vacaciones	2.728.700	52 %	21 %	297.974	37 %
Negocios	629.700	97 %	69 %	421.458	52 %
Visitar a familiares o amigos	503.800	66 %	11 %	36.576	4 %
Asistir a seminarios	126.000	95 %	48 %	57.456	7 %
<b>Total</b>	<b>3.988.200</b>			<b>813.464</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Promperú 2019. Elaboración propia 2020

### 3.3. Mercado disponible

El mercado disponible corresponde a la cantidad demandada de turistas extranjeros de negocios que se hospedan en hoteles de categoría cuatro estrellas, ubicados en la zona empresarial del distrito de Miraflores.

En la tabla 31 se detalla la cantidad anualizada desde el año 2013 hasta el 2018 de turistas extranjeros que se hospedan en hoteles 4 estrellas en el distrito de Miraflores, la cual asciende a 205.829 para este último año.

**Tabla 31. Mercado disponible en Miraflores**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CANTIDAD DE TURISTAS QUE INGRESAN A LIMA POR EL AEROPUERTO JORGE CHAVEZ	1,925,730	1,913,563	2,014,507	2,151,241	2,326,495	2,516,003
% TURISTAS QUE SE ALOJAN EN HOTELES 4 Y 5 ESTRELLAS EN LIMA	30%	29%	27%	24%	26%	27%
<b>CANTIDAD DE TURISTAS QUE SE ALOJAN EN HOTELES DE 4 Y 5 EN LIMA</b>	<b>577,719</b>	<b>554,933</b>	<b>543,917</b>	<b>516,298</b>	<b>604,889</b>	<b>679,321</b>
% DE TURISTAS QUE SE ALOJAN EN HOTELES 4 ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES SOBRE LA CANTIDADE DE TURISTAS QUE SE ALOJAN EN HOTELES 4 Y 5 ESTRELLAS EN LIMA	20%	24%	28%	34%	31%	30%
<b>CANTIDAD DE TURISTAS EN HOTELES DE 4 ESTRELLAS EN MIRAFLORES</b>	<b>113,271</b>	<b>131,199</b>	<b>150,796</b>	<b>175,753</b>	<b>188,568</b>	<b>205,829</b>

Fuente: Promperú 2019. Elaboración propia 2020

### 3.4. Mercado meta

El mercado meta se define como participación del mercado disponible que el hotel espera atender, teniendo en consideración sus ventajas competitivas de excelente ubicación, calidad en el servicio y tecnología.

Lima recibe al 98 % de turistas de negocio, de ellos el 69 % se hospeda en hoteles de 4 a 5 estrellas. Por tal razón, se considera que el mercado meta para el hotel S by Sonic estará conformado por el turismo receptivo y de negocios, con edades entre los 30 y 55 años, quienes reportan, para una estadía promedio de 6 noches, gastos de aproximadamente US\$ 900, estando dispuestos a pagar US\$ 100 por noche.

Como referencia, en la tabla 32, se puede observar la ocupación obtenida en los últimos 6 años de operación.

**Tabla 32. Mercado meta**

#### INFORMACIÓN DEMANDA ANTERIOR

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>DEMANDA HOTEL</b>						
Reservadas hoy	4,038	4,061	4,779	4,139	4,234	4,748
Reservas, temporada pasada	4,797	4,616	4,296	4,090	3,350	3,462
Reservas, hace dos temporadas	3,034	4,825	5,201	5,292	5,195	5,478
<b>TOTAL RESERVAS</b>	<b>11,870</b>	<b>13,502</b>	<b>14,276</b>	<b>13,521</b>	<b>12,779</b>	<b>13,688</b>
<b>% OCUPACIÓN</b>	<b>65.9%</b>	<b>75.0%</b>	<b>79.3%</b>	<b>75.1%</b>	<b>71.0%</b>	<b>76.0%</b>

Fuente: Cesim 2019. Elaboración propia 2020

### 3.5. Análisis de la oferta

En la tabla 33, se presenta la cantidad real de camas ofertadas en hoteles de 4 estrellas en Miraflores entre los años 2013 y 2018. Esta tabla muestra una disminución en el ritmo del crecimiento de la oferta en el distrito; este es un escenario favorable para S by Sonic, debido a la menor presencia de competidores.

**Tabla 33. Oferta de camas entre los años 2013 y 2018 (expresado en miles de unidades)**

Distrito	Histórico de camas					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Miraflores	511	599	665	784	885	923
Variación		17 %	11 %	18 %	13 %	4 %

Fuente: Mincetur 2019. Elaboración propia 2019

### 3.6. Análisis de la demanda del mercado

En la tabla 34, se presenta la cantidad pernoctaciones en hoteles de 4 estrellas en el distrito de Miraflores entre los años 2013 y 2018, y las proyecciones entre los años 2019 y 2024, considerando la caída de la demanda por el efecto del Covid-19.

**Tabla 34. Cantidad de pernoctaciones en hoteles de 4 estrellas (expresado en miles de noches)**

Distrito	Histórico						Proyección					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Miraflores	282	319	353	410	430	458	502	151	251	326	401	477
Variación		13 %	11 %	16 %	5 %	7 %	10 %	-70 %	67 %	30 %	23 %	19 %

Fuente: Cámara de Comercio de Lima 2020, Promperú 2020. Elaboración propia 2020

## 4. Conclusiones

- Se optó por orientar el hotel al segmento de negocios, debido a que este representa el 52 % del total de turistas que ingresan al Perú por el Aeropuerto Jorge Chávez y se hospedan en hoteles de 4 y 5 estrellas.
- A mediano plazo, se visualiza una recuperación lenta pero sostenida de la demanda, por lo cual S by Sonic sigue apostando por mantenerse activo en el negocio.

- Se decidió seguir en la categoría de hoteles de 4 estrellas, debido a que la inversión en mejoramiento de infraestructura es menor a la de un hotel de 5 estrellas. Asimismo, las fuentes primarias revisadas determinaron que los hoteles de 4 estrellas que poseen mayor demanda en el distrito de Miraflores son los que enfocan su valor en la infraestructura, tecnología y en el servicio al cliente.
- De la información levantada en el anexo 3, sobre hoteles de 4 estrellas, se resalta lo siguiente:
  - ✓ Los huéspedes consideran que la ubicación es uno de los mayores atractivos que un hotel puede tener.
  - ✓ Los clientes también consideran importante que el hotel se mantenga limpio, desinfectado, confortable y que la atención por parte de los empleados sea de primera.
- S by Sonic considera importante la adecuación de la infraestructura, que permita cumplir las políticas dispuestas por el Gobierno en torno a la emergencia sanitaria en el país, y la inversión en tecnología, orientada a reducir el contacto social, todo ello con el objetivo de aportar una mejor experiencia a sus clientes y de recuperar gradualmente su confianza.
- S by Sonic espera complementar su estrategia de innovación tecnológica con servicios que logren asegurar el cuidado de la salud y cumplan con las nuevas tendencias sociales originadas a partir de la pandemia del Covid-19 (distanciamiento social, reducción de aforo, desinfección constante, etc.).



## **Capítulo V. Planeamiento estratégico**

En el presente capítulo se pretende definir la estrategia competitiva que seguirá el hotel para el periodo del 01 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2024. Debido a la coyuntura ocasionada por la pandemia del Covid-19 y el cambio que ha generado esta en el mercado, se ha decidido dividir la estrategia en dos etapas: la primera, denominada etapa de contingencia, cuyo periodo de acción será el año 2020 y la segunda etapa es la de reactivación, desde el año 2021 al 2024.

### **1. Visión**

Hacia el año 2030, llegar a ser líder a nivel nacional en el sector hotelero, empleando un estilo moderno e innovador que brinde a sus clientes momentos memorables a través del confort, calidad en el servicio, seguridad y experiencias únicas conectándolo con lo mejor de la cultura y gastronomía peruana.

### **2. Misión**

Ofrecer una propuesta moderna, segura e innovadora, que logre superar las expectativas de los clientes, permitiendo crear valor para sus colaboradores y accionistas.

### **3. Valores**

El hotel mantiene sus valores corporativos desde los inicios de su operación, siendo los que respaldan sus procesos y decisiones administrativas. Estos son: orientación al cliente, calidad de servicios, trabajo en equipo e integridad.

### **4. Objetivo**

Establecer una propuesta innovadora, segura y de alta calidad de servicio al cliente, que permita al hotel continuar con sus actividades y en un futuro continuar con la visión, recuperando la confianza de los clientes para incrementar la demanda.

## 5. Modelo de negocio 2020-2024

El hotel basa su modelo de negocios en el uso de la tecnología, este cambio respecto del modelo anterior significa una forma distinta de interactuar con las principales áreas del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, tomando en cuenta las tendencias globales<sup>7</sup>. Una comunicación a través de aplicaciones con clientes y proveedores, formas de pago dinámicas y una infraestructura tecnológica moderna, deja al hotel en una posición altamente competitiva para enfrentar los efectos que se viven actualmente a causa de la pandemia.

En la siguiente tabla se muestra el detalle del modelo de negocio de S by Sonic.

**Tabla 35. Modelo Canvas 2020 – 2024**

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores</li> <li>- Profesionales expertos en administración hotelera.</li> <li>- Agencias de viajes y operadores de reserva online.</li> <li>- Propietarios de restaurantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento estricto de los protocolos de salud y seguridad.</li> <li>- Aprovechamiento</li> <li>- Limpieza y preparación de habitaciones.</li> <li>- Atención al cliente (Información, reservación, pago, check-in y check-out)</li> <li>- Mantenimiento.</li> <li>- Investigación y desarrollo.</li> <li>- Marketing y establecimiento de convenios corporativos.</li> </ul>	<p><b>Ubicación céntrica y turística, con habitaciones e instalaciones tecnológicas que disminuyan el contacto físico con el personal y precio competitivo. Programa Reward y experiencias a través de sus convenios comerciales.</b></p>	<p>Se potenciará la comunicación con clientes actuales para que utilicen nuestros servicios o los recomienden a otros clientes. Se utilizarán medios digitales para ofrecer una asistencia personalizada y comunicar promociones.</p>	<p>Turismo receptivo, corporativo y vacacional con edades entre los 30 y 55 años quienes reportan, para una estadía promedio de 6 noches, gastos de aproximadamente 900 US\$, estando dispuestos a pagar 100 dólares por noche.</p>
	<p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores capacitados en técnicas de atención y servicio al cliente.</li> <li>- Infraestructura modernizada y equipamiento en buen estado.</li> <li>- Plataforma online de reserva, pago e información clave del hotel.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <p><b>Directo:</b> A través de su página web, su aplicativo o vía llamada telefónica.</p> <p><b>Indirecto:</b> A través de agencias de viajes o plataformas digitales como Booking, Hoteles.com, Expedia, etc.</p>	

<sup>7</sup> A raíz del Covid-19, el nuevo consumidor se enfoca en priorizar su salud e higiene, evita la aglomeración de personas eligiendo el distanciamiento social, el comercio electrónico, opta por el trabajo remoto, etc. (McKinsey y Company 2020).

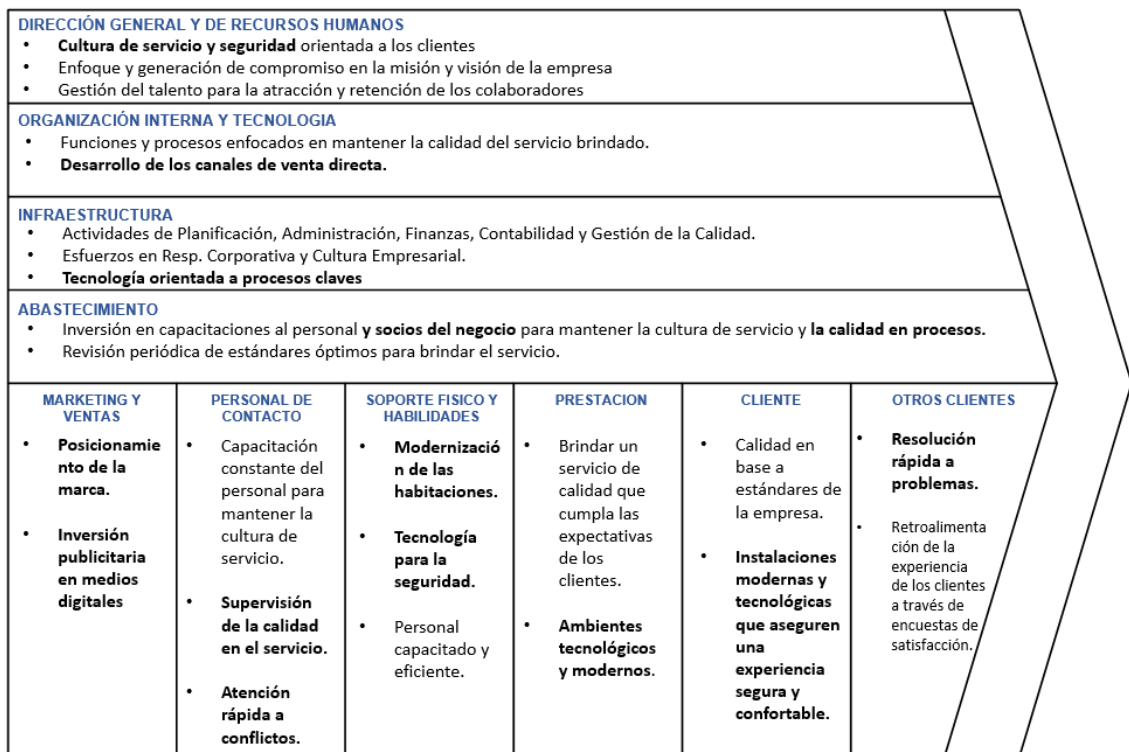
Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<b>Estructura de costos</b> - Innovación tecnológica y del servicio. - Mantenimiento de las instalaciones. - Marketing.		<b>Estructura de ingresos</b> - Ingresos por alojamiento. - Ingreso por alimentación. - Ingresos por alquiler de salón de eventos y salas Coworking. - Servicios varios (telefonía, lavandería, restaurantes, etc.)		

Fuente: Elaboración propia 2020

## 6. Cadena valor

La nueva cadena de valor definida sobre la base de los lineamientos de la estrategia se muestra en el gráfico 3:

**Gráfico 3. Cadena de valor 2020-2024**



Fuente: Elaboración propia 2020

## **7. Etapa de contingencia 2020**

En esta etapa se definen las acciones que S by Sonic seguirá hasta el 31 de diciembre del año 2020, estableciendo estrategias y actividades que logren la continuidad del negocio. Es importante que desde un inicio se tenga un manejo adecuado de la situación, con una comunicación efectiva dentro y fuera de la empresa, y con acciones oportunas.

### **7.1.Objetivo estratégico y de sostenibilidad**

- Minimizar las pérdidas y mantener al personal clave a través de acciones estratégicas en cada una de las áreas principales de la empresa que permitan asegurar la continuidad del negocio.

### **7.2.Supuestos**

- Caída del turismo receptivo hasta el cierre del año 2020.
- Cierre del aeropuerto para salidas internacionales hasta setiembre 2020 con vuelos limitados a algunos países y proceso lento en la recuperación de la confianza para viajar.
- No existen avances sobre la llegada de la vacuna al Perú durante el año 2020.
- El personal acepta la reducción temporal del salario y la suspensión perfecta.
- Estado de emergencia del país se extiende hasta el 31 de diciembre del 2020.
- Arrendatario acepta la disminución del alquiler en un 30 %.

### **7.3.Acciones estratégicas**

#### **7.3.1. Operaciones**

- El hotel dejará de operar hasta el 31 de diciembre de 2020.
- La operación mínima en esta etapa estará a cargo del comité de contingencia (9 empleados).
- Se realizarán mantenimientos mínimos necesarios para conservar los activos.
- Se cumplirán con los protocolos sanitarios establecidos por el Gobierno.

#### **7.3.2. Recursos humanos**

- Ajustar la planilla manteniendo solo a los recursos humanos claves (comité de contingencia en crisis) para el mantenimiento de las instalaciones y la gestión administrativa del hotel:

- Al personal que se mantiene en operaciones se le aplicará una reducción de sueldo hasta el 31 de diciembre del 2020.
- Seleccionar al personal quienes estarían en suspensión perfecta hasta el año antes mencionado (más del 50 % del personal).

### **7.3.3. Marketing**

- Se realizará una inversión mínima en medios, en sitios web de reserva y en la renovación del *merchandising*.
- Mantener comunicación activa en redes sociales y con la base de datos del hotel.
- Reactivar las acciones de marketing un mes antes del inicio de las operaciones.

### **7.3.4. Finanzas**

- Renegociar el contrato de alquiler.
- Renegociar la tasa de interés del préstamo vigente.
- Realizar un plan de pago a proveedores de acuerdo con los contratos renegociados.
- Considerar la propuesta de financiamiento del Gobierno (Programa Reactiva Perú).

## **7.4. Financiamiento**

En el año 2020 se tiene previsto un préstamo del programa Reactiva Perú, cuya finalidad es asegurar la continuidad de la cadena de pagos, debido al impacto de la pandemia. Este ingreso de efectivo servirá para el pago de proveedores y pago de planillas del personal que continúe laborando a lo largo del año.

Se renegociará el préstamo a largo plazo con la finalidad de disminuir la tasa de interés, debido a la coyuntura actual.

## **7.5. Presupuesto**

Se han considerado ingresos proyectados solo en los meses de enero a marzo 2020; a partir del mes de abril no se proyectan ingresos por la coyuntura del país. Asimismo, se consideró un equipo mínimo de personal para el mantenimiento y operaciones básicas.

**Tabla 36. Presupuesto para el año 2020**

<b>Presupuesto 2020</b>	
Ingreso	
Ingreso Bruto Habitaciones	218,472
Ingresos de Alimentos y Bebidas	60,899
Otros ingresos	4,369
Egresos	
Costo de Producción	-254,779
Gastos de Venta	-24,897
Gastos Administrativos	-179,865
Utilidad Operativa	-175,801
Otros ingresos y Egresos	
Intereses y otros	-135,277
Total Flujo Financiero	-311,078

Fuente: Elaboración propia 2020

## **7.6. Análisis financiero**

Este análisis se desarrolla en el capítulo VI.

## **8. Plan de reactivación 2021-2024**

En esta etapa, S by Sonic intentará una recuperación paulatina del mercado, que permita regresar a los niveles de demanda del periodo 2014-2019, a fin de evaluar mejoras y nuevas estrategias al finalizar este periodo.

### **8.1. Estrategia competitiva**

La estrategia a adoptar por S by Sonic será la de diferenciación, basada en el uso de tecnología que logre brindar una experiencia confortable y segura a sus clientes, y que favorezca la disminución del contacto físico acorde a las tendencias de la nueva realidad.

#### **8.1.1. Matriz de alineamiento estratégico**

Se presenta la matriz de alineamiento estratégico, donde se analizan las diez estrategias obtenidas del análisis de la matriz FODA (ver anexo 2) a fin de seleccionar aquellas estrategias que permitan alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

**Tabla 37. Matriz de alineamiento estratégico**

Estrategia	Descripción	Misión	Visión	Obj. Rentabilidad	Obj. Crecimiento	Obj. Sostenibilidad	Resultado
E1	Hacer frente a la demanda y nuevas necesidades orientando recursos a la mejora continua y calidad en el servicio	x	x	x	x	x	5
E2	Inversión en la modernización y adecuación de la infraestructura e implementación de tecnología que cubra las necesidades acordes a las nuevas tendencias.	x	x	x	x	x	5
E3	Participación en el mercado a través de medios digitales para publicidad y plataformas online de reservas.	x	x	x	x	x	5
E4	Mejora de procesos que permitan seguir iniciativas de RSE (ecoamigables, comercio justo, etc.)		x			x	2
E5	Implementación de políticas para la limpieza y desinfección de infraestructura, aplicadas también a lo largo de la cadena valor.	x	x	x	x	x	5
E6	Política de disminución de costos y optimización de recursos para poder sostener el negocio.	x		x		x	3
E7	Establecer políticas y sanciones en caso de incumplimiento de estándares ambientales y funcionales del hotel por parte de empleados, proveedores, etc.	x	x			x	3
E8	Innovación basada en la utilización de tecnología enfocada a la nueva realidad y actuales preferencias del consumidor.	x	x	x	x	x	5
E9	Establecer alianzas con establecimientos gastronómicos. Asimismo, ventas y promociones con las plataformas online de reservas.		x	x			2
E10	Vender (si la demanda no se acerca a los resultados del periodo anterior y la liquidez alcanzó un tope mínimo)			x			1

Fuente: Elaboración propia 2020

Las estrategias seleccionadas en primera instancia son las que tienen como valor final cinco, en este caso la estrategia 1, la estrategia 2, la estrategia 3, la estrategia 5 y la estrategia 8. Asimismo, estas estrategias fueron evaluadas bajo el modelo analítico de Fred David (2013) para seleccionar la más idónea tanto para la misión, visión y los objetivos de S by Sonic, como para el periodo 2020-2024 (ver anexos 4 y 5). La estrategia seleccionada fue la N° 2: Inversión en la modernización y adecuación de la infraestructura e implementación de tecnología, puesto que es la que cubre las necesidades valoradas por los clientes en esta nueva realidad y logrará diferenciar al hotel de sus competidores.

## **8.2.Estrategia corporativa**

S by Sonic optará por la estrategia de desarrollo de producto, pues mejorará el servicio original que ofrecía a sus huéspedes y, a través de la innovación y tecnología, lo adaptará a la nueva realidad para satisfacer sus necesidades.

## **8.3.Objetivos estratégicos**

- Objetivo de rentabilidad: Obtener resultados positivos al cierre del año 2022 y, a fines del 2024, se puedan lograr los resultados obtenidos antes del Covid-19.
- Objetivos de crecimiento: Mejorar la ocupación progresivamente con un mínimo de crecimiento de 20 puntos porcentuales en promedio hasta el 2024 y, a fines de este se pueda alcanzar la demanda obtenida antes del Covid-19.
- Objetivos de sostenibilidad
  - Mantener la misma estructura de costos por los siguientes cuatro años, sin perder la calidad de servicio.
  - Obtener flujos de efectivo positivos, para que la empresa pueda autofinanciarse y no dependa de inyección de capital.

## **8.4.Supuestos**

- En el año 2021 sale a disposición de la población mundial la vacuna contra el Covid-19.
- Reapertura de vuelos para todos los destinos internacionales.
- Los hoteles se convierten en espacios preferidos de refugio contra la rutina originada por el aislamiento social obligatorio.
- Los clientes siguen valorando los servicios con mínimo contacto social.

## **8.5.Escenarios**

- Pesimista: Si en el año 2021 se continuase con el mismo flujo de turismo que se tiene en el último trimestre del 2020, se complicaría la reapertura del hotel y haría que se replantee la estrategia para los siguientes años.
- Esperado: Si, a partir del año 2021, se contase con una demanda que vaya en crecimiento con el pasar de los meses, con mayor confianza por parte del turista para viajar debido a la disponibilidad de la vacuna y la reapertura de todos los vuelos.



- Optimista: Si el año 2021 iniciase con una demanda creciente terminando el año en niveles de demanda iguales a lo obtenido antes del Covid-19, con mayor confianza por parte del turista extranjero, debido a la disponibilidad de la vacuna y la reapertura de los vuelos.

## **Capítulo VI. Planes funcionales y de responsabilidad social**

### **1. Plan de marketing**

Se definirán las estrategias a seguir en el plan de marketing para el periodo 2021-2024, según el resultado obtenido en la matriz de estrategia principal, a fin de establecer acciones que logren recuperar la confianza de los clientes sobre los servicios ofrecidos por el hotel en esta nueva etapa.

#### **1.1 Descripción del servicio**

Los clientes acceden al servicio a través de canales de reservas propios, plataformas web especializadas y agencias de viaje.

El servicio comienza desde que el cliente genera una reserva hasta que llega a las instalaciones del hotel dando inicio a su experiencia. El huésped podrá acceder de manera rápida a su habitación gracias al servicio de *check-in express*; asimismo, podrá disfrutar de servicios complementarios, como restaurante, bar, salas *coworking*; entre otros, los cuales podrán ser contratados desde su *smartphone* gracias al aplicativo móvil de hotel.

#### **1.2 Objetivos del plan de marketing**

Los objetivos cualitativos de este plan se detallan a continuación:

- Conservar la fidelización de los clientes, a través del aseguramiento de una cómoda y segura experiencia durante su estadía
- Mantener el posicionamiento de la marca a nivel nacional como un hotel que prioriza la salud y seguridad de sus clientes y colaboradores

Los objetivos cuantitativos serán los siguientes:

- Mantener un puntaje mayor del 70 % en satisfacción al cliente
- Aumentar el número de seguidores en redes sociales

### **1.3 Formulación estratégica de marketing**

La estrategia se va a formular sobre la base del desarrollo del servicio y la mezcla de marketing, lo cual servirá para evaluar correctamente las necesidades de la empresa.

#### **1.3.1. Estrategia de desarrollo del servicio**

S by Sonic apostará por la mejora del servicio existente, en respuesta al estudio de mercado realizado y considerando las nuevas tendencias. Para llevar a cabo esta estrategia, se implementará como propuesta de valor la modernización de sus instalaciones, el uso de la tecnología para asegurar el cuidado de la salud, recuperando así la confianza de los clientes en el corto y mediano plazo.

#### **1.3.2. Estrategias de la mezcla de marketing**

Se presentan las 8 P del marketing de servicios (Lovelock 2009), cuya mezcla promueve la creación de estrategias viables para cubrir las necesidades de los clientes.

##### **1.3.2.1. Servicio**

El servicio del hotel S by Sonic consiste en brindar hospedaje seguro y moderno a los clientes cumpliendo con el protocolo sanitario sectorial ante el Covid-19 para hoteles categorizados. Para la definición del servicio se considerarán los conceptos de la flor del servicio (Lovelock 2009).

###### **a) Servicio básico**

Servicio de hospedaje, que consiste en el alquiler de una habitación por día, que abarca desde las 15:00 horas y termina a las 12:00 horas del día siguiente. El servicio incluye la limpieza y desinfección de la habitación, suministro de artículos de limpieza personal, cambio de ropa de cama y desayuno.

###### **1) Servicios complementarios de facilitación**

- **Información:** El cliente podrá acceder a la información del hotel de manera directa a través del área de atención al cliente, vía llamada telefónica, correo electrónico, página web y

aplicativo móvil del hotel (ver anexo 6); o de manera indirecta, principalmente a través de agencias de viajes y canales de ventas como Booking, Despegar, entre otros.

- Toma de pedidos (reserva): El personal de atención al cliente registrará el pedido que recibe de manera directa o indirecta.
- Facturación: El personal de atención al cliente brinda el estado de la cuenta con el monto del alojamiento y los costos adicionales incurridos durante la estadía de manera física o virtual, de acuerdo con la solicitud del cliente. Este servicio se realizará de manera directa o indirecta.
- Pago: Se podrá realizar en efectivo o con tarjeta de crédito. Se programarán pagos corporativos para clientes frecuentes y para empresas. Este servicio se realizará de manera directa o indirecta.

## 2) Servicios complementarios de mejora

- *Check-in express*: El cliente podrá realizarlo previo a la llegada al hotel, a través del aplicativo móvil, registrando la información de su documento de identidad. De esta manera, el cliente no necesitará esperar en el *lobby* para ser atendido.
- Atención a consultas: Las consultas serán resueltas por el personal del hotel o la base de datos de respuesta a inquietudes, la cual estará disponible en la página web y en el aplicativo móvil. En el aplicativo móvil se creará un chat virtual para atender las consultas.
- Alimentación: El hotel contará con un restaurante de tipo internacional que operará desde las 6:00 horas hasta las 23:00 horas. El cliente también podrá gestionar pedidos del restaurante a su habitación a través del aplicativo móvil y realizar reservas.
- Televisión por cable y acceso a internet (señal wifi): Serán de libre disponibilidad para el cliente.
- Ambientes *coworking*: Las salas serán de libre uso. En caso se requiera un ambiente personal, tendrá un costo adicional (la disponibilidad, reserva y costo serán consultados a través del aplicativo móvil).
- Transporte: El hotel brindará el servicio de transporte desde el aeropuerto, previa solicitud a través del área de atención al cliente o por el aplicativo móvil. Este servicio tendrá un costo adicional.
- Hospitalidad: El personal mostrará siempre buena actitud y predisposición con los huéspedes, velando por su seguridad, bienestar y comodidad.
- Cuidado: El hotel ofrecerá seguridad y comodidad en todas sus instalaciones. Se brindará cuidado especial a la salud de los huéspedes, a sus bienes personales y en todos los procesos del hotel.

- Excepciones: En caso de que los clientes requieran servicios no descritos anteriormente podrán solicitarlo al área de atención al cliente o por el aplicativo móvil.

### **1.3.2.2. Plaza**

La distribución del servicio de hospedaje se realiza a través de los siguientes flujos:

- Flujo de información y promoción: La información del servicio se brinda a través de los canales de comunicación directos o indirectos.
- Flujo de negociación: El hotel realizará los acuerdos con los clientes precisándose las características del servicio como el número de noches, condiciones de pago, horarios, etc.
- Flujo del servicio: Se realiza desde que el huésped llega a la ciudad de Lima, se traslada al hotel desde el aeropuerto y hace uso del servicio de hospedaje durante las noches acordadas.

### **1.3.2.3. Precio**

Se parte de la estrategia de fijación de precios Lovelock y Wirtz (2009), sostenida en:

- Estrategia basada en costos, indica que el precio mínimo promedio de una habitación, cubriendo los costos variables sería de S/ 111.38 (US\$ 33 al cambio).
- Estrategia basada en el valor considera que el hotel generará valor a través de la implementación de sus servicios y, a su vez, por la modernización de las instalaciones y la aplicación de la tecnología, lo que generará confianza hacia los clientes. Se planteará una tarifa fija y en caso de que el cliente incurra en costos por el uso de servicios complementarios, se facturará lo que corresponda.
- Estrategia basada en la competencia considera los precios del mercado, específicamente de los competidores con ubicación y características similares a la propuesta de S by Sonic. Como se especifica en la tabla 38, el precio promedio de hoteles de 4 estrellas de la competencia directa es de S/ 469 (sin incluir IGV). El hotel, a partir de la información presentada, considerará como tarifa estimada S/ 390 (US\$ 115,5 al cambio).

**Tabla 38. Tarifa estimada basada en la competencia**

Categoría	Hotel	Cantidad de habitaciones	Tarifa Rack año 2020 (*)	Tarifa corporativa (**)	Promedio de competencia directa (en S/)	Tarifa hotel (en S/)
4 estrellas	Radisson Decapolis Miraflores	105	466	442,7	469	390
	Aloft Lima Miraflores	164	467	443,7		
	Four Points by Sheraton	133	372	353,4		
	AC Hotel by Marriot	150	569	540,6		
	Courtyard by Marriot Lima Miraflores	154	471	447,5		

(\*) Precio obtenido el día 26.10.2020 por un día del 5 al 6 de noviembre 2020.

(\*\*) Se considera un descuento del 15 % sobre la tarifa Rack

Fuente: Booking.com 2020

#### 1.3.2.4. Promoción

Se diseñará un plan que resalte la propuesta de valor del hotel y que considere las nuevas tendencias y preferencias de los huéspedes:

- Imágenes y videos del hotel, en los cuales se muestre la implementación de tecnología orientada al cuidado de la salud en todo el flujo del servicio, lo cual generará confiabilidad hacia los clientes. Este material se transmitirá a través de las redes sociales del hotel.
- Se creará el slogan del hotel que englobe la propuesta de valor (tecnológico y seguro).
- A partir de las tendencias de la nueva realidad, el hotel promocionará diferentes conceptos que reflejen alternativas de uso para sus instalaciones.

#### Publicidad

Se llevarán a cabo las siguientes estrategias publicitarias:

- Se actualizará el diseño de la página web y su contenido, a fin de dar a conocer la nueva propuesta del hotel y las acciones que está tomando ante esta nueva normalidad.
- Se realizará un plan de medios que incluya esfuerzos en canales digitales. Se establecerá una comunicación activa en redes sociales.

#### Marketing directo

- Se emitirá información al cliente a través de correos electrónicos, previo registro y autorización del cliente en la página web del hotel.

## Promoción de ventas

Considerando que en esta etapa de reactivación los clientes buscan una alternativa segura para salir de la rutina, S by Sonic lanza al mercado conceptos novedosos que logren reinventar el concepto del espacio y aumentar la demanda.

- El hotel lanzará el concepto: “Trabaja frente al mar” en donde ofrecerá habitaciones con vista al mar para que sus clientes puedan realizar sus labores de manera remota, con la seguridad y comodidad de un hotel de cuatro estrellas. Se establecerán descuentos a partir de cinco días de reserva.
- El hotel lanzará también el concepto: “Escápate de la rutina”, ofreciendo el uso exclusivo del gimnasio, spa, bar y restaurante en la terraza de la habitación.
- Se brindarán descuentos en las tarifas establecidas y servicios complementarios gratuitos a los clientes con más de dos visitas al hotel y que estén inscritos en el programa Rewards (ver anexo 7).
- Se ofrecerán paquetes exclusivos para clientes provenientes del turismo interno, estos incluirán hospedaje, traslados y cenas en los restaurantes más exclusivos de Lima.
- Se realizarán convenios con restaurantes reconocidos en la ciudad, para que los clientes accedan a través de una tarifa especial.

### **1.3.2.5. Proceso**

Las estrategias del proceso del servicio se detallan en el plan de operaciones.

### **1.3.2.6. Entorno físico**

En este punto se evalúan los elementos que darán origen al espacio físico y su aporte a la propuesta de valor del hotel.

#### Entorno físico básico

La infraestructura del hotel contará con una ambientación moderna, acogedora y segura que invitará al descanso y al confort. Las habitaciones con vistas al mar contarán con balcones terrazas que serán acondicionados para atender el servicio de alimentación al huésped y otras actividades de ocio. Asimismo, se incorporarán elementos tecnológicos que mejoren la experiencia de los

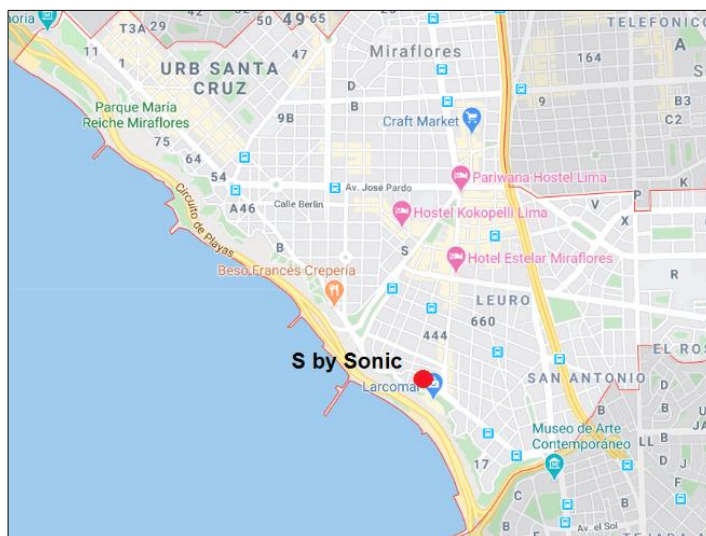
huéspedes en las instalaciones del hotel (se automatizará la apertura para el ingreso a las habitaciones).

#### Entorno físico periférico

El hotel se encuentra estratégicamente ubicado en el Malecón de la Reserva, entre el cruce de las calles Colón y comandante O'Donovan del distrito de Miraflores, por lo que tiene una vista privilegiada hacia el océano Pacífico y con acceso directo al centro comercial Larcomar. Hacia la calle Colón se encuentran dos de los restaurantes más reconocidos de Lima: Maido y Rafael Piqueras, así como locales de uso cultural y de esparcimiento nocturno.

Es importante precisar que en el Malecón de la Reserva solo se encuentran ubicados tres hoteles: JW Marriot y Miraflores Park Hotel (Belmont), ambos de cinco estrellas y el AC by Marriot de cuatro estrellas. Asimismo, se encuentran instituciones como la embajada británica, el Club Social Miraflores, el Colegio Médico y edificios de oficinas y de uso residencial.

#### Gráfico 4. Ubicación de S by Sonic en el distrito de Miraflores



Fuente: Google Maps 2020

#### 1.3.2.7. Personal

Las estrategias, que se encuentran detalladas en el plan de recursos humanos, se basan en lo siguiente:



- Entrenamiento constante del personal: Se desarrollarán las habilidades del personal que logren cumplir con las disposiciones de la nueva realidad.
- Facultar al personal: Se crearán equipos de alto desempeño capaces de liderar cualquier situación colocando como centro al cliente. Los líderes de los equipos empoderarán al personal de contacto.

### 1.3.2.8. Productividad y calidad

En el plan de operaciones se desarrollarán las estrategias para mejorar la productividad y la calidad, las que estarán orientadas a entregar un servicio seguro y de alta calidad con mayor eficiencia.

## 1.4 Cronograma de actividades

El cronograma con actividades detalladas se encuentra en el anexo 6.

## 1.5 Presupuesto de marketing

El presupuesto estará orientado a cumplir con las actividades planteadas en el cronograma de marketing.

**Tabla 39. Presupuesto de marketing**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Actividades del plan de marketing</b>					
Actualización de soportes comunicativos y audiovisuales del hotel (slogan, página web, afiches, fotografías, video del hotel, otros.)	1,250	1,500	10,000	10,000	10,000
Campañas creativas (Conceptos: "Trabaja frente al mar" y "Escápate de la rutina".)	1,800	5,000	12,000	12,000	12,000
Convenios con restaurantes, servicio de tour, traslados.	0	2,500	5,000	5,000	5,000
Realizar encuesta de satisfacción.	0	0	1,000	1,000	1,000
<b>Subtotal USD</b>	<b>3,050</b>	<b>9,000</b>	<b>28,000</b>	<b>28,000</b>	<b>28,000</b>
<b>Tecnología e Innovación</b>					
Suscripción a sitios web de reserva de hospedaje (canales indirectos).	750	3,000	3,000	3,000	3,000
Suscripción en búsqueda de Google.	500	2,000	2,000	2,000	2,000
<b>Desarrollo del aplicativo móvil</b>	<b>0</b>	<b>4,000</b>	<b>6,000</b>	<b>8,000</b>	<b>8,000</b>
<b>Subtotal US\$</b>	<b>1,250</b>	<b>9,000</b>	<b>11,000</b>	<b>13,000</b>	<b>13,000</b>
<b>Total USD</b>	<b>4,300</b>	<b>18,000</b>	<b>39,000</b>	<b>41,000</b>	<b>41,000</b>

Fuente: Elaboración propia 2020

## **2. Plan de operaciones**

El plan de operaciones ha sido diseñado para establecer los recursos necesarios (humanos, materiales y tecnológicos) que el hotel requiere para su correcto y eficiente funcionamiento.

- Objetivo general: Lograr satisfacer al cliente con un servicio seguro, tecnológico y de calidad a partir de procesos y estándares que permitan llevar un control eficiente de los costos.
- Objetivos específicos
  - Mantener los indicadores de gestión y calidad en constante monitoreo y siempre a niveles por encima del 90 % de cumplimiento.
  - Tener un control rígido de los indicadores, políticas y procesos de seguridad que permitan llevar los niveles de incidencias a cero.
  - Medición mensual de todos los equipos a través de indicadores y políticas preventivas para la minimización de riesgos y fallas.
  - Lograr que una vez cada seis meses se realice el control de los procesos y se valide el cumplimiento con los estándares de calidad y eficiencia.

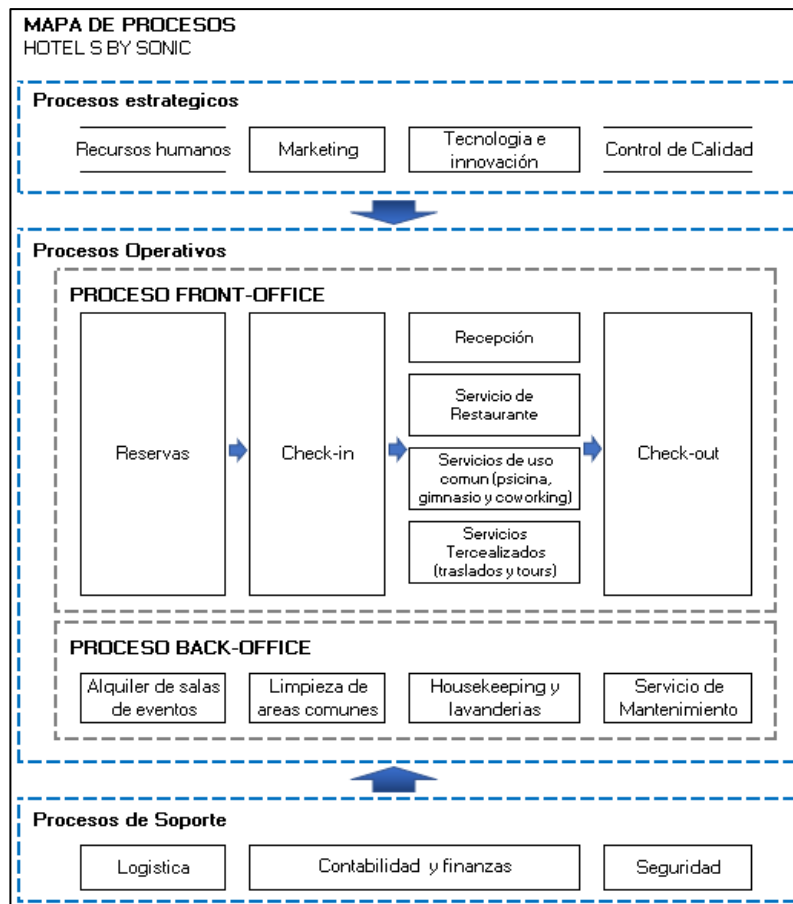
### **2.1.Estrategias de operaciones**

- Establecer los protocolos de seguridad y salud óptimos que brinden la confianza necesaria a los clientes y colaboradores. Estos estarán monitoreados por el comité de contingencia.
- Elaborar e implementar un programa preventivo para el mantenimiento de todos los equipos e instalaciones.
- Controlar y monitorear la logística del hotel estableciendo los niveles óptimos de existencias para poder operar con estándares de calidad.
- Definir los recursos humanos necesarios que permitan realizar todos los procesos establecidos.
- Determinar si los procesos existentes son los adecuados para cumplir con los estándares.
- Establecer los indicadores que aseguren la calidad ofrecida en el servicio.

### **2.2.Diseño de los procesos**

S by Sonic contará con un mapa de procesos claro que permita a los empleados entender el funcionamiento del hotel e identificar sus responsabilidades. En el gráfico 5 se muestra el mapa de procesos del hotel y a continuación, en la tabla 40, se detalla cada uno de estos.

**Gráfico 5. Mapa de procesos**



Fuente: Elaboración propia 2020

**Tabla 40. Detalle de procesos**

<b>Front-office</b>	<b>Reservas</b>
	<p>Se revisará al aforo disponible y permitido.</p> <p>El proceso de reserva inicia con la solicitud del cliente a través de los siguientes canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales de venta directa, ingresando a la página web del hotel.</li> <li>- Por medio de plataformas especializadas como Booking, Hoteles.com, Expedia, etc.</li> <li>- Por medio de agencia de viajes.</li> </ul> <p>A cada cliente se le confirmará la reserva vía email, enviándole también las indicaciones con los protocolos del hotel para antes/durante/después de su visita.</p>
	<b>Check-in</b>
	<p>Se incentivará a los huéspedes a usar el APP para un <i>check-in</i> sin contacto, dándole descuentos o premios por su uso y registro de datos. Además, con el aplicativo, el cliente podrá acceder a la habitación a través la “llave virtual”, que será generada una vez se confirmen los datos de reserva.</p> <p>El ingreso a la habitación es a partir de las 15:00 horas. En caso el cliente quiera hacer uso de la habitación antes, puede revisar el APP y verificar su disponibilidad.</p>

<b>Front-office</b>	<b>Recepción</b>
	La entrada al hotel contará con elementos desinfectantes y personal que dirija el ingreso de clientes. Se dará la bienvenida al huésped. Los clientes que realizaron <i>check-in express</i> pasarán a sus habitaciones. A los demás se les comprobará la reserva y se enviará el equipaje a sus habitaciones. El <i>counter</i> contará con viniles y señalizaciones que logren mantener la distancia entre el personal y los clientes. La atención en la recepción será las 24 horas. Se contará con 3 turnos de 8 horas diarias.
	<b>Servicio de Restaurante</b>
	El servicio de restaurante estará abierto solo para huéspedes del hotel. Puesto que el aforo del restaurante estará restringido, se ofrecerá el servicio a la habitación sin contacto. A continuación, se detallan los horarios: Desayuno: 6:00 a 10:00 horas Almuerzo: 12:00 a 15:30 horas Cena: 17:00 a 23:00 horas El registro de pedidos se hará a través del APP o la recepción.
	<b>Servicios de uso común (piscina, sauna, salas de evento y gimnasio)</b>
	Las áreas comunes son de uso exclusivo de los huéspedes del hotel.
	<b>Servicios Tercerizados (traslados y tours)</b>
Se ofrecerá el servicio de traslados con costo adicional, previa solicitud a través del área de atención al cliente o por el aplicativo móvil.	
<b>Check-out</b>	
El check out es a medio día. En caso el cliente quiera hacer uso de la habitación después, puede revisar en el APP o consultar en el counter. El proceso se realiza mediante el APP, en donde el cliente indica la hora que se va a retirar o si desea ayuda con el equipaje. El huésped revisa el listado de sus consumos realizados e indica la forma de pago. Si el pago es con tarjeta lo puede realizar en el APP y si es en efectivo debe dirigirse al counter.	
<b>Back-office</b>	<b>Alquiler de salas de eventos</b>
	El alquiler de las salas se puede realizar por medio de la página web o en comunicación directa con la recepción. Los horarios disponibles serán de lunes a sábado desde las 08:00 a las 21:00 horas. Se contará con una persona encargada de organizar los eventos de acuerdo con los requerimientos del cliente
	<b>Limpieza de áreas comunes</b>
	La limpieza de las áreas comunes se realizará diariamente. Se llevará a cabo un plan de trabajo para indicar las zonas de limpieza y los horarios en los que se realizarán las labores. Este plan contará con la desinfección de las áreas cada 5 horas. El horario de limpieza será de lunes a domingo desde las 08:00 a las 20:00 horas.
	<b>Housekeeping y lavanderías</b>
	<b>Housekeeping:</b> Nuestro personal contará con vestimenta que logre cubrir todo su cuerpo. Además, contarán con guantes, tapabocas y cobertores faciales. La limpieza y desinfección de las habitaciones se realizará de manera diaria. Se tendrán dos turnos de trabajo.
	<b>Servicio de lavandería:</b> Se realizará diariamente el lavado de las sábanas, colchas, toallas de las habitaciones, mantelería, servilletas del restaurante y los uniformes de los empleados del hotel. En caso el cliente requiera el servicio de lavandería, lo puede solicitar por el APP o por medio del counter. Este servicio es de pago.
<b>Servicio de mantenimiento</b>	
Se llevará a cabo un plan de mantenimiento preventivo, que permita tener en óptimas condiciones los equipos y ambientes del hotel. El encargado de mantenimiento estará atento a cualquier imprevisto que ocurra en el hotel, realizará las coordinaciones con las empresas responsables para asegurar que se cumpla el plan tanto en plazo como en costo.	

Fuente: Elaboración propia 2020

### 2.3. Diseño de las instalaciones

Se ha considerado adecuar y modernizar el hotel para que tenga un estilo seguro, tecnológico y de confort que cumpla con las necesidades de la nueva realidad. S by Sonic tiene un área de terreno de 800 m<sup>2</sup>, 3 sótanos y 7 pisos. El hotel cuenta con 50 habitaciones (10 habitaciones por

piso aproximadamente). Adicionalmente, el hotel cuenta con 2 salas de eventos, un restaurante, un bar, una sala de *coworking*, piscina y gimnasio cuya ubicación y distribución se detalla a continuación:

- En el sótano 03 se encuentra el cuarto de bombas en un área aproximada de 80 m<sup>2</sup>. Bajo el cuarto de bombas se ubican 03 cisternas, 02 de abastecimiento de agua y 01 contraincendios. En el área restante se encuentran los estacionamientos para empleados.
- En el sótano 02 se ubican los estacionamientos exclusivos para huéspedes.
- En el sótano 01 se sitúan las oficinas administrativas, el comedor y vestuario de empleados y las 02 salas de eventos con capacidad para 100 personas cada una (existe la opción de transformarse en un gran salón de eventos si se unen estas dos salas).
- En el piso 01 se encuentra el ingreso principal del hotel, el cual va directo a la sala de recepción y al *lobby* principal. A la derecha del ingreso se ubica el restaurante con capacidad para 100 personas y un bar con capacidad para 20 personas. Al lado izquierdo se ubica la sala *coworking* con capacidad para 30 personas y en la parte posterior, el tóxico, la zona de carga/descarga, el depósito de maletas y el cuarto de control, en donde se monitorean las cámaras del hotel y se controla el funcionamiento de los equipos mecánicos.
- El piso 02 está destinado para las actividades físicas, de descanso y de relajación: la piscina temperada y el gimnasio. Los dos ambientes tendrán un solo ingreso principal.
- Los pisos del 03 al 07 son exclusivos para habitaciones. Cuentan con 10 habitaciones por piso (06 dobles y 04 simple). Cada piso cuenta con 5 habitaciones que gozan de balcón terraza con vistas al mar. Las habitaciones están equipadas con un amplio closet, un escritorio, una caja fuerte y un espacioso baño. Cada piso cuenta, además, con un depósito para los equipos, materiales y productos de limpieza exclusivos del *housekeeping*.

### **2.3.1. Proceso de recepción**

El proceso se inicia con la llegada del huésped al hotel. Después de la bienvenida, el personal invitará al huésped a realizar los protocolos de desinfección, según la normatividad que se encuentre vigente. El cliente tiene la opción de subir directamente a su habitación abriendo la puerta con su celular. En caso tenga consultas podrá solicitar ayuda al personal de recepción.

La recepción debe verificar los datos que el cliente ha colocado en el APP antes de su ingreso al hotel. En caso de que exista alguna observación, ni bien el huésped se encuentre en el hotel, se le consultará sobre la misma.

La información sobre el horario del restaurante, gimnasio y piscina, así como el servicio de internet, se encuentran en el APP y también la puede proporcionar la recepción.

Adicionalmente, la recepción debe atender lo siguiente:

- Dar avisos de interés al huésped
- Custodiar el equipaje y objetos valiosos
- Atender cambios de habitación en caso exista algún problema
- Entregar correspondencia

El horario de atención es de 24 horas. Se cuenta con 4 personas responsables de realizar el servicio en tres turnos de 8 horas cada uno. El primer turno empieza a las 06:00 y termina a las 14:00 horas; el segundo turno empieza desde las 14:00 hasta las 21:00 horas y el último turno empieza a las 21:00 y termina a las 06:00 horas. Los descansos son alternados y los turnos son rotativos.

### **2.3.2. Proceso de *housekeeping***

El proceso se inicia verificando el plan diario diseñado en el sistema, en el cual se priorizará lo siguiente:

- 1.4. Las habitaciones ocupadas y que requieren la limpieza diaria. Se coordinará con el cliente el horario adecuado que no interrumpa sus actividades.
- 1.5. Las habitaciones que cuentan con *check-in* en el día, dando prioridad a los que han solicitado ingresar antes.
- 1.6. Las habitaciones que tienen programado el *check-out* en el día, pero que no tienen programado un *check-in*.

La actividad se realizará en 2 turnos: de 07:00 a 15:00 horas y de 15:00 a 23:00 horas. En el primer turno se realizará la limpieza general de todas las habitaciones ocupadas y en el segundo se realizará la limpieza de las habitaciones que han sido desocupadas después de las 15:00 horas.

El servicio se inicia abriendo cortinas y ventanas para ventilar la habitación, luego se recogerán únicamente la ropa de los huéspedes (no está permitido tocar joyas, objetos de valor o dinero). Se cambiarán sábanas y toallas en caso el huésped lo requiera (en la APP, el huésped puede indicar si desea cambiarlas o no), aspirarán, limpiarán y desinfectarán los adornos, espejos, vidrios, los muebles de la habitación y el baño. Se colocarán los implementos de higiene que ofrece el hotel

como champú, jabón, reacondicionador, papel higiénico, etc. Se cambiarán las bolsas de basura de los baños y, finalmente, se rociará ambientador desinfectante en toda habitación.

### **2.3.3. Proceso de atención del restaurante**

El proceso de atención del restaurante se inicia con la recepción del cliente y la asignación de la mesa. Enseguida, se acerca un mozo para tomar la orden y brindar sugerencias de la carta; el mozo toma el pedido con una tablet y este es recepcionado por el encargado de la cocina. Una vez que la orden esté lista se le envía un mensaje al mozo, el cual recoge los platos y los lleva a la mesa que corresponda.

La cuenta se solicita por medio de un aparato electrónico que está colocado en la mesa; una vez que el cliente la solicita, inmediatamente se acerca un mozo a su mesa. El pago puede realizarse al contado, con tarjeta o indicando el número de habitación.

La atención del restaurante será de lunes a domingo desde las 06:00 horas hasta las 23:00 horas.

El restaurante principal que se encuentra ubicado en el primer piso frente al mar es un espacio moderno e informal de comida nacional e internacional. Contará con una amplia cocina que también abastecerá al bar para la preparación de piqueos y comida ligera; a los salones de eventos para atender los *coffee breaks* y a las habitaciones.

### **2.4. Actividades preoperativas**

Entre las actividades preoperativas que debe realizar la empresa antes de poner en funcionamiento el hotel se encuentran las siguientes:

- Contratar arquitectos e interioristas para la adecuación y modernización del hotel
- Contratar a las empresas proveedoras de decoración, mobiliario y de sistemas de automatización para las habitaciones
- Realizar un estudio financiero
- Elaborar un listado de proveedores para el abastecimiento de bebidas, alimentos, materiales de limpieza y útiles de oficina
- Mejorar el manual de operación y funcionamiento existente

## 2.5. Presupuesto del plan de operaciones

Se detalla el presupuesto para las propuestas operativas.

**Tabla 41. Presupuesto del plan de operaciones**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Presupuesto actividades operativas</b>					
Pago de alquiler	96,444	137,778	137,778	137,778	137,778
Servicios de luz y agua	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Información & Telecom Systems	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Seguros	25,000	25,250	25,755	26,270	26,796
Gastos Habitaciones	16,925	61,613	94,276	118,774	121,009
Costos de Alimentos y Bebidas	16,443	51,979	79,535	100,202	102,087
Gastos varios	1,966	6,363	9,736	12,265	12,496
Mantenimiento	4,256	15,056	23,038	29,024	29,571
Servicios varios	1,986	7,026	10,751	13,545	13,800
<b>Cumplimiento del protocolo de Bioseguridad</b>					
Desinfección, desinsectación y desratización	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
EPP		800	800	800	800
Artículos de limpieza		1,200	1,200	1,200	1,200
<b>Total US\$</b>	<b>196,021</b>	<b>340,065</b>	<b>415,869</b>	<b>472,858</b>	<b>478,536</b>

Fuente: Elaboración propia 2020

## 3. Plan de recursos humanos

Este plan se concentrará tanto en cubrir los recursos humanos necesarios para el funcionamiento del hotel como en el desarrollo de las habilidades de los empleados que logren asegurar los estándares de calidad establecidos para esta nueva etapa.

### 3.1. Objetivos del plan de recursos humanos

- Objetivo general: Establecer el recurso humano necesario según los espacios de funcionamiento del hotel y su aforo, así como la implementación de acciones para incrementar la productividad de los empleados
- Objetivos específicos
  - Posicionamiento en el mercado: servicio de calidad, seguro y tecnológico
  - Nivel de clima laboral al 75 % de satisfacción como mínimo
  - Mantener una planilla saludable (rentabilidad)



### 3.2. Estructura organizacional

Las disposiciones de la nueva realidad generarán automatizaciones en algunos servicios ofrecidos por el hotel. Por ello, se contará con un organigrama conformado por seis departamentos: la gerencia general, gerencia de operaciones, el departamento de administración y finanzas, la gerencia de desarrollo comercial e innovación, el departamento de gestión humana y responsabilidad social empresarial y el departamento de alimentos & bebidas. Se espera que los integrantes de cada área tengan experiencia dentro de la industria hotelera. La tabla 42 presenta el número de integrantes por departamento.

**Tabla 42. Personal según departamento – Hotel S by Sonic**

Gerencia General	1	Operaciones	10	Desarrollo Comercial e Innovación	4	Admin. y Finanzas	2	Gestión Humana y RSE	1	A&B	7
Gerencia	1	Gerencia	1	Gerencia	1	Analista de Finanzas y tesorería	1	Analista	1	Chef	1
		Housekeeping	3	Jefe de IT e Innovación	1	Jef. Logística	1			Cocinero	2
		Recepción	2	Coord. MKT	1					Camarero	2
		Sup. de piso	1	Analista Revenue Mgmt	1					Cajero	1
		Atención al cliente	1							Barman	1
		Botones	2								

Fuente: Elaboración propia 2020

Para asegurar la calidad y la eficiencia en el servicio, se establecerán perfiles de empleados según el puesto. Asimismo, en el anexo 9, se definen las competencias necesarias para todos los puestos según el modelo de Marta Alles (2005), las cuales están divididas por competencias de acuerdo con la cultura del hotel y sus valores. Luego, se considerarán las competencias de acuerdo con el puesto y, por último, se sumarán los años de experiencia (experiencia en el sector para gerencias y jefaturas, y para puestos operativos, experiencia en el manejo de tareas).

### 3.3. Iniciativas y acciones

Se detallan las iniciativas que asegurarán el cumplimiento de los objetivos establecidos. Como se ha mencionado, tanto los objetivos como las acciones se orientarán a desarrollar habilidades en

los empleados en metodologías de atención al cliente para asegurar un servicio seguro y de calidad.

- Acción 1: Mejorar las habilidades de los empleados con iniciativas del ISO 9001 y disposiciones sanitarias establecidas por el Gobierno
  - Iniciativa 1: Asegurar que el programa de inducción incluya iniciativas de calidad y seguridad
  - Indicador 1: 100 % de la población laboral nueva es capacitada por un mínimo de 2h en temas de calidad
  - Iniciativa 2: Instituir el programa de formación para empleados y socios de negocio, realizando sesiones digitales cada 6 meses
  - Indicador 2,1: 80 % de asistencia de empleados y socios de negocio
  - Indicador 2,2: 80 % de empleados certificados (nota aprobatoria es de 90/100)
  
- Acción 2: Establecer un flujo continuo de comunicación que logre resolver dudas sobre las nuevas disposiciones y proyectos de clima
  - Iniciativa 3: Reuniones semanales para la revisión de nuevas acciones y revisión de los reportes de incidentes
  - Indicador 3,1: 95 % de la población laboral participa en reuniones informativas
  - Indicador 3,2: 100 % de cumplimiento de las normas y protocolos establecidos por el Gobierno
  - Iniciativa 4: Campañas de comunicación para empleados sobre políticas y valores del hotel
  - Indicador 4: Encuesta de clima laboral
  
- Acción 3: Desarrollar una evaluación de puestos, salarios competitivos y beneficios (bonos y recompensas) brindados
  - Iniciativa 5: Utilizar la data de CompAnalyst para evaluar la información del mercado según el puesto. Asimismo, actualizar los MOF en caso ser necesario
  - Indicador 5: 100 % de puestos evaluados y actualizados
  
- Acción 4: Cumplir con el presupuesto asignado
  - Iniciativa 6: Monitoreo constante del presupuesto de recursos humanos y su planilla
  - Indicador 6: Presupuesto anual

### 3.4. Plan de implementación y monitoreo

El plan incluirá como primera acción el proceso de definir las competencias según el puesto (a través de actualizaciones del manual de organización y funciones [MOF]), para brindar a los líderes y reclutadores el perfil actualizado del puesto. A la par, se seguirá desarrollando el programa de inducción a nuevos empleados y cada seis meses el programa de calidad para empleados y socios de negocio (proveedores), con el fin asegurar una operación segura y, por ende, conservar los niveles de calidad del hotel.

Las campañas de comunicación se utilizarán para brindar mensajes, conceptos y ejemplos de cómo los valores se pueden demostrar en todos los procesos de un puesto. Se utilizarán afiches en áreas comunes y pizarra de mensajes.

El cumplimiento de las acciones mencionadas se dará a través del cronograma de recursos humanos (ver anexo 11).

### 3.5. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para los próximos años. Este tendrá la partida de nómina (según las necesidades de cada área) con un incremento salarial de 1 % anual.

**Tabla 43. Presupuesto anual del plan de recursos humanos**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Presupuesto actividades</b>					
Inducción y Capacitaciones	0	3.500	3.500	3.500	3.500
Evaluación de clima y posiciones	0	3.000	3.000	3.000	3.000
Otras Actividades	0	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Subtotal USD</b>	<b>0</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>
<b>Nómina</b>					
Atención al Cliente	64.388	130.577	131.883	133.202	134.534
Alimentos y Bebidas	18.121	73.941	74.681	75.428	76.182
Administración	154.865	246.471	248.936	251.425	253.940
<b>Subtotal USD</b>	<b>237.374</b>	<b>450.990</b>	<b>455.500</b>	<b>460.055</b>	<b>464.655</b>
<b>Total USD</b>	<b>237.374</b>	<b>458.990</b>	<b>463.500</b>	<b>468.055</b>	<b>472.655</b>

Fuente: Elaboración propia 2020

## 4. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC)

Este plan se orientará a asegurar que los procesos seguidos por S by Sonic cumplan responsablemente con los objetivos de la empresa, sus accionistas y la sociedad.

#### 4.1. Objetivos del plan de RSC

- Objetivo general: Apoyar la iniciativa innovadora del hotel a través de acciones que logren involucrar a la mayoría de sus *stakeholders*, creando una cultura de sostenibilidad, desarrollo de la comunidad y optimización de recursos
- Objetivos específicos
  - Posicionamiento en el mercado como una empresa socialmente responsable
  - Cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (Naciones Unidas 2020) y recomendaciones de las Naciones Unidas

#### 4.2. Alineamiento a la estrategia del hotel

Las iniciativas del plan atenderán cuatro compromisos básicos que rescatan las siguientes acciones:

**Tabla 44. Compromisos e iniciativas**

Compromisos	Iniciativa de RSC	Enlace con los objetivos de las Naciones Unidas	Indicador
Desarrollo de las capacidades del personal y proveedores	I1: Convenios con los principales Institutos y Universidades para descuentos en programa de estudios para empleados y familiares.	Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Encuesta de clima laboral
	I2: Capacitaciones para proveedores en temas de formalización y desarrollo de negocio (en alianza con la red de negocio de Mujeres Coraje <sup>8</sup> ).	Contribución: Objetivo 4: Educación de calidad	Nº de capacitaciones realizadas
Responsabilidad hacia los clientes	I3: Ofrecer a los clientes alimentos de calidad y opciones naturales que logren contribuir con el cuidado de su salud.	Contribución: Objetivo 3: Salud y bienestar	Encuestas de satisfacción
	I4: Brindar a los huéspedes opciones tecnológicas seguras que logren contribuir con la energía sostenible y no contaminante.	Objetivo 7: Energía accesible y no contaminante	<i>Reviews</i> en plataformas de reserva
Responsabilidad con el patrimonio de los accionistas	I5: Representación responsable del hotel ante la sociedad.		Reportes financieros anuales
	I6: Transparencia en procesos financieros, de inversión y manejo de la compañía.		
	I7: Integridad en los informes financieros.		
Cuidado de la comunidad y medio ambiente	I8: Campañas de ahorro de agua y energía orientada a los huéspedes del hotel.	Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción responsable Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos	Memoria anual de la empresa
	I9: Convenio con Kimberly Clark y Mepso para integrar la campaña “Recíclame, cumple tu papel” (Mepso, Salud Ocupacional 2020) y orientarla al back office y huéspedes.		Kg. de material reciclado

Fuente: Elaboración propia 2020

<sup>8</sup> Capacitaciones digitales gratuitas en temas de negocio.

### **4.3.Resultados**

El desarrollo de estas iniciativas permitirá que todos los grupos de interés de S by Sonic establezcan expectativas positivas sobre el hotel y su accionar:

- Huéspedes: Promover relaciones confiables y próximas, incrementando la imagen positiva y reputación
- Colaboradores: Potenciar iniciativas que desarrollen sus capacidades y logren mejorar su calidad de vida
- Proveedores/socios de negocio: Promover el desarrollo y la inclusión financiera
- Comunidad: Promoción de programas que ayuden a cuidar al medio ambiente y que les permitan vivir de manera sana y responsable

### **4.4.Cronograma de actividades**

El cronograma de actividades contempla las iniciativas establecidas según grupo de interés a atender. Asimismo, se comparten actividades con el área de recursos humanos. El cronograma anual detallado se encuentra en el anexo 12.

### **4.5.Presupuesto**

Durante el periodo 2021-2024, no se contará con una partida específica para responsabilidad social. La mayoría de sus acciones se realizarán en alianza con socios estratégicos o estarán compartidas en el presupuesto de recursos humanos.

## **5. Plan financiero**

El presente capítulo tiene como objetivo poder analizar los estados financieros proyectados de la empresa en un periodo de cinco años, a fin de poder tomar decisiones sobre refinanciamientos, ajustes de costos, proyecciones y pagos, y así generar valor a la empresa.

Para ello se han establecido diversos supuestos de acuerdo con la coyuntura, así como objetivos alineados con las estrategias planteadas en la presente tesis.

## 5.1. Objetivos del plan financiero

Los objetivos del área de finanzas se basan en tres pilares que se consideran fundamentales para el desarrollo de la empresa en el tiempo: rentabilidad, liquidez y sostenibilidad.

**Tabla 45. Objetivos financieros**

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicador
Rentabilidad	Maximizar la rentabilidad de la empresa a través de la ejecución del plan estratégico Renegociar con los bancos los préstamos y mejorar las tasas	Margen de rentabilidad sobre ingresos totales
Liquidez	Mantener el flujo de caja positivo	Ratio: Porcentaje sobre los ingresos de las cuentas por cobrar menor al de las cuentas por pagar
Sostenibilidad	Identificar las necesidades financieras actuales y futuras	ROE ROA EBITDA

Fuente: Elaboración propia 2020

## 5.2. Supuestos

- Se evaluará un plan de contingencia para el primer año y uno de reactivación para los siguientes 4 años.
- Todos los montos del plan financiero están expresados en dólares americanos.
- El tipo de cambio empleado es de 3,375 soles por dólar americano.
- Se considera un impuesto a la renta de 29,5 %.
- Se ha considerado que en promedio se hospedarán 1,7 personas por habitación, considerando que, de las 50 habitaciones, 35 de ellas son dobles y 15 son simples.
- Se ofrecerán servicios adicionales para generar otros ingresos, como uso de línea telefónica, alquiler de salas de eventos, comisiones por derivar turistas a tour operadores, entre otros.
- Se negoció un 30 % de descuento de alquiler del local, solo para el año 2020.
- Suspensión perfecta y recorte de sueldos solo en el año 2020.
- Préstamo de Reactiva Perú a una tasa de 1,5 % en un plazo de 3 años.
- Refinanciamiento del préstamo a largo plazo para refinanciar la tasa activa.

### 5.3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

#### 5.3.1. Presupuestos

Los presupuestos de las áreas de marketing, operaciones y recursos humanos se encuentran detallados en el capítulo VI.

La inversión se realizará para alinear las estrategias del plan 2021-2024. Esta se presenta en dos partidas, la primera que incluye esfuerzos tecnológicos y la segunda de modernización, para satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes y estar a la altura de los competidores.

El presupuesto de inversión se detalla a continuación:

**Tabla 46. Presupuesto de inversión**

	Unidad	Cantidad	PU \$	Total
<b>Sistemas</b>				
Sistema digital Integrado	glb	1	42,500	42,500
Sistema de Automatizacion	glb	1	12,500	12,500
<b>Muebles y equipos</b>				
Bar Equipamiento y Muebles	glb	1	28,000	28,000.0
Decoraciones Lobby/Comedor/Bar	glb	1	30,000	30,000.0
Oficina equipamiento y muebles	glb	1	7.500	7.500,0
<b>Bioseguridad</b>				
Lavadero en el lobby	und	1	800	800,0
Dispensadores de alcohol en gel	cant	14	20	280,0
Señalización	glb	1	150	150,0
Acrílicos para la recepción	und	1	120	120,0
<b>Monto total de la inversión sin IGV en US\$</b>				<b>121.850</b>
<b>Activos:</b>				
Muebles y equipos			65.500	
Sistemas			55.000	
Bioseguridad			1.350	
<b>Total activos</b>				<b>121.850</b>

Fuente: Elaboración propia 2020

#### 5.3.2. Análisis del punto de equilibrio

En la tabla 47 se muestra el análisis del punto de equilibrio del periodo 2020-2024 elaborado en base al nivel de ocupación requerido para lograr un EBITDA y una utilidad neta mayor a cero y a la vez comparado con el que se estimó se podría lograr en base al planeamiento estratégico realizado. Para todos los años, la estimación de la ocupación está como mínimo un 19 % por encima de lo requerido.

Tabla 47. Análisis del punto de equilibrio

Cálculo del punto de equilibrio	2020	2021	2022	2023	2024
Oferta de noches	18.250	18.250	18.250	18.250	18.250
% de ocupación	12 %	32 %	52 %	67 %	68 %
Demanda de noches	2.268	5.790	9.440	12.178	12.360
<b>Costos fijos</b>					
Nómina de habitaciones	64.388	130.577	131.883	133.202	134.534
Personal de alimentos y bebidas	18.121	73.941	74.681	75.428	76.182
Administrativo y general	154.865	246.471	248.936	251.425	253.940
Pago de alquiler	96.444	137.778	137.778	137.778	137.778
Servicios	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Tecnología e innovación	1.250	9.000	11.000	13.000	13.000
Información & Telecom Systems	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Ventas & Marketing	3.050	9.000	28.000	28.000	28.000
Seguros	25.000	25.250	25.755	26.270	26.796
<b>Costos fijos totales</b>	<b>393.118</b>	<b>662.018</b>	<b>688.033</b>	<b>695.103</b>	<b>700.229</b>
<b>Costos variables</b>					
Gastos habitaciones	16.925	51.814	84.477	108.975	111.161
Costos de alimentos y bebidas	16.443	47.643	77.676	100.202	102.212
Gastos otros ingresos	1.966	5.351	8.724	11.254	11.479
Comisiones de reserva	21.847	66.884	109.047	140.669	143.491
Mantenimiento y bioseguridad	7.256	17.880	26.000	32.089	32.633
Servicios	1.986	6.011	9.800	12.642	12.895
<b>Costos variables totales</b>	<b>66.423</b>	<b>195.582</b>	<b>315.724</b>	<b>405.830</b>	<b>413.871</b>
<b>Intereses</b>					
Total intereses	135.277	138.425	132.286	125.879	119.190
Total intereses	135.277	138.425	132.286	125.879	119.190
<b>Depreciación</b>					
Depreciación	110.222	134.322	134.322	134.322	134.322
<b>Total Depreciación</b>	<b>110.222</b>	<b>134.322</b>	<b>134.322</b>	<b>134.322</b>	<b>134.322</b>
Costo Unitario Variable (CUV)	29,3	33,8	33,4	33,3	33,5
Tarifa Diaria Promedio (ADR)	96,3	115,5	115,5	115,5	116,1
Ingreso adicional por Noche (IPN)	28,8	32,8	32,8	32,8	32,9
Margen de contribución unit. (ADR + IPN) - CUV	95,8	114,5	114,9	115,0	115,6
<b>Análisis del punto de equilibrio</b>					
Costos fijos totales	393.118	662.018	688.033	695.103	700.229
Costos fijos totales (inc. intereses + depreciación)	638.618	934.765	954.641	955.304	953.741
% de Ocupación requerida (EBITDA > 0)	22,5 %	31,7 %	32,8 %	33,1 %	33,2 %
% de Ocupación requerida (utilidad neta > 0)	36,5 %	44,7 %	45,5 %	45,5 %	45,2 %
% de Ocupación estimada	12,4 %	31,7 %	51,7 %	66,7 %	67,7 %
Margen de diferencia	-10,1 %	0,1 %	18,9 %	33,6 %	34,5 %

Fuente: Elaboración propia 2020

## 5.4. Estados financieros

### 5.4.1. Estado de ganancias y pérdidas

A continuación, se muestra el flujo de ingresos y egresos por año.



**Tabla 48. Estado de ganancias y pérdidas**

Estado de ganancias y pérdidas					
	2020	2021	2022	2023	2024
Habitaciones	50	50	50	50	50
Tarifa promedio sin impuestos	US\$ 96	US\$ 116	US\$ 116	US\$ 116	US\$ 116
Ocupación	12 %	32 %	52 %	67 %	68 %
Ingreso bruto habitaciones	US\$ 218.472	US\$ 668.836	US\$ 1.090.468	US\$ 1.406.692	US\$ 1.434.913
REVPAR	US\$ 12	US\$ 37	US\$ 60	US\$ 77	US\$ 79
Ingresos de alimentos y bebidas	US\$ 60.899	US\$ 176.454	US\$ 287.690	US\$ 371.118	US\$ 378.563
Otros ingresos	US\$ 4.369	US\$ 13.377	US\$ 21.809	US\$ 28.134	US\$ 28.698
<b>Ingresos totales</b>	<b>US\$ 283.740</b>	<b>US\$ 858.667</b>	<b>US\$ 1.399.968</b>	<b>US\$ 1.805.944</b>	<b>US\$ 1.842.174</b>
Nómina de habitaciones	US\$ 64.388	US\$ 130.577	US\$ 131.883	US\$ 133.202	US\$ 134.534
Comisiones de reserva	US\$ 21.847	US\$ 66.884	US\$ 109.047	US\$ 140.669	US\$ 143.491
Gastos habitaciones	US\$ 16.925	US\$ 51.814	US\$ 84.477	US\$ 108.975	US\$ 111.161
<b>Resultado de ingresos de habitaciones</b>	<b>US\$ 115.312</b>	<b>US\$ 419.561</b>	<b>US\$ 765.061</b>	<b>US\$ 1.023.846</b>	<b>US\$ 1.045.726</b>
Costos de alimentos y bebidas	US\$ 16.443	US\$ 47.643	US\$ 77.676	US\$ 100.202	US\$ 102.212
Personal de alimentos y bebidas	US\$ 18.121	US\$ 73.941	US\$ 74.681	US\$ 75.428	US\$ 76.182
<b>Resultado de alimentos &amp; bebidas</b>	<b>US\$ 26.335</b>	<b>US\$ 54.870</b>	<b>US\$ 135.333</b>	<b>US\$ 195.488</b>	<b>US\$ 200.169</b>
Gastos otros ingresos	US\$ 1.966	US\$ 5.351	US\$ 8.724	US\$ 11.254	US\$ 11.479
<b>Resultado de otros ingresos</b>	<b>US\$ 2.403</b>	<b>US\$ 8.026</b>	<b>US\$ 13.086</b>	<b>US\$ 16.880</b>	<b>US\$ 17.219</b>
<b>Resultado de la operación antes de costos indirectos</b>	<b>US\$ 144.051</b>	<b>US\$ 482.457</b>	<b>US\$ 913.480</b>	<b>US\$ 1.236.215</b>	<b>US\$ 1.263.114</b>
% Margen antes de la operación	50,8 %	56,2 %	65,3 %	68,5 %	68,6 %
Administrativo y general	US\$ 154.865	US\$ 246.471	US\$ 248.936	US\$ 251.425	US\$ 253.940
Tecnología e innovación	US\$ 1.250	US\$ 9.000	US\$ 11.000	US\$ 13.000	US\$ 13.000
Información & Telecom Systems	US\$ 10.000	US\$ 10.000	US\$ 10.000	US\$ 10.000	US\$ 10.000
Pago de alquiler	US\$ 96.444	US\$ 137.778	US\$ 137.778	US\$ 137.778	US\$ 137.778
Servicios	US\$ 21.986	US\$ 26.011	US\$ 29.800	US\$ 32.642	US\$ 32.895
Mantenimiento	US\$ 7.256	US\$ 17.880	US\$ 26.000	US\$ 32.089	US\$ 32.633
Ventas & marketing	US\$ 3.050	US\$ 9.000	US\$ 28.000	US\$ 28.000	US\$ 28.000
<b>Utilidad bruta de la operación (GOP)</b>	<b>-US\$ 150.801</b>	<b>US\$ 26.317</b>	<b>US\$ 421.967</b>	<b>US\$ 731.281</b>	<b>US\$ 754.869</b>
Costo de seguros	US\$ 25.000	US\$ 25.250	US\$ 25.755	US\$ 26.270	US\$ 26.796
<b>EBITDA total</b>	<b>-US\$ 175.801</b>	<b>US\$ 1.067</b>	<b>US\$ 396.212</b>	<b>US\$ 705.011</b>	<b>US\$ 728.074</b>
EBITDA %	-62 %	0 %	28 %	39 %	40 %
EBITDA acumulado	US\$ 4.521.434	US\$ 4.522.501	US\$ 4.918.713	US\$ 5.623.723	US\$ 6.351.797
Ingreso por intereses (anterior)	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 0
Costo por intereses	US\$ 135.277	US\$ 131.600	US\$ 127.702	US\$ 123.570	US\$ 119.190
Reactiva		US\$ 6.826	US\$ 4.584	US\$ 2.309	
Total intereses (anterior)	US\$ 135.277	US\$ 138.425	US\$ 132.286	US\$ 125.879	US\$ 119.190
CAPEX/FF&E	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 69.998	US\$ 90.297	US\$ 92.109
<b>Flujo libre antes de impuestos</b>	<b>-US\$ 311.078</b>	<b>-US\$ 137.358</b>	<b>US\$ 193.927</b>	<b>US\$ 488.835</b>	<b>US\$ 516.775</b>
Depreciación	US\$ 134.322	US\$ 134.322	US\$ 134.322	US\$ 134.322	US\$ 134.322
Utilidad del año antes de renta	-US\$ 445.401	-US\$ 271.680	US\$ 129.603	US\$ 444.810	US\$ 474.561
Resultado acumulado (indicativo para renta)	-US\$ 445.401	-US\$ 271.680	US\$ 129.603	US\$ 444.810	US\$ 474.561
Participación de trabajadores (5 %)	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 6.480	US\$ 22.240	US\$ 23.728

Estado de ganancias y pérdidas					
	2020	2021	2022	2023	2024
Resultado anual para calculo renta (solo si aplica renta)	-US\$ 445.401	-US\$ 271.680	US\$ 123.123	US\$ 422.569	US\$ 450.833
Impuesto renta	-US\$ 131.393	-US\$ 80.146	US\$ 36.321	US\$ 124.658	US\$ 132.996
<b>Utilidad neta</b>	<b>-US\$ 314.007</b>	<b>-US\$ 191.535</b>	<b>US\$ 86.802</b>	<b>US\$ 297.911</b>	<b>US\$ 317.838</b>
Utilidad acumulada	US\$ 2.222.820	US\$ 2.031.285	US\$ 2.118.087	US\$ 2.415.999	US\$ 2.733.836

Fuente: Elaboración propia 2020

#### 5.4.2. Balance general

A continuación, se muestra el balance general hasta el año 2024.

**Tabla 49. Balance general**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Activos</b>					
<b>Activo no corriente</b>					
Propiedad, planta y equipo	6.558.222	6.558.222	6.558.222	6.558.222	6.558.222
Depreciación 1	-551.111	-661.333	-771.556	-881.778	-992.000
Equipamiento y sistemas	120.500	120.500	120.500	120.500	120.500
Depreciación 2	-24.100	-48.200	-72.300	-85.400	-98.500
<b>Activo corriente</b>					
Cuentas comerciales por cobrar	14.083	42.469	68.995	88.687	90.143
Efectivo y equivalentes de efectivo	2.598.397	2.319.580	2.303.262	2.485.365	2.850.832
<b>Total activos</b>	<b>8.715.991</b>	<b>8.331.238</b>	<b>8.207.124</b>	<b>8.285.596</b>	<b>8.529.197</b>
<b>Patrimonio neto y pasivo</b>					
<b>Patrimonio</b>					
Capital social	1.835.586	1.835.586	1.835.586	1.835.586	1.835.586
Ganancias acumuladas	4.523.355	4.209.347	4.017.813	4.104.615	4.402.526
Beneficio neto del período	-314.007	-191.535	86.802	297.911	317.838
<b>Patrimonio neto</b>	<b>6.044.934</b>	<b>5.853.399</b>	<b>5.940.201</b>	<b>6.238.112</b>	<b>6.555.950</b>
<b>Pasivos no corriente</b>					
Préstamos a largo plazo	2.193.332	2.128.364	2.059.497	1.986.499	1.909.120
<b>Pasivo corriente</b>					
Préstamos a corto plazo	455.036	305.610	153.943	0	0
Cuentas comerciales por pagar	22.689	43.865	53.483	60.985	64.126
<b>Total pasivo</b>	<b>2.671.058</b>	<b>2.477.839</b>	<b>2.266.923</b>	<b>2.047.484</b>	<b>1.973.247</b>
<b>Total capital y pasivos</b>	<b>8.715.991</b>	<b>8.331.238</b>	<b>8.207.124</b>	<b>8.285.596</b>	<b>8.529.197</b>

Fuente: Elaboración propia 2020

#### 5.4.3. Análisis financiero

Se analiza los ratios financieros sobre la base de los indicadores de la tabla 50 y según el detalle:

- **Liquidez:** Se puede observar que se posee liquidez suficiente para afrontar las obligaciones a corto plazo.

- Gestión: Según la rotación de las cuentas por cobrar.
- Solvencia: Se identifica una disminución de la deuda hasta que sea liquidada por completo en el año 20; esto significa que en el tiempo la empresa tendrá más holgura para hacer frente a sus obligaciones.
- Rentabilidad: Se aprecia un margen de utilidad que va en aumento, debido a que el porcentaje de ocupación se incrementa en los últimos años del periodo.

**Tabla 50. Análisis financiero**

Análisis financiero	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ratio de liquidez</b>					
Liquidez	5,47	6,76	11,44	42,21	45,86
<b>Ratio de gestión</b>					
Rotación de cuentas por cobrar	20,15	20,22	20,29	20,36	20,44
<b>Ratios de solvencia</b>					
Endeudamiento	44 %	42 %	38 %	33 %	30 %
Estructura de capital	73 %	73 %	74 %	76 %	77 %
<b>Ratios de rentabilidad</b>					
Margen	-62 %	0 %	28 %	39 %	40 %
ROE	-5 %	-3 %	1 %	5 %	5 %
ROA	-4 %	-2 %	1 %	4 %	4 %

Fuente: Elaboración propia 2020

## 5.5. Flujo de caja financiero y económico sin estrategia

**Tabla 51. Flujo de caja sin estrategia**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
FC económico	-97.286	38.231	214.480	427.786	468.555	2.439.487
FC financiero	-263.548	-129.167	45.866	257.873	297.250	1.645.154
VAN económico	1.368.030					
VAN financiero	509.210					

Fuente: Elaboración propia 2020

## 5.6. Flujo de caja financiero y económico con estrategia

**Tabla 52. Flujo de caja con estrategia**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
FC económico	-166.258	81.213	359.890	580.353	595.078	2.918.289
FC financiero	132.117	-230.771	46.095	264.667	433.670	2.167.626
VAN económico	1.750.898					
VAN financiero	1.079.671					

Fuente: Elaboración propia 2020

## 5.7. Flujo incremental (a este flujo se le aplica el TIR)

**Tabla 53. Flujo de caja incremental**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
FC económico	-68.972	42.982	145.410	152.567	126.523	478.802
FC financiero	395.665	-101.605	228	6.794	136.420	522.472
VAN económico	382.869					
VAN financiero	570.461					

Fuente: Elaboración propia 2020

## 5.8. Estructura del financiamiento

La estructura de capital está compuesta por un 26 % de deuda y 74 % patrimonio. El monto del préstamo anterior fue refinanciado por el banco a una TCEA del 6 % anual por un periodo de 20 años. Para esta estructura de financiamiento se determinó un costo de oportunidad de capital (COK) de 33,19 % como se muestra en la tabla 54 y un costo promedio ponderado de capital (WACC) de 22,9 % como se muestra en la tabla 55.

**Tabla 54. Cálculo del COK**

Data		Referencia
Tasa del impuesto a la renta	29,5 %	Decreto Legislativo N° 1261
Beta desapalancado	3,69	Damodaran**
<b>Estructura de capital</b>		
Deuda (D)	2.254.623	
Patrimonio (E)	6.358.941	
D+E	8.613.564	
D/E	0,35	
Beta apalancada	4,61	
<b>Tasas de riesgo</b>		
RF Tasa libre de riesgo	2,37 %	BCRP*
Prima riesgo mercado (Rm - RF)	6,38 %	Damodaran**
Riesgo país	1,41 %	BCRP***
<b>COK (Tasa min. del accionista)</b>	<b>33,19 %</b>	

Fuente: Elaboración propia 2020

Con el efecto del escudo fiscal, la tasa de la deuda contraída se sitúa en 4,23 %.

**Tabla 55. Estructura de capital**

COK	33,2 %
Peso del patrimonio	73,8 %
Costo de la deuda	26,2 %
Peso de la deuda	4,2 %
<b>WACC</b>	<b>22,9 %</b>

Fuente: Elaboración propia 2020

## 5.9. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

A continuación, se muestra una evaluación del VAN económico y financiero en escenarios con fluctuación en la ocupación y en la tarifa promedio del periodo que abarca desde el 2020 al 2024.

**Tabla 56. VAN económico**

VAN económico							
			Tarifa promedio				
			-10 %	-5 %	0 %	5 %	+10 %
			US\$ 101	US\$ 106	US\$ 112	US\$ 117	US\$ 123
% Ocupación	-10 %	36 %	US\$ 778.116	US\$ 917.273	US\$ 1.063.754	US\$ 1.210.234	US\$ 1.349.389
	-5 %	41 %	US\$ 1.118.687	US\$ 1.279.099	US\$ 1.444.049	US\$ 1.604.131	US\$ 1.756.208
	0 %	46 %	US\$ 1.403.586	US\$ 1.572.789	US\$ 1.750.898	US\$ 1.929.007	US\$ 2.098.210
	5 %	51 %	US\$ 1.673.876	US\$ 1.860.205	US\$ 2.056.340	US\$ 2.252.476	US\$ 2.438.804
	+10 %	56 %	US\$ 1.987.861	US\$ 2.194.170	US\$ 2.411.336	US\$ 2.628.699	US\$ 2.835.243

Fuente: Elaboración propia 2020

**Tabla 57. VAN financiero**

VAN financiero							
			Tarifa promedio				
			-10 %	-5 %	0 %	5 %	+10 %
			US\$ 101	US\$ 106	US\$ 112	US\$ 117	US\$ 123
% Ocupación	-10 %	36 %	US\$ 106.740	US\$ 245.914	US\$ 392.410	US\$ 538.902	US\$ 678.067
	-5 %	41 %	US\$ 447.403	US\$ 607.824	US\$ 772.782	US\$ 932.870	US\$ 1.084.952
	0 %	46 %	US\$ 732.350	US\$ 901.558	US\$ 1.079.671	US\$ 1.257.783	US\$ 1.426.988
	5 %	51 %	US\$ 1.002.671	US\$ 1.189.001	US\$ 1.385.138	US\$ 1.581.275	US\$ 1.767.605
	+10 %	56 %	US\$ 1.316.678	US\$ 1.522.986	US\$ 1.740.153	US\$ 1.957.516	US\$ 2.164.062

Fuente: Elaboración propia 2020

## 5.10. Evaluación de resultados

- De los resultados mostrados, habiéndose descontado los valores del WACC, se ha obtenido un VAN positivo, una tasa de retorno superior al costo financiero y ratios (beneficio/costo) positivos; por lo tanto, se concluye que el plan estratégico es viable.
- Asimismo, después de realizar el análisis de sensibilidad (ver tablas 56 y 57), y a pesar de haber aplicado una disminución en la ocupación y en la tarifa, el VAN que contempla las acciones estratégicas para S by Sonic siempre es positivo, por lo que se concluye que el plan estratégico se implementará en el periodo indicado.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- S by Sonic es un hotel de cuatro estrellas ubicado en el distrito de Miraflores (Lima) que durante el periodo 2014-2019 orientó su estrategia en enfoque en costos, logrando rentabilidad, pero perdiendo participación en el mercado. Para el periodo 2020-2024, su principal reto es hacerle frente a la coyuntura actual y adaptarse a la nueva realidad, apostando por una estrategia de diferenciación en donde, a través de altos estándares de atención al cliente, tecnología e infraestructura moderna, pueda atraer al turismo receptivo para brindarles una experiencia confortable y segura.
- El futuro del sector hotelero depende de las iniciativas y facilidades que el Estado brinde al sector turismo para su recuperación desde el 2021 (con ocupaciones pre Covid-19 al 2026). Es por eso que la inversión del plan 2020-2024 es bastante moderada y solo contempla acciones que logren dinamizar la demanda.
- Con un enfoque distinto a lo que significa hospedarse en un hotel, S by Sonic buscará desarrollar sus servicios para atraer a la mayor cantidad de turistas y residentes de Lima y provincias, a través de promociones con conceptos que reinventen el uso del espacio del hotel.
- Se realizará seguimiento continuo a la proyección de ocupabilidad del hotel, en caso esta disminuya en un 5 %, se ejecutará una estrategia agresiva de descuentos especiales para clientes nuevos, paquetes promocionales y tarifas reducidas para clientes antiguos.
- En caso de que exista un evento similar a la pandemia del Covid-19, el hotel inmediatamente negociará con las empresas mineras y extranjeras el hospedaje de sus empleados a una tarifa especial y se reducirán gastos de personal.
- En el caso de una sobredemanda por el bicentenario del Perú o por algún evento internacional desarrollado en Lima, se activarán los planes de crecimiento de ocupación que incluyen convertir habitaciones simples en dobles. Además, se tendrá que contratar personal temporal para cubrir las necesidades de los huéspedes.
- El hotel financiará los gastos del ejercicio 2020 a través del programa Reactiva Perú establecido por el Gobierno, lo cual representa una oportunidad pues los intereses son mínimos y permitirá a S by Sonic reactivar sus operaciones en el 2021.
- El planeamiento estratégico de S by Sonic para el periodo 2020-2024 le permitirá alcanzar los objetivos trazados: EBITDA de 40 %, rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de 5 % y rentabilidad sobre activos (ROA) de 4 % (ver el numeral 5.4 del plan financiero); además, se

garantiza la rentabilidad y eficiencia del planeamiento estratégico con un VAN positivo y ratios (beneficio/costo) positivos.

## **2. Recomendaciones**

- Implementar el presente plan estratégico para el periodo 2020-2024.
- Gestionar el conocimiento y capacitación constante en conceptos vitales para mantener el core del negocio: excelencia en atención al cliente, innovación tecnológica, eficiencia en las operaciones y mantenimiento de las instalaciones.
- Mantener el objetivo de fidelización al cliente ofreciendo un servicio seguro, confiable, tecnológico y de calidad a un precio competitivo y con alianzas comerciales atractivas.
- Controlar y monitorear constantemente la evolución de los indicadores claves de la empresa, a fin de determinar un óptimo sistema de gestión de la calidad.
- Optar por la estrategia de diferenciación desarrollando el servicio ofrecido y asegurar que los proyectos futuros guarden relación y coherencias con las iniciativas propuestas.
- S by Sonic como parte de su propuesta de sostenibilidad y retorno a la sociedad, implementará iniciativas de responsabilidad social que protegen al medio ambiente, se comprometen con los huéspedes y socios; y desarrollan a la comunidad.

## Bibliografía

Adjuntía para la prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad (2020). *Paz social y prevención de conflictos*. 20 de setiembre de 2020. Disponible en: <<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/10/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-199-septiembre-2020.pdf>>.

Agencia AP (2020). “Por coronavirus, los hoteles ahora compiten en limpieza”. Sección empresas. En: *Diario Gestión*. 13 de junio de 2020. Fecha de consulta: 15/09/2020. <[shorturl.at/alqG1](http://shorturl.at/alqG1)>.

Agencia EFE (2019). “La crisis política que enfrenta Perú: cinco claves”. En: *Gestión*. 5 de octubre de 2019. <<https://gestion.pe/peru/la-crisis-politica-que-enfrenta-peru-cinco-claves-noticia/>>.

Agencia Reuters (2019). “Tipo de cambio retrocede por oferta de dólares de inversores extranjeros”. En: *Gestión*. 5 de octubre de 2019. <<https://gestion.pe/economia/tipo-cambio-dolar-cerraria-2019-s-3-37-latinfocus-consensus-forecast-255768-noticia/>>.

Alles, Martha (2005). *Gestión por Competencias: El Diccionario*. 63, 87, 95, 125. Buenos Aires: Granica.

Arriaga, P., Valdez, M., Boggio, M., Cáceres, D. (2016). *Políticas de Estado y planes de gobierno 2016-2021*. Lima: Acuerdo Nacional.

Banco Central de Reserva del Perú (2020). “BCRP MANTUVO LA TASA DE INTERÉS DE REFERENCIA EN 2,25%”. Sección publicaciones y seminarios. En: *BCRP, Notas Informativas*. 9 de enero de 2020. Fecha de consulta: 10/10/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-01-09-1.pdf>>.

Banco Mundial (2019). *Crecimiento del PIB per cápita (% anual) - Peru*. 17 de octubre. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2018&locations=PE&start=1961&view=chart>>.

Barney, J., y W. Hesterly (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Boston: Pearson.

BBC News (2020). “Airbnb y la crisis del coronavirus: ‘Tardamos 12 años en construir la empresa y perdimos casi todo en cuestión de semanas’”. Sección Mundo. En: *BBC News*. 26 de junio de 2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-53187906>>.

Bendezú, Rider (2020). “Casos confirmados y muertes por coronavirus en Perú”. Sección La República Data. En: *Diario La República*. 25 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 30/10/2020. <<https://data.larepublica.pe/envivo/1552578-casos-confirmados-muertes-coronavirus-peru>>.



Cámara de Comercio de Lima. (2020). “Oportunidades para el sector hotelero tras la pandemia”. Sección La Cámara. En: *La Cámara de Comercio de Lima*. 13 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<https://lacamara.pe/oportunidades-para-el-sector-hotelero-tras-lapandemia/?print=print>>.

Carhuavilca Bonett, Walter (2020). “Principales indicadores de seguridad ciudadana”. Sección Datos Generales. En; *Congreso de la República*. 4 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 4/10/2020. <<https://bit.ly/3lgY4Rn>>.

Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica [Celag] (2019). *Situación política del Perú*.

Clarín (2019). “Cronología de 20 días de furia. Paso a paso, cómo se desarrolló la crisis en Bolivia que desembocó en el llamado a nuevos comicios”. Sección Mundo. En: *Clarín*. 10 de noviembre de 2019. <[https://www.clarin.com/mundo/paso-paso-desarrollo-crisis-bolivia-desemboco-llamado-nuevos-comicios\\_0\\_dydjmbmP.html](https://www.clarin.com/mundo/paso-paso-desarrollo-crisis-bolivia-desemboco-llamado-nuevos-comicios_0_dydjmbmP.html)>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

Defensoría del Pueblo (2020). “En defensa de tus derechos frente al coronavirus”. *Implementación de mecanismos de atención de reclamos vía remota*. Fecha de consulta: 30/09/2020. Disponible en: <<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/09/IESP-032-2020-DP-Mecanismos-de-atenci%C3%B3n-no-presencial-en-EPS-.pdf>>.

Del Águila, Roxana (2020). “Características Sociodemográficas de la migración venezolana en el Perú: febrero 2017-julio 2020”. Sección documentos. En: *Superintendencia Nacional*. 1 de julio 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1260593/Caracteristicas-sociodemograficas-de-ciudadanos-venezolanos-julio2020.pdf>>.

Diario Gestión (2019). “INEI: Empleo informal en el país sigue creciendo más que el formal”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 15 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 1/08/2020. <<https://gestion.pe/economia/inei-informal-pais-sigue-creciendo-formal-266936-noticia/>>.

Diario Gestión (2020). “MEF proyecta invertir al menos 12% del PBI para enfrentar crisis del coronavirus”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 29 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 9/09/2020. <[shorturl.at/vzQ15](https://shorturl.at/vzQ15)>.

El Comercio (2020). “Precio del dólar en Perú: Tipo de cambio cerró a la baja este domingo 25 de octubre”. Sección mercado. En: *Diario El Comercio*. 23 de octubre de 2020. Fecha de consulta: 30/10/2020. <[shorturl.at/kpAW9](https://shorturl.at/kpAW9)>.

Eisenberg, J. (2020). “Coronavirus: qué es el factor R0 con el que se mide la intensidad de un brote como el coronavirus y su potencial pandémico”. Sección Mundo. En: *BBC News*. 12 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-51469198>>.

Hurtado de Mendoza, Carlos (2020). “Respiración asistida: ¿cómo reactivar el turismo en tiempo de coronavirus?” Sección Día 1. En: *Diario El Comercio*. 16 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 19/06/2020. <[shorturl.at/mrCLY](http://shorturl.at/mrCLY)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Condiciones de vida en el Perú Trimestre: Abril - Mayo - Junio 2019*. Lima: INEI.

Investing.com. (2020). “Perú - Tasa de desempleo”. Sección calendario económico. En: *Investing.com*. 23 de setiembre Fecha de consulta: 15/10/2020. <<https://es.investing.com/economic-calendar/peruvian-unemployment-rate-516>>.

Kotler, Phillip y Keller, Kevin (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia*. Estado de México: Pearson Educación.

Marca País (2020). *Perú info*. <<https://peru.info/es-pe/marca-peru/acerca-de>>.

Mckinsey & Company (2020). *Meet the next-normal consumer*. Mckinsey & Company.

Mepso Salud Ocupacional (2020). “MEPSO se une al programa ‘Reciclame’ de Kimberly Clark y Aldeas Infantiles”. Sección Noticias. En: *Mepso*. 21 de julio de 2018. Fecha de consulta: 30/10/2020. <<http://mepso.com.pe/noticias/mepso-se-une-al-programa-reciclame-de-kimberly-clark-y-aldeas-infantiles-sos/>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2015). *Perú: Cuenta Satélite de Turismo*. Lima.

Mincetur (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 - PENTUR*. Lima: Mincetur.

Mincetur (2020). *Resolución Ministerial N° 080-2020-MINCETUR*. Lima: Mincetur.

Mincetur (s.f.). *Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados*.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2018). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

MEF (2019). *Marco Macroeconómico multianual 2020 - 2023*. Lima: El Peruano.

MEF (2020). “Política y Economía”. *MARCO MACROECONÓMICO MULTIANUAL 2020 - 2024*. 26 de agosto. <[https://www.mef.gob.pe/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)>.

MEF (2020). *Reactiva Perú*. 22 de octubre. <<https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/1159-reactiva-peru>>.

Ministerio de Relaciones Exteriores (2020). “Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021”. Sección noticias. En: *Gobierno del Perú. Ministerio de Relaciones Exteriores*. 13 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<https://www.gob.pe/rree#campa%C3%B1as>>.

Ministerio de Salud (2020). *Gobierno del Perú*. 4 de octubre. <<https://www.gob.pe/institucion/minsa/colecciones/1496-protocolos-y-procedimientos-durante-la-emergencia-sanitaria>>.

Naciones Unidas (2020). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Disponible en: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] y Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] (2016). *Evaluaciones del desempeño ambiental PERU 2016 Aspectos destacados y recomendaciones*. Santiago.

Paúl, Fernanda (2019). “Protestas en Chile: 4 claves para entender la furia y el estallido social en el país sudamericano”. Sección Mundo. En: BBC News. 23 de octubre de 2019. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50115798>>.

Portal de Turismo (2019). *Portal de Turismo - Portal informativo de la Carmara Nacional de Turismo de Perú*. 2 de abril. <<https://portaldeturismo.pe/noticia/airbnb-busca-crecer-en-peru-pese-a-reclamos-del-sector-hoteleropor-falta-de-regulacion/>>.

Rojas, A. (2019). *Migración venezolana al Perú se redujo en más del 90% en julio*. 14 de agosto. <<https://elcomercio.pe/peru/venezolanos-peru-migracion-refugiados-venezuela-peru-90-julio-noticia-ecpm-664639-noticia/>>.

Rothan, H. y Byraredy, S. (2020). *The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak*. 20 de junio. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0896841120300469?via%3Dihub>>.

RPP (2020). “Dos de cada tres peruanos con empleo formal perdieron sus trabajos según INEI”. Sección economía. En: *RPP Noticias*. 16 de julio de 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<https://bit.ly/2Jixtqb>>.

Saura, Pilar (2005). *La gestión y la comunicación en crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Valladares Ojeda, Cristopher (2019). “Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter”. Sección presentación. En: *Scribd*. 20 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<https://www.scribd.com/presentation/278469493/Las-Cinco-Estrategias-Genericas-de-Michael-Porter>>.

Semana Económica. (2019). “INEI: tasa de desempleo trimestral fue la más baja en tres años”. Sección economía. En: *Semana Económica*. 15 de febrero de 2020. Fecha de consulta:

01/10/2020. <<https://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/330270-inei-tasa-de-desempleo-trimestral-fue-la-mas-baja-en-tres-anos/>>.

Superintendencia Nacional de Migraciones (2018). *Características Sociodemográficas de ciudadanos venezolanos*. Lima: Ministerio del Interior.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2019). *Tipo de cambio: renta anual 2018 - Empresas*. 5 de octubre de 2018. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/declaraciones-anuales-empresas/renta-anual-2018-empresas/7219-13-tipo-de-cambio>>.

Tassara, Franco (2019). “Sunat: ¿Porqué las apps como Netflix y Spotify no pagan impuestos en Perú?”. Sección economía. En: *Diario El Comercio*. 25 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 02/10/2020. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/por-que-las-apps-como-airbnb-netflix-y-spotify-no-pagan-igv-en-el-peru-sunat-igv-impuestos-noticia/?ref=ecr>>.

MWC. (2018). “Telefónica presenta ‘Internet para todos’, un proyecto colaborativo para conectar a los no conectados en Latinoamérica”. Sección noticias. En: *Telefónica*. 26 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 02/10/2020. <<https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/telefonica-presenta-internet-para-todos-un-proyecto-colaborativo-para-conectar-a-los-no-conectados-en-latinoamerica>>.

Transparency International (2020). *Corruption Perceptions Index 2018*. 20 de febrero de 2018. <<https://www.transparency.org/es/cpi/2019/results/per>>.

Vargas, Erick y Alarcon, Kevin (2019). *IUS360*. 13 de agosto de 2019. <<https://bit.ly/3q6ZRvQ>>.

Vizcarra Cornejo, Martín. (2020). “Decreto Supremo N° 027-2020-SA”. Sección normas legales. En: *Diario El Peruano*. 22 de octubre de 2020. Fecha de consulta: 30/10/2020. <[shorturl.at/eFJ06](http://shorturl.at/eFJ06)>.

Wang, Ch., Horby P., Hayden, F. y Gao, G. (2020). *Elsevier Public Health Emergency Collection*. 16 de junio. <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7135038/>>.

Zhang, Y. (2020). *Vital Surveillances: The Epidemiological Characteristics of an Outbreak of 2019 Novel Coronavirus Diseases (COVID-19) - China, 2020*. 20 de junio. <<https://web.archive.org/web/20200217171016/http://weekly.chinacdc.cn/en/article/id/e53946e2-c6c4-41e9-9a9b-fea8db1a8f51>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Entrevistas a expertos

Se realizaron 3 entrevistas a expertos, quienes brindaron consideraciones generales acerca del negocio hotelero:

- Rocio Warthon, Coordinadora de la Carrera Profesional de Turismo y Hotelería en la Universidad Tecnológica del Perú

Conclusiones: Rocío consideró que el motor del negocio son los procesos internos del hotel, por esta razón todas las áreas deberían participar y brindar un soporte activo a los mismos (por ejemplo: los empleados deben estar familiarizados con los mismos para poder cubrir cualquier eventualidad; los procesos ayudan a complementar la estrategia que el Plan de Marketing desea dar a conocer al público objetivo). En cuanto a la inversión del hotel en acciones de marketing, Rocío recomendó un aproximado de 5 % del presupuesto anual (evaluando siempre su retorno e impacto).

Asimismo, al consultarle acerca de la gestión de los procesos para el manejo de un hotel, nos recomendó revisar el libro “Operaciones y procesos hoteleros: gestión del alojamiento” (autor: Ahmed Ismail) para darnos una idea de qué considerar como acciones clave y cómo podemos considerar el componente “calidad” dentro de las mismas.

- Rodrigo Lazarte, CEO de los hoteles Tierra Viva

Conclusiones: Rodrigo mencionó que una de las primeras consideraciones que un hotel debe tener en cuenta es su ubicación, puesto que con ella puedes comenzar a evaluar qué le ofreces al cliente (por ejemplo: seguridad, espacio cercano a centros comerciales o espacios históricos, etc.). Asimismo, el entrenamiento de los empleados de procesos operativos (housekeeping) debe ser igual de importante al de las personas de cara al cliente (recepción) si es que se considera un servicio de calidad integral.

El huésped espera que los alimentos brindados en un hotel de 3 o 4 estrellas sean de calidad, tengan variedad (buffet) y consideren opciones saludables. Además, se debe incentivar a los clientes a compartir su opinión del hotel con motivos de mejora de procesos y puesto que es la mejor publicidad no pagada.

Al consultarle sobre algunos gastos operativos, Rodrigo mencionó que:

- Gastos en habitaciones: aproximadamente un 7 % del presupuesto.
- Consideraciones de ingresos en alimentos y bebidas: representan del 25 al 28 % del presupuesto y dependerá a la oferta que realice el hotel.

Asimismo, Rodrigo consideró que es mandatorio para un hotel de 4 estrellas poseer un seguro de todo riesgo, que tiene un costo aproximado de 25,000 US\$.

- Marco Urbina, Gerente de Mantenimiento de la cadena de hoteles Westin

Conclusiones: la entrevista se orientó a conocer cómo el hotel maneja la crisis, en especial COVID-19. Marco mencionó que el hotel se encuentra orientando todos sus procesos al cumplimiento de leyes establecidas (de seguridad/bioseguridad y turismo). En temas operativos, consideró que es importante evaluar la posibilidad de tercerizar servicios (por ejemplo: de lavandería) y ofrecerlos a la competencia, hoteles más pequeños o a otros sectores. En cuanto al costo/inversión en factores operativos del hotel, Marco nos brindó las siguientes aproximaciones:

- Servicios de agua o luz: entre 2 a 4 % del presupuesto.
- El mantenimiento debería presentar el 2 % de lo presupuestado.
- Los servicios de telecomunicaciones y conexiones representan entre el 1.5 al 3.5 % (como máximo) del presupuesto.

En temas de venta y marketing, la estrategia debe proteger a los huéspedes con los que aun cuenta el hotel y contactar a grandes empresas que necesitan reservas largas (por ejemplo: empresas mineras). Por último, apoyar a los empleados y ofrecerles vacaciones, reducciones de horas de trabajo, etc., para conservarlos en la compañía.

## Anexo 2. Matriz de FODA cruzado

		Oportunidades	Amenazas
<b>Matriz FODA cruzada Hotel S by Sonic</b>		1. Política de gobierno que busca promover la competitividad y productividad. 2. Expectativas de recuperación de la economía al 2024. 3. Marca país posicionada y reconocida a nivel mundial. 4. Concentración social y cultural en la capital. 5. Acceso y uso de internet en la mayoría de la población. 6. Apertura en la adopción de nuevas tecnologías. 7. Promoción al empleo y a la profesionalización. 8. Políticas acordes a la nueva realidad. 9. Medidas sanitarias por la COVID-19. 10. Iniciativas que promuevan la sostenibilidad ambiental.	1. Situación política en crisis. 2. Emergencia Sanitaria (COVID-19). 3. Alto índice de percepción de corrupción en el sector público y privado. 4. Disminución de expectativas de crecimiento y contracción del PBI. 5. Alza de la tasa de informalidad y desempleo. 6. Índices altos de delincuencia y conflictos sociales. 7. Falta de leyes para el canal de servicios digitales 8. Crisis en regiones vecinas a Perú.
		<b>FO</b>	<b>FA</b>
<b>Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	F1 F2 F3 F5 O1 O2 O7 Hacer frente a la demanda y nuevas necesidades orientando recursos a la mejora continua y calidad en el servicio F2 F3 F4 O6 O8 O9 Inversión en la modernización y adecuación de la infraestructura e implementación de tecnología que cubra las necesidades acordes a las nuevas tendencias. F5 O3 O4 O5 Participación en el mercado a través de medios digitales para publicidad y plataformas online de reservas. F2 F5 O10 Mejora de procesos que permitan seguir iniciativas de RSE (ecoamigables, comercio justo, etc.)	F1 F2 F3 A2 Implementación de políticas para la limpieza y desinfección de infraestructura, aplicadas también a lo largo de la cadena valor. F4 A1 A2 A4 A6 A8 Política de disminución de costos y optimización de recursos para poder sostener el negocio. F2 F5 A3 A5 A7 Establecer políticas y sanciones en caso de incumplimiento de estándares ambientales y funcionales del hotel por parte de empleados, proveedores, etc.
	<b>Debilidades</b>	D1 D3 O5 O6 O8 O9 Innovación basada en la utilización de tecnología enfocada a la nueva realidad y actuales preferencias del consumidor. D1 D2 O2 O3 O4 Establecer alianzas con establecimientos gastronómicos. Asimismo, ventas y promociones con las plataformas online de reservas.	D1 A1 A2 A4 A8 Vender (si la demanda no se acerca a los resultados del periodo anterior y la liquidez alcanzó un tope mínimo)
		<b>DO</b>	<b>DA</b>

## Anexo 3. Expectativas consideradas en hoteles de cuatro estrellas

HOTEL	N° HAB.	Características										FORTALEZAS	
		PU X NOCHE \$/	N° DE COMENTARIOS	PUNTAJE TOTAL	UBICACIÓN	PERSONAL	LIMPIEZA	CONFORT	INST Y SERVICIOS	RELACION PRECIO / CALIDAD	DESAYUNO		WIFI
Aloft Lima Miraflores	164	550.34	238	9.3	9.4	9.4	9.6	9.5	9.4	8.7	7.8	9.2	Estacion de comida saludable Piscina cubierta y climatizada Diseño moderno y acogedor
Casa Andina Select Miraflores	155	396.67	238	9.3	9.4	9.4	9.6	9.5	9.4	8.7	7.8	9.2	Terraza con bañera hidromasajes
Dazzler Lima Hotel	140	514.67	1982	8.9	9.0	9.0	9.1	8.8	9.0	8.4	8.5	8.6	Piscina exterior climatizada, gimnasio, sala de reuniones, sala de conferencias, restaurante, desayuno buffet, sauna.
Four Points By Sheraton	133	526.34	180	8.8	9.2	9.1	9.1	8.9	8.5	8.2	7.9	8.8	Ubicación, confort en las habitaciones, limpieza, calidad en el servicio, restaurante buffet internacional, gimnasio, bar.
Hotel Casino Maria Angola	84	214	1105	8.2	8.9	8	8.6	7.8	7.8	8.1	7.6	7.8	Ubicación, buena atención al cliente.
Innside Miraflores By Melia	140	466.67	3259	9.2	9.3	9.2	9.5	9.3	9.1	8.7	8.4	8.5	Diseño moderno y acogedor, piscina en terraza de último nivel, gimnasio, salas de reuniones, salas de estar, atención al cliente.
Radisson Decápolis Miraflores	105	577.67	1504	8.9	9.2	9.1	9.2	8.9	8.7	8.2	8.8	8.1	Piscina en último nivel con vista a la ciudad, e restaurantes, diseño moderno, gimnasio, bar, salas de reuniones.
AC Hotel by Marriot	150	676	339	9.7	9.7	9.2	9.4	9.3	9.1	8.2	8.5	9.2	Ubicación con vista al mar, cerca a Larcomar, diseño moderno, salas de estar, reuniones, gimnasio, buffet, terraza con restaurante en el último nivel y con vista al mar.
Courtyard by Marriot	154	532	370	9.1	9.4	9.3	9.4	9.2	9.1	8.5	9	8.4	Restaurante nacional e internacional, supermercado interior de artículos de primera necesidad.
TOTAL				62.8	64.7	62.9	64.3	62.2	61.3	58.3	58.7	59.4	

Puntaje máximo: 10  
 Fechas de reserva: Del 21.04.2020 al 24.04.2020 calculadas el día 28.02.2020  
 Fuente: Página web Booking, visita realizada el día 28.02.2020

#### Anexo 4. Evaluación y ponderación de las estrategias (etapa de adecuación)

##### Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Para la realización de esta matriz, utilizaremos la metodología de Fred David y analizaremos la postura estratégica apropiada para el sector mediante la evaluación de cuatro componentes en la dimensión tanto externa (estabilidad del entorno y fortaleza de la industria) e interna (ventaja competitiva y fortaleza financiera). Según el cuadrante obtenido, la posición estratégica del hotel podrá ser conservadora, agresiva, defensiva o competitiva (David, 2013). Para el cálculo de esta matriz, se tomará en cuenta la Estabilidad del entorno (EE), la Ventaja competitiva (VC), la Fortaleza de la industria (FI) y la Fortaleza financiera (FF).

##### Matriz de alineamiento estratégico

Plantilla para la calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1.	Cambios tecnológicos	Muchos				3				Pocos
2.	Tasa de inflación	Alta				3				Baja
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	1				4			Pequeña
4.	Rango de precios de la competencia	Amplio					4			Estrecho
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas					4			Muchas
6.	Rivalidad/presión competitiva	Alta	1							Baja
7.	Elasticidad precio demanda	Elástica			2					Inelástica
8.	Sustitutos	Alta							6	Baja

Promedio calculado: suma total (24) / 8 = 3 – 6 = -3

Plantilla para la calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1.	Participación en el mercado	Pequeña	0							Grande
2.	Calidad del servicio	Inferior						5		Superior
3.	Ciclo de vida	Avanzado			2					Temprano
4.	Lealtad del consumidor	Baja			2					Alta
5.	Conocimiento tecnológico	Bajo				3				Alta

Promedio calculado: suma total (12) / 5 = 2.4 – 6 = -3.6

Plantilla para la calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1.	Potencial de crecimiento	Bajo		1						Alto
2.	Potencial de utilidades	Bajo		1						Alto
3.	Estabilidad financiera	Baja			2					Alta
4.	Conocimiento tecnológico	Simple				3				Complejo
5.	Utilización de recursos	Ineficiente					4			Eficiente
6.	Intensidad de capital	Baja				3				Alta
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil					4			Difícil
8.	Productividad/utilización de la capacidad	Baja						4		Alta
9.	Poder de negociación	Bajo					3			Alto

Promedio calculado: suma total (25) / 9 = 2.78

Plantilla para la calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1.	Retorno de inversión	Bajo			2					Alto
2.	Apalancamiento	Desbalanceado				3				Balanceado
3.	Liquidez	Desbalanceada						5		Sólida
4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto					4			Bajo
5.	Flujo de caja	Bajo						5		Alto
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil		1						Fácil
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto				2				Bajo

Promedio calculado: suma total (22) / 7 = 3.14

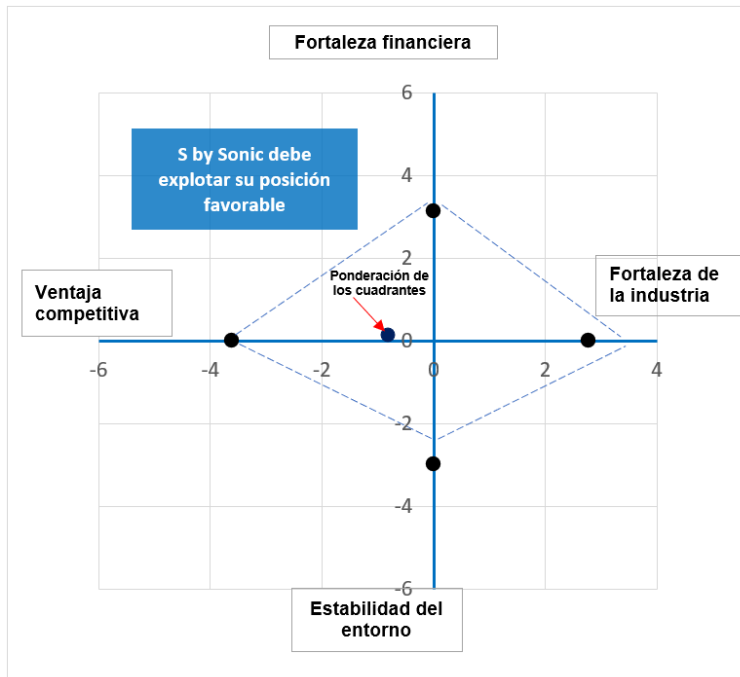


Para la ubicación de las ponderaciones de la matriz, cruzaremos los componentes de las plantillas obteniendo el cuadrante:

Factores	Resultados
EE	-3
VC	-3.6
FI	2.78
FF	3.14
X: FI + VC	-0.82
Y: EE + FF	0.14

Con las ponderaciones y los factores determinantes, se ubican los puntos en un plano logrando seleccionar la estrategia de la empresa según los cuadrantes y la orientación de la ponderación. De esta manera, se pudo obtener que la estrategia más adecuada es una conservadora que permita al hotel reforzar sus capacidades básicas con tecnología sin afrontar riesgos excesivos (por encontrarse en una etapa de crisis global en la demanda del sector hotelero).

### Orientación de la estrategia



Fuente: David 2013. Elaboración propia 2020

### Matriz Interna-Externa (IE)

Se presenta la matriz IE, la cual ubicará las divisiones de una organización en nueve celdas. Como se muestra en el gráfico 7, los factores internos EFI (en el eje X) abarcan dos dimensiones (promedio y fuerte) y los factores EFE (en el eje Y) abarca solo una dimensión.

La prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de crecer y construir; las que caen en las celdas III, V o VII es la de conservar y mantener; y finalmente las que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desinvertir (David, 2013).

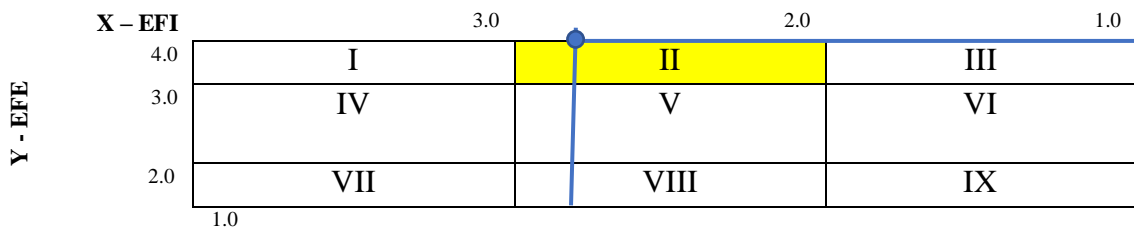
Como se indicó en capítulos anteriores, el resultado de la matriz EFE es 4,31 y el de la matriz EFI es 2,75; por tanto, el gráfico de la matriz IE es el siguiente:

### Consideraciones internas y externas

Servicio ofrecido	EFE (Y)	EFI (X)
Hotel de 4 estrellas ubicado en zona estratégica de Lima, con orientación al servicio y la innovación/tecnología que satisfacen las nuevas necesidades de seguridad.	4,31	2,75

Según los ratios obtenidos, se puede ubicar en cuadrantes la dirección que tendrían las acciones del hotel con una ventaja competitiva, considerando fortalezas y oportunidades:

### Matriz IE



Fuente: David 2013. Elaboración propia 2020

Es el momento de que S by Sonic pueda construir una estrategia en base a los requerimientos del nuevo consumidor<sup>9</sup> y así adecue su servicio para satisfacer sus necesidades.

### Matriz de estrategia principal

Esta matriz indica cuales son las mejores estrategias alternativas de una organización en función a la posición competitiva y según el crecimiento del mercado. El hotel debe evaluar su enfoque al mercado para competir con efectividad. Como se indica en el gráfico 8, la estrategia a considerar en el cuadrante II para el hotel es la de desarrollo de producto/servicio (David 2013).

<sup>9</sup> A raíz del Covid-19, el nuevo consumidor se enfoca en priorizar su salud e higiene, evita la aglomeración de personas eligiendo el distanciamiento social, el comercio electrónico, opta por el trabajo remoto, etc. (Mckinsey y Company 2020).

## Matriz de estrategia principal



Fuente: David 2013

## Anexo 5. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (etapa de decisión)

Esta matriz ayudará a determinar el atractivo de las estrategias, utilizando los análisis interno y externo, así como las consideraciones de la matriz FODA (David 2013). Primero se presentarán las combinaciones oportunidades-amenazas, para luego evaluar las fortalezas-debilidades. Una vez se ponderen los resultados, se distinguirán las estrategias a priorizar en corto/mediano plazo.

## Matriz de oportunidades-amenazas

	Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3			Estrategia 5			Estrategia 8		
	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>															
1. Política de gob. que busca promover la competitividad y productividad.	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3
2. Expectativas de recuperación de la economía al 2024.	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3
3. Marca país posicionada y reconocida a nivel mundial	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.05	4	0.2	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
4. Concentración social y cultural en la capital.	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	4	0.2	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1
5. Acceso y uso de internet en la mayoría de la población.	0.02	1	0.02	0.02	3	0.06	0.02	4	0.08	0.02	1	0.02	0.02	3	0.06
6. Apertura en la adopción de nuevas tecnologías	0.01	1	0.01	0.01	3	0.03	0.01	4	0.04	0.01	1	0.01	0.01	3	0.03
7. Promoción al empleo y a la profesionalización.	0.01	4	0.04	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01	0.01	3	0.03	0.01	1	0.01
8. Políticas acordes a la nueva realidad.	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4
9. Medidas sanitarias por la COVID-19.	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4
10. Iniciativas que promuevan la sostenibilidad ambiental.	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01	0.01	4	0.04	0.01	3	0.03
<b>Amenazas</b>															
1. Situación política en crisis.	0.05	3	0.15	0.20	4	0.8	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
2. Emergencia Sanitaria (COVID-19).	0.15	4	0.6	0.35	4	1.4	0.30	2	0.6	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
3. Alto índice de percepción de corrupción en el sector público y privado.	0.02	4	0.08	0.35	3	1.05	0.30	1	0.3	0.35	1	0.35	0.35	1	0.35
4. Disminución de expectativas de crecimiento y contracción del PBI.	0.15	3	0.45	0.05	4	0.2	0.25	1	0.25	0.35	1	0.35	0.35	1	0.35
5. Alza de la tasa de informalidad y desempleo.	0.02	1	0.02	0.05	3	0.15	0.05	1	0.05	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1
6. Índices altos de delincuencia y conflictos sociales.	0.02	4	0.08	0.05	3	0.15	0.05	1	0.05	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1
7. Falta de leyes para el canal de servicios digitales	0.02	3	0.06	0.05	3	0.15	0.05	1	0.05	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
8. Crisis en regiones vecinas al Perú.	0.02	4	0.08	0.05	3	0.15	0.05	1	0.05	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1

Fuente: Elaboración propia 2020

## Matriz de fortalezas-debilidades

	Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3			Estrategia 5			Estrategia 8		
	Hacer frente a la demanda y nuevas necesidades orientando recursos a la mejora continua y calidad en el servicio			Inversión en la modernización y adecuación de la infraestructura e implementación de tecnología que cubra las necesidades acordes a las nuevas tendencias.			Participación en el mercado a través de medios digitales para publicidad y plataformas online de reservas.			Implementación de políticas para la limpieza y desinfección de infraestructura, aplicadas también a lo largo de la cadena valor.			Innovación basada en la utilización de tecnología enfocada a la nueva realidad y actuales preferencias del consumidor.		
Fortalezas	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA
1. Personal altamente calificado con excelente visión de servicio al cliente.	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45	0.15	1	0.15	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45
2. Cuidado de procesos, logística y mantenimiento de la infraestructura con cumplimiento reglamentario.	0.20	3	0.6	0.35	4	1.4	0.20	1	0.2	0.20	4	0.8	0.20	2	0.4
3. Ubicación e infraestructura adecuada	0.05	4	0.2	0.20	4	0.8	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15
4. Liquidez que permita cumplir con sus obligaciones.	0.15	3	0.45	0.25	4	1	0.15	1	0.15	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45
5. Visión integradora con énfasis en la calidad y servicio	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	1	0.05	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
Debilidades	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA
1. "Diferenciación" aún imitable	0.15	4	0.6	0.25	3	0.75	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15	4	0.6
2. Falta de alianzas	0.10	3	0.3	0.15	1	0.15	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.80	3	2.4
3. Uso mínimo de tecnología en las instalaciones y en los procesos.	0.15	3	0.45	0.60	4	2.4	0.15	2	0.3	0.15	2	0.3	0.05	4	0.2

Fuente: Elaboración propia 2020

## Ponderaciones finales

Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 5		Estrategia 8	
Hacer frente a la demanda y nuevas necesidades orientando recursos a la mejora continua y calidad en el servicio		Inversión en la modernización y adecuación de la infraestructura e implementación de tecnología que cubra las necesidades acordes a las nuevas tendencias.		Participación en el mercado a través de medios digitales para publicidad y plataformas online de reservas.		Implementación de políticas para la limpieza y desinfección de infraestructura, aplicadas también a lo largo de la cadena valor.		Innovación basada en la utilización de tecnología enfocada a la nueva realidad y actuales preferencias del consumidor.	
Sum Pesos	TotP	Sum Pesos	TotP	Sum Pesos	TotP	Sum Pesos	TotP	Sum Pesos	TotP
2.00	6.4	3.70	<b>13.06</b>	2.70	3.94	2.85	5.70	3.45	<b>8.08</b>

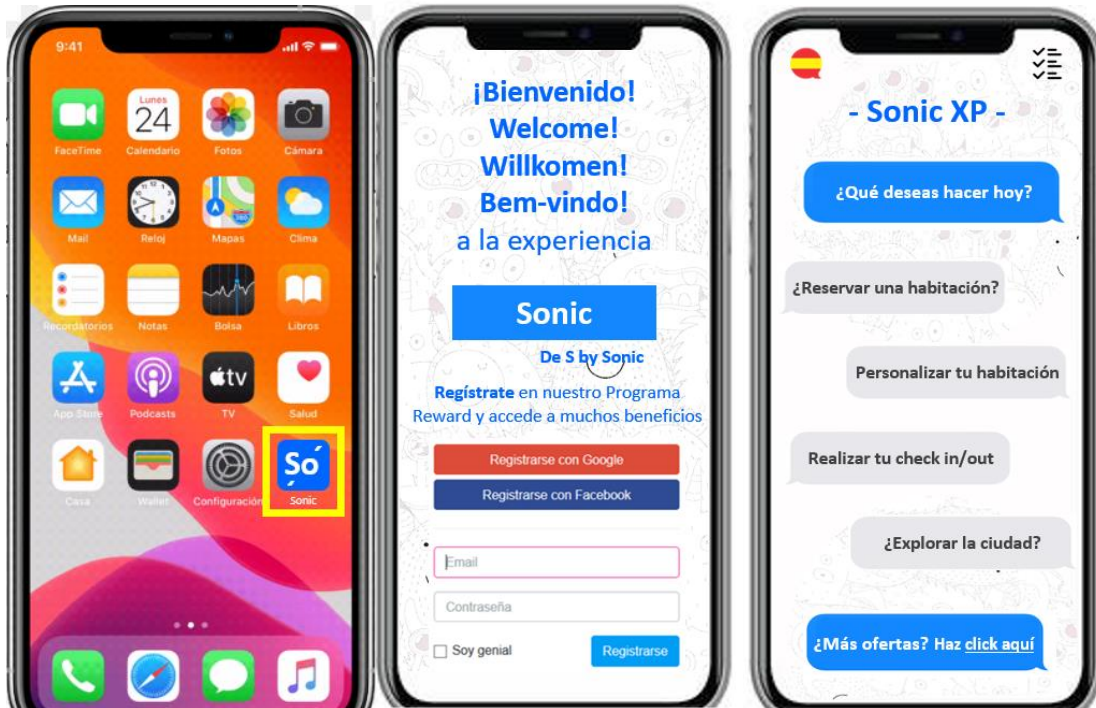
Fuente: Elaboración propia 2020

## Anexo 6. Aplicativo S by Sonic - Sonic

S by Sonic lanza su aplicativo **Sonic** como un soporte virtual para que el huésped pueda reservar una habitación, acceder a su llave virtual, realizar su check in/check out, ordenar room service, realizar peticiones especiales y/o personalizar su reserva, contribuyendo con la estrategia del hotel (un hospedaje tecnológico y seguro).

## 1. Características

- Esta aplicación está disponible para celulares y tablets a través de Google Play y/o Apple Store (interfaces Android y iOS). El aplicativo tendrá una dirección URL para que el cliente pueda acceder a esta página desde cualquier computadora.
- La aplicación no tendrá costo de descarga; sin embargo, la aplicación solo funcionará para usuarios registrados como se muestra en las imágenes a continuación:



Una vez hecha la descarga, el símbolo de la aplicación aparecerá en el teléfono.

El usuario podrá registrarse con cuentas existentes o podrá acceder con su correo.

Los usuarios tendrán diferentes opciones (desde reservar hasta explorar la ciudad).

## 2. Algunas funciones

- El poder tener el aplicativo a la mano permitirá que el huésped pueda acceder a requerimientos especiales sin esperar a llegar al mismo hotel. Algunos de estos son:
  - *Check-in express* (sin acercarse/esperar en el *lobby*): esta función permitirá, después de hacer la reserva, escanear el documento del huésped y completar informaciones necesarias para el *check-in*.
  - Llave virtual: una vez hecho el *check-in* (*express* o en el *lobby*), el huésped podrá generar una llave virtual en la aplicación, que se activará automáticamente cuando él la requiera (ver imagen).

- Personalizar la reserva: el cliente podrá editar algunas características de su reservación como elegir el piso de su habitación, la vista que está tendría (por ejemplo, vistas al Malecón), aumentar el número de almohadas, etc. Asimismo, gracias a la tecnología implementada en el hotel, el huésped podrá colocar la música y la temperatura que desee estableciendo un ambiente a su medida.
- *Early check-in*: esta acción permitirá acceder a la habitación reservada antes de tiempo<sup>10</sup> y mantendrá al cliente informado de su petición y habilitación.
- *Room service*: permitirá acceder a la carta del hotel y ordenar en el momento deseado, así como tener en un registro de los consumos realizado.



## Anexo 7. Programa Reward de S by Sonic

S by Sonic lanza su programa de lealtad y sistema de puntos (reward) para brindar beneficios a sus clientes frecuentes y fidelizar a clientes nuevos. Se establecerán 3 perfiles de clientes:

- Clientes nuevos: registrados por el APP, página web o de manera presencial y que no cuentan aun con una visita al hotel.
- Clientes fidelizados: huéspedes con 3 o más visitas y no corporativos.
- Clientes corporativos: empresas y sus colaboradores.

<sup>10</sup> Antes del *check-in* normal (15:00)

## 1. Sistema de acumulación de puntos

- El huésped recibirá 5 puntos de bienvenida al registrarse. Los clientes deberán crearse una cuenta vía el APP o la web (los huéspedes podrán hacer uso de las computadoras del hotel para registrarse si así lo desean).
- Los puntos son acumulables por noches de estancia. Cada día de estadía le brinda al cliente 5 puntos. Cada huésped acumula sus puntos.
- Los servicios adicionales como: consumos en el restaurante, alquiler de salas *coworking*, servicios de lavandería, spa, transporte, noches adicionales, etc.; le brindan al cliente 2 puntos adicionales por servicio. Asimismo, en el día del cumpleaños registrado en la cuenta del cliente, el huésped recibirá 2 puntos.
- Si un huésped llega recomendado por otro, al cliente que lo recomienda se le añadirán 2 puntos a su cuenta.
- Si bien los clientes corporativos poseen cuentas propias, las empresas afiliadas que tengan colaboradores con la mayor cantidad de noches también recibirán descuentos especiales como 15 % de descuento en reservas de más de 10 noches y/o salones de eventos.
- El cliente podrá llevar la cuenta de los puntos generados a través del APP o de la página web del hotel. Asimismo, al momento del *check-out*, puede pedir en la recepción los puntos acumulados en su estadía y/o su estado de cuenta como miembro.

## 2. Niveles de membresía

Miembros	Plata	Oro	Diamante
De 5 a 51 puntos	De 52 a 201 puntos	De 202 a 501 puntos	De 502 a más puntos

Fuente: Elaboración propia 2020

### 3. Beneficios ofrecidos según membresía

Lista de beneficios	Miembros	Plata	Oro	Diamante
Early access a descuentos y promociones	x	x	x	x
Descuento desde la séptima noche de hospedaje	10 %	20 %	25 %	35 %
Pack de bienvenida (1 <i>cocktel</i> + <i>snacks</i> )	x	x	x	x
Early <i>check-in</i> <sup>11</sup>		x	x	x
Late <i>check-out</i> <sup>12</sup>		x	x	x
<i>Check-in express</i> + llave digital	x	x	x	x
Elección de habitación <sup>13</sup>		x	x	x
Ascenso de categoría de habitación			x	x
Descuentos y reservas en restaurantes exclusivos y tiendas	x	x	x	x
El invitado del huésped se hospeda 1 noche gratis			x	x
Desayuno de cortesía para el invitado				x
1 botella de agua por noche disponible en la habitación		x	x	x
Personalización de detalles y <i>snacks</i>			x	x

Fuente: Elaboración propia 2020

### Anexo 8. Cronograma de marketing

Objetivo	Actividades	2020				2021				2022				2023				2024					
		Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Mantener el posicionamiento de la marca a nivel nacional como un hotel que prioriza la salud y seguridad de sus clientes y colaboradores.	Actualización de soportes comunicativos y audiovisuales del hotel (slogan, página web, afiches, fotografías, video del hotel, otros)																						
	Campañas creativas (Concepto: "Trabaja frente al mar" y "Escápate de la rutina")																						
	Suscripción a sitios web de reserva de hospedaje (canales indirectos)																						
	Suscripción en búsqueda en Google																						
Mantener un puntaje mayor del 70 % en satisfacción al cliente.	Realizar encuesta de satisfacción																						
Mantener la fidelización de huéspedes	Desarrollo de aplicativo móvil y Programa Rewards																						
	Convenios con restaurantes, servicio de tour, traslados																						

### Anexo 9. Perfiles de puesto según experiencia y años de experiencia

Puesto	Competencias por cultura y valores (del 0 al 4)					Competencias de acuerdo con el puesto				Exp. en años	Comentarios
	Dirección de equipos	Orientación al cliente interno y externo	Orientación a los resultados	Compromiso con la calidad del trabajo	Innovación y creatividad	Adaptabilidad a los cambios	Productividad	Resp. personal	Trabajo en equipo		
Gerente General	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2 de esos años en el sector
Gerencia de Ope.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2 de esos años en el sector
Sup. de piso	2	3	3	4	2	3	3	3	4	1	
Atención al cliente	1	4	3	4	3	3	3	3	4	2	
Housekeeping	0	3	3	4	0	1	2	2	2	0.5	
Recepción	0	3	3	4	2	3	2	3	3	2	
Botones	0	2	3	4	0	2	2	2	2	1	
Gerencia de Des. y Comercial	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2 de esos años en el sector
Analista de Revenue y MNGT	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	
Coord. de MKT	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1 de esos años en el sector servicios
Jefe de IT e Inn.	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	
Gerencia de Admin. y Finanzas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2 de esos años en el sector
Analista Financiero y tesorería	1	3	4	4	3	3	3	4	3	2	
Jefe de Logística	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	
Analista de RRHH	0.5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Chef	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	
Cocinero	1	2	2	4	2	2	3	2	2	1	
Camarero	0	4	2	4	2	2	2	2	2	1	
Barman	0	4	2	4	2	2	2	2	2	1	
Cajeros	0	4	2	4	2	1	2	2	2	0.5	

Fuente: Alles 2005. Elaboración propia 2020

<sup>11</sup> De acuerdo con la disponibilidad del hotel y anunciado el día de la reserva según requerimiento del mismo huésped.

<sup>12</sup> El *late check-out* se considerará hasta las 16:00 horas.

<sup>13</sup> Con las mismas condiciones que la reservada. Los clientes podrán elegir entre habitaciones con vista a la ciudad, el piso en las que se encuentran, habitaciones cercanas a la piscina o spa, etc.



**Anexo 10. Cronograma de recursos humanos**

Objetivo	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Mejorar las habilidades de los empleados con iniciativas de calidad y disposiciones sanitarias establecidas por el Gobierno.	Programa de inducción con iniciativas de calidad y seguridad (todos los meses en caso de ser necesario)	█																																															
	Programa de Formación para empleados y socios de negocio																																																
Establecer políticas de convivencia y resaltar los valores del hotel	Evaluación de puestos, salarios y beneficios. Actualizaciones de MOF.																																																
	Campaña de comunicación (áreas y oficinas para empleados) sobre políticas y valores de la empresa																																																
	Preparación y encuesta de clima laboral																																																
Flujo continuo de comunicación (campañas)	Reuniones bimestrales para la revisión de nuevas acciones y revisión de los reportes de incidentes.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								

Fuente: Elaboración propia 2020

**Anexo 11. Nómina – Hotel S by Sonic**

				2020	2021	2022	2023	2024	
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Atención al Cliente</b>				<b>US\$</b>					
S/.	Empleados	Nº	Salario/mes						
10.000	Gerente de Operaciones	1	2.963,0	35.985	52.441	52.965	53.495	54.030	
1.800	Atención al cliente	1	533,3	2.313	9.439	9.534	9.629	9.725	
1.800	Recepcionista (Tiempo Completo)	2	533,3	4.627	18.879	19.067	19.258	19.451	
3.500	Supervisor de piso	1	1.037,0	4.498	18.354	18.538	18.723	18.910	
1.200	Housekeeping	3	355,6	13.880	18.879	19.067	19.258	19.451	
1.200	Botones	2	355,6	3.084	12.586	12.712	12.839	12.967	
<b>Total Servicio al Cliente</b>				<b>10,0</b>	<b>64.388</b>	<b>130.577</b>	<b>131.883</b>	<b>133.202</b>	<b>134.534</b>
<b>Alimentos y Bebidas</b>				<b>US\$</b>					
S/.	Empleados	Nº	Salario/mes						
5.000	Chef	1	1.481,5	6.426	26.220	26.483	26.747	27.015	
1.500	Cocinero (Tiempo Completo)	2	444,4	3.856	15.732	15.890	16.048	16.209	
2.500	Barman (Tiempo Completo)	1	740,7	3.213	13.110	13.241	13.374	13.507	
1.200	Camareros (Tiempo Completo)	2	355,6	3.084	12.586	12.712	12.839	12.967	
1.200	Cajeros	1	355,6	1.542	6.293	6.356	6.419	6.484	
<b>Total Alimentos y Bebidas</b>				<b>7,0</b>	<b>18.121</b>	<b>73.941</b>	<b>74.681</b>	<b>75.428</b>	<b>76.182</b>
<b>Administración</b>				<b>US\$</b>					
S/.	Empleados	Nº	Salario/mes						
15.000	Gerente General	1	4.444,4	53.978	78.661	79.448	80.242	81.045	
3.500	Analista de Finanzas y Tesorería	1	1.037,0	16.643	18.354	18.538	18.723	18.910	
3.500	Analista de Revenue y Management	1	1.037,0	4.498	18.354	18.538	18.723	18.910	
10.000	Gerente Desarrollo y Comercial	1	2.963,0	20.563	52.441	52.965	53.495	54.030	
3.500	Coordinadora de MKT	1	1.037,0	4.498	18.354	18.538	18.723	18.910	
5.000	Jefe de IT e innovación	1	1.481,5	23.776	26.220	26.483	26.747	27.015	
4.000	Jefe de Logística	1	1.185,2	19.021	20.976	21.186	21.398	21.612	
2.500	Analista de Gestión Humana y RSE	1	740,7	11.888	13.110	13.241	13.374	13.507	
<b>Total Administración</b>				<b>8,0</b>	<b>154.865</b>	<b>246.471</b>	<b>248.936</b>	<b>251.425</b>	<b>253.940</b>
<b>TOTAL PLANILLA</b>				<b>25</b>	<b>237.374</b>	<b>450.990</b>	<b>455.500</b>	<b>460.055</b>	<b>464.655</b>

Fuente: Elaboración propia 2020

**Anexo 12. Cronograma de RSE**

Compromiso	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Desarrollo de las capacidades del personal y proveedores	Convenios con los principales Institutos y Universidades para descuentos en programa de estudios para empleados y familiares																																																
	Campaña de comunicación de los convenios y refuerzo																																																
	Capacitaciones para proveedores en temas de formalización y desarrollo de negocio (en alianza con la red de negocio de Mujeres Coraje)																																																
Resp. con el patrimonio de los accionistas	Monitoreo de opciones tecnológicas desarrolladas																																																
Resp. con el patrimonio de los accionistas	Reuniones para la revisión y desarrollo de reportes para accionistas																																																
Desarrollo de las capacidades del personal y proveedores	Comunicaciones y reforzamiento de la campaña de ahorro de agua y energía orientada a los huéspedes																																																
	Comunicación para la campaña "Recicla, cumple tu papel"																																																
	Disposición de puntos de reciclaje para la campaña "Recicla, cumple tu papel"																																																

Fuente: Elaboración propia